

Anna Lis

Wojewódzki Inspektorat Inspekcji Handlowej

Marcin Lis

Wyższa Szkoła Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach

Wartościowanie stanowisk pracy a ocena jakości pracy

Streszczenie

Proces wartościowania stanowisk pracy jest jednym z elementów wdrażania nowoczesnych narzędzi zarządzania w organizacji. Metoda wartościowania stanowisk pracy jest narzędziem pomagającym podejmować racjonalne decyzje kadrowe i płacowe. Przeprowadzenie wartościowania dostarcza wiedzy na temat rzeczywistej wartości pracy wykonywanej na poszczególnych stanowiskach oraz jest punktem wyjścia do dokonania oceny jej jakości. Należy podkreślić, iż właściwe przeprowadzenie procesu wartościowania stanowisk pracy służy nie tylko ocenie jakości pracy wykonywanej przez pracowników organizacji, ale także planowaniu rozwoju zawodowego oraz indywidualnej ścieżki kariery, a także projektowaniu stanowisk pracy i rozwoju całej organizacji.

Słowa kluczowe: *wartościowanie stanowisk pracy, jakość pracy*

Abstract

Evaluating of work position process is one of modern instruments of management in organization. Method of work position helps to take right decisions according to workers and their salary. Conducting of evaluating supplies knowledge about real value of executable work on individual positions and helps to estimate quality. It belongs to underline, that proper conducting of this process not only serve to estimate quality work but also planning of professional development and individual paths of career, as well as project design of work position and development of whole organization.

Keywords: *evaluation of work position, quality of work*

Organizacja funkcjonująca w dzisiejszej rzeczywistości gospodarczej wydaje się być lepiej przygotowana, ale także bardziej świadoma niezbędności takiego narzędzia jak wartościowanie stanowisk pracy do prawidłowego zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Artykuł ma na celu wykazać, iż dobrze przeprowadzone wartościowanie stanowisk pracy ma sens, gdyż jego wyniki dają podstawę podejmowania szerokiej gamy decyzji z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi oraz podstawy do określenia kryteriów oceny jakości pracy.

Wartościowanie stanowisk pracy to systematyczny proces ustalania relatywnej wartości poszczególnych stanowisk pracy w obrębie organizacji [1].

W podanej definicji należy zwrócić uwagę na trzy sformułowania:

- „w obrębie organizacji” – organizacja powinna być rozumiana jako jedno przedsiębiorstwo,
- „relatywna wartość” – nie należy zakładać, że przeprowadzony proces wartościowania wykaże absolutną wartość stanowiska pracy, ponieważ nie uwzględnia on wielu czynników takich jak np. wartość rynkowa stanowiska pracy,
- „stanowisko pracy” – wartościowanie stanowisk pracy koncentruje się na ocenie stanowiska pracy przez pryzmat celu jego istnienia i przypisanych mu zadań.

Wartościowanie pracy jest metodą ukierunkowaną na różnicowanie treści (trudności) pracy. Możliwe jest dwojakie rozumienie wartościowania pracy:

- szerokie, gdzie każde zróżnicowanie płac stosownie do oceny różnic w trudności pracy stanowi akt wartościowania pracy; w tym kontekście absurdalną alternatywą dla wartościowania pracy byłoby płacenie wszystkim tak samo, (czego nie robi niemal nikt),
- wąskie, ograniczone do metod analitycznych wartościowanie pracy [4].

Wartościowanie stanowisk pracy jest przeprowadzane na podstawie opisów stanowisk, co powoduje, że opis stanowiska jest podstawowym dokumentem, z którego czerpie wiedzę zespół wartościujący. Głównym celem, dla którego przeprowadza się wartościowanie, jest racjonalne kształtowanie wynagrodzeń, a także rekrutacja, rozwój, ocena osiągnięć pracownika oraz rozwój całej organizacji. Ponadto rezultatem projektu wartościowania stanowisk jest zaktualizowany, przejrzysty i oparty na obiektywnych kryteriach obraz wewnętrznej hierarchii stanowisk, w tym również nowe nazwy stanowisk. Wartościowanie stanowisk polega na analizie i określeniu odpowiedzialności oraz wymogów przypisanych do poszczególnych stanowisk. W nowoczesnie zarządzanych firmach, których celem jest osiągnięcie wiodącej pozycji na konkurencyjnym rynku, niezbędne jest zdefiniowanie i ocena wartości pracy na stanowiskach. Firmy, które dążą do jasnej i klarownej wewnętrznej hierarchii stanowisk, wykorzystują w tym celu wartościowanie stanowisk pracy. Warto w tym miejscu zaprezentować cele wartościowania. Należą do nich:

- wskazanie miejsca stanowiska w strukturze wewnętrznej firmy,
- określenie celu uzasadniającego istnienie stanowiska w firmie,
- dostarczenie informacji o zakresie odpowiedzialności oraz zadań wykonywanych na danym stanowisku,
- weryfikacja zadań i odpowiedzialności wykonywanych na danym stanowisku w stosunku do rzeczywistego zakresu obowiązków stanowiska.

