

Juchnowicz M., Sienkiewicz Ł. [2006]

Jak ocenić pracę? Wartość stanowisk i kompetencji

Wydawnictwo Difin, Warszawa

Recenzowana praca stanowi kompleksowe i gruntowne studium metodologiczne oceny pracy dla potrzeb zarządzania zasobami ludzkimi i innych dziedzin zarządzania firmą.

Autorzy podzielili swoje studium na dwie merytorycznie powiązane części. Pierwsza dotyczy wartościowania pracy, druga zaś koncentruje się na wartościowaniu kompetencji pracowników.

Część I, której autorką jest prof. M. Juchnowicz, stanowi wnikliwą prezentację dotychczasowego, można by rzec, klasycznego dorobku teorii i praktyki wartościowania pracy. Ale nie jest to typowy przegląd historyczny, lecz metodologiczny, któremu przyświecają konkretne potrzeby współczesnego zarządzania zasobami pracy w firmie. Autorka rozpoczyna od odpowiedzi na pytanie, czym jest wartościowanie pracy, jakie przyświecają mu cele, czym się różni od innych metod badania pracy. Wyjaśnia też genezę i pokazuje dalsze losy (rozwój) wartościowania pracy, aż do dnia dzisiejszego. Z rozważań autorki można by wysnuć wniosek, że klasyczne wartościowanie pracy osiągnęło pewien stan nasycenia, że potrzebny jest odważny krok w kierunku wartościowania kompetencji pracowników.

Z ogólnometodologicznego punktu widzenia niezmiernie ważny jest rozdział 4 części I poświęcony istocie i etapom procesu wartościowania pracy. Autorka prawidłowo i konsekwentnie definiuje etapy wartościowania pracy oraz główne składniki procedury analizy pracy. Ma to ogromny walor praktyczny z punktu widzenia potrzeb zakładowej polityki personalnej. Szczególną wagę, i słusznie, autorka przywiązuje do sporządzania opisu pracy. Warto podkreślić, że opisy pracy znajdują w zszl wszechstronne zastosowanie: w procedurach rekrutacji i selekcji pracowników, motywowania i wynagradzania, budowie indywidualnych ścieżek karier, programowaniu szkoleń pracowników, a nawet restrukturyzacji zatrudnienia.

Rozdział 5 stanowi kompetentny i gruntowny przegląd metod wartościowania pracy. Autorka podkreśla wagę klasyfikacji metod wartościowania pracy i wynikające z niej implikacje teoretyczne i praktyczne. Szczególnie wartościowa jest analiza porównawcza metod sumarycznych i analitycznych oraz dowody na korzyść tych ostatnich. W rozdziale 6 przedstawiono obszerniej analityczno-punktowe podejście do wartościowania pracy, wyłuszczaając jego cechy oraz walory dla obiektywizacji oceny pracy. W niezbędnym zakresie przedstawiono historyczny rozwój metody analityczno-punktowej. Rzeczowo i trafnie omówiono główne warianty metody analityczno-punktowej, dokonano krytycznego porównania zalet i wad poszczególnych metod.

Wiele uwagi poświęciła autorka metodzie UMEWAP 95 i metodzie HAY. Wybór tych metod uważam za słuszny. Od dłuższego czasu metoda UMEWAP 95 cieszy się w Polsce dobrą opinią, ponieważ dostarcza prawidłowej zobiektywizowanej oceny pracy na potrzeby wielu dziedzin zżl i zarządzania firmą. Z kolei liczba zwolenników i firm stosujących metodę HAY jest coraz większa. Dzięki wnikliwemu opisowi obu wymienionych metod czytelnik może porównać ich zalety i wady oraz dokonać wyboru stosownie stawianym celom i wymaganiom.

W dalszym ciągu swych rozważań autorka pokazuje obszary zastosowania wyników i wartościowania pracy w zarządzaniu firmą. Czytelnik przekonuje się, że przedstawione wyżej opisy metod wartościowania pracy nie stanowią „sztuki dla sztuki”, lecz niezmiernie użyteczne narzędzie praktyczne, którego zastosowanie może przysporzyć firmie wiele korzyści. Zastosowanie wartościowania pracy na potrzeby wynagradzania ma charakter klasyczny. Stąd nic dziwnego, że jeden z punktów (rozdział 8 cz. I) został poświęcony temu ważnemu zagadnieniu.

Realizacja procesu wartościowania pracy w firmie musi podlegać pewnej racjonalnej organizacji. Jak słusznie podkreśla autorka, jedynie w wypadku zastosowania prawidłowej organizacji można się spodziewać wysokojakościowych, zobiektywizowanych ilościowych ocen cech pracy.

Część I kończy interesujący szkic (projekcja) zmian w dziedzinie oceny pracy. W sposób uargumentowany przekonujemy się, że terażniejszość i przyszłość oceny pracy to organiczne połączenie klasycznego wartościowania stanowisk pracy z wartościowaniem kompetencji pracowników. Jest to metodologicznie udane przejście do części II recenzowanego opracowania, której autorem jest Ł. Sienkiewicz.

