

*Tomasz P. Czapla**
*Maciej Malarski***

Wykorzystywanie kompetencji w procesie wartościowania pracy

1. Wprowadzenie - zasady określania wartości i szeregowania stanowisk pracy

Struktura stanowisk pracy w każdej organizacji powinna odzwierciedlać realizowaną przez nią strategię oraz wspomagać jej rozwój i czynniki przewagi konkurencyjnej. Treść pracy – podstawowe cele i zadania realizowane na poszczególnych stanowiskach powinny być skorelowane z celami strategicznymi poprzez ich dekompozycję na zadania realizowane na wszystkich szczeblach organizacji. Narzędziem służącym do określania ważności poszczególnych stanowisk pracy dla organizacji jest wartościowanie pracy. W 1950 r. Międzynarodowy Komitet Organizacji Pracy Naukowej w Genewie określił kryteria oceny stopnia trudności pracy w postaci tzw. schematu genewskiego, obejmującego następujące elementy: ¹

- wymagania umysłowe,
- wymagania fizyczne,
- odpowiedzialność,
- warunki środowiska pracy.

Tak początkowo określone kryteria ulegały modyfikacją i aktualizacji. W pierwszej kolejności przedefiniowaniu uległy pierwsze dwa kryteria zmieniając się w: *wiedzę i doświadczenie zawodowe* oraz w *wymagania psychofizyczne i umysłowe*². Wraz ze wzrostem popularności

* Dr, Katedra Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

** Dr, Katedra Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

¹ Martyniak Z., Metodologia wartościowania pracy, Wyd. Stabill, Kraków 1992, s. 6.

² Martyniak Z. op. cit. s. 7.

wykorzystywania kompetencji w systemach personalnych – kryterium wiedzy i doświadczenia zawodowego zastąpione zostało kryterium: *wymagania kompetencyjne*. W efekcie dziś za nieodzowne przy wartościowaniu pracy kryteria uważa się:

- wymagania kompetencyjne,
- wymagania psychofizyczne i umysłowe,
- odpowiedzialność,
- warunki środowiska pracy.

Wymagania kompetencyjne zakładają, że wartościowaniu poddane zostaną profile kompetencyjne stanowisk pracy. Poprawnie określone profile odzwierciedlają *złożoność pracy* wynikające z wymaganych – wiedzy, umiejętności oraz doświadczenia. Dodatkowo uwzględnienie profili kompetencyjnych jako podstawy wartościowania pracy pozwala odzwierciedlić także złożoność kontekstu pracy rozumianą jako ilość i złożoność kontaktów interpersonalnych, narażenie na trudne relacje społeczne (rozwiązywanie konfliktów, radzenia sobie z zastrzeżeniami, agresją itp.) Wyrażeniem złożoności kontekstu pracy są oczekiwane postawy, jakie pracownik powinien prezentować w sytuacji realizacji powierzonych mu zadań. Dobrym sposobem „wykorzystania struktury kompetencyjnej w szeregowaniu stanowisk pracy jest powiązanie poziomów kompetencji z funkcjami lub zadaniami występującymi na danym stanowisku, [czyli zbudowanie profili kompetencyjnych] a następnie ocena ich wagi za pomocą przyjętego systemu punktacji. Osiągnięte w ten sposób wyniki mogą zostać połączone z wynikami ocen innych elementów charakteryzujących stanowisko”¹. Takich jak: *wymagania psychofizyczne i umysłowe, odpowiedzialność oraz warunki środowiska pracy*.

Przez *wymagania psychofizyczne i umysłowe* rozumie się przede wszystkim: „wysiłek, jaki trzeba wkładać w wykonywanie (pracy) – może to być wysiłek umysłowy (intelektualny), fizyczny, związany z męczącą koncentracją uwagi, przeciążeniem zmysłów (szczególnie

¹ Whiddett S., Hollyforde S., Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 194.

