



Dział III

Kalkulator kosztów i korzyści REAKTIV 50+

RE⁵⁰⁺
AKTIV

Opracowanie powstało w ramach projektu „REAKTIV50+ – model zarządzania efektywnością pracowników” dofinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój.

Autor: Piotr Szymański

Bydgoszcz, grudzień 2018 r.

Spis treści

ROZDZIAŁ I Metodologia opracowania oraz instrukcja zastosowania: załącznik dotyczący oceny efektywności	
CZĘŚĆ I.1. Wstęp	5
CZĘŚĆ I.2. Metodologia opracowania kalkulatora kosztów i korzyści – dane wejściowe: ocena efektywności	6
2.1 Ocena wydajności	7
2.2 Ocena jakości pracy	9
2.3 Ocena potencjału rozwojowego pracownika	10
2.4 Ocena funkcjonowania pracownika na stanowisku pracy	12
2.5 Ocena efektywności z punktu widzenia finansowego (efektywności finansowej)	14
CZĘŚĆ I.3. Praktyczne aspekty oceny efektywności pracownika	16
3.1 Prawidłowe i sprawne przygotowanie danych wejściowych – diagnoza	16
3.2 Metoda oceny efektywności – schemat 1	25
3.3 Metoda oceny efektywności – schemat 2	25
ROZDZIAŁ II Metodologia opracowania oraz instrukcja zastosowania: załącznik dotyczący kalkulacji wynagrodzeń na potrzeby modelu	46
CZĘŚĆ II.1. Wstęp	47
CZĘŚĆ II.2. Podstawowe założenia kalkulacji wynagrodzeń	48
CZĘŚĆ II.3. Samodzielna kalkulacja wynagrodzeń	51
CZĘŚĆ II.4. Dane statystyczne do zautomatyzowanej kalkulacji wynagrodzeń	55
4.1 Dane statystyczne dla grup zawodów / stanowisk – oceniany pracownik i kadra zarządzająca / HR	55
4.2 Dane statystyczne – średnie wynagrodzenie w firmie	95
4.3 Aktualizacja danych w czasie	97
ROZDZIAŁ III Metodologia opracowania oraz instrukcja zastosowania: załącznik dotyczący wyznaczenia poziomu efektywności bazowej	99
CZĘŚĆ III.1. Wstęp	100
CZĘŚĆ III.2. Metodologia opracowania kalkulatora kosztów i korzyści – algorytm działania	101
2.1 Ustalenie średniej oceny efektywności bazowej (bez wprowadzenia jakichkolwiek zmian w organizacji) w okresie historycznym i bieżącym	102
2.2 Prognoza zmiany średniej efektywności bazowej (bez wprowadzenia jakichkolwiek zmian w organizacji) w okresie przyszłym (5-letnim)	113
2.3 Ocena efektywności pracownika na tle pozostałej kadry	117
ROZDZIAŁ IV Metodologia opracowania oraz instrukcja zastosowania: załącznik dotyczący kalkulacji kosztów działań zaplanowanych w modelu	120
CZĘŚĆ IV.1. Wstęp	121

CZĘŚĆ IV.2. Metodologia kalkulacji kosztów działań – ogólne zasady.....	122
CZĘŚĆ IV.3. Metodologia kalkulacji wewnętrznych kosztów działań – koszty wynagrodzeń	127
CZĘŚĆ IV.4. Metodologia kalkulacji wewnętrznych kosztów działań – płacowe elementy systemu motywacji	137
CZĘŚĆ IV.5. Metodologia kalkulacji zewnętrznych kosztów działań – koszty szkoleń i podnoszenia kwalifikacji/kompetencji	145
CZĘŚĆ IV.6. Metodologia kalkulacji zewnętrznych kosztów działań – koszty elementów systemu motywacyjnego.....	159
CZĘŚĆ IV.7. Metodologia kalkulacji zewnętrznych kosztów działań (zakupów) – koszty ergonomizacji, elementów systemu motywacyjnego i unowocześnienia	163
ROZDZIAŁ V <i>Metodologia opracowania oraz instrukcja zastosowania: załącznik dotyczący kalkulacji efektów działań zaplanowanych w modelu</i>	167
CZĘŚĆ V.1. Wstęp.....	168
CZĘŚĆ V.2. Metodologia kalkulacji efektów działań – ogólne zasady.....	169
CZĘŚĆ V.3. Metodologia kalkulacji efektów działań – wpływ na wydajność	183
CZĘŚĆ V.4. Metodologia kalkulacji efektów działań – wpływ na jakość pracy	188
CZĘŚĆ V.5. Metodologia kalkulacji efektów działań – wpływ na potencjał rozwojowy	193
CZĘŚĆ V.6. Metodologia kalkulacji efektów działań – wpływ na funkcjonowanie pracownika na stanowisku pracy.....	198
CZĘŚĆ V.7. Metodologia kalkulacji efektów działań – wpływ na efektywność finansową	203
CZĘŚĆ V.8. Metodologia kalkulacji efektów działań – zmiana oceny efektywności w wyniku zastosowania elastycznej struktury organizacyjnej.....	208
CZĘŚĆ V.9. Wyrażenie korzyści w wartościach pieniężnych	210
CZĘŚĆ V.10. Metodologia kalkulacji efektów działań – przypisanie efektu pieniężnego do poszczególnych działań i zadań.....	215
ROZDZIAŁ VI <i>Metodologia opracowania oraz instrukcja zastosowania</i>	222
CZĘŚĆ VI.1. Wstęp.....	223
CZĘŚĆ VI.2. Elementy składowe kalkulatora kosztów i korzyści	224
CZĘŚĆ VI.3. Prezentacja podsumowania wyników	225



Fundusze
Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój

RE⁵⁰⁺
AKTIV

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



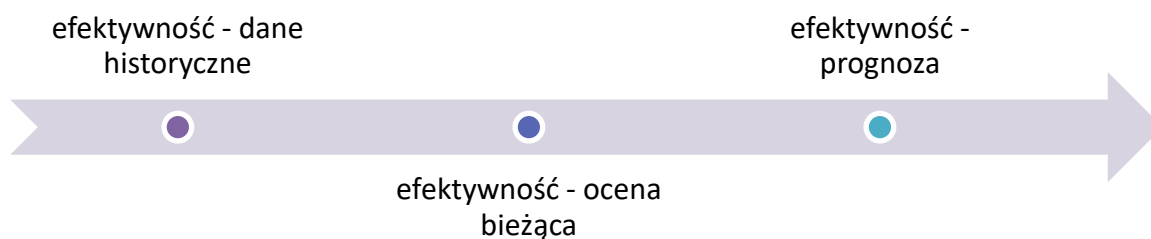
ROZDZIAŁ I Metodologia opracowania oraz instrukcja zastosowania: załącznik dotyczący oceny efektywności

CZĘŚĆ I.1. Wstęp

Ocena efektywności pracownika jest punktem wyjścia do analizy opłacalności proponowanych do wdrożenia w ramach rozwiązania REAKTIV 50+ działań. Istotnym czynnikiem jest umiejscowienie oceny w czasie, tzn. wskazanie zmian w poziomie efektywności, jakie nastąpiły w przeszłości oraz prognozy na najbliższe lata.

Perspektywa oceny w czasie obejmuje dane historyczne (3 lata wstecz) oraz prognozę na przyszłość (5 lat w przód). Założono ocenę danych historycznych w perspektywie 3 lat wstecz, ze względu na dwie przesłanki – brak faktycznej możliwości oceny w dłuższej perspektywie czasowej (brak wieloletniej agregacji danych z oceny pracowników w przeważającej liczbie podmiotów, a także utrata możliwości oceny jakościowej opartej na „pamięci”) oraz konieczność ustalenia trendu zmian w oparciu o okres czasu mniej więcej równoważny planowanej do przeprowadzenia prognozie (zestawienie okresu 3-letniego i 5-letniego daje większe prawdopodobieństwo uzyskania właściwych wyników, niż np. okresu 10-letniego i 5-letniego).

Rysunek 1 – Ocena efektywności pracownika w czasie

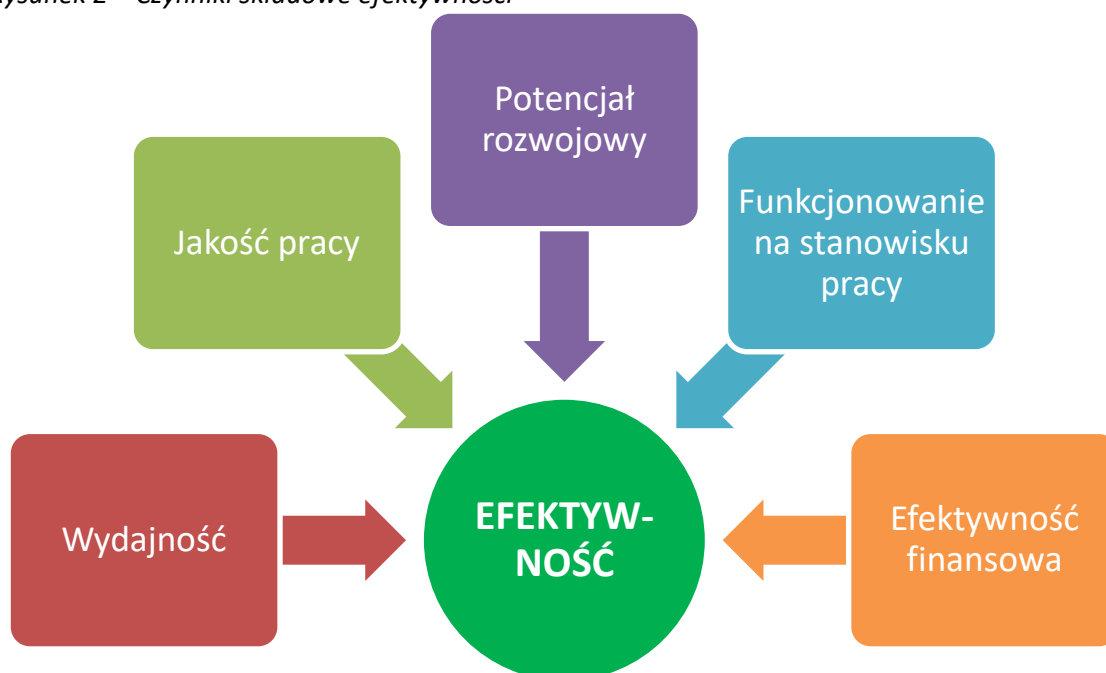


Źródło: opracowanie własne

CZĘŚĆ I.2. Metodologia opracowania kalkulatora kosztów i korzyści – dane wejściowe: ocena efektywności

Na potrzeby kalkulatora kosztów i korzyści przyjęto, że ocena efektywności pracownika nie jest oceną jednoczęściową, a procesem walidacji różnych obszarów funkcjonowania pracownika w firmie. Założono, że efektywność to suma ocen w 5 kategoriach przedstawionych na poniższym schemacie. Jest to uproszczenie, które pozwala na uniwersalne zastosowanie modelu niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa oraz w wielu zróżnicowanych branżach, pozostawiając przy tym wysoki poziom zindywidualizowanego podejścia do oceny dla stanowisk różniących się specyfiką pracy, dzięki przedstawionemu w kolejnej części mechanizmowi wag składników efektywności.

Rysunek 2 – Czynniki składowe efektywności



Źródło: opracowanie własne

Notka metodyczna

Zaplanowano, że ocena dla poszczególnych czynników efektywności zostanie dokonana dla pięciu kategorii w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza ocenę najniższą, a 5 najwyższą (3 – ocena na poziomie średnim dla ogółu pracowników). Założono również, że dla konkretnych stanowisk można uznać wybrane kategorie za nieistotne poprzez ocenę „nie dotyczy”.

Dla każdej kategorii, której nie oznaczono jako „nie dotyczy” należy dokonać oceny bieżącej sytuacji (w skali 1-5), a następnie porównać sytuację historyczną do oceny bieżącej (poprzez porównanie procentowe w skali od -90% do +200% dla roku poprzedniego, dwóch lat wstecz i trzech lat wstecz). Następnie oczekiwane jest przedstawienie przez pracodawcę prognozowanej zmiany oceny w danej kategorii dla przyszłego roku i dwóch lat w przód (również w skali od -90% do +200% względem sytuacji bieżącej). Przyjęta skala procentowa od -90% do +200% wynika wprost z wyników badań fokusowych i wywiadów z przedsiębiorcami, w ramach których ustalono, że potencjalna różnica w efektywności może wahać się od niemal pełnej utraty efektywności (-90%) do wzrostu maksymalnie 3-krotnego (+200%).

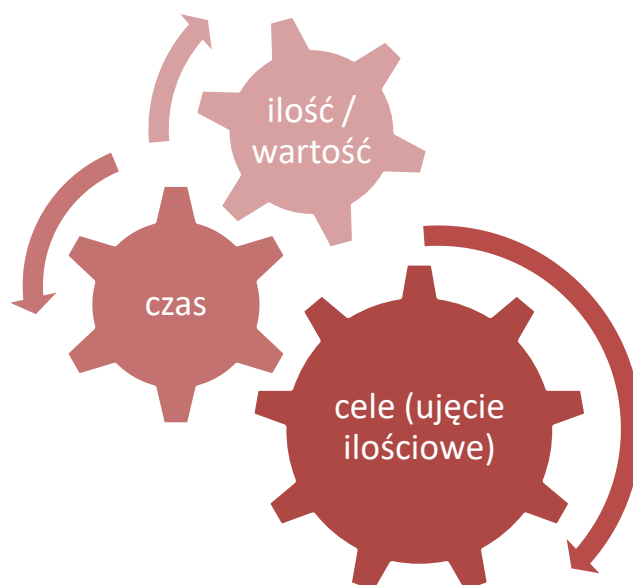
2.1 Ocena wydajności

Wydajność w zależności od charakteru przedsiębiorstwa, jak również typu stanowiska pracy rozumiana może być w różny sposób. Poniżej zaprezentowano 4 wybrane kategorie oceny wydajności, możliwe do zastosowania łącznie (jeśli dotyczy), bądź w dowolnych konfiguracjach, tj. ocenę w zakresie:

- ✓ liczby wykonanych produktów / usług – typowa ocena w przypadku prostych prac zarówno produkcyjnych, jak i usługowych, szczególnie na stanowiskach akordowych, na liniach produkcyjnych, w przypadku usług w systemie prowizyjnym,
- ✓ wartości sprzedaży / liczby pozyskanych klientów – typowa ocena na stanowiskach sprzedażowych, w handlu, obsłudze klienta, bądź uzupełniająco do oceny pozostałych kategorii wydajności,
- ✓ czasu niezbędnego na wykonanie zadania – typowa ocena w przypadku zadań bardziej złożonych, składających się z kilku elementów, np. projektów, opracowań, dzieł, bądź uzupełniająco do oceny pozostałych kategorii wydajności,
- ✓ realizacji postawionych przez pracownikiem celów (w ujęciu ilościowym) – typowa ocena w przypadku stawiania okresowych celów ilościowych (np. limity sprzedażowe, ilość produktów na zmianę, poziom procentowy wykrycia błędów itp.) dla pracowników średniego szczebla, jak również w przypadku globalnej oceny pracowników wyższego szczebla, kierowników i dyrektorów (w zakresie osiągniętych całłościowych wyników), bądź uzupełniająco do oceny pozostałych kategorii wydajności.

Pracodawca dokonuje wyboru, w którym z powyższych zakresów należy dokonać oceny danego pracownika.

Rysunek 3 – Elementy składowe (kategorie) oceny wydajności



Źródło: opracowanie własne

Tabela 1 – Zestaw pytań służących ocenie wydajności

PYTANIE	Odpowiedź
Proszę ocenić wydajność pracownika na tle ogółu pracowników w firmie:	
w zakresie tempa pracy – rozumianego jako liczby wykonanych produktów / usług	<1 – ocena najniższa, 5 – ocena najwyższa>
Jak oceniasz zmianę tempa pracy pracownika (jak oceniasz stan obecny względem stanu historycznego)	



w stosunku do poprzedniego roku	<-90%, +200%>
w stosunku do dwóch lat wstecz	<-90%, +200%>
w stosunku do trzech lat wstecz	<-90%, +200%>
Jaką zmianę tempa pracy prognozujesz dla pracownika (względem stanu obecnego)	
w przyszłym roku	<-90%, +200%>
za dwa lata	<-90%, +200%>
w zakresie osiągniętych wartości sprzedaży / liczby pozyskanych klientów	<1 – ocena najniższa, 5 – ocena najwyższa>
Jak oceniasz zmianę osiągniętych wartości sprzedaży / liczby pozyskanych klientów (jak oceniasz stan obecny względem stanu historycznego)	
w stosunku do poprzedniego roku	<-90%, +200%>
w stosunku do dwóch lat wstecz	<-90%, +200%>
w stosunku do trzech lat wstecz	<-90%, +200%>
Jaką zmianę osiągniętych wartości sprzedaży / liczby pozyskanych klientów prognozujesz dla pracownika (względem stanu obecnego)	
w przyszłym roku	<-90%, +200%>
za dwa lata	<-90%, +200%>
w zakresie szybkości działania - tj. czasu niezbędnego na wykonanie zadania	<1 – ocena najniższa, 5 – ocena najwyższa>
Jak oceniasz zmianę szybkości działania (jak oceniasz stan obecny względem stanu historycznego)	
w stosunku do poprzedniego roku	<-90%, +200%>
w stosunku do dwóch lat wstecz	<-90%, +200%>
w stosunku do trzech lat wstecz	<-90%, +200%>
Jaką zmianę szybkości działania prognozujesz dla pracownika (względem stanu obecnego)	
w przyszłym roku	<-90%, +200%>
za dwa lata	<-90%, +200%>
w zakresie efektywności działania - tj. realizacji postawionych przez pracownikiem celów (w ujęciu ilościowym)	<1 – ocena najniższa, 5 – ocena najwyższa>
Jak oceniasz zmianę efektywności działania (jak oceniasz stan obecny względem stanu historycznego)	
w stosunku do poprzedniego roku	<-90%, +200%>
w stosunku do dwóch lat wstecz	<-90%, +200%>
w stosunku do trzech lat wstecz	<-90%, +200%>
Jaką zmianę efektywności działania prognozujesz dla pracownika (względem stanu obecnego)	
w przyszłym roku	<-90%, +200%>
za dwa lata	<-90%, +200%>

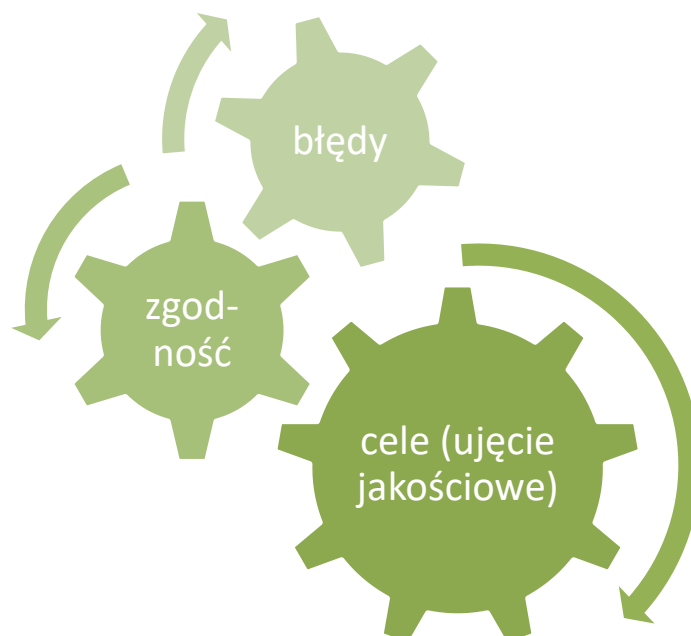
Źródło: opracowanie własne

2.2 Ocena jakości pracy

Jakość pracy w zależności od charakteru przedsiębiorstwa, jak również typu stanowiska rozumiana może być w różny sposób. Poniżej zaprezentowano 3 wybrane kategorie oceny jakości pracy, możliwe do zastosowania łącznie (jeśli dotyczy), bądź w dowolnych konfiguracjach, tj. ocenę w zakresie:

- ✓ liczby popełnianych błędów – typowa ocena w przypadku prostych prac zarówno produkcyjnych, jak i usługowych, gdzie błąd możliwy jest do łatwej identyfikacji np. poprzez weryfikację wyników kontroli jakości,
- ✓ zgodności z procedurami – ocena możliwa do zastosowania dla wszelkich typów stanowisk, zarówno może odnosić się do zgodności z procedurami z obszaru zarządzania jakością, norm ISO, BHP, jak również wewnętrznych procedur odnoszących się do standardu świadczenia usług, obsługi klienta, wykonywania danych czynności,
- ✓ realizacji postawionych przez pracownikiem celów (w ujęciu jakościowym) – typowa ocena w przypadku stawiania okresowych celów jakościowych (np. w przypadku zawodów kreatywnych, tworzenia opracowań, projektowania itp.) dla pracowników średniego szczebla, jak również w przypadku globalnej oceny pracowników wyższego szczebla, kierowników i dyrektorów (w zakresie osiągniętych całościowych wyników), bądź uzupełniając do oceny pozostałych kategorii wydajności.

Rysunek 4 – Elementy składowe (kategorie) oceny jakości pracy



Źródło: opracowanie własne



Tabela 2 – Zestaw pytań służących ocenie jakości pracy

PYTANIE		Odpowiedź
II	Proszę ocenić jakość pracy pracownika na tle ogółu pracowników w firmie:	
II.1	w zakresie liczby popełnianych błędów	<1 – ocena najniższa, 5 – ocena najwyższa>
II.1.1	Jak oceniasz liczbę błędów popełnianych przez pracownika <i>(jak oceniasz stan obecny względem stanu historycznego)</i>	
II.1.1.A	w stosunku do poprzedniego roku	<-90%, +200%>
II.1.1.B	w stosunku do dwóch lat wstecz	<-90%, +200%>
II.1.1.C	w stosunku do trzech lat wstecz	<-90%, +200%>
II.1.2	Jaką zmianę liczby błędów prognozujesz dla pracownika <i>(względem stanu obecnego)</i>	
II.1.2.A	w przyszłym roku	<-90%, +200%>
II.1.2.B	za dwa lata	<-90%, +200%>
II.2	w zakresie zgodności z procedurami	<1 – ocena najniższa, 5 – ocena najwyższa>
II.2.1	Jak oceniasz zmianę zgodności z procedurami <i>(jak oceniasz stan obecny względem stanu historycznego)</i>	
II.2.1.A	w stosunku do poprzedniego roku	<-90%, +200%>
II.2.1.B	w stosunku do dwóch lat wstecz	<-90%, +200%>
II.2.1.C	w stosunku do trzech lat wstecz	<-90%, +200%>
II.2.2	Jaką zmianę zgodności z procedurami prognozujesz dla pracownika <i>(względem stanu obecnego)</i>	
II.2.2.A	w przyszłym roku	<-90%, +200%>
II.2.2.B	za dwa lata	<-90%, +200%>
II.3	w zakresie efektywności działania - tj. realizacji postawionych przez pracownikiem celów (w ujęciu jakościowym)	<1 – ocena najniższa, 5 – ocena najwyższa>
II.3.1	Jak oceniasz zmianę efektywności działania <i>(jak oceniasz stan obecny względem stanu historycznego)</i>	
II.3.1.A	w stosunku do poprzedniego roku	<-90%, +200%>
II.3.1.B	w stosunku do dwóch lat wstecz	<-90%, +200%>
II.3.1.C	w stosunku do trzech lat wstecz	<-90%, +200%>
II.3.2	Jaką zmianę efektywności działania prognozujesz dla pracownika <i>(względem stanu obecnego)</i>	
II.3.2.A	w przyszłym roku	<-90%, +200%>
II.3.2.B	za dwa lata	<-90%, +200%>

Źródło: opracowanie własne

2.3 Ocena potencjału rozwojowego pracownika

Potencjał rozwojowy w zależności od charakteru przedsiębiorstwa, jak również typu stanowiska rozumiany może być w różny sposób. Poniżej zaprezentowano 4 wybrane kategorie oceny potencjału rozwojowego, możliwe do zastosowania łącznie (jeśli dotyczy), bądź w dowolnych konfiguracjach, tj. ocenę w zakresie:

- ✓ szybkości i skuteczności przyswajania nowej wiedzy – ocena konieczna na wielu stanowiskach, zarówno specjalistycznych, jak i wykonawczych, na których np. pojawiają się nowe technologie



produkcji, przyswajanie i stosowanie nowej wiedzy w praktyce ma kluczowe znaczenie dla efektów pracy,

- ✓ kreatywności – ocena szczególnie istotna na stanowiskach specjalistycznych w działach tj. marketing, promocja, projektowanie, planowanie, jak również na stanowiskach wykonawczych związanych z obsługą klienta, pozyskiwaniem klienta itp., poziom kreatywności wprost może wówczas przekładać się na osiągnięte rezultaty pracownika,
- ✓ odporności na stres – ocena kluczowa na stanowiskach kierowniczych i dyrektorskich, gdzie efektywność pracy wiąże się z umiejętnością podejmowania decyzji, w tym pod presją czasu i w warunkach stresowych, odporność na stres może mieć wpływ na efektywność również w przypadku zawodów wykonawczych, w których występuje presja czasu, limitów wielkościowych itp., powodujących stres – wówczas pracownicy odporni na stres wykazują się wyższym poziomem efektywności,
- ✓ motywacji do rozwoju – ocena w zakresie motywacji do rozwoju jest szczególnie istotna w przypadku stanowisk, na których konieczne jest ciągłe dokształcanie się m.in. ze względu na pojawiające się zmiany technologiczne, organizacyjne itp.

Rysunek 5 – Elementy składowe (kategorie) oceny potencjału rozwojowego



Źródło: opracowanie własne

Tabela 3 – Zestaw pytań służących ocenie potencjału rozwojowego

PYTANIE		Odpowiedź
III	Proszę ocenić potencjał rozwojowy pracownika na tle ogółu pracowników w firmie:	
III.1	w zakresie szybkości i skuteczności przyswajania nowej wiedzy i umiejętności	<1 – ocena najniższa, 5 – ocena najwyższa>
III.1.1	Jak oceniasz zmianę szybkości i skuteczności przyswajania nowej wiedzy i umiejętności przez pracownika (<i>jak oceniasz stan obecny względem stanu historycznego</i>)	
III.1.1.A	w stosunku do poprzedniego roku	<-90%, +200%>

III.1.1.B	w stosunku do dwóch lat wstecz	<-90%, +200%>
III.1.1.C	w stosunku do trzech lat wstecz	<-90%, +200%>
III.1.2	Jaką zmianę szybkości i skuteczności przyswajania nowej wiedzy i umiejętności prognozujesz dla pracownika <i>(względem stanu obecnego)</i>	
III.1.2.A	w przyszłym roku	<-90%, +200%>
III.1.2.B	za dwa lata	<-90%, +200%>
III.2	w zakresie kreatywności	<1 – ocena najniższa, 5 – ocena najwyższa>
III.2.1	Jak oceniasz zmianę kreatywności <i>(jak oceniasz stan obecny względem stanu historycznego)</i>	
III.2.1.A	w stosunku do poprzedniego roku	<-90%, +200%>
III.2.1.B	w stosunku do dwóch lat wstecz	<-90%, +200%>
III.2.1.C	w stosunku do trzech lat wstecz	<-90%, +200%>
III.2.2	Jaką zmianę kreatywności prognozujesz dla pracownika <i>(względem stanu obecnego)</i>	
III.2.2.A	w przyszłym roku	<-90%, +200%>
III.2.2.B	za dwa lata	<-90%, +200%>
III.3	w zakresie odporności na stres - tj. działania pod presją czasu, deadline'ów, umiejętności podejmowania decyzji w trudnych/niejednoznacznych sytuacjach	<1 – ocena najniższa, 5 – ocena najwyższa>
III.3.1	Jak oceniasz zmianę odporności na stres <i>(jak oceniasz stan obecny względem stanu historycznego)</i>	
III.3.1.A	w stosunku do poprzedniego roku	<-90%, +200%>
III.3.1.B	w stosunku do dwóch lat wstecz	<-90%, +200%>
III.3.1.C	w stosunku do trzech lat wstecz	<-90%, +200%>
III.3.2	Jaką zmianę odporności na stres prognozujesz dla pracownika <i>(względem stanu obecnego)</i>	
III.3.2.A	w przyszłym roku	<-90%, +200%>
III.3.2.B	za dwa lata	<-90%, +200%>
III.4	w zakresie motywacji do rozwoju	<1 – ocena najniższa, 5 – ocena najwyższa>
III.4.1	Jak oceniasz zmianę motywacji do rozwoju <i>(jak oceniasz stan obecny względem stanu historycznego)</i>	
III.4.1.A	w stosunku do poprzedniego roku	<-90%, +200%>
III.4.1.B	w stosunku do dwóch lat wstecz	<-90%, +200%>
III.4.1.C	w stosunku do trzech lat wstecz	<-90%, +200%>
III.4.2	Jaką zmianę motywacji do rozwoju prognozujesz dla pracownika <i>(względem stanu obecnego)</i>	
III.4.2.A	w przyszłym roku	<-90%, +200%>
III.4.2.B	za dwa lata	<-90%, +200%>

Źródło: opracowanie własne

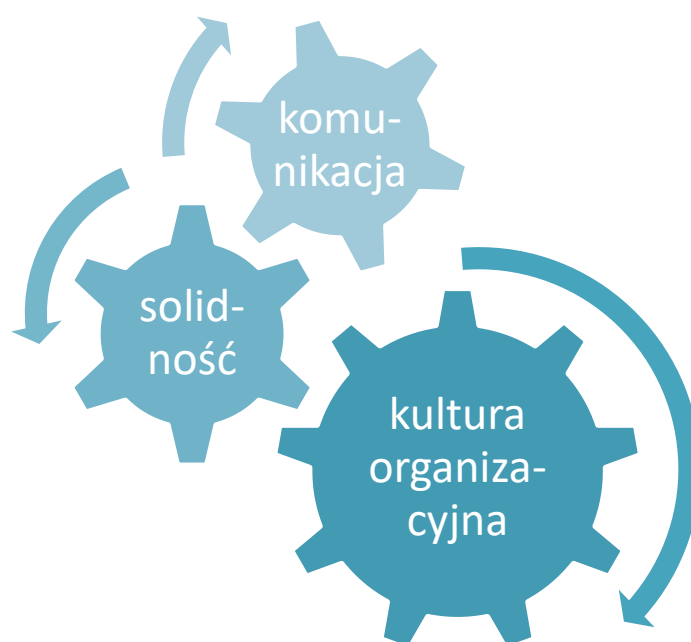
2.4 Ocena funkcjonowania pracownika na stanowisku pracy

Funkcjonowanie pracownika na stanowisku pracy w zależności od charakteru przedsiębiorstwa, jak również typu stanowiska rozumiane może być w różny sposób. Poniżej zaprezentowano 3 wybrane kategorie oceny funkcjonowania pracownika na stanowisku pracy, możliwe do zastosowania łącznie (jeśli dotyczy), bądź w dowolnych konfiguracjach, tj. ocenę w zakresie:



- ✓ komunikacji w zespole i umiejętności interpersonalnych – ocena istotna na stanowiskach, w których kluczowa jest praca zespołowa, współpraca z klientami, prowadzenie negocjacji itp., na takich stanowiskach kompetencje interpersonalne mają kluczowy wpływ na osiągnięte wyniki,
- ✓ punktualności i solidności – ocena możliwa do zastosowania dla wszelkich typów stanowisk, może być rozumiana szeroko, zarówno w odniesieniu do poszanowania czasu pracy, jak również w kontekście dotrzymywania terminów, co ma kluczowe znaczenie jeżeli stanowisko jest elementem większego, współzależnego procesu,
- ✓ dostosowania do wymogów kultury organizacyjnej – ocena w zakresie umiejętności funkcjonowania zgodnie z zasadami panującymi w firmie, np. w zakresie zrozumienia i przestrzegania wartości funkcjonujących w firmie, stosownego zachowania, ubioru itp.

Rysunek 6 – Elementy składowe (kategorie) oceny funkcjonowania pracownika na stanowisku pracy



Źródło: opracowanie własne

Tabela 4 – Zestaw pytań służących ocenie funkcjonowania pracownika na stanowisku pracy

PYTANIE		Odpowiedź
IV	Proszę ocenić funkcjonowanie pracownika na stanowisku pracy na tle ogółu pracowników w firmie:	
IV.1	w zakresie komunikacji w zespole i umiejętności interpersonalnych (w tym umiejętności wprowadzania dobrej atmosfery, motywowania innych pracowników, działania zespołowego)	<1 – ocena najniższa, 5 – ocena najwyższa>
IV.1.1	Jak oceniasz zmianę komunikacji w zespole i umiejętności interpersonalne (jak oceniasz stan obecny względem stanu historycznego)	
IV.1.1.A	w stosunku do poprzedniego roku	<-90%, +200%>
IV.1.1.B	w stosunku do dwóch lat wstecz	<-90%, +200%>
IV.1.1.C	w stosunku do trzech lat wstecz	<-90%, +200%>
IV.1.2	Jaką zmianę komunikacji w zespole i umiejętności interpersonalnych prognozujesz dla pracownika (względem stanu obecnego)	

IV.1.2.A	w przyszłym roku	<-90%, +200%>
IV.1.2.B	za dwa lata	<-90%, +200%>
IV.2	w zakresie punktualności i solidności	<1 – ocena najniższa, 5 – ocena najwyższa>
IV.2.1	Jak oceniasz zmianę punktualności i solidności <i>(jak oceniasz stan obecny względem stanu historycznego)</i>	
IV.2.1.A	w stosunku do poprzedniego roku	<-90%, +200%>
IV.2.1.B	w stosunku do dwóch lat wstecz	<-90%, +200%>
IV.2.1.C	w stosunku do trzech lat wstecz	<-90%, +200%>
IV.2.2	Jaką zmianę punktualności i solidności prognozujesz dla pracownika <i>(względem stanu obecnego)</i>	
IV.2.2.A	w przyszłym roku	<-90%, +200%>
IV.2.2.B	za dwa lata	<-90%, +200%>
IV.3	w zakresie dostosowania do wymogów kultury organizacyjnej	<1 – ocena najniższa, 5 – ocena najwyższa>
IV.3.1	Jak oceniasz zmianę dostosowania do wymogów kultury organizacyjnej <i>(jak oceniasz stan obecny względem stanu historycznego)</i>	
IV.3.1.A	w stosunku do poprzedniego roku	<-90%, +200%>
IV.3.1.B	w stosunku do dwóch lat wstecz	<-90%, +200%>
IV.3.1.C	w stosunku do trzech lat wstecz	<-90%, +200%>
IV.3.2	Jaką zmianę dostosowania do wymogów kultury organizacyjnej prognozujesz dla pracownika <i>(względem stanu obecnego)</i>	
IV.3.2.A	w przyszłym roku	<-90%, +200%>
IV.3.2.B	za dwa lata	<-90%, +200%>

Źródło: opracowanie własne

2.5 Ocena efektywności z punktu widzenia finansowego (efektywności finansowej)

Ocenę efektywności z punktu widzenia finansowego (efektywności finansowej) zaplanowano z perspektywy 2 kategorii, tj. oceny w zakresie:

- ✓ relacji kosztów pracy do rezultatów – ocena kluczowa z punktu widzenia efektywności każdego pracownika, bez względu na typ stanowiska, natomiast w zależności od typu stanowiska podlegająca zróżnicowanej wycenie – polega na porównaniu pełnych kosztów pracy (wynagrodzenie zasadnicze, premie, nagrody itp. wraz z narzutami pracodawcy) i efektów generowanych przez pracownika wyrażonych w ekwiwalencie pieniężnym,
- ✓ poziomu absencji i kosztów nieobecności – ocena niezbędna na każdym stanowisku, polegająca na zsumowaniu kosztów nieobecności / absencji w skali roku (liczba dni chorobowych, dni zwolnienia na opiekę itp.).

Rysunek 7 – Elementy składowe (kategorie) oceny efektywności finansowej



Źródło: opracowanie własne

Tabela 5 – Zestaw pytań służących ocenie efektywności finansowej

PYTANIE		Odpowiedź
V	Proszę ocenić efektywność finansową pracownika na tle ogółu pracowników w firmie:	
V.1	w zakresie relacji kosztów pracy do rezultatów	<1 – ocena najniższa, 5 – ocena najwyższa>
V.1.1	Jak oceniasz zmianę relacji kosztów pracy do rezultatów (jak oceniasz stan obecny względem stanu historycznego)	
V.1.1.A	w stosunku do poprzedniego roku	<-90%, +200%>
V.1.1.B	w stosunku do dwóch lat wstecz	<-90%, +200%>
V.1.1.C	w stosunku do trzech lat wstecz	<-90%, +200%>
V.1.2	Jaką zmianę relacji kosztów pracy do rezultatów prognozujesz dla pracownika (względem stanu obecnego)	
V.1.2.A	w przyszłym roku	<-90%, +200%>
V.1.2.B	za dwa lata	<-90%, +200%>
V.2	w zakresie poziomu absencji i kosztów nieobecności	<1 – ocena najniższa, 5 – ocena najwyższa>
V.2.1	Jak oceniasz zmianę poziomu absencji i kosztów nieobecności (jak oceniasz stan obecny względem stanu historycznego)	
V.2.1.A	w stosunku do poprzedniego roku	<-90%, +200%>
V.2.1.B	w stosunku do dwóch lat wstecz	<-90%, +200%>
V.2.1.C	w stosunku do trzech lat wstecz	<-90%, +200%>
V.2.2	Jaką zmianę poziomu absencji i kosztów nieobecności prognozujesz dla pracownika (względem stanu obecnego)	
V.2.2.A	w przyszłym roku	<-90%, +200%>
V.2.2.B	za dwa lata	<-90%, +200%>

Źródło: opracowanie własne

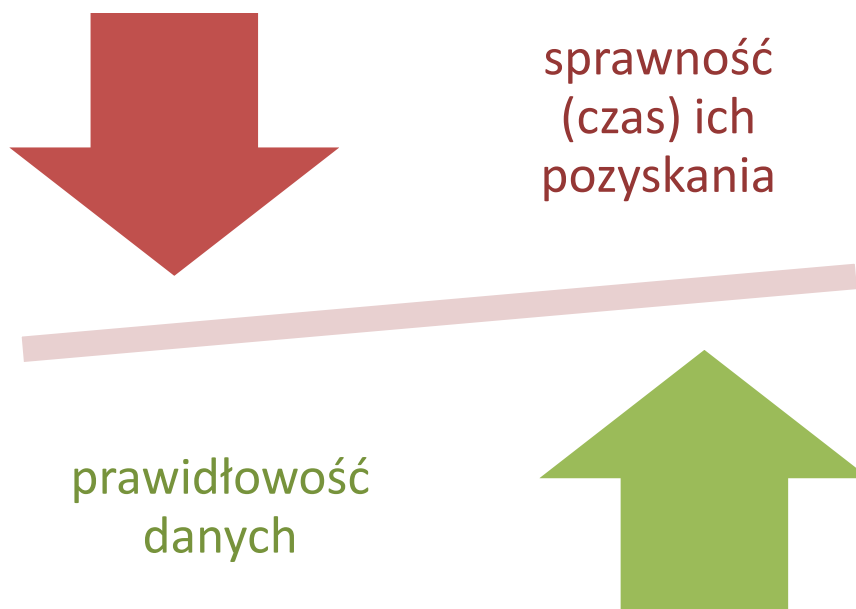
CZĘŚĆ I.3. Praktyczne aspekty oceny efektywności pracownika

Podstawowym elementem innowacji prezentowanego rozwiązania jest łatwość i funkcjonalność wykorzystania. Jest to kluczowy czynnik, który stanowić ma element przełamujący bariery po stronie firm z sektora MŚP, które nie posiadają rozbudowanych struktur zarządzania zasobami ludzkimi. Kalkulator kosztów i korzyści to narzędzie proste w obsłudze z punktu widzenia technicznego, jak również merytorycznego – zastosowano zakres pojęć opartych o przejrzysty i precyzyjny język i zasady funkcjonowania mniejszych przedsiębiorstw, unikając skomplikowanych struktur z obszaru HR.

3.1 Prawidłowe i sprawne przygotowanie danych wejściowych – diagnoza

Prawidłowe przygotowanie danych wejściowych to proces, w wyniku którego do modelu wprowadzone zostaną możliwie jak najbardziej wiarygodne dane – zgodne ze stanem faktycznym i odpowiadające zakresowi oceny (właściwie zinterpretowane i przyporządkowane do kategorii oceny). Aby korzystanie z narzędzia było efektywne, oprócz prawidłowości pozyskanych danych należy zapewnić, by proces ich uzyskiwania przebiegał sprawnie. W innym przypadku narzędzie nie będzie spełniało swojej podstawowej funkcji – łatwości wykorzystania, szerokiej dostępności i braku barier zastosowania, szczególnie w przypadku najmniejszych firm. Proces przygotowania danych wejściowych musi być prowadzony pod znakiem optymalizacji dwóch warunków – maksymalizacji poziomu prawidłowości danych i maksymalizacji poziomu sprawności ich uzyskania (minimalizacji czasu niezbędnego na ich pozyskanie), tj. warunków, które co do zasady działają przeciwstawnie.

Rysunek 8 – Czynniki wyboru schematu wypełnienia danych wejściowych



Źródło: opracowanie własne



Założono 2 alternatywne schematy wprowadzenia danych wejściowych do kalkulatora – ich podstawowe charakterystyki i różnice zaprezentowano w poniższej tabeli. Decyzję o tym, który ze schematów zastosować podejmuje przedsiębiorca (opcjonalnie właściciel lub kadra zarządzająca) po przeanalizowaniu omówionych poniżej różnic. Przy wyborze schematu należy uwzględnić posiadany zakres danych oraz dostępne zasoby (np. wyniki oceny okresowej pracowników, inne własne narzędzia).

Tabela 6 – Alternatywne schematy wprowadzenia danych wejściowych

	Schemat 1	Schemat 2
Charakterystyka	bezpośrednia odpowiedź na pytania dot. wszystkich kategorii efektywności – w ocenie bieżącej sytuacji i przeszłości, jak również prognozy na przyszłość	wykorzystanie zróżnicowanych metod pomocniczych (zgodnie z poniższą instrukcją) prowadzących do uzyskania oceny efektywności – w ocenie bieżącej sytuacji i przyszłości oraz bezpośrednia odpowiedź na pytania dot. prognozy na przyszłość
Kiedy należy stosować dany schemat	✓ jeśli dobrze znamy ocenianego pracownika i mamy komplet informacji pozwalających ocenić jego efektywność ✓ jeśli mamy mało czasu na dokonanie oceny	✓ jeśli nie mamy danych, ani informacji, jak również nie znamy dobrze ocenianego pracownika ✓ jeśli możemy poświęcić więcej czasu na dokonanie oceny
Niezbędny czas	około godziny	około tygodnia
Wady	✓ konieczność posiadania dokładnych danych o pracownikach, lub w przypadku ich braku jedynie szacunkowy, niedokładny obraz jego efektywności	✓ wysoka czasochłonność ✓ konieczność angażowania innych pracowników w firmie w proces oceny
Zalety	✓ niska czasochłonność ✓ brak konieczności angażowania innych pracowników w firmie w proces oceny	✓ brak konieczności posiadania pełnej wiedzy o pracowniku, proces oceny przebiega etapowo i zaangażowane są w niego różne osoby ✓ wysoki poziom dokładności wyników w zakresie efektywności pracownika i jej zmian

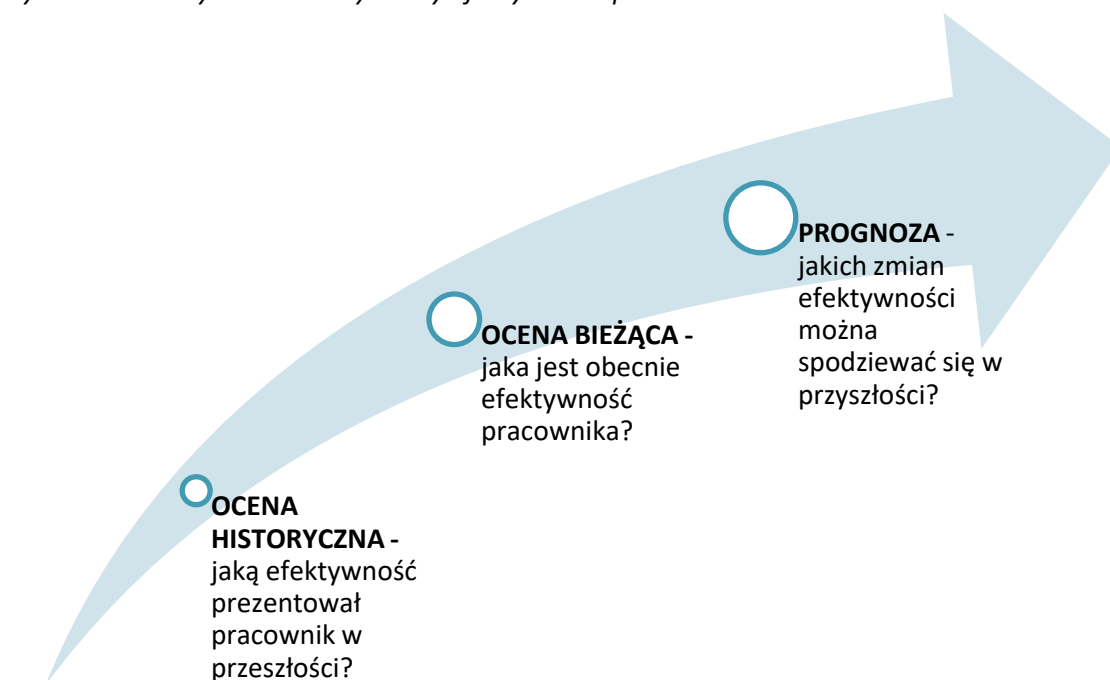
Źródło: opracowanie własne

Dla obu schematów kluczowym wyzwaniem prawidłowej oceny jest właściwe podejście do horyzontu czasowego oraz kwestii oceny pracownika na tle ogółu pracowników w przedsiębiorstwie.

Horyzont czasowy oceny

Właściwy horyzont czasowy jest kluczowy dla prawidłowości działania kalkulatora, ponieważ całość kalkulacji opiera się na wyznaczaniu trendów. Poprawne podanie jedynie bieżących ocen uniemożliwi wyznaczenie trendu przyszłych zmian, co jest podstawowym elementem mającym zagwarantować właściwe zarządzanie efektywnością pracownika w czasie. Tak więc przy ocenie pracownika należy przyłożyć równą uwagę do oceny bieżącej, jak i odtworzenia ocen przeszłych i prognozowania przyszłych zmian.

Rysunek 9 – Horyzont czasowy oceny efektywności pracownika



Źródło: opracowanie własne

Jak skutecznie pozyskać dane dotyczące przeszłości?

Poziom skomplikowania i czasochłonności pozyskiwania danych historycznych uzależniony jest od tego czy w ogóle i jak bardzo zaawansowany system oceny pracowniczej prowadzony jest w danej firmie:

- a) jeżeli w firmie prowadzone są okresowe oceny pracownicze, należy:
 - ✓ odszukać oceny pracowników z poprzednich lat
 - ✓ dotrzeć do klucza ocen i interpretacji wyników
 - ✓ porównać zakres oceny z oczekiwanym teraz sposobem oceny pracownika
 - ✓ jeżeli zakres oceny jest mniej więcej spójny można wyniki przełożyć bezpośrednio do kalkulatora, *UWAGA METODA POZWALA NA UZYSKANIE DOKŁADNYCH WYNIKÓW, w tej sytuacji rekomendowane jest zastosowanie schematu 1*
 - ✓ jeżeli zakres oceny jest odmienny lub nie można bezpośrednio przyporządkować stosowanych kryteriów do pytań w kalkulatorze należy wyznaczyć średnią zmianę historyczną i zastosować ją do wszystkich obszarów obecnie ocenianych, *UWAGA METODA POZWALA NA UZYSKANIE PRZYBLIŻONYCH, UŚREDNIONYCH WYNIKÓW, w tej sytuacji rekomendowane jest zastosowanie schematu 2*
- b) jeżeli w firmie nie są prowadzone okresowe oceny pracownicze, ale wyniki osiągnęte przez pracownika uwzględniane są w systemie wynagrodzeń, należy:



- ✓ zebrać dane finansowe dot. premii/dodatków/nagród za wyniki w analizowanym okresie historycznym
 - ✓ wyznaczyć względny poziom premii/dodatków/nagród względem ogólnego poziomu wynagrodzeń (w celu wyeliminowania wpływu ogólnej zmiany poziomu wynagrodzeń)
 - ✓ zweryfikować poziom zmian relacji premii/dodatków/nagród do ogółu wynagrodzeń w czasie i analogiczny poziom zmian zastosować do oceny efektywności
 - ✓ *UWAGA METODA POZWALA NA UZYSKANIE PRZYBLIŻONYCH, UŚREDNIONYCH WYNIKÓW, w tej sytuacji rekomendowane jest zastosowanie schematu 2*
- c) jeżeli w firmie nie są prowadzone okresowe oceny pracownicze, jak również wyniki osiągane przez pracownika nie są uwzględniane w systemie wynagrodzeń, bądź system finansowych motywacji nie jest spójny i uporządkowany, należy:
- ✓ *UWAGA w tej sytuacji bezwzględnie należy zastosować schemat 2, tak by wieloźródłowe pozyskanie danych zapewniło maksymalny możliwy poziom ich zgodności z rzeczywistością*
 - ✓ zwrócić uwagę na zmiany jakie zaszły w firmie w ostatnich latach, czy firma się rozwija, utrzymuje niezmienną pozycję, czy też przechodzi problemy – jak również zastanowić się, które działy / pracownicy odpowiadają za tą sytuację
 - ✓ przeanalizować, czy odbierane były jakieś negatywne bądź pozytywne sygnały od pracowników bądź kierowników w zakresie mogącym wpływać na ocenę pracownika (np. któryś z pracowników przyczynił się w szczególny sposób do rozwoju firmy, bądź jego zachowanie spowodowało kłopoty – np. doprowadził do pozyskania dużej liczby klientów, bądź utraty kontraktów, spowodował istotny błąd prowadzący do strat finansowych)
 - ✓ przeanalizować wszystkie możliwe dane statystyczne – odnotowane godziny nadliczbowe, spóźnienia, absencje, zwolnienia chorobowe itp.

Jak prognozować zmianę oceny w przyszłości?

Prognoza danych na przyszłość jest zadaniem zdecydowanie trudniejszym niż pozyskanie oceny historycznej. W ramach kalkulatora założono, że sposób prognozowania będzie uzależniony od horyzontu czasowego:

- a) dla horyzontu krótko-średnioterminowego (1-2 lata) – metoda prognozowania jakościowego (heurystyczna) oparta na założeniu, że osoba dokonująca oceny jest ekspertem znającym firmę i mogącym szacować zachodzące w niej zmiany, z zastosowaniem:
- ✓ metod bezpośrednich – znajomość dotychczasowego przebiegu procesu, czyli danych historycznych i obecnych dot. efektywności pracownika pozwala na predykcję zmiany w przyszłości, metoda ta jest zalecana w szczególności gdy dane historyczne zostały zebrane w obiektywny sposób, w innych przypadkach może doprowadzić do błędnych założeń
 - ✓ metod pośrednich – znajomość dotychczasowego przebiegu procesu, czyli danych historycznych i obecnych dot. efektywności pracownika przy uwzględnieniu znajomości innych procesów pozwala na predykcję zmiany w przyszłości, metoda ta jest zalecana w szczególności gdy dane historyczne zostały zebrane w mniej obiektywny sposób, wówczas dla uniknięcia błędnych założeń kluczowe jest odniesienie się do analogicznych procesów (czyli ogólnie zdefiniowanych przesłanek utraty efektywności wraz z czasem w danych zawodach, co opisano w ramach modelu)

dla horyzontu średnioterminowego (2-5 lat) – metoda prognozowania ilościowego opartego na modelu trendu (automatyczny proces w ramach narzędzia informatycznego)

Ocena pracownika na tle ogółu pracowników w przedsiębiorstwie



Poprawne zdefiniowanie oceny pracownika na tle ogółu pracowników w firmie jest kluczowym elementem, ponieważ całość narzędzia została oparta na ocenach względnych. Nie oceniamy efektywności pracownika jako dobrej, bardzo dobrej czy niskiej, ale jako przeciętnej, wyższej / znacznie wyższej bądź też niższej na tle ogółu. Dlatego procesu oceny należy dokonać kompleksowo:

- a) jeżeli w firmie prowadzone są okresowe oceny pracownicze:
- ✓ jeżeli zakres oceny jest mniej więcej spójny należy w każdym zakresie dokonać uśrednienia wyników dla wszystkich pracowników, dla których dokonywana była ocena, a następnie uzyskać względny wynik danego pracownika na tle średnich wyników w firmie

PRZYKŁAD 1

Ocenianym w modelu pracownikiem jest pracownik AD. Pozyskano następujące dane historyczne w zakresie oceny wydajności:

WYNIKI OCENY OKRESOWEJ PRACOWNIKÓW – ocena wydajności (tempo pracy)					
Nazwisko i imię / Rok	AB	AC	AD	AE	AF
2015	10	5	9	5	10
2016	9	6	7	5	9
2017	8	3	8	6	10
2018	9	8	6	5	10

Należy ustalić średnią ocenę wydajności dla poszczególnych lat:

2015: $(10+5+9+5+10)/5=7,8$

2016: $(9+6+7+5+10)/5=7,4$

2017: $(8+3+8+6+10)/5=7,0$

2018: $(9+8+6+5+10)/5=7,6$

Należy ustalić względną ocenę pracownika AD:

2015: $9 / 7,8 = 115\%$ (ocena: $79\%/115\% = 0,7$, tj. -30%)

2016: $7 / 7,4 = 95\%$ (ocena: $79\%/95\% = 0,83$, tj. -20%)

2017: $8 / 7,0 = 114\%$ (ocena: $79\%/114\% = 0,7$, tj. -30%)

2018: $6 / 7,6 = 79\%$ (ocena nieznacznie poniżej przeciętnej, tj. 2)

Należy ustalić zmianę względnej oceny pracownika AD:

należy wyznaczyć średnią zmianę wydajności w okresie 3-letnim, a następnie dokonać na tej podstawie prognozy:

zmiana 2018-2015 wyniosła $-30\% / 3 = -10\%$

w związku z tym za rok można prognozować spadek o -10%, a za 2 lata o -20% względem stanu obecnego

PYTANIE	Odpowiedź
Proszę ocenić wydajność pracownika na tle ogółu pracowników w firmie:	
w zakresie tempa pracy – rozumianego jako liczby wykonanych produktów / usług	2



Jak oceniasz zmianę tempa pracy pracownika (<i>jak oceniasz stan obecny względem stanu historycznego</i>)	
w stosunku do poprzedniego roku	-30%
w stosunku do dwóch lat wstecz	-20%
w stosunku do trzech lat wstecz	-30%
Jaką zmianę tempa pracy prognozujesz dla pracownika (<i>względem stanu obecnego</i>)	
w przyszłym roku	-10%
za dwa lata	-20%

- ✓ jeżeli zakres oceny jest odmienny lub nie można bezpośrednio przyporządkować stosowanych kryteriów do pytań w kalkulatorze należy dokonać uśrednienia wyników dla wszystkich pracowników, dla których dokonywana była ocena, a następnie uzyskać względny wynik danego pracownika na tle średnich wyników w firmie

PRZYKŁAD 2

Ocenianym w modelu pracownikiem jest pracownik AD. Pozyskano następujące dane historyczne w zakresie oceny wydajności:

WYNIKI OCENY OKRESOWEJ PRACOWNIKÓW – efektywność i skuteczność działania					
Nazwisko i imię / Rok	AB	AC	AD	AE	AF
2015	10	5	9	5	10
2016	9	6	7	5	9
2017	8	3	8	6	10
2018	9	8	6	5	10

Należy ustalić średnią ocenę wydajności dla poszczególnych lat:

2015: $(10+5+9+5+10)/5=7,8$

2016: $(9+6+7+5+10)/5=7,4$

2017: $(8+3+8+6+10)/5=7,0$

2018: $(9+8+6+5+10)/5=7,6$

Należy ustalić względną ocenę pracownika AD:

2015: $9 / 7,8 = 115\%$ (ocena: $79\%/115\% = 0,7$, tj. -30%)

2016: $7 / 7,4 = 95\%$ (ocena: $79\%/95\% = 0,83$, tj. -20%)

2017: $8 / 7,0 = 114\%$ (ocena: $79\%/114\% = 0,7$, tj. -30%)

2018: $6 / 7,6 = 79\%$ (ocena nieznacznie poniżej przeciętnej, tj. 2)

Po uzyskaniu ocen dotyczących stanu obecnego:

- oceniono bieżącą wydajność pracownika na 3 (poziom przeciętny)
 - oceniono bieżący poziom popełniania błędów na 4 (mniej błędów niż przeciętni pracownicy)
- należy dane historyczne dot. okresowej oceny pracowniczej wykorzystać do określenia zmian efektywności w czasie.



Należy ustalić zmianę względnej oceny pracownika AD:

należy wyznaczyć średnią zmianę efektywności i skuteczności działania w okresie 3-letnim, a następnie dokonać na tej podstawie prognozy:

zmiana 2018-2015 wyniosła $-30\% / 3 = -10\%$

w związku z tym za rok można prognozować spadek o -10% , a za 2 lata o -20% względem stanu obecnego

PYTANIE		Odpowiedź
Proszę ocenić wydajność pracownika na tle ogółu pracowników w firmie:		
w zakresie tempa pracy – rozumianego jako liczby wykonanych produktów / usług		3
Jak oceniasz zmianę tempa pracy pracownika (<i>jak oceniasz stan obecny względem stanu historycznego</i>)		
w stosunku do poprzedniego roku		-30%
w stosunku do dwóch lat wstecz		-20%
w stosunku do trzech lat wstecz		-30%
Jaką zmianę tempa pracy prognozujesz dla pracownika (<i>względem stanu obecnego</i>)		
w przyszłym roku		-10%
za dwa lata		-20%
PYTANIE		Odpowiedź
II	Proszę ocenić jakość pracy pracownika na tle ogółu pracowników w firmie:	
II.1	w zakresie liczby popełnianych błędów	4
II.1.1	Jak oceniasz liczbę błędów popełnianych przez pracownika (<i>jak oceniasz stan obecny względem stanu historycznego</i>)	
II.1.1.A	w stosunku do poprzedniego roku	-30%
II.1.1.B	w stosunku do dwóch lat wstecz	-20%
II.1.1.C	w stosunku do trzech lat wstecz	-30%
II.1.2	Jaką zmianę liczby błędów prognozujesz dla pracownika (<i>względem stanu obecnego</i>)	
II.1.2.A	w przyszłym roku	-10%
II.1.2.B	za dwa lata	-20%

- b) jeżeli w firmie nie są prowadzone okresowe oceny pracownicze, ale wyniki osiągnięte przez pracownika uwzględniane są w systemie wynagrodzeń, należy ustalić średni poziom premii/dodatków/nagród, a następnie względny poziom dla pracownika, a następnie postępować tak jak w przykładzie 2

PRZYKŁAD 3

Ocenianym w modelu pracownikiem jest pracownik AD. Pozyskano następujące dane historyczne w zakresie oceny wydajności:

ROCZNE ZESTAWIENIE PREMII					
Nazwisko i imię / Rok	AB	AC	AD	AE	AF
2015	5000,00	0,00	2100,00	2000,00	5000,00
2016	4500,00	1200,00	3000,00	2000,00	5000,00
2017	3800,00	1500,00	1800,00	2200,00	4500,00



2018	6800,00	3000,00	1500,00	2300,00	3000,00
------	---------	---------	---------	---------	---------

ROczne zestawienie wynagrodzeń ogółem					
Nazwisko i imię / Rok	AB	AC	AD	AE	AF
2015	29000,00	24000,00	35000,00	30000,00	40000,00
2016	31000,00	28000,00	36000,00	35000,00	41000,00
2017	35000,00	30000,00	32000,00	35000,00	41000,00
2018	36000,00	32000,00	34000,00	40000,00	39000,00

Należy ustalić średnie wynagrodzenie:

2015: $(29000+24000+35000+30000+40000)/5=31600,00$

2016: $(31000+28000+36000+35000+41000)/5=34200,00$

2017: $(35000+30000+32000+35000+41000)/5=34600,00$

2018: $(36000+32000+34000+40000+39000)/5=36200,00$

Należy ustalić średnią premię:

2015: $(5000+0+2100+2000+5000)/5=2820,00$

2016: $(4500+1200+3000+2000+5000)/5=3140,00$

2017: $(3800+1500+1800+2200+4500)/5=2760,00$

2018: $(6800+3000+1500+2300+3000)/5=3320,00$

Należy ustalić względy przeciętny poziom premii do wynagrodzeń:

2015: $2820/31600=0,089$

2016: $3140/34200=0,092$

2017: $2760/34600=0,079$

2018: $3320/36200=0,092$

Należy ustalić względy poziom premii do wynagrodzeń pracownika AD:

2015: $2100/35000=0,060$

2016: $3000/36000=0,083$

2017: $1800/32000=0,056$

2018: $1500/34000=0,044$

Należy ustalić względną ocenę pracownika AD:

2015: $0,060 / 0,089 = 68\%$ (ocena: $50\%/68\% = 0,73$, tj. -30%)

2016: $0,083 / 0,092 = 90\%$ (ocena: $50\%/90\% = 0,56$, tj. -40%)

2017: $0,056 / 0,079 = 71\%$ (ocena: $50\%/71\% = 0,7$, tj. -30%)

2018: $0,044 / 0,092 = 50\%$ (ocena znacznie poniżej przeciętnej, tj. 1)

Po uzyskaniu ocen dotyczących stanu obecnego:

- oceniono bieżącą wydajność pracownika na 2 (poziom poniżej przeciętnej)

- oceniono bieżący poziom popełniania błędów na 3 (poziom przeciętny)

należy dane historyczne dot. okresowej oceny pracowniczej wykorzystać do określenia zmian efektywności w czasie.



Należy ustalić zmianę względnej oceny pracownika AD:

należy wyznaczyć średnią zmianę efektywności i skuteczności działania w okresie 3-letnim, a następnie dokonać na tej podstawie prognozy:

zmiana 2018-2015 wyniosła $-30\% / 3 = -10\%$

w związku z tym za rok można prognozować spadek o -10% , a za 2 lata o -20% względem stanu obecnego

PYTANIE		Odpowiedź
Proszę ocenić wydajność pracownika na tle ogółu pracowników w firmie:		
w zakresie tempa pracy – rozumianego jako liczby wykonanych produktów / usług		2
Jak oceniasz zmianę tempa pracy pracownika (<i>jak oceniasz stan obecny względem stanu historycznego</i>)		
w stosunku do poprzedniego roku		-30%
w stosunku do dwóch lat wstecz		-40%
w stosunku do trzech lat wstecz		-30%
Jaką zmianę tempa pracy prognozujesz dla pracownika (<i>względem stanu obecnego</i>)		
w przyszłym roku		-10%
za dwa lata		-20%
PYTANIE		Odpowiedź
II	Proszę ocenić jakość pracy pracownika na tle ogółu pracowników w firmie:	
II.1	w zakresie liczby popełnianych błędów	3
II.1.1	Jak oceniasz liczbę błędów popełnianych przez pracownika (<i>jak oceniasz stan obecny względem stanu historycznego</i>)	
II.1.1.A	w stosunku do poprzedniego roku	-30%
II.1.1.B	w stosunku do dwóch lat wstecz	-40%
II.1.1.C	w stosunku do trzech lat wstecz	-30%
II.1.2	Jaką zmianę liczby błędów prognozujesz dla pracownika (<i>względem stanu obecnego</i>)	
II.1.2.A	w przyszłym roku	-10%
II.1.2.B	za dwa lata	-20%

c) jeżeli w firmie nie są prowadzone okresowe oceny pracownicze, jak również wyniki osiągnięte przez pracownika nie są uwzględniane w systemie wynagrodzeń, bądź system finansowych motywacji nie jest spójny i uporządkowany, należy:

- ✓ przeanalizować, czy odbierane były jakieś negatywne bądź pozytywne sygnały od pracowników bądź kierowników w zakresie mogącym wpływać na ocenę pracownika (np. któryś z pracowników przyczynił się w szczególny sposób do rozwoju firmy, bądź jego zachowanie spowodowało kłopoty – np. doprowadził do pozyskania dużej liczby klientów, bądź utraty kontraktów, spowodował istotny błąd prowadzący do strat finansowych)
- ✓ przeanalizować wszystkie możliwe dane statystyczne – odnotowane godziny nadliczbowe, spóźnienia, absencje, zwolnienia chorobowe itp.
- ✓ uwzględniając powyższe należy zrealizować ocenę w ramach schematu 2

3.2 Metoda oceny efektywności – schemat 1

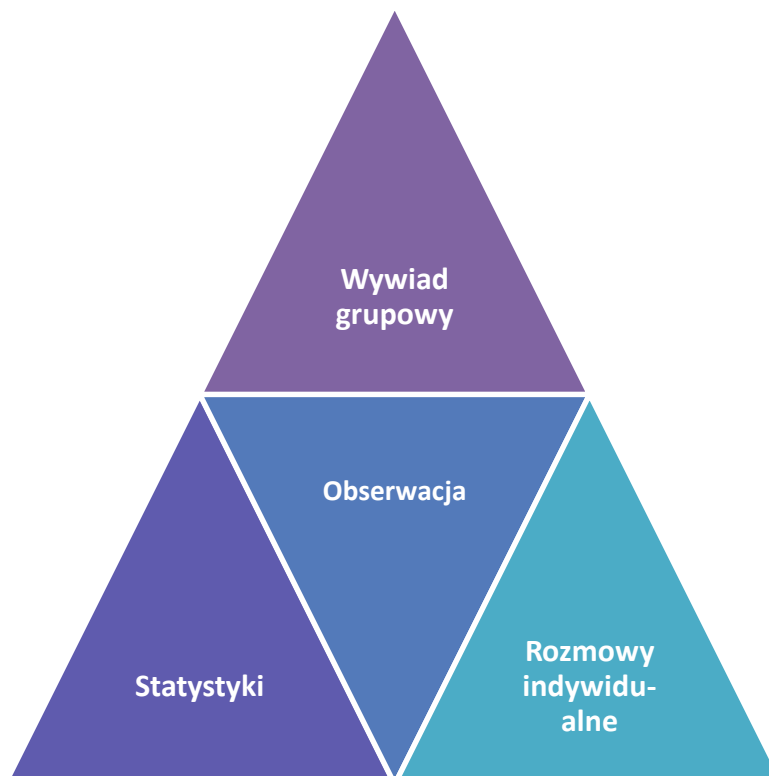
W schemacie 1 założono, że pracodawca / kierownik / inny pracownik, dokonujący ocen danego pracownika zna go na tyle dobrze lub ma dostęp do kompleksowych danych na jego temat, że będzie w stanie bezpośrednio odpowiedzieć na wszystkie pytania dotyczące czynników efektywności – zgodnie z opisem w Części 1.

3.3 Metoda oceny efektywności – schemat 2

W schemacie 2 założono, że dane mogą być pozyskiwane na bazie 4 podstawowych źródeł, które w odniesieniu do poszczególnych kryteriów oceny zostaną szczegółowo omówione poniżej:

- ✓ wywiad grupowy – rozmowy ze współpracownikami i przełożonymi pracownika, którego dotyczy ocena,
- ✓ rozmowy indywidualne – rozmowy z pracownikiem, którego dotyczy ocena,
- ✓ obserwacja – prowadzenie obserwacji pracownika na stanowisku pracy,
- ✓ statystyki – analiza danych historycznych i sprawozdawczych, zbieranych w różnych przekrojach w przedsiębiorstwie.