Stanowi ona merytoryczną kontynuację części I. Otwiera ją prezentacja istoty kompetencji jako podstawy wartościowania (pracowników). Autor wychodzi ze słusznego założenia, że kompetencje (jeśli nie zostaną później wycenione) są jakościową miarą kapitału ludzkiego. Przechodząc do definicji kompetencji z punktu widzenia wymagań wartościowania, autor wyróżnia podejście zorientowane na pracownika i podejście zoriento-

wane na pracę. Następnie głęboko zastanawia się nad możliwością i koniecznością syntezy obu podejść, przynajmniej do celów wartościowania.

Następnie przedstawiono wzajemne związki różnych kategorii „partycypujących” w wartościowaniu kompetencji. W szczególności omówiono gruntownie i kompetentnie takie kwestie, jak:

- właściwości pracownika a pojęcie kompetencji
- zadania w pracy jako pole działania kompetencji
- działania i ich wyniki jako warunek istnienia kompetencji
- determinanty wykazywania kompetencji.

Genezie i istocie procesu wartościowania kompetencji poświęcony jest rozdział 2. W pierwszej kolejności w sposób zasadny i logicznie spójny porównano wartościowanie stanowisk pracy i wartościowanie kompetencji pracowników, co stanowi metodyczne nawiązanie do końcówki części I. Wskazano na występujące analogie i różnice; wykazano przewagę wartościowania kompetencji nad klasycznym wartościowaniem stanowisk pracy. Pokazano, jakie przesłanki przemawiają na korzyść wartościowania kompetencji, i zarysowano przejście do modelu kompetencji.

Z punktu widzenia celu części II znaczenie rozdziału 3 jest zasadnicze. Jest on poświęcony budowie modelu kompetencji pracowników jako podstawy wartościowania. Szerzej rozpatrzono zagadnienie identyfikacji kompetencji pracowników. Proces identyfikacji tych kompetencji jest wieloetapowy i musi być wykonany zgodnie z racjonalną procedurą organizacyjną. Ważną rolę odgrywa wybór metody identyfikacji kompetencji, co słusznie podkreśla autor.

Tworzenie profili kompetencyjnych autor przeprowadza według następującego schematu logicznego:

- grupowanie kompetencji i założenia doboru kompetencji do profilu
- związki kształtu profili kompetencyjnych z wartościowaniem kompetencji.

Pozostałe trzy rozdziały opisują szczegółowo różne dziedziny zastosowania wartościowania kompetencji w zarządzaniu firmą.

Autor eksponuje przede wszystkim rolę wartościowania kompetencji w budowie i funkcjonowaniu systemu ocen pracowniczych. W szczególności rozważa następujące kwestie:

- wyniki wartościowania kompetencji a ocena okresowa
- „technologia” oceny kompetencji w porównaniu z profilem
- warunki gwarantujące przeprowadzenie prawidłowej oceny kompetencji.

Rozdział 5 koncentruje się na wykorzystaniu wyników wartościowania kompetencji w dziedzinie różnicowania wynagrodzeń. Oprócz kwestii tradycyjnych znajdują się tam nowe treści, do których zaliczam:

- określenie wartości punktowej profilu

- sposoby i kryteria określania wag kompetencji
- związek wartościowania kompetencji z poszczególnymi składnikami wynagrodzeń.

Inne obszary zastosowania wyników wartościowania kompetencji pracowników omówiono w rozdziale 6, między innymi w kierowaniu rozwojem pracowników, pozyskiwaniem pracowników itp. Otrzymaliśmy w ten sposób kompleksowy i pełny opis zastosowań wartościowania w firmie.

Recenzowaną monografię oceniam bardzo wysoko z kilku powodów. Po pierwsze, jest to pierwsza w literaturze polskiej tak obszerna, kompleksowa, gruntowna i wnikliwa prezentacja metodologii i metod oceny pracy. Szczegółowo przedstawiono wszystkie godne uwagi i zastosowań metody, ich walory, wady i ograniczenia, jak też teoretyczne i empiryczne rezultaty. Po drugie, autorzy przedsięwzięli udaną próbę połączenia w zintegrowaną całość dotychczasowej metodologii i metod wartościowania stanowisk pracy oraz metodologii i metod wartościowania kompetencji pracowników. Jest to w teorii i praktyce zżł niewątpliwe *novum*, wymagające odnotowania. Po trzecie, recenzowaną monografię charakteryzuje wysoki poziom teoretyczny. Godne podkreślenia jest metodologiczne nachylenie opracowania, co czyni je niezwykle przydatnym dla praktyków i może stanowić punkt startowy do dalszych dociekań teoretycznych. Po czwarte, podkreślenia wymaga logiczność i klarowność wykładu, umiejętność autorów prezentowania niejednokrotnie skomplikowanych kwestii przy pomocy jasnego i przystępnego języka. Jest to zaleta niezwykle ważna z punktu widzenia przyszłego czytelnika.

W sumie należy skonstatować, że dzięki recenzowanej monografii otrzymaliśmy pozycję, która krytycznie systematyzuje i istotnie wzbogaca naszą wiedzę i dorobek praktyczny w zakresie oceny pracy. Charakteryzują ją nie tylko poważne walory praktyczne i niekwestionowana wartość teoretyczna. Polecam.

Kazimierz Makowski