

Lekcja 6. Analiza pracy i analiza stanowisk pracy. Wartościowanie pracy

Organizacja zatrudnia pracowników, aby poprzez wykonywanie pracy na jej rzecz pozwalali osiągać założone cele, np. generowali zysk. Pracownicy są potrzebni nie tylko do tego bezpośredniego generowania zysku, ale również, aby wspierać procesy towarzyszące. Przykładowo – jeśli organizacja zajmuje się produkcją, to oprócz pracowników na liniach produkcyjnych, zaangażowanych bezpośrednio w produkcję, organizacja zatrudnia HR-owców, sprzedawców, pracowników biurowych, księgowo itd. Stanowisk pracy w organizacji może być bardzo dużo, przy czym może być tak, że organizacja zatrudnia sporą liczbę pracowników, ale w zasadzie na kilku różnych stanowiskach (np. 100 pracowników produkcji, 3 kierowników, 1 behapowiec, 1 księgowa i 1 kadrowa), a może być tak, że organizacja zatrudnia relatywnie niewielką liczbę osób, ale praktycznie każda z tych osób pracuje na innym rodzajowo stanowisku.

Tak, czy inaczej, zanim na dane stanowisko zatrudni się pracownika, dobrze jest wiedzieć, jakie są wymogi pracy na tym stanowisku jakie kwalifikacje ten pracownik musi mieć, co to w ogóle za stanowisko itd. W tym właśnie celu dokonuje się analizy pracy i analizy stanowisk pracy. Analiza pracy jest pojęciem nieco szerszym. Dobór pracowników na dane stanowisko powinien być poprzedzony analizą pracy na tym stanowisku, żeby w ogóle wiedzieć, kogo szukamy na to stanowisko, jakie kwalifikacje musi mieć kandydat, żeby istniało wysokie prawdopodobieństwo, że sobie na tym stanowisku poradzi.

Wykonawcami danej pracy są ludzie albo zespoły ludzkie. Ludzi tych trzeba na odpowiednie stanowiska odpowiednio podbierać – pod kątem ich przydatności do pracy na tych stanowiskach. Ale to jeszcze nie wszystko – same stanowiska muszą zostać odpowiednio stworzone, zgodnie z przepisami BHP, odpowiednio wyposażone w niezbędne narzędzia itd. Krócej mówiąc – stanowiska pracy należy przemyśleć i odpowiednio zaprojektować.

Analiza pracy czy analiza stanowisk pracy w zarządzaniu zasobami ludzkimi jest bardzo ważnym elementem. Pracę można z kolei rozpatrywać z punktu widzenia konkretnego stanowiska albo konkretnych kompetencji. Analiza pracy i tworzenie stanowisk pracy muszą być powiązane ze strukturą organizacyjną. W organizacji mamy jednoosobowe i wieloosobowe stanowiska pracy, różnego rodzaju komórki organizacyjne. Najmniejszy element w tej całej układance to jednoosobowe stanowisko pracy, później stanowiska wieloosobowe, komórki organizacyjne, pionowy organizacyjne.

O strukturze organizacji mówiliśmy nieco na początku szkolenia, w każdym razie są pewne komórki, podlegające pod inne komórki, te z kolei pod jeszcze inne komórki albo szefa. Tworzy się w ten sposób pion, określający chociażby podległość służbową. Natomiast od takiej praktycznej strony, to ważniejsze są same stanowiska – w sensie obowiązków na nich. Jednocześnie nie należy utożsamiać stanowiska pracy z jednoosobowym stanowiskiem organizacyjnym.

Stanowisko pracy to biurko, szafa w wydzielonym pokoju, określone narzędzia. Chodzi tu o coś fizycznego, niejako taki punkt, w którym dany pracownik wykonuje swoje obowiązki. To miejsce jest stanowiskiem pracy, a na tym stanowisku pracuje jednoosobowe stanowisko organizacyjne – ten pracownik, zatrudniony w danym charakterze.

Brzmi skomplikowanie, ale przykładowo – mamy pracownika zatrudnionego na stanowisku ślusarza. Jednoosobowe stanowisko organizacyjne to ślusarz. Jednocześnie ten ślusarz wykonuje pracę na stanowisku pracy, czyli w pewnym wydzielonym miejscu w pomieszczeniu, wyposażonym w odpowiednie narzędzia do pracy.

Stanowisko pracy to pewna przestrzeń, gdzie wykonuje się pracę, człowiek zatrudniony do tej pracy, narzędzia zapewnione mu do pracy, obowiązki do wykonania i cel pracy. W zarządzaniu zasobami ludzkimi należy przyjąć, że stanowisko pracy to pewien wyodrębniony organizacyjnie element procesu pracy, na którym wykonywane są jednorodne zadania i czynności.

Dobrze, wiesz już, jak odróżnić stanowisko pracy, rozumiane jako pewne zestawienie przestrzeni do wykonywania pracy, narzędzi do jej wykonywania oraz człowieka do jej wykonywania. W zarządzaniu zasobami ludzkimi ta informacja jest bazą do stworzenia opisu stanowiska pracy oraz opisu modelu kompetencji czy profilu kandydata do zatrudnienia na to stanowisko pracy. Opis stanowiska pracy to w skrócie charakterystyka elementów składowych tego stanowiska, z kolei model kompetencji na tym stanowisku to pewien zestaw cech, umiejętności i kwalifikacji osoby zdolnej do pracy na tym stanowisku.

Analiza pracy pozwala na zgromadzenie informacji o stanowiskach pracy, na podstawie których opracowuje się pewne wyniki – właśnie wspomniane opisy stanowisk pracy czy modele kompetencyjne. W większości przypadków te dwa dokumenty kojarzą się z procesami rekrutacyjnymi – opisy stanowisk pracy czy profil kandydata to narzędzia, wykorzystywane właśnie m.in. w rekrutacjach czy selekcji, niemniej warto je tworzyć nie tylko na potrzeby rekrutacji. Przydają się one w procesach wartościowania pracy, oceniania pracowników

zatrudnionych na określonych stanowiskach czy w analizie zasobów ludzkich pod kątem ilościowym.

Opis stanowiska pracy bywa z reguły formalnym dokumentem, niejako przypisanym do danego stanowiska. Przykładowy wzór takiego dokumentu znajdziesz pod nagraniem. Zatrzymaj na chwilę odtwarzanie prezentacji i zapoznaj się z tym wzorem.

WZÓR DO POBRANIA: opis stanowiska pracy

Specyfikacja stanowiska pracy (określana inaczej jako opis stanowiska pracy) jest szczegółowym opisem stanowiska pracy, obejmującym obowiązki pracownika na tym stanowisku oraz cele, jakie pracownik ten będzie realizować na tym stanowisku. Specyfikacja (opis) stanowiska pracy jest podstawowym elementem dokumentacji struktury organizacyjnej pracodawcy. To ważny dokument, choćby z punktu widzenia procesu rekrutacji. Ułatwia opracowywanie ogłoszeń z ofertą zatrudnienia oraz negocjacje (rozmowy) z kandydatem do pracy. Jest to także punkt wyjścia do opracowywania zakresu czynności pracownika po zakończeniu procesu jego rekrutowania.

Opis stanowiska pracy zawiera z reguły opis osoby, która na tym stanowisku powinna pracować. Opis osoby uwzględnia umiejętności i zdolności pracownika na opisywanym stanowisku, a także jego kwalifikacje i doświadczenie. Projektując opis stanowiska pracy należy uwzględnić w nim:

- zdolności, jakie powinien mieć się najlepszy na to stanowisko pracownik
- wymagania w zakresie umiejętności technicznych, organizacyjnych, komunikatywności i kreatywności kandydata
- zdolność do stosowania każdej z wymaganych umiejętności w konkretnych obowiązkach i zadaniach, realizowanych na opisywanym stanowisku
- wymagania co do wykształcenia, szkoleń pracownika na opisywanym stanowisku
- doświadczenia w pracy na takich samych lub zbliżonych stanowiskach
- stażu pracy.