wzroku), stresem”². Przez *odpowiedzialność* jako kryterium wartościowania rozumie się „odpowiedzialność za osiągnięcie wyznaczonych celów, życie i zdrowie ludzi, za stan środowiska naturalnego, za podejmowane decyzje, odpowiedzialność materialną (na przykład kasjera czy magazyniera) itd.”³ I wreszcie przez *warunki środowiska pracy*, rozumie się materialne środowisko, „w którym praca jest wykonywana – jedne prace są wykonywane w warunkach komfortowych, w klimatyzowanych i pięknie urządzonych gabietach, inne w warunkach znacznie gorszych, niektóre zaś w warunkach bardzo uciążliwych i niebezpiecznych (na dole w kopalni, głęboko pod wodą, w podwyższonej lub bardzo niskiej temperaturze, w dręczącym hałasie, wyziewach chemicznych lub w kontakcie z odrażającymi zapachami, w kontakcie z wibrującymi narzędziami, w polach elektromagnetycznych wysokiej częstotliwości, w kontakcie z materiałami radioaktywnymi, wybuchowymi)”⁴.

Wartościowanie stanowisk pracy ma na celu:

- ustalenie względnej wartości stanowiska i zakresu odpowiedzialności zwanego z wykonywaniem pracy na tym stanowisku lub zależności istniejących w ramach tego stanowiska;
- zebranie informacji koniecznych do stworzenia i stosowania sprawiedliwego i obiektywnie uzasadnionego taryfikatora stanowisk i tabeli wynagrodzeń;
- uzyskanie możliwie najbardziej obiektywnych informacji, na podstawie których stanowiska zostaną zaszeregowane w odpowiednich kategoriach, co umożliwi podejmowanie spójnych decyzji dotyczących zaszeregowania;
- zapewnienie przestrzegania przez organizację wymagań etycznych i prawnych związanych z równym wynagradzaniem pracy o tej samej wartości.⁵

² Oleksyn T., Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 246.

³ Ibidem.

⁴ Ibidem.

⁵ Armstrong M., Cummins A., Hasting S., Wood W., Wartościowanie stanowisk pracy. Przestrzeganie zasad równej płacy w praktyce, Oficyna a Wolters Kluwer Business,

Wartościowanie pracy stanowi podstawę zbudowania nowej struktury wynagradzania stanowisk pracy występujących w organizacji. Wartościowanie można przeprowadzać różnymi drogami, np. może być oparte o pracę grupy ekspertów zewnętrznych, którzy analizując pracę na poszczególnych stanowiskach i proponują pozycję stanowiska z hierarchii stanowisk, pracę grupy ekspertów wewnętrznych, złożonej z osób z działu zajmującego się procesami personalnymi oraz specjalistów znających specyfikę danego obszaru, w którym realizowane są zadania na poszczególnych stanowiskach pracy. Jednak najczęściej realizowaną ścieżką jest uspołecznienie procesu wartościowania poprzez zaangażowanie pracowników przedsiębiorstwa pochodzących z różnych obszarów organizacji i reprezentujących różne szczeble zarządzania oraz różne specjalności. Przyjęcie takiej ścieżki realizacji procesu wartościowania stanowisk pracy zakłada powołanie *Komisję ds. Wartościowania*. Komisja taka składa się z osób reprezentujących różne grupy pracowników, pochodzące z możliwie wielu obszarów organizacji tak by zapewnić społeczną reprezentację wszystkich obszarów biznesowych i wszystkich kluczowych grup stanowisk.

Ważnym elementem procesu wartościowania jest zapewnienie tego, by członkowie komisji znali treści pracy wykonywanej na poszczególnych stanowiskach. Znajomość taka, wraz ze zróżnicowaniem reprezentantów poszczególnych grup pracowniczych w organizacji, pozwala na właściwe i rzetelne określenie poziomów kryteriów podlegających wartościowaniu. Takie podejście do procesu wartościowania gwarantuje społeczną reprezentatywność uzyskanych wyników, co znacząco ułatwia ich późniejsze wdrożenie w organizacji. Końcowym etapem prac w ramach procesy wartościowania pracy jest odniesienie wypracowanych wyników (reprezentowanych już w formie symulacji poziomów wynagrodzeń) do rynkowych informacji o wynagrodzeniach. Takie odniesienie pozwala na znalezienie relacji organizacji do otoczenia i uchwycenia ewentualnych różnic⁶.

