

Justyna Patalas-Maliszewska

Wartościowanie pracy w kontekście doboru pracowników wiedzy w średnich przedsiębiorstwach

Problemy Profesjologii nr 1, 77-90

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Justyna Patalas-Maliszewska

WARTOŚCIOWANIE PRACY W KONTEKŚCIE DOBORU PRACOWNIKÓW WIEDZY W ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

Streszczenie

W artykule podjęto rozważania dotyczące trudnej tematyki wartościowania pracy pracowników wiedzy. Zaprezentowano znane z literatury przedmiotu tradycyjne metody wartościowania pracy oraz pokazano trendy zmian w aspekcie ich stosowania we współczesnych organizacjach. Następnie ściśle zdefiniowano autorską metodę wartościowania pracy dla stanowisk pracy pracowników wiedzy w obszarze „specjaliści sprzedaży” w średnim przedsiębiorstwie. Następnie przeprowadzono dyskusję na temat uzyskanych wyników przeprowadzonych badań empirycznych. W podsumowaniu pokazano kierunki dalszych prac.

JOB EVALUATION PROCESS IN TERMS OF SELECTION OF KNOWLEDGE WORKERS IN THE MEDIUM SIZES ENTERPRISES

Summary

This article elaborates on the author's method of job evaluation for the select group of the knowledge workers. Known from the literature, the traditional methods of job evaluation are presented and the trends in terms of their application in contemporary organizations are described. Then, the job evaluation method for the work places of the knowledge workers in the area "sales specialists" in the middle company is strictly defined. This was followed by a discussion on the results of the empirical studies. The summary shows the directions of a further work.

Wstęp

Kadra zarządzająca współczesną organizacją zauważa ważność funkcji personalnej w procesie rozwoju firmy, a w szczególności procesu doboru kadr. Problematyka kadrowa, w szczególności dobór i ocena pracowników wiedzy, stanowi obecnie wyzwanie dla procesów zarządzania wiedzą w organizacjach (Morawski, 2006).

Wartościowanie pracy można postrzegać m. in. jako proces ustalania relatywnej wartości stanowisk pracy w obrębie organizacji (Armstrong, 2001), jako kwalifikowanie pracy (Oleksyn, 1998), jako proces analizy i oceny pracy (Czajka i in., 1998). Oceny pracy i pracownika

pojmowane są jako odmienne obszary pomiaru. Niemniej jednak obecnie podejmowane są próby integracji oceny pracy i pracownika.

Termin „pracownik wiedzy” został zaproponowany już w 1973 roku przez Petera Druckera. (Drucker, 1973). Thomas H. Davenport (Davenport, 2005) definiuje pracowników wiedzy jako pracowników, którzy charakteryzują się wysokim stopniem wiedzy, wykształcenia, czy doświadczenia, a głównym celem ich pracy jest tworzenie, dystrybucja oraz stosowanie wiedzy. W literaturze przedmiotu wyróżniono następujące specjalizacje pracowników wiedzy (Lord and Farrington, 2006): specjaliści inżynierowie, ekonomiści, osoby zajmujące stanowiska kierownicze w przedsiębiorstwie, planiści, specjaliści z zakresu badań i rozwoju, specjaliści z zakresu marketingu, specjaliści z zakresu sprzedaży, logistycy, technolodzy, analitycy, specjaliści IT, osoby zajmujące się pozyskiwaniem zasobów ludzkich, osoby odpowiedzialne za współpracę z innymi przedsiębiorstwami.

W firmie pracownicy wiedzy muszą nabywać różnego rodzaju wiedzę o swoich zadaniach (Drucker, 1988). Wartościowania pracy dokonuje się zazwyczaj poprzez analizę pracy jak i jej ocenę. Obiektem zainteresowania w procesie wartościowania pracy jest w zasadzie stanowisko pracy. Dobór metody wartościowania powinien być ściśle skorelowany z ocenami pracowniczymi, a szerzej z realizacją funkcji personalnej w przedsiębiorstwie. Wartościowanie pracy jest procesem analizy i oceny pracy, nie zaś pracownika, który ją wykonuje i dlatego jego przedmiotem może być stanowisko pracy, rola organizacyjna bądź zawód (Król i Ludwiczynski, 2007).