Rysunek 10 – Narzędzia oceny efektywności w schemacie 2



Źródło: opracowanie własne

Wywiad grupowy

Założono, że w ramach wywiadu grupowe uzyskane zostaną szczegółowe dane dotyczące sytuacji bieżącej i przeszłej, od dwóch grup pracowników – tj. od bezpośrednich współpracowników ocenianego pracownika oraz od jego przełożonych. Każda z tych grup posiada inne informacje o pracowniku, z innej

perspektywy kształtuje swoją opinię o pracowniku, jak również ma inną relację z pracownikiem, a co za tym idzie inne szanse na obserwowanie go w trakcie realizacji obowiązków. Zakłada się, że wywiad grupowy powinien zostać przeprowadzony osobno w dwóch podgrupach:

- ✓ współpracowników – maksymalnie 5 osób
- ✓ kierowników / przełożonych / innych nadrzędnych pracowników – maksymalnie 2 osoby

Oba wywiady należy przeprowadzić osobno, aby uzyskać bardziej obiektywne odpowiedzi (wyeliminowanie zachowawczych bądź zbyt neutralnych odpowiedzi w sytuacji obawy przed wyrażeniem swojej opinii w obecności członków drugiej podgrupy). W celu uzyskania maksymalnego poziomu obiektywności odpowiedzi rekomenduje się przeprowadzenie wywiadu w podgrupie współpracowników w formie pisemnej, zanonimizowanej. Współpracownicy powinni odpowiedzieć na 7 poniższych zakresów – odnosząc się do sytuacji bieżącej oraz historycznej, natomiast przełożeni powinni odpowiedzieć na 12 poniższych zakresów – również odnosząc się do sytuacji bieżącej oraz historycznej.

Tabela 7 – Arkusz wywiadu grupowego, część 1

ARKUSZ WYWIADU GRUPOWEGO						
Prowadzący		kierownik działu HR / właściciel / dyrektor				
Oceniany współpracownik						
Uczestnicy (część 1)		współpracownicy danego pracownika – maksymalnie 5 osób				
Uczestnicy (część 2)		bezpośredni przełożony i inni nadrzędni pracownicy				
Szacunkowy czas trwania		60 minut				
Niezbędne zasoby		komputer / arkusz do notowania				
CZĘŚĆ 1						
Zakres oceny	Pytanie	ODPOWIEDŹ - współpracownik nr 1	ODPOWIEDŹ - współpracownik nr 2	ODPOWIEDŹ - współpracownik nr 3	ODPOWIEDŹ - współpracownik nr 4	ODPOWIEDŹ - współpracownik nr 5
W1	Jak oceniasz współpracownika w zakresie szybkości pracy, tj. czasu niezbędnego na wykonanie zadania - obecnie?					
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do poprzedniego roku</i>					
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do dwóch lat wstecz</i>					
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do trzech lat wstecz</i>					
W5	Jak oceniasz szybkość i skuteczność przyswajania nowej wiedzy przez współpracownika - obecnie?					
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do poprzedniego roku</i>					
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do dwóch lat</i>					



	<i>wstecz</i>					
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do trzech lat wstecz</i>					
W6	Jak oceniasz kreatywność współpracownika - obecnie?					
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do poprzedniego roku</i>					
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do dwóch lat wstecz</i>					
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do trzech lat wstecz</i>					
W7	Jak oceniasz odporność współpracownika na stres - obecnie?					
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do poprzedniego roku</i>					
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do dwóch lat wstecz</i>					
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do trzech lat wstecz</i>					
W8	Jak oceniasz motywację współpracownika do rozwoju - obecnie?					
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do poprzedniego roku</i>					
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do dwóch lat wstecz</i>					
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do trzech lat wstecz</i>					
W9	Jak oceniasz komunikację w zespole i umiejętności interpersonalne współpracownika - obecnie?					
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do poprzedniego roku</i>					
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do dwóch lat wstecz</i>					
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do trzech lat wstecz</i>					
W10	Jak oceniasz dostosowanie współpracownika do					



wymogów kultury organizacyjnej - obecnie?					
<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do poprzedniego roku</i>					
<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do dwóch lat wstecz</i>					
<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do trzech lat wstecz</i>					

Źródło: opracowanie własne

Tabela 8 – Arkusz wywiadu grupowego, część 2

CZĘŚĆ 2			
Zakres oceny	Pytanie	ODPOWIEDŹ bezpośredni przełożony	ODPOWIEDŹ inny nadrzędny pracownik
W1	Jak oceniasz pracownika w zakresie szybkości pracy, tj. czasu niezbędnego na wykonanie zadania - obecnie?		
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do poprzedniego roku</i>		
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do dwóch lat wstecz</i>		
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do trzech lat wstecz</i>		
W2	Jak oceniasz realizację postawionych przed pracownikiem celów (w ujęciu ilościowym) - obecnie?		
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do poprzedniego roku</i>		
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do dwóch lat wstecz</i>		
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do trzech lat wstecz</i>		
W3	Jak oceniasz zgodność pracy pracownika z procedurami - obecnie?		
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do poprzedniego roku</i>		
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do dwóch lat wstecz</i>		
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do trzech lat wstecz</i>		
W4	Jak oceniasz realizację postawionych przed pracownikiem celów (w ujęciu jakościowym) - obecnie?		
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do poprzedniego roku</i>		
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do dwóch lat wstecz</i>		
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do trzech lat wstecz</i>		
W5	Jak oceniasz szybkość i skuteczność przyswajania nowej wiedzy przez pracownika - obecnie?		
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do poprzedniego roku</i>		
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do dwóch lat wstecz</i>		
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do trzech lat wstecz</i>		
W6	Jak oceniasz kreatywność pracownika - obecnie?		
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do poprzedniego roku</i>		
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do dwóch lat wstecz</i>		
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do trzech lat wstecz</i>		
W7	Jak oceniasz odporność pracownika na stres - obecnie?		
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do poprzedniego roku</i>		
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do dwóch lat wstecz</i>		
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do trzech lat wstecz</i>		



W8	Jak oceniasz motywację pracownika do rozwoju - obecnie?		
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do poprzedniego roku</i>		
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do dwóch lat wstecz</i>		
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do trzech lat wstecz</i>		
W9	Jak oceniasz komunikację w zespole i umiejętności interpersonalne pracownika - obecnie?		
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do poprzedniego roku</i>		
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do dwóch lat wstecz</i>		
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do trzech lat wstecz</i>		
W10	Jak oceniasz solidność i punktualność pracownika - obecnie?		
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do poprzedniego roku</i>		
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do dwóch lat wstecz</i>		
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do trzech lat wstecz</i>		
W11	Jak oceniasz dostosowanie pracownika do wymogów kultury organizacyjnej - obecnie?		
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do poprzedniego roku</i>		
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do dwóch lat wstecz</i>		
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do trzech lat wstecz</i>		
W12	Jak oceniasz liczbę popełnianych przez uczestnika błędów - obecnie?		
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do poprzedniego roku</i>		
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do dwóch lat wstecz</i>		
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do trzech lat wstecz</i>		

Źródło: opracowanie własne

Podsumowanie wyników wywiadu grupowego – metodologia

- ✓ uzyskane odpowiedzi opisowe kodowane są na wynik punktowy: dla oceny stanu obecnego w skali 1-5 oraz dla oceny stanu przeszłego w ujęciu procentowym

Tabela 9 – Wywiad grupowy – kodowanie odpowiedzi, część 1

Pytanie	Zakres możliwych odpowiedzi				
<i>kodowanie odpowiedzi</i>	1	2	3	4	5
Jak oceniasz współpracownika w zakresie szybkości pracy, tj. czasu niezbędnego na wykonanie zadania - obecnie?	jest znacznie wolniejszy od innych pracowników	jest wolniejszy od innych pracowników	jego tempo pracy jest na przeciętnym poziomie	jest szybszy od innych pracowników	jest znacznie szybszy od innych pracowników
Jak oceniasz szybkość i skuteczność przyswajania nowej wiedzy przez współpracownika - obecnie?	znacznie wolniej przyswaja nową wiedzę niż inni pracownicy	wolniej przyswaja nową wiedzę niż inni pracownicy	przyswaja nową wiedzę analogicznie jak inni pracownicy	szybciej przyswaja nową wiedzę niż inni pracownicy	znacznie szybciej przyswaja nową wiedzę niż inni pracownicy
Jak oceniasz kreatywność współpracownika - obecnie?	jest znacznie mniej kreatywny niż inni pracownicy	jest mniej kreatywny niż inni pracownicy	jego kreatywność jest na przeciętnym poziomie	jest bardziej kreatywny niż inni pracownicy	jest znacznie bardziej kreatywny niż inni pracownicy



Jak oceniasz odporność współpracownika na stres - obecnie?	jest znacznie mniej odporny na stres niż inni pracownicy	jest mniej odporny na stres niż inni pracownicy	jego odporność na stres jest na przeciętnym poziomie	jest bardziej odporny na stres niż inni pracownicy	jest znacznie bardziej odporny na stres niż inni pracownicy
Jak oceniasz motywację współpracownika do rozwoju - obecnie?	jest znacznie mniej zmotywowany do rozwoju niż inni pracownicy	jest mniej zmotywowany do rozwoju niż inni pracownicy	jego motywacja do rozwoju jest na przeciętnym poziomie	jest bardziej zmotywowany do rozwoju niż inni pracownicy	jest znacznie bardziej zmotywowany do rozwoju niż inni pracownicy
Jak oceniasz komunikację w zespole i umiejętności interpersonalne współpracownika - obecnie?	jego umiejętności interpersonalne są znacznie gorsze niż innych pracowników	jego umiejętności interpersonalne są gorsze niż innych pracowników	jego umiejętności interpersonalne są na przeciętnym poziomie	jego umiejętności interpersonalne są lepsze niż innych pracowników	jego umiejętności interpersonalne są znacznie lepsze niż innych pracowników
Jak oceniasz dostosowanie współpracownika do wymogów kultury organizacyjnej - obecnie?	jest znacznie mniej dostosowany do kultury organizacyjnej niż inni pracownicy	jest mniej dostosowany do kultury organizacyjnej niż inni pracownicy	jest przeciętnie dostosowany do kultury organizacyjnej niż inni pracownicy	jest bardziej dostosowany do kultury organizacyjnej niż inni pracownicy	jest znacznie bardziej dostosowany do kultury organizacyjnej niż inni pracownicy
Jak oceniasz pracownika w zakresie szybkości pracy, tj. czasu niezbędnego na wykonanie zadania - obecnie?	jest znacznie wolniejszy od innych pracowników	jest wolniejszy od innych pracowników	jego tempo pracy jest na przeciętnym poziomie	jest szybszy od innych pracowników	jest znacznie szybszy od innych pracowników
Jak oceniasz realizację postawionych przed pracownikiem celów (w ujęciu ilościowym) - obecnie?	osiąga cele (w ujęciu ilościowym) na poziomie znacznie niższym od przeciętnego	osiąga cele (w ujęciu ilościowym) na poziomie niższym od przeciętnego	osiąga cele (w ujęciu ilościowym) na przeciętnym poziomie	osiąga cele (w ujęciu ilościowym) na poziomie wyższym od przeciętnego	osiąga cele (w ujęciu ilościowym) na poziomie znacznie wyższym od przeciętnego
Jak oceniasz zgodność pracy pracownika z procedurami - obecnie?	zgodność z procedurami na poziomie znacznie niższym od przeciętnego	zgodność z procedurami na poziomie niższym od przeciętnego	zgodność z procedurami na przeciętnym poziomie	zgodność z procedurami na poziomie wyższym od przeciętnego	zgodność z procedurami na poziomie znacznie wyższym od przeciętnego
Jak oceniasz realizację postawionych przed pracownikiem celów (w ujęciu jakościowym) - obecnie?	osiąga cele (w ujęciu jakościowym) na poziomie znacznie niższym od przeciętnego	osiąga cele (w ujęciu jakościowym) na poziomie niższym od przeciętnego	osiąga cele (w ujęciu jakościowym) na przeciętnym poziomie	osiąga cele (w ujęciu jakościowym) na poziomie wyższym od przeciętnego	osiąga cele (w ujęciu jakościowym) na poziomie znacznie wyższym od przeciętnego

Jak oceniasz szybkość i skuteczność przyswajania nowej wiedzy przez pracownika - obecnie?	znacznie wolniej przyswaja nową wiedzę niż inni pracownicy	wolniej przyswaja nową wiedzę niż inni pracownicy	przyswaja nową wiedzę analogicznie jak inni pracownicy	szybciej przyswaja nową wiedzę niż inni pracownicy	znacznie szybciej przyswaja nową wiedzę niż inni pracownicy
Jak oceniasz kreatywność pracownika - obecnie?	jest znacznie mniej kreatywny niż inni pracownicy	jest mniej kreatywny niż inni pracownicy	jego kreatywność jest na przeciętnym poziomie	jest bardziej kreatywny niż inni pracownicy	jest znacznie bardziej kreatywny niż inni pracownicy
Jak oceniasz odporność pracownika na stres - obecnie?	jest znacznie mniej odporny na stres niż inni pracownicy	jest mniej odporny na stres niż inni pracownicy	jego odporność na stres jest na przeciętnym poziomie	jest bardziej odporny na stres niż inni pracownicy	jest znacznie bardziej odporny na stres niż inni pracownicy
Jak oceniasz motywację pracownika do rozwoju - obecnie?	jest znacznie mniej zmotywowany do rozwoju niż inni pracownicy	jest mniej zmotywowany do rozwoju niż inni pracownicy	jego motywacja do rozwoju jest na przeciętnym poziomie	jest bardziej zmotywowany do rozwoju niż inni pracownicy	jest znacznie bardziej zmotywowany do rozwoju niż inni pracownicy
Jak oceniasz komunikację w zespole i umiejętności interpersonalne pracownika - obecnie?	jego umiejętności interpersonalne są znacznie gorsze niż innych pracowników	jego umiejętności interpersonalne są gorsze niż innych pracowników	jego umiejętności interpersonalne są na przeciętnym poziomie	jego umiejętności interpersonalne są lepsze niż innych pracowników	jego umiejętności interpersonalne są znacznie lepsze niż innych pracowników
Jak oceniasz solidność i punktualność pracownika - obecnie?	jego solidność i punktualność są znacznie gorsze niż innych pracowników	jego solidność i punktualność są gorsze niż innych pracowników	jego solidność i punktualność są na przeciętnym poziomie	jego solidność i punktualność są lepsze niż innych pracowników	jego solidność i punktualność są znacznie lepsze niż innych pracowników
Jak oceniasz dostosowanie pracownika do wymogów kultury organizacyjnej - obecnie?	jest znacznie mniej dostosowany do kultury organizacyjnej niż inni pracownicy	jest mniej dostosowany do kultury organizacyjnej niż inni pracownicy	jest przeciętnie dostosowany do kultury organizacyjnej niż inni pracownicy	jest bardziej dostosowany do kultury organizacyjnej niż inni pracownicy	jest znacznie bardziej dostosowany do kultury organizacyjnej niż inni pracownicy
Jak oceniasz liczbę popełnianych przez uczestnika błędów - obecnie?	popełnia znacznie więcej błędów niż inni pracownicy	popełnia więcej błędów niż inni pracownicy	popełnia tyle samo błędów co inni pracownicy	popełnia mniej błędów niż inni pracownicy	popełnia znacznie mniej błędów niż inni pracownicy

Źródło: opracowanie własne



Tabela 10 – Wywiad grupowy – kodowanie odpowiedzi, część 2

Pytanie	Zakres możliwych odpowiedzi						
<i>kodowanie odpowiedzi</i>	-90%	-50%	-25%	0%	25%	50%	100%
<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do poprzedniego roku</i>	bardzo znaczący spadek	znaczny spadek	nieznaczny spadek	brak zmian	nieznaczny wzrost	znaczny wzrost	bardzo znaczący wzrost
<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do dwóch lat wstecz</i>							
<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do trzech lat wstecz</i>							

Źródło: opracowanie własne

- ✓ wyznaczenie średnich wyników dla każdego pytania osobno dla części 1 (ocena współpracowników) oraz dla części 2 (ocena przełożonych)
- ✓ wyznaczenie średniej ważonej oceny dla każdego pytania – zbiorczo dla części 1 i 2 (zgodnie z poniższymi wagami, wagi ustalono zgodnie z założeniami dot. specyfiki oceny i możliwości jej dokonania w większym stopniu przez każdą z grup)

Tabela 11 – Wywiad grupowy – kodowanie odpowiedzi, część 3

Zakres oceny	Pytanie	Waga części 1	Waga części 2	NOTA KOŃCOWA
W1	Jak oceniasz pracownika w zakresie szybkości pracy, tj. czasu niezbędnego na wykonanie zadania - obecnie?	0,2	0,8	= ocena w części 1 * waga części 1 + ocena w części 2 * waga części 2
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do poprzedniego roku</i>	0,2	0,8	
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do dwóch lat wstecz</i>	0,2	0,8	
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do trzech lat wstecz</i>	0,2	0,8	
W2	Jak oceniasz realizację postawionych przed pracownikiem celów (w ujęciu ilościowym) - obecnie?	0	1	
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do poprzedniego roku</i>	0	1	
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do dwóch lat wstecz</i>	0	1	
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do trzech lat wstecz</i>	0	1	
W3	Jak oceniasz zgodność pracy pracownika z procedurami - obecnie?	0	1	
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do poprzedniego roku</i>	0	1	
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do dwóch lat wstecz</i>	0	1	
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do trzech lat wstecz</i>	0	1	
W4	Jak oceniasz realizację postawionych przed pracownikiem celów (w ujęciu jakościowym) - obecnie?	0	1	
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do poprzedniego roku</i>	0	1	
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do dwóch lat wstecz</i>	0	1	
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do trzech lat wstecz</i>	0	1	
W5	Jak oceniasz szybkość i skuteczność przyswajania nowej wiedzy przez pracownika - obecnie?	0,4	0,6	
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do poprzedniego roku</i>	0,4	0,6	
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do dwóch lat wstecz</i>	0,4	0,6	
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do trzech lat wstecz</i>	0,4	0,6	
W6	Jak oceniasz kreatywność pracownika - obecnie?	0,3	0,7	



	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do poprzedniego roku</i>	0,3	0,7
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do dwóch lat wstecz</i>	0,3	0,7
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do trzech lat wstecz</i>	0,3	0,7
W7	Jak oceniasz odporność pracownika na stres - obecnie?	0,4	0,6
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do poprzedniego roku</i>	0,4	0,6
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do dwóch lat wstecz</i>	0,4	0,6
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do trzech lat wstecz</i>	0,4	0,6
W8	Jak oceniasz motywację pracownika do rozwoju - obecnie?	0,3	0,7
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do poprzedniego roku</i>	0,3	0,7
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do dwóch lat wstecz</i>	0,3	0,7
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do trzech lat wstecz</i>	0,3	0,7
W9	Jak oceniasz komunikację w zespole i umiejętności interpersonalne pracownika - obecnie?	0,7	0,3
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do poprzedniego roku</i>	0,7	0,3
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do dwóch lat wstecz</i>	0,7	0,3
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do trzech lat wstecz</i>	0,7	0,3
W10	Jak oceniasz solidność i punktualność pracownika - obecnie?	0,7	0,3
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do poprzedniego roku</i>	0,7	0,3
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do dwóch lat wstecz</i>	0,7	0,3
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do trzech lat wstecz</i>	0,7	0,3
W11	Jak oceniasz dostosowanie pracownika do wymogów kultury organizacyjnej - obecnie?	0,4	0,6
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do poprzedniego roku</i>	0,4	0,6
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do dwóch lat wstecz</i>	0,4	0,6
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do trzech lat wstecz</i>	0,4	0,6
W12	Jak oceniasz liczbę popełnianych przez uczestnika błędów - obecnie?	0	1
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do poprzedniego roku</i>	0	1
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do dwóch lat wstecz</i>	0	1
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do trzech lat wstecz</i>	0	1

Źródło: opracowanie własne

Rozmowy indywidualne

Założono, że w ramach rozmowy indywidualnej zostanie dokonana samoocena przez danego pracownika w obszarach, w których potencjalnie pracownik ma szansę sam siebie ocenić w sposób obiektywny. Rozmowa indywidualna może zostać przeprowadzona w formie faktycznej rozmowy z pracownikiem, bądź w formie pisemnej (elektronicznej). Pracownik powinien odpowiedzieć na 8 poniższych zakresów – odnosząc się do sytuacji bieżącej oraz historycznej.

Tabela 12 – Arkusz rozmowy indywidualnej

ARKUSZ ROZMOWY INDYWIDUALNEJ	
Prowadzący	kierownik działu HR / właściciel / dyrektor
Uczestnicy	dany pracownik
Szacunkowy czas trwania	15 minut
Niezbędne zasoby	komputer / arkusz do notowania



Zakres oceny	Pytanie	WYNIK SAMOOCENY
R1	Jak oceniasz czas niezbędny Tobie na wykonanie zadania - obecnie?	
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do poprzedniego roku</i>	
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do dwóch lat wstecz</i>	
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do trzech lat wstecz</i>	
R2	Jak oceniasz swoją szybkość i skuteczność przyswajania nowej wiedzy - obecnie?	
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do poprzedniego roku</i>	
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do dwóch lat wstecz</i>	
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do trzech lat wstecz</i>	
R3	Jak oceniasz swoją kreatywność - obecnie?	
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do poprzedniego roku</i>	
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do dwóch lat wstecz</i>	
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do trzech lat wstecz</i>	
R4	Jak oceniasz swoją odporność na stres - obecnie?	
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do poprzedniego roku</i>	
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do dwóch lat wstecz</i>	
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do trzech lat wstecz</i>	
R5	Jak oceniasz swoją motywację do rozwoju - obecnie?	
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do poprzedniego roku</i>	
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do dwóch lat wstecz</i>	
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do trzech lat wstecz</i>	
R6	Jak oceniasz komunikację w zespole i swoje umiejętności interpersonalne - obecnie?	
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do poprzedniego roku</i>	
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do dwóch lat wstecz</i>	
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do trzech lat wstecz</i>	
R7	Jak oceniasz swoją solidność i punktualność - obecnie?	
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do poprzedniego roku</i>	
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do dwóch lat wstecz</i>	
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do trzech lat wstecz</i>	
R8	Jak oceniasz swoje dostosowanie do wymogów kultury organizacyjnej - obecnie?	
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do poprzedniego roku</i>	
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do dwóch lat wstecz</i>	
	<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do trzech lat wstecz</i>	

Źródło: opracowanie własne

Podsumowanie wyników rozmowy indywidualnej – metodologia

- ✓ uzyskane odpowiedzi opisowe kodowane są na wynik punktowy: dla oceny stanu obecnego w skali 1-5 oraz dla oceny stanu przeszłego w ujęciu procentowym

Tabela 13 – Rozmowa indywidualna – kodowanie odpowiedzi, część 1

Pytanie	Zakres możliwych odpowiedzi				
<i>kodowanie odpowiedzi</i>	1	2	3	4	5

Jak oceniasz czas niezbędny Tobie na wykonanie zadania - obecnie?	jestem znacznie wolniejszy od innych pracowników	jestem wolniejszy od innych pracowników	moje tempo pracy jest na przeciętnym poziomie	jestem szybszy od innych pracowników	jestem znacznie szybszy od innych pracowników
Jak oceniasz swoją szybkość i skuteczność przyswajania nowej wiedzy - obecnie?	znacznie wolniej przyswajam nową wiedzę niż inni pracownicy	wolniej przyswajam nową wiedzę niż inni pracownicy	przyswajam nową wiedzę w podobnym czasie jak inni pracownicy	szybciej przyswajam nową wiedzę niż inni pracownicy	znacznie szybciej przyswajam nową wiedzę niż inni pracownicy
Jak oceniasz swoją kreatywność - obecnie?	jestem znacznie mniej kreatywni niż inni pracownicy	jestem mniej kreatywni niż inni pracownicy	moja kreatywność jest na przeciętnym poziomie	jestem bardziej kreatywni niż inni pracownicy	jestem znacznie bardziej kreatywni niż inni pracownicy
Jak oceniasz swoją odporność na stres - obecnie?	moja odporność na stres jest znacznie niższa niż innych pracowników	moja odporność na stres jest niższa niż innych pracowników	moja odporność na stres jest na przeciętnym poziomie	moja odporność na stres jest wyższa niż innych pracowników	moja odporność na stres jest znacznie wyższa niż innych pracowników
Jak oceniasz swoją motywację do rozwoju - obecnie?	moja motywacja do rozwoju jest znacznie niższa niż innych pracowników	moja motywacja do rozwoju jest niższa niż innych pracowników	moja motywacja do rozwoju jest na przeciętnym poziomie	moja motywacja do rozwoju jest wyższa niż innych pracowników	moja motywacja do rozwoju jest znacznie wyższa niż innych pracowników
Jak oceniasz komunikację w zespole i swoje umiejętności interpersonalne - obecnie?	moje umiejętności interpersonalne są zanie niższe niż innych pracowników	moje umiejętności interpersonalne są niższe niż innych pracowników	moje umiejętności interpersonalne są na przeciętnym poziomie	moje umiejętności interpersonalne są wyższe niż innych pracowników	moje umiejętności interpersonalne są zanie wyższe niż innych pracowników
Jak oceniasz swoją solidność i punktualność - obecnie?	moja solidność i punktualność są zanie gorsze niż innych pracowników	moja solidność i punktualność są gorsze niż innych pracowników	moja solidność i punktualność są na przeciętnym poziomie	moja solidność i punktualność są lepsze niż innych pracowników	moja solidność i punktualność są zanie lepsze niż innych pracowników
Jak oceniasz swoje dostosowanie do wymogów kultury organizacyjnej - obecnie?	moje dostosowanie do kultury organizacyjnej jest na znacznie niższym poziomie niż innych pracowników	moje dostosowanie do kultury organizacyjnej jest na niższym poziomie niż innych pracowników	moje dostosowanie do kultury organizacyjnej jest na przeciętnym poziomie	moje dostosowanie do kultury organizacyjnej jest na wyższym poziomie niż innych pracowników	moje dostosowanie do kultury organizacyjnej jest na znacznie wyższym poziomie niż innych pracowników

Źródło: opracowanie własne



Tabela 14 – Rozmowa indywidualna – kodowanie odpowiedzi, część 2

Pytanie	Zakres możliwych odpowiedzi						
kodowanie odpowiedzi	-90%	-50%	-25%	0%	25%	50%	100%
<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do poprzedniego roku</i>	bardzo znaczący spadek	znaczny spadek	nieznaczny spadek	brak zmian	nieznaczny wzrost	znaczny wzrost	bardzo znaczący wzrost
<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do dwóch lat wstecz</i>							
<i>jak oceniasz stan obecny w stosunku do trzech lat wstecz</i>							

Źródło: opracowanie własne

Obserwacja

Założono, że w ramach obserwacji zostanie dokonana ocena danego pracownika w obszarach, które łatwo zweryfikować obiektywnie w perspektywie krótkookresowej. Obserwacja powinna zostać przeprowadzona w 7 poniższych zakresach – odnosząc się do sytuacji bieżącej (brak możliwości dokonania obserwacji „wstecz”). Obserwacji poddawany jest pracownik i jego współpracownicy, aby móc dokonać oceny relatywnej.

Tabela 15 – Arkusz obserwacji

ARKUSZ OBSERWACJI								
Prowadzący		kierownik działu HR / właściciel / dyrektor						
Uczestnicy		dany pracownik + max. 4 pracowników z analogicznym / podobnym zakresem obowiązków						
Szacunkowy czas trwania		1 tydzień roboczy (5 dni)						
Niezbędne zasoby		komputer / arkusz do notowania						
Zakres oceny	Zakres	Charakterystyka obserwacji / oceny	Wynik obserwacji					
			dzień 1	dzień 2	dzień 3	dzień 4	dzień 5	
O1	czas niezbędny na wykonanie zadania	wyznacz wybranej grupie pracowników po jednym analogicznym zadanie każdego dnia - następnie dokonaj pomiaru czasu realizacji tego zadania, wybierając inną porę każdego dnia (rano, południe, czas zbliżający się do końca dnia roboczego)						
O2	realizacja postawionych przed pracownikiem celów (w ujęciu ilościowym)	wyznacz wybranej grupie pracowników analogiczny cel na dany tydzień pracy - na koniec tygodnia dokonaj pomiaru poziomu realizacji celu w kontekście ilościowym (np.. przygotowanie 100 umów, wyprodukowanie 50 sztuk elementów, pomalowanie 200m2 powierzchni)						



O3	liczba popełnianych błędów	wyznacz wybranej grupie pracowników po jednym analogicznym zadanie każdego dnia - następnie dokonaj pomiaru ilości popełnionych błędów w trakcie realizacji tego zadania, wybierając inną porę każdego dnia (rano, południe, czas zbliżający się do końca dnia roboczego)					
O4	realizacja postawionych przed pracownikiem celów (w ujęciu jakościowym)	wyznacz wybranej grupie pracowników analogiczny cel na dany tydzień pracy - na koniec tygodnia dokonaj pomiaru poziomu realizacji celu w kontekście jakościowym (np.. przygotowanie 100 umów - ile wystąpiło błędów, wyprodukowanie 50 sztuk elementów - ile sztuk nie przeszło kontroli jakości, pomalowanie 200m2 powierzchni - jaki zakres powierzchni wymaga ponownego malowania)					
O5	szybkość i skuteczność przyswajania nowej wiedzy	obserwacja pracownika na tle innych współpracowników - po wyznaczeniu wiedzy / wiadomości do przyswojenia [możliwość zbadania na podstawie testu wiedzy lub zadania praktycznego]					
O6	kreatywność	obserwacja pracownika na tle innych współpracowników - po wyznaczeniu zadania wymagającego kreatywności					
O7	komunikacja w zespole i umiejętności interpersonalne	obserwacja pracownika w ramach interakcji w zespole					

Źródło: opracowanie własne

Podsumowanie wyników obserwacji – metodologia

- ✓ uzyskane odpowiedzi opisowe kodowane są na wynik punktowy: dla oceny stanu obecnego w skali 1-5

Tabela 16 – Obserwacja – kodowanie odpowiedzi, część 1

Pytanie		Zakres możliwych odpowiedzi				
kodowanie odpowiedzi		1	2	3	4	5
czas niezbędny na wykonanie zadania	wyznacz wybranej grupie pracowników po jednym analogicznym zadanie każdego dnia - następnie dokonaj pomiaru czasu realizacji tego zadania, wybierając inną porę każdego dnia (rano, południe, czas zbliżający się do końca dnia roboczego)	pracownik wykonał zadanie najwolniej	pracownik wykonał zadanie prawie najwolniej	pracownik wykonał zadanie w przeciętnym tempie	pracownik wykonał zadanie prawie najszybciej	pracownik wykonał zadanie najszybciej



realizacja postawionych przed pracownikiem celów (w ujęciu ilościowym)	wyznacz wybranej grupie pracowników analogiczny cel na dany tydzień pracy - na koniec tygodnia dokonaj pomiaru poziomu realizacji celu w kontekście ilościowym (np.. przygotowanie 100 umów, wyprodukowanie 50 sztuk elementów, pomalowanie 200m2 powierzchni)	pracownik wykonał najmniejszy zakres ilościowy zadania	pracownik wykonał prawie najmniejszy zakres ilościowy zadania	pracownik wykonał przeciętny zakres ilościowy zadania	pracownik wykonał prawie największy zakres ilościowy zadania	pracownik wykonał największy zakres ilościowy zadania
liczba popełnianych błędów	wyznacz wybranej grupie pracowników po jednym analogicznym zadanie każdego dnia - następnie dokonaj pomiaru ilości popełnionych błędów w trakcie realizacji tego zadania, wybierając inną porę każdego dnia (rano, południe, czas zbliżający się do końca dnia roboczego)	pracownik wykonał zadanie z największą liczbą błędów	pracownik wykonał zadanie z prawie największą liczbą błędów	pracownik wykonał zadanie z przeciętną liczbą błędów	pracownik wykonał zadanie z prawie najmniejszą liczbą błędów	pracownik wykonał zadanie z najmniejszą liczbą błędów
realizacja postawionych przed pracownikiem celów (w ujęciu jakościowym)	wyznacz wybranej grupie pracowników analogiczny cel na dany tydzień pracy - na koniec tygodnia dokonaj pomiaru poziomu realizacji celu w kontekście jakościowym (np.. przygotowanie 100 umów - ile wystąpiło błędów, wyprodukowanie 50 sztuk elementów - ile sztuk nie przeszło kontroli jakości, pomalowanie 200m2 powierzchni - jaki zakres powierzchni wymaga ponownego malowania)	pracownik wykonał najmniejszy zakres jakościowy zadania	pracownik wykonał prawie najmniejszy zakres jakościowy zadania	pracownik wykonał przeciętny zakres jakościowy zadania	pracownik wykonał prawie największy zakres jakościowy zadania	pracownik wykonał największy zakres jakościowy zadania
szybkość i skuteczność przyswajania nowej wiedzy [OCENA]	obserwacja pracownika na tle innych współpracowników - po wyznaczeniu wiedzy / wiadomości do przyswojenia [możliwość zbadania na podstawie testu wiedzy lub zadania praktycznego]	pracownik przyswaja wiedzę znacznie wolniej niż inni pracownicy	pracownik przyswaja wiedzę wolniej niż inni pracownicy	pracownik przyswaja wiedzę tak jak inni pracownicy	pracownik przyswaja wiedzę szybciej niż inni pracownicy	pracownik przyswaja wiedzę znacznie szybciej niż inni pracownicy
kreatywność [OCENA]	obserwacja pracownika na tle innych współpracowników - po wyznaczeniu zadania wymagającego kreatywności	pracownik jest znacznie mniej kreatywny od innych pracowników w	pracownik jest mniej kreatywny od innych pracowników w	pracownik jest kreatywny tak jak inni pracownicy	pracownik jest bardziej kreatywny od innych pracowników w	pracownik jest znacznie bardziej kreatywny od innych pracowników



komunikacja w zespole i umiejętności interpersonalne	obserwacja pracownika w ramach interakcji w zespole	pracownik znacznie gorzej prezentuje się w zakresie komunikacji interpersonalnej na tle zespołu	pracownik gorzej prezentuje się w zakresie komunikacji interpersonalnej na tle zespołu	pracownik prezentuje się przeciętnie w zakresie komunikacji interpersonalnej na tle zespołu	pracownik lepiej prezentuje się w zakresie komunikacji interpersonalnej na tle zespołu	pracownik znacznie lepiej prezentuje się w zakresie komunikacji interpersonalnej na tle zespołu
--	---	---	--	---	--	---

Źródło: opracowanie własne

- ✓ w przypadku obserwacji, która trwała 5 dni, wyznaczana jest średnia ocena

Statystyki

Założono, że na podstawie danych statystycznych zostanie dokonana ocena danego pracownika w obszarach, które w każdym przedsiębiorstwie powinny zostać łatwo zidentyfikowane w perspektywie długookresowej (podstawowe dane dostępne w każdym przedsiębiorstwie, bez względu na system oceny pracowniczej). Dane statystyczne pozwolą na ocenę pracownika w 4 poniższych zakresach – odnosząc się do sytuacji bieżącej i historycznej. Dane statystyczne należy podać również w odniesieniu do współpracowników, tak by uzyskać relatywny wymiar oceny. W przypadku braku posiadania wszystkich danych z okresu ostatnich 3 lat należy podać dane dostępne – nie spowoduje to braku możliwości przeanalizowania, a jedynie obniży reprezentatywność prognozy.

Tabela 17 – Arkusz danych statystycznych

ARKUSZ DANYCH STATYSTYCZNYCH						
Realizator		kierownik działu HR / właściciel / dyrektor				
Szacunkowy czas trwania		60 minut				
Niezbędne zasoby		komputer / arkusz do notowania				
rok wypełniania arkusza						
miesiąc wypełniania arkusza						
Zakres oceny	Zakres	Dane statystyczne / symbol danych do obliczeń	Okres, którego dotyczą dane statystyczne			
			2015	2016	2017	2018
S4	poziom absencji i kosztów nieobecności	liczba dni nieobecności - ogółem w firmie w skali roku [S4-A]				
		liczba dni nieobecności - danego pracownika w skali roku [S4-B]				
		liczba etatów ogółem w skali roku [S4-C]				
		suma wynagrodzeń wraz z narzutami - ogółem w firmie w skali roku [S4-D]				
		suma wynagrodzeń wraz z narzutami - danego pracownika w				



		skali roku [S4-E]				
S3	relacja kosztów pracy do rezultatów	zysk netto [S3-A]				
		wielkość produkcji / liczba usług / wartość obsługiwanych projektów ogółem [S3-B]				
		wielkość produkcji / liczba usług / wartość obsługiwanych projektów - dany pracownik [S3-C]				
		liczba etatów ogółem w skali roku [S3-D]				
		suma wynagrodzeń wraz z narzutami - ogółem w firmie w skali roku [S3-E]				
		suma wynagrodzeń wraz z narzutami - danego pracownika w skali roku [S3-F]				
S1	liczba wykonanych produktów / usług	jeżeli „dotyczy” dane pobrane zostaną z S3 [S3-C]				
S2	wartość sprzedaży / liczba pozyskanych klientów	jeżeli „dotyczy” dane pobrane zostaną z S3 [S3-C]				

Źródło: opracowanie własne

Podsumowanie wyników analizy danych statystycznych – metodologia

- ✓ uzyskane odpowiedzi opisowe/liczbowe są kodowane są na wynik punktowy, zgodnie z poniższą metodologią, analogicznie dla oceny stanu obecnego (dla roku bieżącego dane statystyczny obliczane są proporcjonalnie do liczby miesięcy, za które zostały podane), jak i historycznego

Tabela 18 – Dane statystyczne – kodowanie odpowiedzi, część 1

Zakres			Symbol pola [oznaczenie]	Metodologia wyliczeń
S4	poziom absencji i kosztów nieobecności	średnie wynagrodzenie w firmie [w przeliczeniu na 1 dzień]	S4-1	= suma wynagrodzeń wraz z narzutami - ogółem w firmie w skali roku [S4-D] / liczba etatów ogółem w skali roku [S4-C] / 365*
		średnia liczba dni absencji i nieobecności	S4-2	= liczba dni nieobecności - ogółem w firmie w skali roku [S4-A] / liczba etatów ogółem w skali roku [S4-C]
		koszt absencji średnio w firmie	S4-3	= (S4-1) x (S4-2)
		średnie wynagrodzenie danego pracownika [w przeliczeniu na 1 dzień]	S4-4	= suma wynagrodzeń wraz z narzutami - danego pracownika w skali roku [S4-E] / 365*



		koszt absencji danego pracownika	S4-5	= (S4-4) x liczba dni nieobecności - danego pracownika w skali roku [S4-B]	
		ocena poziomu absencji i kosztów nieobecności	S4-6	wartość wg wzoru S4-5 / S4-3	ocena
				<2;+∞)	1
				<1,4;2)	2
				<0,9;1,4)	3
				<0,7;0,9)	4
				<0;0,7)	5
S3	relacja kosztów pracy do rezultatów	średnie wynagrodzenie w firmie [na m-c]	S3-1	= suma wynagrodzeń wraz z narzutami - ogółem w firmie w skali roku [S3-E] / liczba etatów ogółem w skali roku [S3-D] / 12*	
		zysk netto na pracownika - ogółem [na m-c]	S3-2	= zysk netto [S3-A] / liczba etatów ogółem w skali roku [S3-D] / 12*	
		średnia produktywność pracownika [na m-c]	S3-3	= wielkość produkcji / liczba usług / wartość obsługiwanych projektów ogółem [S3-B] liczba / etatów ogółem w skali roku [S3-D] / 12*	
		produktywność danego pracownika [na m-c]	S3-4	= wielkość produkcji / liczba usług / wartość obsługiwanych projektów - dany pracownik [S3-C] / 12*	
		zysk netto przypadający na danego pracownika [na m-c]	S3-5	= S3-4 / S3-3 x S3-2	
		wynagrodzenie w firmie danego pracownika [na m-c]	S3-6	= suma wynagrodzeń wraz z narzutami - danego pracownika w skali roku [S3-F] / 12*	
		relacja kosztów pracy do rezultatów - ogółem	S3-7	= S3-2 / S3-1	
		relacja kosztów pracy do rezultatów - dany pracownik	S3-8	= S3-5 / S3-6	
		ocena relacji kosztów pracy do rezultatów	S3-9	wartość wg wzoru S3-8 / S3-7	ocena
				<2;+∞)	5
				<1,4;2)	4
				<0,9;1,4)	3
				<0,7;0,9)	2
				<0;0,7)	1
S1	liczba wykonanych produktów / usług	jeżeli „dotyczy” dane pobrane zostaną z S3	S1	= wielkość produkcji / liczba usług / wartość obsługiwanych projektów - dany pracownik [S3-C] / (wielkość produkcji / liczba usług / wartość obsługiwanych projektów ogółem [S3-B] / liczba etatów ogółem w skali roku [S3-D])	
S2	wartość sprzedaży / liczba pozyskanych klientów	jeżeli „dotyczy” dane pobrane zostaną z S3	S2	= wielkość produkcji / liczba usług / wartość obsługiwanych projektów - dany pracownik [S3-C] / (wielkość produkcji / liczba usług / wartość obsługiwanych projektów ogółem [S3-B] / liczba etatów ogółem w skali roku [S3-D])	
S1/S2		ocena S1/S2	S1/S2	wartość wg wzoru S1 LUB S2	ocena
				<2;+∞)	5
				<1,4;2)	4
				<0,9;1,4)	3



			<0,7;0,9)	2
			<0;0,7)	1

* dla roku bieżącego liczba dni i miesięcy proporcjonalna do okresu za jaki podane zostały dane statystyczne

Źródło: opracowanie własne

Tabela 19 – Dane statystyczne – kodowanie odpowiedzi, część 2

Pytanie	Zakres możliwych odpowiedzi			
kodowanie odpowiedzi	S1	S2	S3	S4
jak oceniasz stan obecny w stosunku do poprzedniego roku	= ocena dla roku bieżącego / ocena dla danego roku historycznego - 1			
jak oceniasz stan obecny w stosunku do dwóch lat wstecz				
jak oceniasz stan obecny w stosunku do trzech lat wstecz				

Źródło: opracowanie własne

PODSUMOWANIE WYNIKÓW OCENY W SCHEMACIE 2

Idea oceny w schemacie 2 opiera się na pozyskaniu danych ze zróżnicowanych źródeł co ma zapewnić maksymalny możliwy obiektywizm wyników. Założono, że dane z wywiadu grupowego, rozmowy indywidualnej, obserwacji i informacji statystycznych mają różną istotność, jak również poziom obiektywizmu, co zostało uwzględnione w wagach przypisanych poszczególnym ocenom. Nota końcowa, dla poszczególnych zakresów oceny ustalana jest w formule średniej ważonej.

Tabela 20 – Podsumowanie wyników oceny w schemacie 2

Zakres oceny	Metoda oceny								NOTA KOŃCOWA
	wywiad grupowy	waga	rozmowy indywidualne	waga	obserwacja	waga	statystyki	waga	
WYDAJNOŚĆ									
liczba wykonanych produktów / usług								1	=średnia ważona
w stosunku do poprzedniego roku								1	=średnia ważona
w stosunku do dwóch lat wstecz								1	=średnia ważona
w stosunku do trzech lat wstecz								1	=średnia ważona
wartość sprzedaży / liczba pozyskanych klientów								1	=średnia ważona
w stosunku do poprzedniego roku								1	=średnia ważona
w stosunku do dwóch lat wstecz								1	=średnia ważona



w stosunku do trzech lat wstecz							1	=średnia ważona
czas niezbędny na wykonanie zadania		0,3		0,2		0,5	=średnia ważona	
w stosunku do poprzedniego roku		0,6		0,4				=średnia ważona
w stosunku do dwóch lat wstecz		0,6		0,4				=średnia ważona
w stosunku do trzech lat wstecz		0,6		0,4				=średnia ważona
realizacja postawionych przed pracownikiem celów (w ujęciu ilościowym)		0,4				0,6		=średnia ważona
w stosunku do poprzedniego roku		1						=średnia ważona
w stosunku do dwóch lat wstecz		1						=średnia ważona
w stosunku do trzech lat wstecz		1						=średnia ważona
JAKOŚĆ PRACY								
liczba popełnianych błędów		0,2				0,8		=średnia ważona
w stosunku do poprzedniego roku		1						=średnia ważona
w stosunku do dwóch lat wstecz		1						=średnia ważona
w stosunku do trzech lat wstecz		1						=średnia ważona
zgodność z procedurami		1						=średnia ważona
w stosunku do poprzedniego roku		1						=średnia ważona
w stosunku do dwóch lat wstecz		1						=średnia ważona
w stosunku do trzech lat wstecz		1						=średnia ważona
realizacja postawionych przed pracownikiem celów (w ujęciu jakościowym)		0,4				0,6		=średnia ważona
w stosunku do poprzedniego roku		1						=średnia ważona
w stosunku do dwóch lat wstecz		1						=średnia ważona
w stosunku do trzech lat wstecz		1						=średnia ważona
POTENCJAŁ ROZWOJOWY								
szybkość i skuteczność przyswajania nowej wiedzy		0,3		0,3		0,4		=średnia ważona
w stosunku do poprzedniego		0,5		0,5				=średnia

roku								ważona
w stosunku do dwóch lat wstecz		0,5		0,5				=średnia ważona
w stosunku do trzech lat wstecz		0,5		0,5				=średnia ważona
kreatywność		0,3		0,3		0,4		=średnia ważona
w stosunku do poprzedniego roku		0,5		0,5				=średnia ważona
w stosunku do dwóch lat wstecz		0,5		0,5				=średnia ważona
w stosunku do trzech lat wstecz		0,5		0,5				=średnia ważona
odporność na stres		0,5		0,5				=średnia ważona
w stosunku do poprzedniego roku		0,5		0,5				=średnia ważona
w stosunku do dwóch lat wstecz		0,5		0,5				=średnia ważona
w stosunku do trzech lat wstecz		0,5		0,5				=średnia ważona
motywacja do rozwoju		0,5		0,5				=średnia ważona
w stosunku do poprzedniego roku		0,5		0,5				=średnia ważona
w stosunku do dwóch lat wstecz		0,5		0,5				=średnia ważona
w stosunku do trzech lat wstecz		0,5		0,5	=średnia ważona			
FUNKCJONOWANIE NA STANOWISKU PRACY								
komunikacja w zespole i umiejętności interpersonalne		0,3		0,3		0,4		=średnia ważona
w stosunku do poprzedniego roku		0,5		0,5				=średnia ważona
w stosunku do dwóch lat wstecz		0,5		0,5				=średnia ważona
w stosunku do trzech lat wstecz		0,5		0,5				=średnia ważona
punktualność i solidność		0,6		0,4				=średnia ważona
w stosunku do poprzedniego roku		0,6		0,4				=średnia ważona
w stosunku do dwóch lat wstecz		0,6		0,4				=średnia ważona
w stosunku do trzech lat wstecz		0,6		0,4	=średnia ważona			
dostosowanie do wymogów kultury organizacyjnej		0,5		0,5				=średnia ważona



w stosunku do poprzedniego roku		0,5		0,5		=średnia ważona
w stosunku do dwóch lat wstecz		0,5		0,5		=średnia ważona
w stosunku do trzech lat wstecz		0,5		0,5		=średnia ważona
EFEKTYWNOŚĆ FINANSOWA						
relacja kosztów pracy do rezultatów					1	=średnia ważona
w stosunku do poprzedniego roku					1	=średnia ważona
w stosunku do dwóch lat wstecz					1	=średnia ważona
w stosunku do trzech lat wstecz					1	=średnia ważona
poziom absencji i kosztów nieobecności					1	=średnia ważona
w stosunku do poprzedniego roku					1	=średnia ważona
w stosunku do dwóch lat wstecz					1	=średnia ważona
w stosunku do trzech lat wstecz					1	=średnia ważona

Źródło: opracowanie własne

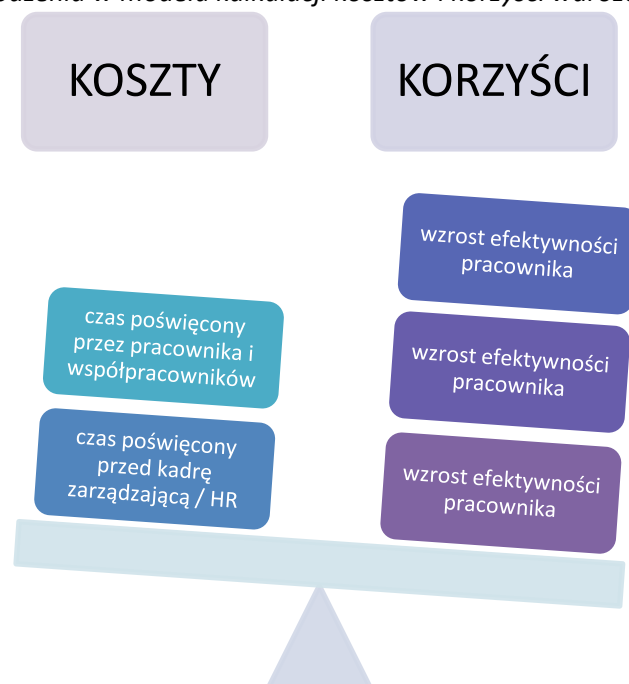


**ROZDZIAŁ II *Metodologia opracowania oraz instrukcja
zastosowania: załącznik dotyczący kalkulacji wynagrodzeń na
potrzeby modelu***

CZĘŚĆ II.1. Wstęp

Kalkulator wynagrodzeń jest częścią składową narzędzia do kalkulacji kosztów i korzyści wdrożenia działań w ramach narzędzia REAKTIV50+. Znajomość wysokości wynagrodzeń jest potrzebna do obu części modelu, tzn. zarówno do naliczenia kosztów wdrożenia, jak i oszacowania korzyści z tego wynikających. Po stronie kosztów informacje dotyczące wynagrodzenia służą do wyrażenia w pieniądzu czasu, jaki pracownik, jego współpracownicy i kadra zarządzająca / HR poświęcą w procesie implementacji REAKTIV50+. Po stronie korzyści wynagrodzenia służą z kolei do wyrażenia w pieniądzu zmian efektywności pracownika, względem którego podejmowane są działania REAKTIV50+.

Rysunek 11– Wynagrodzenia w modelu kalkulacji kosztów i korzyści wdrożenia REAKTIV50+



Źródło: opracowanie własne

CZĘŚĆ II.2. Podstawowe założenia kalkulacji wynagrodzeń

W zależności od poziomu szczegółowości posiadanych danych, czasu możliwego do poświęcenia na wypełnienia elementów narzędzia, posiadanych zasobów (w tym kadrowych), jak również preferencji/procedur w zakresie podawania faktycznych danych dotyczących wynagrodzeń pracowników, kalkulator wynagrodzeń można wykorzystać na trzy sposoby – tj. samodzielne podanie danych, skorzystanie z pomocniczego kalkulatora lub wykorzystanie danych statystycznych. Na poniższym schemacie przedstawiono wady i zalety poszczególnych sposobów kalkulacji.

Rysunek 12 – Opcje kalkulacji wynagrodzeń w narzędziu REAKTIV50+



Źródło: opracowanie własne

Aby wykorzystać poszczególne sposoby kalkulacji niezbędny jest inny zakres danych wejściowych, zgodnie z poniższą tabelą.

Tabela 21 – Zakres danych niezbędnych przy wykorzystaniu poszczególnych sposobów kalkulacji wynagrodzenia

Zakres danych	Sposób kalkulacji wynagrodzenia		
	samodzielne podanie danych	skorzystanie z pomocniczego kalkulatora	wykorzystanie danych statystycznych
DANE OGÓLNE			



województwo	-	-	+
branża / sektor	-	-	+
liczba pracowników ogółem (w przeliczeniu na pełne etaty) – EPC	-	+	-
liczba pracowników kadry zarządzającej / HR (w przeliczeniu na pełne etaty) – EPC	-	+	-
narzuty pracodawcy (%)	+	+	+
DANE DOT. OCENIANEGO PRACOWNIKA			
kategoria i stanowisko pracy [wybór z listy rozwijanej]	-	-	+
przeciętne wynagrodzenie całkowite brutto	+	-	-
wynagrodzenie zasadnicze brutto	-	+	-
dodatki do wynagrodzenia brutto (za okres ostatnich 12 miesięcy)	-	+	-
DANE DOT. POZOSTAŁYCH PRACOWNIKÓW			
przeciętne wynagrodzenie całkowite brutto – średnio w firmie	+	-	-
przeciętne wynagrodzenie całkowite brutto – kadra zarządzająca / HR	+	-	-
wynagrodzenie zasadnicze brutto – suma dla kadry całej firmy	-	+	-
dodatki do wynagrodzenia brutto (za okres ostatnich 12 miesięcy) – suma dla całej firmy	-	+	-
wynagrodzenie zasadnicze brutto – suma dla kadry zarządzającej / HR	-	+	-
dodatki do wynagrodzenia brutto (za okres ostatnich 12 miesięcy) – suma dla kadry zarządzającej / HR	-	+	-
PODSUMOWANIE – ZAPOTRZEBOWANIA NA DANE			



poziom ilościowy [%]	4/15=27%	9/15=60%	4/15=27%
poziom jakościowy [trudność pozyskania danych od 1-łatwo do 5- trudno]	5	4	1

Źródło: opracowanie własne

CZĘŚĆ II.3. Samodzielna kalkulacja wynagrodzeń

Samodzielna kalkulacja wynagrodzeń wymaga, aby użytkownik wypełniający dane w narzędziu REAKTIV50+ posiadał informacje o poziomie wynagrodzeń ocenianego pracownika, jak również ogólnym przeciętnym poziomie wynagrodzeń w firmie. W poniższej tabeli przedstawiono, jakie dane będą niezbędne. W przypadku posiadania zagregowanych danych wynikowych, można od razu samodzielnie wprowadzić je do modelu, jeśli nie, można natomiast krok po kroku uzyskać wynik na bazie danych źródłowych, korzystając z kalkulatora pomocniczego.

Prawidłowe i sprawne przygotowanie danych wejściowych

Aby właściwie określić koszty i korzyści wynikające ze zmiany efektywności pracownika należy prawidłowo ustalić kwotę wynagrodzenia pracownika i narzuty pracodawcy:

- a) kwotę wynagrodzenia brutto należy podać jako wartość średnią obejmującą:
 - wynagrodzenie zasadnicze brutto z ostatniego miesiąca,
 - wynagrodzenie za pracę w nocy brutto – w wartości średniej z ostatnich 12 miesięcy,
 - wynagrodzenie za dyżury pełnione poza normalnymi godzinami pracy brutto – w wartości średniej z ostatnich 12 miesięcy,
 - wynagrodzenie za czas niewykonywania pracy brutto – w wartości średniej z ostatnich 12 miesięcy,
 - dodatki za pracę w godzinach nadliczbowych oraz w niedziele i święta brutto – w wartości średniej z ostatnich 12 miesięcy,
 - premie uznaniowe i regulaminowe brutto – w wartości średniej z ostatnich 6 miesięcy,
 - nagrody i dodatki brutto – w wartości średniej z ostatnich 12 miesięcy.

- b) narzuty pracodawcy należy podać w wartości procentowej, w przypadku zatrudnienia w ramach umowy o pracę obejmującej [poniższe wartościami są przykładowe, każdy pracodawca powinien wskazać własne dane, bądź przyjąć w celu uproszczenia wartość przeciętną 20%]:
 - składkę emerytalną – 9,76%,
 - składkę rentową – 6,5%
 - składkę wypadkową – 1,8%
 - składkę na Fundusz Pracy – 2,45%
 - składkę na Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych – 0,10%

w sumie składki finansowane przez pracodawcę przy zatrudnieniu pracownika na umowę o pracę w 2018 r. wynoszą 20,74% (w zależności od kategorii przedsiębiorstwa wartość ta może wynieść nieznacznie poniżej 20%)

UWAGA – dla uproszczenia można przyjąć przeciętną wartość narzutów pracodawcy na poziomie 20%

W celu poprawnego wyliczenia danych w zakresie wynagrodzeń średnich w firmie, jak również na stanowiskach kierowniczych i HR należy właściwie określić liczbę pracowników w systemie EPC – zgodnie z poniższą definicją i przykładem.



Ekwiwalenty pełnego czasu pracy [za stat.gov.pl]

Nazwa angielska: Full-time equivalents (FTE)

Jednostki przeliczeniowe służące do ustalania faktycznego zatrudnienia w firmie. Jeden ekwiwalent pełnego czasu pracy (w skrócie EPC) oznacza jeden osobo-rok.

Dodatkowe wyjaśnienia metodologiczne [na podstawie przykładu]:

W roku 2017 firma zatrudniała ogółem 22 osoby, z czego:

- 18 osób pracowało na pełen etat przez cały rok
- 1 osoba pracowała na pełen etat od 9/2017 do 12/2017 (4/12 roku)
- 1 osoba pracowała na pół etatu przez cały rok
- 1 osoba pracowała na trzy czwarte etatu od 4/2017 do 9/2017 (6/12 roku)
- 1 osoba pracowała na pełen etat od 12/2017 (1/12 roku)

$$\begin{aligned} \text{EPC} &= 18 \times 1 + 1 \times 0,5 \times 4/12 + 1 \times 0,5 + 1 \times 0,75 \times 6/12 + 1 \times 1 \times 1/12 = 18 + 0,17 + 0,5 + 0,375 + 0,08 = \\ &= 19,125 \end{aligned}$$

Tabela 22 – Dane niezbędne do kalkulacji wynagrodzeń (bez korzystania z danych statystycznych)

OCENIANY PRACOWNIK														
Lp. miesiąca / Składnik wynagrodzenia	Rok													Wartość średnia
	m-c	Z-11	Z-10	Z-9	Z-8	Z-7	Z-6	Z-5	Z-4	Z-3	Z-2	Z-1	Z = miesiąc przed wypełnieniem modelu	
wynagrodzenie zasadnicze brutto		n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	W	W
wynagrodzenie za pracę w nocy brutto		N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8	N9	N10	N11	N12	N=średnia (N1:N12)
wynagrodzenie za dyżury pełnione poza normalnymi godzinami pracy brutto		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A=średnia (A1:A12)
wynagrodzenie za czas niewykonywania pracy brutto		C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C=średnia (C1:C12)
dodatki za pracę w godzinach nadliczbowych oraz w niedziele i święta brutto		Ś1	Ś2	Ś3	Ś4	Ś5	Ś6	Ś7	Ś8	Ś9	Ś10	Ś11	Ś12	Ś=średnia (Ś1:Ś12)
premie uznaniowe i regulaminowe brutto		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P=średnia (P1:P12)
nagrody i dodatki brutto		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D=średnia (D1:D12)
wartość średnia wynagrodzenia całkowitego brutto (WC) ¹		WC = W + N + A + C + Ś + P + D												
ŚREDNIE WYNAGRODZENIE W FIRMIE														
Lp. miesiąca / Składnik wynagrodzenia	Rok													Wartość średnia
	m-c	Z-11	Z-10	Z-9	Z-8	Z-7	Z-6	Z-5	Z-4	Z-3	Z-2	Z-1	Z = miesiąc przed wypełnieniem modelu	

¹ jeżeli znamy wartość całkowitego wynagrodzenia, uwzględniającą średnią wartość dodatkowych składników wynagrodzenia z okresu ostatnich 12 miesięcy, można skorzystać z opcji samodzielnego wpisania danych do modelu

wynagrodzenie zasadnicze brutto - SUMA DLA WSZYSTKICH PRACOWNIKÓW	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	SW	SW
dodatki do wynagrodzenie (nadgodziny, premie dodatki itp.) brutto - SUMA DLA WSZYSTKICH PRACOWNIKÓW	WD1	WD2	WD3	WD4	WD5	WD6	WD7	WD8	WD9	WD10	WD11	WD12	WD= średnia (WD1:WD12)	
wartość średnia wynagrodzenia brutto - wszyscy pracownicy (WO) ²	WO = (SW + WD) / liczba pracowników ogółem wg EPC													
ŚREDNIE WYNAGRODZENIE W FIRMIE - KADRA HR I ZARZĄDZAJĄCA														
Lp. miesiąca / Składnik wynagrodzenia	Rok													Wartość średnia
	m-c	Z-11	Z-10	Z-9	Z-8	Z-7	Z-6	Z-5	Z-4	Z-3	Z-2	Z-1	Z = miesiąc przed wypełnieniem modelu	
wynagrodzenie zasadnicze brutto - SUMA DLA WSZYSTKICH PRACOWNIKÓW - KADRA HR I ZARZĄDZAJĄCA	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	X	X
dodatki do wynagrodzenie (nadgodziny, premie dodatki itp.) brutto - SUMA DLA WSZYSTKICH PRACOWNIKÓW - KADRA HR I ZARZĄDZAJĄCA	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y =średnia (Y1:Y12)	
wartość średnia wynagrodzenia brutto - kadra HR i zarządzająca (WZ) ³	WZ = (X + Y) / liczba pracowników kadry HR i zarządzającej wg EPC													

Źródło: opracowanie własne

² jeżeli znamy średnią wartość SW i WD lub jeżeli znamy całkowitą wartość SW i WD można skorzystać z opcji samodzielnego wpisania danych do modelu (w przypadku całkowitej wartości po podzieleniu przez liczbę pracowników ogółem)

³ jeżeli znamy średnią wartość X i Y lub jeżeli znamy całkowitą wartość X i Y można skorzystać z opcji samodzielnego wpisania danych do modelu (w przypadku całkowitej wartości po podzieleniu przez liczbę pracowników kadry HR i zarządzającej)

CZĘŚĆ II.4. Dane statystyczne do zautomatyzowanej kalkulacji wynagrodzeń

Na potrzeby kalkulatora wynagrodzeń przyjęto, że w przypadku, gdy dany użytkownik nie dysponuje, bądź nie chce podać zindywidualizowanych danych w zakresie wynagrodzeń pracowników, może skorzystać z bazy wynagrodzeń umieszczonej w ramach narzędzia REAKTIV50+. Bazę wynagrodzeń utworzono na podstawie Ogólnopolskiego Badania Wynagrodzeń (Sedlak & Sedlak, wynagrodzenia.pl). Badanie obejmuje 911 stanowisk, dla których dane pozyskane zostały od 495 tysięcy osób. Ostatniej aktualizacji dokonano w lutym 2018 r.

4.1 Dane statystyczne dla grup zawodów / stanowisk – oceniany pracownik i kadra zarządzająca / HR

Na potrzeby kalkulacji wynagrodzeń (ocenianego pracownika oraz kadry zarządzającej / HR) w modelu pobrano dane dotyczące wynagrodzeń dla poszczególnych grup zawodów / stanowisk, przy czym dla zapewnienia większej reprezentatywności danych dla poszczególnych grup wyliczono średnie wynagrodzenie na podstawie kilku odrębnych stanowisk. Dane podano w 3 kategoriach:

- wynagrodzenie minimalne – poziom, poniżej którego wynagrodzenie osiąga 25% badanych
- wynagrodzenie maksymalne – poziom, powyżej którego wynagrodzenie osiąga 25% badanych
- wynagrodzenie średnie – mediana, czyli poziom poniżej i powyżej którego wynagrodzenie osiąga po 50% badanych

Użytkownik będzie miał możliwość wyboru odpowiadającego mu poziomowi wynagrodzenia, adekwatnie do stawek stosowanych w danym podmiocie.

Umiejscowienie pracownika na liście stanowisk / zawodów

Każdemu ocenianemu pracownikowi należy przypisać zajmowane stanowisko do kategorii i podkategorii zawodów. Jeżeli na liście rozwijanej nie znajduje się dokładnie takie stanowisko, jak zajmuje pracownik, należy dobrać najbardziej zbliżoną podkategorię zawodową.

Poniżej wskazano uzyskane wyniki dla grup zawodów / stanowisk wraz ze źródłami danych z Ogólnopolskiego Badania Wynagrodzeń, w tym dla każdego stanowiska:

- data ostatniej aktualizacji wyników
- wielkość próby, na jakiej ustalono wyniki
- udział kobiet i mężczyzn w próbie

W ramach modelu, w przypadku wybrania opcji danych statystycznych, dla danego pracownika wynagrodzenie zostaje pobrane zgodnie ze wskazanym dla pracownika stanowiskiem, natomiast dla kadry zarządzającej / HR zostaje pobrane średnie wynagrodzenie w grupie „dyrektorzy i kierownicy”.



