


Motywowanie pracowników



Motywowanie - to takie oddziaływanie na pracowników, które ma na celu:

- **pobudzenie zachowań pracowników i wyników ich działań („nadawanie energii”);**
- **skoncentrowanie lub ukierunkowanie zachowań w pożądanym kierunku;**
- **podtrzymanie pożądanых zachowań i działań.**

Wyróżnia się **motywowanie finansowe**
i pozafinansowe.



Motywacja a motywowanie

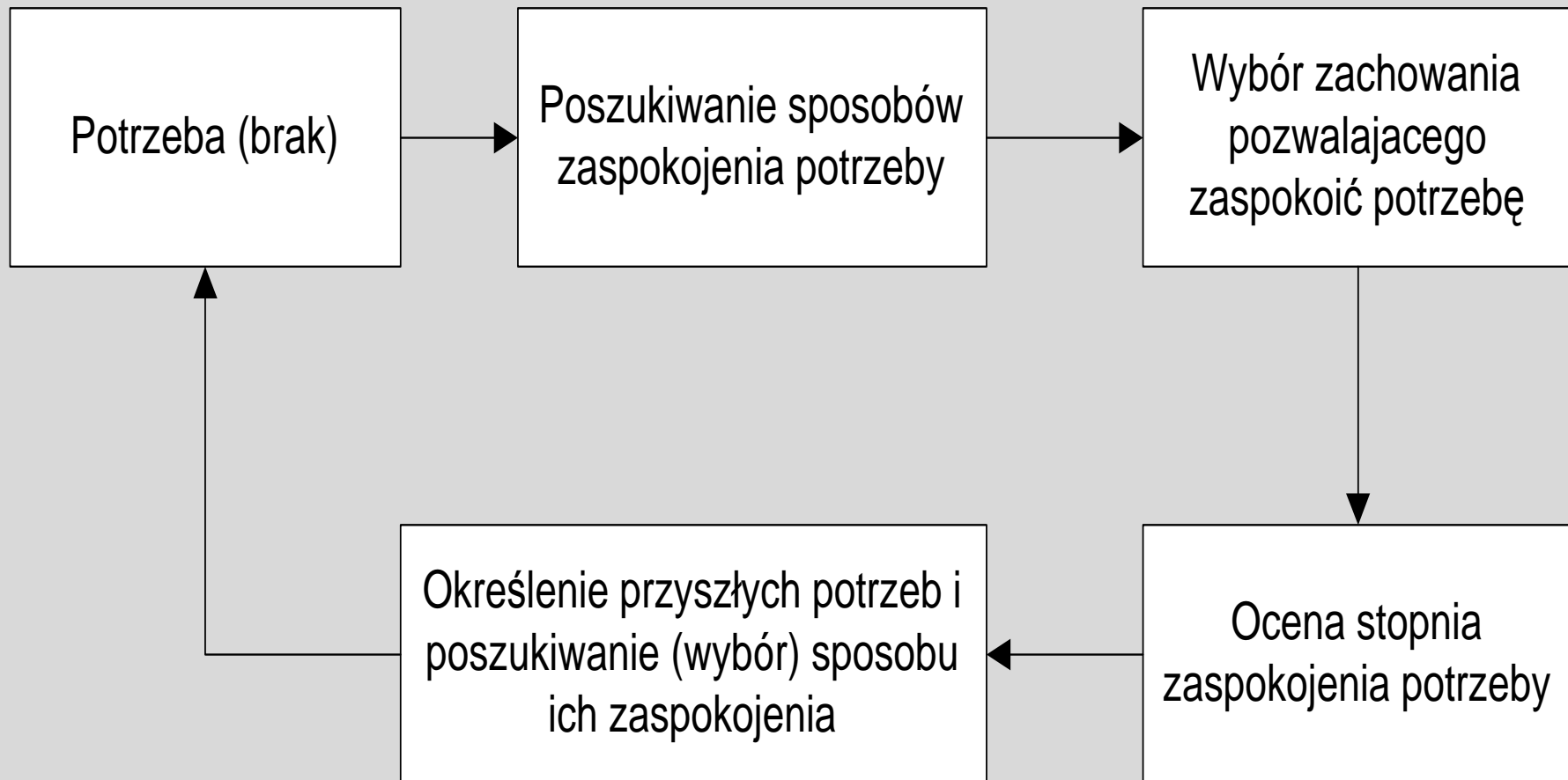


Motywacja – cecha osobnicza

Motywowanie – oddziaływanie na motywację



Schemat motywacyjny



Krótki rys historyczny motywowania

1. Model tradycyjny (Taylor i szkoła naukowej organizacji)

Zadaniem kierownika jest to, by robotnicy możliwie najsprawniej wykonywali swe nużące, powtarzalne zadania. Pogląd ten zakładał, że robotnicy są z natury leniwi i że kierownicy rozumieją ich zadania lepiej od nich samych. Robotników można jedynie motywować wynagrodzeniem pieniężnym – im więcej produkują, tym więcej zarabiają.

2. Model stosunków współdziałania (Elton Mayo)

Ważne są towarzyskie kontakty pracowników w trakcie pracy. Nuda i powtarzalność zadań same z siebie ograniczają motywację. Kierownicy zatem powinni motywować pracowników uznając ich potrzeby społeczne oraz zapewniając im poczucie przydatności i znaczenia. Pracownicy powinni mieć pewną swobodę w podejmowaniu decyzji w pracy. Powinni być informowani o zamiarach kierownictwa oraz o funkcjonowaniu organizacji.