Kraków 2008, s. 15.

⁶ Nawet najbardziej doskonałe narzędzia wartościowania nie są w stanie oddać pojawiających się na rynku pracy anomalii. Przykładowo problem roku 2000 spowodował ogromne zapotrzebowanie na specjalistów z dziedziny IT. Innym interesującym przykładem może być pojawienie się deficytu na stanowiskach

Tab. 1. Porównanie profili kompetencyjnych wybranych stanowisk pracy

| Kompetencje | Poziom | | | | | | Poziom | | | | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------------|---|---|---|---|---|----------------------------------------|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | <i>Główny Specjalisty ds. rachunkowości</i> | | | | | | <i>Specjalisty ds. plac</i> | | | | | |
| Efektywne realizowanie celów i zadań | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Analizowanie informacji | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Efektywne komunikowanie się | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Organizowanie pracy własnej | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Współpraca w zespole | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Stosowanie zasad rachunkowości | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Posługiwanie się językiem obcym | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Obsługiwanie komputera | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| | <i>Specjalisty ds. rachunkowości</i> | | | | | | <i>Specjalisty ds. obsługi kasowej</i> | | | | | |
| Efektywne realizowanie celów i zadań | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Analizowanie informacji | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Efektywne komunikowanie się | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Organizowanie pracy własnej | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Współpraca w zespole | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Stosowanie zasad rachunkowości | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Posługiwanie się językiem obcym | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Obsługiwanie komputera | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |

Źródło: Opracowanie własne.

Z punktu widzenia profili kompetencyjnych istnieje możliwość ich opracowywanie w trakcie prac komisji wartościującej. Członkowie komisji zapoznając się z treścią i specyfiką pracy na poszczególnych stanowiskach określają wymagany zakres kompetencji i ich oczekiwany

wykonawczych z obszaru prac budowlanych, instalacyjnych i wykończeniowych. Deficyt ten spowodowany został ogromną migracją zarobkową przedstawicieli tych zawodów w stronę otwartych unijnych rynków pracy. Rynek może także wpływać na wyniki wartościowania poprzez charakterystykę regionalną. Jeśli w procesie wartościowania pracy rozważane było stanowisko (na różnych poziomach hierarchii organizacyjnej) przedstawiciela handlowego – to logika procesu wartościowania powoduje, że znajdujemy akceptowalny wewnątrz organizacji model tego stanowiska. Okazuje się jednak, w szczególności, gdy centrale firm mieszczą się w mniejszych ośrodkach gospodarczych, że struktura zarobków tej grupy pracowników w takich regionach jak Warszawa, Poznań czy Wrocław znacząco dobiega od poziomów w pozostałych regionach kraju. We wszystkich tych przykładach konieczne okazało się zweryfikowanie wyników wartościowania do realiów rynkowych jako jedyne sposobu na pozyskanie nowych i utrzymanie aktualnych pracowników.

poziom. Podejście takie może wydawać się atrakcyjne z punktu widzenia ekonomii działań – dodatkowym efektem prac w ramach procesu wartościowania jest opracowanie profili kompetencyjnych stanowisk pracy. Przykład różnic w poziomach kompetencji na stanowiska w Dziale Finansowym firmy X⁷ prezentuje tabela 1 *Porównanie profili kompetencyjnych wybranych stanowisk pracy*.

Warto jednak pamiętać, że proces wartościowania jest procesem społecznym opartym na poszukiwaniu konsensusu i poczucia sprawiedliwości. W efekcie tak opracowane profile kompetencyjne mogą (i często są) mniej bezstronnie obiektywne, gdyż w swojej treści i strukturze zawierać mogą poszukiwanie kompromisu ścierających się sił organizacyjnych. Bardziej racjonalnym podejściem jest rozłączenie procesu wartościowania pracy od procesu budowania profili kompetencyjnych stanowisk pracy. W takim podejściu komisja przyjmuje profile jako dane a wartościowanie pracy odbywa się poprzez określenie poziomów czynników tak zwanych pozakompetencyjnych.