Czy można stosować zatem termin „wartościowanie pracy” w odniesieniu do prac niewymiernych? Z pewnością w ujęciu ustalania poziomu wynagrodzeń nie jest zasadne ustalanie wartości pracy dla pracowników wiedzy. Jednakże w aspekcie projektowania stanowiska pracy, rozważania polegające na określeniu wartości dla stanowisk pracy pracowników wiedzy z obszaru „specjaliści sprzedaży” może być interesującym zagadnieniem badawczym. Stąd podjęto próbę opracowania metody wartościowania pracy dla stanowisk specjalistycznych w średnim przedsiębiorstwie. Dane jest średnie przedsiębiorstwo, w którym w obszarze sprzedaży pracują pracownicy wiedzy na stanowiskach: „dyrektor sprzedaży”, „specjalista ds. sprzedaży”, „specjalista ds. marketingu”, „asystent regionu”, „manager produktu”. Sformułowano następujący problem badawczy: Czy można określić wartości dla stanowisk pracy pracowników wiedzy? Czy istnieje metoda pozwalająca jednocześnie dokonać wartościowania pracy i oceny pracownika wiedzy?

W rozdziale drugim zaprezentowano tradycyjne metody wartościowania pracy w organizacjach oraz pokazano trendy zmian w ich zastosowaniu we współczesnych organizacjach –

m. in. metody w postaci wartościowania kompetencji pracowniczych. W rozdziale trzecim sformułowano autorską metodę wartościowania pracy dla pracowników wiedzy. Następnie pokazano wyniki badań empirycznych i przeprowadzono dyskusję wyników.

Tradycyjne metody wartościowania pracy a trendy zmian w ich zastosowaniu we współczesnych organizacjach

Prowadząc systematyczną ocenę pracy istnieje możliwość wyceny jej wartości. Wartościowanie pracy to systematyczny proces ustalania relatywnej wartości stanowiska pracy w obrębie organizacji (Armstrong, 2001). Poniżej zaprezentowano wybrane tradycyjne metody wartościowania pracy:

- Metody rangowania – służą do określania kolejności stanowisk, najczęściej stosuje się porównywanie parami stanowisk pracy w organizacji (Borkowska, 2001).
- Metody klasyfikowania – przydzielenie każdego stanowiska do określonej klasy stanowisk według opisu pracy.
- Metody porównywania czynników – stosowanie stawek pieniężnych w celu określenia poziomu trudności danej pracy i zdefiniowanie hierarchii stanowisk pracy.
- Metoda Bedaux'a – określenie trudności pracy za pomocą kryteriów: odpowiedzialność i wymagania intelektualne (43 pkt.), psychofizyczne warunki pracy (28 pkt.), kwalifikacje i umiejętności zawodowe (88 pkt.), ryzyko zawodowe (22 pkt.) (Martyniak, 1998).
- Uniwersalna Metoda Wartościowania Pracy (UMEWAP) – stosowanie kryteriów syntetycznych: złożoność pracy, odpowiedzialność, współpraca i uciążliwość pracy (Jacukowicz, 2002).
- Ankietowe Wartościowanie Pracy (AWP) – narzędziem wartościowania pracy jest ankieta wykorzystująca trzy kryteria syntetyczne: złożoność, odpowiedzialność, uciążliwość pracy (Oleksyn, 1998).
- Metoda profilowa – adaptacja wzorca wartościowania do potrzeb organizacji (Borkowska, 2001).
- Metoda Haya – opiera się na trzech kryteriach syntetycznych: umiejętności, rozwiązywanie problemów, zakres odpowiedzialności (Borkowska, 2001).
- Wartościowanie kompetencji zawodowych – (1) określenie wzorcowych profili kompetencji stanowisk lub (2) wartościowanie kompetencji pracownika na danym stanowisku pracy (Król i Ludwiczynski, 2007).