Obowiązujące w Polsce przepisy (poza pewnymi wyjątkami) nie narzucają z góry jednego obowiązującego wzoru opisu stanowiska pracy. Zanim jednak rozpocznie się przygotowywanie opisu stanowiska pracy, warto odpowiedzieć sobie na kilka podstawowych pytań oraz

zapoznać się z kilkoma aspektami. Sporządzenie właściwego opisu stanowiska pracy powinno zostać poprzedzone:

- analizą samego przedsiębiorstwa, jego struktury organizacyjnej, misji i celami, jakie chce ono osiągnąć,
- zapoznaniem się z dokumentacją firmową,
- wybraniem odpowiedniej metody opisu stanowiska pracy,
- dyskusją z osobami kompetentnymi i decyzyjnymi.

Jeszcze przed sporządzeniem opisu stanowiska pracy warto zastanowić się, w jakim celu będzie on używany, jakie są jego zadania, w tym np. rola w procesie rekrutacji i selekcji kandydatów. Sam OSP uzależniony jest od wielu czynników, w tym struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa (podmioty o strukturze złożonej i głębokiej tworzą z reguły bardziej szczegółowe opisy stanowisk pracy, podczas gdy w podmiotach o strukturze elastycznej czy płaskiej opisy stanowisk pracy mają charakter ogólny. Jakikolwiek byłoby jednak przedsiębiorstwo czy inna jednostka organizacyjna, opis stanowiska pracy powinien być tworzony tak, aby minimalizować ryzyko powstawania sporów kompetencyjnych i jednoznacznie określać, kto za co odpowiada i jakie obowiązki do kogo należą, a także ułatwić proces rekrutacji pracowników na opisywane stanowisko.

Właściwie skonstruowany opis stanowiska pracy odpowiada na pytania:

- jakie jest usytuowanie stanowiska w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa i jakie są jego powiązania hierarchiczne (kto jest przełożonym, kto podwładnym, do kogo raportować, kogo prosić o zgodę a komu wydawać polecenia itp.)
- jaka jest racja istnienia stanowiska i w jakim celu zostało ono utworzone
- jaki jest zakres zadań, uprawnień i odpowiedzialności na opisywanym stanowisku
- jakie są warunki pracy i wyposażenie opisywanego stanowiska
- jakie są wymagania kwalifikacyjne i kompetencje dla opisywanego stanowiska

W praktyce projektując opis stanowiska pracy należy w pierwszej kolejności ustalić, komu podlega osoba zatrudniona na tym stanowisku, kto podlega tej osobie oraz jaki jest zakres jej obowiązków. Przykładowo – chcemy przygotować opis stanowiska pracy księgowej. Podlega ona głównej księgowej albo bezpośrednio prezesowi, w zależności od struktury organizacyjnej,

jej z kolei podlegają pracownicy działu kadr i płac, działu sprzedaży, fakturzystki itp., z kolei do zakresu czynności księgowej należy prowadzenie ksiąg rachunkowych, naliczanie wynagrodzeń, przygotowywanie rozliczeń podatkowych, dekretacja dokumentów księgowych, sporządzanie raportów i analiz itp. Mając przygotowany taki ramowy opis stanowiska pracy znacznie łatwiej jest sporządzić opis szczegółowy, niezbędny w zarządzaniu zasobami ludzkimi, w szczególności w ocenach przydatności pracowników czy rekrutacjach.

Opis stanowiska pracy czy profil kompetencyjny jest jednym z elementów całościowej strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Jeśli ten OSP dotyczy nowo tworzonego stanowiska, to zanim jeszcze zostanie opracowany, konieczne jest ustalenie:

- kto ma zostać zrekrutowany na to stanowisko
- gdzie ma zostać zrekrutowany (źródła pozyskania kandydata)
- kto będzie prowadził proces rekrutacji i odpowiadał z niego
- w jaki sposób dotrzeć z ofertą zatrudnienia do odpowiednich kandydatów
- jakie działania rekrutacyjne będą najwłaściwsze i najbardziej skuteczne
- jaki jest budżet na obsadzenie nowego stanowiska i na cały proces rekrutacji.

Opis stanowiska pracy zawiera informacje o wymaganiach w stosunku do rekrutowanej osoby, jej obowiązkach po zatrudnieniu, pożądanych kwalifikacjach i kompetencjach. Jeśli sama praca nie jest specjalnie precyzyjnie określona z natury rzeczy, przygotowuje się opis stanowiska pracy pod kątem cech charakteru kandydata.

Samo tworzenie opisu stanowiska pracy składa się z pewnych etapów. Pierwszy etap polega na przeanalizowaniu dotychczas istniejących opisów stanowisk pracy i podjęcie decyzji, czy sporządzając OSP na potrzeby planowanej rekrutacji opieramy się na gotowym wzorcu, czy tworzymy OSP całkowicie od nowa. Zakładamy, że tworzymy OSP całkowicie od nowa, gdyż będzie dotyczyć dopiero tworzonego nowego stanowiska pracy.

Pierwsza rzecz – nazwa stanowiska pracy i określenie miejsca tego stanowiska w strukturze organizacyjnej. Ustalamy w jakiej komórce organizacyjnej to stanowisko ma się znaleźć, kto będzie bezpośrednim przełożonym pracownika, a kto będzie mu podlegać. Sama nazwa stanowiska pracy czy obejmowanej funkcji niesie ze sobą szereg informacji, określa miejsce stanowiska w strukturze a także pośrednio zakres kompetencji na tym stanowisku. Nazwa stanowiska nie może być zbyt ogólna. Przykładowo osoba nadzorująca całość procesów

związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi pracuje na stanowisku Dyrektora do spraw zasobów ludzkich, Kierownika działu kadrowego itp.

Powszechnie przyjmuje się taki właśnie model „Dyrektor do spraw jakiś tam” albo „Kierownik działu jakiegoś tam”. Ma to swoje plusy – dyrektor czy kierownik podlega z reguły organowi zarządzającemu, jest równorzędny z dyrektorami innych komórek organizacyjnych, wiadomo, za jaką „działkę” w organizacji odpowiada.

Może się też zdarzyć, że pracownik pracuje na samodzielnych stanowisku – nie podlega formalnie nikomu, ale też nikt nie podlega jemu. W wielu organizacjach takie stanowiska w opisie stanowisk pracy funkcjonują pod nazwą „Główny specjalista do ...”. Przykładowo zatrudnia osobę do szeroko pojmowanego doradztwa prawnego. Osoba ta pracuje na etacie. Nie ma sensu tworzenia dla niej stanowiska Kierownika działu prawnego, skoro działu prawnego nie ma – po prostu całością zagadnień prawnych ma zajmować się ta jedna osoba. Tworzy się zatem dla niej stanowisko specjalisty do spraw prawnych, a stanowisko to niejako jest wyłączone w strukturze organizacyjnej. Na opis stanowiska pracy ma to bezpośredni wpływ – ustala się zakres obowiązków tej osoby, ale już nie ustala, komu ta osoba podlega bezpośrednio czy kto podlega tej osobie. Jak pamiętasz z początku kursu – to stanowisko to swoisty sztab.

A takich samodzielnych stanowisk pracy w organizacji może być dużo. To nie muszą być księgowi czy prawnicy. To może być Inspektor Ochrony Danych Osobowych, informatyk itd.

Pomijając już aspekty prawne, nazwa stanowiska ma sugerować zakres obowiązków i kompetencji osoby zatrudnionej na tym stanowisku. Dyrektor do spraw personalnych – wiadomo orientacyjnie, czym się zajmuje, za co odpowiada – za szeroko pojmowane sprawy personalne – zatrudnianie i zwalnianie, dobór pracowników, ale również kwestie bezpieczeństwa i higieny pracy.

Istotne z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi jest określenie miejsca stanowiska pracy w strukturze organizacyjnej.

Druga rzecz – ustalamy zakres obowiązków na danym stanowisku. Obowiązki te należy podzielić na obowiązki powszechne, do realizacji w codziennej pracy, obowiązki sporadyczne (np. organizacja comiesięcznych kontroli). Na tym etapie można również ustalić kwestie kryteriów oceny wywiązywania się z powierzonych zadań, np. jakieś parametry do mierzenia efektywności pracy.

Tutaj decydujące znaczenie ma to, jaki jest cel stworzenia stanowiska pracy w organizacji – chodzi o określenie, jaki z celów organizacji ma realizować rekrutowana osoba. Na tym etapie należy ustalić, czy cele, jakie ma osiągać rekrutowana osoba nie są już przypadkiem w pewnym zakresie realizowane przez inną osobę – być może nie będzie jednak konieczności zatrudnienia kogoś z zewnątrz, a wystarczające będzie odpowiednie poprzesuwanie obowiązków.