3. Model zasobów ludzkich (m. in. McGregor, Maslow)

Motywacja składa się z bardzo wielu czynników (nie tylko finansowych czy chęci zadowolenia), lecz także z potrzeby osiągnięć i znaczenia pracy. Większość ludzi jest z góry motywowana do dobrej pracy i nie traktuje jej automatycznie jako niepożądaney. Pracownicy mogą uzyskać zadowolenie z dobrej pracy (zamiast dobrej pracy wynikającej z zadowolenia, jak to miało miejsce w modelu stosunków współdziałania). Można pracownikom zatem powierzać znacznie większy zakres odpowiedzialności za podejmowane decyzje i wykonane zadania.



Motywowanie na początku XXI wieku

4. Model sytuacyjny

Niestuszone jest głoszenie tezy o bezwzględnej wyższości któregoś z modeli motywowania, bez względu na warunki. Dlatego propagowane jest tzw. *sytuacyjne podejście do motywowania*. Oznacza ono, że w każdym przypadku potrzebna jest diagnoza kultury firmy, celów strategicznych, zasobów, by zdecydować, który model będzie efektywny w konkretnych warunkach. Istotnym czynnikiem wyznaczającym kształt systemu motywacyjnego jest przeciętny poziom wynagrodzeń osiągany w danej firmie. Niemniej jednak celem oddziaływania motywacyjnego w nowocześnie zarządzanej firmie staje się wyzwolenie potencjału twórczego pracowników. Zgodnie z nim należy opierać się na wspólnych wartościach, współdziałaniu oraz współodpowiedzialności, a nawet współwłasności.