Tabela 23 – Całkowite wynagrodzenie brutto dla grupy: dyrektorzy i kierownicy

Kategoria stanowiska / zawodu	całkowite wynagrodzenie brutto		
	wynagrodzenie minimalne - 25% zarabia mniej	wynagrodzenie maksymalne - 25% zarabia więcej	wynagrodzenie średnie (mediana)
1 - DYREKTORZY I KIEROWNICY	6914	14722	10066
Dyrektorzy generalni i zarządzający (w tym finansowi)	9646	22049	14322
<i>dyrektor zarządzający</i>	7913	21622	12708
<i>dyrektor finansowy</i>	11380	22476	15936
Kierownicy do spraw sprzedaży, marketingu i rozwoju	5253	12124	7771
<i>kierownik ds. sprzedaży</i>	4616	10590	6828
<i>kierownik ds. marketingu</i>	5495	10990	7693
<i>kierownik ds. rozwoju</i>	5650	14794	8792
Kierownicy ds. produkcji, budownictwa, technologii informatycznych i telekomunikacyjnych	5501	10671	7728
<i>kierownik produkcji</i>	5275	9600	7081
<i>kierownik w budownictwie / budowy</i>	5295	9213	7000
<i>kierownik technologii informatycznych i telekomunikacyjnych / kierownik techniczny IT</i>	5935	13201	9104
Pozostali kierownicy	5242	9983	7209
<i>kierownik administracji</i>	3778	6487	4766
<i>kierownik ds. B+R</i>	6500	13188	9549
<i>kierownik ds. finansów</i>	7100	14287	10001
<i>kierownik ds. jakości</i>	5100	10583	7169
<i>kierownik ds. personalnych</i>	6000	11949	8516
<i>kierownik ds. technicznych</i>	4785	8732	6460
<i>kierownik ds. logistyki</i>	6354	12600	9000
<i>kierownik magazynu</i>	3847	6594	4902
<i>kierownik projektu</i>	5719	10990	7913
<i>kierownik punktu sprzedaży</i>	3186	5200	4024
<i>kierownik robót</i>	5295	9213	7000
Pozostali dyrektorzy	8930	18783	13302
<i>dyrektor biura</i>	8000	15692	12500
<i>dyrektor ds. administracyjnych</i>	5613	11386	7511
<i>dyrektor ds. jakości</i>	9104	19346	14258
<i>dyrektor ds. marketingu</i>	8239	20000	13087
<i>dyrektor ds. produkcji</i>	8260	17300	12103
<i>dyrektor ds. personalnych</i>	10811	22760	16238
<i>dyrektor działu sprzedaży</i>	8902	20484	13656
<i>dyrektor działu IT</i>	12518	23300	17070

Źródło: wynagrodzenia.pl

Rysunek 13 – Źródła danych: całkowite wynagrodzenie brutto dla grupy: dyrektorzy i kierownicy

Dyrektorzy generalni i zarządzający (w tym finansowi)

Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **zarząd**
Próba: 690 - dyrektorów zarządzających



Liczba mężczyzn:
478 (69%)



Liczba kobiet:
212 (31%)

Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **finanse i controlling**
Próba: 987 - dyrektorów finansowych



Liczba mężczyzn:
563 (57%)



Liczba kobiet:
424 (43%)

Zarobki dyrektorów zarządzających



Zarobki dyrektorów finansowych



Kierownicy do spraw sprzedaży, marketingu i rozwoju

Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **sprzedaż, handel**
Próba: 2119 - kierowników do spraw sprzedaży



Liczba mężczyzn:
1400 (66%)



Liczba kobiet:
719 (34%)

Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **marketing**
Próba: 1106 - kierowników do spraw marketingu



Liczba mężczyzn:
421 (38%)



Liczba kobiet:
685 (62%)

Zarobki kierowników do spraw sprzedaży



Zarobki kierowników do spraw marketingu



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **sprzedaż, handel**
Próba: 97 - kierowników do spraw rozwoju kanałów dystrybucji



Liczba mężczyzn:
70 (72%)



Liczba kobiet:
27 (28%)

Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **sprzedaż, handel**
Próba: 97 - kierowników do spraw rozwoju kanałów sprzedaży



Liczba mężczyzn:
70 (72%)



Liczba kobiet:
27 (28%)

Zarobki kierowników do spraw rozwoju kanałów dystrybucji



Zarobki kierowników do spraw rozwoju kanałów sprzedaży



Kierownicy ds. produkcji, budownictwa, technologii informatycznych i telekomunikacyjnych

Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **produkcja, przemysł**
Próba: 2192 - kierowników produkcji



Liczba mężczyzn:
1875 (86%)



Liczba kobiet:
317 (14%)

Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **budownictwo**
Próba: 2448 - kierowników budowy



Liczba mężczyzn:
2212 (90%)



Liczba kobiet:
236 (10%)

Zarobki kierowników produkcji



Zarobki kierowników budowy



Ostatnia aktualizacja danych: **luty 2018**
Grupa stanowisk: **it**
Próba: **107 - kierowników technicznych it**



Liczba mężczyzn:
91 (85%)



Liczba kobiet:
16 (15%)

Zarobki kierowników technicznych it



Pozostali kierownicy

Ostatnia aktualizacja danych: **luty 2018**
Grupa stanowisk: **administracja**
Próba: **2031 - kierowników administracji**



Liczba mężczyzn:
795 (39%)



Liczba kobiet:
1236 (61%)

Zarobki kierowników administracji



Ostatnia aktualizacja danych: **luty 2018**
Grupa stanowisk: **finanse i controlling**
Próba: **1050 - kierowników do spraw finansów**



Liczba mężczyzn:
529 (50%)



Liczba kobiet:
521 (50%)

Zarobki kierowników do spraw finansów



Ostatnia aktualizacja danych: **luty 2018**
Grupa stanowisk: **hr**
Próba: **1029 - kierowników do spraw personalnych**



Liczba mężczyzn:
116 (11%)



Liczba kobiet:
913 (89%)

Zarobki kierowników do spraw personalnych



Ostatnia aktualizacja danych: **luty 2018**
Grupa stanowisk: **badania i rozwój**
Próba: **776 - kierowników do spraw badań i rozwoju**



Liczba mężczyzn:
536 (69%)



Liczba kobiet:
240 (31%)

Zarobki kierowników do spraw badań i rozwoju



Ostatnia aktualizacja danych: **luty 2018**
Grupa stanowisk: **kontrola jakości**
Próba: **989 - kierowników do spraw jakości**



Liczba mężczyzn:
577 (58%)



Liczba kobiet:
412 (42%)

Zarobki kierowników do spraw jakości



Ostatnia aktualizacja danych: **luty 2018**
Grupa stanowisk: **serwis, utrzymanie ruchu**
Próba: **1739 - kierowników do spraw technicznych**



Liczba mężczyzn:
1564 (90%)



Liczba kobiet:
175 (10%)

Zarobki kierowników do spraw technicznych





Ostatnia aktualizacja danych: **luty 2018**
Grupa stanowisk: **produkcja, przemysł**
Próba: **196 - kierowników ds. logistyki**



Liczba mężczyzn:
135 (69%)



Liczba kobiet:
61 (31%)

Zarobki kierowników ds. logistyki



Ostatnia aktualizacja danych: **luty 2018**
Grupa stanowisk: **badania i rozwój**
Próba: **5298 - kierowników projektów**



Liczba mężczyzn:
3560 (67%)



Liczba kobiet:
1738 (33%)

Zarobki kierowników projektów



Ostatnia aktualizacja danych: **luty 2018**
Grupa stanowisk: **budownictwo**
Próba: **2448 - kierowników robót**



Liczba mężczyzn:
2212 (90%)



Liczba kobiet:
236 (10%)

Zarobki kierowników robót



Pozostali dyrektorzy

Ostatnia aktualizacja danych: **luty 2018**
Grupa stanowisk: **administracja**
Próba: **17 - dyrektorów biur**



Liczba mężczyzn:
10 (59%)



Liczba kobiet:
7 (41%)

Zarobki dyrektorów biur



Ostatnia aktualizacja danych: **luty 2018**
Grupa stanowisk: **magazyn**
Próba: **1929 - kierowników magazynów**



Liczba mężczyzn:
1655 (86%)



Liczba kobiet:
274 (14%)

Zarobki kierowników magazynów



Ostatnia aktualizacja danych: **luty 2018**
Grupa stanowisk: **sprzedaż, handel**
Próba: **201 - kierowników punktów sprzedaży**



Liczba mężczyzn:
101 (50%)



Liczba kobiet:
100 (50%)

Zarobki kierowników punktów sprzedaży



Ostatnia aktualizacja danych: **luty 2018**
Grupa stanowisk: **administracja**
Próba: **656 - dyrektorów do spraw administracyjnych**



Liczba mężczyzn:
313 (48%)



Liczba kobiet:
343 (52%)

Zarobki dyrektorów do spraw administracyjnych





Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **kontrola jakości**
Próba: 203 - dyrektorów do spraw jakości



Liczba mężczyzn:
150 (74%)



Liczba kobiet:
53 (26%)

Zarobki dyrektorów do spraw jakości



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **produkcja, przemysł**
Próba: 1119 - dyrektorów do spraw produkcji



Liczba mężczyzn:
960 (86%)



Liczba kobiet:
159 (14%)

Zarobki dyrektorów do spraw produkcji



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **sprzedaż, handel**
Próba: 2547 - dyrektorów działów sprzedaży



Liczba mężczyzn:
1948 (76%)



Liczba kobiet:
599 (24%)

Zarobki dyrektorów działów sprzedaży



Źródło: wynagrodzenia.pl

Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **marketing**
Próba: 574 - dyrektorów do spraw marketingu



Liczba mężczyzn:
282 (49%)



Liczba kobiet:
292 (51%)

Zarobki dyrektorów do spraw marketingu



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **hr**
Próba: 577 - dyrektorów do spraw personalnych



Liczba mężczyzn:
120 (21%)



Liczba kobiet:
457 (79%)

Zarobki dyrektorów do spraw personalnych



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **it**
Próba: 629 - dyrektorów działów it



Liczba mężczyzn:
555 (88%)



Liczba kobiet:
74 (12%)

Zarobki dyrektorów działów it



Tabela 24 – Całkowite wynagrodzenie brutto dla grupy: specjaliści

Kategoria stanowiska / zawodu	całkowite wynagrodzenie brutto		
	wynagrodzenie minimalne - 25% zarabia mniej	wynagrodzenie maksymalne - 25% zarabia więcej	wynagrodzenie średnie (mediana)
2 - SPECJALIŚCI	3509	6100	4537
Fizycy, chemicy i specjaliści nauk o Ziemi, matematycy, aktuariusze i statystycy, specjaliści nauk biologicznych i dziedzin pokrewnych	2572	4190	3193
<i>nauczyciel fizyki i astronomii</i>	<i>2574</i>	<i>4051</i>	<i>3251</i>
<i>biochemik</i>	<i>2390</i>	<i>5000</i>	<i>3177</i>
<i>nauczyciel matematyki</i>	<i>2574</i>	<i>4051</i>	<i>3251</i>
<i>statystyk</i>	<i>2310</i>	<i>3642</i>	<i>2788</i>



<i>mikrobiolog</i>	3016	4210	3500
Inżynierowie	4062	7078	5296
<i>inżynier budownictwa</i>	3466	6259	4541
<i>inżynier elektronik</i>	3297	5697	4324
<i>inżynier jakości</i>	4176	7081	5385
<i>inżynier produkcji</i>	4210	7011	5462
<i>inżynier ds. sieci IT</i>	5165	9342	6771
Architekci, geodeci i projektanci	3153	5234	4081
<i>architekt</i>	3444	6704	4660
<i>geodeta</i>	2617	4300	3243
<i>projektant wnętrz</i>	3400	4700	4340
Lekarze, dentyści, weterynarze	3820	7354	4980
<i>lekarz</i>	3071	4324	3607
<i>lekarz rodzinny</i>	5295	9500	7649
<i>lekarz kardiolog</i>	4286	9787	5507
<i>lekarz neurolog</i>	3926	8472	4891
<i>lekarz chirurg ogólny</i>	3699	6989	4579
<i>weterynarz</i>	2648	5055	3649
Pielęgniarki, położne, specjaliści do spraw ratownictwa medycznego, fizjoterapeuci, dietetycy	2510	3510	2883
<i>pielęgniarka</i>	2418	3517	2845
<i>położna</i>	2418	3506	2967
<i>ratownik medyczny</i>	2930	3785	3073
<i>fizjoterapeuta</i>	2276	3234	2648
Diagności laboratoryjni, farmaceuci, audiofonolodzy i logopedzi, optometryści	3113	4767	3805
<i>diagnosta laboratoryjny</i>	2542	3755	3022
<i>farmaceuta</i>	3956	5608	4766
<i>logopeda</i>	2542	3707	2984
<i>optometrysta</i>	3415	6000	4451
Specjaliści do spraw higieny, bezpieczeństwa pracy i ochrony środowiska	3152	5348	4013
<i>specjalista ds. BHP</i>	3346	5770	4290
<i>specjalista ds. ochrony środowiska</i>	2959	4927	3737
Ekonomiści, specjaliści do spraw księgowości i rachunkowości	3540	6019	4603
<i>specjalista ds. controllingu</i>	3847	6507	4946
<i>specjalista ds. księgowości / księgowy / księgowa</i>	2775	4641	3627
<i>specjalista ds. rachunkowości zarządczej</i>	4000	6909	5238
Doradcy finansowi i inwestycyjni, analitycy finansowi	3395	7928	5013
<i>doradca finansowy</i>	2748	5326	3755
<i>doradca inwestycyjny</i>	3493	12968	6264
<i>doradca kredytowy</i>	3000	5475	4211
<i>analityk finansowy</i>	4342	7943	5825
Specjaliści do spraw administracji i zarządzania	3964	6726	4981
<i>specjalista ds. administracji</i>	2965	4500	3627
<i>specjalista ds. zarządzania jakością</i>	3847	6374	4871
<i>specjalista ds. zarządzania ryzykiem</i>	5200	8800	6700



<i>specjalista ds. zarządzania dokumentacją</i>	3847	7233	4726
Specjaliści do spraw sprzedaży, marketingu i public relations	3149	5541	4148
<i>specjalista ds. sprzedaży</i>	2965	5083	3812
<i>specjalista ds. marketingu</i>	3297	5605	4236
<i>specjalista ds. PR</i>	3186	5935	4396
Specjaliści do spraw technologii informacyjno-komunikacyjnych	4504	8480	6221
<i>specjalista ds. bezpieczeństwa IT</i>	5295	10811	7852
<i>specjalista ds. IT</i>	4235	7803	5690
<i>specjalista ds. wdrożeń IT</i>	3983	6828	5121
Adwokaci, radcy prawni i prokuratorzy, sędziowie	6555	11240	8452
<i>adwokat</i>	4236	8792	5690
<i>radca prawny</i>	5000	10880	7363
<i>prokurator</i>	8194	12089	9768
<i>sędzia</i>	8792	13201	10990
Twórcy i artyści	2333	4199	3118
<i>muzyk</i>	2504	3847	3278
<i>aktor</i>	2162	4552	2959
Psycholodzy i pokrewni	2784	4172	3283
<i>psycholog</i>	2600	3847	3029
<i>psychoterapeuta</i>	2969	4497	3537
Pozostali specjaliści	3549	5821	4529
<i>specjalista ds. B+R</i>	3780	6594	4946
<i>specjalista ds. eksportu</i>	3495	5507	4448
<i>specjalista ds. funduszy unijnych</i>	3077	5235	3956
<i>specjalista ds. HR</i>	3847	5951	4766

Źródło: wynagrodzenia.pl

Rysunek 14 – Źródła danych: całkowite wynagrodzenie brutto dla grupy: specjaliści

Fizycy, chemicy i specjaliści nauk o Ziemi, matematycy, aktuariusze i statystycy, specjaliści nauk biologicznych i dziedzin pokrewnych

Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: nauka i szkolnictwo
Próba: 696 - nauczycieli fizyki i astronomii

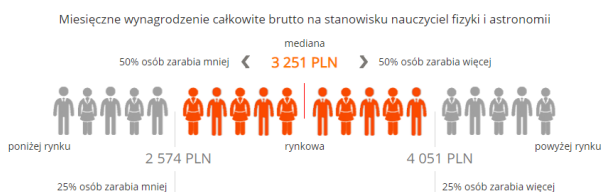


Liczba mężczyzn:
152 (22%)



Liczba kobiet:
544 (78%)

Zarobki nauczycieli fizyki i astronomii



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: badania i rozwój
Próba: 11 - biochemików



Liczba mężczyzn:
4 (36%)



Liczba kobiet:
7 (64%)

Zarobki biochemików





Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **nauka i szkolnictwo**
Próba: 696 - nauczycieli matematyki

Liczba mężczyzn:
152 (22%)

Liczba kobiet:
544 (78%)

Zarobki nauczycieli matematyki



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **badania i rozwój**
Próba: 105 - mikrobiologów

Liczba mężczyzn:
25 (24%)

Liczba kobiet:
80 (76%)

Zarobki mikrobiologów



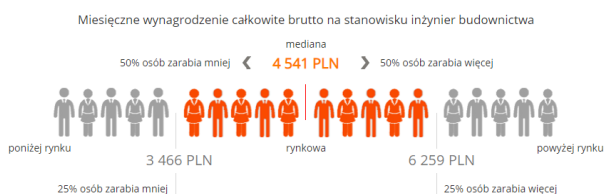
Inżynierowie

Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **budownictwo**
Próba: 403 - inżynierów budownictwa

Liczba mężczyzn:
288 (71%)

Liczba kobiet:
115 (29%)

Zarobki inżynierów budownictwa



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **kontrola jakości**
Próba: 1312 - inżynierów jakości

Liczba mężczyzn:
870 (66%)

Liczba kobiet:
442 (34%)

Zarobki inżynierów jakości



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **szkolenia i personel pomocniczy**
Próba: 273 - statystyków

Liczba mężczyzn:
66 (24%)

Liczba kobiet:
207 (76%)

Zarobki statystyków



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **serwis, utrzymanie ruchu**
Próba: 974 - inżynierów elektroników

Liczba mężczyzn:
894 (92%)

Liczba kobiet:
80 (8%)

Zarobki inżynierów elektroników

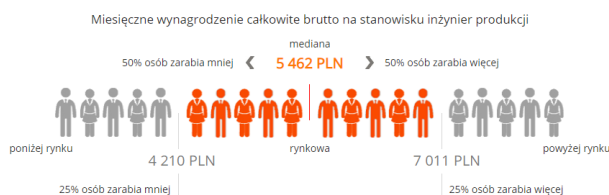


Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **badania i rozwój**
Próba: 2302 - inżynierów produkcji

Liczba mężczyzn:
1875 (81%)

Liczba kobiet:
427 (19%)

Zarobki inżynierów produkcji



Ostatnia aktualizacja danych: **luty 2018**
Grupa stanowisk: **it**
Próba: **437 - inżynierów ds. sieci it**



Liczba mężczyzn:
383 (88%)



Liczba kobiet:
54 (12%)

Zarobki inżynierów ds. sieci it



Architekci, geodeci i projektanci

Ostatnia aktualizacja danych: **luty 2018**
Grupa stanowisk: **budownictwo**
Próba: **809 - architektów**



Liczba mężczyzn:
369 (46%)



Liczba kobiet:
440 (54%)

Zarobki architektów



Ostatnia aktualizacja danych: **luty 2018**
Grupa stanowisk: **usługi pozostałe**
Próba: **15 - projektantów wnętrz**



Liczba mężczyzn:
3 (20%)



Liczba kobiet:
12 (80%)

Zarobki projektantów wnętrz



Ostatnia aktualizacja danych: **luty 2018**
Grupa stanowisk: **budownictwo**
Próba: **752 - geodetów**



Liczba mężczyzn:
568 (76%)



Liczba kobiet:
184 (24%)

Zarobki geodetów



Lekarze, dentyści, weterynarze

Ostatnia aktualizacja danych: **luty 2018**
Grupa stanowisk: **służba zdrowia: lekarze**
Próba: **619 - lekarzy**



Liczba mężczyzn:
333 (54%)



Liczba kobiet:
286 (46%)

Zarobki lekarzy



Ostatnia aktualizacja danych: **luty 2018**
Grupa stanowisk: **służba zdrowia: lekarze**
Próba: **163 - lekarzy rodzinnych**



Liczba mężczyzn:
70 (43%)



Liczba kobiet:
93 (57%)

Zarobki lekarzy rodzinnych





Ostatnia aktualizacja danych: **luty 2018**
Grupa stanowisk: **szużba zdrowia: lekarze**
Próba: **282 - lekarzy weterynarii**

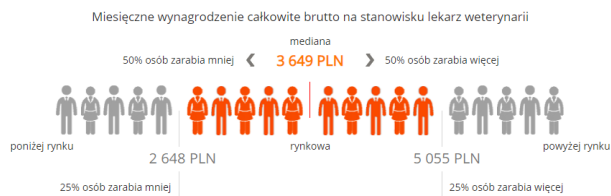


Liczba mężczyzn:
99 (35%)



Liczba kobiet:
183 (65%)

Zarobki lekarzy weterynarii



Ostatnia aktualizacja danych: **luty 2018**
Grupa stanowisk: **szużba zdrowia: lekarze**
Próba: **47 - lekarzy neurologów**



Liczba mężczyzn:
27 (57%)



Liczba kobiet:
20 (43%)

Zarobki lekarzy neurologów



Ostatnia aktualizacja danych: **luty 2018**
Grupa stanowisk: **szużba zdrowia: lekarze**
Próba: **84 - lekarzy kardiologów**

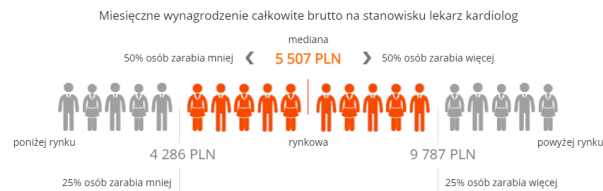


Liczba mężczyzn:
49 (58%)



Liczba kobiet:
35 (42%)

Zarobki lekarzy kardiologów



Ostatnia aktualizacja danych: **luty 2018**
Grupa stanowisk: **szużba zdrowia: lekarze**
Próba: **130 - lekarzy - chirurgów ogólnych**



Liczba mężczyzn:
100 (77%)



Liczba kobiet:
30 (23%)

Zarobki lekarzy - chirurgów ogólnych



Pielęgniarki, położne, specjaliści do spraw ratownictwa medycznego, fizjoterapeuci, dietetycy

Ostatnia aktualizacja danych: **luty 2018**
Grupa stanowisk: **szużba zdrowia: personel pomocniczy**
Próba: **2161 - pielęgniarzek**

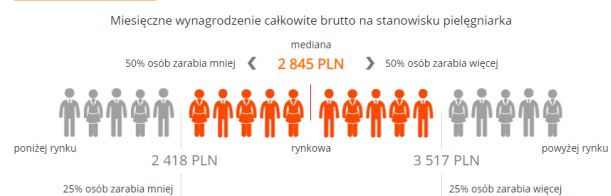


Liczba mężczyzn:
143 (7%)



Liczba kobiet:
2018 (93%)

Zarobki pielęgniarzek



Ostatnia aktualizacja danych: **luty 2018**
Grupa stanowisk: **szużba zdrowia: personel pomocniczy**
Próba: **463 - ratowników medycznych**



Liczba mężczyzn:
366 (79%)



Liczba kobiet:
97 (21%)

Zarobki ratowników medycznych



Ostatnia aktualizacja danych: **luty 2018**
Grupa stanowisk: **szużba zdrowia: personel pomocniczy**
Próba: **438 - położnych**

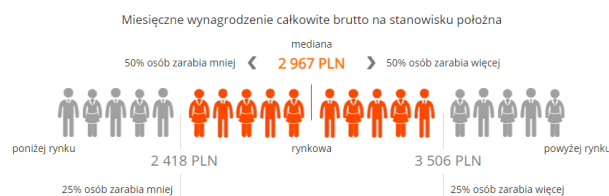


Liczba mężczyzn:
6 (1%)



Liczba kobiet:
432 (99%)

Zarobki położnych



Ostatnia aktualizacja danych: **luty 2018**
Grupa stanowisk: **szużba zdrowia: personel pomocniczy**
Próba: **1347 - fizjoterapeutów**



Liczba mężczyzn:
440 (33%)



Liczba kobiet:
907 (67%)

Zarobki fizjoterapeutów



Diagności laboratoryjni, farmaceuci, audiofonolodzy i logopedzi, optometryści

Ostatnia aktualizacja danych: **luty 2018**
Grupa stanowisk: **szużba zdrowia: personel pomocniczy**
Próba: **626 - diagnostów laboratoryjnych**



Liczba mężczyzn:
93 (15%)



Liczba kobiet:
533 (85%)

Zarobki diagnostów laboratoryjnych



Ostatnia aktualizacja danych: **luty 2018**
Grupa stanowisk: **nauka i szkolnictwo**
Próba: **160 - logopedów**



Liczba mężczyzn:
5 (3%)



Liczba kobiet:
155 (97%)

Zarobki logopedów



Ostatnia aktualizacja danych: **luty 2018**
Grupa stanowisk: **szużba zdrowia: apteki**
Próba: **1153 - farmaceutów**



Liczba mężczyzn:
305 (26%)



Liczba kobiet:
848 (74%)

Zarobki farmaceutów



Ostatnia aktualizacja danych: **luty 2018**
Grupa stanowisk: **szużba zdrowia: lekarze**
Próba: **89 - optometrystów**



Liczba mężczyzn:
29 (33%)



Liczba kobiet:
60 (67%)

Zarobki optometrystów



Specjaliści do spraw higieny, bezpieczeństwa pracy i ochrony środowiska

Ostatnia aktualizacja danych: **luty 2018**
Grupa stanowisk: **administracja**
Próba: **1943 - specjalistów do spraw bhp**



Liczba mężczyzn:
1177 (61%)



Liczba kobiet:
766 (39%)

Zarobki specjalistów do spraw bhp



Ostatnia aktualizacja danych: **luty 2018**
Grupa stanowisk: **produkcja, przemysł**
Próba: **1051 - specjalistów do spraw ochrony środowiska**



Liczba mężczyzn:
407 (39%)



Liczba kobiet:
644 (61%)

Zarobki specjalistów do spraw ochrony środowiska



Ekonomiści, specjaliści do spraw księgowości i rachunkowości

Ostatnia aktualizacja danych: **luty 2018**
Grupa stanowisk: **finanse i controlling**
Próba: **380 - specjalistów ds. rachunkowości zarządczej**



Liczba mężczyzn:
182 (48%)



Liczba kobiet:
198 (52%)

Zarobki specjalistów ds. rachunkowości zarządczej



Ostatnia aktualizacja danych: **luty 2018**
Grupa stanowisk: **księgowość**
Próba: **8821 - księgowych**



Liczba mężczyzn:
1049 (12%)



Liczba kobiet:
7772 (88%)

Zarobki księgowych





Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **finanse i controlling**
Próba: 1855 - specjalistów do spraw controllingu



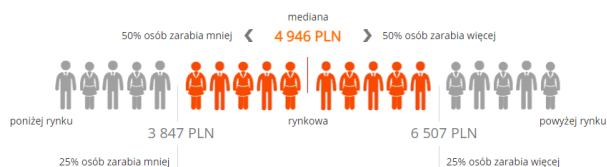
Liczba mężczyzn:
675 (36%)



Liczba kobiet:
1180 (64%)

Zarobki specjalistów do spraw controllingu

Miesięczne wynagrodzenie całkowite brutto na stanowisku specjalista do spraw controllingu



Doradcy finansowi i inwestycyjni, analitycy finansowi

Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **bankowość, ubezpieczenia**
Próba: 1044 - doradców finansowych



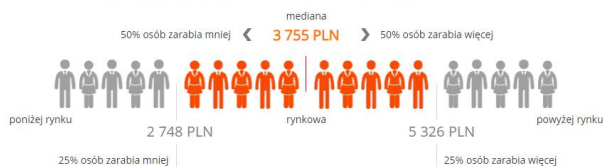
Liczba mężczyzn:
325 (31%)



Liczba kobiet:
719 (69%)

Zarobki doradców finansowych

Miesięczne wynagrodzenie całkowite brutto na stanowisku doradca finansowy



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **bankowość, ubezpieczenia**
Próba: 83 - doradców inwestycyjnych



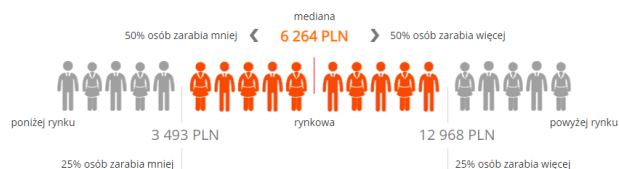
Liczba mężczyzn:
59 (71%)



Liczba kobiet:
24 (29%)

Zarobki doradców inwestycyjnych

Miesięczne wynagrodzenie całkowite brutto na stanowisku doradca inwestycyjny



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **bankowość, ubezpieczenia**
Próba: 57 - doradców kredytowych



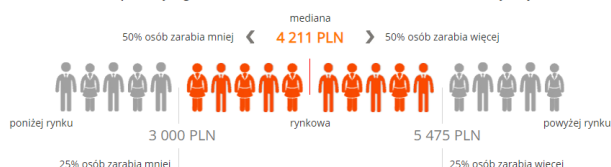
Liczba mężczyzn:
15 (26%)



Liczba kobiet:
42 (74%)

Zarobki doradców kredytowych

Miesięczne wynagrodzenie całkowite brutto na stanowisku doradca kredytowy



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **finanse i controlling**
Próba: 2093 - analityków finansowych



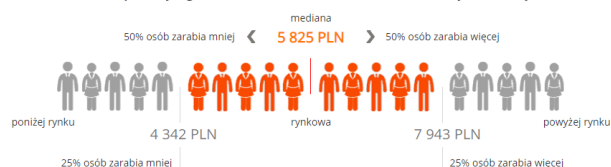
Liczba mężczyzn:
1109 (53%)



Liczba kobiet:
984 (47%)

Zarobki analityków finansowych

Miesięczne wynagrodzenie całkowite brutto na stanowisku analityk finansowy



Specjaliści do spraw administracji i zarządzania

Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **administracja**
Próba: 5412 - specjalistów do spraw administracji



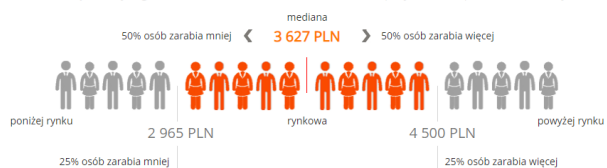
Liczba mężczyzn:
1262 (23%)



Liczba kobiet:
4150 (77%)

Zarobki specjalistów do spraw administracji

Miesięczne wynagrodzenie całkowite brutto na stanowisku specjalista do spraw administracji



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **kontrola jakości**
Próba: 283 - specjalistów do spraw zarządzania jakością



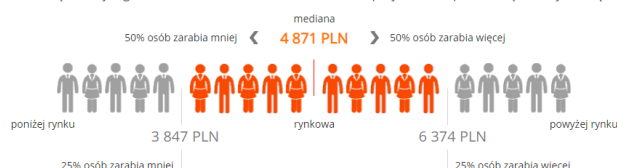
Liczba mężczyzn:
141 (50%)



Liczba kobiet:
142 (50%)

Zarobki specjalistów do spraw zarządzania jakością

Miesięczne wynagrodzenie całkowite brutto na stanowisku specjalista do spraw zarządzania jakością





Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **bankowość, ubezpieczenia**
Próba: 51 - specjalistów zarządzania ryzykiem



Liczba mężczyzn:
28 (55%)



Liczba kobiet:
23 (45%)

Zarobki specjalistów zarządzania ryzykiem



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **media, wydawnictwa**
Próba: 116 - specjalistów zarządzania dokumentacją

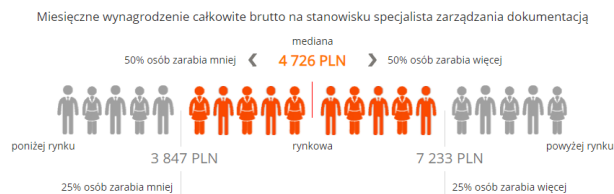


Liczba mężczyzn:
67 (58%)



Liczba kobiet:
49 (42%)

Zarobki specjalistów zarządzania dokumentacją



Specjaliści do spraw sprzedaży, marketingu i public relations

Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **sprzedaż, handel**
Próba: 5346 - specjalistów ds. sprzedaży



Liczba mężczyzn:
2490 (47%)



Liczba kobiet:
2856 (53%)

Zarobki specjalistów ds. sprzedaży



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **marketing**
Próba: 2772 - specjalistów ds. marketingu



Liczba mężczyzn:
938 (34%)



Liczba kobiet:
1834 (66%)

Zarobki specjalistów ds. marketingu



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **pr, reklama**
Próba: 357 - specjalistów ds. pr



Liczba mężczyzn:
90 (25%)



Liczba kobiet:
267 (75%)

Zarobki specjalistów ds. pr



Specjaliści do spraw technologii informacyjno-komunikacyjnych

Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **IT**
Próba: 413 - specjalistów do spraw bezpieczeństwa IT

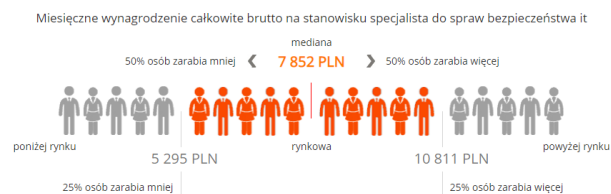


Liczba mężczyzn:
358 (87%)



Liczba kobiet:
55 (13%)

Zarobki specjalistów do spraw bezpieczeństwa IT



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **IT**
Próba: 1535 - specjalistów do spraw IT



Liczba mężczyzn:
1328 (87%)



Liczba kobiet:
207 (13%)

Zarobki specjalistów do spraw IT



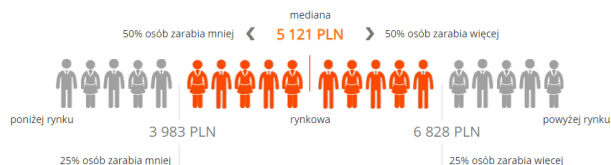
Ostatnia aktualizacja danych: **luty 2018**
Grupa stanowisk: **IT**
Próba: **608 - specjalistów do spraw wdrożeń IT**

Liczba mężczyzn:
444 (73%)

Liczba kobiet:
164 (27%)

Zarobki specjalistów do spraw wdrożeń IT

Miesięczne wynagrodzenie całkowite brutto na stanowisku specjalista do spraw wdrożeń IT



Adwokaci, radcy prawni i prokuratorzy, sędziowie

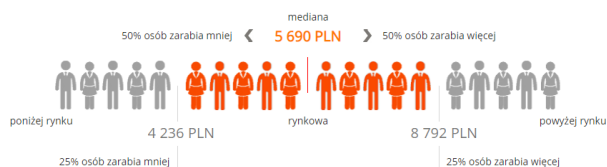
Ostatnia aktualizacja danych: **luty 2018**
Grupa stanowisk: **usługi: prawnicze**
Próba: **161 - adwokatów**

Liczba mężczyzn:
96 (60%)

Liczba kobiet:
65 (40%)

Zarobki adwokatów

Miesięczne wynagrodzenie całkowite brutto na stanowisku adwokat



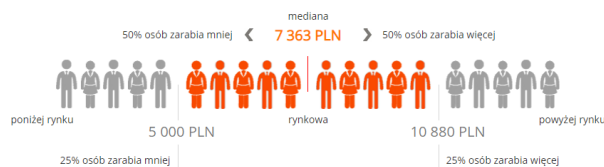
Ostatnia aktualizacja danych: **luty 2018**
Grupa stanowisk: **usługi: prawnicze**
Próba: **1313 - radców prawnych**

Liczba mężczyzn:
684 (52%)

Liczba kobiet:
629 (48%)

Zarobki radców prawnych

Miesięczne wynagrodzenie całkowite brutto na stanowisku radca prawny



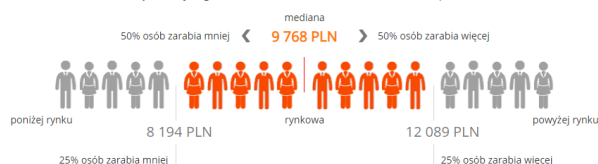
Ostatnia aktualizacja danych: **luty 2018**
Grupa stanowisk: **sektor publiczny**
Próba: **31 - prokuratorów**

Liczba mężczyzn:
19 (61%)

Liczba kobiet:
12 (39%)

Zarobki prokuratorów

Miesięczne wynagrodzenie całkowite brutto na stanowisku prokurator



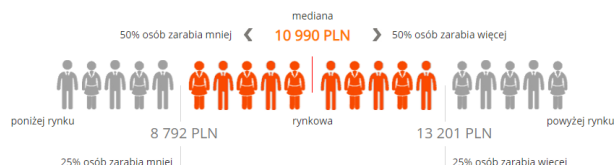
Ostatnia aktualizacja danych: **luty 2018**
Grupa stanowisk: **sektor publiczny**
Próba: **45 - sędziów**

Liczba mężczyzn:
38 (84%)

Liczba kobiet:
7 (16%)

Zarobki sędziów

Miesięczne wynagrodzenie całkowite brutto na stanowisku sędzia



Twórcy i artyści

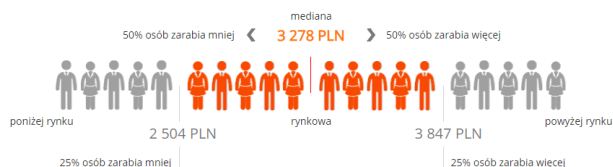
Ostatnia aktualizacja danych: **luty 2018**
Grupa stanowisk: **kultura i sztuka**
Próba: **55 - muzyków**

Liczba mężczyzn:
34 (62%)

Liczba kobiet:
21 (38%)

Zarobki muzyków

Miesięczne wynagrodzenie całkowite brutto na stanowisku muzyk



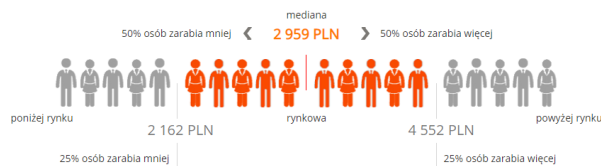
Ostatnia aktualizacja danych: **luty 2018**
Grupa stanowisk: **kultura i sztuka**
Próba: **39 - aktorów**

Liczba mężczyzn:
25 (64%)

Liczba kobiet:
14 (36%)

Zarobki aktorów

Miesięczne wynagrodzenie całkowite brutto na stanowisku aktor



Psycholodzy i pokrewni



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **służba zdrowia: personel pomocniczy**
Próba: 930 - psychologów

Liczba mężczyzn:
134 (14%)

Liczba kobiet:
796 (86%)

Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **służba zdrowia: lekarze**
Próba: 126 - psychoterapeutów

Liczba mężczyzn:
31 (25%)

Liczba kobiet:
95 (75%)

Zarobki psychologów



Zarobki psychoterapeutów



Pozostali specjaliści

Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **badania i rozwój**
Próba: 1442 - specjalistów do spraw badań i rozwoju

Liczba mężczyzn:
772 (54%)

Liczba kobiet:
670 (46%)

Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **export/import**
Próba: 1394 - specjalistów do spraw eksportu

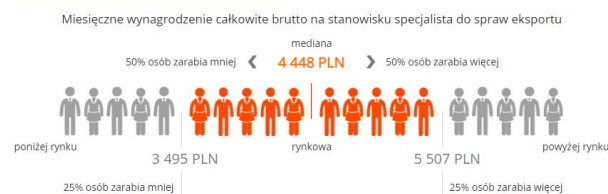
Liczba mężczyzn:
534 (38%)

Liczba kobiet:
860 (62%)

Zarobki specjalistów do spraw badań i rozwoju



Zarobki specjalistów do spraw eksportu



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **usługi: pozostałe**
Próba: 447 - specjalistów do spraw funduszy unijnych

Liczba mężczyzn:
152 (34%)

Liczba kobiet:
295 (66%)

Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **hr**
Próba: 1497 - specjalistów ds. hr

Liczba mężczyzn:
141 (9%)

Liczba kobiet:
1356 (91%)

Zarobki specjalistów do spraw funduszy unijnych



Zarobki specjalistów ds. hr



Źródło: wynagrodzenia.pl

Tabela 25 – Całkowite wynagrodzenie brutto dla grupy: technicy i średni personel

Kategoria stanowiska / zawodu	całkowite wynagrodzenie brutto		
	wynagrodzenie minimalne - 25% zarabia mniej	wynagrodzenie maksymalne - 25% zarabia więcej	wynagrodzenie średnie (mediana)
3 - TECHNICY I INNY ŚREDNI PERSONEL	3085	5483	4090
Technicy nauk fizycznych, chemicznych i technicznych, technicy nauk biologicznych, rolniczych i technologii żywności	2461	4377	3024
<i>biolog</i>	<i>2604</i>	<i>4211</i>	<i>3052</i>
<i>laborant chemiczny</i>	<i>2528</i>	<i>3627</i>	<i>3061</i>
<i>doradca ds. rolnictwa</i>	<i>2253</i>	<i>5295</i>	<i>2959</i>



Mistrzowie produkcji	4068	6336	5064
<i>mistrz zmiany produkcyjnej</i>	4070	6373	5121
<i>mistrz w dziale technicznym i serwisu</i>	4066	6264	4950
<i>mistrz zmiany</i>	4070	6373	5121
Kontrolerzy (sterowniczy) procesów przemysłowych	3194	5028	4023
<i>kontroler procesów produkcji</i>	3000	4780	3847
<i>programista maszyn sterowanych numerycznie</i>	3389	5276	4200
Pracownicy transportu morskiego, żeglugi śródlądowej i lotnictwa (z wyłączeniem sił zbrojnych)	5916	15084	10116
<i>marynarz statku morskiego</i>	7583	18109	13656
<i>pilot samolotu</i>	5295	13188	7693
<i>inspektor bezpieczeństwa żeglugi</i>	4871	13957	9000
Technicy medyczni i farmaceutyczni, technicy weterynarii, ratownicy medyczni, dietetycy i żywieniowcy, optycy okularowi, asystenci dentystyczni	2258	3493	2769
<i>technik weterynarii</i>	2065	2845	2488
<i>technik farmacji</i>	2418	3500	2959
<i>dietetyk</i>	2276	3493	2717
<i>optyk</i>	2475	3707	2933
<i>asystent dentystyczny / technik dentystyczny</i>	2058	3924	2748
Technicy fizjoterapii i masażyści, średni personel ochrony środowiska, medycyny pracy i bhp	2574	3796	3104
<i>technik masażysta</i>	2200	3205	2600
<i>technik ochrony środowiska</i>	2748	3983	3313
<i>inspektor ds. BHP</i>	2775	4200	3400
Pracownicy do spraw kredytów, pożyczek i innych usług finansowych, pośrednicy usług biznesowych, agenci ubezpieczeniowi	3064	5510	3976
<i>analityk bankowy</i>	3956	6507	4967
<i>opiekun finansowy</i>	2748	5326	3755
<i>agent ubezpieczeniowy</i>	2489	4697	3206
Księgowi, średni personel do spraw statystyki i dziedzin pokrewnych	2542	4141	3207
<i>księgowy</i>	2775	4641	3627
<i>statystyk</i>	2310	3642	2788
Przedstawiciele handlowi, zaopatrzeniowcy	3434	5945	4465
<i>przedstawiciel handlowy</i>	3187	5631	4210
<i>zaopatrzeniowiec / specjalista ds. zaopatrzenia</i>	3681	6259	4720
Pracownicy administracyjni i sekretarze wyspecjalizowani	2212	3396	2711
<i>pracownik administracyjno-biurowy</i>	2224	3497	2775
<i>sekretarz</i>	2200	3296	2648
Trenerzy, specjaliści z zakresu kultury fizycznej	2959	5460	3972
<i>trener sportowy</i>	2648	4950	3709
<i>organizator imprez sportowych</i>	3270	5971	4236
Średni personel w zakresie działalności artystycznej, kulturalnej i kulinarnej	2815	4738	3582
<i>animator kultury</i>	2100	2775	2390
<i>organizator prac artystycznych</i>	2748	3927	3283
<i>organizator imprez rozrywkowych</i>	3270	5971	4236



<i>szef kuchni</i>	3142	6280	4419
Technicy informatycy	3227	5824	4254
<i>informatyk</i>	3040	5275	3956
<i>webdeveloper</i>	3414	6373	4552
Pozostali technicy i inny średni personel	2473	3636	2998
<i>technik laboratoryjny</i>	2617	4024	3297
<i>pracownik socjalny</i>	2330	3249	2700

Źródło: wynagrodzenia.pl

Rysunek 15 – Źródła danych: całkowite wynagrodzenie brutto dla grupy: technicy i inny średni personel

Technicy nauk fizycznych, chemicznych i technicznych, technicy nauk biologicznych, rolniczych i technologii żywności

Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: badania i rozwój
Próba: 40 - biologów



Liczba mężczyzn:
7 (17%)



Liczba kobiet:
33 (83%)

Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: badania i rozwój
Próba: 1317 - laborantów chemicznych



Liczba mężczyzn:
336 (26%)



Liczba kobiet:
981 (74%)

Zarobki biologów



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: administracja
Próba: 163 - doradców ds. rolnictwa



Liczba mężczyzn:
103 (63%)



Liczba kobiet:
60 (37%)

Zarobki laborantów chemicznych



Zarobki doradców ds. rolnictwa



Mistrzowie produkcji

Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: produkcja, przemysł
Próba: 3033 - mistrzów zmiany produkcyjnej



Liczba mężczyzn:
2620 (86%)



Liczba kobiet:
413 (14%)

Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: serwis, utrzymanie ruchu
Próba: 730 - mistrzów w działach technicznych i serwisu



Liczba mężczyzn:
672 (92%)



Liczba kobiet:
58 (8%)

Zarobki mistrzów zmiany produkcyjnej



Zarobki mistrzów w działach technicznych i serwisu



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **produkcja, przemysł**
Próba: 3033 - mistrzów zmiany

Liczba mężczyzn:
2620 (86%)

Liczba kobiet:
413 (14%)

Zarobki mistrzów zmiany



Kontrolerzy (sterowniczy) procesów przemysłowych

Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **produkcja, przemysł**
Próba: 172 - kontrolerów procesów produkcji

Liczba mężczyzn:
116 (67%)

Liczba kobiet:
56 (33%)

Zarobki kontrolerów procesów produkcji



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **produkcja, przemysł**
Próba: 703 - programistów maszyn sterowanych numerycznie

Liczba mężczyzn:
629 (89%)

Liczba kobiet:
74 (11%)

Zarobki programistów maszyn sterowanych numerycznie



Pracownicy transportu morskiego, żeglugi śródlądowej i lotnictwa (z wyłączeniem sił zbrojnych)

Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **brak grupy**
Próba: 23 - marynarzy statków morskich

Liczba mężczyzn:
20 (87%)

Liczba kobiet:
3 (13%)

Zarobki marynarzy statków morskich



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **logistyka i transport**
Próba: 71 - pilotów samolotu

Liczba mężczyzn:
65 (92%)

Liczba kobiet:
6 (8%)

Zarobki pilotów samolotu



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **administracja**
Próba: 21 - inspektorów bezpieczeństwa żeglugi

Liczba mężczyzn:
19 (90%)

Liczba kobiet:
2 (10%)

Zarobki inspektorów bezpieczeństwa żeglugi



Technicy medyczni i farmaceutyczni, technicy weterynarii, ratownicy medyczni, dietetycy i żywieniowcy, optycy okularowi, asystenci dentyści



Ostatnia aktualizacja danych: **luty 2018**
Grupa stanowisk: **służba zdrowia: apteki**
Próba: **1231 - techników farmacji**

Liczba mężczyzn:
127 (10%)

Liczba kobiet:
1104 (90%)

Zarobki techników farmacji



Ostatnia aktualizacja danych: **luty 2018**
Grupa stanowisk: **służba zdrowia: personel pomocniczy**
Próba: **64 - techników weterynarii**

Liczba mężczyzn:
24 (37%)

Liczba kobiet:
40 (63%)

Zarobki techników weterynarii



Ostatnia aktualizacja danych: **luty 2018**
Grupa stanowisk: **służba zdrowia: stomatologia**
Próba: **82 - techników dentystycznych**

Liczba mężczyzn:
30 (37%)

Liczba kobiet:
52 (63%)

Zarobki techników dentystycznych



Ostatnia aktualizacja danych: **luty 2018**
Grupa stanowisk: **usługi: pozostałe**
Próba: **121 - optyków**

Liczba mężczyzn:
45 (37%)

Liczba kobiet:
76 (63%)

Zarobki optyków



Ostatnia aktualizacja danych: **luty 2018**
Grupa stanowisk: **służba zdrowia: personel pomocniczy**
Próba: **192 - dietetyków**

Liczba mężczyzn:
14 (7%)

Liczba kobiet:
178 (93%)

Zarobki dietetyków



Technicy fizjoterapii i masażyści, średni personel ochrony środowiska, medycyny pracy i bhp

Ostatnia aktualizacja danych: **luty 2018**
Grupa stanowisk: **służba zdrowia: personel pomocniczy**
Próba: **38 - techników masażystów**

Liczba mężczyzn:
12 (32%)

Liczba kobiet:
26 (68%)

Zarobki techników masażystów



Ostatnia aktualizacja danych: **luty 2018**
Grupa stanowisk: **sektor publiczny**
Próba: **460 - inspektorów ds. ochrony środowiska**

Liczba mężczyzn:
186 (40%)

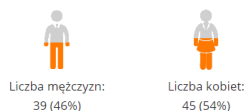
Liczba kobiet:
274 (60%)

Zarobki inspektorów ds. ochrony środowiska





Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: brak grupy
Próba: 84 - inspektorów ds. bhp



Zarobki inspektorów ds. bhp



Pracownicy do spraw kredytów, pożyczek i innych usług finansowych, pośrednicy usług biznesowych, agenci ubezpieczeniowi

Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: bankowość, ubezpieczenia
Próba: 645 - agentów ubezpieczeniowych



Zarobki agentów ubezpieczeniowych



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: bankowość, ubezpieczenia
Próba: 1044 - opiekunów finansowych



Zarobki opiekunów finansowych



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: bankowość, ubezpieczenia
Próba: 753 - analityków bankowych

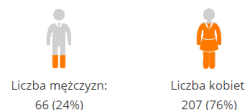


Zarobki analityków bankowych



Księgowi, średni personel do spraw statystyki i dziedzin pokrewnych

Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: służba zdrowia: personel pomocniczy
Próba: 273 - statystyków



Zarobki statystyków



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: księgowość
Próba: 8821 - księgowych



Zarobki księgowych





Przedstawiciele handlowi, zaopatrzeniowcy

Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **sprzedaż, handel**
Próba: 5860 - przedstawicieli handlowych



Liczba mężczyzn:
4159 (71%)



Liczba kobiet:
1701 (29%)

Zarobki przedstawicieli handlowych



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **zakupy**
Próba: 3670 - specjalistów do spraw zaopatrzenia



Liczba mężczyzn:
1812 (49%)



Liczba kobiet:
1858 (51%)

Zarobki specjalistów do spraw zaopatrzenia



Pracownicy administracyjni i sekretarze wyspecjalizowani

Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **administracja**
Próba: 6004 - pracowników administracyjno - biurowych



Liczba mężczyzn:
878 (15%)



Liczba kobiet:
5126 (85%)

Zarobki pracowników administracyjno - biurowych



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **administracja**
Próba: 2116 - sekretarzy



Liczba mężczyzn:
42 (2%)



Liczba kobiet:
2074 (98%)

Zarobki sekretarzy



Trenerzy, specjaliści z zakresu kultury fizycznej

Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **usługi: pozostałe**
Próba: 74 - trenerów sportowych



Liczba mężczyzn:
61 (82%)



Liczba kobiet:
13 (18%)

Zarobki trenerów sportowych



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **pr, reklama**
Próba: 305 - organizatorów imprez sportowych



Liczba mężczyzn:
102 (33%)



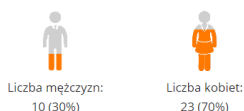
Liczba kobiet:
203 (67%)

Zarobki organizatorów imprez sportowych



Sredni personel w zakresie działalności artystycznej, kulturalnej i kulinarnej

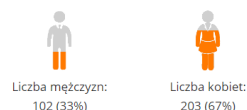
Ostatnia aktualizacja danych: **luty 2018**
Grupa stanowisk: **kultura i sztuka**
Próba: **33 - animatorów kultury**



Zarobki animatorów kultury



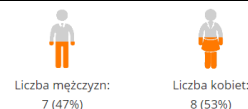
Ostatnia aktualizacja danych: **luty 2018**
Grupa stanowisk: **pr, reklama**
Próba: **305 - organizatorów imprez rozrywkowych**



Zarobki organizatorów imprez rozrywkowych



Ostatnia aktualizacja danych: **luty 2018**
Grupa stanowisk: **kultura i sztuka**
Próba: **15 - organizatorów prac artystycznych**



Zarobki organizatorów prac artystycznych



Ostatnia aktualizacja danych: **luty 2018**
Grupa stanowisk: **usługi: gastronomia**
Próba: **400 - szefów kuchni**

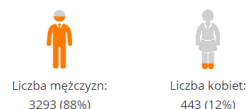


Zarobki szefów kuchni



Technicy informatycy

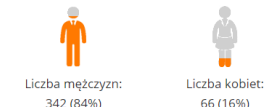
Ostatnia aktualizacja danych: **luty 2018**
Grupa stanowisk: **it**
Próba: **3736 - informatyków (stanowisko ogólne)**



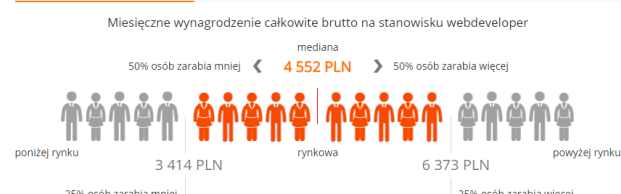
Zarobki informatyków (stanowisko ogólne)



Ostatnia aktualizacja danych: **luty 2018**
Grupa stanowisk: **it**
Próba: **408 - webdeveloperów**

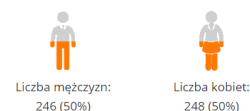


Zarobki webdeveloperów



Pozostali technicy i inny średni personel

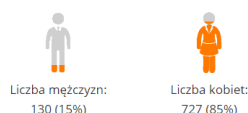
Ostatnia aktualizacja danych: **luty 2018**
Grupa stanowisk: **badania i rozwój**
Próba: **494 - techników laboratoryjnych**



Zarobki techników laboratoryjnych



Ostatnia aktualizacja danych: **luty 2018**
Grupa stanowisk: **sektor publiczny**
Próba: **857 - pracowników socjalnych**



Zarobki pracowników socjalnych



Źródło: wynagrodzenia.pl



Tabela 26 – Całkowite wynagrodzenie brutto dla grupy: pracownicy biurowi

Kategoria stanowiska / zawodu	całkowite wynagrodzenie brutto		
	wynagrodzenie minimalne - 25% zarabia mniej	wynagrodzenie maksymalne - 25% zarabia więcej	wynagrodzenie średnie (mediana)
4 - PRACOWNICY BIUROWI	2593	3937	3156
Sekretarki, operatorzy urządzeń biurowych i pokrewni	2200	3296	2648
sekretarka	2200	3296	2648
Pracownicy obsługi klienta, w tym ankieterzy i pracownicy call center	2298	3459	2777
asystent ds. obsługi klienta	2330	3642	2845
ankieter	2276	3278	2699
repcjonistka	2198	3050	2600
pracownik call center	2390	3869	2965
Pracownicy obrotu pieniężnego i do spraw finansowo-statystycznych, działów kadr	2193	3198	2622
fakturzystka	2171	3200	2595
kasjer	2100	2902	2418
kasjer walutowy	2308	3492	2855
Magazynierzy i pokrewni	2209	3149	2594
magazynier	2418	3399	2859
sortowacz	2000	2900	2330
Planiści produkcyjni	3600	5772	4552
planista produkcyjny	3600	5772	4552
Pracownicy do spraw transportu	3242	5050	4025
dyspozytor	3242	5050	4025
Pozostali pracownicy biurowi	2414	3636	2874
kurier	2528	3847	3000
archiwista	2300	3426	2748

Źródło: wynagrodzenia.pl

Rysunek 16 – Źródła danych: całkowite wynagrodzenie brutto dla grupy: pracownicy biurowi

Sekretarki, operatorzy urządzeń biurowych i pokrewni żywności

Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: administracja
Próba: 2116 - sekretarek



Liczba mężczyzn:
42 (2%)



Liczba kobiet:
2074 (98%)

Zarobki sekretarek



Pracownicy obsługi klienta, w tym ankieterzy i pracownicy call center

Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **obsługa klienta**
Próba: 579 - asystentów ds. obsługi klienta

Liczba mężczyzn:
139 (24%)

Liczba kobiet:
440 (76%)

Zarobki asystentów ds. obsługi klienta



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **usługi: pozostałe**
Próba: 67 - ankieterów

Liczba mężczyzn:
18 (27%)

Liczba kobiet:
49 (73%)

Zarobki ankieterów



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **obsługa klienta**
Próba: 716 - pracowników call center

Liczba mężczyzn:
319 (45%)

Liczba kobiet:
397 (55%)

Zarobki pracowników call center



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **usługi: hotele i kasyna**
Próba: 1870 - recepcjonistek

Liczba mężczyzn:
315 (17%)

Liczba kobiet:
1555 (83%)

Zarobki recepcjonistek



Pracownicy obrotu pieniężnego i do spraw finansowo-statystycznych, działów kadr

Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **księgowość**
Próba: 564 - fakturzystek

Liczba mężczyzn:
83 (15%)

Liczba kobiet:
481 (85%)

Zarobki fakturzystek



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **sprzedaż, handel**
Próba: 655 - kasjerów

Liczba mężczyzn:
119 (18%)

Liczba kobiet:
536 (82%)

Zarobki kasjerów



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **sprzedaż, handel**
Próba: 187 - kasjerów walutowych

Liczba mężczyzn:
58 (31%)

Liczba kobiet:
129 (69%)

Zarobki kasjerów walutowych



Magazynierzy i pokrewni

Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **magazyn**
Próba: 7729 - magazynierów

Liczba mężczyzn:
6675 (86%)

Liczba kobiet:
1054 (14%)

Zarobki magazynierów



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **produkcja, przemysł**
Próba: 78 - sortowaczy

Liczba mężczyzn:
46 (59%)

Liczba kobiet:
32 (41%)

Zarobki sortowaczy



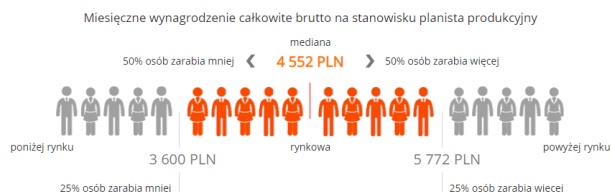
Planiści produkcyjni

Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **produkcja, przemysł**
Próba: 1905 - planistów produkcyjnych

Liczba mężczyzn:
1122 (59%)

Liczba kobiet:
783 (41%)

Zarobki planistów produkcyjnych



Pracownicy do spraw transportu

Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **logistyka i transport**
Próba: 1037 - dyspozytorów

Liczba mężczyzn:
810 (78%)

Liczba kobiet:
227 (22%)

Zarobki dyspozytorów



Pozostali pracownicy biurowi

Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **logistyka i transport**
Próba: 229 - kurierów

Liczba mężczyzn:
198 (86%)

Liczba kobiet:
31 (14%)

Zarobki kurierów



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **sektor publiczny**
Próba: 355 - archiwistów

Liczba mężczyzn:
153 (43%)

Liczba kobiet:
202 (57%)

Zarobki archiwistów



Źródło: wynagrodzenia.pl



Tabela 27 – Całkowite wynagrodzenie brutto dla grupy: pracownicy usług i sprzedawcy

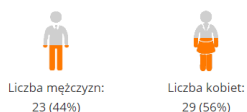
Kategoria stanowiska / zawodu	całkowite wynagrodzenie brutto		
	wynagrodzenie minimalne - 25% zarabia mniej	wynagrodzenie maksymalne - 25% zarabia więcej	wynagrodzenie średnie (mediana)
5 - PRACOWNICY USŁUG I SPRZEDAWCY	2202	3305	2669
Pracownicy usług osobistych, stewardzi, konduktorzy i przewodnicy	2817	4922	3985
<i>steward / stewardessa</i>	3707	6828	5385
<i>konduktor</i>	2700	4438	3932
<i>przewodnik turystyczny</i>	2044	3500	2638
Kucharze	2099	3174	2542
<i>kucharz</i>	2198	3601	2776
<i>pomocnik kucharza</i>	2000	2748	2308
Kelnerzy i barmani	2085	3075	2483
<i>kelner</i>	2012	2775	2308
<i>barista</i>	2127	3145	2600
<i>barman</i>	2118	3306	2542
Fryzjerzy, kosmetyczki i pokrewni	2006	3021	2374
<i>fryzjer</i>	2000	3184	2390
<i>kosmetyczka</i>	2012	2859	2359
Agenci sprzedaży bezpośredniej, sprzedawcy i pokrewni	2066	2980	2425
<i>sprzedawca</i>	2033	2775	2308
<i>pracownik punktu / oddziału sprzedaży</i>	2100	3186	2542
Sprzedawcy (konsultanci) w centrach sprzedaży telefonicznej / internetowej	2435	3803	2982
<i>konsultant call center</i>	2390	3869	2965
<i>konsultant telefoniczny w dziale obsługi klienta</i>	2481	3737	3000
Pracownicy opieki	2029	2564	2218
<i>opiekunka dziecka</i>	2048	2631	2314
<i>opiekun medyczny</i>	2000	2200	2065
<i>opiekun osób starszych</i>	2040	2862	2276
Pracownicy usług ochrony	2126	2772	2344
<i>pracownik ochrony</i>	2000	2632	2074
<i>ratownik wodny</i>	2253	2913	2615
Pozostali pracownicy usług i sprzedawcy	2158	3441	2668
<i>instruktor nauki jazdy</i>	2118	3366	2570
<i>sprzedawca obwoźny</i>	2198	3517	2767

Źródło: wynagrodzenia.pl

Rysunek 17 – Źródła danych: całkowite wynagrodzenie brutto dla grupy: pracownicy usług i sprzedawcy

Pracownicy usług osobistych, stewardzi, konduktorzy i przewodnicy

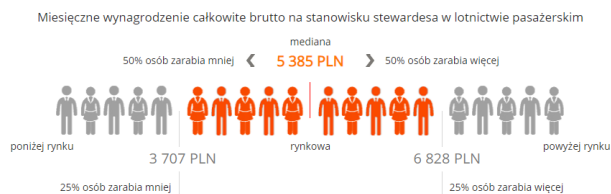
Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: logistyka i transport
Próba: 52 - stewardes w lotnictwie pasażerskim



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: usługi: pozostałe
Próba: 58 - konduktorów



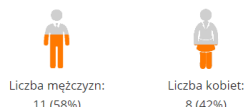
Zarobki stewardes w lotnictwie pasażerskim



Zarobki konduktorów



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: usługi: turystyka
Próba: 19 - przewodników turystycznych miejskich

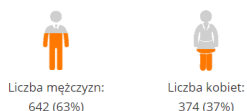


Zarobki przewodników turystycznych miejskich

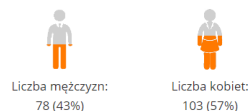


Kucharze

Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: usługi: gastronomia
Próba: 1016 - kucharzy



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: usługi: gastronomia
Próba: 181 - pomocników kucharzy



Zarobki kucharzy



Zarobki pomocników kucharzy



Kelnerzy i barmani

Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: usługi: gastronomia
Próba: 530 - kelnerów



Zarobki kelnerów



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: usługi: gastronomia
Próba: 67 - baristów



Zarobki baristów





Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: usługi: gastronomia
Próba: 184 - barmanów

Liczba mężczyzn:
110 (60%)

Liczba kobiet:
74 (40%)

Zarobki barmanów



Fryzjerzy, kosmetyczki i pokrewni

Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: usługi: pozostałe
Próba: 118 - fryzjerów

Liczba mężczyzn:
11 (9%)

Liczba kobiet:
107 (91%)

Zarobki fryzjerów



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: usługi: pozostałe
Próba: 155 - kosmetyczek

Liczba mężczyzn:
0 (0%)

Liczba kobiet:
155 (100%)

Zarobki kosmetyczek



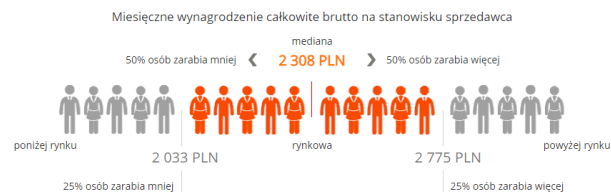
Agenci sprzedaży bezpośredniej, sprzedawcy i pokrewni

Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: sprzedaż, handel
Próba: 8653 - sprzedawców

Liczba mężczyzn:
2763 (32%)

Liczba kobiet:
5890 (68%)

Zarobki sprzedawców



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: sprzedaż, handel
Próba: 603 - pracowników punktów/oddziałów sprzedaży

Liczba mężczyzn:
273 (45%)

Liczba kobiet:
330 (55%)

Zarobki pracowników punktów/oddziałów sprzedaży



Sprzedawcy (konsultanci) w centrach sprzedaży telefonicznej / internetowej

Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: obsługa klienta
Próba: 716 - konsultantów call center

Liczba mężczyzn:
319 (45%)

Liczba kobiet:
397 (55%)

Zarobki konsultantów call center



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: obsługa klienta
Próba: 962 - konsultantów telefonicznych w działach obsługi klienta

Liczba mężczyzn:
368 (38%)

Liczba kobiet:
594 (62%)

Zarobki konsultantów telefonicznych w działach obsługi klienta



Pracownicy opieki

Ostatnia aktualizacja danych: **luty 2018**
Grupa stanowisk: **usługi: pozostałe**
Próba: **250 - opiekunów dziecka**

Liczba mężczyzn:
3 (1%)

Liczba kobiet:
247 (99%)

Zarobki opiekunów dziecka



Ostatnia aktualizacja danych: **luty 2018**
Grupa stanowisk: **służba zdrowia: personel pomocniczy**
Próba: **299 - opiekunów osób starszych**

Liczba mężczyzn:
53 (18%)

Liczba kobiet:
246 (82%)

Zarobki opiekunów osób starszych



Ostatnia aktualizacja danych: **luty 2018**
Grupa stanowisk: **służba zdrowia: personel pomocniczy**
Próba: **21 - opiekunów medycznych**

Liczba mężczyzn:
4 (19%)

Liczba kobiet:
17 (81%)

Zarobki opiekunów medycznych



Pracownicy usług ochrony

Ostatnia aktualizacja danych: **luty 2018**
Grupa stanowisk: **usługi: pozostałe**
Próba: **753 - pracowników ochrony**

Liczba mężczyzn:
639 (85%)

Liczba kobiet:
114 (15%)

Zarobki pracowników ochrony



Ostatnia aktualizacja danych: **luty 2018**
Grupa stanowisk: **usługi: pozostałe**
Próba: **94 - ratowników wodnych**

Liczba mężczyzn:
66 (70%)

Liczba kobiet:
28 (30%)

Zarobki ratowników wodnych



Pozostali pracownicy usług i sprzedawcy

Ostatnia aktualizacja danych: **luty 2018**
Grupa stanowisk: **usługi: pozostałe**
Próba: **91 - instruktorów nauki jazdy**

Liczba mężczyzn:
66 (73%)

Liczba kobiet:
25 (27%)

Zarobki instruktorów nauki jazdy



Ostatnia aktualizacja danych: **luty 2018**
Grupa stanowisk: **sprzedaż, handel**
Próba: **835 - sprzedawców obwoźnych z samochodu**

Liczba mężczyzn:
776 (93%)

Liczba kobiet:
59 (7%)

Zarobki sprzedawców obwoźnych z samochodu



Źródło: wynagrodzenia.pl

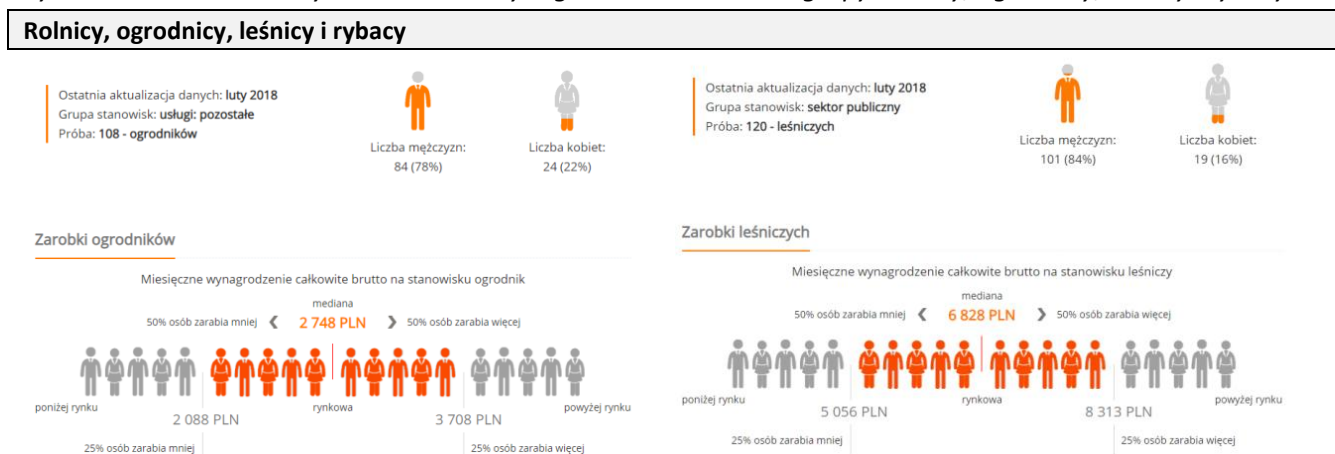


Tabela 28 – Całkowite wynagrodzenie brutto dla grupy: rolnicy, ogrodnicy, leśnicy i rybacy

Kategoria stanowiska / zawodu	całkowite wynagrodzenie brutto		
	wynagrodzenie minimalne - 25% zarabia mniej	wynagrodzenie maksymalne - 25% zarabia więcej	wynagrodzenie średnie (mediana)
6 - ROLNICY, OGRODNICY, LEŚNICY I RYBACY	3572	6010	4788
ogrodnik	2088	3708	2748
leśniczy	5056	8313	6828

Źródło: wynagrodzenia.pl

Rysunek 18 – Źródła danych: całkowite wynagrodzenie brutto dla grupy: rolnicy, ogrodnicy, leśnicy i rybacy



Źródło: wynagrodzenia.pl

Tabela 29 – Całkowite wynagrodzenie brutto dla grupy: robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy

Kategoria stanowiska / zawodu	całkowite wynagrodzenie brutto		
	wynagrodzenie minimalne - 25% zarabia mniej	wynagrodzenie maksymalne - 25% zarabia więcej	wynagrodzenie średnie (mediana)
7 - ROBOTNICY PRZEMYSŁOWI I RZEMIEŚNICY	2535	4106	3191
Robotnicy budowlani	2436	4003	3137
pracownik budowlany	2162	3495	2748
murarz	2276	3517	2775
betoniarz	2200	3737	2965
cieśla	2589	4396	3493
mechanik maszyn budowlanych	2956	4871	3707
Robotnicy w przemyśle ciężkim (obróbki metali, mechanicy maszyn i urządzeń, poligraficzni, obróbki drewna, tworzyw sztucznych)	2776	4289	3409
szlifierz metali	2488	3924	3062
aparatury procesów chemicznych	3016	4666	3648
mechanik maszyn na produkcji	2956	4871	3707
mechanik narzędziowiec	3132	4552	3923
frezer drewna	2638	3800	3077
spawacz	2748	4286	3373