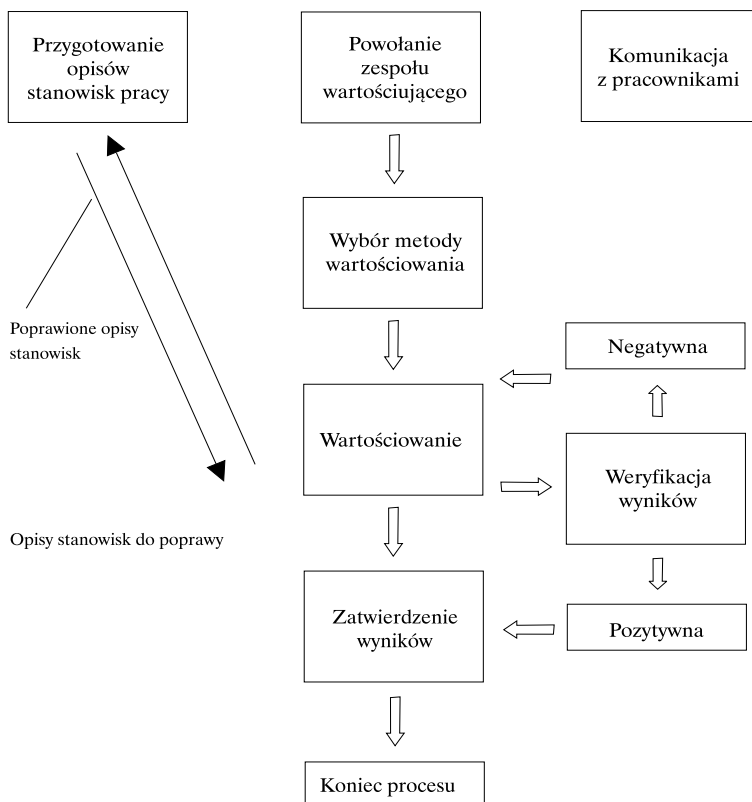
Innym aspektem przytoczonej definicji wartościowania stanowisk pracy jest fakt, że ustalenie wartości stanowisk następuje w obrębie jednej organizacji.

Podstawowe zasady wartościowania stanowisk:

- wartościowaniu podlega każde stanowisko pracy,
- wartościujemy stanowiska pracy, a nie pracowników, którzy je zajmują,
- wartościowanie może przeprowadzić powołany zespół, bądź podmiot zewnętrzny,
- wybór odpowiedniej metody wartościowania,
- ustalenie kryterium wartościowania
- ustalenie wyniku wartościowania,
- weryfikacja wyników wartościowania stanowisk pracy.

Przy organizowaniu procesu wartościowania stanowisk pracy należy wziąć pod uwagę następujące kwestie:

- liczbę stanowisk pracy, które wymagają opisanie i zwartościowania,
- strukturę organizacyjną,
- doświadczenie z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi,
- możliwości kadrowe.



Rys.1 Typowy proces wartościowania stanowisk w organizacji.

Źródło: Opracowanie własne.

Żadna z metod wartościowania nie zapewnia pełnego obiektywizmu, gdyż każda opiera się na ludzkim osądzie. Stopień subiektywizmu zależy od:

- rodzaju ocenianej pracy,
- zastosowanej techniki wartościowania,
- przygotowania zespołu wartościującego,
- sposobu wykorzystania wyników.

Do najważniejszych grup wartościowania pracy należą:

- sumaryczne – (rangowanie, klasyfikacja, wewnętrzny benchmarking),
- analityczne – (analityczno-punktowe, analityczno-wagowe),
- wyceny rynkowej – porównanie ze stawkami rynkowymi,
- oparte na kompetencjach; wartościowanie przez klasyfikowanie stanowisk [4].

Zaletami wartościowania stanowisk pracy w organizacji są:

- racjonalne uzasadnienie dla tworzenia stopniowanych struktur płacowych,
- poczucie sprawiedliwości,
- równa płaca za pracę o tej samej wartości zgodnie z art. 78 § 1 Kodeksu pracy, iż wynagrodzenie za pracę powinno być tak ustalone, aby odpowiadało w szczególności rodzajowi wykonywanej pracy i kwalifikacjom wymaganym przy jej wykonywaniu, a także uwzględniało ilość i jakość świadczonej pracy [2].

Dokonując opisu i wartościowania stanowisk pracy należy przede wszystkim mieć na uwadze strukturę organizacji i rolę stanowiska pracy w wypełnianiu jego zadań i nie powinny być sporządzane ze względu na kompetencje, kwalifikacje, zadania i zakres odpowiedzialności zajmujących je aktualnie pracowników. Takie podejście jest uzasadnione na gruncie nauk o zarządzaniu organizacją i umożliwia ustalenie relatywnej wartości poszczególnych stanowisk, a nie pracy konkretnych osób.