2. Wartościowanie pracy oparte na kompetencjach

Oparcie się na kompetencjach pozwala określić wartość pracy wykonywanej na poszczególnych stanowiskach poprzez poziom wymaganych umiejętności. Takie podejście umożliwi sprawiedliwie i jednoznacznie określić wartość pracy, bowiem mniej jest niejednoznaczności przy porównywaniu stanowisk. Wyniki wartościowania są bardziej trwałe od tradycyjnych metod, gdyż wymogi kompetencyjne są bardziej stabilne niż szybko zmieniająca się treść stanowiska pracy.

Podstawowym źródłem informacji w tej mierze są kompetencyjne opisy stanowisk pracy. Przykład takiego opisu prezentuje tabela 2 *Przykładowy opis stanowiska pracy (fragment)*. Przedstawiony w tabeli 2 fragment karty opisu stanowiska pracy prezentuje zestaw najważniejszych, informacji z punktu widzenia procesu wartościowania pracy. Do takiego „zestawu” zaliczają się informacje dotyczące:

⁷ Ilustracje – tabele i rysunki w tym rozdziale opracowane zostały na podstawie wyników prac projektów doradczych realizowanych przez Autorów w firmie FPL.

- *obowiązków* na danym stanowisku, wskazane jest by obowiązki te pogrupowane zostały w dwie kategorie – kluczowe i uzupełniające. Rozdzielenie takie pozwala lepiej zrozumieć strukturę priorytetów danego stanowiska;
- *uprawnienia i odpowiedzialność* na danym stanowisku – zdefiniowanie uprawnień (ze szczególnym uwzględnieniem wielkości przypisanego na danym stanowisku budżetu) i odpowiedzialności pozwala trafnie zdefiniować stopień samodzielności pracownika i rzeczywistą strukturę przedmiotową jego odpowiedzialności;
- *profil kompetencyjny* – stanowi on kluczowy aspekt informacyjny opisu stanowiska pracy, z punktu widzenia procesu wartościowania – o ile wymienione wyżej elementy opisu służyć miały lepszemu zrozumieniu struktury zadań i charakteru pracy danego stanowiska, tak profil kompetencyjny wprost podlega wartościowaniu.

Tab. 2. Przykładowy opis stanowiska pracy (fragment)