ślusarz	2458	3924	3073
Robotnicy na stanowiskach związanych z precyzją	2275	3888	2924
drukarz	2650	4552	3493
introligator	2176	3190	2504
jubiler	2000	3924	2775
Rzemieślnicy i robotnicy w innych dziedzinach (branża spożywczo-chemiczna, odzieżowa)	2200	3300	2658
pracownik produkcji	2200	3300	2658
Elektrycy, elektronicy, elektromechanicy, elektromonterzy, monterzy-elektromechaniki i monterzy instalacji i urządzeń telekomunikacyjnych	2760	4484	3517
elektryk	2800	4552	3517
elektronik	3297	5697	4324
elektromechanik	2845	4554	3642
elektromonter	2528	3983	3187
monter instalacji teletechnicznych	2333	3636	2919
Pozostali robotnicy przemysłowi, rzemieślnicy	2766	4676	3502
kowal	2600	4552	3297
serwisant	2933	4800	3707

Źródło: wynagrodzenia.pl

Rysunek 19 – Źródła danych: całkowite wynagrodzenie brutto dla grupy: robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy

Robotnicy budowlani

Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: budownictwo
Próba: 872 - pracowników budowlanych



Liczba mężczyzn:
812 (93%)



Liczba kobiet:
60 (7%)

Zarobki pracowników budowlanych



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: budownictwo
Próba: 178 - betoniarzy



Liczba mężczyzn:
172 (97%)



Liczba kobiet:
6 (3%)

Zarobki betoniarzy



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: budownictwo
Próba: 343 - murarzy



Liczba mężczyzn:
325 (95%)



Liczba kobiet:
18 (5%)

Zarobki murarzy



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: budownictwo
Próba: 192 - cieśli



Liczba mężczyzn:
183 (95%)



Liczba kobiet:
9 (5%)

Zarobki cieśli





Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **serwis, utrzymanie ruchu**
Próba: 1243 - **mechaników maszyn budowlanych**



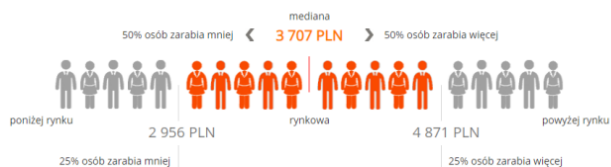
Liczba mężczyzn:
1162 (93%)



Liczba kobiet:
81 (7%)

Zarobki mechaników maszyn budowlanych

Miesięczne wynagrodzenie całkowite brutto na stanowisku mechanik maszyn budowlanych



Robotnicy w przemyśle ciężkim (obróbki metali, mechanicy maszyn i urządzeń, poligraficzni, obróbki drewna, tworzyw sztucznych)

Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **produkcja, przemysł**
Próba: 206 - **szlifieryz metali**



Liczba mężczyzn:
188 (91%)



Liczba kobiet:
18 (9%)

Zarobki szlifieryz metali

Miesięczne wynagrodzenie całkowite brutto na stanowisku szlifierz metali



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **produkcja, przemysł**
Próba: 217 - **aparatowych procesów chemicznych**



Liczba mężczyzn:
192 (88%)



Liczba kobiet:
25 (12%)

Zarobki aparatowych procesów chemicznych

Miesięczne wynagrodzenie całkowite brutto na stanowisku aparatowy procesów chemicznych



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **serwis, utrzymanie ruchu**
Próba: 1243 - **mechaników maszyn na produkcji**



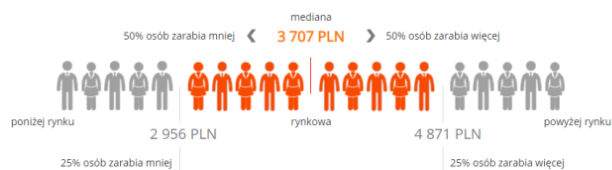
Liczba mężczyzn:
1162 (93%)



Liczba kobiet:
81 (7%)

Zarobki mechaników maszyn na produkcji

Miesięczne wynagrodzenie całkowite brutto na stanowisku mechanik maszyn na produkcji



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **produkcja, przemysł**
Próba: 75 - **mechaników narzędziowych**



Liczba mężczyzn:
70 (93%)



Liczba kobiet:
5 (7%)

Zarobki mechaników narzędziowych

Miesięczne wynagrodzenie całkowite brutto na stanowisku mechanik narzędziowiec



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **produkcja, przemysł**
Próba: 159 - **frezerów drewna**



Liczba mężczyzn:
150 (94%)



Liczba kobiet:
9 (6%)

Zarobki frezerów drewna

Miesięczne wynagrodzenie całkowite brutto na stanowisku frezer drewna



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **produkcja, przemysł**
Próba: 1837 - **spawaczy**



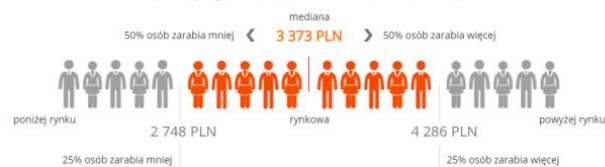
Liczba mężczyzn:
1726 (94%)



Liczba kobiet:
111 (6%)

Zarobki spawaczy

Miesięczne wynagrodzenie całkowite brutto na stanowisku spawacz





Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **produkcja, przemysł**
Próba: **852 - ślusarzy**


Liczba mężczyzn:
803 (94%)


Liczba kobiet:
49 (6%)

Zarobki ślusarzy



Robotnicy na stanowiskach związanych z precyzją

Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **produkcja, przemysł**
Próba: **543 - drukarzy**


Liczba mężczyzn:
471 (87%)


Liczba kobiet:
72 (13%)

Zarobki drukarzy



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **usługi: pozostałe**
Próba: **134 - introligatorów**


Liczba mężczyzn:
71 (53%)


Liczba kobiet:
63 (47%)

Zarobki introligatorów



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **usługi: pozostałe**
Próba: **19 - jubilerów**


Liczba mężczyzn:
13 (68%)


Liczba kobiet:
6 (32%)

Zarobki jubilerów



Rzemieślnicy i robotnicy w innych dziedzinach (branża spożywczo-chemiczna, odzieżowa)

Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **produkcja, przemysł**
Próba: **2329 - pracowników produkcji**


Liczba mężczyzn:
1547 (66%)


Liczba kobiet:
782 (34%)

Zarobki pracowników produkcji





Elektrycy, elektrony, elektromechanicy, elektromonterzy, monterzy-elektronicy i monterzy instalacji i urządzeń telekomunikacyjnych

Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **serwis, utrzymanie ruchu**
Próba: 2171 - **elektryków**



Liczba mężczyzn:
2046 (94%)



Liczba kobiet:
125 (6%)

Zarobki elektryków



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **serwis, utrzymanie ruchu**
Próba: 974 - **elektroników**



Liczba mężczyzn:
894 (92%)



Liczba kobiet:
80 (8%)

Zarobki elektroników



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **serwis, utrzymanie ruchu**
Próba: 955 - **elektromechaników**



Liczba mężczyzn:
897 (94%)



Liczba kobiet:
58 (6%)

Zarobki elektromechaników



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **produkcja, przemysł**
Próba: 1864 - **elektromonterów**



Liczba mężczyzn:
1705 (91%)



Liczba kobiet:
159 (9%)

Zarobki elektromonterów



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **budownictwo**
Próba: 252 - **monterów instalacji teletechnicznych**



Liczba mężczyzn:
239 (95%)



Liczba kobiet:
13 (5%)

Zarobki monterów instalacji teletechnicznych



Pozostali robotnicy przemysłowi, rzemieślnicy

Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **produkcja, przemysł**
Próba: 23 - **kowaliów**



Liczba mężczyzn:
20 (87%)



Liczba kobiet:
3 (13%)

Zarobki kowaliów



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **serwis, utrzymanie ruchu**
Próba: 955 - **serwisantów maszyn**



Liczba mężczyzn:
886 (93%)



Liczba kobiet:
69 (7%)

Zarobki serwisantów maszyn



Źródło: wynagrodzenia.pl



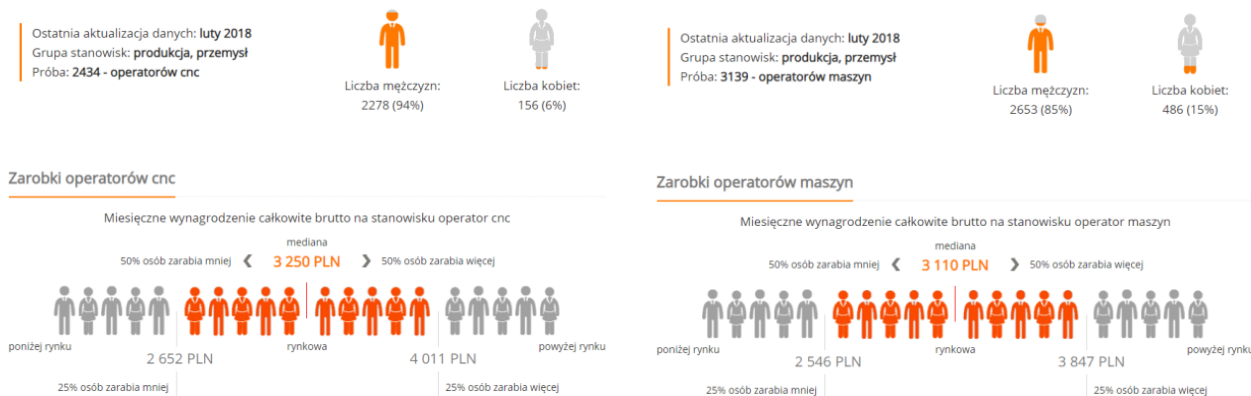
Tabela 30 – Całkowite wynagrodzenie brutto dla grupy: operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń

Kategoria stanowiska / zawodu	całkowite wynagrodzenie brutto		
	wynagrodzenie minimalne - 25% zarabia mniej	wynagrodzenie maksymalne - 25% zarabia więcej	wynagrodzenie średnie (mediana)
8 - OPERATORZY I MONTERZY MASZYN I URZĄDZEŃ	2490	3954	3160
Operatorzy maszyn i urządzeń	2593	3946	3179
operator CNC	2652	4011	3250
operator maszyn	2546	3847	3110
operator linii produkcyjnej	2583	3981	3177
Monterzy maszyn i urządzeń	2482	3618	2969
monter elementów w procesie produkcji	2350	3450	2806
monter maszyn i urządzeń mechanicznych	2748	3956	3297
monter urządzeń elektronicznych w procesie produkcji	2350	3450	2806
Kierowcy samochodów osobowych, dostawczych	2421	4176	3237
kierowca samochodu dostawczego	2300	4286	3177
kierowca busa osobowego	2542	4066	3297
Kierowcy ciężarówek i autobusów	2421	4176	3237
kierowca samochodu ciężarowego	2300	4286	3177
kierowca autobusu	2542	4066	3297
Operatorzy pojazdów wolnobieżnych i pokrewni	2535	3855	3178
operator wózka widłowego	2542	3500	2967
operator żurawia jezdniowego	2528	4210	3389

Źródło: wynagrodzenia.pl

Rysunek 20 – Źródła danych: całkowite wynagrodzenie brutto dla grupy: operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń

Operatorzy maszyn i urządzeń





Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **produkcja, przemysł**
Próba: 2175 - operatorów linii produkcyjnych



Liczba mężczyzn:
1714 (79%)



Liczba kobiet:
461 (21%)

Zarobki operatorów linii produkcyjnych



Monterzy maszyn i urządzeń

Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **produkcja, przemysł**
Próba: 1178 - monterów elementów w procesie produkcji



Liczba mężczyzn:
851 (72%)



Liczba kobiet:
327 (28%)

Zarobki monterów elementów w procesie produkcji



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **produkcja, przemysł**
Próba: 1178 - monterów urządzeń elektronicznych w procesie produkcji



Liczba mężczyzn:
851 (72%)



Liczba kobiet:
327 (28%)

Zarobki monterów urządzeń elektronicznych w procesie produkcji



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **serwis, utrzymanie ruchu**
Próba: 171 - monterów maszyn i urządzeń mechanicznych



Liczba mężczyzn:
154 (90%)



Liczba kobiet:
17 (10%)

Zarobki monterów maszyn i urządzeń mechanicznych



Kierowcy samochodów osobowych, dostawczych

Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **logistyka i transport**
Próba: 1685 - kierowców samochodu dostawczego



Liczba mężczyzn:
1577 (94%)



Liczba kobiet:
108 (6%)

Zarobki kierowców samochodu dostawczego



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **logistyka i transport**
Próba: 825 - kierowców busów osobowych



Liczba mężczyzn:
744 (90%)



Liczba kobiet:
81 (10%)

Zarobki kierowców busów osobowych





Kierowcy ciężarówek i autobusów

Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: logistyka i transport
Próba: 825 - kierowców autobusów



Liczba mężczyzn:
744 (90%)



Liczba kobiet:
81 (10%)

Zarobki kierowców autobusów



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: logistyka i transport
Próba: 1685 - kierowców samochodów ciężarowych



Liczba mężczyzn:
1577 (94%)



Liczba kobiet:
108 (6%)

Zarobki kierowców samochodów ciężarowych



Operatorzy pojazdów wolnobieżnych i pokrewni

Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: magazyn
Próba: 1672 - operatorów wózków widłowych



Liczba mężczyzn:
1544 (92%)



Liczba kobiet:
128 (8%)

Zarobki operatorów wózków widłowych



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: budownictwo
Próba: 324 - operatorów żurawia jezdniowego



Liczba mężczyzn:
308 (95%)



Liczba kobiet:
16 (5%)

Zarobki operatorów żurawia jezdniowego



Źródło: wynagrodzenia.pl

Tabela 31 – Całkowite wynagrodzenie brutto dla grupy: pracownicy wykonujący prace proste

Kategoria stanowiska / zawodu	całkowite wynagrodzenie brutto		
	wynagrodzenie minimalne - 25% zarabia mniej	wynagrodzenie maksymalne - 25% zarabia więcej	wynagrodzenie średnie (mediana)
9 - PRACOWNICY WYKONUJĄCY PRACE PROSTE	2136	3189	2558
Pomoce domowe i sprzątaczk	2024	2624	2230
<i>pomoc domowa</i>	2048	2748	2356
<i>sprzątaczk</i>	2000	2500	2105
Robotnicy wykonujący prace proste w rolnictwie, leśnictwie i rybactwie	2088	3708	2748
<i>ogrodnik szkółkarz</i>	2088	3708	2748
Robotnicy wykonujący prace proste w górnictwie, przemyśle, budownictwie	2200	3300	2658
<i>pracownik fizyczny na produkcji</i>	2200	3300	2658
Robotnicy wykonujący prace proste w transporcie i proste prace magazynowe	2363	3975	3069
<i>merchandiser</i>	2308	4552	3280
<i>robotnik magazynowy</i>	2418	3399	2859
Pracownicy wykonujący prace proste związane z przygotowywaniem posiłków	2000	2748	2308
<i>zmywacz naczyń</i>	2000	2748	2308
<i>pomoc kuchenna</i>	2000	2748	2308

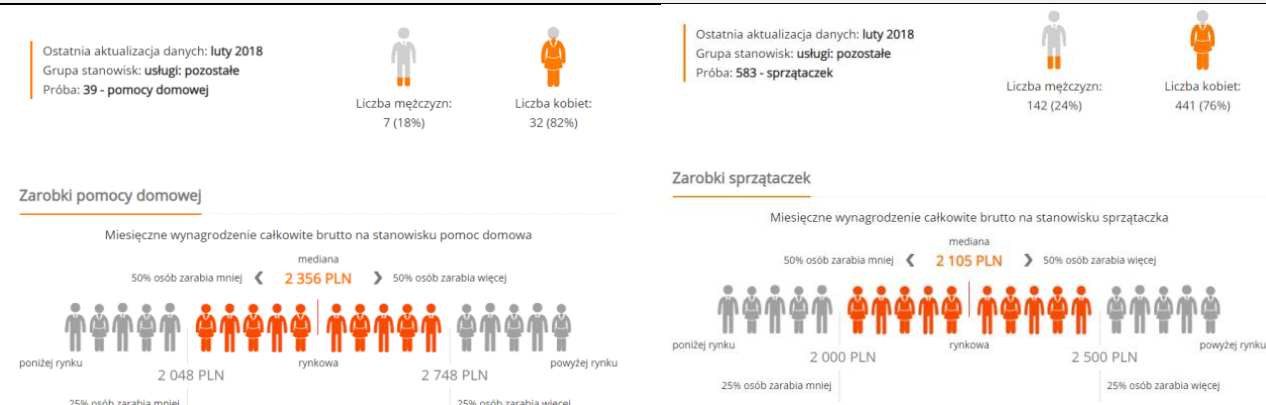


Inni pracownicy wykonujący prace proste	2144	2780	2336
<i>ładowacz</i>	2418	3346	2748
<i>goniec</i>	2150	2775	2300
<i>dozorca</i>	2000	2440	2118
<i>woźny</i>	2010	2560	2179

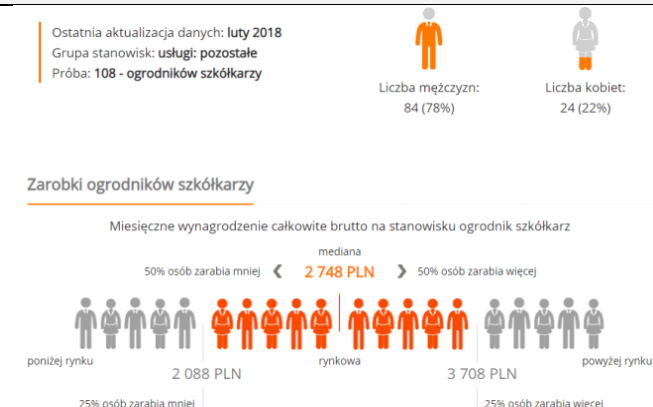
Źródło: wynagrodzenia.pl

Rysunek 21 – Źródła danych: całkowite wynagrodzenie brutto dla grupy: pracownicy wykonujący prace proste

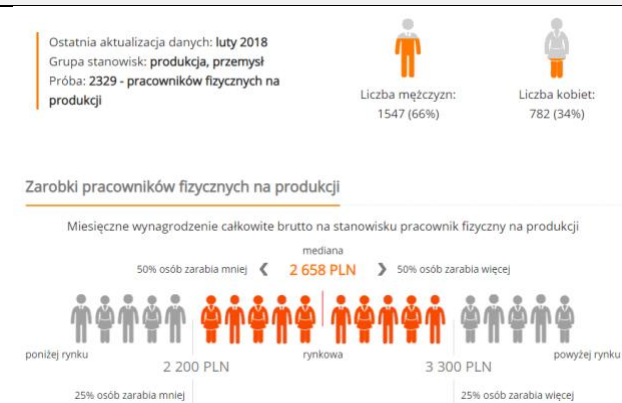
Pomoc domowe i sprzątaczk



Robotnicy wykonujący prace proste w rolnictwie, leśnictwie i rybactwie



Robotnicy wykonujący prace proste w górnictwie, przemyśle, budownictwie





Robotnicy wykonujący prace proste w transporcie i proste prace magazynowe

Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **sprzedaż, handel**
Próba: 102 - **merchandise'ów**



Liczba mężczyzn:
58 (57%)



Liczba kobiet:
44 (43%)

Zarobki merchandise'ów



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **magazyn**
Próba: 7729 - **robotników magazynowych**



Liczba mężczyzn:
6675 (86%)



Liczba kobiet:
1054 (14%)

Zarobki robotników magazynowych



Pracownicy wykonujący prace proste związane z przygotowywaniem posiłków

Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **usługi: gastronomia**
Próba: 181 - **zmywaczy naczyń**



Liczba mężczyzn:
78 (43%)



Liczba kobiet:
103 (57%)

Zarobki zmywaczy naczyń



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **usługi: gastronomia**
Próba: 181 - **pomocy kuchennej**



Liczba mężczyzn:
78 (43%)



Liczba kobiet:
103 (57%)

Zarobki pomocy kuchennej



Inni pracownicy wykonujący prace proste

Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **logistyka i transport**
Próba: 54 - **ładowców (ręcznych)**



Liczba mężczyzn:
53 (98%)



Liczba kobiet:
1 (2%)

Zarobki ładowców (ręcznych)



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **logistyka i transport**
Próba: 11 - **górców**



Liczba mężczyzn:
6 (55%)



Liczba kobiet:
5 (45%)

Zarobki górców



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **administracja**
Próba: 214 - **dozorców**



Liczba mężczyzn:
172 (80%)



Liczba kobiet:
42 (20%)

Zarobki dozorców



Ostatnia aktualizacja danych: luty 2018
Grupa stanowisk: **usługi: pozostałe**
Próba: 30 - **woźnych**



Liczba mężczyzn:
7 (23%)



Liczba kobiet:
23 (77%)

Zarobki woźnych



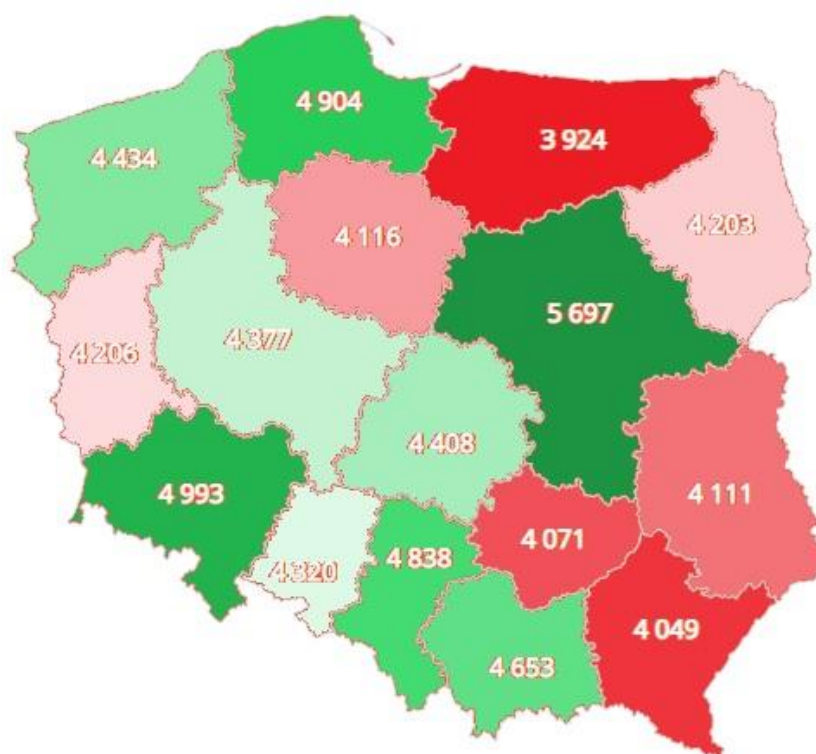
Źródło: wynagrodzenia.pl

4.2 Dane statystyczne – średnie wynagrodzenie w firmie

Na potrzeby kalkulacji średniego wynagrodzenia pracowników w firmie w modelu wprowadzono dane statystyczne dotyczące przeciętnego wynagrodzenia w drugim kwartale 2018 r. (w podziale na województwa i działy gospodarki narodowej), zgodnie z Komunikatem Głównego Urzędu Statystycznego z dnia 9 sierpnia 2018 r. oraz danymi na stronie <https://wynagrodzenia.pl/gus/dane-wojewodskie>.

W ramach modelu, w przypadku wybrania opcji danych statystycznych, dla średniego wynagrodzenia w firmie dane zostają pobrane zgodnie ze wskazanym województwem i sektorem gospodarki, w którym funkcjonuje firma.

Rysunek 22 – Średnie wynagrodzenie w II kw. 2018 r.: dane dla województw



Źródło: opracowanie własne na podstawie wynagrodzenia.pl

Tabela 32 – Średnie wynagrodzenie w II kw. 2018 r.: dane dla województw

Województwo	Średnie wynagrodzenie brutto										
Sektor	Ogółem	sektor przedsiębiorstw	przemysł	przetwórstwo przemysłowe	budownictwo	handel, naprawa pojazdów samochodowych	transport i gospodarka magazynowa	zakwaterowanie i gastronomia	informacja i komunikacja	obsługa rynku nieruchomości	administrowanie i działalność wspomagająca
Polska	4 798,00	4 798,00	4 842,00	4 612,00	5 008,00	4 448,00	4 345,00	3 562,00	8 348,00	4 945,00	3 453,00
dolnośląskie	4 993,00	4 993,00	5 494,00	4 992,00	5 241,00	4 407,00	3 841,00	3 710,00	8 169,00	4 730,00	3 513,00
kujawsko-pomorskie	4 116,00	4 116,00	4 206,00	4 193,00	4 402,00	4 084,00	3 504,00	3 472,00	5 577,00	4 285,00	2 971,00
lubelskie	4 111,00	4 111,00	4 439,00	3 979,00	4 108,00	3 597,00	3 481,00	3 079,00	6 080,00	4 033,00	3 186,00
lubuskie	4 206,00	4 206,00	4 529,00	4 542,00	4 094,00	3 695,00	3 609,00	3 043,00	7 568,00	4 205,00	2 674,00
łódzkie	4 408,00	4 408,00	4 669,00	4 179,00	4 291,00	4 224,00	3 933,00	3 168,00	6 997,00	4 322,00	3 342,00
małopolskie	4 653,00	4 653,00	4 611,00	4 474,00	4 481,00	3 966,00	3 523,00	3 146,00	8 448,00	4 334,00	3 583,00
mazowieckie	5 697,00	5 697,00	5 442,00	5 223,00	6 393,00	5 624,00	4 813,00	4 325,00	9 111,00	6 276,00	3 875,00
opolskie	4 320,00	4 320,00	4 543,00	4 531,00	4 343,00	4 257,00	3 792,00	2 899,00	4 715,00	4 074,00	3 296,00
podkarpackie	4 049,00	4 049,00	4 283,00	4 246,00	3 927,00	3 503,00	3 444,00	3 015,00	7 044,82	4 115,00	2 614,00
podlaskie	4 203,00	4 203,00	4 286,00	4 279,00	5 153,00	3 764,00	3 922,00	2 823,00	4 804,00	4 351,00	2 606,00
pomorskie	4 904,00	4 904,00	4 850,00	4 760,00	5 003,00	4 722,00	5 084,00	3 279,00	8 269,00	4 926,00	3 256,00
śląskie	4 838,00	4 838,00	5 223,00	4 776,00	4 722,00	4 278,00	4 255,00	2 912,00	8 417,60	4 437,00	2 941,00
świętokrzyskie	4 071,00	4 071,00	4 327,00	4 256,00	3 886,00	3 698,00	3 539,00	3 156,00	4 244,00	6 092,00	2 715,00
warmińsko-mazurskie	3 924,00	3 924,00	4 052,00	4 053,00	4 341,00	3 477,00	3 405,00	3 554,00	5 157,00	4 491,00	2 575,00
wielkopolskie	4 377,00	4 377,00	4 658,00	4 586,00	5 015,00	3 908,00	3 904,00	3 223,00	7 107,00	4 770,00	3 416,00
zachodniopomorskie	4 434,00	4 434,00	4 434,00	4 506,00	4 477,00	4 387,00	4 075,00	4 211,00	7 714,68	4 787,00	3 780,00

Źródło: wynagrodzenia.pl, GUS

4.3 Aktualizacja danych w czasie

Aby zachować aktualność wyników w ramach modelu REAKTIV50+, zastosowano mechanizm aktualizujący dane dotyczące wynagrodzeń w zależności od momentu korzystania z modelu. W tym celu skorzystano z dokumentu „Zaktualizowane warianty rozwoju gospodarczego Polski” z dnia 16.08.2018 r. (wariant podstawowy). Do aktualizacji wynagrodzeń zastosowano wskaźnik dynamiki realnego wzrostu płac skumulowanej narastająco dla kolejnych lat względem 2018 r.

Tabela 33 – Dynamika realnego wzrostu płac

Rok	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Dynamika realnego wzrostu płac	103,3	102,9	102,9	102,9	103,1	103,1	103,1	103,1	103,1
Rok	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036
Dynamika realnego wzrostu płac	103,1	103,0	103,0	103,0	103,0	102,9	102,9	102,9	102,9

Źródło: „Zaktualizowane warianty rozwoju gospodarczego Polski” z dnia 16.08.2018 r.

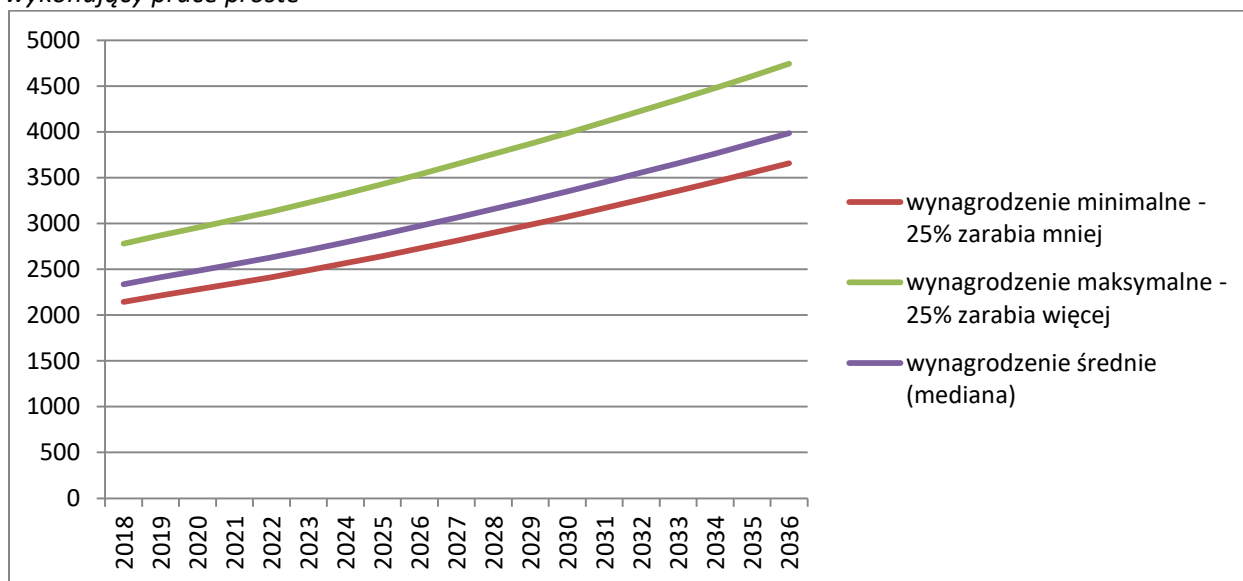
Tabela 34 – Dynamika realnego wzrostu płac – wartość skumulowanego wzrostu względem 2018 r.

Rok	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Dynamika realnego wzrostu płac (skumulowana wzgl. 2018 r.)	1,033	1,063	1,094	1,126	1,160	1,196	1,233	1,272	1,311
Rok	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036
Dynamika realnego wzrostu płac (skumulowana wzgl. 2018 r.)	1,392	1,434	1,477	1,521	1,566	1,611	1,658	1,706	1,392

Źródło: „Zaktualizowane warianty rozwoju gospodarczego Polski” z dnia 16.08.2018 r.



Rysunek 23 – Przykład symulacji zmiany wynagrodzeń w czasie dla kategorii: Inni pracownicy wykonujący prace proste



Źródło: opracowanie własne



**ROZDZIAŁ III *Metodologia opracowania oraz instrukcja
zastosowania: załącznik dotyczący wyznaczenia poziomy
efektywności bazowej***

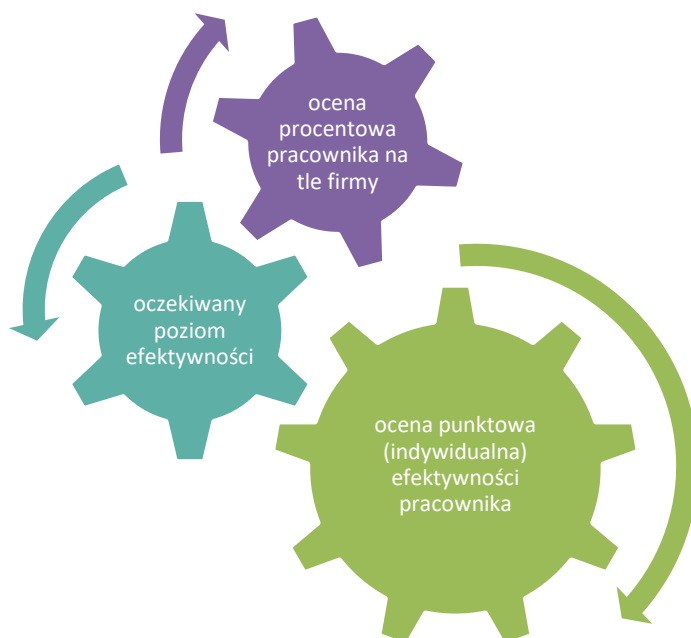
CZĘŚĆ III.1. Wstęp

Wyznaczenie poziomu efektywności bazowej jest punktem wyjścia do kalkulacji efektów wdrożenia działań ReAKTIV50+, jako wynikowej zmiany w efektywności pracowników, która spada wraz z wiekiem. Efektywność bazowa wyznaczana jest dla:

- ✓ okresu historycznego: 3 lata wstecz,
- ✓ okresu bieżącego: rok bieżący,
- ✓ okresu przyszłego: prognoza na 5 kolejnych lat.

Efektywność bazowa wyznaczana jest indywidualnie dla każdego pracownika w formie oceny punktowej (za kryteria i cechy indywidualne) oraz porównawczo do oczekiwanego poziomu ogółu pracowników w firmie, w postaci procentowej.

Rysunek 24 – Elementy oceny efektywności pracownika



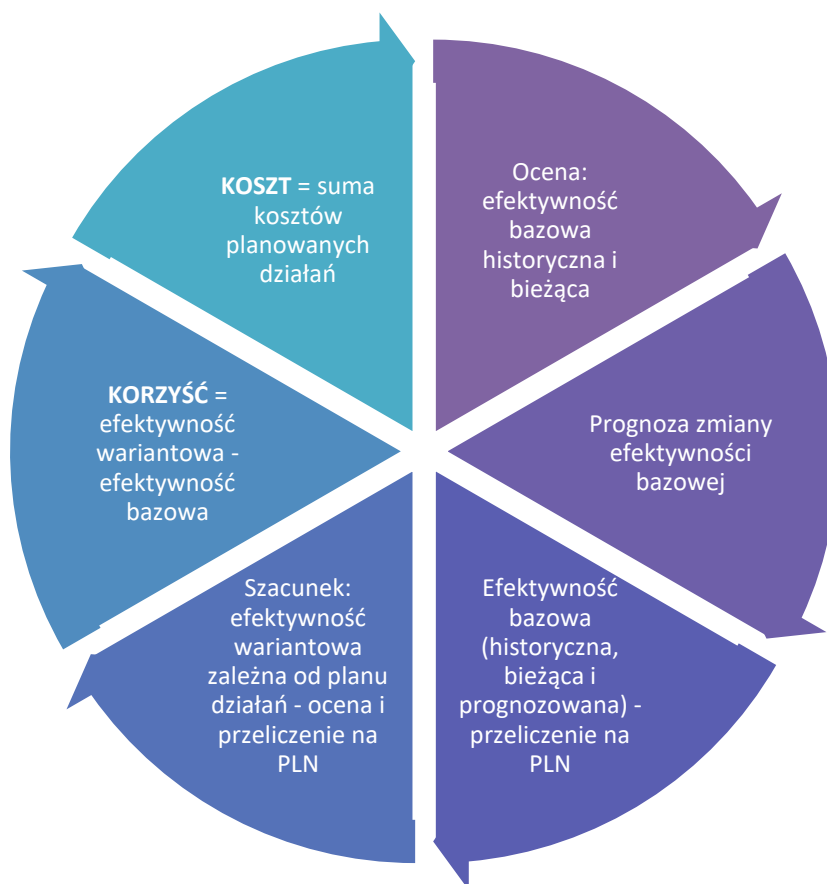
Źródło: opracowanie własne

CZĘŚĆ III.2. Metodologia opracowania kalkulatora kosztów i korzyści – algorytm działania

Metodologia opracowania kalkulatora kosztów i korzyści opiera się na algorytmie dokonującym kilkusetapowej kalkulacji zmierzającej do:

- ✓ ustalenia średniej oceny efektywności bazowej (bez wprowadzenia jakichkolwiek zmian w organizacji) w okresie historycznym i bieżącym,
- ✓ prognozy zmiany średniej oceny efektywności bazowej (bez wprowadzenia jakichkolwiek zmian w organizacji) w okresie przyszłym (5-letnim),
- ✓ wyrażenie średniej oceny efektywności bazowej historycznej, bieżącej i przyszłej w wartościach pieniężnych,
- ✓ ustalenia prognozowanej oceny efektywności w wariantach zależnych od zaplanowanych do wdrożenia działań,
- ✓ wyrażenia prognozowanej oceny efektywności w wariantach zależnych od zaplanowanych do wdrożenia działań w wartościach pieniężnych,
- ✓ ustalenia korzyści wdrożenia zaplanowanych wariantów działań,
- ✓ wyceny kosztów wdrożenia zaplanowanych działań.

Rysunek 25 – Schemat metodologii wyceny korzyści i kosztów wdrożenia działań na rzecz efektywności pracowników w modelu REAKTIV50+

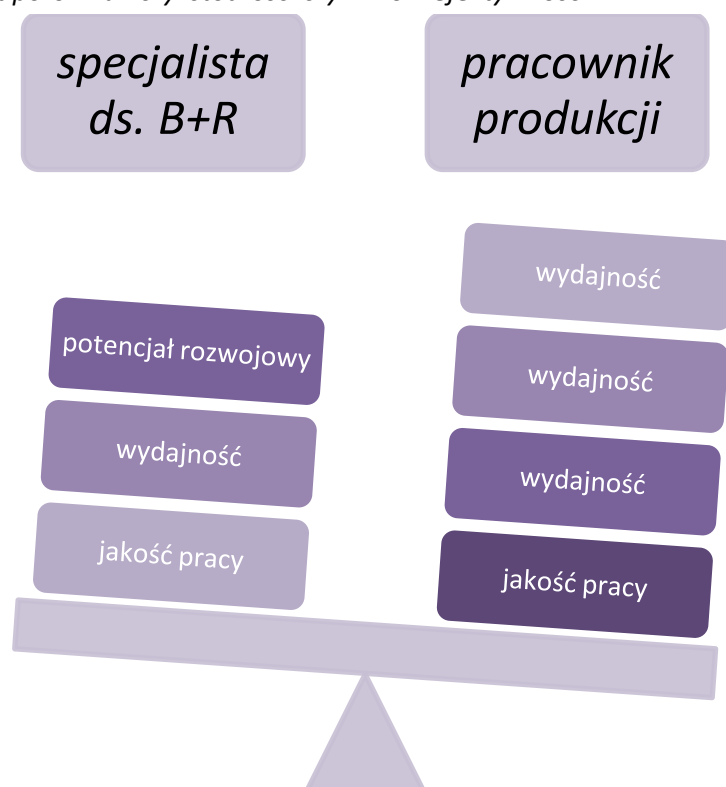


Źródło: opracowanie własne

2.1 Ustalenie średniej oceny efektywności bazowej (bez wprowadzenia jakichkolwiek zmian w organizacji) w okresie historycznym i bieżącym

Oszacowanie średniej efektywności, jako sumy 5 kategorii podlegających ocenie oparto na założeniu, że w różnych zawodach / na różnych stanowiskach inne czynniki w zróżnicowanym natężeniu decydują o finalnej ocenie efektywności danego pracownika. Jak pokazano na poniższym schemacie przykładowo dla pracownika produkcji zdecydowanie bardziej istotna będzie wydajność, natomiast dla pracownika zajmującego się badaniami i rozwojem kluczowy będzie potencjał rozwojowy i jakość pracy.

Rysunek 26 – Schemat porównawczy istotności czynników efektywności



Źródło: opracowanie własne

Na potrzeby narzędzia REAKTIV50+ stworzono uproszczoną klasyfikację stanowisk / zawodów opracowaną na podstawie klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy (www.stat.gov.pl), uwzględniając dwa poziomy klasyfikacji – kategorię zawodów i podkategorie zawodów. Grupowania dokonano biorąc pod uwagę cele, jakie ma spełniać klasyfikacja w ramach narzędzia REAKTIV50+, tzn. podział stanowisk i zawodów na podstawie oczekiwanych od pracowników silnych stron, jak również wspólnych przesłanek istotności poszczególnych czynników efektywności.

Zgodnie z przyjętą uproszczoną klasyfikacją stanowisk opracowano macierz istotności poszczególnych czynników oceny efektywności – w poniższej tabeli przedstawiono wagi przypisane kryteriom efektywności wraz z uzasadnieniem.



Tabela 35– Skala oceny istotności czynników efektywności

LEGENDA	
czynnik kluczowy dla efektywności na danym stanowisku	5
czynnik istotny dla efektywności na danym stanowisku	4
czynnik średnio istotny dla efektywności na danym stanowisku	3
czynnik nieznacznie istotny dla efektywności na danym stanowisku	2
czynnik niemal nieistotny dla efektywności na danym stanowisku	1

Źródło: opracowanie własne

Na podstawie przypisanych wag liczbowych ustalono wartości procentowe według metodologii:

$waga \% kategorii = \frac{ocena punktowa istotności kategorii}{suma ocen punktowych dla stanowiska}$

Tabela 36 – Szczegółowa ocena istotności czynników efektywności w poszczególnych stanowiskach macierzy zawodów

Kategoria / podkategoria zawodu	Istotność elementów efektywności – ZAŁOŻENIA					UZASADNIENIE
	Wydajność	Jakość pracy	Potencjał rozwojowy	Funkcjonowanie pracownika na stanowisku pracy	Efektywność finansowa	
1 - DYREKTORZY I KIEROWNICY	2,8	4,3	4,3	3,3	5,0	wartość średnia dla podkategorii
Dyrektorzy generalni i zarządzający (w tym finansowi)	2	5	5	3	5	Dla wszystkich stanowisk kluczowy wyznacznikiem jest efektywność finansowa. W przypadku stanowisk dyrektorskich bardzo istotna jest jakość pracy i potencjał rozwojowy (jako, że na tych stanowiskach są podejmowane kluczowe dla rozwoju firmy decyzje), natomiast na drugi plan schodzi wydajność, jak również funkcjonowanie na stanowisku pracy (stanowiska w głównej mierze są w pełni samodzielne, nie wymagają współpracy zespołowej). Dla poszczególnych stanowisk zróżnicowano wagi na podstawie analizy danych statystycznych, doświadczenia ekspertów zaangażowanych w stworzenie rozwiązania oraz wyników spotkań fokusowych i konsultacji z partnerem ponadnarodowym.
Kierownicy do spraw sprzedaży, marketingu i rozwoju	3	4	4	4	5	
Kierownicy ds. produkcji, budownictwa, technologii informatycznych i telekomunikacyjnych	3	4	4	3	5	
Pozostali kierownicy i dyrektorzy	3	4	4	3	5	
2 - SPECJALIŚCI	3,0	4,1	3,4	2,6	5,0	wartość średnia dla podkategorii
Fizycy, chemicy i specjaliści nauk o Ziemi, matematycy, aktuariusze i statystycy, specjaliści nauk biologicznych i dziedzin pokrewnych	3	4	5	2	5	Dla wszystkich stanowisk kluczowy wyznacznikiem jest efektywność finansowa. W przypadku specjalistów istotna jest jakość pracy, jak również potencjał rozwojowy (jednak w mniejszym stopniu niż w przypadku dyrektorów i kierowników). Istotność wydajności jest na średnim poziomie, jak również funkcjonowanie na stanowisku pracy (z wyłączeniem wybitnie „samodzielnych” stanowisk, gdzie funkcjonowanie jest kwestią zdecydowaną
Inżynierowie	3	5	4	2	5	
Architekci, geodeci i projektanci	3	5	3	2	5	
Lekarze, dentyści, weterynarze	3	5	3	2	5	
Pielęgniarki, położne, specjaliści do spraw ratownictwa medycznego, fizjoterapeuci, dietetycy	3	4	3	3	5	
Diagności laboratoryjni, farmaceuci, audiofonolodzy i logopedzi, optometryści	3	5	3	3	5	

Specjaliści do spraw higieny, bezpieczeństwa pracy i ochrony środowiska	3	4	3	3	5	mniej istotną). Wynika to z faktu, że na tych stanowiskach ważne jest prawidłowe wykonywanie zadań, które często mają wymiar jakościowy, a nie ilościowy. Są to bardziej samodzielne stanowiska, więc mniej istotna jest praca w zespole. Często firmy opierają swój potencjał na wiedzy i umiejętnościach tych pracowników, w związku z czym istotny dla oceny jest potencjał rozwojowy. Dla poszczególnych stanowisk różnicowano wagi na podstawie analizy danych statystycznych, doświadczenia ekspertów zaangażowanych w stworzenie rozwiązania oraz wyników spotkań fokusowych i konsultacji z partnerem międzynarodowym.
Ekonomiści, specjaliści do spraw księgowości i rachunkowości	3	4	3	3	5	
Doradcy finansowi i inwestycyjni, analitycy finansowi	3	4	4	3	5	
Specjaliści do spraw administracji i zarządzania	3	4	3	3	5	
Specjaliści do spraw sprzedaży, marketingu i public relations	3	3	3	4	5	
Specjaliści do spraw technologii informacyjno-komunikacyjnych	3	4	4	2	5	
Adwokaci, radcy prawni i prokuratorzy, sędziowie	3	4	3	2	5	
Twórcy i artyści	3	3	4	2	5	
Psycholodzy i pokrewni	3	4	3	2	5	
Pozostali specjaliści	3	3	3	3	5	
3 - TECHNICY I INNY ŚREDNI PERSONEL	3,4	3,4	2,4	3,2	5,0	wartość średnia dla podkategorii
Technicy nauk fizycznych, chemicznych i technicznych, technicy nauk biologicznych, rolniczych i technologii żywności	3	4	4	2	5	Dla wszystkich stanowisk kluczowy wyznacznikiem jest efektywność finansowa. W przypadku techników i innego średniego personelu istotna jest jakość pracy, dość znacząca jest wydajność i funkcjonowanie na stanowisku, natomiast zdecydowania na znaczeniu traci potencjał rozwojowy. Wynika to z faktu, że na tych stanowiskach ważne jest prawidłowe wykonywanie zadań, które często mają wymiar jakościowy, a nie jedynie ilościowy, istotna jest również praca w zespole. Natomiast brak włączenie w kluczowe, strategiczne decyzje firm powoduje, że nie jest tak istotny potencjał rozwojowy. Dla poszczególnych stanowisk różnicowano wagi na podstawie analizy danych statystycznych, doświadczenia ekspertów zaangażowanych w stworzenie rozwiązania oraz wyników spotkań fokusowych i konsultacji z partnerem międzynarodowym.
Mistrzowie produkcji	3	4	3	3	5	
Kontrolerzy (sterowniczy) procesów przemysłowych	3	5	3	3	5	
Pracownicy transportu morskiego, żeglugi śródlądowej i lotnictwa (z wyłączeniem sił zbrojnych)	3	4	3	4	5	
Technicy medyczni i farmaceutyczni, technicy weterynarii, ratownicy medyczni, dietetycy i żywieniowcy, optycy okularowi, asystenci dentyści	3	4	2	3	5	
Technicy fizjoterapii i masażyści, średni personel ochrony środowiska, medycyny pracy i bhp	3	4	2	3	5	
Pracownicy do spraw kredytów, pożyczek i innych usług finansowych, pośrednicy usług biznesowych, agenci ubezpieczeniowi	3	3	2	4	5	
Księgowi, średni personel do spraw statystyki i dziedzin pokrewnych	3	4	3	3	5	
Przedstawiciele handlowi, zaopatrzeniowcy	3	3	2	4	5	

Pracownicy administracyjni i sekretarze wyspecjalizowani	3	3	2	3	5	
Trenerzy, specjaliści z zakresu kultury fizycznej	3	3	3	3	5	
Średni personel w zakresie działalności artystycznej, kulturalnej i kulinarnej	3	3	3	3	5	
Technicy informatycy	3	4	3	2	5	
Pozostali technicy i inny średni personel	3	3	2	3	5	
4 - PRACOWNICY BIUROWI	4,0	3,0	2,0	3,4	5,0	wartość średnia dla podkategorii
Sekretarki, operatorzy urządzeń biurowych i pokrewni	4	3	2	4	5	Dla wszystkich stanowisk kluczowy wyznacznikiem jest efektywność finansowa. W przypadku pracowników biurowych na istotności zyskuje wydajność, ponieważ wyznaczane cele mają więcej wyznaczników ilościowych, niż jakościowych. Jakość pracy jest wziąć dość istotna, jak również współpraca w zespołach (oceniana w ramach funkcjonowania na stanowisku pracy). Zdecydowanie na znaczeniu w przypadku tej grupy traci potencjał rozwojowy. Dla poszczególnych stanowisk zróżnicowano wagi na podstawie analizy danych statystycznych, doświadczenia ekspertów zaangażowanych w stworzenie rozwiązania oraz wyników spotkań fokusowych i konsultacji z partnerem ponadnarodowym.
Pracownicy obsługi klienta, w tym ankieterzy i pracownicy call center	4	3	2	4	5	
Pracownicy obrotu pieniężnego i do spraw finansowo-statystycznych, działów kadr	4	3	2	4	5	
Magazynierzy i pokrewni	4	3	2	3	5	
Planiści produkcyjni	4	3	2	3	5	
Pracownicy do spraw transportu	4	3	2	3	5	
Pozostali pracownicy biurowi	4	3	2	3	5	
5 - PRACOWNICY USŁUG I SPRZEDAWCY	4,0	2,6	2,0	4,1	5,0	wartość średnia dla podkategorii
Pracownicy usług osobistych, stewardzi, konduktorzy i przewodnicy	4	2	2	4	5	Dla wszystkich stanowisk kluczowy wyznacznikiem jest efektywność finansowa. W przypadku pracowników usług i sprzedaży zdecydowane znaczenie ma wydajność, ponieważ cele tej grupie wyznaczane są w formie ilościowej (w związku z czym mniejsze znaczenie ma jakość pracy). Dla tej kategorii istotne jest funkcjonowanie na stanowisku pracy i w zespole, natomiast zdecydowanie traci na znaczeniu potencjał rozwojowy. Dla poszczególnych stanowisk zróżnicowano wagi na
Kucharze	4	3	2	3	5	
Kelnerzy i barmani	4	2	2	4	5	
Fryzjerzy, kosmetyczki i pokrewni	4	3	2	4	5	
Agenci sprzedaży bezpośredniej, sprzedawcy i pokrewni	4	3	2	5	5	
Sprzedawcy (konsultanci) w centrach sprzedaży telefonicznej / internetowej	4	2	2	5	5	
Pracownicy opieki	4	3	2	4	5	

Pracownicy usług ochrony	4	2	2	3	5	podstawie analizy danych statystycznych, doświadczenia ekspertów zaangażowanych w stworzenie rozwiązania oraz wyników spotkań fokusowych i konsultacji z partnerem ponadnarodowym.
Pozostali pracownicy usług i sprzedawcy	4	3	2	5	5	
6 - ROLNICY, OGRODNICY, LEŚNICY I RYBACY	4,0	3,0	2,0	2,0	5,0	Dla wszystkich stanowisk kluczowy wyznacznikiem jest efektywność finansowa. W przypadku rolników, ogrodników, leśników i rybaków zdecydowane znaczenie ma wydajność, ponieważ cele tej grupie wyznaczane są w formie ilościowej (w związku z czym mniejsze znaczenie ma jakość pracy). Dla tej kategorii nieistotne jest funkcjonowanie na stanowisku pracy i w zespole, jak również zdecydowanie traci na znaczeniu potencjał rozwojowy.
7 - ROBOTNICY PRZEMYSŁOWI I RZEMIEŚNICY	5,0	3,0	2,0	2,0	5,0	wartość średnia dla podkategorii
Robotnicy budowlani	5	3	2	2	5	Dla wszystkich stanowisk kluczowy wyznacznikiem jest efektywność finansowa. W przypadku robotników przemysłowych i rzemieślników bezsprzecznie kluczowa dla oceny efektywności jest wydajność, ze względu na ilościowe definiowanie celów. Wciąż istotna jest jakość pracy, natomiast ze względu na powtarzalność zadań i ścisłe procedury działania (bez konieczności tworzenia relacji) potencjał rozwojowy i funkcjonowanie na stanowisku tracą na znaczeniu. Dla poszczególnych stanowisk zróżnicowano wagi na podstawie analizy danych statystycznych, doświadczenia ekspertów zaangażowanych w stworzenie rozwiązania oraz wyników spotkań fokusowych i konsultacji z partnerem ponadnarodowym.
Robotnicy w przemyśle ciężkim (obróbki metali, mechanicy maszyn i urządzeń, poligraficzni, obróbki drewna, tworzyw sztucznych)	5	3	2	2	5	
Robotnicy na stanowiskach związanych z precyzją?	5	3	2	2	5	
Rzemieślnicy i robotnicy w innych dziedzinach (branża spożywczo-chemiczna, odzieżowa)	5	3	2	2	5	
Elektrycy, elektrycy, elektromechanicy, elektromonterzy, monterzy-elektronicy i monterzy instalacji i urządzeń telekomunikacyjnych	5	3	2	2	5	
Pozostali robotnicy przemysłowi, rzemieślnicy	5	3	2	2	5	
8 - OPERATORZY I MONTERZY MASZYN I URZĄDZEŃ	5,0	2,4	1,0	1,4	5,0	wartość średnia dla podkategorii
Operatorzy maszyn i urządzeń	5	3	1	2	5	Dla wszystkich stanowisk kluczowy wyznacznikiem jest efektywność finansowa. W przypadku operatorów i monterów maszyn i
Monterzy maszyn i urządzeń	5	3	1	2	5	
Kierowcy samochodów osobowych, dostawczych	5	2	1	1	5	

Kierowcy ciężarówek i autobusów	5	2	1	1	5	urządzeń bezsprzecznie kluczowa dla oceny efektywności jest wydajność, ze względu na ilościowe definiowanie celów. Na znaczeniu traci jakość pracy (ze względu na mały poziom skomplikowania zadań, ich automatyczność, powtarzalność – brak dużych możliwości popełniania błędów). Właściwie brak znaczenia przypisana jest do potencjału rozwojowego i funkcjonowania na stanowisku. Dla poszczególnych stanowisk zróżnicowano wagi na podstawie analizy danych statystycznych, doświadczenia ekspertów zaangażowanych w stworzenie rozwiązania oraz wyników spotkań fokusowych i konsultacji z partnerem ponadnarodowym.
Operatorzy pojazdów wolnobieżnych i pokrewni	5	2	1	1	5	
9 - PRACOWNICY WYKONUJĄCY PRACE PROSTE	5,0	2,0	1,0	1,0	5,0	wartość średnia dla podkategorii
Pomoce domowe i sprzątaczk	5	2	1	1	5	Dla wszystkich stanowisk kluczowy wyznacznikiem jest efektywność finansowa. W przypadku pracowników wykonujących prace proste bezsprzecznie kluczowa dla oceny efektywności jest wydajność, ze względu na ilościowe definiowanie celów. Na znaczeniu traci jakość pracy (ze względu na mały poziom skomplikowania zadań, ich automatyczność, powtarzalność – brak dużych możliwości popełniania błędów). Właściwie brak znaczenia przypisana jest do potencjału rozwojowego i funkcjonowania na stanowisku. Dla poszczególnych stanowisk zróżnicowano wagi na podstawie analizy danych statystycznych, doświadczenia ekspertów zaangażowanych w stworzenie rozwiązania oraz wyników spotkań fokusowych i konsultacji z partnerem ponadnarodowym.
Robotnicy wykonujący prace proste w rolnictwie, leśnictwie i rybactwie	5	2	1	1	5	
Robotnicy wykonujący prace proste w górnictwie, przemyśle, budownictwie	5	2	1	1	5	
Robotnicy wykonujący prace proste w transporcie i proste prace magazynowe	5	2	1	1	5	
Pracownicy wykonujący prace proste związane z przygotowaniem posiłków	5	2	1	1	5	
Inni pracownicy wykonujący prace proste	5	2	1	1	5	

Źródło: opracowanie własne

Tabela 37 – Wagi procentowe istotności czynników efektywności dla poszczególnych stanowisk macierzy zawodów

Kategoria zawodu	Wagi oceny elementów efektywności – ZAŁOŻENIA				
	Wydajność	Jakość pracy	Potencjał rozwojowy	Funkcjonowanie pracownika na stanowisku pracy	Efektywność finansowa
1 - DYREKTORZY I KIEROWNICY	14%	22%	22%	17%	26%
Dyrektorzy generalni i zarządzający (w tym finansowi)	10%	25%	25%	15%	25%
Kierownicy do spraw sprzedaży, marketingu i rozwoju	15%	20%	20%	20%	25%
Kierownicy ds. produkcji, budownictwa, technologii informatycznych i telekomunikacyjnych	16%	21%	21%	16%	26%
Pozostali kierownicy i dyrektorzy	16%	21%	21%	16%	26%
2 - SPECJALIŚCI	17%	23%	19%	14%	28%
Fizycy, chemicy i specjaliści nauk o Ziemi, matematycy, aktuariusze i statystycy, specjaliści nauk biologicznych i dziedzin pokrewnych	16%	21%	26%	11%	26%
Inżynierowie	16%	26%	21%	11%	26%
Architekci, geodeci i projektanci	17%	28%	17%	11%	28%
Lekarze, dentyści, weterynarze	17%	28%	17%	11%	28%
Pielęgniarki, położne, specjaliści do spraw ratownictwa medycznego, fizjoterapeuci, dietetycy	17%	22%	17%	17%	28%
Diagności laboratoryjni, farmaceuci, audiofonolodzy i logopedzi, optometryści	16%	26%	16%	16%	26%
Specjaliści do spraw higieny, bezpieczeństwa pracy i ochrony środowiska	17%	22%	17%	17%	28%
Ekonomiści, specjaliści do spraw księgowości i rachunkowości	17%	22%	17%	17%	28%
Doradcy finansowi i inwestycyjni, analitycy finansowi	16%	21%	21%	16%	26%
Specjaliści do spraw administracji i zarządzania	17%	22%	17%	17%	28%
Specjaliści do spraw sprzedaży, marketingu i public relations	17%	17%	17%	22%	28%
Specjaliści do spraw technologii informacyjno-komunikacyjnych	17%	22%	22%	11%	28%
Adwokaci, radcy prawni i prokuratorzy, sędziowie	18%	24%	18%	12%	29%

Twórcy i artyści	18%	18%	24%	12%	29%
Psycholodzy i pokrewni	18%	24%	18%	12%	29%
Pozostali specjaliści	18%	18%	18%	18%	29%
3 - TECHNICY I INNY ŚREDNI PERSONEL	19%	20%	14%	18%	29%
Technicy nauk fizycznych, chemicznych i technicznych, technicy nauk biologicznych, rolniczych i technologii żywności	17%	22%	22%	11%	28%
Mistrzowie produkcji	17%	22%	17%	17%	28%
Kontrolerzy (sterowniczy) procesów przemysłowych	16%	26%	16%	16%	26%
Pracownicy transportu morskiego, żegluga śródlądowej i lotnictwa (z wyłączeniem sił zbrojnych)	16%	21%	16%	21%	26%
Technicy medyczni i farmaceutyczni, technicy weterynarii, ratownicy medyczni, dietetycy i żywieniowcy, optycy okularowi, asystenci dentystyczni	18%	24%	12%	18%	29%
Technicy fizjoterapii i masażyści, średni personel ochrony środowiska, medycyny pracy i bhp	18%	24%	12%	18%	29%
Pracownicy do spraw kredytów, pożyczek i innych usług finansowych, pośrednicy usług biznesowych, agenci ubezpieczeniowi	18%	18%	12%	24%	29%
Księgowi, średni personel do spraw statystyki i dziedzin pokrewnych	17%	22%	17%	17%	28%
Przedstawiciele handlowi, zaopatrzeniowcy	18%	18%	12%	24%	29%
Pracownicy administracyjni i sekretarze wyspecjalizowani	19%	19%	13%	19%	31%
Trenerzy, specjaliści z zakresu kultury fizycznej	18%	18%	18%	18%	29%
Średni personel w zakresie działalności artystycznej, kulturalnej i kulinarnej	18%	18%	18%	18%	29%
Technicy informatycy	18%	24%	18%	12%	29%
Pozostali technicy i inny średni personel	19%	19%	13%	19%	31%
4 - PRACOWNICY BIUROWI	23%	17%	11%	20%	29%
Sekretarki, operatorzy urządzeń biurowych i pokrewni	22%	17%	11%	22%	28%
Pracownicy obsługi klienta, w tym ankieterzy i pracownicy call center	22%	17%	11%	22%	28%
Pracownicy obrotu pieniężnego i do spraw finansowo-statystycznych, działów kadr	22%	17%	11%	22%	28%
Magazynierzy i pokrewni	24%	18%	12%	18%	29%
Planiści produkcyjni	24%	18%	12%	18%	29%
Pracownicy do spraw transportu	24%	18%	12%	18%	29%



Pozostali pracownicy biurowi	24%	18%	12%	18%	29%
5 - PRACOWNICY USŁUG I SPRZEDAWCY	23%	14%	11%	23%	28%
Pracownicy usług osobistych, stewardzi, konduktorzy i przewodnicy	24%	12%	12%	24%	29%
Kucharze	24%	18%	12%	18%	29%
Kelnerzy i barmani	24%	12%	12%	24%	29%
Fryzjerzy, kosmetyczki i pokrewni	22%	17%	11%	22%	28%
Agenci sprzedaży bezpośredniej, sprzedawcy i pokrewni	21%	16%	11%	26%	26%
Sprzedawcy (konsultanci) w centrach sprzedaży telefonicznej / internetowej	22%	11%	11%	28%	28%
Pracownicy opieki	22%	17%	11%	22%	28%
Pracownicy usług ochrony	25%	13%	13%	19%	31%
Pozostali pracownicy usług i sprzedawcy	21%	16%	11%	26%	26%
6 - ROLNICY, OGRODNICY, LEŚNICY I RYBACY	25%	19%	13%	13%	31%
7 - ROBOTNICY PRZEMYSŁOWI I RZEMIEŚNICY	29%	18%	12%	12%	29%
Robotnicy budowlani	29%	18%	12%	12%	29%
Robotnicy w przemyśle ciężkim (obróbki metali, mechanicy maszyn i urządzeń, poligraficzni, obróbki drewna, tworzyw sztucznych)	29%	18%	12%	12%	29%
Robotnicy na stanowiskach związanych z precyzją?	29%	18%	12%	12%	29%
Rzemieślnicy i robotnicy w innych dziedzinach (branża spożywczo-chemiczna, odzieżowa)	29%	18%	12%	12%	29%
Elektrycy, elektronicy, elektromechanicy, elektromonterzy, monterzy-elektronicy i monterzy instalacji i urządzeń telekomunikacyjnych	29%	18%	12%	12%	29%
Pozostali robotnicy przemysłowi, rzemieślnicy	29%	18%	12%	12%	29%
8 - OPERATORZY I MONTERZY MASZYN I URZĄDZEŃ	34%	16%	7%	9%	34%
Operatorzy maszyn i urządzeń	31%	19%	6%	13%	31%
Monterzy maszyn i urządzeń	31%	19%	6%	13%	31%
Kierowcy samochodów osobowych, dostawczych	36%	14%	7%	7%	36%
Kierowcy ciężarówek i autobusów	36%	14%	7%	7%	36%
Operatorzy pojazdów wolnobieżnych i pokrewni	36%	14%	7%	7%	36%
9 - PRACOWNICY WYKONUJĄCY PRACE PROSTE	36%	14%	7%	7%	36%
Pomoce domowe i sprzątaczk	36%	14%	7%	7%	36%
Robotnicy wykonujący prace proste w rolnictwie, leśnictwie i rybactwie	36%	14%	7%	7%	36%



Robotnicy wykonujący prace proste w górnictwie, przemyśle, budownictwie	36%	14%	7%	7%	36%
Robotnicy wykonujący prace proste w transporcie i proste prace magazynowe	36%	14%	7%	7%	36%
Pracownicy wykonujący prace proste związane z przygotowywaniem posiłków	36%	14%	7%	7%	36%
Inni pracownicy wykonujący prace proste	36%	14%	7%	7%	36%

Źródło: opracowanie własne

W celu ustalenia oceny efektywności dla danego pracownika, oprócz przypisania odpowiednich wag poszczególnym czynnikom efektywności, istotne jest porównanie oceny do punktów odniesienia. Ustalono domyślnie, że poziom średni w firmie reprezentowany będzie przez ocenę „3”, natomiast oczekiwany/potencjalny poziom efektywności przez ocenę „5”. W ramach narzędzia pracodawca będzie mógł samodzielnie określić oba poziomy – dla wszystkich 5 czynników efektywności.

Tabela 38 – Poziomy odniesienia do oceny efektywności pracownika

ZAKRES	POZIOM ŚREDNI W FIRMIE (ŚE)	OCZEKIWANY / POTENCJALNY POZIOM (PE)
Wydajność	3	5
Jakość pracy	3	5
Potencjał rozwojowy	3	5
Funkcjonowanie pracownika na stanowisku pracy	3	5
Efektywność finansowa	3	5

Źródło: opracowanie własne

Algorytm działania:

- ✓ dla roku bieżącego dla każdej kategorii efektywności ocena przenoszona jest bezpośrednio z arkusza danych wejściowych (Eo)
- ✓ dla pozostałych lat okresu historycznego ocena wyznaczana jest według wzoru:

$$E_h = \text{ocena dla roku bieżącego} / (100\% + \text{zmiana oceny bieżącej względem danego roku historycznego})$$
- ✓ dla każdego roku okresu historycznego ocena dla czynników efektywności wyznaczana jest jako średnia arytmetyczna, jedynie w przypadku efektywności finansowej wykorzystano średnią ważoną, zakładając, że relacja kosztów pracy do rezultatów jest znacznie istotniejsza od poziomu absencji i kosztów nieobecności (70%-30%)

$$CE = \text{średnia } (E_h : E_o)$$
- ✓ średnia ocena efektywności (OE) pracownika wyznaczana jest jako średnia ważona ocen dla czynników efektywności i wag istotności czynników efektywności dla danego stanowiska pracy
- ✓ średnia efektywności w firmie (ŚE) wyznaczana jest jako średnia ważona założonych średnich ocen dla czynników efektywności i wag istotności czynników efektywności dla danego stanowiska pracy

- ✓ efektywność pracownika na tle średniej efektywności w firmie wyznaczana jest w formie procentowej według wzoru:

$$rOE = OE / \bar{SE}$$

2.2 Prognoza zmiany średniej efektywności bazowej (bez wprowadzenia jakichkolwiek zmian w organizacji) w okresie przyszłym (5-letnim)

Prognozy zmian średniej efektywności bazowej w okresie 5-letnim dokonuje się na podstawie modelowania funkcji trendu.

