

**Andrzej Bodak, Anna Cierniak-Emerych**

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

## **WSPÓŁCZESNE PROBLEMY WARTOŚCIOWANIA PRACY W KONTEKŚCIE ELASTYCZNOŚCI ZATRUDNIENIA**

### **1. Wstęp**

Relatywnie szybkie tempo oraz nie tylko ewolucyjny, ale i niejednokrotnie rewolucyjny charakter zmian zachodzących w przedsiębiorstwach, a także w ich otoczeniu wyznaczają sposób zachowania jednostek gospodarczych oraz sprawność ich funkcjonowania. W tych okolicznościach zwiększa się znaczenie pozyskania oraz utrzymania odpowiedniej liczby pracowników gotowych identyfikować się z przedsiębiorstwem i jego celami.

Jeśli tak, to jednym z kluczowych zadań stojących przed menedżerami wydaje się budowanie skutecznych, a jednocześnie sprawiedliwych, połączonych głównie z efektywnością pracy systemów wynagradzania.

Podjęmowane w tym obszarze działania łączy się m.in. z pojęciem wartościowania pracy. W literaturze przedmiotu wartościowanie definiuje się przykładowo jako systematyczny proces ustalania relatywnej wartości poszczególnych stanowisk pracy w obrębie przedsiębiorstwa, pozwalający stworzyć strukturę, na której opiera się decyzje płacowe [Armstrong 2000, s. 510]. Wskazuje się jednocześnie na większe możliwości wykorzystania wyników wartościowania, tj. np. dobór i awans pracowników, racjonalizację organizacji pracy, programowanie szkoleń itp. [Zarządzanie... 1999, s. 111].

Tymczasem, w warunkach m.in. ciągłego wzrostu roli elastyczności zatrudnienia, o skuteczności pracy coraz częściej decydują indywidualne cechy ludzi, wykraczające poza standardowy zbiór wymagań związanych z danym stanowiskiem pracy. W tym kontekście podjęto próbę wskazania przesłanek i tendencji zmian w obszarze wartościowania pracy, zwracając przy tym uwagę na elastyczność zatrudnienia oraz jej wpływ na owe zmiany.

## 2. Od statycznej specjalizacji do elastyczności stanowiska pracy

W sposób tradycyjny wartość pracy ocenia się przez pryzmat konkretnego stanowiska, na którym praca ta jest wykonywana. Znajduje to swój wyraz w wartościowaniu polegającym na pomiarze – wycenie trudności konkretnej pracy w danym miejscu i danych warunkach [Martyniak 1998]. Oznacza to, iż pod uwagę bierze się wysiłek, jakiego wymaga określony rodzaj pracy od każdego wykonawcy, niezależnie od cech osobowych, predyspozycji, umiejętności czy stosunku do pracy konkretnego pracownika. O wartości pracy, a jednocześnie m.in. o jej miejscu w hierarchii wynagrodzeń, decydują zatem kryteria, na podstawie których określa się charakter i natężenie uciążliwości zidentyfikowanych w odniesieniu do zadań i czynności wykonywanych na konkretnym stanowisku.

Powstało wiele metod wartościowania [Martyniak 1998] opartych na zaprezentowanych założeniach, niemniej problemem wciąż otwartym pozostaje dobór zarówno wskazanych kryteriów, jak i ich wag.

Międzynarodowy Komitet Organizacji Pracy Naukowej w Genewie stworzył zbiór następujących uniwersalnych kryteriów wartościowania, takich jak: wymagania umysłowe, wymagania fizyczne, odpowiedzialność, warunki środowiska pracy, nazwany „schematem genewskim”. Warto jednak podkreślić, że coraz częściej zarówno w literaturze przedmiotu, jak i praktyce gospodarczej wskazuje się, iż kryteria te sprzyjają jedynie wycenie pracy z perspektywy statycznej. Chodzi tu głównie o sposób ujmowania pracy. Łączy się to z postrzeganiem pracy jako względnie stałej, o ściśle wyznaczonym zakresie zadań i czynności przypisanych do danego miejsca w strukturze organizacyjnej. Uznaje się przy tym, że struktura ta jest ustabilizowana, a organizacja pracy nie ulega radykalnym zmianom [Studniarek 1999, s. 23].