Aby zastosowanie wybranej metody wartościowania pracy w przedsiębiorstwie było skuteczne należy dokonać szczegółowej analizy struktury przedsiębiorstwa. Dobór metody jest ściśle uzależniony od strategii firmy. W gospodarce opartej na wiedzy przedsiębiorstwa dążą do budowania przewagi konkurencyjnej w oparciu o pracowników. Wiążący się z organizacją pracownik użytkujący swoją wiedzę dla podnoszenia konkurencyjności firmy, oczekuje postrzegania właściwej wartości swojej pracy. Warto zatem podjąć próbę znalezienia metody pozwalającej na określenie wartości pracy pracowników wiedzy – czyli dla pracy niestandardowej i specjalistycznej.

Propozycja metody wartościowania pracy dla pracowników wiedzy w obszarze „specjaliści ds. sprzedaży”

W wyniku dokonanego przeglądu literatury przedmiotu (rozdz. 2) zauważono niszę w obszarze metod pomiaru wartości stanowisk pracy dla pracowników wiedzy w przedsiębiorstwach. Nadal nie istnieje uznana metoda, której zastosowanie pozwoliłoby rozwiązać zarysowane na wstępie problemy dotyczące wartościowania pracy i oceny pracownika wiedzy. Prace badawcze autorki koncentrują się w zasadzie nad formułowaniem modelu doboru pracowników wiedzy w aspekcie poziomu innowacyjności przedsiębiorstwa. Jednak podjęto próbę ścisłego opisanego stanowisk pracy dla grupy pracowników wiedzy z obszaru „specjaliści ds. sprzedaży” dla średniego przedsiębiorstwa w dwóch wymiarach:

- (1) procesowym,
- (2) profilu funkcji użyteczności personalnej.

Określono, na podstawie obserwacji rzeczywistości gospodarczej, zbiór procesów biznesowych dla każdego z pięciu zdefiniowanych stanowisk pracy dla pracowników wiedzy, tj. dla: „dyrektor sprzedaży”, „specjalista ds. sprzedaży”, „specjalista ds. marketingu”, „asystent regionu”, „manager produktu” (tab. 1).

Tabela 1. Procesy biznesowe realizowane na stanowiskach pracy dla pracowników wiedzy z obszaru „specjaliści ds. sprzedaży” w średnim przedsiębiorstwie

Proces biznesowy	dyrektor sprzedaży	specjalista ds. sprzedaży	specjalista ds. marketingu	asystent regionu	manager produktu
Projektowanie działań promocyjnych					
Projektowanie grafiki dla materiałów promocyjnych					
Porównywanie promocji własnej z działaniami promocyjnymi konkurencji					
Udział w zebraniach					
Prace administracyjne					
Udział w szkoleniach					
Analiza możliwości i stopnia penetracji rynku					
Określenie rynków docelowych					
Sporządzanie mapy procesu decyzyjnego klienta i jego ważnych czynników					
Ustalanie osób odpowiedzialnych za organizację i wpływających na decyzję o zakupie					
Ustalanie rodzaju kontaktów z klientem					
Dostarczenie klientowi informacji o produktach i usługach firmy					
Rozmowy bezpośrednie z klientem w siedzibie firmy					
Rozmowy telefoniczne z klientem					
Rozmowy bezpośrednie z klientem w siedzibie klienta					
Przejazdy do klienta					
Informowanie o właściwościach produktu					
Współpraca przy rozwiązywaniu problemów klienta					
Przekonywanie, negocjowanie i ustalanie warunków sprzedaży					
Finalizowanie transakcji					
Przeprowadzenie analiz rynku na potrzeby klienta					
Nadzorowanie realizacji planu sprzedaży					
Prognozy sprzedaży					
Segmentacja klientów					
Poszukiwanie potencjalnych klientów					
Segmentacja klientów					
Ustalenie warunków sprzedaży					
Porównywanie oferty z ofertą konkurencji					
Przygotowywanie dokumentacji					
Prezentacja ostatecznej oferty					
Przygotowywanie zamówień					
Rejestrowanie zamówień					
Rejestrowanie sprzedaży					