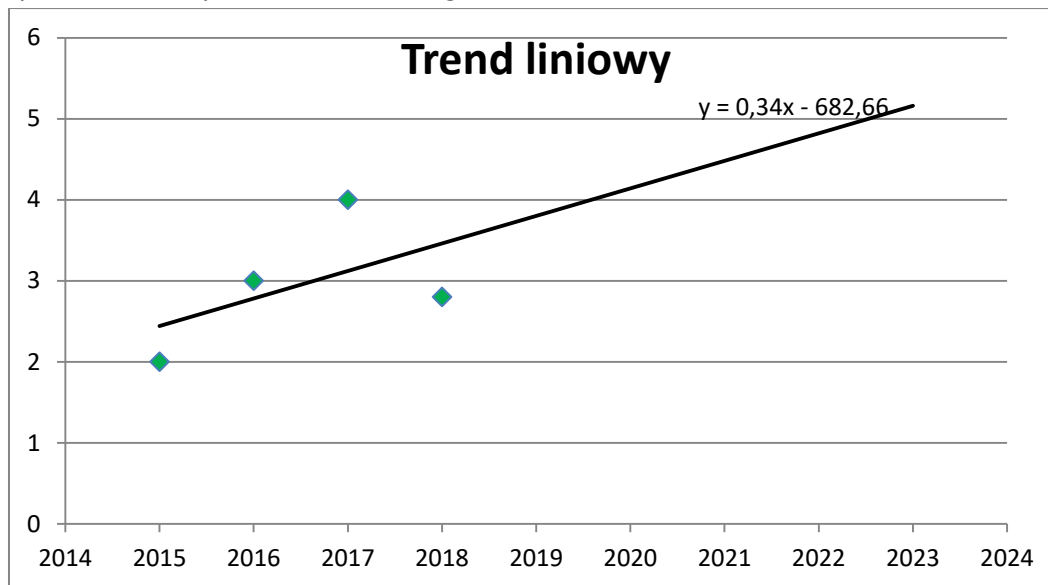
Trend albo tendencja rozwojowa to monotoniczny składnik w modelu zależności badanej cechy statystycznej od czasu. W modelu trendu wśród zmiennych objaśniających występuje zmienna czasowa t . Szereg czasowy jest przybliżany pewną monotoniczną ze względu na czas funkcją, zwaną funkcją trendu. Przy dobrze dobranym modelu różnice wartości oczekiwanych od wartości funkcji trendu powinny mieć wartość oczekiwaną zero.⁴

Typowe, najbardziej powszechne funkcje trendu, to funkcja:

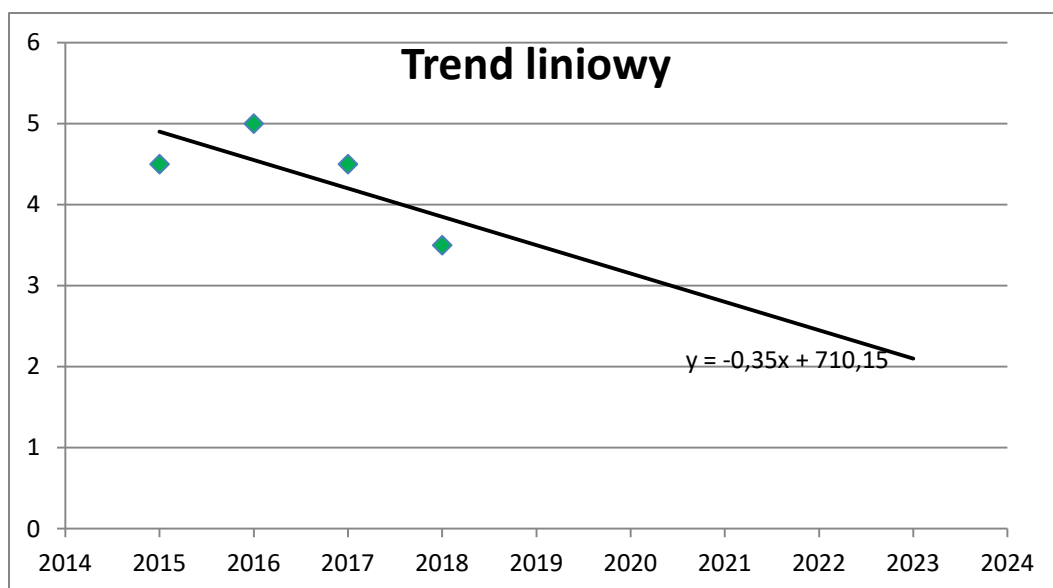
- ✓ liniowa
- ✓ wykładnicza
- ✓ logarytmiczna
- ✓ potęgowa

Liniowa funkcja trendu służy do tworzenia optymalnie dopasowanej linii prostej dla nieskomplikowanych, liniowych zbiorów danych. Dane są liniowe, jeżeli układ punktów danych przypomina linię. Liniowa linia trendu oznacza stały wzrost lub spadek.

Rysunek 27 – Przykład trendu liniowego



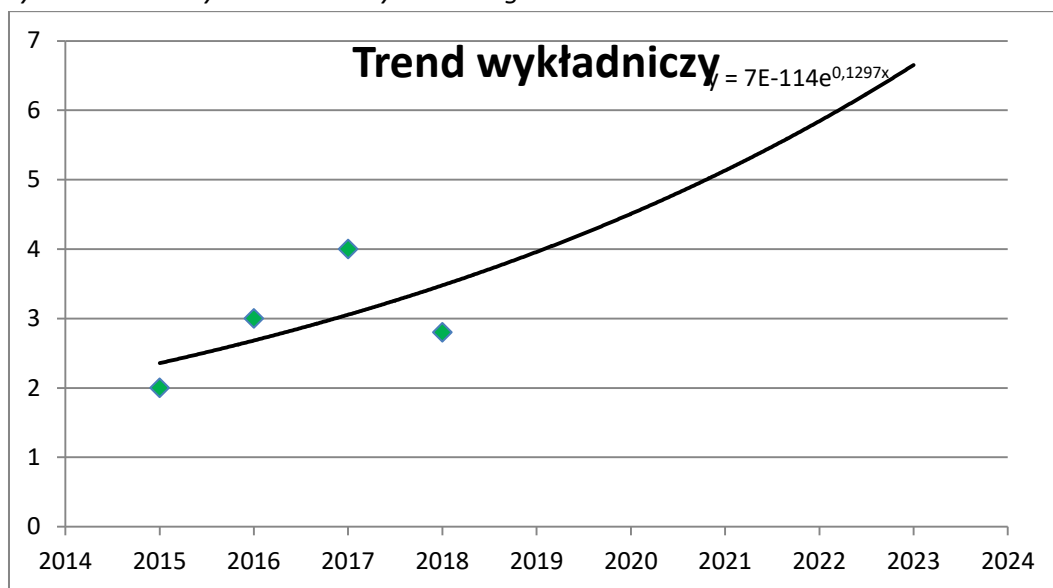
⁴ Wikipedia, <http://student.agh.edu.pl/~domis/rodzaje.html>

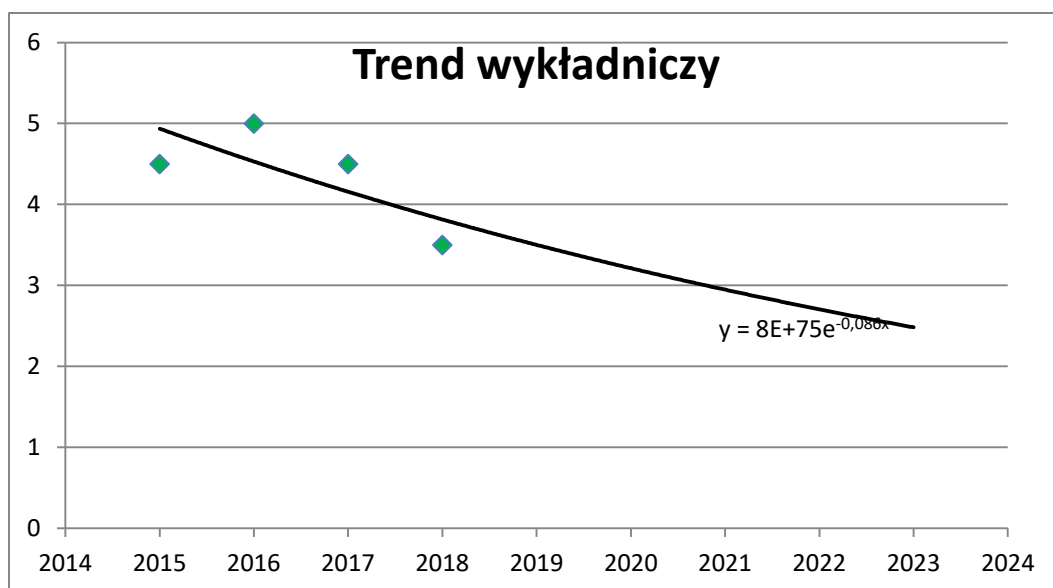


Źródło: opracowanie własne

Wykładnicza linia trendu to krzywa, która jest najbardziej użyteczna, gdy dane wzrastają lub spadają według coraz wyższych wartości. Może opisywać populację, która szybko rośnie w kolejnych pokoleniach. Nie można utworzyć wykładniczej linii trendu, gdy dane zawierają wartość zero lub są wartościami ujemnymi.

Rysunek 28 – Przykład trendu wykładniczego

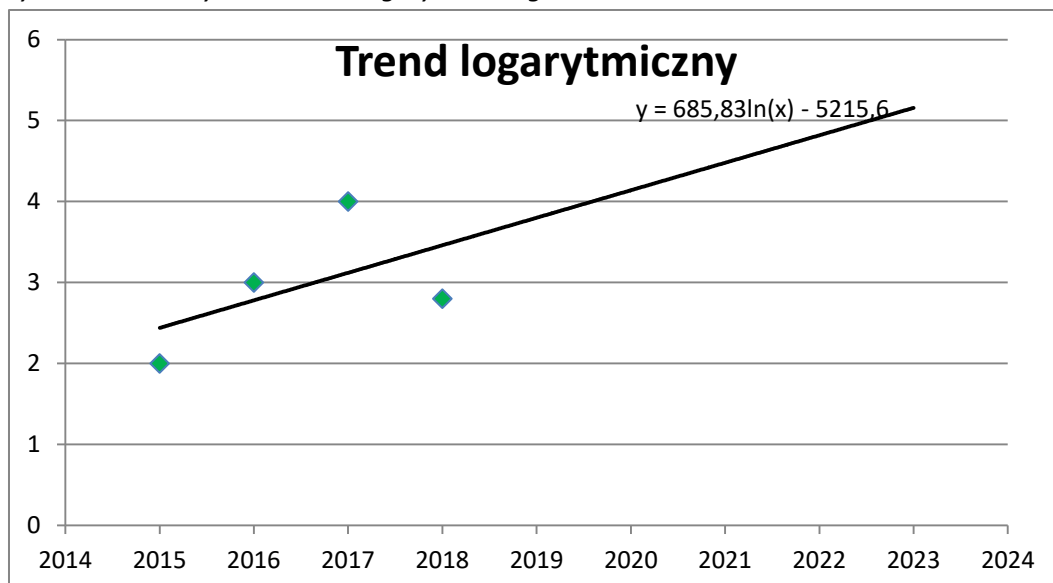


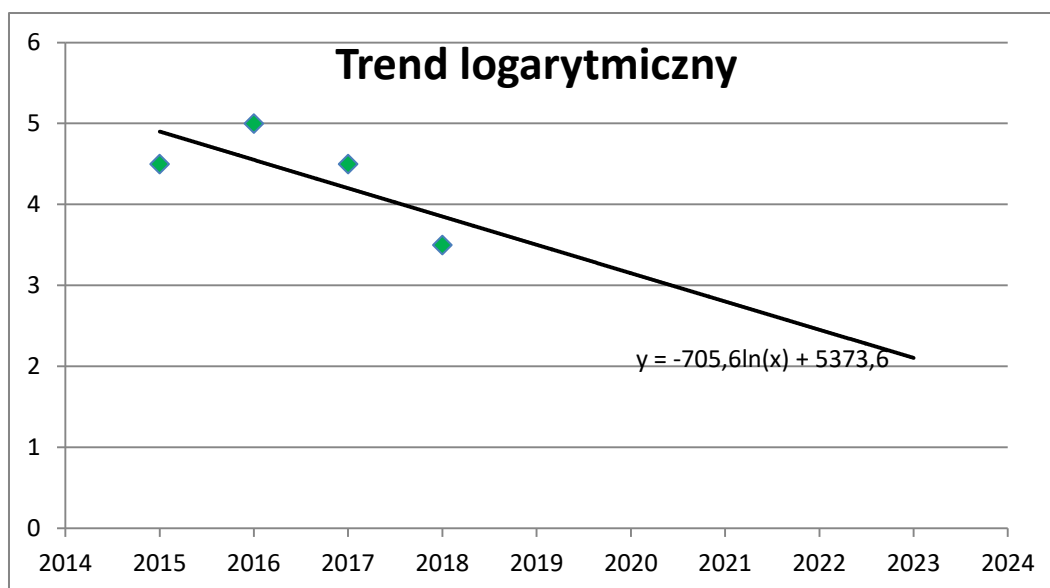


Źródło: opracowanie własne

Logarytmiczna linia trendu to najlepiej dopasowana krzywa, która jest przydatna, gdy tempo zmiany danych szybko rośnie lub maleje, a następnie stabilizuje się. W przypadku logarytmicznej linii trendu można używać wartości zarówno ujemnych, jak i dodatnich.

Rysunek 29 – Przykład trendu logarytmicznego

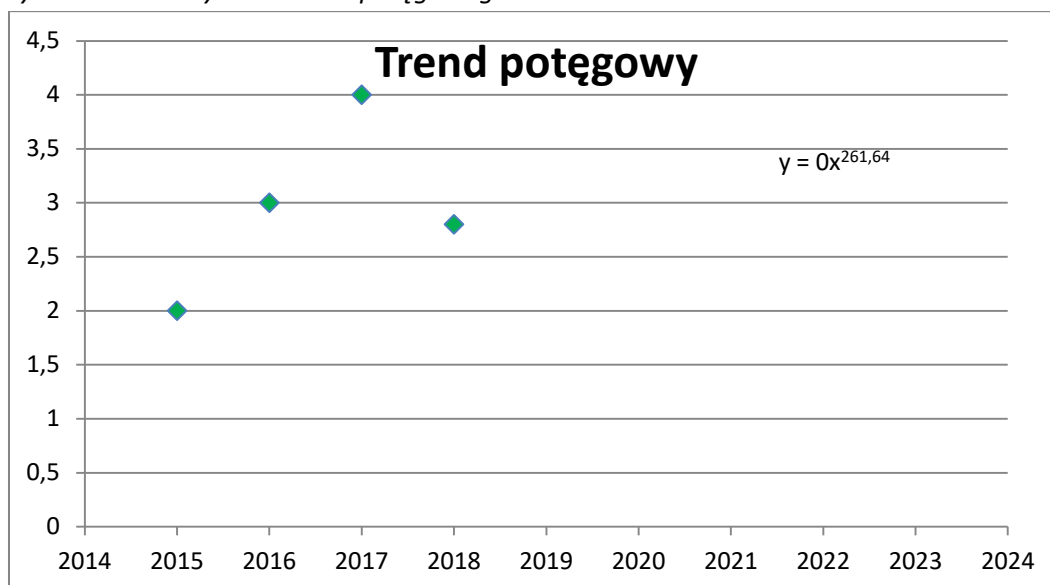


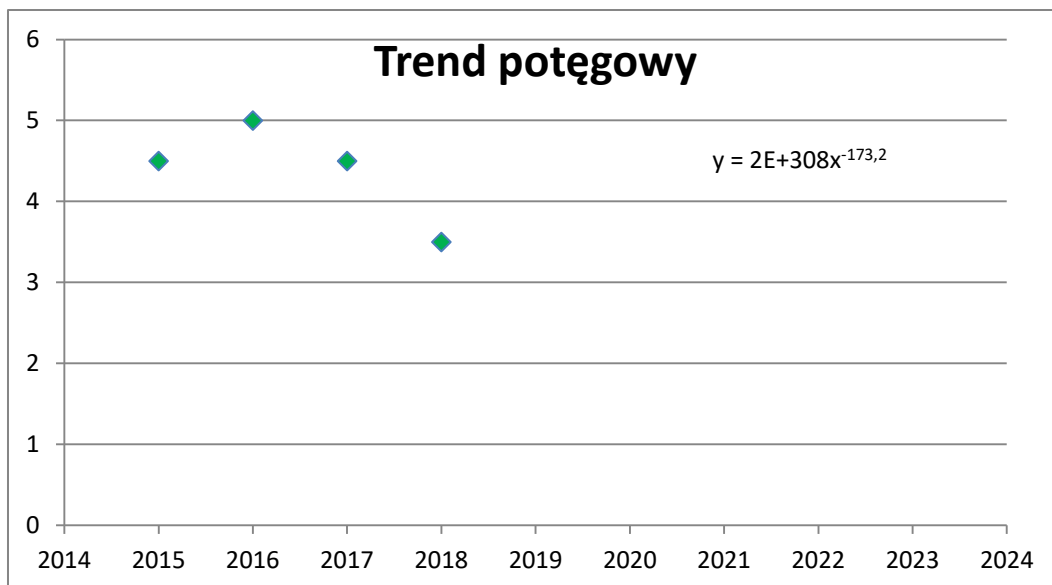


Źródło: opracowanie własne

Potęgową linię trendu jest przydatna w przypadku zbiorów danych, które służą do porównywania wyników pomiarów zwiększających się w określonym tempie, na przykład przyspieszenie samochodu wyścigowego w interwałach jednosekundowych. Nie można utworzyć potęgowej linii trendu, jeśli dane zawierają wartość zero lub wartości ujemne.

Rysunek 30 – Przykład trendu potęgowego





Źródło: opracowanie własne

Najczęstszym modelem trendu jest model z funkcją liniową. Takie też założenie przyjęto na potrzeby kalkulatora kosztów i korzyści w REAKTIV50+. W ramach kalkulatora kosztów i korzyści (plik Excel) zastosowano funkcję REGLINW – tj. funkcję zwracającą wartości trendu liniowego, dopasowującą metodą najmniejszych kwadratów do tablic znane_y i znane_x. Funkcja zwraca wartości y wzdłuż tej prostej dla tablicy nowe_x określonym przez użytkownika.

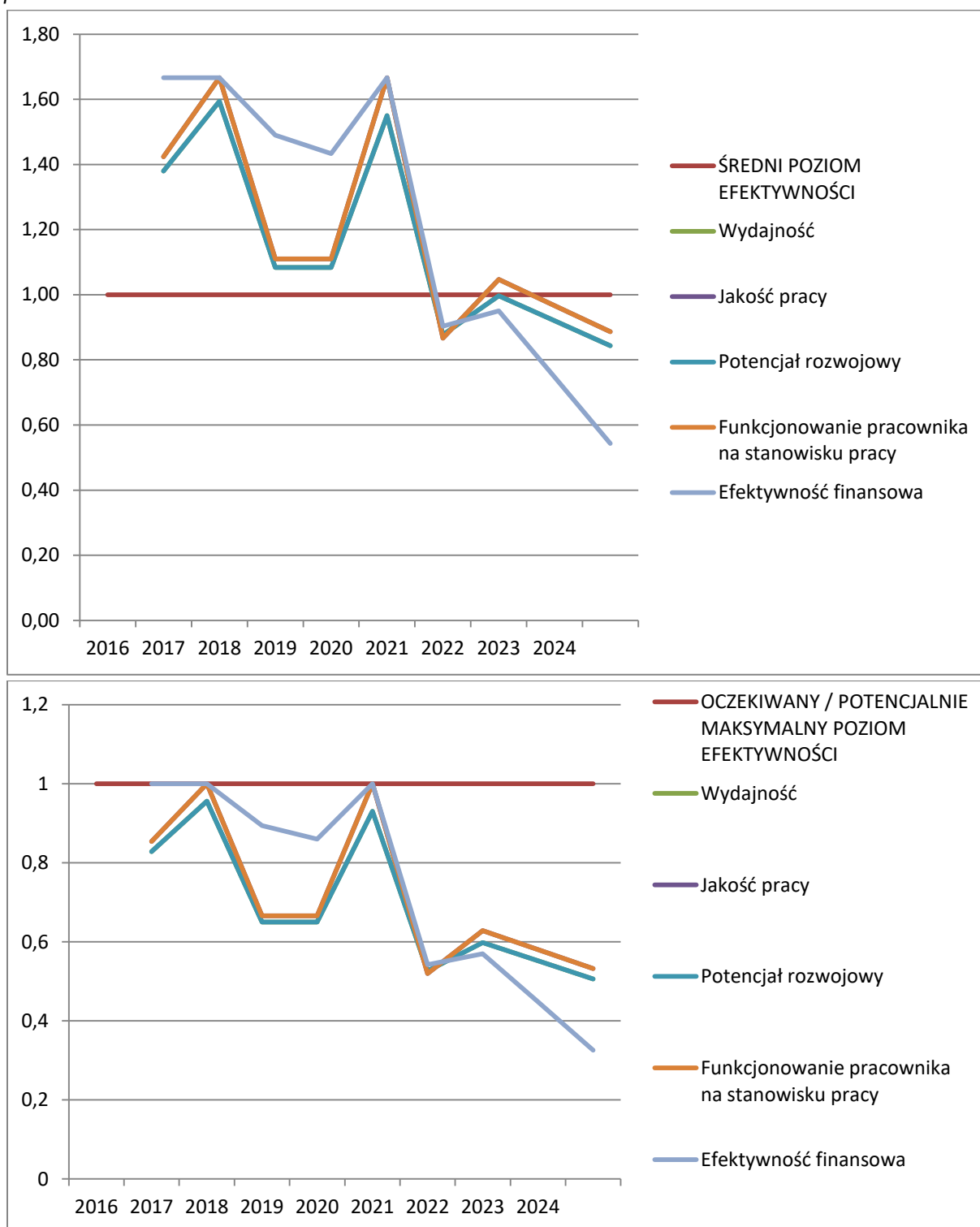
2.3 Ocena efektywności pracownika na tle pozostałej kadry

Uzyskany wynik punktowy (bezwzględny) oceny efektywności pracownika dla okresu historycznego, bieżącego i przyszłego zostaje następnie wyrażony w postaci procentowej (względnej) na dwóch poziomach:

- ✓ przeciętnym: na potrzeby kalkulatora przyjęto, że przeciętna efektywność pracowników w firmie kształtuje się na poziomie 3 punktów. W związku z tym ocena danego pracownika zostaje odniesiona do poziomu 3 punktów i wyrażona w procentach. Pozwala to zobrazować efektywność pracownika na tle kadry ogółem,
- ✓ maksymalnym: na potrzeby kalkulatora przyjęto, że maksymalna – docelowa i pożądana efektywność pracowników w firmie może kształtować się na poziomie 5 punktów. W związku z tym ocena danego pracownika zostaje odniesiona do poziomu 5 punktów i wyrażona w procentach. Pozwala to zobrazować efektywność pracownika na tle potencjalnych maksymalnych możliwości kadry.

Przyjmując średnią efektywność w firmie jako 100% lub docelową/potencjalną efektywność jako 100% można wyznaczyć relatywny poziom czynników efektywności dla danego pracownika, w wartościach procentowych oraz graficznie (zgodnie z poniższym przykładem).

Rysunek 31 – Graficzne wyrażenie relatywnego poziomu czynników efektywności dla danego pracownika



Źródło: opracowanie własne

Tabela 39 – Wartościowe wyrażenie relatywnego poziomu czynników efektywności dla danego pracownika

ROK	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ŚREDNI POZIOM EFEKTYWNOŚCI	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Wydajność	138%	159%	108%	108%	155%	88%	100%	92%	84%
Jakość pracy	142%	167%	111%	111%	167%	87%	105%	97%	89%
Potencjał rozwojowy	138%	159%	108%	108%	155%	88%	100%	92%	84%
Funkcjonowanie pracownika na stanowisku pracy	142%	167%	111%	111%	167%	87%	105%	97%	89%
Efektywność finansowa	167%	167%	149%	143%	167%	90%	95%	75%	54%
ROK	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
OCZEKIWANY / POTENCJALNIE MAKSYMALNY POZIOM EFEKTYWNOŚCI	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Wydajność	83%	96%	65%	65%	93%	53%	60%	55%	51%
Jakość pracy	85%	100%	67%	67%	100%	52%	63%	58%	53%
Potencjał rozwojowy	83%	96%	65%	65%	93%	53%	60%	55%	51%
Funkcjonowanie pracownika na stanowisku pracy	85%	100%	67%	67%	100%	52%	63%	58%	53%
Efektywność finansowa	100%	100%	89%	86%	100%	54%	57%	45%	33%

Źródło: opracowanie własne



***ROZDZIAŁ IV Metodologia opracowania oraz instrukcja
zastosowania: załącznik dotyczący kalkulacji kosztów działań
zaplanowanych w modelu***

CZĘŚĆ IV.1. Wstęp

Załącznik dotyczący kalkulacji kosztów działań jest częścią składową narzędzia do kalkulacji kosztów i korzyści wdrożenia działań w ramach narzędzia REAKTIV50+. Znajomość wysokości kosztów wdrożenia jest istotnym czynnikiem podjęcia decyzji wdrożeniowej, jak również planowania skali wdrożenia. Schemat wyceny kosztów przedstawiono w podziale na koszty wewnętrzne i zewnętrzne.

Rysunek 32 – Wynagrodzenia w modelu kalkulacji kosztów i korzyści wdrożenia REAKTIV50+



Źródło: opracowanie własne

CZĘŚĆ IV.2. Metodologia kalkulacji kosztów działań – ogólne zasady

Zakres planowanych w ramach modelu zadań (wsparcia dla pracownika) zostanie określony na podstawie diagnozy przeprowadzonej na platformie REAKTIV, która uwzględnia możliwość podjęcia działania w siedmiu obszarach (typach działania), tj.:

- ✓ elastyczna struktura organizacyjna
- ✓ ergonomizacja stanowiska pracy
- ✓ elastyczne formy pracy w związku ze zmianą efektywności
- ✓ motywacja – usprawnienie systemu motywacyjnego
- ✓ wsparcie adaptacyjne
- ✓ reorganizacja stanowiskowa
- ✓ praca dwu-stanowiskowa

Rysunek 33 – Typy działań na rzecz efektywności pracowników w ramach modelu ReAKTIV50+



Źródło: opracowanie własne

Poszczególne typy działania obejmują różnego rodzaju rozwiązania (formy wsparcia) do wprowadzenia w przedsiębiorstwie. W wyniku przeprowadzonej diagnozy przedsiębiorstwo otrzymuje wskazanie konkretnego działania w ramach danego typu lub zalecenie do wprowadzenia kilku typów działań. W ramach poszczególnych typów działań, dla wszystkich konkretnych form wsparcia / zadań następuje wycena kosztów wdrożeniowych w podziale na koszty wewnętrzne i zewnętrzne, tj.:



- a) koszty wewnętrzne:
- wycena czasu pracy poświęconego na wdrożenie
 - płacowe elementy systemu motywacyjnego
- b) koszty zewnętrzne
- koszty szkoleń i podnoszenia kwalifikacji/kompetencji
 - inne niż płacowe elementy systemu motywacyjnego
 - ergonomizacja stanowiska pracy

W poniższej tabeli wskazano, dla których zadań, które elementy kosztów występują i podlegają wycenie.

Tabela 40 – Zakres wyceny dla poszczególnych zadań

TYP DZIAŁAŃ / ZADANIE	KOSZTY WEWNĘTRZNE		KOSZTY ZEWNĘTRZNE		
	koszt czasu pracy	koszt płacowych elementów systemu motywacyjnego	koszt szkolenia / podnoszenia kwalifikacji / kompetencji	koszt pozapłacowych elementów systemu motywacyjnego	koszt ergonomizacji
ELASTYCZNA STRUKTURA ORGANIZACYJNA					
silne i słabe strony przesunięcia poziome i pionowe między zawodami/stanowiskami	tak				
ERGONOMIZACJA STANOWISKA PRACY					
szkolenia ergonomizacyjne na stanowisku pracy	tak		tak		
zakup wyposażenia – kręgosłup	tak				tak
zakup wyposażenia – kończyny dolne	tak				tak
zakup wyposażenia – kończyny górne	tak				tak
zakup wyposażenia – wzrok	tak				tak
zakup wyposażenia – słuch	tak				tak
zakup wyposażenia – ból głowy	tak				tak
odpowiednie warunki pracy	tak				tak
przerwa kondycyjna – „piątki z gimnastyką”	tak				
ELASTYCZNE FORMY PRACY					
miejsce pracy (np. praca w domu)	tak				
czas pracy (np. praca w niepełnym wymiarze czasu pracy, zadaniowy czas pracy, równoważny czas pracy, przerywany czas pracy, skrócony tydzień pracy, system pracy weekendowej, ruchomy czas pracy, indywidualny rozkład czasu pracy)	tak				
elastyczne formy pracy (kontrakt, praca zadaniowa, projektowa)	tak				



nietypowe formy zatrudnienia (umowy cywilnoprawne, praca dorywcza)	tak				
MOTYWACJA - USPRAWNIENIE SYSTEMU MOTYWACYJNEGO					
poziom płacy zasadniczej	tak	tak			
świadczenia pieniężne poza płacą zasadniczą (świadczenia finansowe na rzecz edukacji, dzieci itp.)	tak	tak			
dodatek funkcyjny do płacy zasadniczej	tak	tak			
dodatek stażowy	tak	tak			
premie uzależnione od wyników pracownika	tak	tak			
akcje, dywidenda	tak	tak			
fundusz świadczeń finansowych dla pracownika (dla celów emerytalno – rentowych)	tak	tak			
fundusz świadczeń finansowych w sytuacjach nagłych (śmierć bliskiej osoby, wypadek)	tak	tak			
dodatkowe dni płatnego urlopu	tak	tak			
świadczenia edukacyjne poza miejscem pracy (dofinansowanie do, szkoleń, kursów w szkołach językowych, studiów podyplomowych, uniwersytetów III wieku)	tak		tak		
świadczenia edukacyjne w miejscu pracy (nauka języka w miejscu pracy, nauka obsługi komputera w miejscu pracy)	tak		tak		
dostęp do prywatnych lekarzy i diagnostyki, np.: Karty Medicover, Luxmed	tak			tak	
świadczenia rehabilitacyjne	tak			tak	
czas na relaks w miejscu pracy	tak				
karty Multisport, np. wejścia na basen, aerobik, siłownię	tak			tak	
system świadczeń ubezpieczeniowych: dodatkowe ubezpieczenie na życie, dodatkowe ubezpieczenie od nieszczęśliwych wypadków	tak			tak	
mentoring w miejscu pracy (wsparcie przez młodszych kolegów z zakresu posługiwania się Internetem, pocztą, social media, w tym Facebookiem, Instagramem)	tak				
elastyczny czas pracy (możliwość przerw w pracy, elastyczne rozliczanie czasu pracy)	tak				
wydarzenia promujące aktywny tryb życia, zdrowe żywienie, spotkania z	tak			tak	



dietetykiem					
integracyjne spotkania rodzinne (pikniki rodzinne, koncerty, wydarzenia sportowe)	tak			tak	
wyjazdy integracyjne z firmy	tak			tak	
dodatkowe dni bezpłatnego urlopu	tak				
systemy kafeteryjne	tak			tak	
work life balance	tak				
empowerment	tak				
koncepcja „hygge” – szczęścia w pracy	tak			tak	
<i>koncepcja „hygge” kładąca nacisk na przytulną, ciekawie zaprojektowaną przestrzeń biurową</i>	<i>tak</i>			<i>tak</i>	
<i>koncepcja „hygge” z płaską strukturą organizacyjną, egalitaryzmem oraz transparentnością w miejscu pracy</i>	<i>tak</i>				
<i>koncepcja „hygge” kładąca nacisk na fair play oraz obejmująca brak agresywnych działań biznesowych na rynku</i>	<i>tak</i>				
<i>koncepcja „hygge” kładąca nacisk na kulturę organizacyjną obejmującą wzajemny szacunek, kult pracy zespołowej, integrację i komunikację</i>	<i>tak</i>				
<i>koncepcja „hygge” kładąca nacisk na rolę menedżera – przywódcy, motywującego pozytywnie pracowników, dostępnego dla wszystkich i będącego częścią zespołu</i>	<i>tak</i>				
szkolenia miękkie	tak		tak		
zarządzanie ścieżką kariery, talentami	tak				
WSPARCIE ADAPTACYJNE					
szkolenia zawodowe (studia podyplomowe)	tak		tak		
szkolenie z technologii	tak		tak		
szkolenia – współpraca w zespole (zarządzenie różnorodnością pokoleniową)	tak		tak		
doskonalenie techniki uczenia się	tak		tak		
REORGANIZACJA STANOWISKOWA					
zmiana procesu / procedury pracy na bardziej wydajną (sposobu wykonywania pracy)	tak				
zmiana narzędzia (unowocześnienie)	tak				tak
PRACA DWU-STANOWISKOWA					
„dwa w jednym” job-sharing min. 3 pracowników pracuje łącznie na min. 2 stanowiskach (połączenie czasowe –	tak				



etatowe)					
work-sharing min. 3 pracowników pracuje łącznie na min. 2 stanowiskach (połączenie zadaniowe)	tak				
„jeden w dwóch” 1 pracownik działa na 2 stanowiskach, praca projektowa, macierzowa struktura	tak				

Źródło: opracowanie własne

Wycena kosztów wdrożenia następuje w perspektywie 5-letniej, przy czym dla części zadań koszty mają charakter jednorazowy, dla części natomiast mają charakter cykliczny. Na cele wszystkich wyliczeń w kalkulatorze przyjęto, że:

- średnia liczba godzin pracy w miesiącu wynosi 168
- liczba lat w perspektywie wyceny kosztów wynosi 5
- liczba miesięcy w roku wynosi 12, a w perspektywie wyceny kosztów – 60

Do wszystkich kategorii kosztów, oprócz kosztów czasu pracy, które kalkulowane są bezpośrednio na podstawie kalkulatora wynagrodzeń, możliwe jest zastosowanie własnych stawek bądź też skorzystanie z bazy danych. Koszty w bazie danych zostały wskazane według stawek w 2018 r., w związku z czym w momencie wypełniania arkusza w kolejnych latach zastosowana zostanie indeksacja stawek o wskaźnik inflacji zgodny z dokumentem „Zaktualizowane warianty rozwoju gospodarczego Polski” z dnia 16.08.2018 r. (wariant podstawowy).

Tabela 41 – Przyjęty do wyliczeń poziom inflacji

Rok	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
stopa inflacji	102,3	102,3	102,5	102,5	102,5	102,5	102,5
wskaźnik dynamiki	1,023	1,023	1,025	1,025	1,025	1,025	1,025
wskaźnik dynamiki narastająco wzg. 2018 r.	1	1,023	1,045	1,075	1,102	1,129	1,157
Rok	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
stopa inflacji	102,5	102,5	102,5	102,5	102,5	102,5	102,5
wskaźnik dynamiki	1,025	1,025	1,025	1,025	1,025	1,025	1,025
wskaźnik dynamiki narastająco wzg. 2018 r.	1,186	1,216	1,246	1,278	1,310	1,342	1,376
Rok	2032	2033	2034	2035	2036		
stopa inflacji	102,5	102,5	102,5	102,5	102,5		
wskaźnik dynamiki	1,025	1,025	1,025	1,025	1,025		
wskaźnik dynamiki narastająco wzg. 2018 r.	1,410	1,445	1,482	1,519	1,557		

Źródło: „Zaktualizowane warianty rozwoju gospodarczego Polski” z dnia 16.08.2018 r.

CZĘŚĆ IV.3. Metodologia kalkulacji wewnętrznych kosztów działań – koszty wynagrodzeń

W ramach wyceny czasu pracy poświęcanego na wdrożenie rozwiązań ReAKTIV50+ pod uwagę brane jest zaangażowanie czasowe pracownika, którego dotyczy dane rozwiązanie, jego współpracowników, jak również kadry zarządzającej bądź HR. Zaangażowanie czasowe uwzględniane jest w ujęciu wymiaru czasu poświęcanego jednorazowo w związku z danym elementem, jak również cyklicznie w skali miesiąca w całym okresie pięcioletnim. Dla każdego zadania na podstawie instrukcji wdrożeniowych wyznaczono czas pracy w 6 obszarach (wyrażony w godzinach):

- ✓ czas pracy pracownika – czas na jednorazowe przygotowanie wdrożenia
- ✓ czas pracy pracownika – czas na wdrożenie w ujęciu cyklicznym
- ✓ czas pracy współpracowników – czas na jednorazowe przygotowanie wdrożenia
- ✓ czas pracy współpracowników – czas na wdrożenie w ujęciu cyklicznym
- ✓ czas pracy kadry HR i/lub zarządzającej – czas na jednorazowe przygotowanie wdrożenia
- ✓ czas pracy kadry HR i/lub zarządzającej – czas na wdrożenie w ujęciu cyklicznym

Możliwa jest sytuacja, że nie wszystkie obszary czasu pracy będą dotyczyły każdego zadania, co podano w poniższej tabeli (przykładowo szkolenie zawodowe dla danego pracownika będzie angażować jego czas pracy i kadry zarządzającej jednorazowo, a wprowadzenie elastycznych form pracy, spowoduje cykliczne zaangażowanie kadry HR).

Rysunek 34 – Koszt czasu pracy, elementy składowe



Źródło: opracowanie własne

Tabela 42 – Czas pracy niezbędny do wdrożenia danych zadań, kalkulacja

TYP DZIAŁANIA / ZADANIE	KADRA HR / ZARZĄDZAJĄCA						DANY PRACOWNIK						INNI WSPÓŁPRACOWNICY					
	czas wdrożeniowy - okres wstępny					czas wdrożeniowy - cykliczne działania	czas wdrożeniowy - okres wstępny					czas wdrożeniowy - cykliczne działania	czas wdrożeniowy - okres wstępny					czas wdrożeniowy - cykliczne działania
	od	do	średnio	l. godzin tygodniowo	ogółem l. godzin	l. godzin/m-c	od	do	średnio	l. godzin tygodniowo	ogółem l. godzin	l. godzin/m-c	od	do	średnio	l. godzin tygodniowo	ogółem l. godzin	l. godzin/m-c
ELASTYCZNA STRUKTURA ORGANIZACYJNA																		
silne i słabe strony przesunięcia poziome i pionowe między zawodami/stanowiskami	5	8	6,5	5	32,5	1	5	8	6,5	0,5	3,25	0,5	5	8	6,5	0,5	3,25	0,5
ERGONOMIZACJA STANOWISKA PRACY																		
szkolenia ergonomizacyjne na stanowisku pracy	1	1	1	1	1	0	1	1	1	8	8	0	1	1	1	0	0	0
zakup wyposażenia – kręgosłup	2	2	2	1,5	3	0	2	2	2	0,25	0,5	0	2	2	2	0	0	0
zakup wyposażenia – kończyny dolne	2	2	2	1,5	3	0	2	2	2	0,25	0,5	0	2	2	2	0	0	0
zakup wyposażenia – kończyny górne	2	2	2	1,5	3	0	2	2	2	0,25	0,5	0	2	2	2	0	0	0
zakup wyposażenia – wzrok	2	2	2	1,5	3	0	2	2	2	0,25	0,5	0	2	2	2	0	0	0
zakup wyposażenia – słuch	2	2	2	1,5	3	0	2	2	2	0,25	0,5	0	2	2	2	0	0	0
zakup wyposażenia – ból głowy	2	2	2	1,5	3	0	2	2	2	0,25	0,5	0	2	2	2	0	0	0
odpowiednie warunki	4	4	4	3	12	0,5	4	4	4	0,5	2	0,5	4	4	4	0	0	0
przerwa kondycyjna – „piątki z gimnastyką”	0,5	1	0,75	3	2,25	0,25	0,5	1	0,75	1	0,75	1	0,5	1	0,75	0	0	0
ELASTYCZNE FORMY PRACY W ZWIĄZKU ZE ZMIANĄ EFEKTYWNOŚCI																		
miejsce pracy (np. praca w domu)	4	4	4	1	4	0,5	4	4	4	0,5	2	0	4	4	4	0	0	0
czas pracy (np. praca w niepełnym wymiarze czasu pracy, zadaniowy czas pracy, równoważny czas pracy, przerywany czas pracy, skrócony tydzień pracy, system pracy weekendowej, ruchomy czas pracy, indywidualny rozkład	8	16	12	1	12	0,5	8	16	12	0,5	6	0	8	16	12	0	0	0

czasu pracy)																		
elastyczne formy pracy (kontrakt, praca zadaniowa, projektowa)	4	4	4	0,5	2	0	4	4	4	0	0	0	4	4	4	0	0	0
nietypowe formy zatrudnienia (umowy cywilnoprawne, praca dorywcza)	4	4	4	0,5	2	0	4	4	4	0	0	0	4	4	4	0	0	0
MOTYWACJA - USPRAWNIENIE SYSTEMU MOTYWACYJNEGO																		
poziom płacy zasadniczej	4	12	8	2	16	0	4	12	8	0	0	0	4	12	8	0	0	0
świadczenia pieniężne poza płacą zasadniczą (świadczenia finansowe na rzecz edukacji, dzieci itp.)	4	4	4	1	4	0,25	4	4	4	0	0	0	4	4	4	0	0	0
dodatek funkcyjny do płacy zasadniczej	4	4	4	1	4	0	4	4	4	0	0	0	4	4	4	0	0	0
dodatek stażowy	4	4	4	1	4	0	4	4	4	0	0	0	4	4	4	0	0	0
premie uzależnione od wyników pracownika	4	4	4	2	8	0,5	4	4	4	0	0	0	4	4	4	0	0	0
akcje, dywidenda	4	4	4	2	8	0,5	4	4	4	0	0	0	4	4	4	0	0	0
fundusz świadczeń finansowych dla pracownika (dla celów emerytalno – rentowych)	8	8	8	1	8	0,25	8	8	8	0	0	0	8	8	8	0	0	0
fundusz świadczeń finansowych w sytuacjach nagłych (śmierć bliskiej osoby, wypadek)	8	8	8	1	8	0,25	8	8	8	0	0	0	8	8	8	0	0	0
dodatkowe dni płatnego urlopu	4	4	4	1	4	0,25	4	4	4	0	0	0	4	4	4	0	0	0
świadczenia edukacyjne poza miejszem pracy (dofinansowanie do, szkoleń, kursów w szkołach językowych, studiów podyplomowych, uniwersytetów III wieku)	4	4	4	1	4	0,25	4	4	4	0	0	0	4	4	4	0	0	0
świadczenia edukacyjne w miejscu pracy (nauka języka w miejscu pracy, nauka obsługi komputera w miejscu pracy)	4	4	4	1	4	0,5	4	4	4	0	0	6	4	4	4	0	0	0
dostęp do prywatnych lekarzy i diagnostyki, np.: Karty	4	4	4	1	4	0,25	4	4	4	0	0	0	4	4	4	0	0	0

Medicover, Luxmed																		
świadczenia rehabilitacyjne (masaż, ćwiczenia wzmacniające kręgosłup)	4	4	4	1	4	0,25	4	4	4	0	0	0	4	4	4	0	0	0
czas na relaks w miejscu pracy	4	4	4	2	8	0,25	4	4	4	0	0	4	4	4	4	0	0	0
karty Multisport, np. wejścia na basen, aerobik, siłownię	4	4	4	1	4	0,25	4	4	4	0	0	0	4	4	4	0	0	0
system świadczeń ubezpieczeniowych: dodatkowe ubezpieczenie na życie, dodatkowe ubezpieczenie od nieszczęśliwych wypadków)	4	4	4	1	4	0,25	4	4	4	0	0	0	4	4	4	0	0	0
mentoring w miejscu pracy (wsparcie przez młodszych kolegów z zakresu posługiwania się Internetem, pocztą, social media, w tym Facebookiem, Instagramem)	8	8	8	2	16	1	8	8	8	0	0	0,5	8	8	8	0	0	0,5
elastyczny czas pracy (możliwość przerw w pracy, elastyczne rozliczanie czasu pracy)	8	8	8	2	16	1	8	8	8	0	0	0	8	8	8	0	0	0
wydarzenia promujące aktywny tryb życia, zdrowe żywienie, spotkania z dietetykiem	8	8	8	1	8	0,25	8	8	8	0	0	0	8	8	8	0	0	0
integracyjne spotkania rodzinne (pikniki rodzinne, koncerty, wydarzenia sportowe)	8	8	8	1	8	0,25	8	8	8	0	0	0	8	8	8	0	0	0
wyjazdy integracyjne z firmy	8	8	8	1	8	0	8	8	8	0	0	0	8	8	8	0	0	0
dodatkowe dni bezpłatnego urlopu	4	4	4	1	4	0,25	4	4	4	0	0	0	4	4	4	0	0	0
systemy kafeterijne	8	8	8	1	8	0,5	8	8	8	0	0	0	8	8	8	0	0	0
work life balance	8	8	8	1	8	1	8	8	8	0	0	0	8	8	8	0	0	0
empowerment	8	8	8	1	8	1	8	8	8	0	0	0	8	8	8	0	0	0
konceptcja „hygge” – szczęścia w pracy	12	12	12	1	12	1	12	12	12	0	0	0,5	12	12	12	0	0	0
konceptcja „hygge” kładąca nacisk na przytulną, ciekawie	12	12	12	0,2	2,4	0,2	12	12	12	0	0	0,1	12	12	12	0	0	0

zaprojektowaną przestrzeń biurową																		
koncepcja „hygge” z płaską strukturą organizacyjną, egalitaryzmem oraz transparentnością w miejscu pracy	12	12	12	0,2	2,4	0,2	12	12	12	0	0	0,1	12	12	12	0	0	0
koncepcja „hygge” kładąca nacisk na fair play oraz obejmująca brak agresywnych działań biznesowych na rynku	12	12	12	0,2	2,4	0,2	12	12	12	0	0	0,1	12	12	12	0	0	0
koncepcja „hygge” kładąca nacisk na kulturę organizacyjną obejmującą wzajemny szacunek, kult pracy zespołowej, integrację i komunikację	12	12	12	0,2	2,4	0,2	12	12	12	0	0	0,1	12	12	12	0	0	0
koncepcja „hygge” kładąca nacisk na rolę menedżera – przywódcy, motywującego pozytywnie pracowników, dostępnego dla wszystkich i będącego częścią zespołu	12	12	12	0,2	2,4	0,2	12	12	12	0	0	0,1	12	12	12	0	0	0
szkolenia miękkie	8	8	8	1	8	0,5	8	8	8	1	8	0	8	8	8	0	0	0
zarządzanie ścieżką kariery, talentami	12	12	12	1	12	1	12	12	12	0	0	0	12	12	12	0	0	0
WSPARCIE ADAPTACYJNE																		
szkolenia zawodowe (studia podyplomowe)	8	8	8	0,25	2	0	8	8	8	4	32	0	8	8	8	0	0	0
szkolenie z technologii	8	8	8	0,25	2	0	8	8	8	4	32	0	8	8	8	0	0	0
szkolenia – współpraca w zespole (zarządzanie różnorodnością pokoleniową)	8	8	8	0,25	2	0	8	8	8	2	16	0	8	8	8	0	0	0
doskonalenie techniki uczenia się	8	8	8	0,25	2	0	8	8	8	2	16	0	8	8	8	0	0	0
REORGANIZACJA STANOWISKOWA																		
zmiana procesu / procedury pracy na bardziej wydajną (sposobu wykonywania pracy)	12	24	18	2	36	1	12	24	18	1	18	0,5	12	24	18	0	0	0

zmiana narzędzia (unowocześnienie)	4	6	5	1	5	0	4	6	5	1	5	0	4	6	5	0	0	0
PRACA DWU-STANOWISKOWA																		
„dwa w jednym” job-sharing min. 3 pracowników pracuje łącznie na min. 2 stanowiskach (połączenie czasowe – etatowe)	3	8	5,5	5	27,5	1	3	8	5,5	0,5	2,75	0,5	3	8	5,5	0,5	2,75	0,5
work-sharing min. 3 pracowników pracuje łącznie na min. 2 stanowiskach (połączenie zadaniowe)	3	8	5,5	5	27,5	1	3	8	5,5	0,5	2,75	0,5	3	8	5,5	0,5	2,75	0,5
„jeden w dwóch” 1 pracownik działa na 2 stanowiskach, praca projektowa, macierzowa struktura	4	6	5	5	25	1	4	6	5	0,5	2,5	0,5	4	6	5	0,5	2,5	0,5

Źródło: opracowanie własne



Tabela 43 – Czas pracy niezbędny do wdrożenia danych zadań, podsumowanie

TYP DZIAŁAŃ / ZADANIE	Dany pracownik – czas pracy		Kadra zarządzająca i/lub HR – czas pracy		Współpracownicy – czas pracy	
	czas na jednorazowe przygotowanie wdrożenia / wdrożenie] - w godzinach	[czas związany z wdrożeniem w ujęciu miesięcznym] - w godzinach	czas na jednorazowe przygotowanie wdrożenia / wdrożenie] - w godzinach	[czas związany z wdrożeniem w ujęciu miesięcznym] - w godzinach	czas na jednorazowe przygotowanie wdrożenia / wdrożenie] - w godzinach	[czas związany z wdrożeniem w ujęciu miesięcznym] - w godzinach
ELASTYCZNA STRUKTURA ORGANIZACYJNA						
silne i słabe strony przesunięcia poziome i pionowe między zawodami/stanowiskami	3,25	0,50	32,50	1,00	3,25	0,50
ERGONOMIZACJA STANOWISKA PRACY						
szkolenia ergonomizacyjne na stanowisku pracy	8,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00
zakup wyposażenia – kręgosłup	0,50	0,00	3,00	0,00	0,00	0,00
zakup wyposażenia – kończyny dolne	0,50	0,00	3,00	0,00	0,00	0,00
zakup wyposażenia – kończyny górne	0,50	0,00	3,00	0,00	0,00	0,00
zakup wyposażenia – wzrok	0,50	0,00	3,00	0,00	0,00	0,00
zakup wyposażenia – słuch	0,50	0,00	3,00	0,00	0,00	0,00
zakup wyposażenia – ból głowy	0,50	0,00	3,00	0,00	0,00	0,00
odpowiednie warunki pracy	2,00	0,50	12,00	0,50	0,00	0,00
przerwa kondycyjna – „piątki z gimnastyką”	0,75	1,00	2,25	0,25	0,00	0,00
ELASTYCZNE FORMY PRACY						
miejsce pracy (np. praca w domu)	2,00	0,00	4,00	0,50	0,00	0,00
czas pracy (np. praca w niepełnym wymiarze czasu pracy, zadaniowy czas pracy, równoważny czas pracy, przerywany czas pracy, skrócony tydzień pracy, system pracy weekendowej, ruchomy czas pracy, indywidualny rozkład czasu pracy)	6,00	0,00	12,00	0,50	0,00	0,00
elastyczne formy pracy (kontrakt, praca zadaniowa, projektowa)	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00
nietypowe formy zatrudnienia (umowy cywilnoprawne, praca dorywcza)	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00
MOTYWACJA - USPRAWNIENIE SYSTEMU MOTYWACYJNEGO						
poziom płacy zasadniczej	0,00	0,00	16,00	0,00	0,00	0,00
świadczenia pieniężne poza płacą zasadniczą (świadczenia finansowe na rzecz edukacji, dzieci itp.)	0,00	0,00	4,00	0,25	0,00	0,00
dodatek funkcyjny do płacy zasadniczej	0,00	0,00	4,00	0,00	0,00	0,00
dodatek stażowy	0,00	0,00	4,00	0,00	0,00	0,00
premie uzależnione od wyników pracownika	0,00	0,00	8,00	0,50	0,00	0,00
akcje, dywidenda	0,00	0,00	8,00	0,50	0,00	0,00

fundusz świadczeń finansowych dla pracownika (dla celów emerytalno – rentowych)	0,00	0,00	8,00	0,25	0,00	0,00
fundusz świadczeń finansowych w sytuacjach nagłych (śmierć bliskiej osoby, wypadek)	0,00	0,00	8,00	0,25	0,00	0,00
dodatkowe dni płatnego urlopu	0,00	0,00	4,00	0,25	0,00	0,00
świadczenia edukacyjne poza miejscem pracy (dofinansowanie do, szkoleń, kursów w szkołach językowych, studiów podyplomowych, uniwersytetów III wieku)	0,00	0,00	4,00	0,25	0,00	0,00
świadczenia edukacyjne w miejscu pracy (nauka języka w miejscu pracy, nauka obsługi komputera w miejscu pracy)	0,00	6,00	4,00	0,50	0,00	0,00
dostęp do prywatnych lekarzy i diagnostyki, np.: Karty Medicover, Luxmed	0,00	0,00	4,00	0,25	0,00	0,00
świadczenia rehabilitacyjne (masaż, ćwiczenia wzmacniające kręgosłup)	0,00	0,00	4,00	0,25	0,00	0,00
czas na relaks w miejscu pracy	0,00	4,00	8,00	0,25	0,00	0,00
karty Multisport, np. wejścia na basen, aerobik, siłownię	0,00	0,00	4,00	0,25	0,00	0,00
system świadczeń ubezpieczeniowych: dodatkowe ubezpieczenie na życie, dodatkowe ubezpieczenie od nieszczęśliwych wypadków)	0,00	0,00	4,00	0,25	0,00	0,00
mentoring w miejscu pracy (wsparcie przez młodszych kolegów z zakresu posługiwania się Internetem, pocztą, social media, w tym Facebookiem, Instagramem)	0,00	0,50	16,00	1,00	0,00	0,50
elastyczny czas pracy (możliwość przerw w pracy, elastyczne rozliczanie czasu pracy)	0,00	0,00	16,00	1,00	0,00	0,00
wydarzenia promujące aktywny tryb życia, zdrowe żywienie, spotkania z dietetykiem	0,00	0,00	8,00	0,25	0,00	0,00
integracyjne spotkania rodzinne (pikniki rodzinne, koncerty, wydarzenia sportowe)	0,00	0,00	8,00	0,25	0,00	0,00
wyjazdy integracyjne z firmy	0,00	0,00	8,00	0,00	0,00	0,00
dodatkowe dni bezpłatnego urlopu	0,00	0,00	4,00	0,25	0,00	0,00
systemy kafeteryjne	0,00	0,00	8,00	0,50	0,00	0,00
work life balance	0,00	0,00	8,00	1,00	0,00	0,00
empowerment	0,00	0,00	8,00	1,00	0,00	0,00
koncepcja „hygge” – szczęścia w pracy	0,00	0,50	12,00	1,00	0,00	0,00
<i>koncepcja „hygge” kładąca nacisk na przytulną, ciekawie zaprojektowaną przestrzeń biurową</i>	0,00	0,10	2,40	0,20	0,00	0,00
<i>koncepcja „hygge” z płaską strukturą organizacyjną, egalitaryzmem oraz transparentnością w miejscu pracy</i>	0,00	0,10	2,40	0,20	0,00	0,00



<i>koncepcja „hygge” kładąca nacisk na fair play oraz obejmująca brak agresywnych działań biznesowych na rynku</i>	0,00	0,10	2,40	0,20	0,00	0,00
<i>koncepcja „hygge” kładąca nacisk na kulturę organizacyjną obejmującą wzajemny szacunek, kult pracy zespołowej, integrację i komunikację</i>	0,00	0,10	2,40	0,20	0,00	0,00
<i>koncepcja „hygge” kładąca nacisk na rolę menedżera – przywódcy, motywującego pozytywnie pracowników, dostępnego dla wszystkich i będącego częścią zespołu</i>	0,00	0,10	2,40	0,20	0,00	0,00
szkolenia miękkie	8,00	0,00	8,00	0,50	0,00	0,00
zarządzanie ścieżką kariery, talentami	0,00	0,00	12,00	1,00	0,00	0,00
WSPARCIE ADAPTACYJNE						
szkolenia zawodowe (studia podyplomowe)	32,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00
szkolenie z technologii	32,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00
szkolenia – współpraca w zespole (zarządzanie różnorodnością pokoleniową)	16,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00
doskonalenie techniki uczenia się	16,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00
REORGANIZACJA STANOWISKOWA						
zmiana procesu / procedury pracy na bardziej wydajną (sposobu wykonywania pracy)	18,00	0,50	36,00	1,00	0,00	0,00
zmiana narzędzia (unowocześnienie)	5,00	0,00	5,00	0,00	0,00	0,00
PRACA DWU-STANOWISKOWA						
„dwa w jednym” job-sharing min. 3 pracowników pracuje łącznie na min. 2 stanowiskach (połączenie czasowe – etatowe)	2,75	0,50	27,50	1,00	2,75	0,50
work-sharing min. 3 pracowników pracuje łącznie na min. 2 stanowiskach (połączenie zadaniowe)	2,75	0,50	27,50	1,00	2,75	0,50
„jeden w dwóch” 1 pracownik działa na 2 stanowiskach, praca projektowa, macierzowa struktura	2,50	0,50	25,00	1,00	2,50	0,50

Źródło: opracowanie własne

Dla danego zadania czas pracy ogółem, jak również koszt czasu pracy ogółem w perspektywie 5-letniej wyliczany jest według następujących wzorów:

- a) ustalenie godzinowej stawki wynagrodzenia brutto brutto – stawki są przyjmowane na stałym poziomie dla całego okresu analizy (aktualizacja wynagrodzenia na moment wypełnienia diagnozy następuje w ramach kalkulatora wynagrodzeń)

zakres	kwota na m-c	stawka na godzinę
--------	--------------	-------------------



wynagrodzenie średnie [brutto brutto] - pracownik	WX	$Wx = WX/168$
wynagrodzenie średnie [brutto brutto] - kadra HR i zarządzająca	WY	$Wy = WY/168$
wynagrodzenie średnie [brutto brutto] - w firmie	WZ	$Wz = WZ/168$

b) wyliczenie ogólnego kosztu czasu pracy

Dany pracownik – czas pracy		Kadra zarządzająca i/lub HR – czas pracy		Współpracownicy – czas pracy	
<i>czas na jednorazowe przygotowanie wdrożenia / wdrożenie] – w godzinach</i>	<i>[czas związany z wdrożeniem w ujęciu miesięcznym] – w godzinach</i>	<i>czas na jednorazowe przygotowanie wdrożenia / wdrożenie] – w godzinach</i>	<i>[czas związany z wdrożeniem w ujęciu miesięcznym] – w godzinach</i>	<i>czas na jednorazowe przygotowanie wdrożenia / wdrożenie] – w godzinach</i>	<i>[czas związany z wdrożeniem w ujęciu miesięcznym] – w godzinach</i>
X1	X2	Y1	Y2	Z1	Z2
czas pracy ogółem = $X1 + 60 \text{ miesięcy} * X2 + Y1 + 60 \text{ miesięcy} * Y2 + Z1 + 60 \text{ miesięcy} * Z2$					
KOCP = koszt czasu pracy ogółem = $= Wx * (X1 + 60 \text{ miesięcy} * X2) + Wy * (Y1 + 60 \text{ miesięcy} * Y2) + Wz * (Z1 + 60 \text{ miesięcy} * Z2)$					

c) wyznaczenie właściwego dla danego podmiotu poziomu kosztu czasu pracy – osoba wypełniająca arkusz ma możliwość wyboru odpowiedniego dla danego podmiotu poziomu kosztów czasu pracy, tj.

- poziomu maksymalnego – w wariantach przyjmowane jest 120% poziomu ogólnego kosztu czasu pracy [$120\% * KOCP$], przy założeniu, że system pracy w danym podmiocie jest dość skomplikowany, a kadra nie ma zbyt dużego doświadczenia we wdrażaniu nowych rozwiązań, bądź brakuje wyspecjalizowanych stanowisk kadrowych / HR – wówczas należy założyć, że czas wdrożeniowy ulegnie „wydłużeniu” względem wartości średniej
- poziomu minimalnego – w wariantach przyjmowane jest 70% poziomu ogólnego kosztu czasu pracy [$70\% * KOCP$], przy założeniu, że system pracy w danym podmiocie ułatwia wdrażanie nowych rozwiązań, a kadra ma dość duże doświadczenia w ich wdrażaniu, bądź sposób organizacji pracy (np. zadaniowość) powoduje, że pomimo zaangażowania czasowego we wdrożenie, nie powoduje to wprost proporcjonalnych ubytków w poziomie realizacji innych zadań – wówczas należy założyć, że czas wdrożeniowy ulegnie „skróceniu” względem wartości średniej
- poziomu przeciętnego – w wariantach przyjmowany jest poziom ogólnego kosztu czasu pracy [$KOCP$], przy założeniu, że system pracy w danym podmiocie nie pozwala na taką organizację pracy, by „zaoszczędzić” czas wdrożeniowy, ale również nie powoduje „wydłużenia” czasu wdrożeniowego

CZĘŚĆ IV.4. Metodologia kalkulacji wewnętrznych kosztów działań – płacowe elementy systemu motywacji

W ramach wyceny płacowych elementów systemu motywacji możliwe jest wskazane własnych stawek bądź też skorzystanie z bazy danych. W przypadku chęci wykorzystania własnych stawek należy odpowiedzieć na pytania wskazane w poniższej tabeli (jedynie w zakresie działań/zadań rekomendowanych zgodnie z narzędziem ReAKTIV50+ do realizacji).

Tabela 44 – Zakres pytań niezbędny w przypadku wykorzystania własnych stawek do kalkulacji kosztów płacowych elementów systemu motywacji

MOTYWACJA - USPRAWNIENIE SYSTEMU MOTYWACYJNEGO	PYTANIE POMOCNICZE
poziom płacy zasadniczej	<i>proszę podać kwotę podwyżki - jednorazowej (brutto w skali m-ca)</i>
świadczenia pieniężne poza płacą zasadniczą (świadczenia finansowe na rzecz edukacji, dzieci itp.)	<i>proszę podać kwotę świadczenia finansowego (brutto w skali roku)</i>
dodatek funkcyjny do płacy zasadniczej	<i>proszę podać kwotę dodatku funkcyjnego (brutto w skali m-ca)</i>
dodatek stażowy	<i>proszę podać kwotę dodatku stażowego (brutto w skali m-ca)</i>
premie uzależnione od wyników pracownika	<i>proszę podać kwotę premii (brutto w skali m-ca)</i>
akcje, dywidenda	<i>proszę podać kwotę wydanych akcji, dywidend (brutto w skali roku)</i>
fundusz świadczeń finansowych dla pracownika (dla celów emerytalno-rentowych)	<i>proszę podać kwotę na fundusz świadczeń dla pracownika (brutto w skali roku)</i>
fundusz świadczeń finansowych w sytuacjach nagłych (śmierć bliskiej osoby, wypadek)	<i>proszę podać kwotę na fundusz świadczeń w sytuacjach nagłych (brutto w skali roku)</i>
dodatkowe dni płatnego urlopu	<i>proszę podać liczbę dni płatnego urlopu w skali roku</i>

Źródło: opracowanie własne

W przypadku wykorzystania własnej stawki podanej w kwocie brutto na cele kalkulacji kosztu wdrożenia zostają dodane do tej kwoty narzuty pracodawcy. Nie dotyczy to pozycji „dodatkowe dni płatnego urlopu”, która kalkulowana jest na podstawie iloczynu wskazanej liczby dni oraz stawki dziennej wynagrodzenia.

zakres	kwota na m-c	stawka na godzinę	stawka na dzień
wynagrodzenie średnie [brutto brutto] - pracownik	WX	$Wx = WX/168$	$Wd = Wx * 8$

W przypadku korzystania ze stawek w bazie danych uzyskiwany jest średni poziom poszczególnych kategorii na podstawie danych rynkowych i statystycznych, zgodnie z poniższą metodologią.