| OBOWIĄZKI I ZADANIA NA STANOWISKU | | PROFIL KOMPETENCYJNY STANOWISKA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|-----------------------|--------|----------------------|----|-------------------|--|--|--|------------------------|--|--|--|-----------------|--|---|--|
| KLUCZOWE | Zakres współpracy* | Nazwa kompetencji | poziom wymagany | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>W obszarze strategii</p> <ul style="list-style-type: none"> Opracowywanie i wdrażanie strategii rozwoju sieci sprzedaży w zakresie komercyjnym <p>W obszarze planowania i kontroli</p> <ul style="list-style-type: none"> Uzgodnianie planów sprzedaży i planów marketingowych dla autoryzowanych punktów sprzedaży. Współpraca z siecią oraz rozwijanie sprzedaży, poprzez: <ul style="list-style-type: none"> Prowadzenie analiz sprzedaży, promocji i aktywności POS Organizowanie szkoleń dotyczących oferty handlowej i umiejętności sprzedaży Opracowywanie zasad współpracy z POS. <p>W obszarze raportowania i analiz</p> <ul style="list-style-type: none"> Prowadzenie analiz rynku marek sprzedawanych przez X Przygotowywanie raportów na potrzeby Zarządu <p>W obszarze administrowania</p> <ul style="list-style-type: none"> Administrowanie grupy przedstawicieli handlowych sieci <p>W obszarze zarządzania zasobami ludzkimi</p> <ul style="list-style-type: none"> Planowanie i rozdzielanie zadań przedstawicieli handlowych Nadzorowanie i ocena pracy przedstawicieli handlowych Utrzymywanie wymaganych standardów i norm w pracy podległych pracowników | <p>W</p> <p>Z</p> <p>Z</p> <p>S</p> <p>S/W</p> <p>S/W</p> <p>S</p> <p>S</p> | <p>Motywowanie</p> <p>Zarządzanie projektami</p> <p>Analizowanie informacji</p> <p>Efektywne komunikowanie się</p> <p>Efektywne realizowanie zadań i osiąganie celów</p> <p>Nastawienie biznesowe</p> <p>Podjęcie decyzji</p> <p>Współpraca w zespole</p> <p>Umiejętności handlowe</p> | <p>3</p> <p>4</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>4</p> <p>4</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| UZUPELNIĄCE | Zakres współpracy* | WYSIŁEK FIZYCZNY | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Nadzór nad procedurami systemu jakości obowiązującymi w procesach sprzedaży Praca w zespołach roboczych przygotowujących zmiany dotyczące firmy | <p>S</p> <p>W</p> | <p>niewielki lub przejściowy, praca nie wymaga wysiłku fizycznego lub jest on nieznaczny</p> <p>podwyższony – praca wymaga okresowego zwiększenia wysiłku fizycznego, krótkotrwałego wydławiania większych ilości energii</p> <p>wysoki – praca wymaga stałego wysiłku fizycznego i ciągłego wydławiania energii</p> <p>bardzo wysoki – praca wymaga stałego, dużego wysiłku fizycznego i wydławiania bardzo dużej ilości energii</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>*zakres współpracy:</p> <p>Z – w sytuacji gdy pracownik zbiera i koordynuje realizację zleceń</p> <p>S – w sytuacji gdy pracownik realizuje zadanie samodzielnie</p> <p>W – w sytuacji gdy pracownik realizuje zadanie w ramach zespołu lub w ramach współpracy z innym zespołem</p> | | CZAS I WARUNKI PRACY | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| UPRAWNIENIA NA STANOWISKU | | <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">regularny (zgodny z normą)</th> <th colspan="3">nieregularny czas pracy</th> </tr> <tr> <th>doraźnie</th> <th>często</th> <th>stała dyspozycyjność</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | | regularny (zgodny z normą) | nieregularny czas pracy | | | doraźnie | często | stała dyspozycyjność | | X | | | | | | | | | | | |
| regularny (zgodny z normą) | nieregularny czas pracy | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | doraźnie | często | stała dyspozycyjność | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p> budżet przydzielony dla stanowiska pozostający w gestii pracownika 0,0 PLN</p> <ul style="list-style-type: none"> Prowadzenie kontaktów z POS w zakresie wsparcia ich działalności oraz monitorowania efektywności ich funkcjonowania w obszarze sprzedaży Implementacja reguł i procedur postępowania z zakresu procesów sprzedaży realizowanych przez POS | | <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>stałe lub często (ponad 75% czasu pracy)</th> <th>okresowo (25 - 75% czasu pracy)</th> <th>sporadycznie (ponad 25% czasu pracy)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>pomieszczenie biurowe</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>magazyn, warsztat</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>hala napraw (lakieria)</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>praca w terenie</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | | | stałe lub często (ponad 75% czasu pracy) | okresowo (25 - 75% czasu pracy) | sporadycznie (ponad 25% czasu pracy) | pomieszczenie biurowe | | X | | magazyn, warsztat | | | | hala napraw (lakieria) | | | | praca w terenie | | X | |
| | stałe lub często (ponad 75% czasu pracy) | okresowo (25 - 75% czasu pracy) | sporadycznie (ponad 25% czasu pracy) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| pomieszczenie biurowe | | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| magazyn, warsztat | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| hala napraw (lakieria) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| praca w terenie | | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ODPOWIEDZIALNOŚĆ NA STANOWISKU ZA: | | WYKORZYSTYWANE NA STANOWISKU ŚRODKI I PRZEDMIOTY PRACY | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Efektywne realizowanie zadań w ramach koordynowania przedstawicieli handlowych, w tym w szczególności, za osiągnięcie poziomu mierników efektywności i innych wyznaczonych wskaźników Efektywne, rzetelne i terminowe realizowanie powierzonych zadań | | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Specyfikacja środka (lub przedmiotu) pracy</th> <th>Odpowiedzialność</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Samochód służbowy</td> <td>sd</td> </tr> <tr> <td>Telefon komórkowy</td> <td>sm</td> </tr> <tr> <td>Komputer – przenośny</td> <td>sm</td> </tr> </tbody> </table> <p>*Odpowiedzialność:</p> <p>am – standardowa (kodexowa), za środki i przedmioty o małej wartości</p> <p>sd – standardowa (kodexowa), za środki i przedmioty o znacznej wartości</p> <p>bm – bezpodległa, za środki i przedmioty o małej wartości</p> <p>bd – bezpodległa, za środki i przedmioty o znacznej wartości</p> | | Specyfikacja środka (lub przedmiotu) pracy | Odpowiedzialność | Samochód służbowy | sd | Telefon komórkowy | sm | Komputer – przenośny | sm | | | | | | | | | | | | |
| Specyfikacja środka (lub przedmiotu) pracy | Odpowiedzialność | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Samochód służbowy | sd | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Telefon komórkowy | sm | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Komputer – przenośny | sm | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