Fakturowanie					
Korekty dokumentów handlowych					
Inwentaryzacja					
Kontrola i monitorowanie zapasów					
Prowadzenie prezentacji nowych produktów i technologii					
Rozwiązywanie bieżących problemów					
Rozwój prezentacji o produktach					
Poszukiwanie kontaktów					
Segmentacja potencjalnych klientów					
Diagnostowanie potrzeb klientów					
Analiza osób decyzyjnych u klienta					
Analiza kontaktu z klientem					
Przygotowywanie bazy danych o klientach					
Centrum kontaktu z klientem					
Przyjmowanie reklamacji					

Źródło: opracowanie własne

Następnie sformułowano kryteria wartościowania pracy i oceny pracownika wiedzy na danym stanowisku w obszarze „specjaliści ds. sprzedaży” (tabela 2):

Tabela 2. Profil wartości dla stanowisk pracy dla pracowników wiedzy w obszarze „specjaliści ds. sprzedaży”

Kryterium	$f_1(\text{GK})$ poziom wiedzy ogólnej	$f_2(\text{PK})$ poziom wiedzy spe- cjalistycznej	$f_3(\text{A})$ poziom spe- cjalistycz- nych umie- jętności	$f_4(\text{E})$ poziom doświadcze- nia	$f_5(\text{PT})$ poziom uzyskanych patentów	$f_6(\text{C})$ poziom obsługi klienta	$f_7(\text{P})$ osobo- wość
Ocena 1							
Ocena 2							
Ocena 3							
Ocena 4							
Ocena 5							

Źródło: opracowanie własne

Każde kryterium oceniane jest na danym stanowisku pracy za pomocą specjalistycznego testu przeprowadzanego z konkretnym pracownikiem. Testy pozwalające określić wartość każdego parametru będą dostępne w dalszych pracach autorki. Zgodnie z przyjętym algorytmem rozwiązań dla każdego z kryterium wartość danego stanowiska pracy otrzymywana jest wg funkcji użyteczności personelu (Patalas-Maliszewska i Werthner, 2010), (Patalas-Maliszewska, 2011):

$$W_{nm} = f_1(\text{GK}) + f_2(\text{PK}) + f_3(\text{A}) + f_4(\text{E}) + f_5(\text{PT}) + f_6(\text{C}) + f_7(\text{P}), \text{ gdzie } n, m \in N$$

Postać liniową funkcji przyjęto ze względu na niezależność i równą ważność wszystkich składowych funkcji.

Zastosowanie autorskiej metody pomiaru stanowisk pracy dla pracy nieustandaryzowanej może stanowić dobry przykład w obszarze trendów rozwoju stosowania metod wartościowania pracy, np. w uzupełnieniu do metody wartościowania kompetencji zawodowych. Na podstawie badań empirycznych można ustalić pożądane wartości kryteriów dla zdefiniowanych stanowisk pracy dla pracowników wiedzy. Badania takie, za pomocą wywiadu bezpośredniego ustrukturyzowanego, przeprowadzono w 10 średnich przedsiębiorstwach na pięciu stanowiskach pracy: „dyrektor sprzedaży”, „specjalista ds. sprzedaży”, „specjalista ds. marketingu”, „asystent regionu”, „manager produktu”. Poniżej zaprezentowano wyniki badań empirycznych dla stanowiska pracy: „specjalista ds. marketingu”.