Można zatem zaryzykować stwierdzenie, że tradycyjnie postrzegane wartościowanie pracy hołduje znacznej specjalizacji rodzaju i stanowiska, na którym jest ona wykonywana. Człowiek, jak stwierdza M. Armstrong, staje się w takich okolicznościach: „intruzem w uporządkowanym świecie hierarchii stanowisk pracy” [Armstrong 2000, s. 511]. Proces doboru pracowników polega więc na dostosowaniu człowieka do wymogów pracy, a nie pracy do jego cech, predyspozycji, uzdolnień, tkwiącego w nim potencjału zarówno obecnego, jak i przyszłego.

Tymczasem zmiany zachodzące w przedsiębiorstwach oraz w ich otoczeniu – takie jak np.: wzrost konkurencji na rynku, nieprzewidywalność działań nie tylko konkurentów, ale i partnerów, gwałtowny postęp techniczno-technologiczny i związane z nim nowoczesne, tzw. elastyczne systemy produkcyjne – powodują, iż tradycyjne postrzeganie pracy, wiązanie jej z konkretnym stanowiskiem, miejscem w strukturze organizacyjnej, ściśle i jednoznacznie określonym zakresem obowiązków, tracą na znaczeniu. W tych okolicznościach wymogiem współczesności staje się poszukiwanie i wdrażanie elastycznych rozwiązań we wszystkich sferach funk-

cjonowania jednostek gospodarczych, w tym również w analizowanej tu sferze personalnej i łączącym się z nią wynagradzaniem pracowników. Aktualnym problemem jest przy tym uelastycznianie podziału pracy.

W tym kontekście w literaturze przedmiotu wskazuje się na różne formy elastyczności zatrudnienia [Cierniak 2002-2003, s. 214-223]. W tabeli 1 odniesiono się do tych spośród nich, które mogą jak się wydaje, oddziaływać również na kwestie wyceny pracy.

Tabela 1. Przykładowe formy elastyczności zatrudnienia

Forma	Określenie istoty poszczególnych form elastyczności zatrudnienia
Elastyczność zależna od stanowiska pracy	Przy wahaniami zapotrzebowania na pracę możliwe jest szybkie przemieszczanie pracowników, przydzielanie ich do wykonywania różnych zadań; przenoszenie ich do zajęć potrzebnych do realizacji w danym momencie, niekoniecznie realizowanych w sposób ciągły w przedsiębiorstwie. Oczekuje się przy tym od pracownika szerszego wykorzystywania posiadanych umiejętności
Elastyczność zależna od umiejętności	Rozwijanie zdolności pracowników do podejmowania szerszego zakresu zadań, ponoszenia większej odpowiedzialności
Elastyczność zależna od organizacji	Na przykład szersze wykorzystanie personelu zatrudnionego w niepełnym wymiarze godzin, pracowników sezonowych lub pracowników kontraktowych
Elastyczność zależna od wynagrodzenia	Uelastycznianie systemu wynagrodzeń, m.in. w kierunku ich indywidualizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Armstrong 2000, s. 297-298].

Tak więc przykładowo, z interesującego nas punktu widzenia tej wyceny za istotną należy uznać elastyczność zależną od stanowiska pracy. Znajduje ona swój wyraz w stwarzaniu pracownikom okoliczności sprzyjających przydzielaniu różnych zadań do wykonania. Oczekuje się przy tym, iż zatrudnieni będą zwiększać zakres wykorzystywania posiadanych przez siebie umiejętności, zdolności intelektualnych, tkwiącą w nich kreatywność i otwartość na podejmowanie nowych wyzwań [Cierniak 2002-2003, s. 297-298]. Podobnie elastyczność zależną od umiejętności łączy się z rozwijaniem zdolności pracownika do poszerzania zakresu zadań, ponoszenia większej odpowiedzialności.

Nasuwa się zatem pytanie o faktyczną rolę pracowników w tworzeniu wartości wykonywanej pracy, a w konsekwencji o adekwatność tradycyjnie ujmowanego wartościowania pracy do zarysowujących się współcześnie tendencji jej uelastyczniania.

Odnosząc się do owych tendencji, należy podkreślić, że słuszne wydaje się stwierdzenie, iż efekty pracy mogą się różnić pod względem ilości i jakości, zależnie od indywidualnych cech zatrudnionych, a także nie tyle od zakresu zadań, ile od funkcji przypisanych pracownikom [Juchnowicz 2000, s. 17]. W duchu uelastyczniania bowiem funkcje te mają coraz częściej charakter zmienny, dostosowujący się do aktualnych potrzeb pojawiających się w jednostkach gospodarczych.

