

**Bernard Ziębicki \***

## **WYZWANIA I PROBLEMY WARTOŚCIOWANIA KOMPETENCJI**

### **CHALLENGES AND PROBLEMS OF THE EVALUATION OF EMPLOYEES' COMPETENCIES**

#### **Summary**

*In the article the author presents the main problems in the implementation of the evaluation of the employees' competencies in the companies. The disadvantages of the "traditional" approach to the job evaluation have been presented. The topics of the evaluation of employees' competencies and the differences in comparison to the "traditional" approach to the job evaluation have been described. This article is an introduction to the further researches planned by the author.*

#### **1. Uwagi wstępne**

W ostatnim czasie w literaturze przedmiotu można spotkać coraz więcej opinii na temat potrzeby odejścia od dotychczasowego, posiadającego prawie stuletnią tradycję, schematu wartościowania pracy, polegającego na ocenie trudności pracy i zastąpienia go wartościowaniem kompetencji pracowniczych [Cira, Benjamin 1998; Jahja, Kleiner 1997; Juchnowicz 2000; Mazer, Nicholson 2004]. W praktyce gospodarczej miały miejsce już pierwsze zastosowania wartościowania kompetencji pracowniczych w tworzeniu systemów taryfowych. Jako przykład można tutaj nadmienić opisywane w kilku publikacjach wdrożenie przez zespół pod kierownictwem prof. prof. J. Teczke i J. Czekaja wartościowania kompetencji w Miejskim Przedsiębiorstwie Energetyki Ciepłej w Krakowie [Buła, Czekaj, Serda, Teczke 2002; cyt. za: Czekaj, Ziębicki 2004]. Wspomniany projekt miał charakter prekursorski. Brak szerszych doświadczeń i opracowań literaturowych w omawianym obszarze spowodował, iż

---

\* mgr, Studium Doktoranckie Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

wiele elementów zastosowanej metodyki zostało wprost przeniesionych z tradycyjnego modelu analitycznego wartościowania pracy [Czekaj 2005, s. 5-18]. Nowością niewątpliwie była już sama kwestia zastąpienia kryteriów trudności pracy oceną kompetencji pracowniczych.

Upowszechnienie wartościowania kompetencji wymaga rozwiązania jeszcze szeregu problemów, jakie ujawniają się w trakcie stosowania omawianego podejścia.

Celem niniejszego artykułu jest próba wskazania problemów metodologicznych i wdrożeniowych, jakie w dalszym ciągu nie zostały rozwiązane, a które stanowią istotne bariery szerokiego stosowania wartościowania kompetencji. Artykuł ten stanowi przyczynek do szerszych badań, które autor zamierza przeprowadzić.

## **2. Niedoskonałość „tradycyjnego” modelu analitycznego wartościowania stanowisk pracy**

Tradycyjny model wartościowania pracy, powszechnie stosowany w polskich przedsiębiorstwach i instytucjach, polega na ocenie stopnia trudności pracy na poszczególnych stanowiskach. Trudność pracy traktowana jest jako ogół oporów, które musi pokonać pracownik pracujący na danym stanowisku [Martyniak 1998, s. 17]. Podstawowym sposobem oceny jest podejście analityczne, polegające na punktowej ocenie stanowiska w układzie zbioru kryteriów o różnej wadze. Znaczenie kryterium określa maksymalna liczba punktów, jaką można w jego ramach uzyskać. Zgodnie ze wskazaniem schematu genewskiego wartościowania pracy, kryteria te powinny uwzględniać takie aspekty trudności pracy, jak wymagania umysłowe oraz fizyczne, odpowiedzialność i warunki pracy [Kabaj 1979, s. 304]. Omawiane tradycyjne podejście do wartościowania pracy niesie ze sobą szereg ograniczeń, które coraz szerzej ujawniają się wraz ze wzrostem złożoności funkcjonowania organizacji, form i aspektów konkurowania oraz coraz szerszymi oczekiwaniami od pracowników.