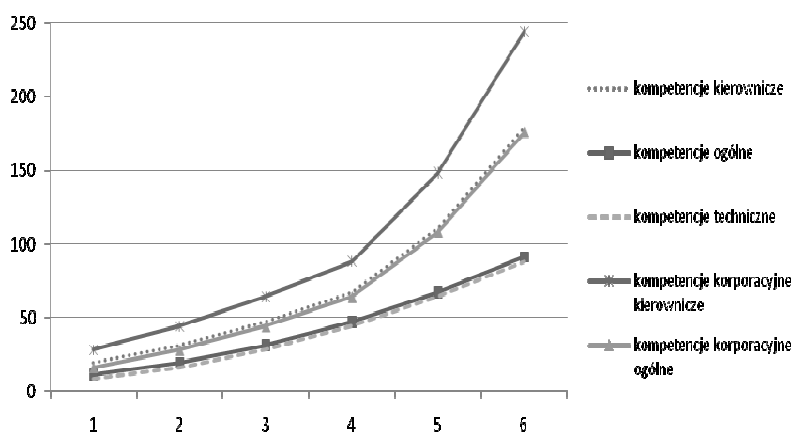
Źródło: Opracowanie własne.

Każdej z kompetencji przypisana zostaje określona wartość punktowa – wzrastająca wraz ze wzrostem wymaganego poziomu kompetencji. Wartość ta zmienia się także w zależności od grupy, do jakiej zaliczamy daną kompetencję. I tak kompetencje zaliczane do grupy kompetencji

kierowniczych będą wyżej punktowane od tych należących do grupy kompetencji ogólnych i technicznych. Zróżnicowanie wartości punktowej poszczególnych kompetencji może się pogłębić, jeśli, w ramach procesu wartościowania ustalone zostaną tzw. kompetencje korporacyjne.

Różnice w poziomach wartości punktowej poszczególnych grup kompetencji prezentuje rys. 1. Zmiana wartości punktowej dla poszczególnych grup kompetencji. Dodatkowo w procesie wartościowania pracy nie wszystkie kompetencje jej podlegają. Proces ten powinien gwarantować porównywalność (liczebną) szans zgromadzenia punktów za wymogi kompetencyjne. Dla tego wybieranych jest jedynie np. dziesięć najwyżej „punktowanych” kompetencji z całego profilu. Pozwala to zachować dowolną długość list kompetencji składających się na profile kompetencyjne stanowisk pracy nie zaburzając jednocześnie samego obrazu wagi kompetencji w ogólnej wartości stanowiska.

Rys. 1. Zmiana wartości punktowej dla poszczególnych grup kompetencji



Źródło: Opracowanie własne.

- *wysilek fizyczny* – informacje dotyczące struktury i zakresu wydatkowanej na stanowisku pracy energii stanowią jeden

z obszarów tzw. *pozakompetencyjnych* kryteriów wartościowania pracy. Dla wielu stanowisk liniowych wysiłek fizyczny stanowi podstawowy wkład w wartość pracy na danym stanowisku, stąd niezwykle ważne jest właściwe zwartościowanie tego aspektu pracy;