Adam Nowak pracuje na stanowisku informatyka. Do jego zakresu obowiązków należy administracja siecią komputerową i bazami danych w organizacji. Organizacja potrzebuje nowej strony internetowej i zarządzania nią. W organizacji istnieje już stanowisko informatyka, ale zakres czynności na tym stanowisku nie obejmuje nowych celów organizacji. A dodatkowe obciążenie obowiązkami Adama Nowaka nie wchodzi w grę – ma on co prawda wiedzę na temat tworzenia stron internetowych, ale ze względu na ograniczenia czasowe nie może się zająć dodatkowymi obowiązkami. Niezbędne jest zatem pozyskanie osoby, która zajmie się tym nowym celem. Stąd konieczność przeprowadzenia rekrutacji.

Trzecia rzecz – ustalenie sposobów wykonywania pracy i narzędzi do pracy. To ważny etap, bo decyduje o wymaganych kwalifikacjach kandydata, jaki ma zostać zrekrutowany. Jeśli na tym etapie projektowania OSP ustalimy, że na danym stanowisku niezbędna będzie obsługa określonych urządzeń czy oprogramowania, znajomość danych języków obcych itd., to właśnie pod tym kątem będziemy później analizować przydatność wyłonionych kandydatów do zatrudnienia.

Czwarta rzecz – techniczny opis warunków pracy – lokalizacji, miejsca pracy, czasu pracy itd.

Dopiero teraz możemy przygotować opis stanowiska pracy. Opis taki przygotowuje się, mając na względzie pewną klasyfikację wymagań rekrutacyjnych. Ta klasyfikacja różni się w zależności od tego, czy stanowisko, na które rekrutowany jest pracownik, jest stanowiskiem fizycznym, czy wymaga kontaktów z ludźmi itp.

Jeśli stanowisko pracy, na jakie tworzony jest opis jest stanowiskiem fizycznym, to w opisie stanowiska pracy znajdą się pożądane cechy fizyczne kandydata, dotychczasowe osiągnięcia, zdolności szczególne, zainteresowania, usposobienie czy też pewne okoliczności dodatkowe, np. mobilność kandydata. Z kolei, jeśli stanowisko ma być stanowiskiem, gdzie zatrudniony pracownik ma mieć kontakt z innymi ludźmi, to pożadanymi cechami kandydata będzie wpływ na innych, nabyte kwalifikacje, wrodzone zdolności, motywacja do pracy, odporność na stres, umiejętność negocjowania itp.

Jeśli w opisie stanowiska pracy decydujące znaczenie mają kompetencje kandydata, to rekruter musi jakoś zapewnić sobie możliwość zmierzenia tych kompetencji. Nierzadko w opisach stanowisk pracy czy profilach kandydata używa się pojęć, które co prawda mądrze brzmią, ale w praktyce nie wiadomo, jak z nich korzystać. Przykładowo w opisie stanowiska pracy wskazano, że kandydat musi być komunikatywny. Na pierwszy rzut oka mniej więcej wiadomo, o co chodzi. Ale w praktyce komunikatywność, rozumiana jako umiejętność sprawnego porozumiewania się z innymi może oznaczać różne rzeczy – komunikatywna jest osoba, która potrafi słuchać ze zrozumieniem i stosować się do zaleceń, ale też komunikatywna jest osoba, która potrafi być liderem, potrafi wydawać polecenia, podpierając je swoim autorytetem i charyzmą. Ta pierwsza kompletnie nie nadaje się do kierowania zespołem ludzi, ta druga nie jest w stanie podporządkować się i wykonywać wydanych jej poleceń.

Można wyróżnić kilka poziomów opanowania danej kompetencji, pożądanej na stanowisku pracy, dla którego tworzony jest opis:

- brak danej kompetencji
- przyswojenie kompetencji w stopniu podstawowym
- przyswojenie kompetencji w stopniu dobrym, czyli kandydat potrafi co prawda samodzielnie realizować zadania wymagane tej kompetencji, ale wymaga nadzoru i poprawiania działań
- przyswojenie kompetencji w stopniu bardzo dobrym, czyli kandydat nie tylko potrafi samodzielnie działać na danym stanowisku, ale potrafi również pomagać innym i uczyć innych
- przyswojenie kompetencji w stopniu najwyższym, czyli kandydat nie tylko potrafi samodzielnie realizować stawiane przed nim zadania, ale wykazuje przy tym własną inicjatywę, twórczo korzysta z posiadanych umiejętności.

Projektując opis stanowiska pracy czy formularz profilu kandydata warto zwrócić uwagę na to, że kompetencje dzieli się na kompetencje techniczne i behawioralne (społeczne). Te pierwsze związane są ściśle z umiejętnościami kandydata, te drugie z cechami jego charakteru. Pierwsze są wymagane, aby zatrudniana osoba w ogóle była w stanie realizować stawiane przed nią zadania. Weryfikuje się je poprzez jakieś zadania próbne, adekwatne do zadań stawianych w warunkach rzeczywistej pracy. Te drugie można w pewnym stopniu zweryfikować już na etapie np. rozmowy kwalifikacyjnej i ocenić zdolność kandydata do zachowania zimnej krwi w warunkach stresu, jego opanowania, umiejętności komunikowania się itp.

Kolejna ważna rzecz. Kompetencje techniczne są względnie jasne – umiejętność programowania w danym języku, znajomość języków obcych czy tym podobne, tak na kompetencje społeczne kandydata rekruter musi patrzeć z dwóch perspektyw. Przede wszystkim kompetencje społeczne są mu niezbędne, bo tego wymaga specyfika pracy (np. przedstawiciel handlowy, nauczyciel), jak też są niezbędne do umiejętności pracy w zespole. Kandydat może mieć wysoki stopień kompetencji społecznych, które pozwalają mu z powodzeniem realizować stawiane przed nim zadania, ale kompletnie nie radzić sobie z pracą w danym środowisku, w kontaktach z innymi współpracownikami.

Generalnie im wyżej w hierarchii organizacji, tym mniej liczą się kompetencje techniczne, a bardziej społeczne, w szczególności związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi, umiejętnością wydawania poleceń i ich egzekwowania itd. A to oczywiście należy w opisie stanowiska pracy uwzględnić – inne są założenia opisu stanowiska pracy, jeśli opis jest opisem „pod kompetencje” a inaczej, jeśli opis jest opisem „pod rolę w organizacji” czy pod „cechy charakteru kandydata”.

Najczęściej opis stanowiska pracy tworzy się na podstawie analizy pracy, jaka ma być wykonywana na tym stanowisku. Nie ma sensu (jeśli nie jest to warunkowane przepisami prawa) stawianie wygórowanych wymagań co do wykształcenia, jeśli rekrutuje się osobę do pracy, w której poziom wykształcenia nie ma żadnego znaczenia, ma za to znaczenie np. coś innego, przykładowo cechy charakteru osoby zatrudnionej na danym stanowisku. Jeśli planujemy rekrutację kasjerki, nie ma sensu stawiania wymogu posiadania wykształcenia wyższego – ona oczywiście może je posiadać, ale sam w sobie stopień wykształcenia kompletnie nie ma wpływu na pracę tej kasjerki – tu liczą się jej umiejętności, skrupulatność, precyzja czy inne cechy ułatwiające kontakty z ludźmi.

Kolejna rzecz – tworząc opis stanowiska pracy należy zawsze mieć na względzie cel, dla którego to stanowisko powstaje. Jeśli tworzymy opis stanowiska pracy przedstawiciela handlowego, to nie ma sensu skupiać się za bardzo na zakresie jego obowiązków. On ma jeden prosty obowiązek – sprzedać. A jak sobie zorganizuje pracę, to już zależy od niego. W tym wypadku znacznie większy nacisk należy położyć na cechy kandydata niż na sam zakres jego czynności. Przedstawiciel handlowy ma dużą elastyczność w swojej pracy, on ma osiągać założony cel, a jakimi metodami będzie go osiągał, byle legalnymi i etycznymi, to nie ma już większego znaczenia. Dużo większe za to znaczenie ma samo podejście pracownika do pracy, jego zaangażowanie, entuzjazm, umiejętność nawiązywania kontaktów, prowadzenia rozmów handlowych itp. – krócej mówiąc, znacznie większe znaczenie w opisie stanowiska pracy będą

mieć pożądane cechy charakteru kandydata niż np. jego wyspecjalizowane kwalifikacje czy jego zakres czynności.

