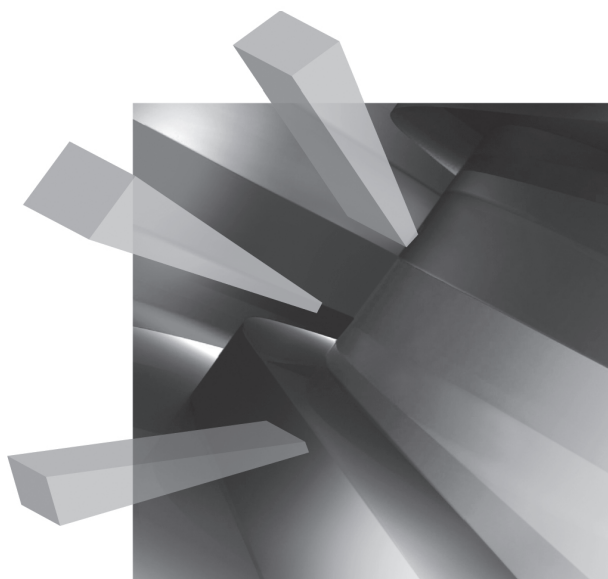


NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

4 (25) • 2015



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Aleksandra Śliwka
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Hanna Jurek
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.noz.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2015

ISSN 2080-6000
e-ISSN 2449-9803

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120
53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	7
Przemysław Banasik: Zarządzanie partycypacyjne czy imperatywne władztwo w wymiarze sprawiedliwości (Participative management or imperative reign in the justice system)	9
Krzysztof Błoński: Wykorzystanie wielowymiarowych reguł asocjacyjnych do poszukiwania uwarunkowań satysfakcji klientów z usług jednostek samorządu terytorialnego (The use of multidimensional association rules in search of determinants of customer satisfaction with services of local government units)	28
Szymon Cyfert, Witold Szumowski: Dobre praktyki zarządzania w administracji samorządowej (Good management practices in local authority)	38
Dorota Łochnicka: Ocena wewnętrznych uwarunkowań organizacyjnych rozwoju przedsiębiorczości pracowniczej (Evaluation of internal organizational conditions and their impact on entrepreneurial behavior of employees).....	60
Krzystian Olek: Ewolucja metod wartościowania stanowisk pracy w ujęciu literaturowym (Evolution of job evaluation methods in literature aspect) .	78
Jolanta Pondel: Narzędzia informatyczne inteligencji biznesowej wspomagające realizację projektów w przedsiębiorstwach (Business Intelligence IT tools supporting the execution of projects in enterprises).....	91
Andrzej Sztando: Współczesne bariery zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym w Polsce (Contemporary barriers in strategic governance of local development in Poland).....	105
Christoph Winter: A new approach to avoiding cost overruns and implementation delays in future large projects in aerospace business (Unikanie opóźnień i przekraczania kosztów w realizacji wielkich projektów w przemyśle aeronautycznym – nowe podejście)	125

Krystian Olek

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: krystian.olek@ue.wroc.pl

EWOLUCJA METOD WARTOŚCIOWANIA STANOWISK PRACY W UJĘCIU LITERATUROWYM

EVOLUTION OF JOB EVALUATION METHODS IN LITERATURE ASPECT

DOI: 10.15611/noz.2015.4.05

JEL Classification: J31, J33

Streszczenie: Celem niniejszego artykułu jest syntetyczne przedstawienie różnych metod wartościowania stanowisk pracy oraz wskazanie kierunków zmian w określeniu wartości pracy na stanowiskach. Kapitał ludzki jako najważniejszy zasób organizacji powinien być jak najlepiej zorganizowany oraz wynagradzany w sposób jak najbardziej efektywny. Zmieniający się charakter treści pracy wynikający ze zmian społeczno-gospodarczych zmusza badaczy zagadnienia do dostosowywania technik i metod przeprowadzania opisywanego procesu do zmieniających się warunków pracy. W pierwszej części tekstu scharakteryzowano metody i techniki wartościowania pracy metodami sumarycznymi i analitycznymi. Natomiast w części drugiej przedstawione zostały kierunki zmian w konstruowaniu i wykorzystywaniu nowych metod wartościowania, których celem jest jak najlepsze dostosowanie do trendów i metod zarządzania kapitałem ludzkim.

Słowa kluczowe: wartościowanie stanowisk pracy, metody sumaryczne wartościowania, metody analityczne wartościowania, kryterium syntetyczne, kryterium analityczne, wartościowanie kompetencji.

Summary: The theme of the article is a synthetic presentation of various methods of job evaluation and showing the direction of changes in defining value of work positions. Human capital as the most important resource of the organization should be organized in the best way and rewarded in the most efficient way. The changing nature of the work content forces managers to adapt the techniques and methods' evaluation to changing working conditions. The first part of the paper characterizes methods and techniques of job evaluation. The second part presents trends in constructing new methods, which are useful for modern businesses.

Keywords: job evaluation, summary methods of evaluation, analytical methods of evaluation, synthetic criterion, analytical criterion, competence evaluation.