- poziom płacy zasadniczej (z uwzględnieniem wszystkich składników płacowych) – poziom podwyżek płacy zasadniczej w bazie danych zaplanowano zgodnie z danymi statystycznymi w zakresie podwyżek historycznych z 8/2018 r. względem 8/2017 r., z podziałem na



województwa oraz sektor działalności przedsiębiorstwa, uzyskany średni poziom podwyżki zostaje następnie wymnożony przez miesięczne wynagrodzenie brutto brutto pracownika oraz 60 miesięcy w perspektywie analizy

- b) dodatek funkcyjny do płacy zasadniczej – poziom dodatku funkcyjnego został zróżnicowany na podstawie analizy rynku w zależności od kategorii stanowisk / zawodów, przy czym dla stanowisk bardziej specjalistycznych został wyrażony w wartościach względnych (procentowych), a dla pozostałych w wartościach bezwzględnych, w przypadku dodatku wyrażonego procentowo koszt zostaje wyliczony jako iloraz dodatku i miesięcznego wynagrodzenia brutto brutto pracownika oraz 60 miesięcy w perspektywie analizy

Tabela 45 – Poziom dodatku funkcyjnego w zależności od kategorii stanowisk / zawodów

Kategoria stanowisk / zawodów	1 - DYREKTORZY I KIEROWNICY	2 - SPECJALIŚCI	3 - TECHNICY I INNY ŚREDNI PERSONEL	4 - PRACOWNICY BIUROWI	
dodatek funkcyjny do płacy zasadniczej	10%	8%	5%	5%	
Kategoria stanowisk / zawodów	5 - PRACOWNICY USŁUG I SPRZEDAWCY	6 - ROLNICY, OGRODNICY, LEŚNICY I RYBACY	7 - ROBOTNICY PRZEMYSŁOWI I RZEMIEŚLNICY	8 - OPERATORZY I MONTERZY MASZYN I URZĄDZEŃ	9 - PRACOWNICY WYKONUJĄCY PRACE PROSTE
dodatek funkcyjny do płacy zasadniczej	5%	400,00	800,00	600,00	400,00

Źródło: opracowanie własne

Tabela 46 – Statystyczne dane źródłowe na cele kalkulacji średniego poziomu podwyżek płacy zasadniczej w poszczególnych województwach i sektorach

Województwo	Średnie wynagrodzenie brutto 8/2018										
Sektor	ogółem	sektor przedsiębiorstw	przemysł	przetwórstwo przemysłowe	budownictwo	handel, naprawa pojazdów samochodowych	transport i gospodarka magazynowa	zakwaterowanie i gastronomia	informacja i komunikacja	obsługa rynku nieruchomości	administrowanie i działalność wspomagająca
Polska	4 798,00	4 798,00	4 842,00	4 612,00	5 008,00	4 448,00	4 345,00	3 562,00	8 348,00	4 945,00	3 453,00
dolnośląskie	4 993,00	4 993,00	5 494,00	4 992,00	5 241,00	4 407,00	3 841,00	3 710,00	8 169,00	4 730,00	3 513,00
kujawsko-pomorskie	4 116,00	4 116,00	4 206,00	4 193,00	4 402,00	4 084,00	3 504,00	3 472,00	5 577,00	4 285,00	2 971,00
lubelskie	4 111,00	4 111,00	4 439,00	3 979,00	4 108,00	3 597,00	3 481,00	3 079,00	6 080,00	4 033,00	3 186,00
lubuskie	4 206,00	4 206,00	4 529,00	4 542,00	4 094,00	3 695,00	3 609,00	3 043,00	7 568,00	4 205,00	2 674,00
łódzkie	4 408,00	4 408,00	4 669,00	4 179,00	4 291,00	4 224,00	3 933,00	3 168,00	6 997,00	4 322,00	3 342,00
małopolskie	4 653,00	4 653,00	4 611,00	4 474,00	4 481,00	3 966,00	3 523,00	3 146,00	8 448,00	4 334,00	3 583,00
mazowieckie	5 697,00	5 697,00	5 442,00	5 223,00	6 393,00	5 624,00	4 813,00	4 325,00	9 111,00	6 276,00	3 875,00
opolskie	4 320,00	4 320,00	4 543,00	4 531,00	4 343,00	4 257,00	3 792,00	2 899,00	4 715,00	4 074,00	3 296,00
podkarpackie	4 049,00	4 049,00	4 283,00	4 246,00	3 927,00	3 503,00	3 444,00	3 015,00	7 044,82	4 115,00	2 614,00
podlaskie	4 203,00	4 203,00	4 286,00	4 279,00	5 153,00	3 764,00	3 922,00	2 823,00	4 804,00	4 351,00	2 606,00
pomorskie	4 904,00	4 904,00	4 850,00	4 760,00	5 003,00	4 722,00	5 084,00	3 279,00	8 269,00	4 926,00	3 256,00
śląskie	4 838,00	4 838,00	5 223,00	4 776,00	4 722,00	4 278,00	4 255,00	2 912,00	8 417,60	4 437,00	2 941,00
świętokrzyskie	4 071,00	4 071,00	4 327,00	4 256,00	3 886,00	3 698,00	3 539,00	3 156,00	4 244,00	6 092,00	2 715,00
warmińsko-mazurskie	3 924,00	3 924,00	4 052,00	4 053,00	4 341,00	3 477,00	3 405,00	3 554,00	5 157,00	4 491,00	2 575,00
wielkopolskie	4 377,00	4 377,00	4 658,00	4 586,00	5 015,00	3 908,00	3 904,00	3 223,00	7 107,00	4 770,00	3 416,00
zachodniopomorskie	4 434,00	4 434,00	4 434,00	4 506,00	4 477,00	4 387,00	4 075,00	4 211,00	7 714,68	4 787,00	3 780,00
Województwo	Średnie wynagrodzenie brutto 7/2018										
Sektor	ogółem	sektor przedsiębiorstw	przemysł	przetwórstwo przemysłowe	budownictwo	handel, naprawa pojazdów samochodowych	transport i gospodarka magazynowa	zakwaterowanie i gastronomia	informacja i komunikacja	obsługa rynku nieruchomości	administrowanie i działalność wspomagająca
Polska	4 493,00	4 493,00	4 559,00	4 299,00	4 537,00	4 153,00	4 117,00	3 271,00	7 809,00	4 629,00	3 217,00
dolnośląskie	4 661,00	4 661,00	5 116,00	4 651,00	5 107,00	4 036,00	3 638,00	3 510,00	7 437,00	4 443,00	3 452,00
kujawsko-pomorskie	3 836,00	3 836,00	3 914,00	3 902,00	4 058,00	3 840,00	3 338,00	3 180,00	5 424,00	4 091,00	2 756,00

lubelskie	3 858,00	3 858,00	4 184,00	3 753,00	3 790,00	3 369,00	3 275,00	2 849,00	5 698,00	3 773,00	2 887,00
lubuskie	3 874,00	3 874,00	4 155,00	4 163,00	3 577,00	3 413,00	3 414,00	2 954,00	7 226,00	3 776,00	2 434,00
łódzkie	4 072,00	4 072,00	4 340,00	3 828,00	3 933,00	3 935,00	3 518,00	2 563,00	6 115,00	3 954,00	2 929,00
małopolskie	4 358,00	4 358,00	4 374,00	4 237,00	4 069,00	3 666,00	3 349,00	2 906,00	8 037,00	3 989,00	3 383,00
mazowieckie	5 310,00	5 310,00	5 067,00	4 904,00	5 722,00	5 322,00	4 527,00	3 770,00	8 550,00	5 802,00	3 564,00
opolskie	4 094,00	4 094,00	4 321,00	4 299,00	4 125,00	3 908,00	3 471,00	2 443,00	4 585,00	3 986,00	3 267,00
podkarpackie	3 746,00	3 746,00	3 938,00	3 899,00	3 582,00	3 258,00	3 263,00	2 702,00	6 510,69	3 862,00	2 508,00
podlaskie	3 885,00	3 885,00	3 971,00	3 948,00	4 643,00	3 449,00	3 840,00	2 853,00	4 338,00	3 998,00	2 332,00
pomorskie	4 594,00	4 594,00	4 544,00	4 451,00	4 504,00	4 392,00	4 821,00	3 236,00	7 825,00	4 587,00	2 964,00
śląskie	4 628,00	4 628,00	5 119,00	4 465,00	4 185,00	3 916,00	3 923,00	2 928,00	8 043,63	4 185,00	2 732,00
świętokrzyskie	3 835,00	3 835,00	4 074,00	3 976,00	3 745,00	3 452,00	3 352,00	3 006,00	3 352,00	5 537,00	2 558,00
warmińsko-mazurskie	3 682,00	3 682,00	3 793,00	3 771,00	3 842,00	3 261,00	3 285,00	3 147,00	5 129,00	4 160,00	2 495,00
wielkopolskie	4 083,00	4 083,00	4 330,00	4 243,00	4 484,00	3 646,00	3 823,00	2 868,00	6 437,00	4 828,00	3 079,00
zachodniopomorskie	4 167,00	4 167,00	4 223,00	4 188,00	4 222,00	3 760,00	4 157,00	3 401,00	7 242,40	4 515,00	3 620,00
Województwo	POZIOM PODWYŻKI [jako przyrost wynagrodzenia na 8/2018 względem wynagrodzenia z 7/2018]										
Sektor	ogółem	sektor przedsiębiorstw	przemysł	przetwórstwo przemysłowe	budownictwo	handel, naprawa pojazdów samochodowych	transport i gospodarka magazynowa	zakwaterowanie i gastronomia	informacja i komunikacja	obsługa rynku nieruchomości	administrowanie i działalność wspomagająca
Polska	7%	7%	6%	7%	10%	7%	6%	9%	7%	7%	7%
dolnośląskie	7%	7%	7%	7%	3%	9%	6%	6%	10%	6%	2%
kujawsko-pomorskie	7%	7%	7%	7%	8%	6%	5%	9%	3%	5%	8%
lubelskie	7%	7%	6%	6%	8%	7%	6%	8%	7%	7%	10%
lubuskie	9%	9%	9%	9%	14%	8%	6%	3%	5%	11%	10%
łódzkie	8%	8%	8%	9%	9%	7%	12%	24%	14%	9%	14%
małopolskie	7%	7%	5%	6%	10%	8%	5%	8%	5%	9%	6%
mazowieckie	7%	7%	7%	7%	12%	6%	6%	15%	7%	8%	9%
opolskie	6%	6%	5%	5%	5%	9%	9%	19%	3%	2%	1%
podkarpackie	8%	8%	9%	9%	10%	8%	6%	12%	8%	7%	4%
podlaskie	8%	8%	8%	8%	11%	9%	2%	-1%	11%	9%	12%

pomorskie	7%	7%	7%	7%	11%	8%	5%	1%	6%	7%	10%
śląskie	5%	5%	2%	7%	13%	9%	8%	-1%	5%	6%	8%
świętokrzyskie	6%	6%	6%	7%	4%	7%	6%	5%	27%	10%	6%
warmińsko-mazurskie	7%	7%	7%	7%	13%	7%	4%	13%	1%	8%	3%
wielkopolskie	7%	7%	8%	8%	12%	7%	2%	12%	10%	-1%	11%
zachodniopomorskie	6%	6%	5%	8%	6%	17%	-2%	24%	7%	6%	4%

Źródło: wynagrodzenia.pl, GUS



- c) dodatek stażowy – na cele kalkulacji dodatku stażowego przyjęto zasady analogiczne do tych regulujących dodatek za wysługę lat pracowników samorządowych (art. 38 ust. 5 ustawy o parownikach samorządowych), tj. 5% wynagrodzenia zasadniczego po 5 latach pracy, a następnie wzrost o 1% za każdy dalszy rok pracy aż do osiągnięcia 20% miesięcznego wynagrodzenia zasadniczego, dodatek stażowy zostaje wyliczony dla 60 miesięcy w perspektywie analizy

Tabela 47 – Wykaz poziomu % dodatku stażowego zgodnie z długością zatrudnienia

Długość dotychczasowego zatrudnienia	Poziom % dodatku względem podstawowego wynagrodzenia	Metoda kalkulacji kwoty dodatku
do 5 lat	0%	= poziom % dodatku * miesięczne wynagrodzenie pracownika brutto brutto
do 6 lat	5%	
do 7 lat	6%	
do 8 lat	7%	
do 9 lat	8%	
do 10 lat	9%	
do 11 lat	10%	
do 12 lat	11%	
do 13 lat	12%	
do 14 lat	13%	
do 15 lat	14%	
do 16 lat	15%	
do 17 lat	16%	
do 18 lat	17%	
do 19 lat	18%	
do 20 lat	19%	
powyżej 20 lat	20%	

Źródło: opracowanie własne na podstawie ustawy o pracownikach samorządowych

- d) premie uzależnione od wyników pracownika – poziom premii został zróżnicowany na podstawie analizy rynku w zależności od kategorii stanowisk / zawodów, koszt premii zostaje wyliczony jako iloraz poziomu premii i miesięcznego wynagrodzenia brutto brutto pracownika oraz 60 miesięcy w perspektywie analizy

Tabela 48 – Przeciętny poziom premii w zależności od kategorii stanowisk / zawodów

Kategoria stanowisk / zawodów	1 - DYREKTORZY I KIEROWNICY	2 - SPECJALIŚCI	3 - TECHNICY I INNY ŚREDNI PERSONEL	4 - PRACOWNICY BIUROWI	
premie uzależnione od wyników pracownika	20%	15%	10%	10%	
Kategoria stanowisk / zawodów	5 - PRACOWNICY USŁUG I SPRZEDAWCY	6 - ROLNICY, OGRODNICY, LEŚNICY I RYBACY	7 - ROBOTNICY PRZEMYSŁOWI I RZEMIEŚLNICY	8 - OPERATORZY I MONTERZY MASZYN I URZĄDZEŃ	9 - PRACOWNICY WYKONUJĄCY PRACE PROSTE



premie uzależnione od wyników pracownika	10%	5%	5%	5%	5%
--	-----	----	----	----	----

Źródło: opracowanie własne

- e) akcje, dywidenda – poziom wypłat w formie akcji i dywidend został zróżnicowany na podstawie analizy rynku w zależności od kategorii stanowisk / zawodów, koszt przekazania akcji, dywidend zostaje wyliczony jako iloraz poziomu wypłaty akcji i dywidend oraz rocznego wynagrodzenia brutto brutto pracownika oraz 5 lat w perspektywie analizy

Tabela 49 – Przeciętny poziom premii w zależności od kategorii stanowisk / zawodów

Kategoria stanowisk / zawodów	1 - DYREKTORZY I KIEROWNICY	2 - SPECJALIŚCI	3 - TECHNICY I INNY ŚREDNI PERSONEL	4 - PRACOWNICY BIUROWI	
akcje, dywidenda	10%	5%	3%	3%	
Kategoria stanowisk / zawodów	5 - PRACOWNICY USŁUG I SPRZEDAWCY	6 - ROLNICY, OGRODNICY, LEŚNICY I RYBACY	7 - ROBOTNICY PRZEMYSŁOWI I RZEMIEŚLNICY	8 - OPERATORZY I MONTERZY MASZYN I URZĄDZEŃ	9 - PRACOWNICY WYKONUJĄCY PRACE PROSTE
akcje, dywidenda	3%	1%	1%	1%	1%

Źródło: opracowanie własne

- f) fundusz socjalny, w tym: świadczenia pieniężne poza płacą zasadniczą (świadczenia finansowe na rzecz edukacji, dzieci itp.), fundusz świadczeń finansowych dla pracownika (dla celów emerytalno-rentowych), fundusz świadczeń finansowych w sytuacjach nagłych (śmierć bliskiej osoby, wypadek) – na potrzeby modelu przyjęto, że koszt dodatkowych (dobrowolnych) składników funduszu socjalnego stanowić będzie nadwyżka z tytułu zastąpienia przeciętnego wynagrodzenia w gospodarce narodowej faktycznym wynagrodzeniem pracownika w ramach kalkulacji kwot odpisów na ZFŚS, zmiany w obszarze ZFŚS kalkulowane są w perspektywie 5-letniej

Wysokość odpisów na zakładowy fundusz świadczeń socjalnych wynika z Ustawy o Zakładowym Funduszu Świadczeń Socjalnych. W kwestii ustalania tych odpisów w 2018 r. obowiązuje art. 5g powołanej ustawy. Stanowi on, że w 2018 r. przez przeciętne wynagrodzenie miesięczne w gospodarce narodowej, o którym mowa w art. 5 ust. 2 ustawy o ZFŚS, należy rozumieć przeciętne wynagrodzenie miesięczne w gospodarce narodowej w drugim półroczu 2012 r. ogłoszone przez Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego na podstawie art. 5 ust. 7 tej ustawy. Regulację tę wprowadzono ustawą o szczególnych rozwiązaniach służących realizacji ustawy budżetowej na rok 2018 (Dz. U. z 2017 r. poz. 2371).

Przeciętne wynagrodzenie miesięczne w gospodarce narodowej w drugim półroczu 2012 r. wyniosło 3.161,77 zł (Mon. Pol. z 2013 r. poz. 107). Jest więc ono podstawą do ustalenia odpisów na ZFŚS w 2018 r.

Procentowa wysokość odpisów na ZFŚS wynosi:

- 37,5% wymienionego przeciętnego wynagrodzenia miesięcznego - odpis podstawowy na zatrudnionych w normalnych warunkach,



- 50% wymienionego przeciętnego wynagrodzenia miesięcznego - odpis podstawowy na pracowników wykonujących prace w szczególnych warunkach lub prace o szczególnym charakterze – w rozumieniu przepisów o emeryturach pomostowych.

Tabela 50 – Kalkulacja dodatkowych odpisów na Fundusz Socjalny

Obligatoryjny odpis na Fundusz Socjalny		
przez przeciętne wynagrodzenie miesięczne w gospodarce narodowej, o którym mowa w art. 5 ust. 2 ustawy o ZFŚS, należy rozumieć przeciętne wynagrodzenie miesięczne w gospodarce narodowej w drugim półroczu 2012 r. ogłoszone przez Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego na podstawie art. 5 ust. 7 tej ustawy.	3161,77	
wymiar %	37,5%	
kwota odpisu na pracownika	1185,66	
faktycznego wynagrodzenia pracownika	X	
kwota dodatkowego odpisu	$A = (X - 3161,77) * 37,5\%$	
świadczenia pieniężne poza płacą zasadniczą (świadczenia finansowe na rzecz edukacji, dzieci itp.) FUNDUSZ SOCJALNY	50,0%	$A * 50,0\%$
fundusz świadczeń finansowych dla pracownika (dla celów emerytalno-rentowych) FUNDUSZ SOCJALNY	30,0%	$A * 30,0\%$
fundusz świadczeń finansowych w sytuacjach nagłych (śmierć bliskiej osoby, wypadek) FUNDUSZ SOCJALNY	20,0%	$A * 20,0\%$

Źródło: opracowanie własne

- g) dodatkowe dni płatnego urlopu (docelowo koszt dodatkowych dni płatnego urlopu kalkulowany jest analogicznie jak w przypadku podania własnego wymiaru dodatkowych dni wolnych, tj. na podstawie iloczynu wskazanej liczby dni oraz stawki dziennej wynagrodzenia): zgodnie z danymi ze strony www.wynagrodzenia.pl w przypadku osób objętych dodatkowym urlopem, były to zazwyczaj dodatkowe 2 dni – taką też wartość przyjęto w bazie danych dla każdego z 5 lat w perspektywie analizy

CZĘŚĆ IV.5. Metodologia kalkulacji zewnętrznych kosztów działań – koszty szkoleń i podnoszenia kwalifikacji/kompetencji

W ramach wyceny kosztów szkoleń i podnoszenia kwalifikacji/kompetencji możliwe jest wskazanie własnych stawek bądź też skorzystanie z bazy danych. W przypadku chęci wykorzystania własnych stawek należy odpowiedzieć na pytania wskazane w poniższej tabeli (jedynie w zakresie działań/zadań rekomendowanych zgodnie z narzędziem ReAKTIV50+ do realizacji).

Tabela 51 – Zakres pytań niezbędny w przypadku wykorzystania własnych stawek do kalkulacji kosztów szkoleń i podnoszenia kwalifikacji/kompetencji

ERGONOMIZACJA STANOWISKA PRACY	PYTANIE POMOCNICZE
szkolenia ergonomizacyjne na stanowisku pracy	<i>proszę podać koszt szkolenia ergonomizacyjnego</i>
MOTYWACJA - USPRAWNIENIE SYSTEMU MOTYWACYJNEGO	PYTANIE POMOCNICZE
świadczenia edukacyjne poza miejscem pracy (dofinansowanie do szkoleń, kursów w szkołach językowych, studiów podyplomowych, uniwersytetów III wieku)	<i>proszę podać kwotę na świadczenia edukacyjne poza miejscem pracy (brutto w skali m-ca)</i>
świadczenia edukacyjne w miejscu pracy (nauka języka w miejscu pracy, nauka obsługi komputera w miejscu pracy)	<i>proszę podać kwotę na świadczenia edukacyjne w miejscu pracy (brutto w skali m-ca)</i>
szkolenia miękkie	<i>proszę podać kwotę na szkolenia miękkie w skali roku</i>
WSPARCIE ADAPTACYJNE	PYTANIE POMOCNICZE
szkolenia zawodowe (studia podyplomowe)	<i>proszę podać koszt szkolenia zawodowego / studiów podyplomowych</i>
szkolenie z technologii	<i>proszę podać koszt szkolenia technologicznego</i>
szkolenia – współpraca w zespole (zarządzenie różnorodnością pokoleniową)	<i>proszę podać koszt szkolenia miękkiego - z komunikacji interpersonalnej</i>
doskonalenie technik uczenia się	<i>proszę podać koszt szkolenia miękkiego - z doskonalenia technik uczenia się</i>

Źródło: opracowanie własne

W przypadku korzystania ze stawek w bazie danych uzyskiwany jest przeciętny poziom cen dla poszczególnych kategorii na podstawie danych rynkowych i statystycznych, zgodnie z poniższą metodologią możliwy jest wybór poziomu minimalnego, maksymalnego bądź średniego. Jako źródło wykorzystano ogólnodostępną bazę szkoleń – www.uslugirozwojowe.parp.gov.pl.

Dla szkoleń ergonomizacyjnych, świadczeń edukacyjnych, szkoleń miękkich, szkoleń z technologii, szkoleń z zakresu współpracy w zespole oraz doskonalenia technik uczenia się wybrano przykładowe, reprezentatywne tematy szkoleń w zróżnicowanych cenach, a następnie wyznaczono stawkę minimalną, maksymalną i średnią dla całej kategorii, która stanowić będzie bazę do wyliczeń w ramach kalkulatora.

Tabela 52 – Baza cen szkoleń, część 1

Zakres	CENA RYNKOWA		
ERGONOMIZACJA STANOWISKA PRACY	Poziom minimalny	Poziom maksymalny	Poziom średni
szkolenia ergonomizacyjne na stanowisku pracy	1 783,50	1 783,50	1 783,50
Ergonomia i organizacja stanowisk pracy	1 783,50		
Humanizacja pracy - ergonomia i ekonomia ruchu	1 783,50		
MOTYWACJA - USPRAWNIENIE SYSTEMU MOTYWACYJNEGO	Poziom minimalny	Poziom maksymalny	Poziom średni
świadczenia edukacyjne poza miejscem pracy (dofinansowanie do szkoleń, kursów w szkołach językowych, studiów podyplomowych, uniwersytetów III wieku)	10,00	3 363,64	886,46
U3W [koszt miesięczny]	10,00		
studia podyplomowe [średni koszt wg BUR, w ujęciu kosztu miesięcznego]	3 363,64		
Język angielski biznesowy - kurs grupowy [koszt miesięczny]	546,67		
Język angielski - spotkania indywidualne [koszt miesięczny]	320,00		
Język angielski ogólny - kurs grupowy [koszt miesięczny]	192,00		
świadczenia edukacyjne w miejscu pracy (nauka języka w miejscu pracy, nauka obsługi komputera w miejscu pracy)	160,00	288,00	206,93
Język angielski - spotkania indywidualne [koszt miesięczny]	288,00		
Język angielski ogólny - kurs grupowy [koszt miesięczny]	172,80		
obsługa komputera [koszt miesięczny]	160,00		
szkolenia miękkie	480,00	3 675,00	1 720,60
Komunikacja interpersonalna w skutecznych zespołach	2 952,00		
Komunikacja interpersonalna z elementami asertywności i wywierania wpływu	885,60		
Skuteczna komunikacja interpersonalna	980,00		
Efektywna komunikacja interpersonalna z elementami inteligencji emocjonalnej	1 820,40		
Zarządzanie stresem i kontrolowanie emocji	1 771,20		
Zarządzanie stresem	3 675,00		
Zarządzanie stresem i negatywnymi emocjami	1 353,00		
Zarządzanie własnym stresem oraz unikanie wypalenia zawodowego	1 145,84		
Zarządzanie czasem i efektywne radzenie sobie ze stresem	2 460,00		
Zarządzanie czasem - praktyczny warsztat	480,00		
Zarządzanie czasem	1 476,00		
Zarządzanie czasem własnym - organizacja i podnoszenie efektywności pracy	1 648,20		
WSPARCIE ADAPTACYJNE	Poziom minimalny	Poziom maksymalny	Poziom średni



szkolenie z technologii	639,60	1 800,00	1 178,76
<i>Podstawy obsługi komputera, Internet, poczta elektroniczna oraz tworzenie dokumentów</i>	664,20		
<i>Obsługa komputera - poziom podstawowy</i>	1 200,00		
<i>Obsługa pakietu Office (word, excel, power point) oraz poczty elektronicznej i Internetu</i>	1 800,00		
<i>Pakiet Office (MS Word i MS Power Point, Exel)</i>	1 590,00		
<i>Szkolenie z pakietu OpenOffice - obsługa arkusza kalkulacyjnego Calc.</i>	639,60		
szkolenia – współpraca w zespole (zarządzenie różnorodnością pokoleniową)	885,60	2 952,00	1 669,54
<i>Komunikacja interpersonalna w skutecznych zespołach</i>	2 952,00		
<i>Komunikacja interpersonalna z elementami asertywności i wywierania wpływu</i>	885,60		
<i>Skuteczna komunikacja interpersonalna</i>	980,00		
<i>Efektywna komunikacja interpersonalna z elementami inteligencji emocjonalnej</i>	1 820,40		
<i>Zarządzanie różnorodnością w organizacji</i>	1 709,70		
doskonalenie technik uczenia się	520,00	1 500,00	870,00
<i>Efektywniejszy(a) JA - trening koncentracji i pamięci</i>	520,00		
<i>Efektywne metody nauczania</i>	1 500,00		
<i>Techniki pamięciowe - rozwój efektywności osobistej</i>	590,00		

Źródło: opracowanie własne na podstawie www.uslugirozwojowe.parp.gov.pl

Dla szkoleń zawodowych / studiów podyplomowych wybrano przykładowe, reprezentatywne tematy szkoleń w zróżnicowanych cenach, w podziale na kategorie stanowisk / zawodów, a następnie wyznaczono stawkę minimalną, maksymalną i średnią dla całej kategorii dla danego stanowiska / zawodu, która stanowić będzie bazę do wyliczeń w ramach kalkulatora.

Tabela 53 – Baza cen szkoleń, część 2

Zakres		CENA RYNKOWA							
WSPARCIE ADAPTACYJNE									
Zawód / stanowisko	1 - DYREKTORZY I KIEROWNICY	2 - SPECJALIŚCI	3 - TECHNICY I INNY ŚREDNI PERSONEL	4 - PRACOWNICY BIUROWI	5 - PRACOWNICY USŁUG I SPRZEDAWCY	6 - ROLNICY, OGRODNICY, LEŚNICY I RYBACY	7 - ROBOTNICY PRZEMYSŁOWI I RZEMIEŚLNICY	8 - OPERATORZY I MONTERZY MASZYN I URZĄDZEŃ	9 - PRACOWNICY WYKONUJĄCY PRACE PROSTE
Poziom minimalny	1 486,00	246,00	420,00	370,00	495,00	1 500,00	711,00	369,00	1 500,00
Poziom maksymalny	14 900,00	6 000,00	5 200,00	3 120,01	6 400,00	2 700,00	3 690,00	5 150,00	1 875,00
Poziom średni	4 345,42	2 384,99	1 994,95	1 265,04	2 285,50	2 100,00	1 858,09	1 974,67	1 687,50
Skuteczny menedżer	6 051,60								
Skuteczny menedżer	1 486,00								
Skuteczny menedżer	3 198,00								
Skuteczny menedżer - zarządzanie zasobami ludzkimi	1 968,00								
Kompleksowy kurs dyrektora finansowego	4 197,00								
Kierowanie zespołem produkcyjnym	1 709,70								
Zarządzanie pracownikami produkcji	2 190,00								
Zarządzanie sprzedażą. Plany i strategie sprzedażowe w praktyce	1 955,70								
Master of business administration	14 900,00								
Szkoła project managerów	4 539,00								
Nowoczesne zarządzanie w budownictwie	4 000,00								
Bim manager - nowoczesne zarządzanie inwestycjami budowlanymi	5 950,00								

Kurs specjalistyczny wywiad i badania fizykalne dla pielęgniarek i położnych (kurs umiejętności zawodowych)		1 400,00	
Kurs kwalifikacyjny pielęgniarstwo geriatryczne (kurs umiejętności zawodowych)		2 200,00	
Kurs kwalifikacyjny pielęgniarstwo pediatryczne (kurs umiejętności zawodowych)		1 800,00	
Kurs kwalifikacyjny pielęgniarstwo chirurgiczne (kurs umiejętności zawodowych)		2 200,00	
Kurs dietetyki zaawansowany - akademia dietetyki		840,00	
Kompleksowe szkolenie z zakresu endodoncji dla lekarzy dentystów: stopień I		6 000,00	
Kadry i płace dla zaawansowanych		2 214,00	
Księgowość wspomagana komputerem z zastosowaniem programów finansowo - księgowych "symfonia mała księgowość", "symfonia finanse premium", "rewizor" i "rachmistrz"		1 700,00	
Kurs dla kandydatów na głównych księgowych		3 150,00	
Excel dla księgowych		1 094,70	
Kadry i płace - prowadzenie spraw kadrowo-płacowych. Kurs umiejętności zawodowych		2 400,00	

E-auditor wewnętrzny bhp wg pn-en 18001		246,00	
System zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy wg PN-N 18001/ OHSAS 18001/ ISO 45001 (norma z zakresu bhp do wyboru) – szkolenie ogólne		1 107,00	
Analiza finansowa przedsiębiorstwa		1 094,70	
Analiza finansowa - warsztaty praktyczne w MS Excel		1 199,00	
Marketing handlowy dla działów sprzedaży. Trade marketing		1 955,70	
Język perswazji w sprzedaży i negocjacjach		720,00	
Controlilling sprzedaży		2 460,00	
Studia podyplomowe - bezpieczeństwo i higiena pracy		2 500,00	
Kurs projektowanie wnętrz z ArchiCAD		4 280,00	
Fizyka - studia podyplomowe		3 900,00	
Inżynier procesu - część I - projektowanie i zarządzanie procesem		1 783,50	
Bilingwizm - jak pracować z dzieckiem dwujęzycznym? Warsztaty dla nauczycieli dzieci dwujęzycznych i logopedów		530,00	
Neurologopedia		4 200,00	
Studia podyplomowe - administracja publiczna		3 439,00	
Administracja publiczna		1 789,00	

Psychologia zmiany - wpływy podświadomości		2 200,00	
Doskonalenie kompetencji zawodowych lekarzy weterynarii poprzez szkolenie umiejętności sprzedażowych		2 952,00	
Psychologia rozwoju osobistego i zawodowego		5 200,00	
Zarządzanie bezpieczeństwem IT		2 952,00	
Ms-20703-1 administrowanie systemem center configuration manager		4 428,00	
Brygadzysta / mistrz produkcji-warsztat zaawansowany		1 045,50	
Doskonalenie umiejętności zarządczych lidera (kierownika, mistrza) produkcji i usług		1 250,00	
Doskonalenie kompetencji lidera, brygadzysty, mistrza produkcji		1 660,50	
Elektrotechnika i aparatura szaf sterowniczych		2 706,00	
Programowanie on-line robotów przemysłowych FANUC – kurs podstawowy (RF1)		3 075,00	
Dietetyka i praktyka planowania żywienia - studia podyplomowe		4 200,00	
Profesjonalny sprzedawca - przedstawiciel handlowy		495,00	
Podstawy akupunktury dla fizjoterapeutów. Teoria i praktyka		1 500,00	

Profesjonalny handlowiec- nowoczesne strategie i techniki sprzedaży		1 550,00	
Akademia handlowca - czyli jak sprzedawać więcej i efektywniej		1 180,00	
Techniki wisceralne w praktyce fizjoterapeuty		1 850,00	
Kurs masażu relaksacyjnego		5 200,00	
Masaż tkanek głębokich - moduł i° - techniki globalne		1 200,00	
Dobre praktyki dla początkujących analityków kredytowych		420,00	
Analityk kredytowy		2 690,00	
Usability w bankowości i ubezpieczeniach		1 107,00	
Ubezpieczenia i pośrednictwo finansowe		3 750,00	
Excel dla księgowych		1 094,70	
Wykrywanie gmo w żywności i paszach - wymagania prawne i metody badań		848,70	
Dekra - auditor wewnętrzny zintegrowanego systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności ISO 22000, HACCP, IFS, BRC		1 782,27	
Kurs doskonalący dla ratowników medycznych		1 750,00	
Bezpieczeństwo i higiena pracy		1 789,00	
Analiza danych dla analityków – Excel, Access, SQL, statystyka, wizualizacja		1 599,00	
Szef kuchni		2 190,00	

Analiza i przetwarzanie danych: arkusze kalkulacyjne, bazy danych, VBA		2 700,00		
MS Excel w dziale kadr i płac		1 199,00		
Programowanie w języku c		2 583,00		
Programowanie aplikacji internetowych Java EE z wykorzystaniem Hibernate oraz Struts 2.0		3 444,00		
Profesjonalna obsługa w call center			1 168,50	
Telemarketer - pracownik call center			800,00	
Raportowanie i analiza danych w call center			1 476,00	
Pracownik administracyjno-biurowy			1 100,00	
Asystentka personalna/asystent personalny - organizacja sekretariatu prezesa/dyrektora			1 353,00	
Obsługa sekretariatu i biura			840,00	
Magazyn-Comarch WMS magazynier i WMS zarządzanie			3 120,01	
Magazynier			1 000,00	
Szkolenie UDT na wózki widłowe - ładowarki teleskopowe (WJO wózki jezdniowe podnośnikowe specjalizowane)			1 000,00	
Pracownik administracyjno - biurowy/symfonia			1 500,00	
Przepisy o ochronie danych osobowych a dokumentacja kadrowa			480,00	

Dokumentacja kadrowa		602,70	
Kurs kasjera walutowego		370,00	
Szkolenie UDT - wózki jezdniowe specjalizowane z operatorem podnoszonym wraz z ładunkiem		1 000,00	
Kurs operator wózków jezdniowych z napędem silnikowym wraz z bezpieczną wymianą butli gazowych prowadzący do uzyskania uprawnień UDT do kierowania wózkami jezdniowymi		850,00	
Planowanie i zarządzanie produkcją, narzędzia MRP/II-ERP, sterowanie procesem		1 955,70	
Prawo transportowe dla spedytorów - umowy, odpowiedzialność, reklamacje		1 586,70	
Konwencja CMR i prawo przewozowe dla logistyków – prawa i odpowiedzialność przewoźnika i spedytora		1 033,20	
Transport, spedycja, logistyka - studia podyplomowe		2 800,00	
Kucharz małej gastronomii		1 300,00	
Kucharz - sporządzanie potraw i napojów - kurs umiejętności zawodowych t.6_2		2 350,00	
Profesjonalna obsługa lokalu gastronomicznego		2 200,00	
Warsztat pracy barmana		2 200,00	
Kelner – barman – barista z elementami carvingu		1 400,00	
Akademia barmańska- poziom		2 200,00	

podstawowy			
Kelner-barman z branżowym językiem angielskim		2 300,00	
Szkolenie z zakresu kreatywnego fryzjerstwa		6 400,00	
Nowoczesne trendy we fryzjerstwie iii		3 900,00	
Kurs fryzjerski w zakresie upięć i koków-moduł i - upięcia i koki kreatywne		1 600,00	
Kosmetyczka		900,00	
Szkolenie makijaż permanentny ust metoda lip gloss		1 800,00	
Kurs makijażu permanentnego metoda ombre		4 900,00	
Makijaż permanentny i wizaż - wykonywanie zabiegów upiększających twarzy.		4 650,00	
Profesjonalny sprzedawca, czyli efektywne i skuteczne techniki sprzedażowe pozwalające zwiększyć cross- i up-selling		3 843,75	
Profesjonalny sprzedawca - przedstawiciel handlowy		495,00	
Profesjonalny handlowiec- skuteczne techniki i strategie sprzedaży		1 550,00	
Skuteczna rozmowa telefoniczna z kontrahentem		1 490,00	
Opiekun w żłobku lub klubie dziecięcym		1 499,00	
Opiekun osób starszych i schorowanych		500,00	

Opiekun osoby niesamodzielnej		2 900,00			
Obsługa klienta – trening na stanowisku pracy		960,00			
Szkolenie profesjonalna obsługa klienta		1 228,77			
Ogrodnik terenów zieleni		1 500,00			
Rolnictwo - studia podyplomowe		2 700,00			
Drwal- operator pilarki		2 500,00			
Egzamin czeladniczy w zawodzie cieśla		711,00			
Murarz-tynkarz		2 400,00			
Egzamin czeladniczy w zawodzie murarz-tynkarz		711,00			
Eksploatacja form wtryskowych (ts6)		2 952,00			
Obróbka cieplna metalowych materiałów inżynierskich (oc1)		3 690,00			
Kurs czeladniczy - stolarz		2 150,00			
Podstawy konstrukcji maszyn dla mechaników		2 460,00			
Elektryk - urządzenia, instalacje i sieci elektroenergetyczne o napięciu do 1 kV		800,00			
Elektrycy uprawnienia „E+D” (grupa 1)		870,00			
Szkolenia autoryzowanego monter instalacji pomp ciepła (z akredytacją UDT)		1 195,00			
Spawanie blach spoinami czołowymi metodą TIG 141-2 z doszkoleniem na grupę materiałową fm5 i 21				4 200,00	

Spawanie metodą mig (131) blach i rur z aluminium i jego stopów		2 160,00	
Kursy spawania blach i rur (dwie dowolne metody: MAG/TIG/spawanie gazowe/spawanie elektrodą otuloną)		3 600,00	
Doskonalenie kompetencji pracowników operatorów obrabiarek skrawających CNC, frezarek i tokarek oraz eliminacja niebezpiecznych zachowań - szkolenie zaawansowane		5 150,00	
Kurs operator obrabiarek sterowanych numerycznie CNC		2 000,00	
Obsługa i programowanie obrabiarek sterowanych numerycznie – operator / programista CNC (CNC1)		2 300,00	
Monter rusztowań budowlano montażowych metalowych		1 270,00	
Operator maszyn do robót ziemnych i drogowych - moduł budowa ładowarek jednonaczyniowych		540,00	
Operator koparki w zakresie III klasy uprawnień		1 670,00	
Szkolenie operator suwnic, wciągników i wciągarek sterowanych z poziomu roboczego oraz żurawi stacjonarnych warsztatowych wg kat. LIS		1 200,00	

Szkolenie dla operatorów wózków jezdniowych podnośnikowych z mechanicznym napędem podnoszenia z wyłączeniem specjalizowanych. Kategoria II WJO		700,00	
Lutowacz		1 100,00	
Obsługa tachografów cyfrowych i analogowych. Czas jazdy, przerw i odpoczynków kierowców. Ewidencja czasu pracy kierowców		861,00	
Szkolenie dla kierowców z czasu pracy kierowcy oraz z obsługi tachografów cyfrowych - poziom zaawansowany		369,00	
Kurs operatora walce drogowe wszystkie		2 500,00	
Profesjonalne sprzątnięcie domu i biura			1 875,00
Pomocnik monter izolacji przemysłowych			1 500,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie www.uslugirozwojowe.parp.gov.pl

CZĘŚĆ IV.6. Metodologia kalkulacji zewnętrznych kosztów działań – koszty elementów systemu motywacyjnego

W ramach wyceny zewnętrznych kosztów elementów systemu motywacyjnego możliwe jest wskazanie własnych stawek bądź też skorzystanie z bazy danych. W przypadku chęci wykorzystania własnych stawek należy odpowiedzieć na pytania wskazane w poniższej tabeli (jedynie w zakresie działań/zadań rekomendowanych zgodnie z narzędziem ReAKTIV50+ do realizacji).

Tabela 54 – Zakres pytań niezbędny w przypadku wykorzystania własnych stawek do kalkulacji zewnętrznych kosztów elementów systemu motywacyjnego

MOTYWACJA - USPRAWNIENIE SYSTEMU MOTYWACYJNEGO	PYTANIE POMOCNICZE
dostęp do prywatnych lekarzy i diagnostyki, np.: Karty Medicover, Luxmed (dostęp do ortopedy, okulisty, reumatologa, badań laboratoryjnych itd.)	<i>proszę podać kwotę na pakiety medyczne w skali m-ca</i>
świadczenia rehabilitacyjne (masaż, ćwiczenia wzmacniające kręgosłup)	<i>proszę podać kwotę na świadczenia rehabilitacyjne w skali m-ca</i>
karty Multisport, np. wejścia na basen, aerobik, siłownię	<i>proszę podać kwotę na karty typu Multisport w skali m-ca</i>
system świadczeń ubezpieczeniowych (np.: dodatkowe ubezpieczenie na życie, dodatkowe ubezpieczenie od nieszczęśliwych wypadków)	<i>proszę podać kwotę na dodatkowe ubezpieczenia w skali m-ca</i>
wydarzenia promujące aktywny tryb życia, zdrowe żywienie, spotkania z dietetykiem	<i>proszę podać kwotę na wydarzenia promujące aktywny tryb życia w skali roku</i>
integracyjne spotkania rodzinne (pikniki rodzinne, koncerty, wydarzenia sportowe)	<i>proszę podać kwotę na spotkania integracyjne w skali roku</i>
wyjazdy integracyjne z firmy	<i>proszę podać kwotę na realizację 1 wyjazdu integracyjnego</i>
systemy kafeteryjne	<i>proszę podać kwotę świadczeń w ramach systemu kafeteryjnego w skali m-ca</i>

Źródło: opracowanie własne

W przypadku korzystania ze stawek w bazie danych uzyskiwany jest przeciętny poziom cen dla poszczególnych kategorii na podstawie danych rynkowych i statystycznych, zgodnie z poniższą metodologią.

Dla następujących kategorii: dostęp do prywatnych lekarzy i diagnostyki, świadczenia rehabilitacyjne, karty typu Multisport i system świadczeń ubezpieczeniowych oraz systemów kafeteryjnych, dokonano wyceny w podziale na kategorie stanowisk / zawodów, opierając się na danych www.wynagrodzenia.pl oraz rozeznaniu rynku.

Zgodnie z raportem Sedlak & Sedlak „Świadczenia dodatkowe oferowane przez firmy w 2016 roku” mediana całkowitego miesięcznego kosztu abonamentu medycznego na pracownika wynosi 143,00 zł brutto w przypadku zarządu / władz firmy, 65,00 zł brutto w przypadku specjalistów i 54,00 zł brutto dla pracowników fizycznych. Na tej podstawie wyznaczono na bazie średniej arytmetycznej poziom kosztów dostępu do prywatnych lekarzy i diagnostyki dla pozostałych stanowisk oraz koszt świadczeń rehabilitacyjnych (dodatkowe 20% wartości w/w pakietu medycznego).



Na podstawie rozeznania ofert internetowych ustalono 3 kategorie pakietów typu Multisport – tj. MultiSport Plus (brak limitu wejść) w cenie około 160,00 zł brutto, MultiSport Classic (1 wizyta dziennie) w cenie około 130,00 zł brutto oraz MultiSport Active (8 wizyt w miesiącu) w cenie około 100,00 zł brutto. Przypisano poszczególne typy pakietów do stanowisk zgodnie z zasadą, że najwyższej zlokalizowane w hierarchii stanowiska otrzymują najkorzystniejsze pakiety.

Na podstawie portalu www.polisarodzinnia.pl ustalono przeciętny koszt 4 zróżnicowanych pakietów dodatkowego ubezpieczenia:

- maksymalna suma ubezpieczenia 240 tys. zł – koszt składki miesięcznej 60,00 zł,
- maksymalna suma ubezpieczenia 150 tys. zł – koszt składki miesięcznej 57,00 zł,
- maksymalna suma ubezpieczenia 90 tys. zł – koszt składki miesięcznej 47,00 zł,
- maksymalna suma ubezpieczenia 84 tys. zł – koszt składki miesięcznej 42,00 zł.

Przypisano poszczególne typy pakietów do stanowisk zgodnie z zasadą, że najwyższej zlokalizowane w hierarchii stanowiska otrzymują najkorzystniejsze pakiety świadczeń ubezpieczeniowych.

W przypadku systemów kafeteryjnych, na podstawie analizy danych statystycznych, w tym z www.wynagrodzenia.pl ustalono limit procentowy wynagrodzenia brutto brutto, jaki pracodawcy są skłonni przeznaczyć na finansowanie systemów kafeteryjnych. Limit ten został zróżnicowany w zależności od kategorii stanowisk.

Tabela 55 – Baza cen zewnętrznych elementów systemu motywacyjnego, część 1

Zakres / Kategoria stanowiska / zawodu	1 - DYREKTORZY I KIEROWNICY	2 - SPECJALIŚCI	3 - TECHNICY I INNY ŚREDNI PERSONEL	4 - PRACOWNICY BIUROWI	5 - PRACOWNICY USŁUG I SPRZEDAWCY	6 - ROLNICY, OGRODNICY, LEŚNICY I RYBACY	7 - ROBOTNICY PRZEMYSŁOWI I RZEMIEŚLNICY	8 - OPERATORZY I MONTERZY MASZYN I URZĄDZEŃ	9 - PRACOWNICY WYKONUJĄCY PRACE PROSTE
dostęp do prywatnych lekarzy i diagnostyki, np.: Karty Medicover, Luxmed	143,00	63,00	60,75	58,50	56,25	54,00	54,00	54,00	54,00
świadczenia rehabilitacyjne (masaż, ćwiczenia wzmacniające kręgosłup)	28,60	12,60	12,15	11,70	11,25	10,80	10,80	10,80	10,80
karty Multisport, np. wejścia na basen, aerobik, siłownię	160,00	130,00	130,00	130,00	130,00	100,00	100,00	100,00	100,00
system świadczeń ubezpieczeniowych (np.: dodatkowe ubezpieczenie na życie, dodatkowe ubezpieczenie od nieszczęśliwych wypadków)	60,00	57,00	47,00	47,00	47,00	42,00	42,00	42,00	42,00
systemy kafeteryjne	5%	5%	3%	3%	3%	1%	1%	1%	1%

Źródło: opracowanie własne na podstawie www.wynagrodzenia.pl



Dla następujących kategorii: wydarzenia promujące aktywny tryb życia, integracyjne spotkania rodzinne, wyjazdy integracyjne z firmy, poziom kosztów ustalono na bazie rodzajowego katalogu wydatków, opierając się na rozeznaniu rynku.

Tabela 56 – Baza cen zewnętrznych elementów systemu motywacyjnego, część 2

Kategoria	koszty trenera / wykonawcy			
wydarzenia promujące aktywny tryb życia, zdrowe żywienie, spotkania z dietetykiem	960,00			
Kategoria	koszt wydarzenia			
integracyjne spotkania rodzinne (pikniki rodzinne, koncerty, wydarzenia sportowe)	10 000,00			
Kategoria	koszt przejazdu [bus 10-osobowy / do 100km]	koszty noclegu [1 noc w pokojach 2-osobowych]	koszty wyżywienia	koszty trenera / wykonawcy
wyjazdy integracyjne z firmy	600,00	750,00	1 000,00	960,00

Źródło: opracowanie własne



CZĘŚĆ IV.7. Metodologia kalkulacji zewnętrznych kosztów działań (zakupów) – koszty ergonomizacji, elementów systemu motywacyjnego i unowocześnienia

W ramach wyceny zewnętrznych kosztów elementów ergonomizacji i unowocześnienia możliwe jest wskazanie własnych stawek bądź też skorzystanie z bazy danych. W przypadku chęci wykorzystania własnych stawek należy odpowiedzieć na pytania wskazane w poniższej tabeli (jedynie w zakresie działań/zadań rekomendowanych zgodnie z narzędziem ReAKTIV50+ do realizacji).

Tabela 57 – Zakres pytań niezbędny w przypadku wykorzystania własnych stawek do kalkulacji zewnętrznych kosztów ergonomizacji i unowocześnienia stanowiska pracy

ERGONOMIZACJA STANOWISKA PRACY	PYTANIE POMOCNICZE
zakup wyposażenia – kręgosłup	<i>proszę podać koszt zakupu</i>
zakup wyposażenia – kończyny dolne	<i>proszę podać koszt zakupu</i>
zakup wyposażenia – kończyny górne	<i>proszę podać koszt zakupu</i>
zakup wyposażenia – wzrok	<i>proszę podać koszt zakupu</i>
zakup wyposażenia – słuch	<i>proszę podać koszt zakupu</i>
zakup wyposażenia – ból głowy	<i>proszę podać koszt zakupu</i>
odpowiednie warunki pracy	<i>proszę podać koszt zakupu</i>
MOTYWACJA - USPRAWNIENIE SYSTEMU MOTYWACYJNEGO	
konceptcja „hygge” – szczęścia w pracy: <i>konceptcja „hygge” kładąca nacisk na przytulną, ciekawie zaprojektowaną przestrzeń biurową</i>	<i>proszę podać kwotę na koncepcję "hygge" w skali roku</i>
REORGANIZACJA STANOWISKOWA	
zmiana narzędzia (unowocześnienie)	<i>proszę podać kwotę możliwą do przeznaczenia na unowocześnienie stanowiska pracy</i>

Źródło: opracowanie własne

W przypadku korzystania ze stawek w bazie danych uzyskiwany jest przeciętny poziom cen dla poszczególnych kategorii na podstawie danych rynkowych i statystycznych, zgodnie z poniższą metodologią. Dla kategorii reorganizacja stanowiskowa – zmiana narzędzia (unowocześnienie) ze względu na potencjalnie zbyt zróżnicowane możliwości rozwiązań dopuszczalne jest jedynie wskazanie stawki własnej (bez możliwości wykorzystania wystandaryzowanej bazy kosztów).

Dla poszczególnych kategorii dokonano wyceny w podziale na kategorie stanowisk / zawodów (jeśli dotyczy), opierając się na rozeznaniu rynku. W poniższych tabelach w kolumnie „dotyczy” zastosowano następujące kody zawodów / stanowisk:

- 1 – dyrektorzy i kierownicy
- 2 - specjaliści
- 3 – technicy i personel średni
- 4 – pracownicy biurowi
- 5 – pracownicy usług i sprzedaży
- 6 – rolnicy, ogrodnicy i leśnicy
- 7 – robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy
- 8 – operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń
- 9 – pracownicy wykonujący prace proste



Tabela 58 – Wycena elementów ergonomizacji

ERGONOMIZACJA STANOWISKA PRACY	zakup wyposażenia – kręgosłup		
zakres	dotyczy	cena	źródło
ergonomiczne krzesło	1, 2, 3, 4, 5	od 498,00 do 2295,00 – przyjęto średnią stawkę 1396,50	https://www.centrumkrzesel.pl/krzesla-ergonomiczne-/140/c
wspornik pośladków	3, 4, 5	od 9,99 do 104,00 – przyjęto średnią stawkę 57,00	https://allegro.pl/listing?string
pas wzmacniający kręgosłup	6, 7, 8, 9	od 65,00 do 349,00 – przyjęto średnią stawkę 207,00	https://www.vitolog.pl/pl/c/Zdrowy-kręgosłup/45
WARTOŚĆ KATEGORII	ŚREDNIA	jednocześnie zasadne zastosowanie jednego z w/w elementów	
ERGONOMIZACJA STANOWISKA PRACY	zakup wyposażenia – kończyny dolne		
zakres	dotyczy	cena	źródło
podnózek	1, 2, 3, 4, 5	od 65,01 do 265,00 – przyjęto średnią stawkę 165,01	https://www.pasazbiurowy.pl/podnozki-ergonomiczne
obuwie	5, 6, 7, 8, 9	od 206,00 do 879,92 – przyjęto średnią stawkę 542,96	www.google.com
środek transportu	6, 7, 9	od 2000,00 do 7000,00 – przyjęto średnią stawkę 4500,00	www.google.com
WARTOŚĆ KATEGORII	ŚREDNIA	jednocześnie zasadne zastosowanie jednego z w/w elementów	
ERGONOMIZACJA STANOWISKA PRACY	zakup wyposażenia – kończyny górne		
zakres	dotyczy	cena	źródło
ergonomiczne krzesło	1, 2, 3, 4, 5	od 498,00 do 2295,00 – przyjęto średnią stawkę 1396,50	https://www.centrumkrzesel.pl/krzesla-ergonomiczne-/140/c
wsporniki na nadgarstki	1, 2, 3, 4, 5, 6	od 8,90 do 702,00 – przyjęto średnią stawkę 355,45	https://www.ceneo.pl/
zmiana wysokości stołu do pracy stojącej (regulowana wysokość)	7, 8, 9	od 770,00 do 2170,00 – przyjęto średnią stawkę 1470,00	https://www.b2b-partner.pl/meble-warsztatowe
WARTOŚĆ KATEGORII	ŚREDNIA	jednocześnie zasadne zastosowanie jednego z w/w elementów	
ERGONOMIZACJA STANOWISKA PRACY	zakup wyposażenia – wzrok		
zakres	dotyczy	cena	źródło
dodatkowe lampy (biurko)	1, 2, 3, 4, 5	od 29,99 do 859,34 – przyjęto średnią stawkę 444,66	www.google.com
dodatkowe lampy (punktowe – hala	7, 8, 9	od 49,00 do 920,00 –	www.google.com



produkcyjna)		przyjęto średnią stawkę 484,50	m
okulary ochronne (produkcja)	7, 8, 9	od 7,79 do 169,00 – przyjęto średnią stawkę 88,40 (cena zakupu na rok) x 5 lat = 442,00	www.google.com
okulary ochronne (praca na powietrzu)	6, 7, 8,9	od 54,99 do 388,95 – przyjęto średnią stawkę 221,97	www.google.com
WARTOŚĆ KATEGORII	ŚREDNIA	jednocześnie zasadne zastosowanie jednego z w/w elementów	
ERGONOMIZACJA STANOWISKA PRACY	zakup wyposażenia – słuch		
zakres	dotyczy	cena	źródło
nauszniki – wytłumiacz hałasu	5, 6, 7, 8, 9	od 59,00 do 132,00 – przyjęto średnią stawkę 95,50	www.google.com
słuchawki	5, 6, 7, 8, 9	od 18,00 do 299,00 – przyjęto średnią stawkę 158,50	www.google.com
stopery / zatyczki	6, 7, 8, 9	od 4,76 do 91,25 – przyjęto średnią stawkę 48,01 (cena zakupu na pół roku) x 5 lat = 480,10	www.google.com
WARTOŚĆ KATEGORII	ŚREDNIA	jednocześnie zasadne zastosowanie jednego z w/w elementów	
ERGONOMIZACJA STANOWISKA PRACY	zakup wyposażenia – ból głowy		
zakres	dotyczy	cena	źródło
pochłaniacz zapachów / pyłów	7, 8, 9	od 99,00 do 599,00 – przyjęto średnią stawkę 349,00	www.google.com
dodatkowe oświetlenie pomieszczenia	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	od 29,99 do 920,00 – przyjęto średnią stawkę 475,00	www.google.com
filtr na ekran	1, 2, 3, 4, 5	od 159,00 do 399,00 – przyjęto średnią stawkę 279,00	www.google.com
WARTOŚĆ KATEGORII	SUMA	jednocześnie zasadne zastosowanie więcej niż jednego z w/w elementów	
ERGONOMIZACJA STANOWISKA PRACY	odpowiednie warunki pracy (np. doświetlenie stanowiska pracy, optymalizacji wilgotności powietrza, stopnia zapylenia, rośliny itp.) z uwzględnieniem zmiany wymogów dla tych czynników z wiekiem i z uwzględnieniem zróżnicowanych potrzeb w zależności od płci		
zakres	dotyczy	cena	źródło
doświetlenie stanowiska pracy	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	od 29,99 do 920,00 – przyjęto średnią stawkę 475,00	www.google.com
zapewnienie odpowiedniego poziomu wilgotności i zapylenia	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	od 99,00 do 599,00 – przyjęto średnią stawkę 349,00	www.google.com
elementy dodatkowe – roślinność, dekoracje	1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9	od 5,00 do 680,00 – przyjęto średnią	www.google.com



		stawkę 342,50	
WARTOŚĆ KATEGORII	SUMA	jednocześnie zasadne zastosowanie więcej niż jednego z w/w elementów	

Źródło: opracowanie własne na podstawie źródeł podanych w powyższej tabeli

Tabela 59 – Wycena elementów usprawnienia systemu motywacyjnego – koncepcja „hygge”

MOTYWACJA - USPRAWNIENIE SYSTEMU MOTYWACYJNEGO		koncepcja „hygge” – szczęścia w pracy: koncepcja „hygge” kładąca nacisk na przytulną, ciekawie zaprojektowaną przestrzeń biurową	
zakres	dotyczy	cena	źródło
odpowiednia kolorystyka wewnętrzna (malowanie)	1, 2, 3, 4, 5	=5,00*18m ² + 2*60,00 = 210,00	http://cennik-budowlany.remontuj.pl
elementy umeblowania	1, 2, 3, 4, 5	1500,00	www.google.com
elementy dekoracyjne	1, 2, 3, 4, 5	od 5,00 do 680,00 – przyjęto średnią stawkę 342,50	www.google.com
WARTOŚĆ KATEGORII	SUMA	jednocześnie zasadne zastosowanie więcej niż jednego z w/w elementów	

Źródło: opracowanie własne na podstawie źródeł podanych w powyższej tabeli

W przypadku korzystania ze stawek w bazie danych uzyskiwany jest przeciętny poziom cen dla poszczególnych kategorii na podstawie danych rynkowych. Zgodnie z metodologią możliwy jest wybór poziomu minimalnego, maksymalnego bądź średniego.



***ROZDZIAŁ V Metodologia opracowania oraz instrukcja
zastosowania: załącznik dotyczący kalkulacji efektów działań
zaplanowanych w modelu***

CZĘŚĆ V.1. Wstęp

Załącznik dotyczący kalkulacji efektów działań jest częścią składową narzędzia do kalkulacji kosztów i korzyści wdrożenia działań w ramach narzędzia REAKTIV50+. Znajomość wysokości korzyści wdrożenia jest istotnym czynnikiem podjęcia decyzji wdrożeniowej, jak również planowania skali wdrożenia. Ponadto ten element jest znacznie trudniejszy do samodzielnego wyznaczenia przez pracodawcę. Schemat wyceny korzyści przedstawiono w podziale na czynniki efektywności, tj.:

- ✓ wpływ na wydajność pracownika
- ✓ wpływ na jakość pracy pracownika
- ✓ wpływ na potencjał rozwojowy pracownika
- ✓ wpływ na funkcjonowanie pracownika na stanowisku pracy
- ✓ wpływ na efektywność finansową

Rysunek 35 – Idea wyceny korzyści wdrożenia REAKTIV50+



Źródło: opracowanie własne

CZĘŚĆ V.2. Metodologia kalkulacji efektów działań – ogólne zasady

Zakres planowanych w ramach modelu zadań (wsparcia dla pracownika) zostanie określony na podstawie diagnozy przeprowadzonej na platformie REAKTIV, która uwzględnia możliwość podjęcia działania w siedmiu obszarach (typach działania), tj.:

- ✓ elastyczna struktura organizacyjna
- ✓ ergonomizacja stanowiska pracy
- ✓ elastyczne formy pracy w związku ze zmianą efektywności
- ✓ motywacja – usprawnienie systemu motywacyjnego
- ✓ wsparcie adaptacyjne
- ✓ reorganizacja stanowiskowa
- ✓ praca dwu-stanowiskowa

Rysunek 36 – Typy działań na rzecz efektywności pracowników w ramach modelu ReAKTIV50+



Źródło: opracowanie własne

Poszczególne typy działania obejmują różnego rodzaju rozwiązania (formy wsparcia) do wprowadzenia w przedsiębiorstwie. W wyniku przeprowadzonej diagnozy przedsiębiorstwo otrzymuje wskazanie konkretnego działania w ramach danego typu lub zalecenie do wprowadzenia kilku typów działań. W ramach poszczególnych typów działań, dla wszystkich konkretnych form wsparcia / zadań następuje wycena korzyści w podziale na czynniki, a następnie kategorie efektywności:



- a) wpływ na wydajność pracownika
 - w zakresie tempa pracy – rozumianego jako liczby wykonanych produktów / usług
 - w zakresie osiąganych wartości sprzedaży / liczby pozyskanych klientów
 - w zakresie szybkości działania - tj. czasu niezbędnego na wykonanie zadania
 - w zakresie efektywności działania - tj. realizacji postawionych przez pracownikiem celów (w ujęciu ilościowym)
- b) wpływ na jakość pracy pracownika
 - w zakresie liczby popełnianych błędów
 - w zakresie zgodności z procedurami
 - w zakresie efektywności działania - tj. realizacji postawionych przez pracownikiem celów (w ujęciu jakościowym)
- c) wpływ na potencjał rozwojowy pracownika
 - w zakresie szybkości i skuteczności przyswajania nowej wiedzy i umiejętności
 - w zakresie kreatywności
- d) wpływ na funkcjonowanie pracownika na stanowisku pracy
 - w zakresie odporności na stres - tj. działania pod presją czasu, obowiązujących terminów (deadlinów), umiejętności podejmowania decyzji w trudnych/niejednoznacznych sytuacjach
 - w zakresie motywacji do rozwoju
 - w zakresie komunikacji w zespole i umiejętności interpersonalnych (w tym umiejętności wprowadzania dobrej atmosfery, motywowania innych pracowników, działania zespołowego)
 - w zakresie punktualności i solidności
 - w zakresie dostosowania do wymogów kultury organizacyjnej
- e) wpływ na efektywność finansową
 - w zakresie relacji kosztów pracy do rezultatów
 - w zakresie poziomu absencji i kosztów nieobecności

Schemat wyznaczania korzyści:

Etap 1 – założenia:

- ustalenie wpływu zadań na każdą kategorię efektywności (A)
- ustalenie maksymalnego wpływu obszaru działań (zestawu zadań) na każdą kategorię efektywności (B)
- ustalenie maksymalnego wpływu zadań na dany czynnik efektywności (C)
- ustalenie maksymalnego wpływu obszaru działań (zestawu zadań) na dany czynnik efektywności (D)
- ustalenie maksymalnego wpływu wszystkich obszarów działań na dany czynnik efektywności (E)

W poniższej tabeli z przykładem wskazano, które z wartości odpowiadają symbolom A, B, C, D, E.

Właściwe wartości A, B, C, D i E wskazano w częściach 3-7.

Etap 2 – metodologia kalkulacji cz. I:

- I.1: uwzględnienie wpływu zaplanowanych zadań na poszczególne kategorie efektywności wg listy zaplanowanych w wyniku diagnozy zadań i zakresu kategorii efektywności, w których pracodawca dokonał oceny
- I.2: zweryfikowanie czy suma wpływu poszczególnych zaplanowanych zadań na kategorie efektywności nie przekracza ustalonego maksymalnego wpływu zadań na dany czynnik efektywności, w przypadku przekroczenia skorygowanie wpływu do poziomu maksymalnego
- I.3: zweryfikowanie czy wpływ poszczególnych obszarów działań (suma wpływu zestawu zaplanowanych zadań) na każdy czynnik efektywności nie przekracza ustalonego maksymalnego wpływu obszaru działania na dany czynnik efektywności, w przypadku przekroczenia skorygowanie do poziomu maksymalnego oraz proporcjonalne skorygowanie wpływu poszczególnych zadań na czynniki efektywności
- I.4: zweryfikowanie czy wpływ wszystkich obszarów działań (suma wpływu wszystkich zaplanowanych obszarów działań) na każdy czynnik efektywności nie przekracza ustalonego maksymalnego wpływu ogółem na dany czynnik efektywności, w przypadku przekroczenia skorygowanie do poziomu maksymalnego oraz proporcjonalne skorygowanie wpływu poszczególnych zadań na czynniki efektywności

Etap 3 – metodologia kalkulacji cz. II:

- II.1: uwzględnienie wpływu zaplanowanych zadań w obszarze elastycznej struktury organizacyjnej na kalkulację średniej oceny efektywności pracownika poprzez porównanie wag czynników efektywności dla stanowisk rozpatrywanych w ramach elastycznej struktury
- II.2: skalkulowanie średniej oceny efektywności dla bazowych ocen wydajności, jakości pracy, potencjału rozwojowego, funkcjonowania na stanowisku pracy i efektywności finansowej w zróżnicowanych wariantach przy zastosowaniu wag dla poszczególnych stanowisk – porównanie zmiany oceny efektywności bez zmiany jej czynników w wyniku przesunięcia między stanowiskami i związanych z tym odmiennych wymogów

Etap 4 – metodologia kalkulacji cz. III:

- zweryfikowanie łącznego wpływu zastosowanych działań / zadań i elastycznych zmian w strukturze organizacyjnej
- III.1: skalkulowanie średniej oceny efektywności dla zaktualizowanych po zmianach ocen wydajności, jakości pracy, potencjału rozwojowego, funkcjonowania na stanowisku pracy i efektywności finansowej w zróżnicowanych wariantach przy zastosowaniu wag dla poszczególnych stanowisk – porównanie zmiany oceny efektywności przy zmianie jej czynników w wyniku przesunięcia między stanowiskami i związanych z tym odmiennych wymogów

Etap 5 – wyrażenie zmian w wartościach pieniężnych

Etap 6 – podział wartościach pieniężnych na poszczególne działania i zadania

Przykład

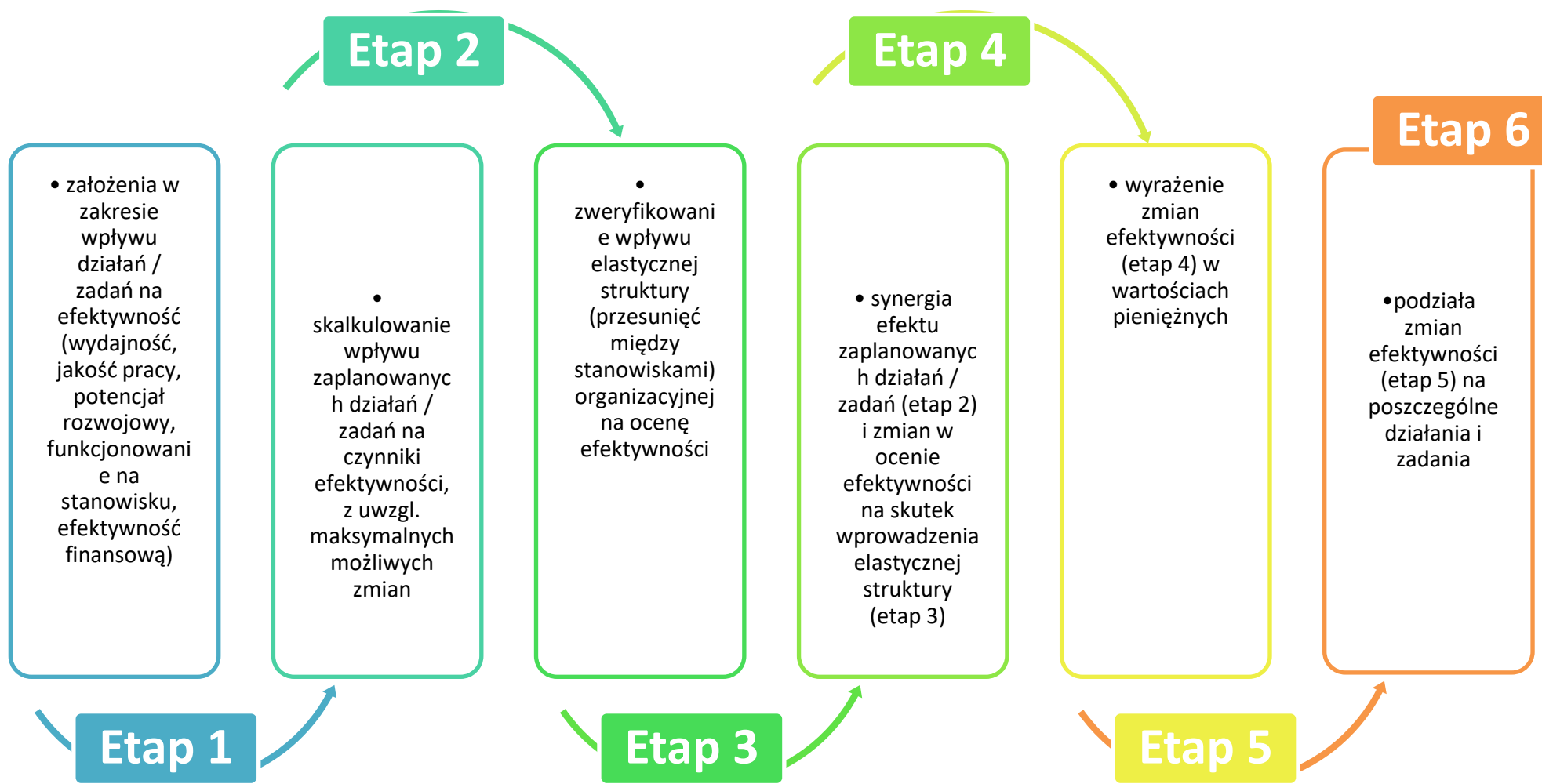
W wyniku przeprowadzonej na platformie REAKTIV50+ diagnozy uzyskano rekomendację, zgodnie z którą zaplanowania dwa zadania w ramach działania ERGONOMIZACJA STANOWISKA PRACY i jedno



zadanie w ramach działania WSPARCIE ADAPTACYJNE. Podane wartości służą jedynie obrazowaniu metodologii wyliczeń.

Pracodawca dokonał oceny pracownika we wszystkich kategoriach efektywności oprócz w zakresie odporności na stres ... i w zakresie dostosowania do wymogów kultury organizacyjnej.

Rysunek 37 – Schemat etapów oceny zmian efektywności w wyniku zastosowanych działań / zadań REAKTIV50+



Źródło: opracowanie własne

Tabela 60 – Przykład obrazujący kalkulację wpływu zadań na efektywność, cz. 1

ETAP 1 – ZAŁOŻENIA																					
DZIAŁANIE / ZADANIE	Wydajność	w zakresie tempa pracy ...	w zakresie osiąganych wartości ...	w zakresie szybkości działania ...	w zakresie efektywności działania ...	Jakość pracy	w zakresie liczby popełnianych błędów	w zakresie zgodności z procedurami	w zakresie efektywności działania ...	Potencjał rozwojowy	w zakresie szybkości i skuteczności przyswajania nowej wiedzy i umiejętności	w zakresie kreatywności	w zakresie odporności na stres ...	w zakresie motywacji do rozwoju	Funkcjonowanie pracownika na stanowisku pracy	w zakresie komunikacji w zespole i umiejętności interpersonalnych ...	w zakresie punktualności i solidności	w zakresie dostosowania do wymogów kultury organizacyjnej	Efektywność finansowa	w zakresie relacji kosztów pracy do rezultatów	w zakresie poziomu absencji i kosztów nieobecności
ELASTYCZNA STRUKTURA ORGANIZACYJNA	(D) 10%	(B) 5%	10%	15%	5%	5%	5%	5%	5%	20%	2%	15%	5%	5%	5%	5%	2%	2%	5%	5%	2%
silne i słabe strony przesunięcia poziome i pionowe między zawodami/stanowiskami	(C) 10%	(A) 5%	10%	15%	5%	5%	5%	5%	5%	20%	2%	15%	5%	5%	5%	5%	2%	2%	5%	5%	2%
ERGONOMIZACJA STANOWISKA PRACY	30%	10%	20%	30%	10%	10%	10%	10%	10%	40%	4%	30%	10%	10%	10%	10%	4%	4%	10%	10%	4%
szkolenia ergonomizacyjne na stanowisku pracy	20%	5%	10%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	20%	2%	15%	5%	5%	5%	5%	2%	2%	10%	5%	2%
zakup wyposażenia – kręgosłup	20%	5%	10%	2%	5%	5%	5%	5%	5%	20%	2%	15%	5%	5%	5%	5%	2%	2%	5%	5%	2%
...																					