- Przedsiębiorstwo 1: Stanowisko: Specjalista ds. marketingu.

1. Realizowane procesy biznesowe:

Proces biznesowy	TAK	NIE
Projektowanie działań promocyjnych		
Projektowanie grafiki dla materiałów promocyjnych		
Porównywanie promocji własnej z działaniami promocyjnymi konkurencji		
Udział w zebraniach		
Prace administracyjne		
Udział w szkoleniach		

2. Profil wartości:

Kryterium	$f_1(\text{GK})$ poziom wiedzy ogólnej	$f_2(\text{PK})$ poziom wiedzy spe- cjalistycznej	$f_3(\text{A})$ poziom spe- cjalistycz- nych umie- jętności	$f_4(\text{E})$ poziom doświadcze- nia	$f_5(\text{PT})$ poziom uzyskanych patentów	$f_6(\text{C})$ poziom obsługi klienta	$f_7(\text{P})$ osobo- wość
Ocena 1							
Ocena 2							
Ocena 3							
Ocena 4							
Ocena 5							

- Przedsiębiorstwo 2: Stanowisko: Specjalista ds. marketingu.

1. Realizowane procesy biznesowe:

Proces biznesowy	TAK	NIE
Projektowanie działań promocyjnych		
Projektowanie grafiki dla materiałów promocyjnych		
Porównywanie promocji własnej z działaniami promocyjnymi konkurencji		
Udział w zebraniach		
Prace administracyjne		
Udział w szkoleniach		

2. Profil wartości:

Kryterium	f ₁ (GK) poziom wiedzy ogólnej	f ₂ (PK) poziom wiedzy spe- cjalistycznej	f ₃ (A) poziom spe- cjalistycz- nych umie- jętności	f ₄ (E) poziom doświadcze- nia	f ₅ (PT) poziom uzyskanych patentów	f ₆ (C) poziom obsługi klienta	f ₇ (P) osobo- wość
Ocena 1							
Ocena 2							
Ocena 3							
Ocena 4							
Ocena 5							

- Przedsiębiorstwo 3: Stanowisko: Specjalista ds. marketingu.

1. Realizowane procesy biznesowe:

Proces biznesowy	TAK	NIE
Projektowanie działań promocyjnych		
Projektowanie grafiki dla materiałów promocyjnych		
Porównywanie promocji własnej z działaniami promocyjnymi konkurencji		
Udział w zebraniach		
Prace administracyjne		
Udział w szkoleniach		

2. Profil wartości:

Kryte- rium	f ₁ (GK) poziom wiedzy ogólnej	f ₂ (PK) poziom wiedzy spe- cjalistycznej	f ₃ (A) poziom spe- cjalistycz- nych umie- jętności	f ₄ (E) poziom doświadcze- nia	f ₅ (PT) poziom uzyskanych patentów	f ₆ (C) poziom obsługi klienta	f ₇ (P) osobo- wość
Ocena 1							
Ocena 2							
Ocena 3							
Ocena 4							
Ocena 5							

- Przedsiębiorstwo 4: Stanowisko: Specjalista ds. marketingu.

1. Realizowane procesy biznesowe:

Proces biznesowy	TAK	NIE
Projektowanie działań promocyjnych		
Projektowanie grafiki dla materiałów promocyjnych		
Porównywanie promocji własnej z działaniami promocyjnymi konkurencji		
Udział w zebraniach		
Prace administracyjne		
Udział w szkoleniach		

2. Profil wartości:

Kryterium	$f_1(\text{GK})$ poziom wiedzy ogólnej	$f_2(\text{PK})$ poziom wiedzy specjalistycznej	$f_3(\text{A})$ poziom specjalistycznych umiejętności	$f_4(\text{E})$ poziom doświadczenia	$f_5(\text{PT})$ poziom uzyskanych patentów	$f_6(\text{C})$ poziom obsługi klienta	$f_7(\text{P})$ osobowość
Ocena 1							
Ocena 2							
Ocena 3							
Ocena 4							
Ocena 5							

- Przedsiębiorstwo 5: Stanowisko: Specjalista ds. marketingu.