1. Wstęp

Przedsiębiorstwo jako jeden z podstawowych podmiotów działających na rynku dąży do ciągłego rozwoju, który stanowi o jego pozycji oraz sile. Dla wielu organizacji ich wyznacznikiem wzrostu oraz doskonalenia są takie elementy, jak zwiększenie udziału lub wejście na nowy rynek, rozbudowa parku maszynowego, podwyższanie jakości oferowanych produktów, a także doskonalenie systemu zarządzania. W artykule przedstawiona zostaje jedna z metod osiągnięcia zamierzonych przez organizację celów, związanych z udoskonalaniem rozwiązań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Dotyczy ona przeprowadzenia procesu wartościowania stanowisk prac, który jest niezbędnym elementem tworzenia obiektywnego systemu wynagrodzeń oraz racjonalizacji polityki zatrudnienia. To właśnie wewnętrzna spójność struktury płac jest jednym z czynników niezbędnych do prowadzenia efektywnej polityki wynagrodzeniowej przedsiębiorstwa. Brak odpowiedniego systemu wynagradzania może powodować wśród pracowników poczucie niesprawiedliwości, co skutkować może obniżeniem motywacji oraz wydajności. Przeprowadzenie analizy treści pracy na poszczególnych stanowiskach może być źródłem racjonalizacji zatrudnienia oraz lepszego doboru potencjalnych, przyszłych pracowników. Na podstawie przeprowadzonych studiów literaturowych podjęto w artykule rozważania, których celem jest przedstawienie charakterystyk różnych metod wartościowania stanowisk pracy oraz kierunku zmian, w którym metody te zmierzają.

2. Charakterystyka wybranych metod wartościowania stanowisk pracy

Istnieje wiele metod wartościowania stanowisk pracy: mniej lub bardziej zobiektywizowane, mniej i bardziej skomplikowane i pracochłonne. U ich podstawy leży porównywanie ze sobą różnych stanowisk pracy lub kompetencji pracowników. Wartościowanie może być dokonywane w sposób sumaryczny, kiedy ocenie poddaje się stanowisko pracy lub kompetencje jako całość, bez wnikania w ich elementy składowe [Borkowska 2012, s. 140]. Jest to najprostsza grupa metod wartościowania. Metody te pozwalają tylko na określenie, które stanowiska powinny być wyżej zaszeregowane, a które niżej. Nie pozwalają jednak na określenie, o ile wyżej lub o ile niżej. Nie dają również możliwości na bezpośrednie ustalenie wysokości płac zasadniczych na podstawie wyników wartościowania [Oleksyn 2001, s. 337]. Zastosowanie metod sumarycznych jest łatwe i szybkie w przeprowadzeniu, a tym samym mało kosztowne. Uzyskiwane wyniki są mało precyzyjne, nieobiektywne oraz trudne do sformalizowania [Pawlak 2001, s. 92].

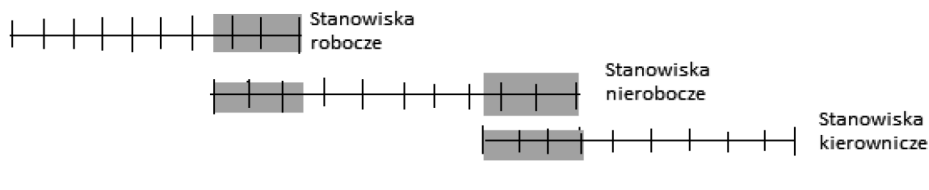
Jak twierdzi Z. Sekuła, w Polsce większość organizacji wykorzystuje *sumaryczne metody* wartościowania prac. Ustalają one w sposób swobodny formy i treść wartościowania dla celów utworzenia taryfikatora kwalifikacyjnego [Sekuła 2011,

s. 90]. Drugą grupą metod opisywanych w literaturze przedmiotu są metody analityczne. Zasadnicza różnica między tymi dwiema grupami metod sprowadza się do tego, że stosując metody sumaryczne, dokonuje się całościowej oceny stopnia trudności pracy na podstawie doświadczenia i intuicji osoby oceniającej. Użycie metod analitycznych zakłada wieloaspektową ocenę, do której dochodzi się poprzez szczegółowe poznanie i opisanie wymagań i warunków związanych z wykonaniem poszczególnych prac, a następnie ich punktowe wartościowanie ze względu na cały szereg kryteriów oceny [Martyniak 1998, s. 23].

2.1. Charakterystyka sumarycznych metod wartościowania stanowisk pracy

Do metod sumarycznych zaliczamy przede wszystkim rangowanie stanowisk oraz porównywanie w parach.

Rangowanie stanowisk opiera się na założeniu uszeregowania stanowisk według stopnia trudności pracy (od najłatwiejszego do najtrudniejszego). Trudności pracy ocenia się sumarycznie. Punktem odniesienia może być zakres pracy stanowiska o największym stopniu złożoności pracy lub o najłatwiejszym. Wynikiem wartościowania jest ustalenie pozycji danego, wartościowanego stanowiska w rankingu stanowisk. Pomimo braku skonkretyzowanych wyznaczników porównań, przyjmuje się je spontanicznie, bez świadomie przyjętych założeń. Wyznaczniki nie są zawsze identyczne. W sytuacji, gdy osoba lub zespół wartościujący ma do czynienia z dużą organizacją, wymaga się podziału stanowisk na podzbiory na przykład na stanowiska robotnicze, nierobotnicze i kierownicze, w obrębie których przeprowadza się oddzielnie rangowania, przyjmując wcześniej przyjęte punkty odniesienia [Sekuła 2011, s. 91]. Mogą wystąpić sytuacje, gdy różne podzbiory poddane rankingowi mają taki sam stopień trudności pracy (zob. rys. 1).