W każdym opisie stanowiska pracy pojawia się coś takiego, jak pożądane kompetencje kandydata. Nie chodzi tu absolutnie o wykształcenie i podobne czynniki, ale pewne umiejętności, które gwarantują możliwie wysokie prawdopodobieństwo osiągnięcia celu, dla jakiego kandydat ma zostać zrekrutowany i zatrudniony.

Opis stanowiska pracy służy wielu osobom, nie tylko osobom odpowiedzialnym za rekrutację czy zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Powinien być on zatem sporządzony bez używania żargonu i pojęć, charakterystycznych tylko dla branży HR. OSP ma zostać napisany prostym i zrozumiałym językiem, nie można zawierać w nim ocen ani opinii, nie może być również powiązany z konkretnym pracownikiem. Opis stanowiska pracy powinien być czytelny i spójny, możliwie precyzyjny, ale nie nazbyt szczegółowy.

Opisy stanowisk pracy stosuje się w trzech podstawowych obszarach: organizacji pracy, zarządzania zasobami ludzkimi i kierowania ludźmi. Z punktu widzenia procesu rekrutacji znaczenie ma obszar zarządzania zasobami ludzkimi. Opis stanowiska pracy pozwala rekruterowi na całościowe przygotowanie procesu – od zamieszczenia ogłoszenia z ofertą pracy poprzez selekcję kandydatów na podstawie wskazanych kryteriów. OSP pozwala wybranemu kandydatowi na zapoznanie się z kwestią podległości służbowej, wymaganiami na stanowisku pracy itp.

Opis stanowiska pracy jest jednym z ważnych dla rekrutera narzędzi. O rekrutacji powiemy jeszcze w dalszej części szkolenia, w każdym razie OSP pozwala na łatwiejszą analizę aplikacji złożonych przez kandydatów z punktu widzenia wymogów formalnych, posiadanych certyfikatów, uprawnień itp., stażu pracy i zajmowanego stanowiska. OSP ułatwia prowadzenie rozmowy rekrutacyjnej, pozwalając na precyzyjniejszą ocenę kandydata, jego doświadczenie, zachowania w określonych sytuacjach, pozwala zweryfikować jego kompetencje oraz sprawność manualną i umysłową.

Opis stanowiska pracy składa się z reguły z części informacyjnej, części opisowej i charakterystyki pracy. Na końcu lekcji znajdziesz przykładowy OSP do pobrania, przeczytaj teraz, co powinien zawierać prawidłowo skonstruowany opis stanowiska pracy.

Część informacyjna OSP zawiera elementy takie, jak:

- data sporządzenia OSP i dane osoby sporządzającej

- miejsce, w którym opisywane stanowisko pracy funkcjonuje (adres)
- nazwę stanowiska oraz określenie jego typu (stanowisko kierownicze niższego, średniego czy wyższego szczebla, stanowisko samodzielne specjalista, główny księgowy, pracownik produkcji itp.)
- nazwę działu organizacyjnego (komórki), w której stanowisko funkcjonuje
- relację w stosunku do innych stanowisk (podporządkowani, przełożeni)
- podpis osoby, która zatwierdziła OSP do użytku w przedsiębiorstwie
- podpis pracownika, zatrudnionego na stanowisku, potwierdzający zapoznanie go z opisem stanowiska pracy

Część opisowa OSP zawiera elementy takie, jak:

- cel stanowiska pracy
- zadania i czynności na stanowisku pracy
- opis sytuacji, z którymi zatrudniony na stanowisku pracownik może mieć do czynienia
- ustalenie poziomu uprawnień, kompetencji i zakresu decyzyjności
- kryteria, które stosuje się dokonując oceny okresowej pracownika

Z kolei charakterystyka stanowiska pracy zawiera elementy takie, jak:

- wyposażenie stanowiska pracy i narzędzia do pracy
- czynniki i warunki pracy
- wymagane uprawnienia, certyfikaty, odbyte szkolenia
- profil umiejętności i kompetencji pracownika
- wymagane doświadczenie
- umiejętności manualne i zdolności fizyczne
- wykształcenie
- wykaz stanowisk podobnych

Opis stanowiska pracy pozwala ograniczać subiektywizm w ocenach pracowników, związany z osobistymi poglądami, doświadczeniami i uprzedzeniami osoby oceniającej. Profesjonalnie

prowadzona ocena pracownicza powinna uwzględniać te kryteria, które są najważniejsze, a kryteria te powinny wynikać w głównej mierze właśnie z opisu stanowiska pracy.

Sam opis stanowiska pracy może być tworzony w oparciu o różnego rodzaju kwestionariusze. Kwestionariusz opisu stanowiska zawiera takie informacje, jak nazwa stanowiska, nazwa jednostki organizacyjnej w jakiej ulokowane jest stanowisko pracy, wskazuje przełożonego i podwładnych, wskazuje zakres obowiązków i pełnione funkcje, zadania i cele, zakres odpowiedzialności, warunki wykonywania pracy, wynagrodzenie, formę zatrudnienia, wymagane kwalifikacje, wskazuje również na pewne psychofizyczne uwarunkowania i kompetencje społeczne, jakie powinien posiadać kandydat do zatrudnienia na tym stanowisku.

Opis stanowiska pracy może uwzględniać aspekty, które jedynie pośrednio wiążą się z kwalifikacjami kandydata, zakresem czynności na danym stanowisku itp. Wiąże się to z uwzględnieniem w procesie rekrutacji pewnej kultury organizacyjnej, wielkości organizacji, etapu rozwoju.

Przykładowo – opis stanowiska pracy może uwzględniać informacje, że do zatrudnienia na danym stanowisku jednym z ważnych czynników jest lojalność kandydata wobec swojego pracodawcy. Jeśli kandydat zmieniał zatrudnienie po kilka razy dziennie, a wprost wynika to z jego CV, to należy raczej wyjść z założenia, że i w naszej organizacji po zrekrutowaniu nie zagrzeje długo miejsca. Do tego dochodzi jeszcze jedna rzecz – zupełnie inna jest specyfika pracy w np. dużej korporacji, rządzącej się swoimi prawami, a inna w małej rodzinnej firmie. W jednym i drugim przypadku do pracy na danym stanowisku wymagane są te same kwalifikacje, ale kandydat, który świetnie radził sobie w małej rodzinnej firmie nie odnajdzie się zupełnie w korporacji i odwrotnie.

Do tego dochodzi coś, o czym wspomnieliśmy już wcześniej. Opis stanowiska pracy może wskazywać wprost, że np. preferowane do zatrudnienia są osoby niepełnosprawne. Wynika to z przyjęcia pewnych działań wizerunkowych organizacji.

Jeszcze tytułem dygresji. W niektórych organizacjach oprócz opisu stanowiska pracy tworzy się tzw. profile kompetencyjne. W praktyce zarządzania zasobami ludzkimi posługuje się czasem zamiennie pojęciem kwalifikacje i kompetencje. Tymczasem te pojęcia można jednak rozróżnić. Kwalifikacje to jest – mówiąc bardzo ogólnie – posiadana wiedza i umiejętności, jeśli trzeba, to potwierdzone stosownymi dokumentami, z kolei kompetencje kojarzą się z pewną użytecznością. Pracownik wysoko kwalifikowany niekoniecznie będzie kompetentny, jeśli jego

praca nie jest wystarczająco efektywna, z różnych powodów. Z kolei pracownik o niższych kwalifikacjach może być bardziej kompetentny – być może ma mniejszą wiedzę, ale – jak to się mówi – siedzi w danym temacie od lat, poznał daną pracę od podszewki. Ma pełne kompetencje do jej wykonywania, a użyteczność jego do wykonywania tej pracy będzie wysoka.