1. Realizowane procesy biznesowe:

Proces biznesowy	TAK	NIE
Projektowanie działań promocyjnych		
Projektowanie grafiki dla materiałów promocyjnych		
Porównywanie promocji własnej z działaniami promocyjnymi konkurencji		
Udział w zebraniach		
Prace administracyjne		
Udział w szkoleniach		

2. Profil wartości:

Kryterium	$f_1(\text{GK})$ poziom wiedzy ogólnej	$f_2(\text{PK})$ poziom wiedzy specjalistycznej	$f_3(\text{A})$ poziom specjalistycznych umiejętności	$f_4(\text{E})$ poziom doświadczenia	$f_5(\text{PT})$ poziom uzyskanych patentów	$f_6(\text{C})$ poziom obsługi klienta	$f_7(\text{P})$ osobowość
Ocena 1							
Ocena 2							
Ocena 3							
Ocena 4							
Ocena 5							

- Przedsiębiorstwo 6: Stanowisko: Specjalista ds. marketingu.

1. Realizowane procesy biznesowe:

Proces biznesowy	TAK	NIE
Projektowanie działań promocyjnych		
Projektowanie grafiki dla materiałów promocyjnych		
Porównywanie promocji własnej z działaniami promocyjnymi konkurencji		
Udział w zebraniach		
Prace administracyjne		
Udział w szkoleniach		

2. Profil wartości:

Kryterium	f ₁ (GK) poziom wiedzy ogólnej	f ₂ (PK) poziom wiedzy specjalistycznej	f ₃ (A) poziom specjalistycznych umiejętności	f ₄ (E) poziom doświadczenia	f ₅ (PT) poziom uzyskanych patentów	f ₆ (C) poziom obsługi klienta	f ₇ (P) osobowość
Ocena 1							
Ocena 2							
Ocena 3							
Ocena 4							
Ocena 5							

- Przedsiębiorstwo 7: Stanowisko: Specjalista ds. marketingu.

1. Realizowane procesy biznesowe:

Proces biznesowy	TAK	NIE
Projektowanie działań promocyjnych		
Projektowanie grafiki dla materiałów promocyjnych		
Porównywanie promocji własnej z działaniami promocyjnymi konkurencji		
Udział w zebraniach		
Prace administracyjne		
Udział w szkoleniach		

2. Profil wartości:

Kryterium	f ₁ (GK) poziom wiedzy ogólnej	f ₂ (PK) poziom wiedzy specjalistycznej	f ₃ (A) poziom specjalistycznych umiejętności	f ₄ (E) poziom doświadczenia	f ₅ (PT) poziom uzyskanych patentów	f ₆ (C) poziom obsługi klienta	f ₇ (P) osobowość
Ocena 1							
Ocena 2							
Ocena 3							
Ocena 4							
Ocena 5							

- Przedsiębiorstwo 8: Stanowisko: Specjalista ds. marketingu.

1. Realizowane procesy biznesowe:

Proces biznesowy	TAK	NIE
Projektowanie działań promocyjnych		
Projektowanie grafiki dla materiałów promocyjnych		
Porównywanie promocji własnej z działaniami promocyjnymi konkurencji		
Udział w zebraniach		
Prace administracyjne		
Udział w szkoleniach		

2. Profil wartości:

Kryterium	f ₁ (GK) poziom wiedzy ogólnej	f ₂ (PK) poziom wiedzy spe- cjalistycznej	f ₃ (A) poziom spe- cjalistycz- nych umie- jętności	f ₄ (E) poziom doświadcze- nia	f ₅ (PT) poziom uzyskanych patentów	f ₆ (C) poziom obsługi klienta	f ₇ (P) osobo- wość
Ocena 1							
Ocena 2							
Ocena 3							
Ocena 4							
Ocena 5							

- Przedsiębiorstwo 9: Stanowisko: Specjalista ds. marketingu.