Przegląd najważniejszych teorii motywacji

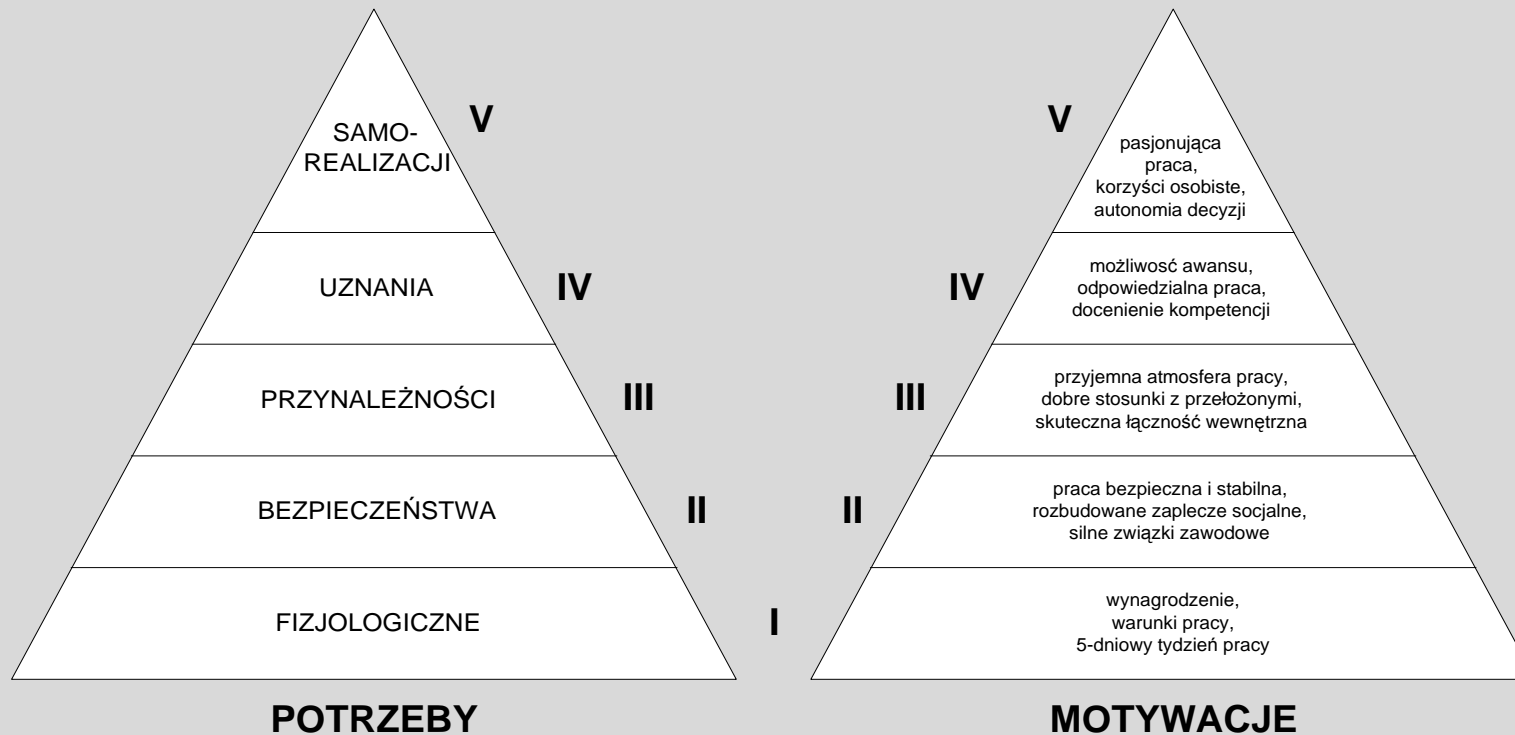
Wyróżniamy cztery podstawowe grupy teorii motywacji:

- teorie treści – zajmujące się tym „co” motywuje człowieka – Maslow (teoria potrzeb), McGregor (teoria X, Y), Herzberg (dwuczynnikowa teoria motywacji), McClelland (teoria osiągnięć), Alderfer (teoria ERG);
- teorie procesu – koncentrujące się na tym „jak” się motywuje ludzi – Vroom (teoria oczekiwań), Adams (teoria sprawiedliwości);
- teorie wzmocnienia – kładące nacisk na sposób uczenia się zachowań – Skinner (teoria warunkowania instrumentalnego)
- współczesne teorie motywacji – akcentujące nowe czynniki warunkujące motywację człowieka (systemowy pogląd na motywację Portera i Mylesa, teoria ustalania celów Locke’a, podejście japońskie).



Teoria motywacji A. Maslowa (t.t.)

Człowiek jest motywowany do zaspokajania tej potrzeby, która jest najsilniej odczuwana w danym momencie. Siła potrzeby zależy od bieżącej sytuacji i ostatnich doświadczeń człowieka. Każda potrzeba fizjologiczna musi być choć częściowo zaspokojona, zanim dana osoba zapragnie zaspokojenia potrzeby wyższego rzędu.



Piramida potrzeb Maslowa i motywatory zaspokajające te potrzeby

Teoria Alderfera (ERG) (t.t.)