Rys. 1. Pokrywanie się stopnia trudności pracy w grupach

Źródło: [Sekuła 2011, s. 91].

Można nie łączyć podzbiorów stanowisk, stosując dla nich odrębną taryfikację pracy, ale podstawową wadą takiego rozwiązania jest niespójność płac i niebezpieczeństwo występowania dyskryminacji pośredniej. Pośrednia dyskryminacja występuje wówczas, gdy na skutek zastosowanych kryteriów lub działań powstają nieuzasadnione dysproporcje w wynagrodzeniach pewnych grup roboczych [Lankamer,

Potocka-Szmoń 2006, s. 14]. Natomiast szeregowanie stanowisk w poszczególnych podzbiorach, a następnie ich łączenie w jeden zwarty zbiór wymaga wielokrotnego rangowania. Główny problem stanowi ustalenie w rankingu pozycji dla stanowisk o zbieżnym stopniu trudności pracy.

Kolejną w omawianej grupie metod jest metoda porównywania parami. W wyniku wprowadzenia pewnych elementów podejścia analitycznego jest ona bardziej precyzyjna niż rangowanie stanowisk. Ten sposób wartościowania stanowisk polega na porównywaniu konkretnych prac ze wszystkimi pozostałymi. Według S. Borkowskiej, stanowiska powinny być porównywane ze stanowiskami kluczowymi, uznawanymi za wzorcowe. Stanowiska kluczowe spełniają podstawowy warunek prawidłowo dopasowanej płacy do trudności treści pracy [Czajka, Jacukowicz, Juchowicz 1998, s. 21].

Po ustaleniu wszystkich stanowisk tworzy się macierz, w której rodzajowi pracy jest przypisana jedna kolumna i jeden wiersz o tym samym numerze. Porównując dwa rodzaje pracy, należy określić, które z nich jest trudniejsze, i przypisać mu odpowiedni punkt lub znak plus. W ten sposób wypełniona macierz umożliwia poprzez zsumowanie stworzenie rankingu stanowisk [Juchnowicz, Sienkiewicz 2006, s. 42]. System punktacji zawiera się w przedziale od 0 do 2 punktów, gdzie 0 oznacza, że stanowisko jest mniej ważne od porównywanego; 1 punkt przyznawany jest, gdy stanowiska są równorzędne co do trudności, a 2 punkty, gdy oceniana praca jest trudniejsza. Tak skonstruowaną macierz przedstawia tab. 1.

Tabela 1. Metoda porównywania parami

	Stanowisko 1	Stanowisko 2	Stanowisko 3	Stanowisko 4	Suma punktów
Stanowisko 1					
Stanowisko 2					
Stanowisko 3					
Stanowisko 4					

Źródło: [Juchnowicz, Sienkiewicz 2006, s. 43].

Uciążliwość metody występuje w przypadku porównania ze sobą dużej liczby stanowisk. Wtedy liczba porównań jest bardzo duża i metoda staje się nad wymiar czasochłonna [Oleksyn 2001, s. 337].

Wadą omawianej metody jest brak wyróżnienia kryteriów, na podstawie których stanowiska będą wartościowane. Może być to przyczyną budowy niesprawiedliwej hierarchii płac. Ze względu na ogólnikowość oceny metody tej nie należy stosować jako jedynej, jednak może ona służyć jako pomocnicza do korekty wyników [Sekula 2011, s. 96].

W publikacjach amerykańskich można spotkać się z metodą wyceny rynkowej, która również zaliczana jest do grupy metod sumarycznych. Metoda ta polega na

ocenie stawek wynagrodzeń w przedsiębiorstwie w odniesieniu do stawek obowiązujących na rynku pracy na podobnych stanowiskach. Wycena rynkowa może formalnie polegać na analizie publikowanych rankingów płac, uczestnictwie w odpowiednim klubie płacowym, przeprowadzeniu specjalnych badań opinii czy poradach osób pracujących w firmach rekrutacyjnych, co jest niewątpliwym źródłem aktualnych informacji. W najbardziej uproszczonej formie metoda wyceny rynkowej polega po prostu na ustaleniu stawki wynagrodzenia dla danego stanowiska koniecznej do zatrudnienia nowego pracownika na to stanowisko lub zatrzymania na nim obecnego [Amstrong i in. 2008, s. 33].