Podstawowe ograniczenie związane jest ze znaczną dezaktualizacją schematu genewskiego. Stale poprawiający się poziom warunków pracy, eliminacja szkodliwych czynników materialnego środowiska pracy, a także podporządkowanie zasobów pracowniczych rynekowi prawa podaży i popytu powoduje, iż kryteria związane z warunkami pracy i wymaganiami fizycznymi stają się zbędne. W szczególności uwaga ta dotyczy tzw. przedsiębiorstw nowych technologii oraz nowoczesnych form usług. Przedstawione opinie potwierdza ewolucja metod analitycznego wartościowania pracy. Jako przykład można tutaj podać choćby metodę UMEWAP. Jej pierwszy schemat (UMEWAP-85) zakładał udział warunków pracy na poziomie 20%. Podobnie sytuacja wyglądała w metodzie UMEWAP – 87. Kolejne jej wersje (UMEWAP - 95 i UMEWAP

– 2000) to już tylko odpowiednio 9,5% i 5,4% [Ziębicki 2005, s. 12]. A zatem podstawą oceny trudności pracy stają się współcześnie przede wszystkim wymagania umysłowe i odpowiedzialność. Czynniki te tworzą bezpośrednio lub odzwierciedlają kompetencje oczekiwane od pracowników.

Drugim istotnym ograniczeniem związanym z „tradycyjnym” wartościowaniem pracy jest powszechnie stosowana ocena stanowisk pracy, a nie pracowników. W trakcie ewolucji wartościowania pracy pojawiły się koncepcje dynamicznego wartościowania pracy. Pierwsze zastosowania omawianego podejścia miały miejsce już w latach 40-tych XX-go wieku w Szwajcarii [Kardaszewski 1960, s. 126]. W Polsce koncepcja dynamicznego wartościowania pracy pojawiła się dopiero w latach 70-tych, głównie za sprawą badań prowadzonych przez M. Kabaję [Martyniak 1998, s. 311]. Podejście to nie upowszechniło się jednak w krajowej praktyce wartościowania pracy. Główną przyczyną tego była obawa przed zbyt uznaniowym charakterem wyceny dokonywanej przez bezpośredniego przełożonego oraz brak jednoznacznych rozstrzygnięć, czy punktem odniesienia powinien być pracownik skrajny czy przeciętny [Martyniak 1998, s. 310]. Stąd też w dalszym ciągu w praktyce dominuje podejście statyczne. Ocena stanowisk pracy, a nie pracowników powoduje jednak sytuację, że różne osoby, których poziom kompetencji indywidualnych znacząco odbiega od siebie, otrzymują takie same lub zbliżone wynagrodzenie. W sytuacji wymagania od pracowników wysokiej poliwalentności oraz posiadania szerokich umiejętności, przedstawione rozwiązanie nie zachęca do indywidualnych działań nakierowanych na rozwijanie kompetencji.

Istotną wadą analitycznego wartościowania pracy jest również „uniwersalność” zakładowych metod. Z reguły wdrażanie wartościowania pracy odbywa się w oparciu o jedną, wspólną dla wszystkich stanowisk pracy metodę. Kryteria znajdujące się w metodzie często muszą być na tyle rozbudowane, aby pozwoliły na ocenę trudności pracy zarówno na stanowiskach fizycznych, jak i umysłowych. Przy znacznym zróżnicowaniu charakteru i specyfiki pracy, opracowanie jednej, uniwersalnej metody wartościowania pracy staje się wręcz niemożliwe. Jedną z właściwości wartościowania kompetencji jest dobór kryteriów oceny (kompetencji) z perspektywy określonych grup, a nawet pojedynczych stanowisk.

Wreszcie należy dodać, iż tradycyjny model wartościowania pracy wykazuje niski poziom spójności z innymi elementami polityki personalnej firmy, a w szczególności z funkcją rozwoju zasobów ludzkich. Z tym aspektem wiąże się również zachowywanie w dłuższej perspektywie czasowej relacji płacowych, wyznaczonych w rezultacie wdrożenia analitycznego wartościowania pracy.

### 3. Założenia wartościowania kompetencji pracowniczych

Chcąc przedstawić istotę i odmienność wartościowania kompetencji od tradycyjnego modelu oceny trudności pracy należy w pierwszej kolejności zdefiniować pojęcie kompetencji pracowniczych. W literaturze przedmiotu w ostatnim czasie pojawiło się sporo różnych propozycji definiowania pojęcia kompetencji pracowniczych. Większość z nich akcentuje składowe kompetencji. Według A. Sajkiewicza kompetencje indywidualne to: „zbiór wiedzy, uzdolnień, stylów działania, osobowości, wyznawanych zasad, zainteresowań i innych cech, które używane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami przedsiębiorstwa” [Sajkiewicz 2002, s. 90]. Można również spotkać bardziej ogólne ujęcia kompetencji indywidualnych: „wszelkie cechy pracowników, używane i rozwijane w procesie pracy, prowadzące do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami przedsiębiorstwa” [Rostkowski 2004]. Niezależnie od sposobu definiowania, jako cecha wiodąca kompetencji pracowniczych ujawnia się ogromne spektrum możliwych ich kategorii oraz „indywidualny” charakter. Z tego względu często określenie „pracownicze” zastępowane jest terminem „indywidualne”. Indywidualność kompetencji wymusza konieczność oceny poszczególnych pracowników lub co najwyżej niewielkich grup z perspektywy różnych kompetencji. A zatem można uznać, iż indywidualny charakter kompetencji jako kategorii pojęciowej wymusza dynamiczną ocenę w układzie zróżnicowanych kryteriów (stanowiących poszczególne kompetencje, dostosowane do specyfiki pracy).