Przypisując główne zadania realizowane na opisywanym stanowisku pracy oraz definiując ich rolę, a następnie ustalając ich wartość, możemy dokonać oceny jakości pracy świadczonej przez pracownika zajmującego dane stanowisko. Przez ocenę jakości pracy należy rozumieć systematyczne analizowanie stopnia spełnienia przez pracownika wymagań wynikających z przyznaných zadań stanowisku, które zajmuje. Proces oceny jakości pracy jest poprzedzony określeniem kryteriów jakości, które w dużej mierze zawierają opisy stanowisk pracy. Do najważniejszych możemy zaliczyć:

- poziom umiejętności i wiedza pracowników,
- warunki pracy,
- złożoność zadań i kreatywność,
- sposób zarządzania,
- motywowanie w toku pracy,
- koszt pracy.

Ważną kwestią jest to, że pracownik jest udziałowcem mierzenia poziomu jakości swojej pracy, pomimo iż jest to proces złożony i wymaga precyzyjnego ustalenia przedmiotu i celu mierzenia. Ponadto właściwie przeprowadzony proces oceny jakości pracy służy rozwojowi całej organizacji oraz jej pracowników w zakresie ustalania celów, planowania, zarządzania organizacją, klimatu i kultury organizacji, jak również przebiegu procesów pracy.

Do najważniejszych powodów przeprowadzenia oceny efektywności i jakości pracy należą:

- motywowanie pracowników,
- nagradzanie efektywnej pracy,
- wzmacnianie kultury organizacji,
- określenie potrzeb szkoleniowych,
- uświadomienie pracownikowi możliwości awansu [3].

Można stwierdzić, iż oceny jakości pracy i jej efektów, zaspokajając wiele potrzeb, służą również osiągnięciu jednego lub kilku spośród następujących celów:

- ustanowienia standardów jakości i efektywności pracy,
- lokalizacji obszarów, w których efektywność powinna się zwiększyć,
- określenia potencjału organizacji w zakresie wewnętrznej rekrutacji,
- prowadzenia dyskusji z pracownikami o planach rozwoju zawodowego oraz ścieżkach kariery.

Ocena jakości pracy wykracza poza proces jej wartościowania, jak również nie jest tożsama z oceną pracowników. Należy zaznaczyć, iż rozpatrując jakość pracy, należy wziąć pod uwagę misję, wizję i cele organizacji. Chodzi o to, aby wyznaczone pracownikom zadania były z nimi zgodne i aby nie generować zadań i kryteriów ich ocen osłabiających te, które są najważniejsze dla całej organizacji.

Do najczęściej popełnianych przy wartościowaniu i ocenie jakości pracy błędów należą:

- brak wartościowania i oceny jakości pracy,
- ocena bez dalszych konsekwencji i działań,
- nadmiar kryteriów oceny,
- rozmyte i zmienne kryteria oceny,
- ocena bardziej według tego, co oceniani mówią i jakie sprawiają wrażenie, niż według rzeczywistych rezultatów pracy,
- wyznaczanie nierealnych celów i zadań,
- stosowanie niewłaściwych metod, technik i narzędzi do wartościowania; bądź też nieumiejętne stosowanie właściwych,
- manipulacja pod presją indywidualnych i grupowych interesów,
- za słabe lub za silne związki płacy z rezultatami pracy.

Reasumując, należy podkreślić, iż konsekwencje procesu wartościowania oraz oceny jakości pracy ostatecznie ponoszą ludzie. Natomiast wyniki właściwie prze-

prowadzonego procesu wartościowania oraz oceny jakości pracy mogą stanowić podstawowe źródło informacji na temat organizacji, sukcesów i potrzeb pracowników, możliwości optymalizacji wykorzystania potencjału zasobów kadrowych w organizacji. Jego właściwe wdrożenie jest bardzo trudne, gdyż wymaga nie tylko dużego nakładu pracy merytorycznej, ale napotyka duży opór społeczności wewnątrz organizacji. Naturalną bowiem konsekwencją takich działań mogą być mniejsze lub większe wstrząsy w skostniałych strukturach kadrowo-płacowych. Chcąc uniknąć lęku pracowników przed zmianą, ważnym zadaniem jest wytworzenie klimatu sprzyjającego wartościowaniu przede wszystkim przez przeprowadzenie kampanii informacyjnej o celach procesu wartościowania oraz jego konsekwencjach dla pracowników organizacji.

LITERATURA

- [1] M. Armstrong: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna i Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, 510 s.
- [2] Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. *Kodeks pracy* (Dz. U. z 1998 r. nr 21, poz. 94 z późn. zm.). Art. 78 § 1.
- [3] Watson, Wyatt: *The Human Capital Index*, European Survey Report 2000.
- [4] T. Oleksyn: *Wynagradzanie a pomiar pracy. Zdefiniowanie problemu*, Portal internetowy www.wynagrodzenia.pl, data publikacji: 26.06.2007 r.