2.2. Ogólna charakterystyka analitycznych metod wartościowania stanowisk pracy

Kolejną grupą metod, które w znacznie większym stopniu wykorzystywane są do wyceny wartości stanowisk pracy, są *metody analityczne*. Są one technikami organizatorskimi, polegającymi na określaniu (wymiarowaniu) stopnia trudności pracy w wyniku analizy wcześniej wyodrębnionych kryteriów i skal oceny trudności pracy. Posługujący się metodą analityczną wychodzą z założenia, że w wielu przypadkach nie wiedzą, które prace są trudniejsze, a które łatwiejsze, które stanowiska powinny być zaszerogowane wyżej, a które niżej. Chcąc zwymiarować różnice w stopniu trudności pracy, poszukuje się w pierwszej kolejności narzędzi, które pomogłyby to zrobić. Wśród metod analitycznych wartościowania pracy najbardziej rozpowszechnione są metody analityczno-punktowe. Bazują one na założeniu, że jakkolwiek prace różnią się między sobą, niekiedy bardzo nieznacznie, można dobrać takie kryteria ich oceny, które będą mogły stanowić wspólny punkt wyjścia dla analizy różnych stanowisk prac. Każda praca ma jakąś złożoność, każda wiąże się z jakąś, choćby niewielką, odpowiedzialnością, z wykonywaniem każdej związany jest jakiś wysiłek.

Powyższe konstatacje stają się punktem wyjścia dla wyodrębnienia tak zwanych kryteriów syntetycznych (podstawowych). W ramach tych kryteriów wyszczególnia się kryteria elementarne (analityczne), które w sposób bardziej szczegółowy opisują daną cechę. W ramach kryteriów analitycznych projektuje się stopnie trudności. Właściwy dobór poszczególnych stopni ułatwiają klucze analityczne [Oleksyn 2001, s. 337-338].

Metody analityczne ułatwiają tworzenie szeregów rangowych stanowisk i pozwalają na większą trafność ustalania pozycji danego stanowiska w rankingu. Jej wyznacznikiem jest liczba uzyskanych przez stanowisko punktów. Projektowanie analitycznych metod wartościowania wymaga rozpatrzenia kilku kwestii [Sekuła 2011, s. 101]:

- przedmiotu wartościowania, czyli elementów wpływających na trudność pracy,
- cech syntetycznych, które będą odpowiadać przedmiotowi badania,
- kryteriów analitycznych, które będą reprezentatywne dla każdej z cech syntetycznej,
- sposobu ustalania wag dla cech podstawowych i kryteriów elementarnych.

Podstawą analitycznych metod wartościowania jest schemat genewski, w którym wyróżnia się cztery cechy syntetyczne: wymagania umysłowe, wymagania fizyczne, odpowiedzialność oraz warunki pracy. Największa zgodność we wszystkich metodach panuje w odniesieniu do warunków pracy i odpowiedzialności. Duże zróżnicowanie dotyczy dwóch pierwszych cech. Przyjmują one różne nazwy oraz dobierane są do nich różne kryteria elementarne [Mielich 1987, s. 93].

Kryteria syntetyczne powinny zawierać taką liczbę odpowiednio sprecyzowanych kryteriów elementarnych, aby umożliwiały kompletną wycenę trudności pracy. Przy doborze kryteriów bierze się pod uwagę kompromis między szczegółowością, łatwością i pracochłonnością wyceny. Miarodajna jest taka liczba kryteriów elementarnych, która pozwoli na wycenę 70-80% aspektów pracy. Przeciętnie w metodzie stosuje się ich 14. Wraz ze zmieniającymi się trendami rynkowymi kryteria ulegają modyfikacjom, by w sposób jak najlepszy dopasować je do warunków rynkowych. Nadanie wag poszczególnym kryteriom elementarnym i cechom analitycznym następuje poprzez szacowanie prac pod względem ich trudności i ważności. Wykorzystuje się do tego metody delfickie, które oparte są na opiniach ekspertów w danej dziedzinie. Pomocne są również metody statystyczne [Sekuła 2011, s. 103-104].

Tabela 2. Podział wybranych analitycznych metod wartościowania stanowisk pracy

Uniwersalne metody wartościowania pracy	Metoda belgijska
	Metoda Hagnera i Wenga
	Metoda H. Timme'a
	Metoda Sulzera
	Metoda UMEWAP
Specyficzne metody wartościowania pracy	Metoda szwedzka
	Metoda Hay-Metra
	Metoda czechosłowacka

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Martyniak 1998, s. 32, 136].

Klucze analityczne pozwalają na rozwinięcie każdego kryterium elementarnego i wyróżnienie wariantów wymagań pracy. Stanowią uporządkowane opisy merytorycznych treści dla każdego stopnia intensywności. Klucze analityczne opracowuje się zazwyczaj oddzielnie dla każdego z kryteriów. Liczba stopni intensywności zależy od rodzaju opisywanego kryterium. Metody analityczne dzieli się na dwa typy technik: uniwersalne, przeznaczone do wycen ogółu prac oraz specyficzne, które adresowane są do wybranych grup zawodowo kwalifikacyjnych [Oleksyn 2001, s. 339]. Taki podział, przedstawiony w tab. 2, stosuje również Z. Martyniak.

