

Przydatność wartościowania pracy we współczesnych koncepcjach wynagradzania

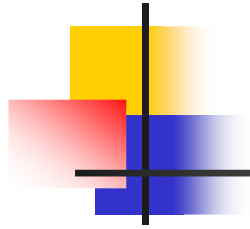


Prof. Dr hab. Leszek Koziół

Akademia Ekonomiczna w Krakowie

I Krakowskie Forum Wynagrodzeń

Kraków, 07.06.2006 r.



I. Próba usytuowania wartościowania pracy w teorii bodźców



I. Próba usytuowania wartościowania pracy w teorii bodźców

- w myśli autorów współczesnych, menedżerskich koncepcji przedsiębiorstwa to odpowiedni system wynagradzania pracowników –wykonujących pracę zespołową - kreuje i stymuluje produktywność.
- nadto przyjmuje się stwierdzenie następującej treści: jeżeli jest zachowana relacja pomiędzy nakładami a wynagrodzeniem, produktywność całego zespołu wzrasta (a to przecież ona tworzy „pulę wynagrodzeń”), jeśli relacja jest luźna, to produktywność zespołu maleje.



I. Próba usytuowania wartościowania pracy w teorii bodźców

- problemem jak się wydaje słabo dotąd rozwiązywanym, jest pomiar wartości wkładu pracy zespołowej, jak również ustalenie wynagrodzenia stosownie do wkładu. Zagadnienie to bywa określane mianem „metering” – co oznacza zarówno mierzenie, jak i wynagradzanie. Stąd wniosek, że ten kto mierzy wartość wkładu i wyniku kontroluje przydzielanie wynagrodzeń.



I. Próba usytuowania wartościowania pracy w teorii bodźców

- W teorii ekonomii, jak i w tradycyjnej teorii przedsiębiorstwa nie pokazano, w jaki sposób odbywa się owo mierzenie. Jej przedstawiciele przyjęli założenie o racjonalnym zachowaniu podmiotów gospodarczych funkcjonujących w warunkach doskonale konkurencyjnych rynków. W gruncie rzeczy przedsiębiorstwo potraktowane zostało jako „czarna skrzynka”.



I. Próba usytuowania wartościowania pracy w teorii bodźców

Ponieważ rynek, jako mechanizm zewnętrzny w stosunku do firmy nie pełni roli „metering” doskonale należy:

- ustanowić kogoś, kto będzie zarządzał i kontrolował sposoby ponoszenia nakładów w pracy zespołowej. Wskazać pełnomocnika.
- przyjąć odpowiednie sposoby i narzędzia, zwłaszcza bodźce ekonomiczne, które mogą zagwarantować, że pełnomocnik będzie pełnił tę funkcję efektywnie.
- rozstrzygnąć kwestię: kto i za pomocą jakich narzędzi będzie nadzorował pełnomocnika, a więc rozwiązać kolejny trudny problem nadzoru korporacyjnego.



I. Próba usytuowania wartościowania pracy w teorii bodźców

Oczywiście są i inne sposoby określania wynagrodzeń wykorzystywane przez współczesne organizacje takie przykładowo, jak:

- ❑ negocjacje placowe;
- ❑ oparcie się na kryteriach społecznych i wartościach zawartych w kulturze organizacji uznanych przez członków organizacji;
- ❑ wycena wartości kapitału ludzkiego;
- ❑ wartościowanie pracy.



II. Wartościowanie pracy podstawą budowy systemu wynagradzania

Wybrane definicje pojęcia wartościowanie pracy:

- Wartościowanie stanowisk pracy jest systematycznym procesem wyznaczania relatywnej wartości lub rozmiarów poszczególnych stanowisk w ramach organizacji [M. Armstrong].
- Wartościowanie pracy jest procesem opisywania, analizowania i ostatecznie wyceny stanowisk za pomocą odpowiedniej metody. Efektem tego procesu jest wyrażony w punktach wynik, określający pozycję badanego stanowiska w odróżnieniu od innych stanowisk. W oparciu o to powstaje taryfikator kwalifikacyjny [F. Poels].



II. Wartościowanie pracy podstawą budowy systemu wynagradzania

Wybrane definicje pojęcia wartościowanie pracy:

- Wartościowanie pracy jest procesem określania stopnia trudności pracy stanowiska pracy oraz ustalenie wkładu tego stanowiska w realizację celów organizacji. Proces ten stanowi podstawę kształtowania płac stałych [L. Koziół].