ELASTYCZNE FORMY PRACY W ZWIĄZKU ZE ZMIANĄ EFEKTYWNOŚCI	8%	5%	5%	5%	5%	6%	8%	8%	5%	15%	8%	8%	8%	8%	23%	12%	12%	12%	30%	15%	15%
...																					
MOTYWACJA - USPRAWNIENIE SYSTEMU MOTYWACYJNEGO	10%	5%	8%	3%	4%	5%	5%	5%	3%	10%	10%	10%	5%	3%	8%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
...																					
WSPARCIE ADAPTACYJNE	10%	5%	8%	3%	4%	5%	5%	5%	3%	10%	10%	10%	5%	3%	8%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
szkolenia zawodowe (studia podyplomowe)	10%	5%	5%	3%	2%	3%	1%	1%	1%	8%	8%	8%	5%	3%	8%	5%	5%	5%	5%	2%	3%
...																					
REORGANIZACJA STANOWISKOWA	10%	5%	8%	3%	4%	5%	5%	5%	3%	10%	10%	10%	5%	3%	8%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
...																					
PRACA DWU-STANOWISKOWA	10%	5%	8%	3%	4%	5%	5%	5%	3%	10%	10%	10%	5%	3%	8%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
...																					
MAKSYMALNY WPŁYW NA CZYNNIKI EFEKTYWNOŚCI	(E) 35%					15%					45%					10%				10%	
ETAP 2 – KALKULACJA, CZ. I.1																					
uwzględnienie wpływu <u>zaplanowanych zadań</u> na poszczególne kategorie efektywności wg listy zaplanowanych zadań i zakresu <u>kategorii efektywności</u> , w których pracodawca dokonał oceny																					

DZIAŁANIE / ZADANIE	Wydajność	w zakresie tempa pracy ...	w zakresie osiągniętych wartości ...	w zakresie szybkości działania ...	w zakresie efektywności działania ...	Jakość pracy	w zakresie liczby popełnianych błędów	w zakresie zgodności z procedurami	w zakresie efektywności działania ...	Potencjał rozwojowy	w zakresie szybkości i skuteczności przyswajania nowej wiedzy i umiejętności	w zakresie kreatywności	w zakresie odporności na stres ...	w zakresie motywacji do rozwoju	Funkcjonowanie pracownika na stanowisku pracy	w zakresie komunikacji w zespole i umiejętności interpersonalnych ...	w zakresie punktualności i solidności	w zakresie dostosowania do wymogów kultury organizacyjnej	Efektywność finansowa	w zakresie relacji kosztów pracy do rezultatów	w zakresie poziomu absencji i kosztów nieobecności
ELASTYCZNA STRUKTURA ORGANIZACYJNA	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
silne i słabe strony przesunięcia poziome i pionowe między zawodami/stanowiskami	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
ERGONOMIZACJA STANOWISKA PRACY	30%	10%	20%	30%	10%	10%	10%	10%	10%	40%	4%	30%	kategoria nieoceniona	10%	10%	10%	4%	kategoria nieoceniona	10%	10%	4%
szkolenia ergonomizacyjne na stanowisku pracy ZAPLANOWANE DZIAŁANIE	20%	5%	10%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	20%	2%	15%		5%	5%	5%	2%		10%	5%	2%
zakup wyposażenia – kręgosłup ZAPLANOWANE DZIAŁANIE	20%	5%	10%	2%	5%	5%	5%	5%	5%	20%	2%	15%		5%	5%	5%	2%		5%	5%	2%
...	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

ELASTYCZNE FORMY PRACY W ZWIĄZKU ZE ZMIANĄ EFEKTYWNOŚCI	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%		
...	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%		
MOTYWACJA - USPRAWNIENIE SYSTEMU MOTYWACYJNEGO	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%		
...	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%		
WSPARCIE ADAPTACYJNE	10%	5%	8%	3%	4%	5%	5%	5%	3%	10%	10%	10%	kategoria nieoceniona	3%	8%	5%	5%	kategoria nieoceniona	5%	5%	5%		
szkolenia zawodowe (studia podyplomowe) ZAPLANOWANE DZIAŁANIE	10%	5%	5%	3%	2%	3%	1%	1%	1%	8%	8%	8%		3%	8%	5%	5%		5%	2%	3%		
...	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%		
REORGANIZACJA STANOWISKOWA	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%		
...	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%		
PRACA DWU-STANOWISKOWA	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%		
...	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%		
MAKSYMALNY WPŁYW NA CZYNNIKI EFEKTYWNOŚCI	35%					15%					45%					10%					10%		
ETAP 2 – KALKULACJA, CZ. I.2																							
zweryfikowanie czy <u>suma wpływu poszczególnych zaplanowanych zadań na kategorie efektywności nie przekracza ustalonego maksymalnego wpływu zadań na dany czynnik efektywności</u> , w przypadku przekroczenia skorygowanie wpływu do poziomu maksymalnego																							

DZIAŁANIE / ZADANIE	Wydajność	w zakresie tempa pracy ...	w zakresie osiągniętych wartości ...	w zakresie szybkości działania ...	w zakresie efektywności działania ...	Jakość pracy	w zakresie liczby popełnianych błędów	w zakresie zgodności z procedurami	w zakresie efektywności działania ...	Potencjał rozwojowy	w zakresie szybkości i skuteczności przyswajania nowej wiedzy i umiejętności	w zakresie kreatywności	w zakresie odporności na stres ...	w zakresie motywacji do rozwoju	Funkcjonowanie pracownika na stanowisku pracy	w zakresie komunikacji w zespole i umiejętności interpersonalnych ...	w zakresie punktualności i solidności	w zakresie dostosowania do wymogów kultury organizacyjnej	Efektywność finansowa	w zakresie relacji kosztów pracy do rezultatów	w zakresie poziomu absencji i kosztów nieobecności
ELASTYCZNA STRUKTURA ORGANIZACYJNA	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
ERGONOMIZACJA STANOWISKA PRACY	30%	10%	20%	30%	10%	10%	10%	10%	10%	40%	4%	30%	kategoria nieoceniona	10%	10%	10%	4%	kategoria nieoceniona	10%	10%	4%
szkolenia ergonomizacyjne na stanowisku pracy ZAPLANOWANE DZIAŁANIE	20%	5%	10%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	20%	2%	15%		5%	5%	5%	2%		10%	5%	2%
	suma = 25% > 20% => przyjęto wartość 20%					suma = 15% > 5% => przyjęto wartość 5%				suma = 22% > 20% => przyjęto wartość 20%				suma = 7% > 5% => przyjęto wartość 5%					suma = 7% < 10% => przyjęto wartość 7%		
zakup wyposażenia – kręgosłup ZAPLANOWANE DZIAŁANIE	20%	5%	10%	2%	5%	5%	5%	5%	5%	20%	2%	15%		5%	5%	5%	2%		5%	5%	2%
	suma = 22% > 20% => przyjęto wartość 20%					suma = 15% > 5% => przyjęto wartość 5%				suma = 22% > 20% => przyjęto wartość 20%				suma = 7% > 5% => przyjęto wartość 5%					suma = 7% > 5% => przyjęto wartość 5%		
ELASTYCZNE FORMY PRACY W ZWIĄZKU ZE ZMIANĄ EFEKTYWNOŚCI	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

MOTYWACJA - USPRAWNIENIE SYSTEMU MOTYWACYJNEGO	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
WSPARCIE ADAPTACYJNE	10%	5%	8%	3%	4%	5%	5%	5%	3%	10%	10%	10%	kategoria nieoceniona	3%	8%	5%	5%	kategoria nieoceniona	5%	5%	5%
szkolenia zawodowe (studia podyplomowe)	10%	5%	5%	3%	2%	3%	1%	1%	1%	8%	8%	8%		3%	8%	5%	5%		5%	2%	3%
ZAPLANOWANE DZIAŁANIE	suma = 15% > 10% => przyjęto wartość 10%					suma = 3% = 3% => przyjęto wartość 3%				suma = 19% > 8% => przyjęto wartość 8%				suma = 10% > 8% => przyjęto wartość 8%			suma = 5% = 5% => przyjęto wartość 5%				
REORGANIZACJA STANOWISKOWA	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%		0%	0%	0%	0%		0%	0%	0%
PRACA DWU- STANOWISKOWA	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
MAKSYMALNY WPŁYW NA CZYNNIKI EFEKTYWNOŚCI	35%					15%				45%				10%				10%			

Źródło: opracowanie własne



Tabela 61 – Przykład obrazujący kalkulację wpływu zadań na efektywność, cz. 2

ETAP 2 – KALKULACJA, CZ. I.3					
zweryfikowanie czy <u>wpływ poszczególnych obszarów działań</u> (suma wpływu zestawu zaplanowanych zadań) na każdy czynnik efektywności <u>nie przekracza ustalonego maksymalnego wpływu obszaru działania</u> na dany czynnik efektywności, w przypadku przekroczenia skorygowanie do poziomu maksymalnego oraz proporcjonalne skorygowanie wpływu poszczególnych zadań na czynniki efektywności					
DZIAŁANIE / ZADANIE	Wydajność	Jakość pracy	Potencjał rozwojowy	Funkcjonowanie pracownika na stanowisku pracy	Efektywność finansowa
ELASTYCZNA STRUKTURA ORGANIZACYJNA	0%	0%	0%	0%	0%
ERGONOMIZACJA STANOWISKA PRACY	30%	10%	40%	10%	10%
	suma = 40% > 30% => przyjęto wartość 30%	suma = 10% = 10% => przyjęto wartość 10%	suma = 40% = 40% => przyjęto wartość 40%	suma = 10% = 10% => przyjęto wartość 10%	suma = 12% > 10% => przyjęto wartość 10%
szkolenia ergonomizacyjne na stanowisku pracy ZAPLANOWANE DZIAŁANIE	20% skorygowana wartość = $30\%/40\% \times 20\% = 15\%$	5%	20%	5%	7% skorygowana wartość = $10\%/12\% \times 7\% = 5,83\%$
zakup wyposażenia – kregosłup ZAPLANOWANE DZIAŁANIE	20% skorygowana wartość = $30\%/40\% \times 20\% = 15\%$	5%	20%	5%	5% skorygowana wartość = $10\%/12\% \times 7\% = 4,17\%$
ELASTYCZNE FORMY PRACY W ZWIĄZKU ZE ZMIANĄ EFEKTYWNOŚCI	0%	0%	0%	0%	0%
MOTYWACJA - USPRAWNIENIE SYSTEMU MOTYWACYJNEGO	0%	0%	0%	0%	0%
WSPARCIE ADAPTACYJNE	10%	3%	8%	8%	5%
	suma = 10% = 10% => przyjęto wartość 10%	suma = 3% < 5% => przyjęto wartość 3%	suma = 8% < 10% => przyjęto wartość 8%	suma = 8% = 8% => przyjęto wartość 8%	suma = 5% = 5% => przyjęto wartość 5%
szkolenia zawodowe (studia podyplomowe) ZAPLANOWANE DZIAŁANIE	10%	3%	8%	8%	5%
REORGANIZACJA STANOWISKOWA	0%	0%	0%	0%	0%
PRACA DWU-STANOWISKOWA	0%	0%	0%	0%	0%
MAKSYMALNY WPŁYW NA CZYNNIKI EFEKTYWNOŚCI	35%	15%	45%	10%	10%



ETAP 2 – KALKULACJA, CZ. I.4					
zweryfikowanie czy <u>wpływ wszystkich obszarów działań</u> (suma wpływu wszystkich zaplanowanych obszarów działań) na każdy czynnik efektywności <u>nie przekracza ustalonego maksymalnego wpływu ogółem na dany czynnik efektywności</u> , w przypadku przekroczenia skorygowanie do poziomu maksymalnego oraz proporcjonalne skorygowanie wpływu poszczególnych zadań na czynniki efektywności					
DZIAŁANIE / ZADANIE	Wydajność	Jakość pracy	Potencjał rozwojowy	Funkcjonowanie pracownika na stanowisku pracy	Efektywność finansowa
SUMA WPŁYWU WSZYSTKICH OBSZARÓW DZIAŁAŃ	suma = 40% > 35%, przyjęto wartość 35%	suma = 13% < 15%, przyjęto wartość 13%	suma = 48% > 45%, przyjęto wartość 45%	suma = 18% > 10%, przyjęto wartość 10%	suma = 15% > 10%, przyjęto wartość 10%
MAKSYMALNY WPŁYW NA CZYNNIKI EFEKTYWNOŚCI	35%	15%	45%	10%	10%
ELASTYCZNA STRUKTURA ORGANIZACYJNA	0%	0%	0%	0%	0%
ERGONOMIZACJA STANOWISKA PRACY	30%	10%	40%	10%	10%
	skorygowana wartość = $30\%/40\% \times 35\% = 26\%$		skorygowana wartość = $40\%/48\% \times 45\% = 37,5\%$	skorygowana wartość = $10\%/18\% \times 10\% = 5,6\%$	skorygowana wartość = $10\%/15\% \times 10\% = 6,7\%$
szkolenia ergonomizacyjne na stanowisku pracy ZAPLANOWANE DZIAŁANIE	15% skorygowana wartość = $26\%/30\% \times 15\% = 13\%$	5%	20% skorygowana wartość = $37,5\%/40\% \times 20\% = 18,75\%$	5% skorygowana wartość = $5,6\%/10\% \times 5\% = 2,8\%$	5,83% skorygowana wartość = $6,7\%/10\% \times 5,83\% = 3,9\%$
zakup wyposażenia – kręgosłup ZAPLANOWANE DZIAŁANIE	15% skorygowana wartość = $26\%/30\% \times 15\% = 13\%$	5%	20% skorygowana wartość = $37,5\%/40\% \times 20\% = 18,75\%$	5% skorygowana wartość = $5,6\%/10\% \times 5\% = 2,8\%$	4,17% skorygowana wartość = $6,7\%/10\% \times 4,17\% = 2,8\%$
ELASTYCZNE FORMY PRACY W ZWIĄZKU ZE ZMIANĄ EFEKTYWNOŚCI	0%	0%	0%	0%	0%
MOTYWACJA - USPRAWNIENIE SYSTEMU MOTYWACYJNEGO	0%	0%	0%	0%	0%
WSPARCIE ADAPTACYJNE	10%	3%	8%	8%	5%
	skorygowana wartość = $10\%/40\% \times 35\% = 9\%$		skorygowana wartość = $8\%/48\% \times 45\% = 7,5\%$	skorygowana wartość = $8\%/18\% \times 10\% = 4,4\%$	skorygowana wartość = $5\%/15\% \times 10\% = 3,3\%$
szkolenia zawodowe (studia podyplomowe) ZAPLANOWANE DZIAŁANIE	10% skorygowana wartość = $9\%/10\% \times 10\% = 9\%$	3%	8% skorygowana wartość = $7,5\%/8\% \times 8\% = 7,5\%$	8% skorygowana wartość = $4,4\%/8\% \times 8\% = 4,4\%$	5% skorygowana wartość = $3,3\%/5\% \times 5\% = 3,3\%$

REORGANIZACJA STANOWISKOWA	0%	0%	0%	0%	0%
PRACA DWU-STANOWISKOWA	0%	0%	0%	0%	0%
ETAP 2 – KALKULACJA, PODSUMOWANIE wartości przyjęte do dalszych kalkulacji					
DZIAŁANIE / ZADANIE	Wydajność	Jakość pracy	Potencjał rozwojowy	Funkcjonowanie pracownika na stanowisku pracy	Efektywność finansowa
SUMA WPŁYWU WSZYSTKICH OBSZARÓW DZIAŁAŃ	35%	13%	45%	10%	10%
MAKSYMALNY WPŁYW NA CZYNNIKI EFEKTYWNOŚCI	35%	15%	45%	10%	10%
ELASTYCZNA STRUKTURA ORGANIZACYJNA	0%	0%	0%	0%	0%
ERGONOMIZACJA STANOWISKA PRACY	26%	10%	37,5%	5,6%	6,7%
szkolenia ergonomizacyjne na stanowisku pracy ZAPLANOWANE DZIAŁANIE	13%	5%	18,75%	2,8%	3,9%
zakup wyposażenia – kręgosłup ZAPLANOWANE DZIAŁANIE	13%	5%	18,75%	2,8%	2,8%
ELASTYCZNE FORMY PRACY W ZWIĄZKU ZE ZMIANĄ EFEKTYWNOŚCI	0%	0%	0%	0%	0%
MOTYWACJA - USPRAWNIENIE SYSTEMU MOTYWACYJNEGO	0%	0%	0%	0%	0%
WSPARCIE ADAPTACYJNE	9%	3%	7,5%	4,4%	3,3%
szkolenia zawodowe (studia podyplomowe) ZAPLANOWANE DZIAŁANIE	9%	3%	7,5%	4,4%	3,3%
REORGANIZACJA STANOWISKOWA	0%	0%	0%	0%	0%
PRACA DWU-STANOWISKOWA	0%	0%	0%	0%	0%

Źródło: opracowanie własne



CZĘŚĆ V.3. Metodologia kalkulacji efektów działań – wpływ na wydajność

Na podstawie analizy danych z ocen okresowych pracowników 10 firm z województwa kujawsko-pomorskiego, analizy literatury oraz wyników przeprowadzonych spotkań fokusowych i konsultacji z parterem ponadnarodowym, założono przedstawione w poniższej tabeli wartości zmiany wydajności na skutek zaplanowanych działań i zadań REAKTIV50+.

Tabela 62 – Korzyści w zakresie efektywności – wpływ zadań na wydajność

TYP DZIAŁAŃ / ZADANIE	WYDAJNOŚĆ				
	OGÓŁE	w zakresie tempa pracy – rozumianego jako liczby wykonanych produktów / usług	w zakresie osiąganych wartości sprzedaży / liczby pozyskanych klientów	w zakresie szybkości działania - tj. czasu niezbędnego na wykonanie zadania	w zakresie efektywności działania - tj. realizacji postawionych przez pracownikiem celów (w ujęciu ilościowym)
WYDAJNOŚĆ – maksymalna możliwa zmiana ogółem	30% [150% maksymalnej wartości z 7 wartości dla poszczególnych obszarów działań] – średnia możliwość synergii osiąganych efektów, przy jednoczesnym założeniu maksymalnego poziomu wzrostu wydajności				
ELASTYCZNA STRUKTURA ORGANIZACYJNA					
ELASTYCZNA STRUKTURA ORGANIZACYJNA	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	[maksymalna wartość z 1 wartości dla poszczególnych zadań]				
silne i słabe strony przesunięcia poziome i pionowe między zawodami/stanowiskami	zgodnie z metodologią opisaną w części 8				
ERGONOMIZACJA STANOWISKA PRACY					
ERGONOMIZACJA STANOWISKA PRACY	10,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
	[200% maksymalnej wartości z 9 wartości dla poszczególnych zadań] - znaczna możliwość synergii osiąganych efektów				
szkolenia ergonomizacyjne na stanowisku pracy	2,50%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
zakup wyposażenia – kręgosłup	5,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
zakup wyposażenia – kończyny dolne	5,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
zakup wyposażenia – kończyny górne	5,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
zakup wyposażenia – wzrok	5,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
zakup wyposażenia – słuch	5,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
zakup wyposażenia – ból głowy	5,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
odpowiednie warunki pacy	5,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
przerwa kondycyjna – „piątki z gimnastyką”	2,50%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
ELASTYCZNE FORMY PRACY					
ELASTYCZNE FORMY PRACY	3,75%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%
	[150% maksymalnej wartości z 4 wartości dla poszczególnych zadań] - średnia możliwość synergii osiąganych efektów, co do zasady zadania				



	możliwe do stosowania rozłącznego				
miejsce pracy (np. praca w domu)	2,00%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%
czas pracy (np. praca w niepełnym wymiarze czasu pracy, zadaniowy czas pracy, równoważny czas pracy, przerywany czas pracy, skrócony tydzień pracy, system pracy weekendowej, ruchomy czas pracy, indywidualny rozkład czasu pracy)	2,00%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%
elastyczne formy pracy (kontrakt, praca zadaniowa, projektowa)	2,50%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
nietypowe formy zatrudnienia (umowy cywilnoprawne, praca dorywcza)	2,00%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%
MOTYWACJA - USPRAWNIENIE SYSTEMU MOTYWACYJNEGO					
MOTYWACJA - USPRAWNIENIE SYSTEMU MOTYWACYJNEGO	20,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
	[200% maksymalnej wartości z 28 wartości dla poszczególnych zadań] - znaczna możliwość synergii osiąganych efektów, przy jednoczesnym przyjęciu, że zastosowanie ich w bardzo dużej liczbie powoduje osiągnięcie kolejno coraz mniejszego przyrostu wydajności				
poziom płacy zasadniczej	10,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
świadczenia pieniężne poza płacą zasadniczą (świadczenia finansowe na rzecz edukacji, dzieci itp.)	5,00%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%
dodatek funkcyjny do płacy zasadniczej	5,00%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%
dodatek stażowy	5,00%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%
premie uzależnione od wyników pracownika	10,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
akcje, dywidenda	10,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
fundusz świadczeń finansowych dla pracownika (dla celów emerytalno – rentowych)	5,00%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%
fundusz świadczeń finansowych w sytuacjach nagłych (śmierć bliskiej osoby, wypadek)	5,00%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%
dotatkowe dni płatnego urlopu	5,00%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%
świadczenia edukacyjne poza miejscem pracy (dofinansowanie do, szkoleń, kursów w szkołach językowych, studiów podyplomowych, uniwersytetów III wieku)	2,50%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%
świadczenia edukacyjne w miejscu pracy (nauka języka w miejscu pracy, nauka obsługi komputera w miejscu pracy)	2,50%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%
dostęp do prywatnych lekarzy i diagnostyki, np.: Karty Medicover, Luxmed	2,50%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%
świadczenia rehabilitacyjne (masaż, ćwiczenia wzmacniające kręgosłup)	2,50%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%
czas na relaks w miejscu pracy	2,50%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%
karty Multisport, np. wejścia na basen, aerobik, siłownię	2,50%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%



system świadczeń ubezpieczeniowych: dodatkowe ubezpieczenie na życie, dodatkowe ubezpieczenie od nieszczęśliwych wypadków)	5,00%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%
mentoring w miejscu pracy (wsparcie przez młodszych kolegów z zakresu posługiwania się Internetem, pocztą, social media, w tym Facebookiem, Instagramem)	5,00%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%
elastyczny czas pracy (możliwość przerw w pracy, elastyczne rozliczanie czasu pracy)	5,00%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%
wydarzenia promujące aktywny tryb życia, zdrowe żywienie, spotkania z dietetykiem	2,50%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%
integracyjne spotkania rodzinne (pikniki rodzinne, koncerty, wydarzenia sportowe)	2,50%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%
wyjazdy integracyjne z firmy	2,50%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%
dodatkowe dni bezpłatnego urlopu	1,00%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%
systemy kafeteryjne	5,00%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%
work life balance	5,00%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%
empowerment	2,50%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%
koncepcja „hygge” – szczęścia w pracy	2,50%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%
<i>koncepcja „hygge” kładąca nacisk na przytulną, ciekawie zaprojektowaną przestrzeń biurową</i>	2,50%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%
<i>koncepcja „hygge” z płaską strukturą organizacyjną, egalitaryzmem oraz transparentnością w miejscu pracy</i>	1,00%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%
<i>koncepcja „hygge” kładąca nacisk na fair play oraz obejmująca brak agresywnych działań biznesowych na rynku</i>	1,00%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%
<i>koncepcja „hygge” kładąca nacisk na kulturę organizacyjną obejmującą wzajemny szacunek, kult pracy zespołowej, integrację i komunikację</i>	1,00%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%
<i>koncepcja „hygge” kładąca nacisk na rolę menedżera – przywódcy, motywującego pozytywnie pracowników, dostępnego dla wszystkich i będącego częścią zespołu</i>	1,00%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%
szkolenia miękkie	5,00%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%
zarządzanie ścieżką kariery, talentami	2,50%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%
WSPARCIE ADAPTACYJNE					
WSPARCIE ADAPTACYJNE	20,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
	[200% maksymalnej wartości z 4 wartości dla poszczególnych zadań] - znaczna możliwość synergii osiąganych efektów, przy założeniu usuwania przez poszczególne zadania niedoborów powodujących spadki wydajności w innych obszarach				
szkolenia zawodowe (studia podyplomowe)	10,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
szkolenie z technologii	10,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%

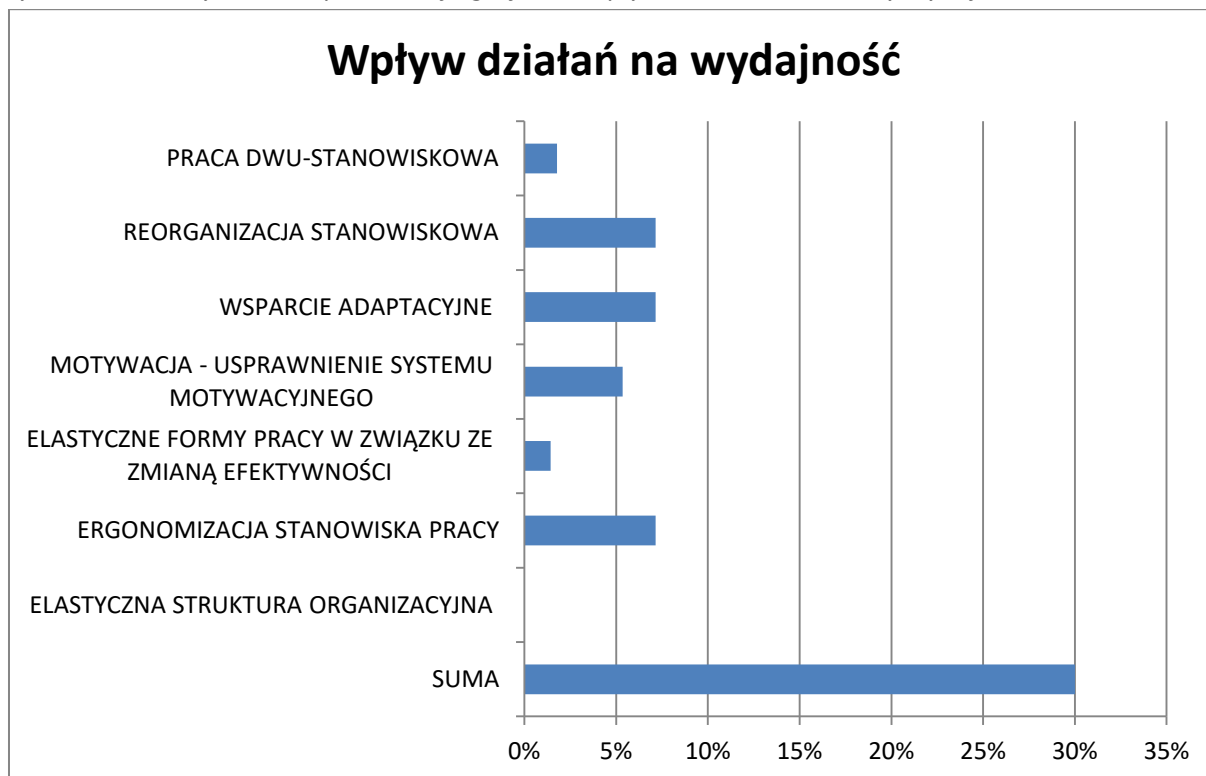


szkolenia – współpraca w zespole (zarządzenie różnorodnością pokoleniową)	1,00%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%
doskonalenie techniki uczenia się	5,00%	1,00%	3,00%	1,00%	3,00%
REORGANIZACJA STANOWISKOWA					
REORGANIZACJA STANOWISKOWA	20,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
	[200% maksymalnej wartości z 2 wartości dla poszczególnych zadań] - znaczna możliwość synergii osiągniętych efektów, oba zadania mogą spowodować pełną synergię przy zastosowaniu równoczesnym				
zmiana procesu / procedury pracy na bardziej wydajną (sposobu wykonywania pracy)	10,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
zmiana narzędzia (unowocześnienie)	10,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
PRACA DWU-STANOWISKOWA					
PRACA DWU-STANOWISKOWA	5,00%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%
	[maksymalna wartość z 3 wartości dla poszczególnych zadań] - brak możliwości synergii osiągniętych efektów, co do zasady zadania możliwe do stosowania rozłącznego (wymienne)				
„dwa w jednym” job-sharing min. 3 pracowników pracuje łącznie na min. 2 stanowiskach (połączenie czasowe – etatowe)	5,00%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%
work-sharing min. 3 pracowników pracuje łącznie na min. 2 stanowiskach (połączenie zadaniowe)	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%
„jeden w dwóch” 1 pracownik działa na 2 stanowiskach, praca projektowa, macierzowa struktura	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%

Źródło: opracowanie własne



Rysunek 38 – Przykładowa prezentacja graficzna wpływu działań na zmiany wydajności



Źródło: opracowanie własne

CZĘŚĆ V.4. Metodologia kalkulacji efektów działań – wpływ na jakość pracy

Na podstawie analizy danych z ocen okresowych pracowników 10 firm z województwa kujawsko-pomorskiego, analizy literatury oraz wyników przeprowadzonych spotkań fokusowych i konsultacji z partnerem ponadnarodowym, założono przedstawione w poniższej tabeli wartości zmiany jakości pracy na skutek zaplanowanych działań i zadań REAKTIV50+.

Tabela 63 – Korzyści w zakresie efektywności – wpływ zadań na jakość pracy

TYP DZIAŁAŃ / ZADANIE	JAKOŚĆ PRACY			
	OGÓŁE	w zakresie liczby popełnianych błędów	w zakresie zgodności z procedurami	w zakresie efektywności działania - tj. realizacji postawionych przez pracownikiem celów (w ujęciu jakościowym)
JAKOŚĆ PRACY – maksymalna możliwa zmiana ogółem	30% [150% maksymalnej wartości z 7 wartości dla poszczególnych obszarów działań] – średnia możliwość synergii osiąganych efektów, przy jednoczesnym założeniu maksymalnego poziomu wzrostu jakości pracy			
ELASTYCZNA STRUKTURA ORGANIZACYJNA				
ELASTYCZNA STRUKTURA ORGANIZACYJNA	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	[maksymalna wartość z 1 wartości dla poszczególnych zadań]			
silne i słabe strony przesunięcia poziome i pionowe między zawodami/stanowiskami	zgodnie z metodologią opisaną w części 8			
ERGONOMIZACJA STANOWISKA PRACY				
ERGONOMIZACJA STANOWISKA PRACY	10,00%	4,00%	2,00%	4,00%
	[200% maksymalnej wartości z 9 wartości dla poszczególnych zadań] - znaczna możliwość synergii osiąganych efektów			
szkolenia ergonomizacyjne na stanowisku pracy	2,50%	1,00%	0,50%	1,00%
zakup wyposażenia – kręgosłup	5,00%	2,00%	1,00%	2,00%
zakup wyposażenia – kończyny dolne	5,00%	2,00%	1,00%	2,00%
zakup wyposażenia – kończyny górne	5,00%	2,00%	1,00%	2,00%
zakup wyposażenia – wzrok	5,00%	2,00%	1,00%	2,00%
zakup wyposażenia – słuch	5,00%	2,00%	1,00%	2,00%
zakup wyposażenia – ból głowy	5,00%	2,00%	1,00%	2,00%
odpowiednie warunki pacy	5,00%	2,00%	1,00%	2,00%
przerwa kondycyjna – „piątki z gimnastyką”	2,50%	1,00%	0,50%	1,00%
ELASTYCZNE FORMY PRACY				
ELASTYCZNE FORMY PRACY	3,00%	2,25%	0,75%	2,25%
	[150% maksymalnej wartości z 4 wartości dla poszczególnych zadań] - średnia możliwość synergii osiąganych efektów, co do zasady zadania możliwe do stosowania rozłącznego			
miejsce pracy (np. praca w domu)	2,00%	1,00%	0,50%	1,00%
czas pracy (np. praca w niepełnym	2,00%	1,00%	0,50%	1,00%

wymiarze czasu pracy, zadaniowy czas pracy, równoważny czas pracy, przerywany czas pracy, skrócony tydzień pracy, system pracy weekendowej, ruchomy czas pracy, indywidualny rozkład czasu pracy)				
elastyczne formy pracy (kontrakt, praca zadaniowa, projektowa)	2,00%	1,50%	0,50%	1,50%
nietypowe formy zatrudnienia (umowy cywilnoprawne, praca dorywcza)	2,00%	1,00%	0,50%	1,00%
MOTYWACJA - USPRAWNIENIE SYSTEMU MOTYWACYJNEGO				
MOTYWACJA - USPRAWNIENIE SYSTEMU MOTYWACYJNEGO	20,00%	5,00%	10,00%	10,00%
	[200% maksymalnej wartości z 28 wartości dla poszczególnych zadań] - znaczna możliwość synergii osiąganych efektów, przy jednoczesnym przyjęciu, że zastosowanie ich w bardzo dużej liczbie powoduje osiąganie kolejno coraz mniejszego przyrostu jakości pracy			
poziom płacy zasadniczej	10,00%	2,50%	5,00%	5,00%
świadczenia pieniężne poza płacą zasadniczą (świadczenia finansowe na rzecz edukacji, dzieci itp.)	5,00%	1,25%	2,50%	2,50%
dodatek funkcyjny do płacy zasadniczej	5,00%	1,25%	2,50%	2,50%
dodatek stażowy	5,00%	1,25%	2,50%	2,50%
premie uzależnione od wyników pracownika	10,00%	2,50%	5,00%	5,00%
akcje, dywidenda	10,00%	2,50%	5,00%	5,00%
fundusz świadczeń finansowych dla pracownika (dla celów emerytalno – rentowych)	5,00%	1,25%	2,50%	2,50%
fundusz świadczeń finansowych w sytuacjach nagłych (śmierć bliskiej osoby, wypadek)	5,00%	1,25%	2,50%	2,50%
dotatkowe dni płatnego urlopu	5,00%	1,25%	2,50%	2,50%
świadczenia edukacyjne poza miejscem pracy (dofinansowanie do, szkoleń, kursów w szkołach językowych, studiów podyplomowych, uniwersytetów III wieku)	5,00%	1,25%	2,50%	2,50%
świadczenia edukacyjne w miejscu pracy (nauka języka w miejscu pracy, nauka obsługi komputera w miejscu pracy)	5,00%	1,25%	2,50%	2,50%
dostęp do prywatnych lekarzy i diagnostyki, np.: Karty Medicover, Luxmed	5,00%	1,25%	2,50%	2,50%
świadczenia rehabilitacyjne (masaż, ćwiczenia wzmacniające kręgosłup)	5,00%	1,25%	2,50%	2,50%
czas na relaks w miejscu pracy	5,00%	1,25%	2,50%	2,50%
karty Multisport, np. wejścia na basen, aerobik, siłownie	2,50%	0,75%	1,25%	1,25%



system świadczeń ubezpieczeniowych: dodatkowe ubezpieczenie na życie, dodatkowe ubezpieczenie od nieszczęśliwych wypadków)	5,00%	1,25%	2,50%	2,50%
mentoring w miejscu pracy (wsparcie przez młodszych kolegów z zakresu posługiwania się Internetem, pocztą, social media, w tym Facebookiem, Instagramem)	5,00%	1,25%	2,50%	2,50%
elastyczny czas pracy (możliwość przerw w pracy, elastyczne rozliczanie czasu pracy)	5,00%	1,25%	2,50%	2,50%
wydarzenia promujące aktywny tryb życia, zdrowe żywienie, spotkania z dietetykiem	2,50%	0,75%	1,25%	1,25%
integracyjne spotkania rodzinne (pikniki rodzinne, koncerty, wydarzenia sportowe)	2,50%	0,75%	1,25%	1,25%
wyjazdy integracyjne z firmy	2,50%	0,75%	1,25%	1,25%
dodatkowe dni bezpłatnego urlopu	1,00%	0,25%	0,50%	0,50%
systemy kafeteryjne	5,00%	1,25%	2,50%	2,50%
work life balance	5,00%	1,25%	2,50%	2,50%
empowerment	2,50%	0,75%	1,25%	1,25%
koncepcja „hygge” – szczęścia w pracy	2,50%	0,75%	1,25%	1,25%
<i>koncepcja „hygge” kładąca nacisk na przytulną, ciekawie zaprojektowaną przestrzeń biurową</i>	2,50%	0,75%	1,25%	1,25%
<i>koncepcja „hygge” z płaską strukturą organizacyjną, egalitaryzmem oraz transparentnością w miejscu pracy</i>	1,00%	0,25%	0,50%	0,50%
<i>koncepcja „hygge” kładąca nacisk na fair play oraz obejmująca brak agresywnych działań biznesowych na rynku</i>	1,00%	0,25%	0,50%	0,50%
<i>koncepcja „hygge” kładąca nacisk na kulturę organizacyjną obejmującą wzajemny szacunek, kult pracy zespołowej, integrację i komunikację</i>	1,00%	0,25%	0,50%	0,50%
<i>koncepcja „hygge” kładąca nacisk na rolę menedżera – przywódcy, motywującego pozytywnie pracowników, dostępnego dla wszystkich i będącego częścią zespołu</i>	1,00%	0,25%	0,50%	0,50%
szkolenia miękkie	5,00%	1,25%	2,50%	2,50%
zarządzanie ścieżką kariery, talentami	2,50%	0,75%	1,25%	1,25%
WSPARCIE ADAPTACYJNE				
WSPARCIE ADAPTACYJNE	20,00%	10,00%	10,00%	10,00%
	[200% maksymalnej wartości z 4 wartości dla poszczególnych zadań] - znaczna możliwość synergii osiąganych efektów, przy założeniu usuwania			



	przez poszczególne zadania niedoborów powodujących spadki jakości pracy w innych obszarach			
szkolenia zawodowe (studia podyplomowe)	10,00%	5,00%	5,00%	5,00%
szkolenie z technologii	10,00%	5,00%	5,00%	5,00%
szkolenia – współpraca w zespole (zarządzanie różnorodnością pokoleniową)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
doskonalenie techniki uczenia się	5,00%	2,50%	2,50%	2,50%
REORGANIZACJA STANOWISKOWA				
REORGANIZACJA STANOWISKOWA	20,00%	10,00%	10,00%	10,00%
	[200% maksymalnej wartości z 2 wartości dla poszczególnych zadań] - znaczna możliwość synergii osiąganych efektów w obszarze jakości pracy, oba zadania mogą spowodować pełną synergię przy zastosowaniu równoczesnym			
zmiana procesu / procedury pracy na bardziej wydajną (sposobu wykonywania pracy)	10,00%	5,00%	5,00%	5,00%
zmiana narzędzia (unowocześnienie)	10,00%	5,00%	5,00%	5,00%
PRACA DWU-STANOWISKOWA				
PRACA DWU-STANOWISKOWA	10,00%	5,00%	5,00%	5,00%
	[maksymalna wartość z 3 wartości dla poszczególnych zadań] - brak możliwości synergii osiąganych efektów, co do zasady zadania możliwe do stosowania rozłącznego (wymienne)			
„dwa w jednym” job-sharing min. 3 pracowników pracuje łącznie na min. 2 stanowiskach (połączenie czasowe – etatowe)	10,00%	5,00%	5,00%	5,00%
work-sharing min. 3 pracowników pracuje łącznie na min. 2 stanowiskach (połączenie zadaniowe)	10,00%	5,00%	5,00%	5,00%
„jeden w dwóch” 1 pracownik działa na 2 stanowiskach, praca projektowa, macierzowa struktura	5,00%	2,50%	2,50%	2,50%

Źródło: opracowanie własne



Rysunek 39 – Przykładowa prezentacja graficzna wpływu działań na zmiany jakość pracy



Źródło: opracowanie własne

CZĘŚĆ V.5. Metodologia kalkulacji efektów działań – wpływ na potencjał rozwojowy

Na podstawie analizy danych z ocen okresowych pracowników 10 firm z województwa kujawsko-pomorskiego, analizy literatury oraz wyników przeprowadzonych spotkań fokusowych i konsultacji z partnerem ponadnarodowym, założono przedstawione w poniższej tabeli wartości zmiany potencjału rozwojowego pracowników na skutek zaplanowanych działań i zadań REAKTIV50+.

Tabela 64 – Korzyści w zakresie efektywności – wpływ zadań na potencjał rozwojowy

TYP DZIAŁAŃ / ZADANIE	POTENCJAŁ ROZWOJOWY				
	OGÓŁE	w zakresie szybkości i skuteczności przyswajania nowej wiedzy i umiejętności	w zakresie kreatywności	w zakresie odporności na stres - tj. działania pod presją czasu, deadline'ów, umiejętności podejmowania decyzji w trudnych/niejednoznacznych sytuacjach	w zakresie motywacji do rozwoju
POTENCJAŁ ROZWOJOWY – maksymalna możliwa zmiana ogółem	15% [150% maksymalnej wartości z 7 wartości dla poszczególnych obszarów działań] – średnia możliwość synergii osiąganych efektów, przy jednoczesnym założeniu maksymalnego poziomu wzrostu potencjału rozwojowego				
ELASTYCZNA STRUKTURA ORGANIZACYJNA					
ELASTYCZNA STRUKTURA ORGANIZACYJNA	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	[maksymalna wartość z 1 wartości dla poszczególnych zadań]				
silne i słabe strony przesunięcia poziome i pionowe między zawodami/stanowiskami	zgodnie z metodologią opisaną w części 8				
ERGONOMIZACJA STANOWISKA PRACY					
ERGONOMIZACJA STANOWISKA PRACY	5,00%	1,00%	2,00%	1,00%	2,00%
	[200% maksymalnej wartości z 9 wartości dla poszczególnych zadań] - znaczna możliwość synergii osiąganych efektów				
szkolenia ergonomizacyjne na stanowisku pracy	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
zakup wyposażenia – kręgosłup	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
zakup wyposażenia – kończyny dolne	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
zakup wyposażenia – kończyny górne	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
zakup wyposażenia – wzrok	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
zakup wyposażenia – słuch	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
zakup wyposażenia – ból głowy	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
odpowiednie warunki pracy	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
przerwa kondycyjna – „piątki z gimnastyką”	2,50%	0,50%	1,00%	0,50%	1,00%
ELASTYCZNE FORMY PRACY					

	1,50%	0,00%	1,50%	0,00%	1,50%
ELASTYCZNE FORMY PRACY	[150% maksymalnej wartości z 4 wartości dla poszczególnych zadań] - średnia możliwość synergii osiąganych efektów, co do zasady zadania możliwe do stosowania rozłącznego				
miejsce pracy (np. praca w domu)	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%	1,00%
czas pracy (np. praca w niepełnym wymiarze czasu pracy, zadaniowy czas pracy, równoważny czas pracy, przerywany czas pracy, skrócony tydzień pracy, system pracy weekendowej, ruchomy czas pracy, indywidualny rozkład czasu pracy)	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%	1,00%
elastyczne formy pracy (kontrakt, praca zadaniowa, projektowa)	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%	1,00%
nietypowe formy zatrudnienia (umowy cywilnoprawne, praca dorywcza)	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%	1,00%
MOTYWACJA - USPRAWNIENIE SYSTEMU MOTYWACYJNEGO					
MOTYWACJA - USPRAWNIENIE SYSTEMU MOTYWACYJNEGO	10,00%	5,00%	5,00%	5,00%	10,00%
	[200% maksymalnej wartości z 28 wartości dla poszczególnych zadań] - znaczna możliwość synergii osiąganych efektów, przy jednoczesnym przyjęciu, że zastosowanie ich w bardzo dużej liczbie powoduje osiąganie kolejno coraz mniejszego przyrostu potencjału rozwojowego				
poziom płacy zasadniczej	1,00%	0,10%	0,25%	0,10%	0,60%
świadczenia pieniężne poza płacą zasadniczą (świadczenia finansowe na rzecz edukacji, dzieci itp.)	2,50%	0,25%	0,63%	0,25%	1,50%
dodatek funkcyjny do płacy zasadniczej	1,00%	0,10%	0,25%	0,10%	0,60%
dodatek stażowy	1,00%	0,10%	0,25%	0,10%	0,60%
premie uzależnione od wyników pracownika	2,50%	0,25%	0,63%	0,25%	1,50%
akcje, dywidenda	2,50%	0,25%	0,63%	0,25%	1,50%
fundusz świadczeń finansowych dla pracownika (dla celów emerytalno – rentowych)	1,00%	0,10%	0,25%	0,10%	0,60%
fundusz świadczeń finansowych w sytuacjach nagłych (śmierć bliskiej osoby, wypadek)	1,00%	0,10%	0,25%	0,10%	0,60%
dodatkowe dni płatnego urlopu	2,50%	0,25%	0,63%	0,25%	1,50%
świadczenia edukacyjne poza miejscem pracy (dofinansowanie do, szkoleń, kursów w szkołach językowych, studiów podyplomowych, uniwersytetów III wieku)	5,00%	2,50%	2,50%	0,50%	2,50%
świadczenia edukacyjne w miejscu pracy (nauka języka w miejscu pracy, nauka obsługi komputera w miejscu pracy)	5,00%	2,50%	2,50%	0,50%	2,50%
dostęp do prywatnych lekarzy i diagnostyki, np.: Karty Medicover,	1,00%	0,10%	0,25%	0,10%	0,60%

Luxmed					
świadczenia rehabilitacyjne (masaż, ćwiczenia wzmacniające kręgosłup)	1,00%	0,10%	0,25%	0,10%	0,60%
czas na relaks w miejscu pracy	2,50%	0,25%	1,00%	0,50%	1,50%
karty Multisport, np. wejścia na basen, aerobik, siłownię	1,00%	0,10%	0,25%	0,10%	0,60%
system świadczeń ubezpieczeniowych: dodatkowe ubezpieczenie na życie, dodatkowe ubezpieczenie od nieszczęśliwych wypadków)	1,00%	0,10%	0,25%	0,10%	0,60%
mentoring w miejscu pracy (wsparcie przez młodszych kolegów z zakresu posługiwania się Internetem, pocztą, social media, w tym Facebookiem, Instagramem)	5,00%	1,00%	1,50%	0,50%	2,50%
elastyczny czas pracy (możliwość przerw w pracy, elastyczne rozliczanie czasu pracy)	2,50%	0,25%	0,63%	0,25%	1,50%
wydarzenia promujące aktywny tryb życia, zdrowe żywienie, spotkania z dietetykiem	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
integracyjne spotkania rodzinne (pikniki rodzinne, koncerty, wydarzenia sportowe)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
wyjazdy integracyjne z firmy	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
dodatkowe dni bezpłatnego urlopu	1,00%	0,10%	0,25%	0,10%	0,60%
systemy kafeteryjne	1,00%	0,10%	0,25%	0,10%	0,60%
work life balance	1,00%	0,10%	0,25%	0,10%	0,60%
empowerment	2,50%	0,25%	0,63%	0,25%	1,50%
koncepcja „hygge” – szczęścia w pracy	1,00%	0,10%	0,25%	0,10%	0,60%
<i>koncepcja „hygge” kładąca nacisk na przytulną, ciekawie zaprojektowaną przestrzeń biurową</i>	1,00%	0,10%	0,25%	0,10%	0,60%
<i>koncepcja „hygge” z płaską strukturą organizacyjną, egalitaryzmem oraz transparentnością w miejscu pracy</i>	1,00%	0,10%	0,25%	0,10%	0,60%
<i>koncepcja „hygge” kładąca nacisk na fair play oraz obejmująca brak agresywnych działań biznesowych na rynku</i>	1,00%	0,10%	0,25%	0,10%	0,60%
<i>koncepcja „hygge” kładąca nacisk na kulturę organizacyjną obejmującą wzajemny szacunek, kult pracy zespołowej, integrację i komunikację</i>	1,00%	0,10%	0,25%	0,10%	0,60%
<i>koncepcja „hygge” kładąca nacisk na rolę menedżera – przywódcy, motywującego pozytywnie pracowników, dostępnego dla wszystkich i będącego częścią zespołu</i>	1,00%	0,10%	0,25%	0,10%	0,60%

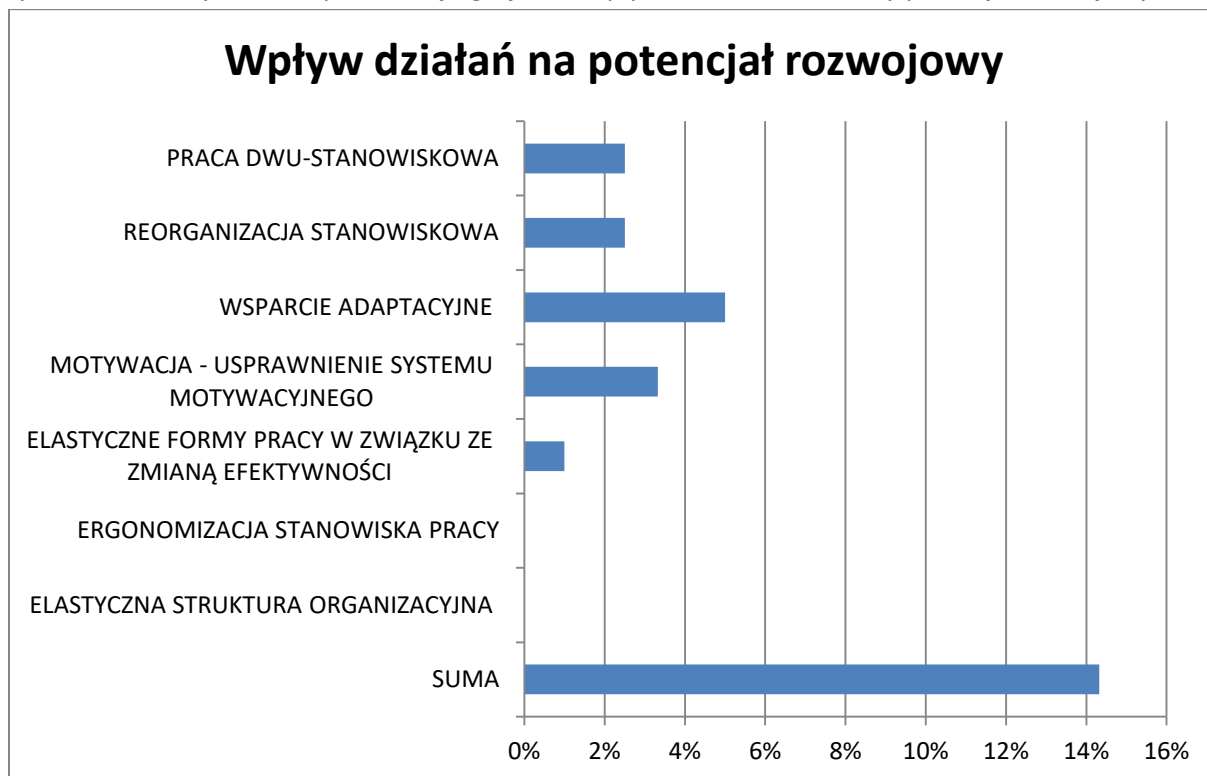


szkolenia miękkie	5,00%	2,50%	2,50%	2,50%	5,00%
zarządzanie ścieżką kariery, talentami	5,00%	2,50%	2,50%	1,00%	5,00%
WSPARCIE ADAPTACYJNE					
WSPARCIE ADAPTACYJNE	10,00%	8,00%	2,00%	0,00%	8,00%
	[200% maksymalnej wartości z 4 wartości dla poszczególnych zadań] - znaczna możliwość synergii osiąganych efektów, przy założeniu wpływu przez poszczególne zadania na wzrost potencjału rozwojowego w innych obszarach				
szkolenia zawodowe (studia podyplomowe)	5,00%	1,00%	1,00%	0,00%	4,00%
szkolenie z technologii	5,00%	1,00%	1,00%	0,00%	4,00%
szkolenia – współpraca w zespole (zarządzanie różnorodnością pokoleniową)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
doskonalenie techniki uczenia się	5,00%	4,00%	1,00%	0,00%	2,50%
REORGANIZACJA STANOWISKOWA					
REORGANIZACJA STANOWISKOWA	5,00%	2,00%	4,00%	0,00%	2,00%
	[200% maksymalnej wartości z 2 wartości dla poszczególnych zadań] - znaczna możliwość synergii osiąganych efektów w obszarze potencjału rozwojowego, oba zadania mogą spowodować pełną synergię przy zastosowaniu równoczesnym				
zmiana procesu / procedury pracy na bardziej wydajną (sposobu wykonywania pracy)	2,50%	1,00%	2,00%	0,00%	1,00%
zmiana narzędzia (unowocześnienie)	2,50%	1,00%	2,00%	0,00%	1,00%
PRACA DWU-STANOWISKOWA					
PRACA DWU-STANOWISKOWA	2,50%	0,00%	2,50%	1,00%	2,50%
	[maksymalna wartość z 3 wartości dla poszczególnych zadań] - brak możliwości synergii osiąganych efektów, co do zasady zadania możliwe do stosowania rozłącznego (wymienne)				
„dwa w jednym” job-sharing min. 3 pracowników pracuje łącznie na min. 2 stanowiskach (połączenie czasowe – etatowe)	2,50%	0,00%	0,00%	1,00%	1,00%
work-sharing min. 3 pracowników pracuje łącznie na min. 2 stanowiskach (połączenie zadaniowe)	2,50%	0,00%	2,50%	0,00%	2,50%
„jeden w dwóch” 1 pracownik działa na 2 stanowiskach, praca projektowa, macierzowa struktura	2,50%	0,00%	2,50%	0,00%	2,50%

Źródło: opracowanie własne



Rysunek 40 – Przykładowa prezentacja graficzna wpływu działań na zmiany potencjał rozwojowy



Źródło: opracowanie własne

CZĘŚĆ V.6. Metodologia kalkulacji efektów działań – wpływ na funkcjonowanie pracownika na stanowisku pracy

Na podstawie analizy danych z ocen okresowych pracowników 10 firm z województwa kujawsko-pomorskiego, analizy literatury oraz wyników przeprowadzonych spotkań fokusowych i konsultacji z partnerem ponadnarodowym, założono przedstawione w poniższej tabeli wartości zmiany funkcjonowania pracownika na stanowisku pracy na skutek zaplanowanych działań i zadań REAKTIV50+.

Tabela 65 – Korzyści w zakresie efektywności – wpływ zadań na funkcjonowanie pracownika na stanowisku pracy

TYP DZIAŁAŃ / ZADANIE	FUNKCJONOWANIE PRACOWNIKA NA STANOWISKU PRACY			
	OGÓŁE	w zakresie komunikacji w zespole i umiejętności interpersonalnych (w tym umiejętności wprowadzania dobrej atmosfery, motywowania innych pracowników, działania zespołowego)	w zakresie punktualności i solidności	w zakresie dostosowania do wymogów kultury organizacyjnej
FUNKCJONOWANIE PRACOWNIKA NA STANOWISKU PRACY – maksymalna możliwa zmiana ogółem	30% [150% maksymalnej wartości z 7 wartości dla poszczególnych obszarów działań] – średnia możliwość synergii osiąganych efektów, przy jednoczesnym założeniu maksymalnego poziomu poprawy funkcjonowania na stanowisku pracy			
ELASTYCZNA STRUKTURA ORGANIZACYJNA				
ELASTYCZNA STRUKTURA ORGANIZACYJNA	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	[maksymalna wartość z 1 wartości dla poszczególnych zadań]			
silne i słabe strony przesunięcia poziome i pionowe między zawodami/stanowiskami	zgodnie z metodologią opisaną w części 8			
ERGONOMIZACJA STANOWISKA PRACY				
ERGONOMIZACJA STANOWISKA PRACY	1,00%	1,00%	0,00%	0,00%
	[200% maksymalnej wartości z 9 wartości dla poszczególnych zadań] - znaczna możliwość synergii osiąganych efektów			
szkolenia ergonomizacyjne na stanowisku pracy	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
zakup wyposażenia – kręgosłup	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
zakup wyposażenia – kończyny dolne	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
zakup wyposażenia – kończyny górne	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
zakup wyposażenia – wzrok	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
zakup wyposażenia – słuch	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
zakup wyposażenia – ból głowy	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
odpowiednie warunki pracy	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
przerwa kondycyjna – „piątki z gimnastyką”	0,50%	0,50%	0,00%	0,00%
ELASTYCZNE FORMY PRACY				



ELASTYCZNE FORMY PRACY	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	[150% maksymalnej wartości z 4 wartości dla poszczególnych zadań] - średnia możliwość synergii osiąganych efektów, co do zasady zadania możliwe do stosowania rozłącznego			
miejsce pracy (np. praca w domu)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
czas pracy (np. praca w niepełnym wymiarze czasu pracy, zadaniowy czas pracy, równoważny czas pracy, przerywany czas pracy, skrócony tydzień pracy, system pracy weekendowej, ruchomy czas pracy, indywidualny rozkład czasu pracy)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
elastyczne formy pracy (kontrakt, praca zadaniowa, projektowa)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
nietypowe formy zatrudnienia (umowy cywilnoprawne, praca dorywcza)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
MOTYWACJA - USPRAWNIENIE SYSTEMU MOTYWACYJNEGO				
MOTYWACJA - USPRAWNIENIE SYSTEMU MOTYWACYJNEGO	20,00%	10,00%	5,00%	10,00%
	[200% maksymalnej wartości z 28 wartości dla poszczególnych zadań] - znaczna możliwość synergii osiąganych efektów, przy jednoczesnym przyjęciu, że zastosowanie ich w bardzo dużej liczbie powoduje osiąganie kolejno coraz mniejszego przyrostu poprawy funkcjonowania na stanowisku pracy			
poziom płacy zasadniczej	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%
świadczenia pieniężne poza płacą zasadniczą (świadczenia finansowe na rzecz edukacji, dzieci itp.)	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%
dodatek funkcyjny do płacy zasadniczej	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%
dodatek stażowy	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%
premie uzależnione od wyników pracownika	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%
akcje, dywidenda	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%
fundusz świadczeń finansowych dla pracownika (dla celów emerytalno – rentowych)	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%
fundusz świadczeń finansowych w sytuacjach nagłych (śmierć bliskiej osoby, wypadek)	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%
dodatkowe dni płatnego urlopu	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%
świadczenia edukacyjne poza miejscem pracy (dofinansowanie do, szkoleń, kursów w szkołach językowych, studiów podyplomowych, uniwersytetów III wieku)	2,50%	1,50%	0,00%	1,50%
świadczenia edukacyjne w miejscu pracy (nauka języka w miejscu pracy, nauka obsługi komputera w miejscu pracy)	2,50%	1,50%	0,00%	1,50%
dostęp do prywatnych lekarzy i diagnostyki, np.: Karty Medicover, Luxmed	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%



świadczenia rehabilitacyjne (masaż, ćwiczenia wzmacniające kręgosłup)	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%
czas na relaks w miejscu pracy	2,50%	1,00%	1,50%	1,00%
karty Multisport, np. wejścia na basen, aerobik, siłownię	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%
system świadczeń ubezpieczeniowych: dodatkowe ubezpieczenie na życie, dodatkowe ubezpieczenie od nieszczęśliwych wypadków)	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%
mentoring w miejscu pracy (wsparcie przez młodszych kolegów z zakresu posługiwania się Internetem, pocztą, social media, w tym Facebookiem, Instagramem)	5,00%	5,00%	0,00%	2,50%
elastyczny czas pracy (możliwość przerw w pracy, elastyczne rozliczanie czasu pracy)	2,50%	1,50%	2,50%	1,00%
wydarzenia promujące aktywny tryb życia, zdrowe żywienie, spotkania z dietetykiem	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%
integracyjne spotkania rodzinne (pikniki rodzinne, koncerty, wydarzenia sportowe)	5,00%	5,00%	0,00%	5,00%
wyjazdy integracyjne z firmy	5,00%	5,00%	0,00%	5,00%
dodatkowe dni bezpłatnego urlopu	2,50%	1,00%	2,50%	0,00%
systemy kafeteryjne	5,00%	2,50%	2,50%	2,50%
work life balance	5,00%	2,50%	2,50%	2,50%
empowerment	2,50%	2,50%	0,00%	2,50%
koncepcja „hygge” – szczęścia w pracy	5,00%	5,00%	1,00%	5,00%
<i>koncepcja „hygge” kładąca nacisk na przytulną, ciekawie zaprojektowaną przestrzeń biurową</i>	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<i>koncepcja „hygge” z płaską strukturą organizacyjną, egalitaryzmem oraz transparentnością w miejscu pracy</i>	2,50%	2,50%	0,00%	1,00%
<i>koncepcja „hygge” kładąca nacisk na fair play oraz obejmująca brak agresywnych działań biznesowych na rynku</i>	2,50%	2,50%	1,00%	2,50%
<i>koncepcja „hygge” kładąca nacisk na kulturę organizacyjną obejmującą wzajemny szacunek, kult pracy zespołowej, integrację i komunikację</i>	5,00%	5,00%	1,00%	5,00%
<i>koncepcja „hygge” kładąca nacisk na rolę menedżera – przywódcy, motywującego pozytywnie pracowników, dostępnego dla wszystkich i będącego częścią zespołu</i>	2,50%	2,50%	1,00%	2,50%
szkolenia miękkie	10,00%	5,00%	2,50%	5,00%
zarządzanie ścieżką kariery, talentami	1,00%	1,00%	0,00%	0,00%
WSPARCIE ADAPTACYJNE				
WSPARCIE ADAPTACYJNE	20,00%	10,00%	2,00%	10,00%
	[200% maksymalnej wartości z 4 wartości dla poszczególnych zadań]			

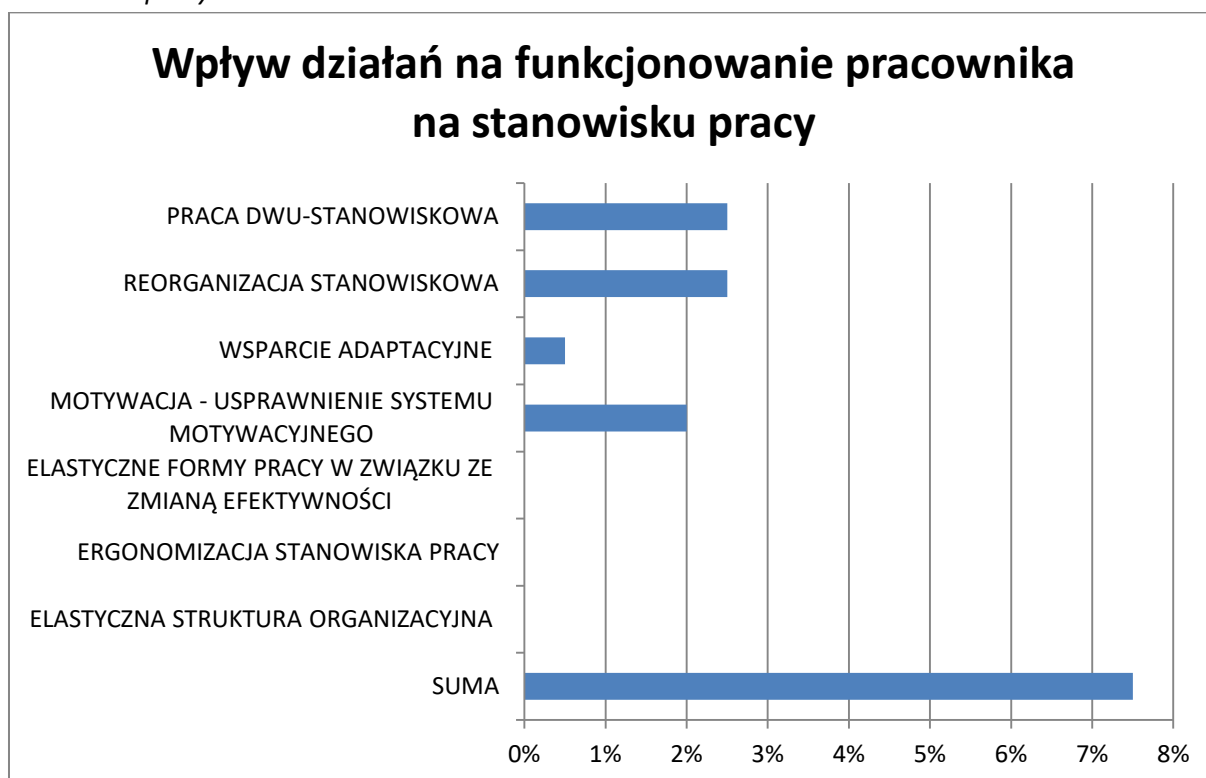


	- znaczna możliwość synergii osiąganych efektów, przy założeniu wpływu przez poszczególne zadania na poprawę funkcjonowania na stanowisku pracy w innych aspektach			
szkolenia zawodowe (studia podyplomowe)	1,50%	0,50%	0,00%	1,00%
szkolenie z technologii	1,50%	0,50%	0,00%	1,00%
szkolenia – współpraca w zespole (zarządzenie różnorodnością pokoleniową)	10,00%	5,00%	1,00%	5,00%
doskonalenie techniki uczenia się	1,00%	0,00%	0,00%	1,00%
REORGANIZACJA STANOWISKOWA				
REORGANIZACJA STANOWISKOWA	10,00%	5,00%	0,00%	5,00%
	[200% maksymalnej wartości z 2 wartości dla poszczególnych zadań] - jedynie potencjalna możliwość synergii osiąganych efektów w obszarze funkcjonowania na stanowisku pracy			
zmiana procesu / procedury pracy na bardziej wydajną (sposobu wykonywania pracy)	5,00%	2,50%	0,00%	2,50%
zmiana narzędzia (unowocześnienie)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
PRACA DWU-STANOWISKOWA				
PRACA DWU-STANOWISKOWA	2,50%	2,50%	0,00%	0,00%
	[maksymalna wartość z 3 wartości dla poszczególnych zadań] - brak możliwości synergii osiąganych efektów, co do zasady zadania możliwe do stosowania rozłącznego (wymienne)			
„dwa w jednym” job-sharing min. 3 pracowników pracuje łącznie na min. 2 stanowiskach (połączenie czasowe – etatowe)	2,50%	2,50%	0,00%	0,00%
work-sharing min. 3 pracowników pracuje łącznie na min. 2 stanowiskach (połączenie zadaniowe)	2,50%	2,50%	0,00%	0,00%
„jeden w dwóch” 1 pracownik działa na 2 stanowiskach, praca projektowa, macierzowa struktura	2,50%	2,50%	0,00%	0,00%

Źródło: opracowanie własne



Rysunek 41 – Przykładowa prezentacja graficzna wpływu działań na zmiany funkcjonowanie na stanowisku pracy



Źródło: opracowanie własne



CZĘŚĆ V.7. Metodologia kalkulacji efektów działań – wpływ na efektywność finansową

Na podstawie analizy danych z ocen okresowych pracowników 10 firm z województwa kujawsko-pomorskiego, analizy literatury oraz wyników przeprowadzonych spotkań fokusowych i konsultacji z partnerem ponadnarodowym, założono przedstawione w poniższej tabeli wartości zmiany efektywności finansowej na skutek zaplanowanych działań i zadań REAKTIV50+.