- *czas i warunki pracy* – to kolejne dwa kryteria zaliczane do *pozakompetencyjnych* kryteriów wartościowania pracy. W czasie pracy – analizie poddawana jest regularność godzin pracy oraz narażenie na konieczność pracowania w ponadwymiarowych godzinach pracy. Ponadwymiarowość godzin pracy brana jest pod uwagę jedynie w odniesieniu do stanowisk kierowniczych, gdyż osobom zatrudnionym w takim charakterze nie przysługuje dodatkowe wynagrodzenie za nadgodziny.
- *wykorzystywane na stanowisku środki i przedmioty pracy* – to ostatnie z grupy kryteriów *pozakompetencyjnych*. Informacje te wraz z informacjami dotyczącymi *uprawnień i odpowiedzialności* na danym stanowisku pozwalają na określenie rzeczywistej struktury odpowiedzialności stanowiska pracy ze szczególnym uwzględnieniem aspektów bezpośredniej odpowiedzialności materialnej.

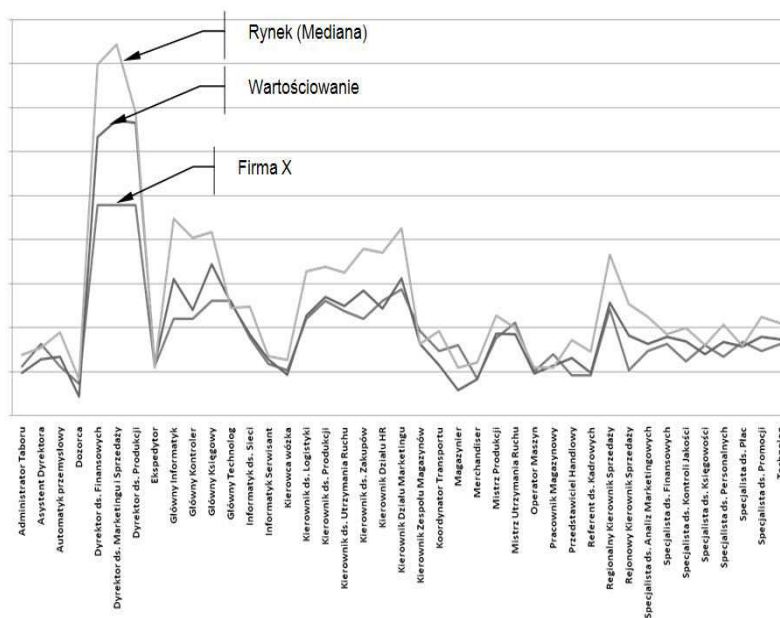
Proces wartościowania pozwala zatem przełożyć różnice w strukturze profili kompetencyjnych stanowisk pracy (patrz tabela 1) oraz różnice w strukturze i charakterze środowiska pracy (poprzez uwzględnienie czynników *pozakompetencyjnych*) na różnice w wartości pracy, a w efekcie na różnice w poziomach wynagradzania poszczególnych stanowisk pracy.

Ważnym aspektem procesu wartościowania pracy jest odniesienie jego wyników do realiów rynkowych. „Ustalanie stawek obowiązujących na rynku to, obok formalnie stosowanej metody wartościowania stanowisk pracy, jest niezbędną częścią programu tworzenia tabeli wynagrodzeń (...) Wycena rynkowa może formalnie polegać na analizie publikowanych rankingów płac, uczestnictwie w odpowiednim klubie płacowym, przeprowadzaniu specjalnych badań opinii, poradach osób pracujących w firmach rekrutacyjnych, czy – co jest wątpliwym źródłem informacji – na studiowaniu ogłoszeń o pracę. 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 pracownika”⁸.

Warto jednak pamiętać, że stosowanie wyceny rynkowej stanowisk pracy ma też swoje ograniczenia. Wynikają one z kilku wad takiego podejścia do wartościowania pracy. Prawdziwość tego stwierdzenia jest problematyczna z trzech powodów. „Po pierwsze, [wycena rynkowa] nie uwzględnia znaczenia przestrzegania zasad sprawiedliwości wewnątrz organizacji. Po drugie, nie bierze pod uwagę tego, że wartość stanowiska czy roli w jednej organizacji może być zupełnie inna od ich wartości w innych organizacjach. I wreszcie po trzecie, utrwała ona nierówności istniejące na rynku pracy”⁹.