3. Czynniki determinujące wybór metody wartościowania stanowisk pracy w zmieniającym się otoczeniu

W ciągu ostatnich kilkunastu lat nastąpiły znaczne zmiany w otoczeniu funkcjonujących przedsiębiorstw, które wymusiły konieczność dokonania zmian w metodach zarządzania nimi. Zaczęto na szerszą skalę wykorzystywać, propagowaną między innymi przez T. Kawkę, teorię kapitału ludzkiego w obszarze wynagrodzeń [Rostkowski, Zimowski 2010, s. 26]. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, iż indywidualne umiejętności pracowników, ich zdolność reagowania na zmiany, dążenie do samodoskonalenia oraz silna motywacja do osiągnięcia wyznaczonych przez siebie celów są bardzo cenne dla współczesnych organizacji; tak cenne, że powinny być ściśle powiązane z poziomem wynagrodzeń. Pracownik lepiej wykształcony i zmotywowany jest zdolny do osiągnięcia lepszych rezultatów pracy niż pozostali zatrudnieni w danej organizacji i powinno mieć to odzwierciedlenie w uzyskiwanym przez niego wynagrodzeniu [Gruszczyńska-Malec 2008, s. 58].

Jednym z najważniejszych powodów zmiany podejścia do oceny pracy i pracownika jest również nasilający się proces konkurencji na rynku. Jest on ściśle powiązany z pogłębiającą się wiedzą i jej znaczeniem dla osiągnięcia przewagi rynkowej. Fakt ten dostrzegł J. Fitz-enz, który określił dwa kluczowe czynniki – wiedzę i człowieka – jako nierozzerwalne połączenie zasobów warunkujące sukces przedsięwzięć biznesowych. Twierdzi on, że tylko zasób ludzki jest w stanie rozwijać się i sukcesywnie wносить do organizacji wartość dodaną wynikającą z jego wiedzy i kompetencji [Fitz-enz 2001, s. 20].

Takie rozumienie zmian zachodzących w wartościowaniu stanowisk pracy doprowadziło do powstania koncepcji wartościowania kompetencji, a nie tylko treści pracy na danym stanowisku. W tabeli 3 przedstawiono analizę porównawczą klasycznych metod wartościowania z wartościowaniem kompetencji.

Tabela 3. Różnice i podobieństwa między klasycznym wartościowaniem a wartościowaniem kompetencji

Charakterystyka	Wartościowanie pracy	Wartościowanie kompetencji
Różnice	1) Przedmiot – analiza treści pracy 2) Kryterium oceny – wymagania pracy 3) Nacisk na odpowiedzialność 4) Rozbudowana hierarchia pionowa 5) Mała rozpiętość widełek płacowych	1) Przedmiot – analiza kompetencji 2) Kryterium oceny – wymagane kompetencje 3) Nacisk na umiejętności 4) Mała liczba szczebli zaszeregowania 5) Duża rozpiętość widełek płacowych
Podobieństwa	1) Cel – ustalenie właściwej hierarchii wynagrodzeń zasadniczych 2) Identyczna procedura analizy i oceny 3) Standardowe przejście z oceny punktowej na stawkę płac	

Źródło: [Juchnowicz, Sienkiewicz 2006, s. 112].

Z tabeli 3 jasno wynika, iż analiza i ocena wartościowania kompetencji dotyczy cech indywidualnych danego pracownika, a nie tego, co jest przedmiotem pracy na stanowisku w przypadku wartościowania w ujęciu klasycznym

Juchnowicz, bazując na wynikach badań L.M. Spencera, określa kompetencje jako „wewnętrzną właściwość pracownika, która pozostaje w związku przyczynowo-skutkowym z opartymi na określonych kryteriach wyjątkowymi osiągnięciami w pracy lub w danej sytuacji”. Poprzez wewnętrzną właściwość należy rozumieć, że kompetencje są trwałą częścią osobowości człowieka i można na jej podstawie przewidywać różnego rodzaju zachowania w pracy. Związek przyczynowo-skutkowy oznacza, że kompetencje pozwalają przewidzieć zachowania lub wyniki. Natomiast oparte na określonych kryteriach wyjątkowe osiągnięcia oznaczają, że kompetencje pomagają przewidzieć, kto wykona dobrze lub źle daną czynność przy uwzględnieniu określonych miar przez określone standardy i kryteria.

Kompetencje jednostki są identyfikowane i przyporządkowane do określonych kategorii organizacyjnych, którymi najczęściej są [Juchnowicz, Sienkiewicz 2006, s. 126-129]:

1. Wiedza, która odzwierciedla zasób informacji, jakie pracownik ma w określonych dziedzinach. Według K. Koneckiego, wiedza nie odnosi się do całego zasobu informacji, lecz do tej części, która wykorzystywana jest w miejscu pracy i przynosi wymierne efekty [Konecki 2000].

2. Predyspozycje reprezentujące właściwe dla pracownika wrodzone zdolności. Odnoszą się bezpośrednio do potencjału lub możliwości zdobywania i wykorzystywania wiedzy w określonych warunkach. Na predyspozycje składają się cechy osobowości oraz cechy fizyczne.

3. Postawy, które obejmują zestaw kompetencji tworzący integralną część charakteru pracownika. Cechy te stanowią o motywacji do wykonywania zadań i mogą wpływać na decyzje podejmowane w pracy. Elementami postaw są przede wszystkim: wartości, zasady postępowania, przekonania i postrzeganie samego siebie.

4. Umiejętności wynikające z doświadczenia pracownika odzwierciedlają możliwość wykonania konkretnego zadania w wymiarze fizycznym i umysłowym. Określają one czynniki niezbędne do właściwego wykonywania określonej pracy.