Jeśli tak, to statyczne postrzeganie pracy na konkretnym stanowisku, a tym samym związanych z nim kryteriów jej wartościowania, nie sprzyja „uruchomieniu” potencjału tkwiącego w pracownikach, „gubi” elementy o charakterze rozwojowym. Tymczasem uzyskanie przewagi konkurencyjnej – jak to już wskazywano – wymaga optymalnego wykorzystania zarówno już zidentyfikowanego, jak i jeszcze nie rozpoznanego, ale posiadanego już przez zatrudnionych potencjału.

### 3. W kierunku wartościowania kompetencji

Realizacja zadań i strategii przedsiębiorstw w dynamicznie zmieniającym się i wysoce konkurencyjnym świecie organizacji często wymusza na pracownikach potrzebę reorientacji zawodowej, wielozawodowości, odejścia od wysokiej specjalizacji na rzecz przystosowania się organizacji do wykonywania różnorodnych zadań. Stąd też opisy zakresu zadań ustalonych w odniesieniu do poszczególnych stanowisk, będące jednocześnie jednym z wyznaczników wartościowania pracy, mogą szybko ulegać dezaktualizacji. Charakterystyczne dla sztywnej hierarchii organizacyjnej i zwykle nacechowanego autokratyzmem zarządzania opisy stanowisk nie stwarzają zatem możliwości pełnego wykorzystania często złożonych umiejętności pracowników.

Uzasadnia to potrzebę zmian w sposobie sporządzania tych opisów pod kątem określenia nie tyle zadań, ile celu oraz ogólnie sformułowanych ról indywidualnych lub zespołowych. Tym samym miejsce opisów bezosobowych i anonimowych mogłyby – a może powinny – zająć opisy ujmujące także indywidualne cechy zatrudnionych [Juchnowicz 2000, s. 17-18].

W obecnej dobie, kreowania elastycznych struktur organizacyjnych, podejścia procesowego, koncepcji organizacji uczących się, zarządzania wiedzą itd., role są tworzone i dopasowywane do ludzi, którzy będą je odgrywać. W konsekwencji to ludzie i ich indywidualność, a nie stanowiska, budują wartość pracy [Armstrong 2000, s. 512]. Stąd też sprawiedliwie wyznaczona płaca zasadnicza nie powinna już odzwierciedlać stałych uciążliwości pracy, wynikających ze specyfiki danego stanowiska. Natomiast powinna uwzględniać indywidualne predyspozycje osobowościowe, i to nie potencjalnych, lecz konkretnych pracowników, wykraczające poza standardowy zbiór wiedzy, potrzebny do realizacji zadań w określonym miejscu struktury organizacyjnej.

Potwierdzone dyplomem/certyfikatem kwalifikacje czy doświadczenie nie są przecież gwarantem oczekiwanej od pracownika efektywności, gdyż w praktyce mogą o niej decydować jego indywidualne cechy i umiejętności. We współczesnym traktowaniu wartościowania pracy uwzględnianie tego faktu znalazło odzwierciedlenie w filozofii wartościowania kompetencji.

Na tym tle wyjaśnienia wymaga bliskoźnaczość terminów „kompetencje” i „kwalifikacje”. „W polskiej praktyce oba terminy [...] były w przeszłości nagminnie postrzegane zbyt wąsko. Kwalifikacje, szczególnie w taryfikatorach kwalifikacyj-

nych [...] wyrażano na ogół poprzez dwa elementy – wykształcenie i staż pracy. Kompetencje z kolei utożsamiano dość powszechnie tylko z formalnym wyposażeniem danej osoby w uprawnienia decyzyjne” [Oleksyn 1999, s. 9].

W literaturze wskazuje się na potrzebę bardziej współczesnego, szerszego ujęcia znaczenia kompetencji. Stąd m.in. propozycja, zgodnie z którą: „kompetencje to ogół wiedzy, doświadczenia, postaw, a także gotowość pracownika do działania w danych warunkach. To również zdolność przystosowania się do zmieniających się warunków” [Thierry, Sauret, Monod 1994, s. 15].