1. Realizowane procesy biznesowe:

Proces biznesowy	TAK	NIE
Projektowanie działań promocyjnych		
Projektowanie grafiki dla materiałów promocyjnych		
Porównywanie promocji własnej z działaniami promocyjnymi konkurencji		
Udział w zebraniach		
Prace administracyjne		
Udział w szkoleniach		

2. Profil wartości:

Kryterium	f ₁ (GK) poziom wiedzy ogólnej	f ₂ (PK) poziom wiedzy spe- cjalistycznej	f ₃ (A) poziom spe- cjalistycz- nych umie- jętności	f ₄ (E) poziom doświadcze- nia	f ₅ (PT) poziom uzyskanych patentów	f ₆ (C) poziom obsługi klienta	f ₇ (P) osobo- wość
Ocena 1							
Ocena 2							
Ocena 3							
Ocena 4							
Ocena 5							

- Przedsiębiorstwo 10: Stanowisko: Specjalista ds. marketingu.

1. Realizowane procesy biznesowe:

Proces biznesowy	TAK	NIE
Projektowanie działań promocyjnych		
Projektowanie grafiki dla materiałów promocyjnych		
Porównywanie promocji własnej z działaniami promocyjnymi konkurencji		
Udział w zebraniach		
Prace administracyjne		
Udział w szkoleniach		

2. Profil wartości:

Kryterium	$f_1(\text{GK})$ poziom wiedzy ogólnej	$f_2(\text{PK})$ poziom wiedzy specjalistycznej	$f_3(\text{A})$ poziom specjalistycznych umiejętności	$f_4(\text{E})$ poziom doświadczenia	$f_5(\text{PT})$ poziom uzyskanych patentów	$f_6(\text{C})$ poziom obsługi klienta	$f_7(\text{P})$ osobowość
Ocena 1							
Ocena 2							
Ocena 3							
Ocena 4							
Ocena 5							

Zaprezentowane wyniki badań stanowią część szerszych badań autorki w obszarze zarządzania pracownikami wiedzy w średnich przedsiębiorstwach. Do analizy przeprowadzonych badań należy podchodzić ostrożnie, gdyż wyłącznie 10 średnich przedsiębiorstw zostało objętych badaniem za pomocą wywiadów ustrukturyzowanych na zdefiniowanych 5 stanowiskach pracy. Nie oznacza to jednak, że uśredniony profil wartości (rozdz. 4) nie jest zasadny. Pozwala on choćby spojrzeć na badany fragment rzeczywistości i udzielić odpowiedzi na postawione we wstępie pytania badawcze. W dalszej części przeprowadzono dyskusję otrzymanych wyników.

Dyskusja wyników badań

Na podstawie dokonanego przeglądu metod wartościowania pracy i ewolucji zastosowania tych metod, wydaje się zasadne zastępowanie opisów pracy macierzami kompetencji, macierzami kwalifikacji zawodowych czy też oceny zachowań pracowników. Zaprezentowana metoda wartościowania pracy pracowników wiedzy w obszarze „specjaliści ds. sprzedaży”

(rozdz. 3) pozwala na ocenę potencjału kwalifikacyjnego pracownika. W wyniku przeprowadzonych badań empirycznych uzyskano profil wartości pożądanych na zdefiniowanym stanowisku pracy: „specjalista ds. marketingu” (wartości uśrednione dla każdego z kryteriów) (tab. 3).