Sama analiza pracy natomiast może być wykorzystywana do wartościowania – określania trudności pracy na danym stanowisku. Analiza pracy pozwala nie tylko na wspomniane wartościowanie pracy, ale również dobór pracowników na dane stanowisko, kształtowanie warunków zatrudnienia na danym stanowisku, czyli np. wynagrodzeń, przygotowywanie planów szkoleń itd. Na podstawie informacji z analizy można ustalać np. zapotrzebowanie na określone zasoby ludzkie w organizacji, przesuwać pracowników na inne stanowiska, bardziej odpowiadające ich kwalifikacjom. Sama analiza stanowisk pracy pozwala również, w sferze zarządzania zasobami ludzkimi, na pewną optymalizację, dopasowanie odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa i higieny pracy itd.

No niestety, aby efektywnie zarządzać zasobami ludzkimi, trzeba się czasem pomęczyć z liczeniem różnego rodzaju wskaźników. Wiesz już, że zarządzanie zasobami ludzkimi nie jest zarządzaniem rozumianym jako wydawanie poleceń służbowych zasobom ludzkim, ale jako narzędzie do optymalizacji wszystkiego, co się wiąże z zatrudnieniem. Ogólnie można powiedzieć, że analiza pracy polega na gromadzeniu, systematyzowaniu i analizowaniu informacji o pracy i kontekście jej wykonywania.

Należy oczywiście wiedzieć, jak wykorzystać efekty wykonanej analizy pracy. Analizę pracy można wykorzystać w trzech obszarach – organizacji pracy, w funkcjach personalnych czy w kierowaniu ludźmi. W zakresie organizowania pracy analiza pracy pozwala na organizację pracy według pewnej koncepcji, korygowania tej koncepcji, określanie ryzyka zawodowego, tworzenie pewnych norm czy wzorców pracy na określonym stanowisku, tworzenie regulaminów pracy i innych, np. procedur organizacyjnych, służy też do poprawiania jakości życia w pracy.

Z kolei w zakresie funkcji personalnych to analiza pracy przydaje się do planowania zasobów ludzkich, w rekrutacji i selekcji kandydatów do zatrudnienia, wdrożeniu i adaptacji nowo zatrudnionych pracowników, ocenianie pracowników, wartościowanie pracy, podnoszenie kwalifikacji zawodowych i kształtowanie warunków pracy. Natomiast w obszarze kierowania

ludźmi analiza pracy pozwala na określanie ról pracowników w organizacji, koordynowanie pracy pracowników, ograniczanie błędów w pracy.

Jeśli chodzi o samą analizę pracy, to w praktyce wyróżnić można kilka sposobów dokonywania takiej analizy. Najpopularniejsze techniki analizy to analiza dokumentów, obserwacja, ankiety i wywiady. W zakresie dokumentacji analiza dotyczy np. samej dokumentacji stanowiska pracy, np. karty oceny ryzyka zawodowego, którą dla danego stanowiska sporządził behapowiec, instrukcje obsługi maszyn i urządzeń, ale również np. analiza ewidencji czasu pracy pracowników, pracujących na danych stanowiskach. Jednocześnie należy zwrócić uwagę, że analiza dokumentów nie może być wyłączną techniką analizy pracy. Z prostego powodu. Osoba zarządzająca zasobami ludzkimi może nie mieć wiedzy na temat technologii na stanowisku pracy, może się też okazać, że np. pracownicy po prostu ignorują obowiązek zapoznania się z instrukcjami.

W ogóle dokumenty wykorzystywane w analizie pracy nie muszą być dokumentami wewnętrznymi. Można w tym zakresie posługiwać się jakimiś ogólnymi klasyfikacjami, regułami itd. Przykładowo takim dokumentem do analizy pracy może być np. obowiązująca Klasyfikacja Zawodów i Specjalności, wskazująca na minimalne wymogi kwalifikacyjne, jakie musi posiadać osoba pracująca na danym stanowisku.

Inną techniką analizy pracy jest obserwacja. Obserwacja może być jawna albo ukryta, może być obserwacją ciągłą albo okresową, jednostkową w zakresie pojedynczego stanowiska albo grupową w zakresie grupy takich samych czy różnych stanowisk pracy, całościową czy fragmentaryczną itd. W każdym razie w tej technice analizy pracy chodzi po prostu o to, aby się pracy przyglądać – w szczególności chodzi tu o obserwację fizycznego wykonywania pracy. Obserwujemy, jak pracownik zachowuje się na stanowisku pracy – w sensie jakie czynności musi podejmować do realizacji pracy, z jakich narzędzi musi korzystać, na ile wykonywanie pracy jest dla niego męczące czy niebezpieczne itd. Na podstawie obserwacji sporządza się arkusz obserwacji, w którym zapisujemy np. poszczególne czynności wykonywane przez pracownika o określonych porach, osoby, z którymi pracownik ma kontakt, wykorzystywane narzędzia, preparaty itd., a także efekt pracy, jeśli jest obserwowalny.

Technika analizy polegająca na obserwacji jawnej, jakkolwiek uczciwa wobec pracownika, może nie dawać obiektywnych wyników. Wynika to z prostego faktu, że pracownik wiedząc, że jest obserwowany, pracuje lepiej, wydajniej. Z drugiej strony obserwacja niejawna może budzić pewne wątpliwości. Otóż obowiązuje RODO, a wizerunek pracownika jest daną

osobową szczególnej kategorii. Oczywiście wizerunek pracownika jako daną osobową można przetwarzać, ale jeśli jest ku temu odpowiednia podstawa prawna i odpowiedni cel przetwarzania. Takim przetwarzaniem z konkretną podstawą prawną i konkretnym celem jest monitoring wizyjny w zakładzie pracy, którego wdrożenie ma służyć zapewnieniu bezpieczeństwa i ciągłości pracy. W innych wypadkach wizerunki pracowników można przetwarzać wyłącznie za ich zgodą.

Ten błąd obserwacji jawnej można nieco zmniejszyć, informując po prostu pracownika, że tu nie chodzi o ocenę jego pracy i jego jako pracownika, ale o pewną obserwację, której skutkiem ma być np. optymalizacja pracy, zmniejszenie ryzyka wypadku przy pracy, ułatwienie pracy, sprawienie, aby była mniej monotonna itd.

Inne techniki analizy pracy to wywiady i ankiety. One również mają ograniczone znaczenie i nie powinny być stosowane jako jedyne techniki analizy pracy. Wywiady dotyczyć mogą np. braków w wyposażeniu na stanowisku pracy, przekładających się na spadek efektywności i niemożność maksymalnego wykorzystania czasu pracy, zadowolenia z pracy, najważniejszych problemów na stanowisku pracy itd. Podobnie ankiety, w których można tak konstruować pytania, aby były one pytaniami zamkniętymi czy otwartymi, aby dawały możliwość swobodnej wypowiedzi albo ograniczały ją.

Analiza pracy to wszechstronne narzędzie. W zarządzaniu zasobami ludzkimi bardzo ułatwia podejmowanie decyzji np. w obszarach rekrutacji czy szkoleń dla pracowników, ocenianiu pracowników itd. Opisy stanowisk pracy ułatwiają identyfikację potrzeb szkoleniowych dla danych stanowisk pracy, pozwalają na łatwiejsze i bardziej sprawiedliwe ocenianie pracowników i ich przydatności do pracy, pozwalają na racjonalne podejmowanie decyzji w zakresie awansów i degradacji pracowników. Pozwala również na coś, o czym wspomnieliśmy wcześniej, czyli wartościowanie pracy.

Wartościowanie pracy może dotyczyć zakresu kompetencji na danym stanowisku, ważności danego stanowiska dla organizacji, wysokości wynagrodzenia na tym stanowisku, niezbędnych kwalifikacji do pracy na danym stanowisku czy innych aspektów. Generalnie chodzi tu o określenie wymagań do pracy na danym stanowisku oraz wartości tej pracy dla organizacji. Wartościowanie pracy ma na celu ustalenie wartości danego stanowiska pracy i zakresu odpowiedzialności pracownika zatrudnionego na tym stanowisku, zgromadzenie danych i informacji niezbędnych do rzetelnego ustalenia wynagrodzenia dla danego stanowiska, czy w

ogóle np. tabeli zaszeregowania czy wynagrodzeń, ma również na celu zapobieganie przejawom dyskryminacji w zatrudnianiu oraz pilnowanie wymagań prawnych w zakresie wynagrodzeń.