Poprzez odpowiedni sposób powiązania szeroko rozumianych kompetencji z wynagrodzeniami menedżer jest w stanie rozwijać kapitał pracowniczy w kierunku zgody z założeniami biznesowymi firmy – sposoby ujęte zostały w tab. 4.

Wartościowanie kompetencji ma na celu stworzenie ram płacowych dla jednostek przejawiających dane kompetencje. W zależności od zaobserwowanych różnic indywidualnych między pracownikami pracownik wykazujący się „lepszymi” kompetencjami otrzymuje wynagrodzenie z górnej granicy owej ramy. Tym samym wartościowanie kompetencji prowadzi do określenia hierarchii pracowników na podstawie ich potencjału kompetencyjnego [Kawka 2003, s. 6]. Występowanie szerokich widełek płacowych w ramach kategorii zaszeregowania nadaje motywacyjny charakter systemu wynagrodzeniowego, którego płaca zasadnicza, zawierająca się

Tabela 4. Metody powiązania kompetencji z wynagrodzeniami

Sposób powiązania	Rozwiązanie płacowe
System premii/nagród za zdobywanie kompetencji	Nagrodzenie zdobycia lub rozszerzenia poziomu kompetencji
Progresja płacowa oparta na kompetencjach	Wzrost wynagrodzenia wraz ze wzrostem posiadanych kompetencji lub nabywania nowych
Wynagrodzenie zasadnicze oparte na kompetencjach	Ustalenie stawek wynagrodzenia zasadniczego na podstawie kompetencji

Źródło: [Wiśniewski 2001, s. 85].

w przedziale widełek palcowych, wynika z przeprowadzonej oceny indywidualnych kompetencji pracownika (stosowania tak zwanych macierzy podwyżek opartych na poziomie kompetencji).

Obecnie podaje się w wątpliwość, czy kryteria wartościowania stanowisk, takie jak: doświadczenie, odpowiedzialność czy warunki pracy, są w stanie wystarczająco określić wymagania stawiane przez pracodawców. W wielu firmach powstaje coraz więcej stanowisk o charakterze dynamicznym, które są trudno definiowalne za pomocą uniwersalnych kryteriów wartościowania. Dotyczy to zwłaszcza kierowników wyższego szczebla oraz dyrektorów zarządzających. Od pracowników oczekuje się częstego poszerzania kompetencji, zdobywania nowych kwalifikacji czy uczestnictwa w szkoleniach. O zatrudnieniu częściej decyduje elastyczność i otwartość na nowe wyzwania oraz szybkość reagowania na potrzeby przedsiębiorstwa aniżeli wymagania stanowiska. Próba odpowiedzi na wyżej wymienione wyzwania było między innymi stworzenie przez M. Armstronga metody wartościującej role pracownicze.

Zmienia się także struktura zarządzania – z pionowej na poziomą. Powoduje to, że zmiany zachodzące w otoczeniu, w jakim działa organizacja, coraz częściej i coraz szybciej dezaktualizują wyniki wartościowania pracy. Pracodawcy oczekują takich rozwiązań w zakresie wartościowania pracy, które – poza czynnikami wewnętrznymi – pozwolą na uwzględnienie dynamicznych czynników zewnętrznych, m.in. rynkowej wartości danego stanowiska oraz jego wpływu na osiągnięcie celów i ulepszanie wyników firmy [Kunysz 2005]. Uwzględnienie czynników wewnętrznych i zewnętrznych musi być szacowane w sposób rozważny, gdyż nadanie nadmiernej wartości czynnikom zewnętrznym może doprowadzić do przeszacowania wynagrodzenia dla danego stanowiska. Dzieje się tak często, gdy chodzi o próbę pozyskania najlepszych menedżerów i specjalistów w poszczególnych branżach.

Niżej wymienione metody wartościowania pracy, jako nieliczne, uzależniają ocenę stanowiska jednocześnie od kilku czynników, a więc: wymagań stawianych wobec stanowiska, strategii firmy, wartości stanowiska dla firmy, kompetencji osób zajmujących stanowisko oraz jego wartości rynkowej. Odpowiedzią na te wyzwania jest teoria „wyceny pracy”, która w szerszy i trafniejszy sposób zaspokoić ma potrzeby przedsiębiorstw w zakresie nadawania wartości wynagrodzeń dla stano-

wisk. Sama nazwa wskazywać ma tutaj odmienny charakter metodologii procesu wartościowania w odróżnieniu od klasycznych, statycznych metod wartościowania stanowisk.

Informacje dotyczące stawek rynkowych nierzadko stały się główną determinantą płac oferowanych przez firmy. Pominięto tutaj aspekt wewnętrzny dotyczący strategicznego znaczenia stanowiska dla funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wycena pracy traktuje informacje rynkowe jako elementy wspomagające, a nie warunkujące określenie wynagrodzenia. Ponadto ma bardziej indywidualny charakter, gdyż dostosowuje kryteria oceny do założeń strategicznych firmy. Fundusz płacowy koncentruje się na stanowiskach kluczowych dla organizacji, co sprzyjać ma osiągnięciu celów długookresowych [Heneman, LeBlanc 2003]. Kolejnym argumentem świadczącym o innowacyjnym charakterze teorii wyceny pracy świadczy możliwość jej zastosowania nie tylko dla stanowisk indywidualnych, lecz również dla prac zespołowych, które we współczesnej organizacji konstytuują powodzenie działań [Kozłusznik 2005, s. 15].