Kompetencje ulegają zmianie znacznie szybciej niż elementy trudności pracy. Z tego względu system wynagradzania oparty na wartościowaniu kompetencji powinien podlegać aktualizacji zdecydowanie częstszej. Powoduje to dodatkowo zwiększenie „dynamiki” całego systemu. Wymaga ono jednak zmiany podejścia do oceny. W „tradycyjnym” wartościowaniu analitycznym wycenę stanowisk oraz wdrożenie przeprowadza specjalnie powołany zespół, składający się przede wszystkim z pracowników przedsiębiorstwa, reprezentujących różne jego obszary funkcjonalne. Tworzą oni tzw. komisję ds. wartościowania pracy. W przypadku oceny kompetencji, a w szczególności zmian w ich poziomie szczególną rolę odgrywa bezpośredni przełożony. O ile oceny tzw. kompetencji wejściowych może dokonać specjalna komisja lub komórka związana z zarządzaniem personelem, to spostrzeżenia w zakresie poziomu przyrostu kompetencji pozostają praktycznie wyłącznie w gestii bezpośredniego przełożonego. Podstawowym narzędziem wykorzystywanym w tym celu jest metoda zdarzeń krytycznych.

Kolejnym istotnym założeniem wartościowania kompetencji, odróżniającym go od analitycznego wartościowania jest konieczność wyznaczenia ocze-

kiwanych kompetencji pracowniczych z perspektywy danego przedsiębiorstwa, jako perspektywy odniesienia dla procesu oceny. O ile w przypadku wartościowania analitycznego większość kryteriów przyjmuje uniwersalny kształt, właściwy dla danej metody, to w wycenie kompetencji w zasadzie każde kryterium musi zostać zdefiniowane z perspektywy danego przedsiębiorstwa lub instytucji. Dodatkowo realizację tego założenia utrudnia brak opisanych rozwiązań praktycznych, pozwalających wykorzystywać wcześniejsze doświadczenia.

#### **4. Wyzwania metodyczne i bariery wdrożeniowe związane z wartościowaniem kompetencji pracowniczych**

Specyfika wartościowania kompetencji i jego odmienność od „tradycyjnego” modelu oceny trudności pracy powoduje szereg problemów i barier wdrożeniowych, które dotychczas nie zostały rozwiązane. Pierwszym wyzwaniem, jakie pojawia się w tym zakresie jest konieczność opracowania techniki identyfikacji kompetencji oczekiwanych dla poszczególnych stanowisk pracy. Jak pokazują badania liczba możliwych kompetencji indywidualnych sięga poziomu kilkuset [Armstrong 2000, s. 241]. Jak w tak dużej liczbie potencjalnych możliwości wybrać te właściwe i ile ich powinno być dla jednego stanowiska pracy?

Kolejnym istotnym wyzwaniem staje się kwestia samej oceny kompetencji. W literaturze przedmiotu można znaleźć różnorodne propozycje narzędzi oceny kompetencji [Sidor - Rządowska 2006]. W większości metody te jednak są dość złożone i wymagają dość dobrego przygotowania w zakresie wiedzy psychologicznej. Przykładem może tutaj być często stosowana w tym celu metoda assessment center. Stosowanie wymienionych metod wiąże się ze znacznym nakładem pracy, co może w tym przypadku spowodować znaczne koszty całego procesu. Pojawia się zatem konieczność opracowania metodyki szczegółowej, która dawałaby szansę możliwie obiektywnej oceny i jednocześnie nie wymagałaby specjalistycznego przygotowania osób oceniających, a także nie wiązałaby się ze zbyt dużą pracochłonnością.