II. Wartościowanie pracy podstawą budowy systemu wynagradzania

- Rozwiązanie jakiegokolwiek problemu kadrowego powinno opierać się na wynikach analizy pracy. Jedną z owej analizy, którą można by zaliczyć do metod badawczych „crossowych” – przebiegających w poprzek funkcji zarządzania – jest metoda wartościowania pracy. W swym zakresie zawiera ona elementy analizy pracy, analizy organizacyjnej, ergonomicznej analizy uciążliwości pracy oraz w pewnej mierze analizy finansowej. Jej rezultaty mogą być pomocne w usprawnianiu motywacyjnej i organizacyjnej funkcji zarządzania, w mniejszym stopniu funkcji kontrolnej i planistycznej.



II. Wartościowanie pracy podstawą budowy systemu wynagradzania

Ocena ta stwarza przesłanki do:

- ❑ racjonalizacji zatrudnienia, zwłaszcza racjonalizacji kosztów osobowych,
- ❑ czyni strukturę organizacyjną bardziej klarowną,
- ❑ przyczynia się do poprawy warunków pracy,
- ❑ prowadzi do zapewnienia pokoju społecznego i polepszenia stosunków międzyludzkich,
- ❑ stwarza przesłanki do wzrostu motywacji pracy,
- ❑ w toku wartościowania można wskazać na procesy podstawowe (tworzące wartość), procesy pomocnicze oraz zidentyfikować te, które nie tworzą wartości dla klienta (procesy zbędne).



II. Wartościowanie pracy podstawą budowy systemu wynagradzania

Wybór wzorcowej metody wartościowania pracy powinien następować z uwzględnieniem następujących założeń:

- powinna być prosta i zrozumiała dla przeciętnego pracownika,
- powinna uwzględniać dorobek światowy w dziedzinie wartościowania pracy a zwłaszcza nawiązywać do tzw. schematu genewskiego,



II. Wartościowanie pracy podstawą budowy systemu wynagradzania

Wybór wzorcowej metody wartościowania pracy powinien następować z uwzględnieniem następujących założeń (cd.):

- układ kryteriów syntetycznych i elementarnych wraz z odpowiadającymi im „wagami” tj. maksymalnymi notami punktowymi, powinien obejmować jak największą część stanowisk pracy w firmie – najlepiej wszystkie stanowiska pracy,
- powinna być metodą zobiektywizowaną, tj. taką której kryteria elementarne i wagi oparte są o obiektywne i mierzalne wielkości.



II. Wartościowanie pracy podstawą budowy systemu wynagradzania

Założenia te można uzupełnić o inne kryteria wyboru, a w szczególności:

- ❑ wielkość i strukturę przedsiębiorstwa,
- ❑ cele i strategię rozwojową przedsiębiorstwa,
- ❑ rodzaj polityki płac,
- ❑ rodzaj grup zatrudnionych,
- ❑ możliwość uzyskania akceptacji danej techniki wartościowania pracy przez pracowników,
- ❑ harmonizację tej techniki ze stylem i filozofią zarządzania w przedsiębiorstwie,
- ❑ koszty opracowania i wdrożenia techniki wartościowania,
- ❑ uwarunkowania legislacyjne.



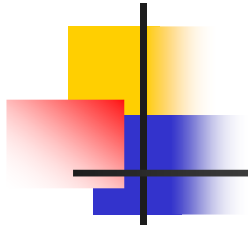
II. Wartościowanie pracy podstawą budowy systemu wynagradzania

- Wśród wymienionych kryteriów ważną przesłanką wyboru metod wartościowania jest akceptacja metody przez pracowników firmy. Akceptację tę można uzyskać przez informacje o metodzie – odpowiednio ją prezentując, przez szkolenia i udział pracowników w dostosowywaniu metody do specyfiki firmy.



II. Wartościowanie pracy podstawą budowy systemu wynagradzania

- Wartościowanie pracy może, ale nie musi zapewnić obiektywizacji wyceny stanowisk i wynagrodzeń. Nader często ze względu na uchybienia proceduralne, niedoskonałość technik wartościowania pracy, nacisku ze strony różnych grup społecznych (grupy interesu) rolę swą spełnia w sposób niezadowalający.



Dziękuję za uwagę