A. Kunysz w swoim artykule na podstawie prac P. LeBlanca określiła pięć zasad, którymi należy kierować się podczas przeprowadzania wyceny pracy [Kunysz 2006]:

1. Strategia wynagrodzeń jest wynikiem przyjęcia określonej strategii biznesowej; firma wykorzystująca metodę wyceny pracy ustala wysokość budżetu przeznaczonego na wynagrodzenia oraz jego strukturę.

2. Wycena pracy z perspektywy wewnętrznej, która angażuje wszystkie szczeble w hierarchii organizacyjnej (nawet dyrektorów poszczególnych pionów).

3. Określenie wszystkich elementów systemu wynagrodzeń obejmujących między innymi: płacę zasadniczą, premie i dodatki.

4. Wykorzystanie danych rynkowych w kontekście oceny wewnętrznej jako elementu wspomagającego ustalenie wysokości odpowiedniej płacy dla danej pracy.

5. Wycena pracy powinna przyczyniać się do powiązania różnych składowych funkcji personalnej, takich jak zarządzanie wynagrodzeniami czy wspomaganie rozwoju talentów. Ponadto poprzez określenie znaczenia danego stanowiska dla osiągnięcia zasadniczych celów organizacyjnych można stwierdzić, czy struktura płacy odpowiada jego zadaniom. Wycena pracy powinna również wspomagać ocenę stanowisk objętych wyceną pracy przez porównanie kompetencji i zakresu danego stanowiska z zadaniami kluczowymi dla osiągnięcia celu.

W ramach wyceny wewnętrznej pracy literatura przedmiotu wskazuje przykładowe kryteria strategiczne wyceny pracy, które z założenia wpisują się w model zarządzania współczesnego przedsiębiorstwa. Dotyczą one przede wszystkim: wzrostu przychodów, optymalizacji procesów, zadowolenia klienta oraz zarządzania przez cele [Ellis, Laymon, LeBlanc 2004].

Kolejną z metod wartościujących stanowiska pracy uwzględniającą zmiany w sposobach zarządzania zasobami ludzkimi jest opracowana przez K. Kannenberga „Projakościowa metoda wartościowania stanowisk pracy”. Kładzie ona nacisk

na wkład pracownika w wytworzenie jak najwyższej jakości świadczonych przez pracownika usług czy dostarczanych dóbr. Determinantą powstania nowej metody były zaobserwowane przez autora metody zmiany w oczekiwaniach klientów wobec nabywanych dóbr i usług. Wynikają one bezpośrednio ze wzrostu zamożności społeczeństwa, zwiększonej świadomości zdrowego trybu życia oraz mody na proekologiczną postawę. W swojej metodzie autor zawarł w ramach kryterium syntetycznego odpowiedzialność, element powiązany z jakością wykonywanej pracy. Przy niektórych stanowiskach wartość kryterium jakościowego może znacznie wpływać na wysokość wynagrodzenia zasadniczego [Niedzielski 2004, s. 292]. Przykładem takiego stanowiska może być kierownik produkcji, który bezpośrednio nadzoruje pracę nad wytwarzaniem produktów.

Dowodem na zmiany w metodyce przeprowadzania wartościowania pracy jest także opisana przez W. Szumowskiego metoda Towersa-Perrina. W swoim artykule Szumowski przedstawia istotę oraz zalety metody mapy kariery jako metody wartościowania stanowisk pracy. Niewątpliwą zaletą tej metody jest elastyczność, bazowanie na wycenie kompetencji i indywidualizacja jej zastosowania w konkretnym przedsiębiorstwie. Można tutaj w prosty sposób określić pozycję w hierarchii płacowej oraz wyznaczyć ścieżkę kariery zawodowej dla danego stanowiska. W metodzie tej dla każdej branży został opracowany odrębny model uwzględniający specyficzne „drabiny kariery”, jak również relacje między nimi. Elastyczność przedstawianego rozwiązania umożliwia również jego dostosowanie do specyfiki większości organizacji [Przybyła 2009, s. 106].

Postępujący proces zmian w otoczeniu przedsiębiorstw, zmiana charakteru pracy na dynamiczny oraz zmiany zarządzania zasobami ludzkimi wpływają na powstawanie nowych, kompleksowych metod wartościowania stanowisk prac. Coraz większą uwagę zwraca się na cechy indywidualne pracowników w postaci ich kompetencji niezbędnych do efektywnego wykonywania zadań zbieżnych ze strategią firmy. To właśnie aspekt biznesowy jest jednym z głównych motorów napędowych zmian w podejściu do wartościowania pracy, który został uwzględniony przez K. Kannenberga w metodzie projekcyjnej. Poza czynnikami wewnętrznymi warunkującymi wynagrodzenie na danym stanowisku należy brać pod uwagę w wycenie pracy stawki płac oferowane na rynku pracy. Holistyczne spojrzenie na przedsiębiorstwo oraz jego turbulentne otoczenie podczas opracowywania nowych metod wartościowania pozwoli znawcom zagadnienia na coraz lepsze ich dostosowywanie do potrzeb zarządzania personelem.