W praktyce zarządzania zasobami ludzkimi wartościowanie pracy ma największe znaczenie w kontekście ustalania wynagrodzeń na dane stanowisko pracy. I tu pojawia się pierwszy problem. Wyobraź sobie, że musisz ustalić rząd wynagrodzenia dla danego stanowiska. Analizujesz wymogi, jakie musi spełniać osoba na tym stanowisku i ustalasz – powiedzmy – pensję 5000 zł brutto dla tego stanowiska. Więcej nie możesz, bo na stanowiskach bardziej odpowiedzialnych zarabia się niewiele więcej niż te 5000 zł, więc musisz się trzymać pewnej hierarchii. No i okazuje się, że żaden z kandydatów poszukiwanych do zatrudnienia na tym stanowisku nie jest w ogóle zainteresowany pracą na tym stanowisku za te pieniądze.

Przełożenie ilości pracy, jakości pracy, kompetencji niezbędnych do pracy na wynagrodzenie nie jest sprawą prostą. W szanującej się organizacji stawki wynagrodzeń nie mogą się opierać na subiektywnych odczuciach osób ustalających te stawki, ale na pewnych kryteriach. Pierwszym z tych kryteriów jest trudność pracy. Chodzi tu nie tylko o zakres czynności na danym stanowisku, ale również warunki wykonywania pracy, odpowiedzialność za ewentualne błędy w pracy itd.

Kolejnym kryterium w wartościowaniu pracy powinny być efekty pracy, w przeliczeniu na jej ilość i jakość. Tutaj też przyjmuje się za pewien wyznacznik konieczność np. posiadania stosownych uprawnień czy zezwoleń. Generalnie chodzi o to, że jeśli na danym stanowisku pracy niezbędne do jej wykonywania są formalne uprawnienia, to już z samego tego faktu wynagrodzenie na tym stanowisku powinno być wyższe, gdyż pracownik, aby te uprawnienia zdobyć, musiał włożyć w to pewien wysiłek, pracowników z określonymi uprawnieniami na rynku pracy jest ograniczona liczba.

W oparciu o wartościowanie pracy buduje się pewne systemy wynagradzania. O samych wynagrodzeniach, ale nie od strony płacowej, w sensie tych wszystkich kwot brutto i netto, składników, ZUS-ów i podatków, ale od strony systemowej, ważnej w zarządzaniu zasobami ludzkimi powiemy szerzej w dalszej części kursu, w każdym razie chodzi tu o to, że wartościowanie pracy pozwala na pewną układankę, na jakim stanowisku odpowiednie będzie jakieś wynagrodzenie zasadnicze, jakie premie, prowizje czy inne dodatki. Niektóre z nich mogą być obowiązkowe, jeśli wynika to wprost z przepisów prawa pracy, a niektóre dobrowolne, mogące mieć np. znaczenie motywacyjne.

Metod wartościowania pracy jest kilka, w praktyce stosuje się np. metody syntetyczne i analityczne. Metody syntetyczne nakazują patrzeć na stanowisko pracy jako na pewną całość. Stopnia oceny trudności pracy dokonuje się na podstawie doświadczenia, ocenia się psychiczne i fizyczne trudności pracy. Buduje się pewien ranking stanowisk pracy czy rodzajów pracy, od najwyższego do najniższego w hierarchii albo od najłatwiejszego do najtrudniejszego. W praktyce działanie tej metody polega na tym, że stanowiska pracy czy prace porównuje się parami i ustala, praca na którym stanowisku jest trudniejsza. Aby takie porównanie stworzyć, można przygotować sobie pewną tabelę, gdzie – mówiąc w cudzysłowie – walczące ze sobą stanowiska ocenia się plusami i minusami.

Zobacz przykład. Mamy tu 7 stanowisk.

	Stanowisko	1	2	3	4	5	6	7	
1	Kierowca	X	+	+	-	-	-	-	2
2	Sekretarka	-	X	+	-	-	-	-	1
3	Archiwista	-	-	X	-	-	-	-	0
4	Księgowa	+	+	+	X	+	+	-	5
5	Pracownik produkcji	+	+	+	-	X	+	-	4
6	Handlowiec	+	+	+	-	+	X	-	4
7	Dyrektor	+	+	+	+	+	+	X	6

O co tu chodzi? Porównujemy np. stanowisko Kierowca ze stanowiskiem Sekretarka. Kierowca jest stanowiskiem trudniejszym – dostaje plus, a Sekretarka minus. Następnie porównujemy stanowisko Kierowca i Archiwista. Znow kierowca jest stanowiskiem trudniejszym, więc dostaje plus, a Archiwista minus. Następnie porównujemy stanowisko Kierowca ze stanowiskiem Księgowa. Tu już Księgowa jest stanowiskiem trudniejszym, więc Kierowca dostaje minus, a Księgowa plus. I tak dalej.

Porównując każde stanowisko z każdym można uzyskać pewien przekrój trudności pracy na poszczególnych stanowiskach. Oczywiście taki zarys ma charakter jedynie ogólny i dobrze by było doprecyzować go inną metodą. Przykładowo z naszego zestawienia wynika, że najtrudniejszym stanowiskiem jest Dyrektor. Oczywiście pracownik produkcji wykonuje pracę w zupełnie innych warunkach, pewnie trudniejszych niż Dyrektor, ale to Dyrektor ponosi znacznie większą odpowiedzialność za pracę.

Taka metoda porównywania parami daje pewien pogląd. Nie jest ona oczywiście pozbawiona wad – nie pozwala ona na zbadanie stopnia trudności pracy na danym stanowisku, a jedynie stwierdza, że praca X jest trudniejsza albo łatwiejsza od pracy Y. Mniej więcej ten sam efekt można osiągnąć, jeśli nie korzysta się z metody porównania parami, ale niejako opisowego określenia stopnia trudności, w skali bardzo łatwe, łatwe, średnio trudne, trudne i bardzo trudne. W tej skali np. archiwista czy sekretarka jest stanowiskiem bardzo łatwym, pracownik produkcji średnio trudnym, księgowy trudnym, a dyrektor bardzo trudnym itd.

Wspomniane metody wartościowania pracy, czyli porównywanie parami i metoda klasyfikacji mogą się sprawdzać w niewielkich czy średnich organizacjach, zatrudniających np. kilkadziesiąt osób na maksymalnie kilku różnych stanowiskach. W większej skali nie da się już rzetelnie porównać każdego stanowiska z każdym. Natomiast zawsze choćby takie ułomne wartościowanie pracy będzie lepsze w zarządzaniu zasobami ludzkimi niż brak wartościowania, pozwala bowiem na przyjęcie pewnego punktu odniesienia w kształtowaniu wynagrodzenia i dodatków do niego.

Inną metodą wartościowania jest stworzenie pewnego wzorca stanowisk i przypisanie do niego poszczególnych stanowisk w zakładzie pracy. Przykładowo tworzy się wzorcowe stanowiska typu zarządzający, Kierownik, produkcyjny, administracyjny i przypisuje odpowiednio, np. Dyrektor – zarządzający, Kierownik Wydziału – kierownik, pracownik produkcji – produkcyjny, monter – produkcyjny, spawacz – produkcyjny, sekretarka – biurowy, kierowca – produkcyjny itd. Generalnie chodzi tu o to, aby z całej puli wszystkich możliwych stanowisk pracy w organizacji wybrać kilka wzorcowych, odpowiadających poszczególnym poziomom w hierarchii i do nich przypisać pozostałe stanowiska. Za wzorcowe należy przyjąć stanowiska, które wyraźnie różnią się poziomem trudności. Nie ma sensu zatem za wzorcowe przyjmować np. stanowisk sekretarki i pracownika archiwum zakładowego, za to jest sens, aby za wzorcowe uznać np. sekretarskie, produkcyjne i zarządcze i do tych stopni przypisywać wszystkie stanowiska w organizacji.

Ta metoda wzorców stanowisk jest podstawą niejako metody wyceny rynkowej. Od razu zaznaczyć należy, że metoda wyceny rynkowej w wartościowaniu stanowisk pracy jest krytycznie postrzegana przez niektórych. Polega ona na tym, że wartość danego stanowiska pracy wycenia się po prostu w oparciu o informacje z rynku, pochodzące np. z rankingów wynagrodzeń. Metoda ta słusznie jest krytykowana – trudno bowiem uznać, że skoro z rankingów wynagrodzeń wynika, że średnie zarobki np. specjalisty do spraw baz danych wynoszą w Polsce 10.000 zł, to na tyle samo należy wycenić pracę specjalisty do spraw baz

danych czy informatyka w organizacji. Metoda ta nie bierze pod uwagę tego, że wartość danego stanowiska w danej organizacji może być zupełnie inna niż w innej organizacji innego typu.