Zważywszy na to, iż z perspektywy prakseologicznej kompetencje łączą w sobie te czynniki leżące po stronie pracownika, które zapewniają zdolność do skutecznego działania, wydają się one pojęciem szerszym i lepszym niż kwalifikacje [Oleksyn 1999, s. 9].

W analizowanym, nowym i alternatywnym, podejściu do wartościowania pracy próbuje się określić nie kwalifikacje wymagane na danym stanowisku, ale kompetencje potrzebne do wykonania całego zestawu funkcji. Przedmiotem analizy jest potencjał kompetencyjny konkretnego wykonawcy, wartością zaś stają się znaczenie danej pracy i ocena wkładu, w jakim przyczynia się ona do osiągania celów i zamierzeń strategicznych organizacji.

Zakres kompetencji może być określony w stosunku do sprecyzowanego zakresu zadań lub zadań zarysowanych ogólnie na podstawie celu działań, takich jak w przypadku prac twórczych np. działań menedżerskich czy naukowo-badawczych lub projektujących [Studniarek 2000, s. 71].

Metody wartościowania kompetencji są zaliczane do grupy metod analitycznych, o kryteriach zorientowanych podmiotowo, opartych na analizie czynnikowej. Kryterium oceny w tradycyjnym, statycznym wartościowaniu stanowiska były wspomniane już elementy trudności pracy, które w nowej konwencji zostają zastąpione lub uzupełnione kompetencjami niezbędnymi i wykorzystywanymi w procesie pracy. Stosowną analizę porównawczą prezentuje tab. 2.

Tabela 2. Przykładowe kryteria oceny wykorzystywane w procesie wartościowania pracy

Kryteria oceny	
Wartościowanie stanowiska pracy	Wartościowanie kompetencji
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Złożoność, w tym m.in. wiedza i doświadczenie</li> <li>• Odpowiedzialność związana z rodzajem zadań</li> <li>• Uciążliwość, w tym fizyczna, psychiczna, umysłowa</li> <li>• Warunki środowiska pracy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umiejętności indywidualne adekwatne do pełnionej roli</li> <li>• Postawy związane m.in. z predyspozycjami do ponoszenia odpowiedzialności</li> <li>• Zdolności intelektualne</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Przy formułowaniu zestawu kompetencji istotnego dla funkcjonowania organizacji ważne jest określenie, czy i w jakim stopniu mogą one być wspólne dla

wszystkich prac, tworząc podstawy dużej elastyczności i uniwersalizacji w sferze zatrudnienia czy też odmienne – zróżnicowane, sprzyjające węższej specjalizacji w tym względzie.

Rozstrzygnięcie tego problemu nie jest łatwe i jednoznaczne. Wydaje się bowiem, iż w praktyce określony stopień podziału analizowanych podstawowych i specjalistycznych kompetencji jest ściśle powiązany z całościową wizją funkcjonowania przedsiębiorstwa.

## Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- Cierniak A., *Zmiany warunków pracy w przedsiębiorstwach – przesłanki i tendencje*, AE, Wrocław 2002-2003 (maszynopis pracy doktorskiej).
- Juchnowicz M., *Tendencje w dziedzinie wartościowania pracy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2000 nr 1-2.
- Martyniak Z., *Metodologia wartościowania pracy*, Antykwa, Kraków 1998.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami w organizacji. Istota, cele, system*, „Humanizacja Pracy ZZL” 1999 nr 3.
- Studniarek Z., *Statyka i dynamika metod wartościowania pracy*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1999 nr 11.
- Studniarek Z., *Podstawy wyboru metod wartościowania*, „Humanizacja Pracy ZZL” 2000 nr 1-2.
- Thierry D., Sauret Ch., Monod N., *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesie zmian*, Poltext, Warszawa 1994.
- Zarządzanie pracą. Organizowanie, planowanie, motywowanie i kontrola*, red. J. Jasiński, Wyd. Placet, Warszawa 1999.

## CONTEMPORARY PROBLEMS OF JOB EVALUATION IN CONTEXT OF FLEXIBILITY OF EMPLOYMENT

### Summary

In traditional meaning job evaluation links oneself mainly with making the measurements of requirements workstation as well as occurrent on him difficulties. Meanwhile, contemporary more often about efficiency of the employees decided their individual features. Trends connected with flexibility of employment assigned the new role of workers, going beyond standard tasks realized on particular workstation. In the article, the main attention was focus on connections between flexibility of employment and tendencies of changes in the field of job evaluation.