4. Podsumowanie

Istnieje wiele metod wartościowania stanowisk pracy dostępnych dla osób zajmujących się zagadnieniem ustalania wysokości płac. Wybór metody zależy od wiedzy osób wartościujących oraz zasobów organizacji, dla której przeprowadza się proces. Istnieją dwie główne alternatywy: mniejszych kosztów i czasochłonności okupionej

słabszymi jakościowo wynikami wartościowania w przypadku metod sumarycznych oraz przeciwstawnych do tego metod analitycznych. Częstym powodem podjęcia się przeprowadzenia opisywanego procesu jest stworzenie sformalizowanego i przejrzystego systemu wynagradzania, który rozwieje wszelkie wątpliwości, za co i w jakiej wysokości otrzymuje się wynagrodzenie. Postępujące zmiany w wartościowaniu pracy wynikające ze zmian społeczno-gospodarczych zmuszają znawców zagadnienia do ciągłego doskonalenia technik i metod wartościowania w kierunku jak najlepiej odpowiadającym potrzebom organizacji działających na rynku. Zmiany w podejściu do wartościowania pracy w kierunku personalnym, którego efektem jest powstanie nowej koncepcji wartościowania kompetencji pracowniczych, potwierdza tezę o znaczeniu człowieka w organizacji jako jej najważniejszego zasobu.

Nowoczesne metody wartościowania stanowisk pracy muszą uwzględniać również postępujący proces zmian otoczenia i konieczności szybkiego reagowania na nie. Ponadto pracodawcy, finansując nadanie wartości wynagrodzeniom oferowanym na rynku pracy, oczekują w zamian narzędzia, które nie tylko określi wysokość płacy, ale będzie kompleksowym instrumentem do prowadzenia polityki w zakresie oceny i rozwoju swoich pracowników. Opisane powyżej wyzwania stawiane specjalistom do spraw wartościowania pracy muszą uwzględniać aspekt biznesowy, związany z partycypacją pracownika w uzyskiwanych przez firmę wynikach, które są głównym celem prowadzonej działalności.

Literatura

- Armstrong M., Cummins A., Hastings S., Wood W., 2008, *Wartościowanie stanowisk pracy*, Wolters Kluwer, Kraków.
- Borkowska S., 2001, *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Borkowska S., 2012, *Skuteczne strategie wynagrodzeń – tworzenie i zastosowanie*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Czajka Z., Jacukowicz Z., Juchnowicz M., 1998, *Wartościowanie pracy, a zarządzanie płacami*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Ellis C., Laymon R., LeBlanc P., 2004, *Strategic work valuation*, *Worldatwork Journal*, s. 58-61.
- Fitz-enz J., 2001, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Gruszczyńska-Malec G., 2008, *Wartościowanie pracy. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Heneman R., LeBlanc P., 2003, *Work Valuation Addresses Shortcomings of Both Job Evaluation and Market Pricing*, *Compensation & Benefits Review*, nr 1.
- Juchnowicz M., Sienkiewicz Ł., 2006, *Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Kawka T., 2003, *Wartościowanie kompetencji – moda czy aktualne wyzwania organizacji*, [w:] *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, nr 969, Wrocław.
- Konecki K., 2000, *Pozyskiwanie pracowników o strategicznych kompetencjach*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa.
- Kożusznik B., 2005, *Kierowanie zespołem pracowniczym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

- Kunysz A., 2005, *Nowe podejście do wartościowania stanowisk pracy – wycena pracy*, www.wynagrodzenia.pl/artukul.php/typ.1/kategoria_glowna.82/wpis.992 (28.12.2005).
- Lankamer A., Potocka-Szmoń P., 2006, *Dyskryminacja w miejscu pracy*, ODiDK, Gdańsk.
- Martyniak Z., 1998, *Metodologia wartościowania pracy*, Wydawnictwo Anktykwa, Kraków.
- Niedzielski E. (red.), 2004, *Przedsiębiorstwo i jego otoczenie w warunkach integracji europejskiej*.
- Oleksyn T., 2001, *Praca i płaca w zarządzaniu*, Międzynarodowa szkoła menedżerów, Warszawa.
- Pawlak Z., 2001, *Personalna funkcja firmy – procesy i procedury kadrowe*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Problematyka zasobów ludzkich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn.
- Przybyła M. (red.), 2009, *Nauki o zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Rostkowski T., Zimowski P., 2010, *Wartościowanie kompetencji*, Humanizacja Pracy, nr 1.
- Sekuła Z., 2011, *Struktury wynagradzania pracowników*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.
- Szumowski W., 2009, *Mapa kariery Towersa Perrina jako metoda wartościowania stanowisk pracy. Prezentacja założeń*, [w:] *Nauki o zarządzaniu. Zarządzanie w teorii*, Prace Naukowe UE nr 63, red. M. Przybyła, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 102-112.
- Wiśniewski Z. (red.), 2001, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwania u progu XXI wieku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu. Toruń.