Dużo lepsze niż syntetyczne są metody analityczne wartościowania pracy. W metodach tych zakłada się, że ocena trudności danej pracy musi być oparta na kilku kryteriach, nie da się trudności pracy ocenić całościowo. Metody analityczne wartościowania pracy w praktyce składają się z trzech elementów – pewnego zestawu kryteriów trudności, wagi tych trudności i stopnie ich natężenia, a także pewnych procedur przydzielających określoną liczbę punktów, w zależności od kryterium trudności i wagi tej trudności.

Istnieje coś takiego, jak tzw. schemat genewski, wskazujący, że struktura trudności pracy obejmuje 4 elementy – wymagania umysłowe, odpowiedzialność, wymagania fizyczne i warunki środowiska pracy. W oparciu o te wytyczne ustala się podstawowe kryteria oceny trudności pracy:

- złożoność pracy, czyli pewien stopień skomplikowania pracy, czyli ilość zadań do wykonania, ich poziom trudności, współdziałanie z innymi stanowiskami pracy itd.
- odpowiedzialność – ryzyko związane z wykonywaniem danej pracy – czy i na ile prawdopodobne jest wystąpienie zagrożenia, wypadku, szkody, straty
- uciążliwość – wysiłek fizyczny, monotonia, poziom napięcia zmysłów i nerwów na danym stanowisku
- warunki pracy – fizykochemiczne właściwości otoczenia, czyli temperatura, hałas, niedoświetlenie, czynniki chemiczne itd.

Te składowe trudności pracy mają dodatkowo swoje wagi. Większą wagę będzie mieć złożoność pracy niż odpowiedzialność, z kolei odpowiedzialność ma większą wagę niż uciążliwość i warunki pracy. Takie założenia sprawdzają się w praktyce – jakkolwiek trudniejsza wydaje się praca na stanowiskach fizycznych, to jednak w ogólnej ocenie przy wartościowaniu pracy wyższe oceny trudności uzyskują jednak stanowiska umysłowe.

Jedną z popularnych metod tego rodzaju jest tzw. metoda UMEWAP – Uniwersalna Metoda Wartościowania Pracy. Zakłada ona wyodrębnienie dwóch rodzajów kryteriów wartościowania pracy – syntetycznych i elementarnych. Do kryteriów syntetycznych należą główne składowe trudności pracy, a więc złożoność, odpowiedzialność, uciążliwość i warunki

pracy. Każdemu z tych kryteriów przypisuje się z kolei dwa do pięciu kryteriów elementarnych, które odzwierciedlają szczegółowe aspekty trudności pracy.

Schemat wartościowania pracy w metodzie UMEWAP wygląda następująco:

Kryteria wartościowania pracy		Maksymalna liczba punktów
Złożoność pracy	Wykształcenie zawodowe	60
	Doświadczenie zawodowe	35
	Innowacyjność, twórczość	25
	Zręczność	20
Odpowiedzialność	Przebieg i skutki pracy	30
	Decyzje	30
	Finanse oraz środki i przedmioty pracy	25
	Bezpieczeństwo innych osób	25
	Kierowanie	40
Współpraca	Współdziałanie	25
	Motywowanie	20
	Kontakty zewnętrzne	20
Warunki pracy	Wysiłek fizyczny	30
	Wysiłek psychoneurwowy	20
	Wysiłek umysłowy	20
	Monotonia, monotypia	10
	Warunki pracy	25
Razem		460

Wszystkie kryteria muszą być opisane tak, aby osoba dokonująca oceny wiedziała, ile dokładnie przyznać punktów za spełnienie określonych przedmiotowo warunków w każdym z kryteriów. Przykładowo, w kryterium szczegółowym „Odpowiedzialność za finanse oraz środki i przedmioty pracy” danej osobie można przyznać maksymalnie 25 punktów spośród ogólnej stałej dla tej metody sumy, jaką jest 460. Przy czym jeden pracownik otrzyma faktycznie 25 punktów, gdy nadzoruje np. sprzęt ruchomy na swoich zmianach, a inny otrzyma mniej (np. 8 pkt, ponieważ rzadko stosuje mniejszy sprzęt podczas realizacji swoich zadań) lub wcale, gdy z ruchomego sprzętu nie będzie korzystał w ogóle. Uzupełniając i łącząc punkty w każdym z 17 kryteriów szczegółowych, otrzymamy faktyczną rozpiętość punktową pomiędzy stanowiskami i pracownikami, co przełoży się wprost proporcjonalnie na zróżnicowanie wynagrodzeń.

Do każdego kryterium elementarnego ustala się klucz analityczny. Taki klucz analityczny dla kryterium Wykształcenie może wyglądać następująco:

Stopień złożoności	Wymagania pracy	Liczba punktów
1	Ukończona szkoła podstawowa	5
2	Ukończona szkoła zawodowa o profilu zbieżnym z wymaganiami na stanowisku	10
3	Ukończona szkoła zawodowa o profilu zbieżnym z wymaganiami na stanowisku plus posiadane uprawnienia zawodowe	15
4	Ukończona szkoła średnia profilowa	20
5	Ukończona szkoła średnia profilowa plus uprawnienia zawodowe	25
6	Ukończona szkoła średnia profilowa plus studium policealne profilowe	30
7	Ukończona szkoła wyższa profilowa	35
8	Ukończona szkoła wyższa profilowa plus studia podyplomowe profilowe	40

Z kolei dla kryterium Odpowiedzialność za przebieg i skutki pracy klucz analityczny może wyglądać w ten sposób

Stopień złożoności	Wymagania pracy	Liczba punktów
1	Praca własna, częściowo kontrolowana przez przełożonego	5
2	Złożona praca własna, znaczny stopień samodzielności, odpowiedzialność za podległy zespół pracowników	10
3	Złożona praca własna, znaczny stopień samodzielności, odpowiedzialność za przebieg procesów w wydziale	15

4	W pełni samodzielna, bardzo złożona praca własna, odpowiedzialność za pracę działów podległych	25
5	Praca o wysokiej skali trudności i odpowiedzialności, odpowiedzialność za pracę działów kluczowych dla całej organizacji	35

I tak dalej. Takie klucze analityczne układa się dla każdego kryterium elementarnego. I w dużym uproszczeniu można powiedzieć, że trudność pracy decyduje o wynagrodzeniu zasadniczym, z kolei efekty pracy o składnikach pozapłacowych typu premie, prowizje itd.

Wyprzedzając nieco materię kursu dotyczącą wynagrodzeń w zarządzaniu zasobami ludzkimi – to opisane wartościowanie pracy pozwala na przyjęcie pewnego sposobu ustalania wynagrodzenia:

1. Każde stanowisko otrzymuje określoną liczbę punktów w procesie wartościowania – od 0 do 450 (wartości skrajne nie występują w praktyce).
2. Stanowiska łączy się w homogeniczne grupy – tzw. kategorie zaszeregowania.
3. Ustala się wartość punktu w oparciu o budżet przeznaczony na wynagrodzenia i sumaryczną liczbę punktów dla wszystkich stanowisk pracy.
4. Liczbę punktów przyznanych stanowisku mnoży się przez wartość punktu.
5. Przy pomocy algorytmów matematycznych ustala się minimalne i maksymalne wynagrodzenie w danej kategorii zaszeregowania.

I na końcu wynagrodzenie ustalone metodą wartościowania warto skonfrontować z wynagrodzeniami rynkowymi, choć – jak wspomnieliśmy wcześniej, nasz system wynagrodzeń czy widełki dla danych stanowisk nie muszą być kalką wysokości wynagrodzeń w innych organizacjach – te organizacje różnią się jednak od naszej, a wartości rynkowe wynagrodzeń mogą być jedynie pewnym punktem odniesienia.