Rozwiązania wymaga również kwestia uwzględniania w taryfikacji pracy, opartej na ocenie kompetencji elementów trudności pracy, wpływających na obciążenie pracownika, a niezwiązanych z poziomem kompetencji. Czynników tych nie można pominąć. Jak zatem uwzględnić je w systemie wartościowania kompetencji? W jakich relacjach powinny one pozostawać do kompetencji? Czy może powinny one tworzyć osobną płaszczyznę oceny?

Kolejnym problemem wymagającym rozwiązania jest rola bezpośredniego przełożonego w ocenie zmian poziomu kompetencji pracownika. Pojawia się wątpliwość co do obiektywności tego typu rozwiązania. Z drugiej strony należy udzielić odpowiedzi na pytanie: czy możliwe jest nadal realizowanie tego zadania przez komisję?

Istotny problem badawczy stanowi również kwestia zarządzania systemami taryfowymi, tworzonymi na podstawie wartościowania kompetencji. Należy przede wszystkim rozstrzygnąć: jak często powinny być prowadzone oceny i jakie powinny mieć powiązanie z innymi elementami zarządzania kompetencjami, stosowanymi w przedsiębiorstwie? Pojawia się także pytanie o relacje pomiędzy płacą stałą i zmienną w systemie taryfowym tworzonym na bazie oceny kompetencji, szczególnie jeśli chodzi o stanowiska nietworzące mierzalnych rezultatów pracy.

## 5. Uwagi końcowe

Wdrażanie wartościowania kompetencji wiąże się z licznymi problemami, które w większości dotychczas nie zostały rozwiązane w ramach badań naukowych. Może również okazać się, stosując wartościowanie kompetencji na szerszą skalę, iż podejście to jest mniej efektywne niż tradycyjny model wartościowania pracy. Niemniej jednak należy mieć na uwadze, iż podejście to cechuje się szeregiem zalet w porównaniu do tradycyjnego modelu. Przede wszystkim zapewnia ocenę indywidualną pracowników. Opiera się na kryteriach lepiej dostosowanych do specyfiki pracy na poszczególnych stanowiskach. Wiąże się z częstszą weryfikacją wyników oceny. Może być zintegrowane z innymi obszarami zarządzania zasobami ludzkimi.

Biorąc pod uwagę powyższe zalety można się spodziewać, iż stosowanie wartościowania kompetencji w praktyce będzie się zwiększało, w szczególności w nowoczesnych przedsiębiorstwach, stawiających na rozwój kapitału ludzkiego.

## Literatura

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
2. Buła P., Czekaj J., Serda M., Teczke J., *Wdrażanie projektu systemu taryfowego MPEC Kraków S.A.*, Kraków 2002 (maszynopis niepublikowany).
3. Cira D. J., Benjamin E. R., *Competency-based pay: A concept in evolution*, „Compensation & Benefits Review” 1998, nr 9/10.
4. Czekaj J., *Metodyka wartościowania kompetencji pracowniczych*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Prace z zakresu metod organizacji i zarządzania”, Kraków 2005, nr 670.
5. Czekaj J., Ziębicki B., *Wykorzystanie wartościowania kompetencji pracowniczych do określania relacji płacowych na przykładzie krajowego przedsiębiorstwa energetyki cieplnej [w:] Zmiana warunkiem sukcesu.*

- Organizacja a kryzys*, red. J. Skalik, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004.
6. Jahja H., Kleiner B. H., *Competency-based pay in the Manufacturing and Service Sectors*, "Industrial Management" 1997, nr 8/9.
  7. Juchnowicz M., *Tendencje w dziedzinie wartościowania pracy*, "Humanizacja Pracy. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2000, nr 1-2.
  8. Kordaszewski J., *Kwalifikowanie pracy robotników przemysłowych*, PWG, Warszawa 1960.
  9. Martyniak Z., *Metodologia wartościowania pracy*, Wydawnictwo Antykwa, Kraków 1998.
  10. Mazer M. A, Nicholson W. W., *Variable Competency Banding: Combining Variable Pay, Competencies and Broadbanding*, "Workspan" May 2004, nr 47 (5).
  11. *Metody wartościowania pracy*, red. M. Kabaj, PWE, Warszawa 1979.
  12. Rostkowski T., *Zarządzanie kompetencjami w UE [w:] Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2004.
  13. Sajakiewicz A., *Jakość zasobów pracy*, Poltext, Warszawa 2002.
  14. Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników*, Wolters Kluwer, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
  15. Ziębicki B., *UMEWAP – cena pracy (1). Przegląd kryteriów stosowanych w uniwersalnej metodzie wartościowania pracy*, „Personel i Zarządzanie” 2005, nr 4.