Tabela 3. Uśredniony profil wartości na stanowisku pracy: „specjalista ds. marketingu” – profil wartości pożądanych

Kryterium	$f_1(\text{GK})$ poziom wiedzy ogólnej	$f_2(\text{PK})$ poziom wiedzy spe- cjalistycznej	$f_3(\text{A})$ poziom spe- cjalistycz- nych umie- jętności	$f_4(\text{E})$ poziom doświadcze- nia	$f_5(\text{PT})$ oziom uzyskanych patentów	$f_6(\text{C})$ poziom obsługi klienta	$f_7(\text{P})$ osobo- wość
Ocena 1							
Ocena 2							
Ocena 3							
Ocena 4							
Ocena 5							

Źródło: opracowanie własne

Wydaje się istotnym, iż proponowana metoda łączy wartościowanie pracy z oceną efektów pracy oraz, że charakteryzuje się dużym stopniem obiektywizmu: profil wartości pożądanych dla danego stanowiska pracy wynika z danych empirycznych, a zatem doświadczeń innych przedsiębiorstw. Nie mniej jednak do bezpośrednich wad profilu wartościowania zaliczyć można konieczność ciągłej: aktualizacji autorskich testów niezbędnych do uzyskania wartości poszczególnych kryteriów; poszerzania i uzupełniania bazy danych nt. uzyskanych profili wartości dla poszczególnych stanowisk pracy (stanowiących wartości pożądane). Przedsiębiorstwa średnie dostrzegają obecnie konieczność stosowania taryfikatorów wartościowania pracy. Natomiast coraz częściej zauważa się, iż przedsiębiorstwa opierają budowanie przewagi konkurencyjnej o pracowników wiedzy. Stąd szukając odpowiedzi na postawiony we wstępie problem badawczy sformułowano metodę pozwalającą na dokonanie wartościowania stanowisk pracy dla pracowników wiedzy. Warunki działania przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy wymagają zastosowania nowych metod wartościowania pracy i oceny pracowników. W przedsiębiorstwach wyraźnie zauważa się wzrost znaczenia wiedzy i stosowania technologii informatycznych. Odpowiedzią na potrzeby współczesnych przedsiębiorstw są pracownicy wiedzy. Pracownicy wiedzy są kompetentni, świadomi własnej wartości i roli (Morawski, 2005). Ale, czy nie powinno się szukać metod pozwalających

na obiektywną ocenę ich pracy? Czy można stosować wartościowanie pracy dla tak „nierutynowych” stanowisk pracy?

Rozważania w niniejszym artykule stanowią przyczynek do dalszych badań w obszarze zarządzania pracownikami wiedzy we współczesnych organizacjach.

Bibliografia

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2001.
- Borkowska S., *Human Resource Management: In Search of New Option*, „Human Resource Management”, 2001, Nr 1A.
- Davenport T. H., *Thinking for a Living. How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers*, 2005.
- Drucker P. F., *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, New York 1973.
- Drucker P. F., *The coming of the new organization*, Harvard Business Review 66/1, 1988, s. 45-53.
- Jacukowicz Z., *Praca i jej opłacanie*, Gdańsk 2002.
- Król H., Ludwiczynski A., *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Warszawa 2007.
- Lord R.L., Farrington Ph. A., *Age-Related Differences in the motivation of Knowledge Workers*, Engineering Management Journal 2006, nr 3.
- Martyniak Z., *Metodologia wartościowania pracy*, Kraków 1998.
- Morawski M., *Zarządzanie wiedzą z perspektywy personalnej*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, Warszawa 2005.
- Morawski M., *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, Wrocław 2006, s. 232.
- Oleksyn T., *Systemy ocen, rozwoju zawodowego i awansów*, Warszawa 1998.
- Patalas-Maliszewska J., *The personnel usefulness function – the method for planning and selection of personnel in SME*, Management, 2011, Vol. 15, no 2, s. 132-143.
- Patalas-Maliszewska J., Werthner H., *The method for assessing and forecasting value of knowledge in SMEs – research results*, Contemporary Economics, 2010, nr 3, s. 91-106.