Pierwszym etapem procesu wartościowania stanowisk pracy jest ustalenie jakie stanowiska ma ono obejmować oraz stwierdzenie ich ilości. Kolejno podejmuje się decyzję czy zastosować taki sam schemat do wszystkich pracowników, bądź też zastosować różne schematy dostosowane do odmiennych kategorii poziomów oraz osób. Następnie należy wybrać jedną z metod wartościowania stanowisk pracy. Kolejny krok dotyczy selekcji wzorcowych

stanowisk, które mają za zadanie być podstawą dla dalszych porównań. Wśród dalszych etapów procesu znajdują się: dostosowanie kryteriów stosowanych w procesie, dokładne zbadanie stanowisk pracy, określenie względnej wartości stanowisk pracy wykorzystując proces wartościowania. Na koniec należy stworzyć strukturę płac.

Inną metodą wartościowania pracy, stosowaną w praktyce jest tzw. metoda Hay'a. Metoda ta wykorzystywana jest do wyceniania stanowisk nierobotniczych, a samo wartościowanie prowadzone jest w oparciu o trzy kryteria: wiedzę zawodową, twórczą inicjatywę i odpowiedzialność. Dla tych kryteriów głównych również przyjmuje się kryteria elementarne, np. dla wiedzy zawodowej są to posiadana wiedza specjalistyczna, wyższa wiedza techniczna, specjalistyczna wiedza techniczna, kwalifikacje kierownicze, umiejętności w sferze obszarów międzyludzkich i komunikacji, dla twórczej inicjatywy są to typ rozumowania (prosta rutyna, rutyna, półrutyna, rozumowanie znormalizowane, jasno określone, szeroko określone, abstrakcyjne i typ procesów myślowych czyli pamięć selektywna, myślenie modelowe i myślenie twórcze, a dla odpowiedzialności swoboda działania wąska, kontrolowana, kierowana czy wskazywana, odpowiedzialność finansowa i wpływ stanowiska na wyniki końcowe.

Wartościowanie pracy to pewien proces, w którym wyróżnia się kilka etapów. Pierwszy etap to przygotowanie organizacji do wartościowania pracy, czyli odpowiednie przeszkolenie kadry kierowniczej i powołanie osoby czy osób odpowiedzialnych za cały proces wartościowania, następnie to analiza pracy, czyli w praktyce przygotowanie opisów stanowisk pracy czy profili kompetencyjnych, wybór metody, wycena stanowisk, czyli samo badanie, opracowanie rankingu stanowisk pracy i weryfikacja końcowa, a także wykorzystanie wyników wartościowania.

Wartościowanie pracy pozwala na stworzenie pewnych taryfikatorów płac i rozróżnienie wynagrodzeń w zależności od zajmowanego stanowiska. Stworzona na jego podstawie tabela płac określa wynagrodzenia w organizacji, w zależności od zajmowanego stanowiska.

Należy pamiętać, że jest to coś innego niż wymagany w niektórych organizacjach regulamin wynagradzania. Tabela płac może być załącznikiem do regulaminu wynagradzania, ona wskazuje konkretne kwoty, z kolei regulamin wynagradzania określa zasady wypłaty wynagrodzeń, terminy, ustalania dodatkowych składników wynagrodzeń itd.

Efektem końcowym wartościowania pracy jest tabela stawek płac zasadniczych, uwzględniająca kategorie zaszeregowania poszczególnych stanowisk. Każda kategoria

zaszeregowania ma przypisane odpowiednie stawki wynagrodzenia. W praktyce kategorie zaszeregowania nie odnoszą się do sztywnych kwot, ale do pewnych widełek. Ma to na celu umożliwienie rozróżniania wynagrodzeń pracowników pracujących na tych samych stanowiskach choćby ze względu na ich staż pracy w firmie.

Przykładowo stanowisko pracy „Pracownik produkcyjny” mieści się w 6 kategorii zaszeregowania. Ustalone widełki płacowe przewidują przedział wynagrodzenia zasadniczego między 4000 zł brutto a 4300 zł brutto. Pracownik nowo zatrudniony otrzyma 4000 zł, z kolei pracownik posiadający już dłuższy staż w organizacji, pracujący na tym stanowisku otrzymuje wynagrodzenie 4300 zł. Jedno i drugie mieści się w widełkach, nie ma tu dyskryminacji, gdyż rozróżnienie odbywa się na podstawie obiektywnego kryterium.

Widełki płacowe nie powinny zachodzić na siebie, gdyż może to mieć działanie demotywujące. Natomiast układ stawek wynagrodzenia zasadniczego można uzyskać ustalając wartość pieniężną jednego punktu. Wspominaliśmy przed chwilą o tych kryteriach i kluczu analitycznym punktacji i po zsumowaniu punktów dla poszczególnych stanowisk otrzymujemy liczbę punktów dla każdego stanowiska – kierownicze mają z reguły najwyższą liczbę punktów, stanowiska najniższe i najłatwiejsze najniższą.

Wartość jednego punktu w złotych to iloraz funduszu płac wszystkich zatrudnionych przez sumę punktów na wszystkich stanowiskach pracy ogółu pracowników. Można też skorzystać z ilorazu wynagrodzenia bazowego i maksymalnej możliwej liczby punktów do uzyskania, czyli 460.

Przykładowo – wynagrodzenie bazowe wynosi 8000 zł. Wartość jednego punktu procentowego pracy wyniesie $8000 \text{ zł} / 460 \text{ punktów} = 17,39 \text{ zł}$. No i teraz np. stanowisko sekretarki wyceniono na 205 punktów, a więc jej wynagrodzenie bazowe wyniesie $205 * 17,39 = 3565 \text{ zł}$, z kolei stanowisko kierownika wyceniono na 400 punktów, a więc jego wynagrodzenie wyniesie $400 * 17,35 = 6940 \text{ zł}$.

Oczywiście są to wynagrodzenia bazowe czy zasadnicze. W praktyce pracownicy mogą mieć szereg dodatków do wynagrodzeń, np. dodatki funkcyjne, więc w rezultacie ich pensja ogółem może być wyższa. Niemniej takie punktowe określenie pensji zasadniczych pozwala na stworzenie wspomnianej wcześniej tabeli płac.

Cały proces wartościowania pracy może być skomplikowany, w zależności od wielkości organizacji, stopnia złożoności prac na stanowiskach itd. W niektórych organizacjach proces ten zleca się na zewnątrz, wyspecjalizowanym firmom. W takim wypadku osoba

odpowiedzialna za zarządzanie zasobami ludzkimi koordynuje współpracę z tą firmą zewnętrzną, wymienia informacje i bierze udział we wdrożeniu będącej końcowym produktem wyceny tabeli płac.

Wartościowanie stanowisk pracy pozwala na zaprojektowanie pewnego schematu, dzięki któremu będą podejmowane decyzje dotyczące wynagrodzeń na poszczególnych stanowiskach. Wartościowanie stanowisk pracy nie może dyskryminować pracowników ze względu na wiek, niepełnosprawność, przynależność etniczną, czy też płeć. Efekty zastosowania prawidłowo przygotowanego projektu metody wartościowania pracy umożliwiają ocenę pracy według jasnych i przejrzystych kryteriów, są podstawą do zapewnienia równej płacy za pracę o tej samej wartości, pozwalają stworzyć system płac i kontrolowania ich w przedsiębiorstwie, wyznaczają miejsca w hierarchii stanowisk i obowiązki na stanowisku pracy oraz pozwalają uszczegółwić wymagania pracownika na stanowisku pracy. Możemy uznać, że w momencie, kiedy podejmujemy decyzję o wysokości wynagrodzenia za wykonywaną pracę na stanowisku, odbywa się pewnego rodzaju jego wycena. Dlatego też warto zaznaczyć, że wartościowanie stanowisk pracy jest nieuniknione i nie powinno być subiektywną oceną obarczona uprzedzeniami. Można oceniać pracę w sposób sprawiedliwy, analityczny, spójny i obiektywny, bez biurokracji i braku elastyczności. Jest to także istotne podczas planowania ścieżek karier pracowników, dalszego losu i rozwoju przedsiębiorstwa.

Na zakończenie dodać należy, że takie wartościowanie pracy powoduje pewne spłaszczenie struktury wynagrodzeń w organizacji i jest narzędziem podatnym na manipulacje. Należy z niego korzystać umiejętnie albo zdać się jednak na wyspecjalizowaną firmę zewnętrzną.

Przejdźmy teraz do kolejnej lekcji. Czas na omówienie procesów pozyskiwania zasobów ludzkich dla organizacji