Tabela 66 – Korzyści w zakresie efektywności – wpływ zadań na efektywność finansową

TYP DZIAŁAŃ / ZADANIE	EFEKTYWNOŚĆ FINANSOWA		
	OGÓŁEM M = = 0,7 * A + 0,3 * B	w zakresie liczby popełnianych błędów [A]	w zakresie zgodności z procedurami [B]
EFEKTYWNOŚĆ FINANSOWA – maksymalna możliwa zmiana ogółem	11% [150% maksymalnej wartości z 7 wartości dla poszczególnych obszarów działań] – średnia możliwość synergii osiąganych efektów, przy jednoczesnym założeniu maksymalnego wzrostu efektywności finansowej		
ELASTYCZNA STRUKTURA ORGANIZACYJNA			
ELASTYCZNA STRUKTURA ORGANIZACYJNA	0,00%	0,00%	0,00%
	[maksymalna wartość z 1 wartości dla poszczególnych zadań]		
silne i słabe strony przesunięcia poziome i pionowe między zawodami/stanowiskami	zgodnie z metodologią opisaną w części 8		
ERGONOMIZACJA STANOWISKA PRACY			
ERGONOMIZACJA STANOWISKA PRACY	0,65%	0,50%	1,00%
	[200% maksymalnej wartości z 9 wartości dla poszczególnych zadań] - znaczna możliwość synergii osiąganych efektów		
szkolenia ergonomizacyjne na stanowisku pracy	0,25%	0,25%	0,25%
zakup wyposażenia – kręgosłup	0,33%	0,25%	0,50%
zakup wyposażenia – kończyny dolne	0,33%	0,25%	0,50%
zakup wyposażenia – kończyny górne	0,33%	0,25%	0,50%
zakup wyposażenia – wzrok	0,33%	0,25%	0,50%
zakup wyposażenia – słuch	0,33%	0,25%	0,50%
zakup wyposażenia – ból głowy	0,33%	0,25%	0,50%
odpowiednie warunki pracy	0,33%	0,25%	0,50%
przerwa kondycyjna – „piątki z gimnastyką”	0,25%	0,25%	0,25%
ELASTYCZNE FORMY PRACY			
ELASTYCZNE FORMY PRACY	0,49%	0,38%	0,75%
	[150% maksymalnej wartości z 4 wartości dla poszczególnych zadań] - średnia możliwość synergii osiąganych efektów, co do zasady zadania		

	możliwe do stosowania rozłącznego		
miejsce pracy (np. praca w domu)	0,22%	0,10%	0,50%
czas pracy (np. praca w niepełnym wymiarze czasu pracy, zadaniowy czas pracy, równoważny czas pracy, przerywany czas pracy, skrócony tydzień pracy, system pracy weekendowej, ruchomy czas pracy, indywidualny rozkład czasu pracy)	0,33%	0,25%	0,50%
elastyczne formy pracy (kontrakt, praca zadaniowa, projektowa)	0,33%	0,25%	0,50%
nietypowe formy zatrudnienia (umowy cywilnoprawne, praca dorywcza)	0,25%	0,25%	0,25%
MOTYWACJA - USPRAWNIENIE SYSTEMU MOTYWACYJNEGO			
MOTYWACJA - USPRAWNIENIE SYSTEMU MOTYWACYJNEGO	1,00%	1,00%	1,00%
	[200% maksymalnej wartości z 28 wartości dla poszczególnych zadań] - znaczna możliwość synergii osiąganych efektów, przy jednoczesnym przyjęciu, że zastosowanie ich w bardzo dużej liczbie powoduje osiągnięcie kolejno coraz mniejszego przyrostu poprawy efektywności finansowej		
poziom płacy zasadniczej	0,17%	0,20%	0,10%
świadczenia pieniężne poza płacą zasadniczą (świadczenia finansowe na rzecz edukacji, dzieci itp.)	0,17%	0,20%	0,10%
dodatek funkcyjny do płacy zasadniczej	0,17%	0,20%	0,10%
dodatek stażowy	0,17%	0,20%	0,10%
premie uzależnione od wyników pracownika	0,17%	0,20%	0,10%
akcje, dywidenda	0,17%	0,20%	0,10%
fundusz świadczeń finansowych dla pracownika (dla celów emerytalno – rentowych)	0,10%	0,10%	0,10%
fundusz świadczeń finansowych w sytuacjach nagłych (śmierć bliskiej osoby, wypadek)	0,10%	0,10%	0,10%
dodatkowe dni płatnego urlopu	0,50%	0,50%	0,50%
świadczenia edukacyjne poza miejscem pracy (dofinansowanie do, szkoleń, kursów w szkołach językowych, studiów podyplomowych, uniwersytetów III wieku)	0,14%	0,20%	0,00%
świadczenia edukacyjne w miejscu pracy (nauka języka w miejscu pracy, nauka obsługi komputera w miejscu pracy)	0,14%	0,20%	0,00%
dostęp do prywatnych lekarzy i diagnostyki	0,29%	0,20%	0,50%
świadczenia rehabilitacyjne (masaż, ćwiczenia wzmacniające kręgosłup)	0,29%	0,20%	0,50%



czas na relaks w miejscu pracy	0,29%	0,20%	0,50%
karty Multisport, np. wejścia na basen, aerobik, siłownię	0,22%	0,20%	0,25%
system świadczeń ubezpieczeniowych: dodatkowe ubezpieczenie na życie, dodatkowe ubezpieczenie od nieszczęśliwych wypadków)	0,07%	0,10%	0,00%
mentoring w miejscu pracy (wsparcie przez młodszych kolegów z zakresu posługiwania się Internetem, pocztą, social media, w tym Facebookiem, Instagramem)	0,17%	0,20%	0,10%
elastyczny czas pracy (możliwość przerw w pracy, elastyczne rozliczanie czasu pracy)	0,43%	0,50%	0,25%
wydarzenia promujące aktywny tryb życia, zdrowe żywienie, spotkania z dietetykiem	0,07%	0,10%	0,00%
integracyjne spotkania rodzinne (pikniki rodzinne, koncerty, wydarzenia sportowe)	0,07%	0,10%	0,00%
wyjazdy integracyjne z firmy	0,07%	0,10%	0,00%
dodatkowe dni bezpłatnego urlopu	0,33%	0,25%	0,50%
systemy kafeteryjne	0,25%	0,25%	0,25%
work life balance	0,43%	0,50%	0,25%
empowerment	0,07%	0,10%	0,00%
koncepcja „hygge” – szczęścia w pracy	0,21%	0,25%	0,10%
<i>koncepcja „hygge” kładąca nacisk na przytulną, ciekawie zaprojektowaną przestrzeń biurową</i>	0,21%	0,25%	0,10%
<i>koncepcja „hygge” z płaską strukturą organizacyjną, egalitaryzmem oraz transparentnością w miejscu pracy</i>	0,21%	0,25%	0,10%
<i>koncepcja „hygge” kładąca nacisk na fair play oraz obejmująca brak agresywnych działań biznesowych na rynku</i>	0,21%	0,25%	0,10%
<i>koncepcja „hygge” kładąca nacisk na kulturę organizacyjną obejmującą wzajemny szacunek, kult pracy zespołowej, integrację i komunikację</i>	0,21%	0,25%	0,10%
<i>koncepcja „hygge” kładąca nacisk na rolę menedżera – przywódcy, motywującego pozytywnie pracowników, dostępnego dla wszystkich i będącego częścią zespołu</i>	0,21%	0,25%	0,10%
szkolenia miękkie	0,07%	0,10%	0,00%
zarządzanie ścieżką kariery, talentami	0,14%	0,20%	0,00%
WSPARCIE ADAPTACYJNE			

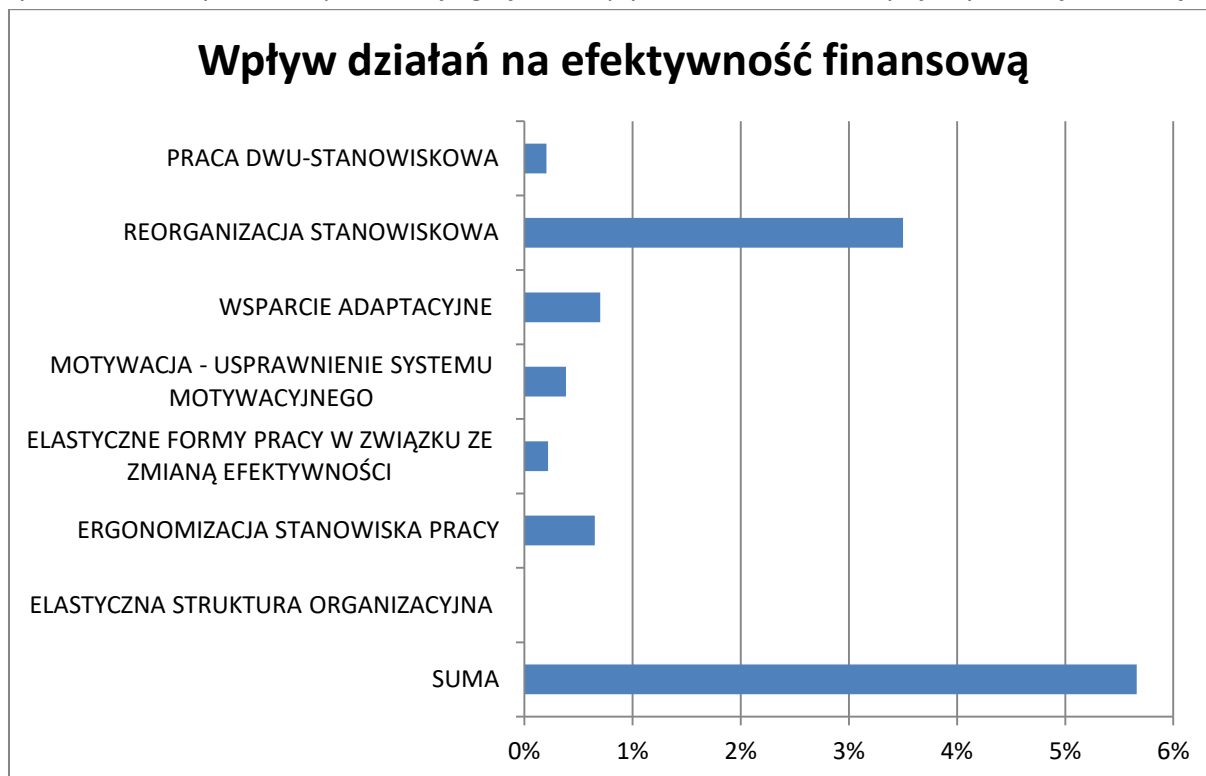


	1,40%	2,00%	0,00%
WSPARCIE ADAPTACYJNE	[200% maksymalnej wartości z 4 wartości dla poszczególnych zadań] - pełna możliwość synergii działań w momencie realizacji równoległej		
szkolenia zawodowe (studia podyplomowe)	0,70%	1,00%	0,00%
szkolenie z technologii	0,70%	1,00%	0,00%
szkolenia – współpraca w zespole (zarządzanie różnorodnością pokoleniową)	0,18%	0,25%	0,00%
doskonalenie techniki uczenia się	0,07%	0,10%	0,00%
REORGANIZACJA STANOWISKOWA			
REORGANIZACJA STANOWISKOWA	7,00%	10,00%	0,00%
	[200% maksymalnej wartości z 2 wartości dla poszczególnych zadań] - pełna możliwość synergii działań w momencie realizacji równoległej		
zmiana procesu / procedury pracy na bardziej wydajną (sposobu wykonywania pracy)	3,50%	5,00%	0,00%
zmiana narzędzia (unowocześnienie)	3,50%	5,00%	0,00%
PRACA DWU-STANOWISKOWA			
PRACA DWU-STANOWISKOWA	0,21%	0,25%	0,10%
	[maksymalna wartość z 3 wartości dla poszczególnych zadań] - brak możliwości synergii osiągniętych efektów, co do zasady zadania możliwe do stosowania rozłącznego (wymienne)		
„dwa w jednym” job-sharing min. 3 pracowników pracuje łącznie na min. 2 stanowiskach (połączenie czasowe – etatowe)	0,21%	0,25%	0,10%
work-sharing min. 3 pracowników pracuje łącznie na min. 2 stanowiskach (połączenie zadaniowe)	0,21%	0,25%	0,10%
„jeden w dwóch” 1 pracownik działa na 2 stanowiskach, praca projektowa, macierzowa struktura	0,21%	0,25%	0,10%

Źródło: opracowanie własne



Rysunek 42 – Przykładowa prezentacja graficzna wpływu działań na zmiany efektywność finansową



Źródło: opracowanie własne



CZĘŚĆ V.8. Metodologia kalkulacji efektów działań – zmiana oceny efektywności w wyniku zastosowania elastycznej struktury organizacyjnej

W ramach modelu REAKTIV50+ założono, że zastosowanie elastycznej struktury organizacyjnej nie ma bezpośredniego wpływu na zmianę czynników efektywności, tj.:

- ✓ na wydajność pracownika
- ✓ na jakość pracy pracownika
- ✓ na potencjał rozwojowy pracownika
- ✓ na funkcjonowanie pracownika na stanowisku pracy
- ✓ na efektywność finansową

a jedynie pośrednio oddziałuje na średnią ocenę efektywności poprzez zmianę wag procentowych istotności czynników efektywności dla poszczególnych stanowisk macierzy zawodów. Założenie to oparto na przeprowadzanych konsultacjach z przedsiębiorcami (w Polsce i w Hiszpanii) oraz na podstawie analizy dostępnych badań i doświadczeniach ekspertów. Przyjętą na potrzeby modelu REAKTIV metodologię przedstawiono na poniższym przykładzie (w ramach elastycznej struktury organizacyjnej zaproponowano przesunięcie ze stanowiska: diagności laboratoryjnej, farmaceuci, audiofonolodzy i logopedzi, optometryści na stanowisko: pielęgniarki, położne, specjaliści do spraw ratownictwa medycznego, fizjoterapeuci, dietetycy, co daje potencjalną zmianę oceny efektywności z 3,76 na 3,82).

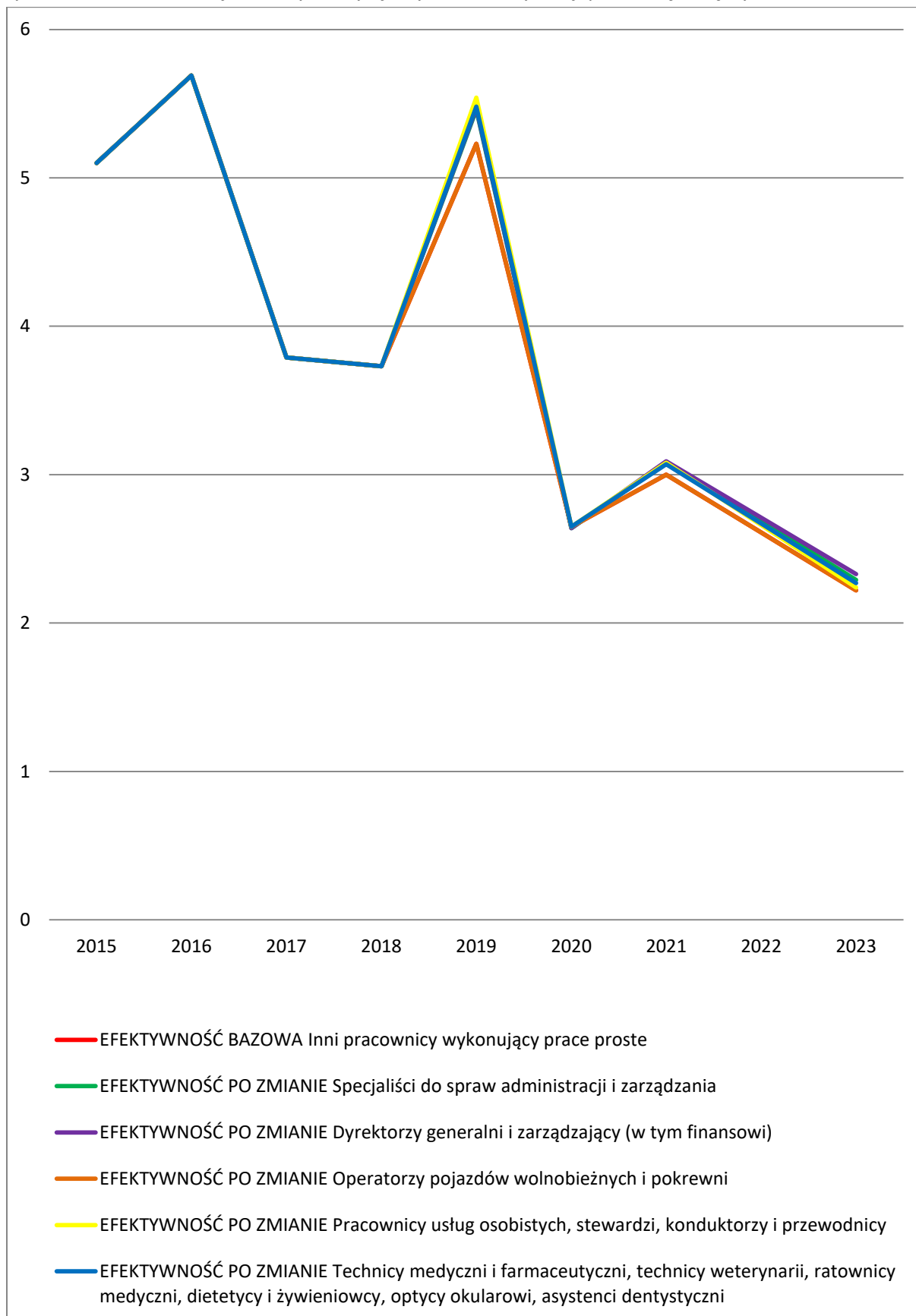
Tabela 67 – Przykład obrazujący metodologię kalkulacji wpływu elastycznej struktury organizacyjnej na ocenę efektywności

Kategoria zawodu	Wagi oceny elementów efektywności – ZAŁOŻENIA				
	Wydajność	Jakość pracy	Potencjał rozwojowy	Funkcjonowanie pracownika na stanowisku pracy	Efektywność finansowa
WYNIK BAZOWY OCENY CZYNNIKÓW EFEKTYWNOŚCI	3,25	3,33	3,33	4,5	4,3
2 - SPECJALIŚCI	17%	23%	19%	14%	28%
Pielęgniarki, położne, specjaliści do spraw ratownictwa medycznego, fizjoterapeuci, dietetycy	17%	22%	17%	17%	28%
WYNIK ZMIENIONY OCENY CZYNNIKÓW EFEKTYWNOŚCI W WYNIKU PRZESUNIĘCIA NA NOWE STANOWISKO W RAMACH ELASTYCZNEJ STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ	=3,25 * 17% + 3,33 * 22% + 3,33 * 17% + 4,5 * 17% + 4,3 * 28% = 3,82				
Diagności laboratoryjni, farmaceuci, audiofonolodzy i logopedzi, optometryści	16%	26%	16%	16%	26%
WYNIK BAZOWY OCENY CZYNNIKÓW EFEKTYWNOŚCI (STANOWISKO BAZOWE)	=3,25 * 17% + 3,33 * 26% + 3,33 * 16% + 4,5 * 16% + 4,3 * 26% = 3,76				

Źródło: opracowanie własne



Rysunek 43 – Wizualizacja zmiany oceny efektywności w sytuacji przesunięć między stanowiskami



Źródło: opracowanie własne

CZĘŚĆ V.9. Wyrażenie korzyści w wartościach pieniężnych

W ramach modelu wyrażenie korzyści z tytułu zastosowanych działań następuje na bazie wyceny różnicy w poziomie efektywności bazowej i docelowej, odniesionych do przeciętnego poziomu efektywności.

Zidentyfikowano 11 wariantów, dla których porównywany jest efekt w wartościach pieniężnych.

Tabela 68 – Wykaz wariantów, dla których porównywany jest efekt w wartościach pieniężnych

Symbol wariantu	Identyfikacja wariantu
E1a	przesunięcie pracownika na inne stanowisko (nr 1), bez wprowadzenia innych zaplanowanych działań / zadań
E1b	przesunięcie pracownika na inne stanowisko (nr 2), bez wprowadzenia innych zaplanowanych działań / zadań
E1c	przesunięcie pracownika na inne stanowisko (nr 3), bez wprowadzenia innych zaplanowanych działań / zadań
E1d	przesunięcie pracownika na inne stanowisko (nr 4), bez wprowadzenia innych zaplanowanych działań / zadań
E1e	przesunięcie pracownika na inne stanowisko (nr 5), bez wprowadzenia innych zaplanowanych działań / zadań
E2	pozostawienie pracownika na dotychczasowym stanowisku, z wprowadzeniem zaplanowanych działań / zadań
E3	przesunięcie pracownika na inne stanowisko (nr 1), z wprowadzeniem zaplanowanych działań / zadań
E4	przesunięcie pracownika na inne stanowisko (nr 2), z wprowadzeniem zaplanowanych działań / zadań
E5	przesunięcie pracownika na inne stanowisko (nr 3), z wprowadzeniem zaplanowanych działań / zadań
E6	przesunięcie pracownika na inne stanowisko (nr 4), z wprowadzeniem zaplanowanych działań / zadań
E7	przesunięcie pracownika na inne stanowisko (nr 5), z wprowadzeniem zaplanowanych działań / zadań

Źródło: opracowanie własne

Analogicznie jak w przypadku efektywności bazowej, tak w każdym wariancie zmian, ocena efektywności wyliczana jest według algorytmu:

- ✓ dla roku bieżącego, okresu historycznego, jak również okresu prognozy ocena efektywności jest przenoszona z wcześniejszych arkuszy, tj.:
 - ocena bazowej efektywności z arkusza oceny efektywności bazowej (E1a-E1e) – ponadto wyznaczane są dodatkowe warianty oceny z uwzględnieniem zmiany efektywności bazowej po wprowadzeniu elastycznej struktury organizacyjnej (zmiana oceny w wyniku przesunięcia na inne stanowisko, zgodnie z metodologią opisaną w części 8)
 - ocena potencjalnej efektywności po wprowadzeniu zaplanowanych działań (zgodnie z metodologią opisaną w części 2) – 1 wariant (E2)



- oceny potencjalnej efektywności po uwzględnieniu efektu synergii z elastyczną strukturą organizacyjną (zmiana oceny w wyniku przesunięcia na inne stanowisko, zgodnie z metodologią opisaną w części 8) – maksymalnie 5 wariantów stanowisk (E3-E7)
- ✓ średnia ocena efektywności (OE1a-OE1e, OE2, OE3-OE7) pracownika wyznaczana jest jako średnia ważona ocen dla czynników efektywności i wag istotności czynników efektywności dla danego stanowiska pracy (w przypadku uwzględnienia efektu synergii odpowiednio wag istotności dla proponowanych zmienianych stanowisk)
- ✓ średnia efektywności w firmie (ŚE) wyznaczana jest jako średnia ważona założonych średnich ocen dla czynników efektywności i wag istotności czynników efektywności dla danego stanowiska pracy – na cele modelu przyjęto, że średnia wynosi 3
- ✓ efektywność pracownika na tle średniej efektywności w firmie wyznaczana jest w formie procentowej według wzoru:
 - ocena bazowej efektywności

$$rOE1(a-e) = OE1(a-e) / \text{ŚE} - 1$$
 - ocena potencjalnej efektywności po wprowadzeniu zaplanowanych działań

$$rOE2 = OE2 / \text{ŚE} - 1$$
 - oceny potencjalnej efektywności po uwzględnieniu efektu synergii z elastyczną strukturą organizacyjną

$$rOE3 = OE3 / \text{ŚE} - 1$$

$$rOE4 = OE4 / \text{ŚE} - 1$$

$$rOE5 = OE5 / \text{ŚE} - 1$$

$$rOE6 = OE6 / \text{ŚE} - 1$$

$$rOE7 = OE7 / \text{ŚE} - 1$$

w przypadku uzyskania wyniku ujemnego oznacza to ocenę efektywności pracownika poniżej średniej, w przypadku wyniku dodatniego powyżej średniej
- ✓ dla każdego wariantu (1a-7) szacowana jest wartość efektywność pracownika na tle średniej efektywności w firmie według wzoru:

$$WE = 12 \text{ miesięcy} \times \text{wynagrodzenie brutto pracownika} \times (100\% + \text{narzuty pracodawcy}) \times rOE$$
- ✓ dla każdego wariantu wyznaczana jest różnica w wycenie wartości efektywności względem wyceny efektywności bazowej według wzoru:

$$\text{EFEKT 2} = WE2 - WE1$$

Tabela 69 – Przykład obrazujący metodologię kalkulacji wartości pieniężnej oceny efektywności

stanowisko a: EFEKTYWNOŚĆ BAZOWA brak jakichkolwiek zmian			DANE HISTORYCZNE				PROGNOZA - PRACODAWCY		PROGNOZA - TREND		
ZAKRES	Waga		0	0	0	0	0	0	0	0	0
Zmienna X			1	2	3	4	5	6	7	8	9
I	Wydajność	25%	5	3	2	1	5	4	3	2	5
II	Jakość pracy	10%	5	3	2	2	3	3	3	3	4
III	Potencjał rozwojowy	20%	5	3	2	3	2	2	3	4	3
IV	Funkcjonowanie pracownika na stanowisku pracy	30%	5	3	2	4	1	5	3	3	3
V	Efektywność finansowa	15%	5	3	2	2	5	2	2	1	2
ŚREDNIA OCENA EFEKTYWNOŚCI PRACOWNIKA (OE1)			5	3	2	2,55	3	3,5	2,85	2,65	3,45
OCZEKIWANA ŚREDNIA EFEKTYWNOŚĆ W FIRMIE (ŚE)			3	3	3	3	3	3	3	3	3
EFEKTYWNOŚĆ PRACOWNIKA NA TLE ŚREDNIEJ EFEKTYWNOŚCI W FIRMIE [+/-] rOE1			67%	0%	-33%	-15%	0%	17%	-5%	-12%	15%
KORZYŚĆ / STRATA NA RÓŻNICY EFEKTYWNOŚCI PRACOWNIKA WZGLĘDEM ŚREDNIEJ [PLN] (WE1)			19 200,00	0,00	-9 600,00	-4 320,00	0,00	4 800,00	-1 440,00	-3 360,00	4 320,00
KORZYŚĆ / STRATA NA RÓŻNICY EFEKTYWNOŚCI PRACOWNIKA WZGLĘDEM EFEKTYWNOŚCI BAZOWEJ [PLN] (EFEKT 1)			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
stanowisko b: EFEKTYWNOŚĆ BAZOWA przesunięcie na stanowisko b			DANE HISTORYCZNE				PROGNOZA - PRACODAWCY		PROGNOZA - TREND		
ZAKRES	Waga		0	0	0	0	0	0	0	0	0
Zmienna X			1	2	3	4	5	6	7	8	9
I	Wydajność	10%	5	3	2	1	5	4	3	2	5
II	Jakość pracy	20%	5	3	2	2	3	3	3	3	4
III	Potencjał rozwojowy	30%	5	3	2	3	2	2	3	4	3
IV	Funkcjonowanie pracownika na stanowisku pracy	20%	5	3	2	4	1	5	3	3	3
V	Efektywność finansowa	20%	5	3	2	2	5	2	2	1	2

ŚREDNIA OCENA EFEKTYWNOŚCI PRACOWNIKA (OE2)			5	3	2	2,6	2,9	3	2,8	2,8	3,2
OCZEKIWANA ŚREDNIA EFEKTYWNOŚĆ W FIRMIE (ŚE)			3	3	3	3	3	3	3	3	3
EFEKTYWNOŚĆ PRACOWNIKA NA TLE ŚREDNIEJ EFEKTYWNOŚCI W FIRMIE [+/-] rOE2			67%	0%	-33%	-13%	-3%	0%	-7%	-7%	7%
KORZYŚĆ / STRATA NA RÓŻNICY EFEKTYWNOŚCI PRACOWNIKA WZGLĘDEM ŚREDNIEJ [PLN] (WE2)			19 200,00	0,00	-9 600,00	-3 840,00	-960,00	0,00	-1 920,00	-1 920,00	1 920,00
KORZYŚĆ / STRATA NA RÓŻNICY EFEKTYWNOŚCI PRACOWNIKA WZGLĘDEM EFEKTYWNOŚCI BAZOWEJ [PLN] (EFEKT 2)			0,00	0,00	0,00	0,00	-960,00	-4 800,00	-480,00	1 440,00	-2 400,00
stanowisko a: EFEKTYWNOŚĆ PO ZMIANIE zastosowanie zaplanowanych działań			DANE HISTORYCZNE				PROGNOZA - PRACODAWCY		PROGNOZA - TREND		
ZAKRES		Waga	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Zmienna X			1	2	3	4	5	6	7	8	9
I	Wydajność	25%	5	3	2	1	5	4	4	2	3
II	Jakość pracy	10%	5	3	2	2	5	3	2	3	5
III	Potencjał rozwojowy	20%	5	3	2	3	3	2	3	4	4
IV	Funkcjonowanie pracownika na stanowisku pracy	30%	5	3	2	4	5	5	4	3	5
V	Efektywność finansowa	15%	5	3	2	2	4	5	5	5	5
ŚREDNIA OCENA EFEKTYWNOŚCI PRACOWNIKA (OE3)			5	3	2	2,55	4,45	3,95	3,75	3,25	4,3
OCZEKIWANA ŚREDNIA EFEKTYWNOŚĆ W FIRMIE (ŚE)			3	3	3	3	3	3	3	3	3
EFEKTYWNOŚĆ PRACOWNIKA NA TLE ŚREDNIEJ EFEKTYWNOŚCI W FIRMIE [+/-] rOE3			67%	0%	-33%	-15%	48%	32%	25%	8%	43%
KORZYŚĆ / STRATA NA RÓŻNICY EFEKTYWNOŚCI PRACOWNIKA WZGLĘDEM ŚREDNIEJ [PLN] (WE3)			19 200,00	0,00	-9 600,00	-4 320,00	13 920,00	9 120,00	7 200,00	2 400,00	12 480,00
KORZYŚĆ / STRATA NA RÓŻNICY EFEKTYWNOŚCI PRACOWNIKA WZGLĘDEM EFEKTYWNOŚCI BAZOWEJ [PLN] (EFEKT 1)			0,00	0,00	0,00	0,00	13 920,00	4 320,00	8 640,00	5 760,00	8 160,00
stanowisko b: EFEKTYWNOŚĆ PO ZMIANIE zastosowanie zaplanowanych działań + przesunięcie na stanowisko b			DANE HISTORYCZNE				PROGNOZA - PRACODAWCY		PROGNOZA - TREND		



ZAKRES			Waga	0	0	0	0	0	0	0	0
Zmienna X			1	2	3	4	5	6	7	8	9
I	Wydajność	10%	5	3	2	1	5	4	4	2	3
II	Jakość pracy	20%	5	3	2	2	5	3	2	3	5
III	Potencjał rozwojowy	30%	5	3	2	3	3	2	3	4	4
IV	Funkcjonowanie pracownika na stanowisku pracy	20%	5	3	2	4	5	5	4	3	5
V	Efektywność finansowa	20%	5	3	2	2	4	5	5	5	5
ŚREDNIA OCENA EFEKTYWNOŚCI PRACOWNIKA (OE4)			5	3	2	2,6	4,2	3,6	3,5	3,6	4,5
OCZEKIWANA ŚREDNIA EFEKTYWNOŚĆ W FIRMIE (ŚE)			3	3	3	3	3	3	3	3	3
EFEKTYWNOŚĆ PRACOWNIKA NA TLE ŚREDNIEJ EFEKTYWNOŚCI W FIRMIE [+/-] rOE4			67%	0%	-33%	-13%	40%	20%	17%	20%	50%
KORZYŚĆ / STRATA NA RÓŻNICY EFEKTYWNOŚCI PRACOWNIKA WZGLĘDEM ŚREDNIEJ [PLN] (WE4)			19 200,00	0,00	-9 600,00	-3 840,00	11 520,00	5 760,00	4 800,00	5 760,00	14 400,00
KORZYŚĆ / STRATA NA RÓŻNICY EFEKTYWNOŚCI PRACOWNIKA WZGLĘDEM EFELTYWNOŚCI BAZOWEJ [PLN] (EFEKT 1)			0,00	0,00	0,00	0,00	11 520,00	960,00	6 240,00	9 120,00	10 080,00

Źródło: opracowanie własne

CZĘŚĆ V.10. Metodologia kalkulacji efektów działań – przypisanie efektu pieniężnego do poszczególnych działań i zadań

Efekt pieniężny wyznaczony dla każdego z wariantów (zgodnie z opisem w części 9) następnie jest rozpisywany (dzielony) na działania, które ten efekt spowodowały.

Metodologia kalkulacji efektów działań – część 1 (dla wariantów o symbolu od E1a do E1e)

Dotyczy to wariantów, w których następuje jedynie przesunięcie pracownika na inne stanowisko, bez wprowadzenia innych działań / zadań.

Etap 1:

Pełna wartość efektu wyrażonego w pieniądzu przypadająca na pierwszy rok prognozy zostaje podzielona na efekt:

- zmiany wydajności
- zmiany jakości pracy
- zmiany potencjału rozwojowego
- zmiany funkcjonowania pracownika na stanowisku pracy
- zmiany efektywności finansowej

na podstawie wagi istotności danego czynnika efektywności, dla danego stanowiska (zgodnie z poniższym przykładem).

Etap 2:

Pełna wartość efektu poszczególnych czynników efektywności zostaje wprost przypisana do działania „Elastyczna struktura organizacyjna” i zadania „silne i słabe strony przesunięcia poziome i pionowe między zawodami/stanowiskami”, jako jedyne zastosowanego w tych wariantach.

Tabela 70 – Metodologia kalkulacji efektów działań – część 1A

DZIAŁANIE / ZADANIE	WPŁYW NA CZYNNIKI EFEKTYWNOŚCI				
	Wydajność	Jakość pracy	Potencjał rozwojowy	Funkcjonowanie pracownika na stanowisku pracy	Efektywność finansowa
waga % istotności czynników efektywności dla stanowiska nr 1	10%	10%	10%	20%	50%
EFEKT	6720,00				
EFEKT danego czynnika efektywności	672,00	672,00	672,00	1344,00	3360,00
SUMA					
ELASTYCZNA STRUKTURA ORGANIZACYJNA	672,00	672,00	672,00	1 344,00	3 360,00
silne i słabe strony przesunięcia poziome i pionowe między zawodami/stanowiskami	672,00	672,00	672,00	1 344,00	3 360,00

Źródło: opracowanie własne

Etap 3:

Prognoza dla kolejnych lat okresu zostaje dokonana dla sumy efektu dla danego działania / zadania na podstawie proporcji według wzoru:

(suma efektu ogółem w danym roku / suma efektu ogółem w 1-szym roku) * suma efektu dla działania / zadania w 1-szym roku

[np. $(-5760,00 / 6720,00) * 6720,00 = -5760,00$]

Tabela 71 – Metodologia kalkulacji efektów działań – część 1B

DZIAŁANIE / ZADANIE	SUMA					suma w okresie 5-letnim
	rok 1-szy	rok 2-gi	rok 3-ci	rok 4-ty	rok 5-ty	
SUMA	6 720	-5 760	-3 360	-6 240	-6 240	-14 880
ELASTYCZNA STRUKTURA ORGANIZACYJNA	6 720	-5 760	-3 360	-6 240	-6 240	-14 880
silne i słabe strony przesunięcia poziome i pionowe między zawodami/stanowiskami	6 720	-5 760	-3 360	-6 240	-6 240	-14 880

Źródło: opracowanie własne

Metodologia kalkulacji efektów działań – część 2 (dla wariantu o symbolu E2)

Dotyczy wariantu, w którym następuje zachowanie pracownika na dotychczasowym stanowisku przy jednoczesnym wprowadzeniu innych działań / zadań.

Etap 1:

Pełna wartość efektu wyrażonego w pieniądzu przypadająca na pierwszy rok prognozy zostaje podzielona na efekt:

- zmiany wydajności
- zmiany jakości pracy
- zmiany potencjału rozwojowego
- zmiany funkcjonowania pracownika na stanowisku pracy
- zmiany efektywności finansowej

na podstawie wagi istotności danego czynnika efektywności, dla danego stanowiska oraz procentowego efektu przypisanego do danego czynnika efektywności (zgodnie z poniższym przykładem). Efekt przypisany do danego czynnika efektywności wyznaczany jest zgodnie z metodologią opisaną w części 2.

Etap 2:

Pełna wartość efektu poszczególnych czynników efektywności zostaje przypisana do działań i zadań zgodnie z ustalonym wcześniej wpływem tych działań / zadań na czynniki efektywności (zgodnie z opisem w częściach 3-7) według wzoru:

(EFEKT % zdania/działania / EFEKT % ogółem czynnika efektywności) * EFEKT danego czynnika

[np. $(2\% / 10\%) * 3237,00 = 647,00$]



Tabela 72 – Metodologia kalkulacji efektów działań – część 2A

DZIAŁANIE / ZADANIE	WPŁYW NA CZYNNIKI EFEKTYWNOŚCI				
	Wydajność	Jakość pracy	Potencjał rozwojowy	Funkcjonowanie pracownika na stanowisku pracy	Efektywność finansowa
waga % istotności czynników efektywności dla stanowiska	25%	10%	20%	30%	15%
EFEKT % ogółem czynnika efektywności	5%	10%	5%	2%	3%
EFEKT	13920,00				
EFEKT danego czynnika efektywności	4047,00	3237,00	3237,00	1942,00	1457,00
przykład wyliczenia EFEKTU dla czynnika efektywności (dla wydajności)	$(25\% * 5\%) / (25\% * 5\% + 10\% * 10\% + 20\% * 5\% + 30\% * 2\% + 15\% * 3\%) * 13920,00 = 0,0125 / (0,0125 + 0,01 + 0,01 + 0,006 + 0,0045) * 13920,00 = 0,0125 / 0,043 * 13920,00 = 0,2906976 * 13920,00 = 4047,00$				
SUMA					
ELASTYCZNA STRUKTURA ORGANIZACYJNA	0	0	0	0	0
silne i słabe strony przesunięcia poziome i pionowe między zawodami/stanowiskami	0	0	0	0	0
ERGONOMIZACJA STANOWISKA PRACY	4 047	647	1 942	0	0
przykład wyliczenia	$5\%/5\% * 4047 = 4047$	$2\%/10\% * 3237 = 647$	$3\%/5\% * 3237 = 1942$	$0\%/2\% * 1942 = 0$	$0\%/3\% * 1457 = 0$
szkolenia ergonomizacyjne na stanowisku pracy	0	0	0	0	0
zakup wyposażenia – kręgosłup	4 047	0	0	0	0
zakup wyposażenia – kończyny dolne	0	647	0	0	0
zakup wyposażenia – kończyny górne	0	0	1 942	0	0
zakup wyposażenia – wzrok	0	0	0	0	0
zakup wyposażenia – słuch	0	0	0	0	0
zakup wyposażenia – ból głowy	0	0	0	0	0
odpowiednie warunki pracy	0	0	0	0	0
przerwa kondycyjna – „piątki z gimnastyką”	0	0	0	0	0
ELASTYCZNE FORMY PRACY W ZWIĄZKU ZE ZMIANĄ EFEKTYWNOŚCI	0	0	0	0	2 428
...					
„jeden w dwóch” 1 pracownik działa na 2 stanowiskach, praca projektowa, macierzowa struktura	0	0	0	0	0

Źródło: opracowanie własne

Etap 3:

Prognoza dla kolejnych lat okresu zostaje dokonana dla sumy efektu dla danego działania / zadania na podstawie proporcji według wzoru:

(suma efektu ogółem w danym roku / suma efektu ogółem w 1-szym roku) * suma efektu dla działania / zadania w 1-szym roku

[np. $(-5760,00 / 6720,00) * 6720,00 = -5760,00$]

Tabela 73 – Metodologia kalkulacji efektów działań – część 2B

DZIAŁANIE / ZADANIE	SUMA					suma w okresie 5-letnim
	rok 1-szy	rok 2-gi	rok 3-ci	rok 4-ty	rok 5-ty	
SUMA	13 920	4 320	8 640	5 760	8 160	40 800
ELASTYCZNA STRUKTURA ORGANIZACYJNA	0	0	0	0	0	0
silne i słabe strony przesunięcia poziome i pionowe między zawodami/stanowiskami	0	0	0	0	0	0
ERGONOMIZACJA STANOWISKA PRACY	6 636	2 060	4 119	2 746	3 890	19 451
szkolenia ergonomizacyjne na stanowisku pracy	0	0	0	0	0	0
zakup wyposażenia – kręgosłup	4 047	1 256	2 512	1 674	2 372	11 860
zakup wyposażenia – kończyny dolne	647	201	402	268	380	1 898
zakup wyposażenia – kończyny górne	1 942	603	1 206	804	1 139	5 693
...						

Źródło: opracowanie własne

Metodologia kalkulacji efektów działań – część 3 (dla wariantów o symbolu od E3 do E7)

Dotyczy wariantów, w których następuje zarówno przesunięcie pracownika na nowe stanowisko, jak również wprowadzenie innych działań / zadań.

Etap 1:

Pełna wartość efektu wyrażonego w pieniądzu przypadająca na poszczególne lata prognozy zostaje podzielona na efekt działań oraz efekt wprowadzenia elastycznej struktury organizacyjnej.

zmiana względem wariantu bazowego – EFEKT ogółem (pełna wartość efektu) [X]	11520,00	960,00	6240,00	9120,00	10080,00
zmiana względem wariantu bazowego - w wyniku wprowadzenia planowanych działań (zgodnie z wartością dla wariantu E2) [Y]	13920,00	4320,00	8640,00	5760,00	8160,00



zmiana wynikająca z efektu synergii - elastyczna struktura organizacyjna [wg wzoru $Z = X - Y$]	-2400,00	-3360,00	-2400,00	3360,00	1920,00
--	----------	----------	----------	---------	---------

Etap 2:

Wartość efektu wprowadzenia planowanych działań [Y] przypadająca na pierwszy rok prognozy zostaje podzielona na efekt:

- zmiany wydajności
- zmiany jakości pracy
- zmiany potencjału rozwojowego
- zmiany funkcjonowania pracownika na stanowisku pracy
- zmiany efektywności finansowej

na podstawie wagi istotności danego czynnika efektywności, dla danego stanowiska oraz procentowego efektu przypisanego do danego czynnika efektywności (zgodnie z poniższym przykładem). Efekt przypisany do danego czynnika efektywności wyznaczany jest zgodnie z metodologią opisaną w części 2.

Wartość efektu synergii [Z] przypadająca na pierwszy rok prognozy zostaje podzielona na efekt:

- zmiany wydajności
- zmiany jakości pracy
- zmiany potencjału rozwojowego
- zmiany funkcjonowania pracownika na stanowisku pracy
- zmiany efektywności finansowej

na podstawie wagi istotności danego czynnika efektywności, dla danego stanowiska oraz procentowego efektu przypisanego do danego czynnika efektywności (zgodnie z poniższym przykładem). Efekt przypisany do danego czynnika efektywności wyznaczany jest zgodnie z metodologią opisaną w części 2.

Etap 3:

Wartość efektu wprowadzenia planowanych działań [Y] dla poszczególnych czynników efektywności zostaje przypisana do działań i zadań zgodnie z ustalonym wcześniej wpływem tych działań / zadań na czynniki efektywności (zgodnie z opisem w częściach 3-7) według wzoru:

(EFEKT % zdania/działania / EFEKT % ogółem czynnika efektywności) * EFEKT danego czynnika
[np. (2% / 10%) * 3237,00 = 647,00]

Natomiast wartość efektu synergii [Z] zostaje wprost przypisana do działania „Elastyczna struktura organizacyjna” i zadania „silne i słabe strony przesunięcia poziome i pionowe między zawodami/stanowiskami”

Tabela 74 – Metodologia kalkulacji efektów działań – część 3A

DZIAŁANIE / ZADANIE	WPŁYW NA CZYNNIKI EFEKTYWNOŚCI				
	Wydajność	Jakość pracy	Potencjał rozwojowy	Funkcjonowanie pracownika na stanowisku pracy	Efektywność finansowa
waga % istotności czynników efektywności dla stanowiska	10%	20%	30%	20%	20%
EFEKT % ogółem czynnika efektywności	5%	10%	5%	2%	3%
EFEKT danego czynnika efektywności	1392	5568	4176	1114	1670
przykład wyliczenia EFEKTU dla czynnika efektywności (dla wydajności)	$(10\% * 5\%) / (10\% * 5\% + 20\% * 10\% + 30\% * 5\% + 20\% * 2\% + 20\% * 3\%) * 13920,00 = 0,005 / (0,005 + 0,02 + 0,015 + 0,004 + 0,006) * 13920,00 = 0,005 / 0,005 * 13920,00 = 0,1 * 13920,00 = 1392,00$				
SUMA					
ELASTYCZNA STRUKTURA ORGANIZACYJNA	-240	-960	-720	-192	-288
silne i słabe strony przesunięcia poziome i pionowe między zawodami/stanowiskami	-240	-960	-720	-192	-288
ERGONOMIZACJA STANOWISKA PRACY	1 392	1 114	2 506	0	0
przykład wyliczenia	5%/5% * 1392 = 1392	2%/10% * 5568 = 1114	3%/5% * 4176 = 2506	0%/2% * 1114 = 0	0%/3% * 1670 = 0
szkolenia ergonomizacyjne na stanowisku pracy	0	0	0	0	0
zakup wyposażenia – kręgosłup	1 392	0	0	0	0
zakup wyposażenia – kończyny dolne	0	1 114	0	0	0
zakup wyposażenia – kończyny górne	0	0	2 506	0	0
zakup wyposażenia – wzrok	0	0	0	0	0
zakup wyposażenia – słuch	0	0	0	0	0
zakup wyposażenia – ból głowy	0	0	0	0	0
odpowiednie warunki pracy (np. doświetlenie stanowiska pracy, optymalizacji wilgotności powietrza, stopnia zapylenia, rośliny itp.) z uwzględnieniem zmiany wymogów dla tych czynników z wiekiem i z uwzględnieniem zróżnicowanych potrzeb w zależności od płci	0	0	0	0	0
przerwa kondycyjna – „piątki z gimnastyką”	0	0	0	0	0
ELASTYCZNE FORMY PRACY W ZWIĄZKU ZE ZMIANĄ EFEKTYWNOŚCI	0	0	0	0	1 670
...					
„jeden w dwóch” 1 pracownik działa na 2 stanowiskach, praca projektowa, macierzowa struktura	0	0	0	0	0

Źródło: opracowanie własne

Etap 3:

Prognoza dla kolejnych lat okresu zostaje dokonana dla sumy efektu dla danego działania / zadania na podstawie proporcji według wzoru:

(suma efektu ogółem w danym roku / suma efektu ogółem w 1-szym roku) * suma efektu dla działania / zadania w 1-szym roku

[np. $(-5760,00 / 6720,00) * 6720,00 = -5760,00$]

Tabela 75 – Metodologia kalkulacji efektów działań – część 3B

DZIAŁANIE / ZADANIE	SUMA					suma w okresie 5-letnim
	rok 1-szy	rok 2-gi	rok 3-ci	rok 4-ty	rok 5-ty	
SUMA	11 520	960	6 240	9 120	10 080	37 920
ELASTYCZNA STRUKTURA ORGANIZACYJNA	-2 400	-3 360	-2 400	3 360	1 920	-2 880
silne i słabe strony przesunięcia poziome i pionowe między zawodami/stanowiskami	-2 400	-3 360	-2 400	3 360	1 920	-2 880
ERGONOMIZACJA STANOWISKA PRACY	5 011	1 555	3 110	2 074	2 938	14 688
szkolenia ergonomizacyjne na stanowisku pracy	0	0	0	0	0	0
zakup wyposażenia – kręgosłup	1 392	432	864	576	816	4 080
zakup wyposażenia – kończyny dolne	1 114	346	691	461	653	3 264
zakup wyposażenia – kończyny górne	2 506	778	1 555	1 037	1 469	7 344
...						

Źródło: opracowanie własne

Kalkulator po wprowadzeniu danych dokona wyliczeń we wszystkich 11 wariantach. Po zapoznaniu się ze szczegółowymi ocenami wszystkich wariantów należy wybrać jeden. Wyboru wariantu dokonuje samodzielnie przedsiębiorca (opcjonalnie właściciel lub w szerszym gronie – kadra zarządzająca) na podstawie dwóch podstawowych przesłanek: poziomu możliwych korzyści oraz organizacyjnych możliwości firmy do realizacji poszczególnych zaleceń. Wybrany wariant w kolejnych krokach kalkulatora podlegać będzie porównaniu z kosztami.



ROZDZIAŁ VI *Metodologia opracowania oraz instrukcja zastosowania*

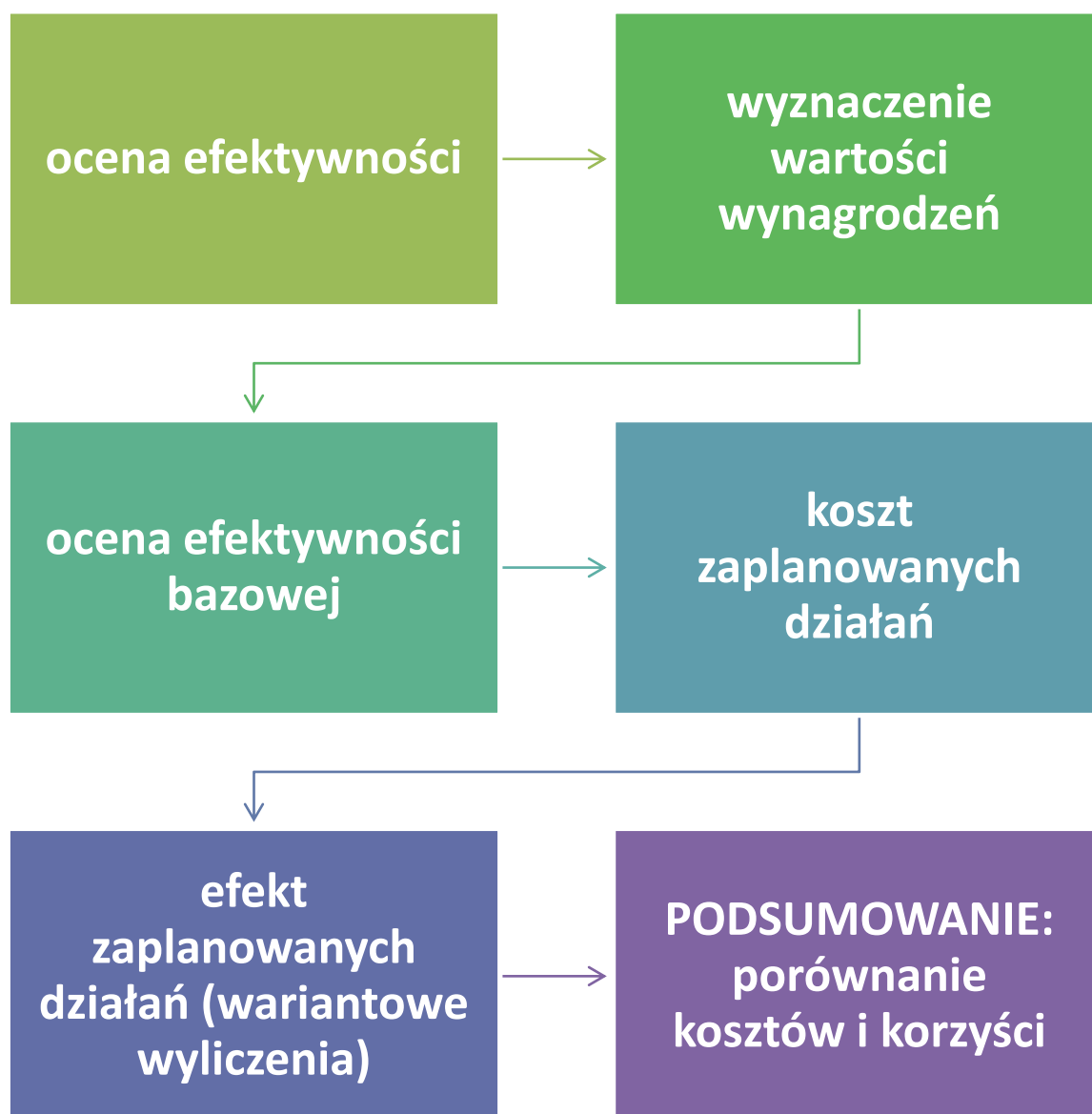
CZĘŚĆ VI.1. Wstęp

Ideą kalkulatora kosztów i korzyści REAKTIV50+ jest porównanie kosztów i korzyści wdrożenia poszczególnych działań i składających się na nie zadań, tak by pracodawca mógł wybrać, te najbardziej z jego punktu widzenia, opłacalne. Porównanie kosztów i korzyści następuje w perspektywie 5-letniej, ponieważ jest to optymalny okres, w którym można zaobserwować faktyczne, długofalowe skutki zmian efektywności i wpłynąć na okres aktywności zawodowej pracowników.

CZĘŚĆ VI.2. Elementy składowe kalkulatora kosztów i korzyści

Wypełniając kalkulator kosztów i korzyści REAKTIV50+ pracodawca musi przejść przez szereg kroków, które są ze sobą ściśle powiązane i jedynie w przypadku pełnej realizacji pozwolą na otrzymanie realnego oszacowania wyników (kosztów i korzyści) wdrożenia. Innymi słowy dla uzyskania wyceny działań rekomendowanych po wypełnieniu na platformie diagnozy, niezbędne jest przejście wszystkich wskazanych poniżej kroków. Pominięcie któregoś z etapów uniemożliwi pobranie wyniku.

Rysunek 44 – Schemat etapów pracy z kalkulatorem kosztów i korzyści



Źródło: opracowanie własne

CZĘŚĆ VI.3. Prezentacja podsumowania wyników

Prezentacja wyników kalkulatora kosztów i korzyści w ramach podsumowania następuje w schemacie podziału:

- na działania oraz konkretne zadania
- na rodzajowe składowe kosztów
- na poszczególne czynniki efektywności w ramach korzyści

Rysunek 45 – Schemat elementów w ramach podsumowania kalkulatora kosztów i korzyści



Źródło: opracowanie własne

W ramach każdego rekomendowanego działania prezentowany jest wynik w podziale na poszczególne elementy/ zadania składające się na dane działanie.

SPIS TABEL

<i>Tabela 1 – Zestaw pytań służących ocenie wydajności</i>	7
<i>Tabela 2 – Zestaw pytań służących ocenie jakości pracy</i>	10
<i>Tabela 3 – Zestaw pytań służących ocenie potencjału rozwojowego</i>	11
<i>Tabela 4 – Zestaw pytań służących ocenie funkcjonowania pracownika na stanowisku pracy.....</i>	13
<i>Tabela 5 – Zestaw pytań służących ocenie efektywności finansowej</i>	15
<i>Tabela 6 – Alternatywne schematy wprowadzenia danych wejściowych.....</i>	17
<i>Tabela 7 – Arkusz wywiadu grupowego, część 1.....</i>	26
<i>Tabela 8 – Arkusz wywiadu grupowego, część 2.....</i>	28
<i>Tabela 9 – Wywiad grupowy – kodowanie odpowiedzi, część 1</i>	29
<i>Tabela 10 – Wywiad grupowy – kodowanie odpowiedzi, część 2</i>	32
<i>Tabela 11 – Wywiad grupowy – kodowanie odpowiedzi, część 3</i>	32
<i>Tabela 12 – Arkusz rozmowy indywidualnej</i>	33
<i>Tabela 13 – Rozmowa indywidualna – kodowanie odpowiedzi, część 1.....</i>	34
<i>Tabela 14 – Rozmowa indywidualna – kodowanie odpowiedzi, część 2.....</i>	36
<i>Tabela 15 – Arkusz obserwacji</i>	36
<i>Tabela 16 – Obserwacja – kodowanie odpowiedzi, część 1</i>	37
<i>Tabela 17 – Arkusz danych statystycznych.....</i>	39
<i>Tabela 18 – Dane statystyczne – kodowanie odpowiedzi, część 1</i>	40
<i>Tabela 19 – Dane statystyczne – kodowanie odpowiedzi, część 2</i>	42
<i>Tabela 20 – Podsumowanie wyników oceny w schemacie 2.....</i>	42
<i>Tabela 21 – Zakres danych niezbędnych przy wykorzystaniu poszczególnych sposobów kalkulacji wynagrodzenia</i>	48
<i>Tabela 22 – Dane niezbędne do kalkulacji wynagrodzeń (bez korzystania z danych statystycznych) ..</i>	53
<i>Tabela 23 – Całkowite wynagrodzenie brutto dla grupy: dyrektorzy i kierownicy.....</i>	56
<i>Tabela 24 – Całkowite wynagrodzenie brutto dla grupy: specjaliści</i>	60
<i>Tabela 25 – Całkowite wynagrodzenie brutto dla grupy: technicy i średni personel</i>	70
<i>Tabela 26 – Całkowite wynagrodzenie brutto dla grupy: pracownicy biurowi</i>	78
<i>Tabela 27 – Całkowite wynagrodzenie brutto dla grupy: pracownicy usług i sprzedawcy</i>	81
<i>Tabela 28 – Całkowite wynagrodzenie brutto dla grupy: rolnicy, ogrodnicy, leśnicy i rybacy</i>	85
<i>Tabela 29 – Całkowite wynagrodzenie brutto dla grupy: robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy.....</i>	85
<i>Tabela 30 – Całkowite wynagrodzenie brutto dla grupy: operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń... </i>	90
<i>Tabela 31 – Całkowite wynagrodzenie brutto dla grupy: pracownicy wykonujący prace proste</i>	92
<i>Tabela 32 – Średnie wynagrodzenie w II kw. 2018 r.: dane dla województw</i>	96
<i>Tabela 33 – Dynamika realnego wzrostu płac</i>	97
<i>Tabela 34 – Dynamika realnego wzrostu płac – wartość skumulowanego wzrostu względem 2018 r. </i>	97
<i>Tabela 35– Skala oceny istotności czynników efektywności</i>	103
<i>Tabela 36 – Szczegółowa ocena istotności czynników efektywności w poszczególnych stanowiskach macierzy zawodów</i>	104
<i>Tabela 37 – Wagi procentowe istotności czynników efektywności dla poszczególnych stanowisk macierzy zawodów</i>	109
<i>Tabela 38 – Poziomy odniesienia do oceny efektywności pracownika</i>	112
<i>Tabela 39 – Wartościowe wyrażenie relatywnego poziomu czynników efektywności dla danego pracownika</i>	119

<i>Tabela 40 – Zakres wyceny dla poszczególnych zadań</i>	<i>123</i>
<i>Tabela 41 – Przyjęty do wyliczeń poziom inflacji.....</i>	<i>126</i>
<i>Tabela 42 – Czas pracy niezbędny do wdrożenia danych zadań, kalkulacja</i>	<i>128</i>
<i>Tabela 43 – Czas pracy niezbędny do wdrożenia danych zadań, podsumowanie</i>	<i>133</i>
<i>Tabela 44 – Zakres pytań niezbędny w przypadku wykorzystania własnych stawek do kalkulacji kosztów placowych elementów systemu motywacji.....</i>	<i>137</i>
<i>Tabela 45 – Poziom dodatku funkcyjnego w zależności od kategorii stanowisk / zawodów.....</i>	<i>138</i>
<i>Tabela 46 – Statystyczne dane źródłowe na cele kalkulacji średniego poziomu podwyżek płacy zasadniczej w poszczególnych województwach i sektorach</i>	<i>139</i>
<i>Tabela 47 – Wykaz poziomu % dodatku stażowego zgodnie z długością zatrudnienia</i>	<i>142</i>
<i>Tabela 48 – Przeciętny poziom premii w zależności od kategorii stanowisk / zawodów.....</i>	<i>142</i>
<i>Tabela 49 – Przeciętny poziom premii w zależności od kategorii stanowisk / zawodów.....</i>	<i>143</i>
<i>Tabela 50 – Kalkulacja dodatkowych odpisów na Fundusz Socjalny</i>	<i>144</i>
<i>Tabela 51 – Zakres pytań niezbędny w przypadku wykorzystania własnych stawek do kalkulacji kosztów szkoleń i podnoszenia kwalifikacji/kompetencji.....</i>	<i>145</i>
<i>Tabela 52 – Baza cen szkoleń, część 1</i>	<i>146</i>
<i>Tabela 53 – Baza cen szkoleń, część 2</i>	<i>148</i>
<i>Tabela 54 – Zakres pytań niezbędny w przypadku wykorzystania własnych stawek do kalkulacji zewnętrznych kosztów elementów systemu motywacyjnego</i>	<i>159</i>
<i>Tabela 55 – Baza cen zewnętrznych elementów systemu motywacyjnego, część 1</i>	<i>161</i>
<i>Tabela 56 – Baza cen zewnętrznych elementów systemu motywacyjnego, część 2</i>	<i>162</i>
<i>Tabela 57 – Zakres pytań niezbędny w przypadku wykorzystania własnych stawek do kalkulacji zewnętrznych kosztów ergonomizacji i unowocześnienia stanowiska pracy.....</i>	<i>163</i>
<i>Tabela 58 – Wycena elementów ergonomizacji.....</i>	<i>164</i>
<i>Tabela 59 – Wycena elementów usprawnienia systemu motywacyjnego – koncepcja „hygge”</i>	<i>166</i>
<i>Tabela 60 – Przykład obrazujący kalkulację wpływu zadań na efektywność, cz. 1</i>	<i>174</i>
<i>Tabela 61 – Przykład obrazujący kalkulację wpływu zadań na efektywność, cz. 2</i>	<i>180</i>
<i>Tabela 62 – Korzyści w zakresie efektywności – wpływ zadań na wydajność.....</i>	<i>183</i>
<i>Tabela 63 – Korzyści w zakresie efektywności – wpływ zadań na jakość pracy</i>	<i>188</i>
<i>Tabela 64 – Korzyści w zakresie efektywności – wpływ zadań na potencjał rozwojowy</i>	<i>193</i>
<i>Tabela 65 – Korzyści w zakresie efektywności – wpływ zadań na funkcjonowanie pracownika na stanowisku pracy</i>	<i>198</i>
<i>Tabela 66 – Korzyści w zakresie efektywności – wpływ zadań na efektywność finansową</i>	<i>203</i>
<i>Tabela 67 – Przykład obrazujący metodologię kalkulacji wpływu elastycznej struktury organizacyjnej na ocenę efektywności</i>	<i>208</i>
<i>Tabela 68 – Wykaz wariantów, dla których porównywany jest efekt w wartościach pieniężnych.....</i>	<i>210</i>
<i>Tabela 69 – Przykład obrazujący metodologię kalkulacji wartości pieniężnej oceny efektywności....</i>	<i>212</i>
<i>Tabela 70 – Metodologia kalkulacji efektów działań – część 1A.....</i>	<i>215</i>
<i>Tabela 71 – Metodologia kalkulacji efektów działań – część 1B.....</i>	<i>216</i>
<i>Tabela 72 – Metodologia kalkulacji efektów działań – część 2A.....</i>	<i>217</i>
<i>Tabela 73 – Metodologia kalkulacji efektów działań – część 2B.....</i>	<i>218</i>
<i>Tabela 74 – Metodologia kalkulacji efektów działań – część 3A.....</i>	<i>220</i>
<i>Tabela 75 – Metodologia kalkulacji efektów działań – część 3B.....</i>	<i>221</i>



**Fundusze
Europejskie**
Wiedza Edukacja Rozwój

**RE⁵⁰⁺
AKTIV**

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



SPIS RYSUNKÓW

<i>Rysunek 1 – Ocena efektywności pracownika w czasie.....</i>	<i>5</i>
<i>Rysunek 2 – Czynniki składowe efektywności.....</i>	<i>6</i>
<i>Rysunek 3 – Elementy składowe (kategorie) oceny wydajności.....</i>	<i>7</i>
<i>Rysunek 4 – Elementy składowe (kategorie) oceny jakości pracy.....</i>	<i>9</i>
<i>Rysunek 5 – Elementy składowe (kategorie) oceny potencjału rozwojowego.....</i>	<i>11</i>
<i>Rysunek 6 – Elementy składowe (kategorie) oceny funkcjonowania pracownika na stanowisku pracy.....</i>	<i>13</i>
<i>Rysunek 7 – Elementy składowe (kategorie) oceny efektywności finansowej.....</i>	<i>15</i>
<i>Rysunek 8 – Czynniki wyboru schematu wypełnienia danych wejściowych.....</i>	<i>16</i>
<i>Rysunek 9 – Horyzont czasowy oceny efektywności pracownika.....</i>	<i>18</i>
<i>Rysunek 10 – Narzędzia oceny efektywności w schemacie 2.....</i>	<i>25</i>
<i>Rysunek 11– Wynagrodzenia w modelu kalkulacji kosztów i korzyści wdrożenia REAKTIV50+.....</i>	<i>47</i>
<i>Rysunek 12 – Opcje kalkulacji wynagrodzeń w narzędziu REAKTIV50+.....</i>	<i>48</i>
<i>Rysunek 13 – Źródła danych: całkowite wynagrodzenie brutto dla grupy: dyrektorzy i kierownicy.....</i>	<i>57</i>
<i>Rysunek 14 – Źródła danych: całkowite wynagrodzenie brutto dla grupy: specjaliści.....</i>	<i>62</i>
<i>Rysunek 15 – Źródła danych: całkowite wynagrodzenie brutto dla grupy: technicy i inny średni personel.....</i>	<i>72</i>
<i>Rysunek 16 – Źródła danych: całkowite wynagrodzenie brutto dla grupy: pracownicy biurowi.....</i>	<i>78</i>
<i>Rysunek 17 – Źródła danych: całkowite wynagrodzenie brutto dla grupy: pracownicy usług i sprzedawcy.....</i>	<i>82</i>
<i>Rysunek 18 – Źródła danych: całkowite wynagrodzenie brutto dla grupy: rolnicy, ogrodnicy, leśnicy i rybacy.....</i>	<i>85</i>
<i>Rysunek 19 – Źródła danych: całkowite wynagrodzenie brutto dla grupy: robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy.....</i>	<i>86</i>
<i>Rysunek 20 – Źródła danych: całkowite wynagrodzenie brutto dla grupy: operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń.....</i>	<i>90</i>
<i>Rysunek 21 – Źródła danych: całkowite wynagrodzenie brutto dla grupy: pracownicy wykonujący prace proste.....</i>	<i>93</i>
<i>Rysunek 22 – Średnie wynagrodzenie w II kw. 2018 r.: dane dla województw.....</i>	<i>95</i>
<i>Rysunek 23 – Przykład symulacji zmiany wynagrodzeń w czasie dla kategorii: Inni pracownicy wykonujący prace proste.....</i>	<i>98</i>
<i>Rysunek 24 – Elementy oceny efektywności pracownika.....</i>	<i>100</i>
<i>Rysunek 25 – Schemat metodologii wyceny korzyści i kosztów wdrożenia działań na rzecz efektywności pracowników w modelu REAKTIV50+.....</i>	<i>101</i>
<i>Rysunek 26 – Schemat porównawczy istotności czynników efektywności.....</i>	<i>102</i>
<i>Rysunek 27 – Przykład trendu liniowego.....</i>	<i>113</i>
<i>Rysunek 28 – Przykład trendu wykładniczego.....</i>	<i>114</i>
<i>Rysunek 29 – Przykład trendu logarytmicznego.....</i>	<i>115</i>
<i>Rysunek 30 – Przykład trendu potęgowego.....</i>	<i>116</i>
<i>Rysunek 31 – Graficzne wyrażenie relatywnego poziomu czynników efektywności dla danego pracownika.....</i>	<i>118</i>
<i>Rysunek 32 – Wynagrodzenia w modelu kalkulacji kosztów i korzyści wdrożenia REAKTIV50+.....</i>	<i>121</i>
<i>Rysunek 33 – Typy działań na rzecz efektywności pracowników w ramach modelu ReAKTIV50+.....</i>	<i>122</i>



<i>Rysunek 34 – Koszt czasu pracy, elementy składowe.....</i>	<i>127</i>
<i>Rysunek 35 – Idea wyceny korzyści wdrożenia REAKTIV50+</i>	<i>168</i>
<i>Rysunek 36 – Typy działań na rzecz efektywności pracowników w ramach modelu ReAKTIV50+</i>	<i>169</i>
<i>Rysunek 37 – Schemat etapów oceny zmian efektywności w wyniku zastosowanych działań / zadań REAKTIV50+</i>	<i>173</i>
<i>Rysunek 38 – Przykładowa prezentacja graficzna wpływu działań na zmiany wydajności</i>	<i>187</i>
<i>Rysunek 39 – Przykładowa prezentacja graficzna wpływu działań na zmiany jakość pracy</i>	<i>192</i>
<i>Rysunek 40 – Przykładowa prezentacja graficzna wpływu działań na zmiany potencjał rozwojowy.</i>	<i>197</i>
<i>Rysunek 41 – Przykładowa prezentacja graficzna wpływu działań na zmiany funkcjonowanie na stanowisku pracy</i>	<i>202</i>
<i>Rysunek 42 – Przykładowa prezentacja graficzna wpływu działań na zmiany efektywność finansową</i>	<i>207</i>
<i>Rysunek 43 – Wizualizacja zmiany oceny efektywności w sytuacji przesunięć między stanowiskami</i>	<i>209</i>
<i>Rysunek 44 – Schemat etapów pracy z kalkulatorem kosztów i korzyści.....</i>	<i>224</i>
<i>Rysunek 45 – Schemat elementów w ramach podsumowania kalkulatora kosztów i korzyści</i>	<i>225</i>