Rys. 2. Porównanie aktualnych wynagrodzeń firmy X z wynikami wartościowania oraz wynagrodzeniem rynkowym



Źródło: Opracowanie własne.

⁸ Armstrong M., Cummins A., Hasting S., Wood W., Wartościowanie....., op. cit. s.33.

⁹ Ibidem.

Dlatego też uwzględnianie sytuacji rynkowej odnośnie struktury wynagrodzeń wartościowanych stanowisk pracy powinno zawsze mieć charakter wspomagający względem podstawowej metody ustalania wartości stanowisk pracy w organizacji. Przykład takiego odniesienia prezentuje rysunek 2 *Porównanie aktualnych wynagrodzeń firmy X z wynikami wartościowania oraz wynagrodzeniem rynkowym.*

3. Zakończenie

Oparcie się w wartościowaniu na systemie kompetencyjnym niesie ze sobą wiele korzyści dla organizacji. Z jednej strony kompetencje stanowią kryteria oceny złożoności treści pracy na poszczególnych stanowiskach wartościowanych, co w powiązaniu z przypisaniem odpowiedniej punktacji kolejnym poziomom kompetencji stanowi podstawową kanwę każdej z analityczno punktowych metod wartościowania pracy. Z drugiej strony wartościowanie z wykorzystaniem kompetencji charakteryzują następujące cechy:

- odejście od formalnych kryteriów wykształcenia i doświadczenia zawodowego, które we współczesnym świecie nieustannego uczenia się nie są w stanie odgrywać już tej roli, co kiedyś, zastępując je zestawem praktycznych umiejętności i wiedzy, które są rzeczywiście niezbędne do wykonywania określonej pracy;
- odstąpienie od określania wartości pracy statycznymi właściwościami odwołującymi się do miejsca stanowiska w strukturze organizacyjnej, gdyż coraz większa elastyczność organizacji pozwala na dopasowanie struktur do zmieniających się warunków zewnętrznych. Profile kompetencyjne zmieniają się w małym stopniu nawet w bardzo elastycznych strukturach (gdyż powierzamy zmieniające się zadania biorąc pod uwagę rzeczywiste umiejętności pracowników).
- zbudowanie profili kompetencyjnych pozwala wykorzystać je nie tylko do ustalenia wartości stanowiska, lecz także do prawidłowego określenia indywidualnej stawki wynagrodzenia w ramach kategorii zaszerogowania poprzez porównanie kompetencji pracownika z kompetencjami wymaganymi na stanowisku;

- kryteria kompetencyjne są jasne i zrozumiałe nie tylko dla osób bezpośrednio uczestniczących w procesie wartościowania, ale również dla późniejszych użytkowników systemu wynagradzania.

Należy jeszcze dodać dodatkową korzyść płynącą z takiego podejścia, jaką jest równoczesne z wartościowaniem wprowadzenie kompetencji do praktyki zarządzania personelem w organizacji, w której taki proces zostanie przeprowadzony. Efektem wartościowania są bowiem profile stanowiskowe, które można wykorzystywać w różnych narzędziach zarządzania personelem.

Bibliografia

1. Armstrong M.; Cummins A.; Hasting S.; Wood W., Wartościowanie stanowisk pracy. Przestrzeganie zasad równej płacy w praktyce, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2008,
2. Martyniak Z., Metodologia wartościowania pracy, wyd. Stabill, Kraków 1992
3. Oleksyn T., Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka, OE, Kraków 2006
4. Whiddett S., Hollyforde S., Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003

Tomasz P. Czapla
Maciej Malarski

Utilization of competences in the process of work evaluation

(Summary)

The paper presenting the method of assessing the work based on the of competence system. Amongst many used methods of assessing the work, method based on competence is still rather unpopular although is entering the new quality into the evaluation of the value of the work. This method is, from one side, guaranteeing the methodological correctness of the process itself, and on the other side is bringing a lot of benefits referring to very process (e.g. abandoning traditional criteria of the education), as well as of more late possibilities of using the effect of assessing of competence profiles. Assessing with using competence is opening the doors to later basics of the number of tools of staff management being based on a system of competences.