Litery **E**, **R** i **G** oznaczają egzystencję (**existence**), związek, tj. kontakty społeczne (**relatedness**) i wzrost albo rozwój (**growth**). Teoria ta rozbiła hierarchię potrzeb Maslowa na trzy szczeble.

Chociaż teoria ERG przyjmuje, że motywowane zachowanie układa się w hierarchię w sposób nieco podobny do zaproponowanego przez Maslowa, obie koncepcje dzielą jednak dwie ważne różnice:

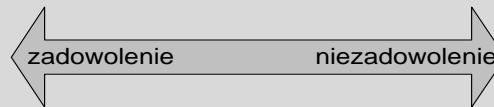
1. *Teoria ERG sugeruje, że ludzkie działanie może być wywołane jednocześnie przez kilka kategorii potrzeb;*
2. *Teoria ERG obejmuje element frustracji i regresji, którego brakuje w koncepcji hierarchii potrzeb Maslowa.*



Dwuczynnikowa teoria motywacji F. Herzberga(t.t.)

Zadowolenie

Ujęcie klasyczne



Teoria Herzberga



Motywatory – związane z samą pracą, jej treścią, istotą i możliwościami rozwoju zawodowego pracownika (osiągnięcia, awanse, uznanie, treść pracy, możliwość rozwoju osobistego, odpowiedzialność);

Czynniki higieny (utrzymujące) – związane z warunkami zewnętrznymi (w tym społecznymi), w jakich wykonywana jest praca, ze środowiskiem (kontekstem) pracy (polityka przedsiębiorstwa i zarządzanie, nadzór, stosunki z przełożonymi, z innymi kierownikami, z podwładnymi, wynagrodzenie, pewność pracy, życie osobiste, warunki życia, zajmowana pozycja).



Teoria Davida McClellanda (t.t.)

MOTYWACJA

potrzeba władzy

- postawa władzy uspołecznionej kontra postawa władzy osobistej,
- cechy władzy uspołecznionej:**
- * troska o dobro instytucji,
 - * poszanowanie reguł, procedur,
 - * poczucie odpowiedzialności,
 - * rezygnacja z przymusu
- cechy władzy osobistej:**
- * nadgorliwość w sprawowaniu funkcji,
 - * tacy ludzie wymagają uległości od podwładnych, którzy są lojalni wobec nich, a nie firmy

potrzeba przynależności

- gotowość do uczestniczenia w działaniach społecznych,
- nawiązywanie więzi osobistych,
- kontakty interpersonalne,
- koncentracja na pracownikach, z którymi wzajemne stosunki układają się najlepiej,
- zadowolenie kierownika o silnej potrzebie przynależności wynika z dobrych kontaktów interpersonalnych

potrzeba osiągnięć

- współzawodnictwo ze standardem doskonałości,
- współzawodnictwo z innymi,
- motyw osiągnięć (syndrom zachowania) - ocena zachowań,
- ogromna rola sprzężenia zwrotnego,
- postrzeganie ludzi pod kątem ich przydatności do osiągnięcia sukcesu

Teoria McGregora (teoria X, Y) (t.t.)

Założenia teorii X:

1. Przeciętna ludzka istota z natury nie lubi pracować i będzie unikać pracy, gdy tylko to będzie możliwe.
2. Aby ludzie ponosili wystarczające wysiłki trzeba ich zmuszać, kontrolować, kierować nimi, a nawet grozić im karami.
3. Przeciętna ludzka jednostka jest leniwa; woli, aby nią kierowano, pragnie unikać odpowiedzialności, ma stosunkowo niewielkie ambicje, a nade wszystko pragnie bezpieczeństwa.

Założenia teorii Y:

1. Wysiłek fizyczny i umysłowy w pracy jest równie naturalny, jak w zabawie czy wypoczynku.
2. Zaangażowanie w cele jest funkcją nagród, związanych z ich osiągnięciem.
3. Ludzie w służbie celów, w odniesieniu do których angażują się, sprawują samokierowanie i samokontrolę.
4. Przeciętny człowiek uczy się we właściwych warunkach nie tylko przyjmować na siebie odpowiedzialność, ale i dąży do niej.
5. Wyobraźnia, twórczość i pomysłowość, potrzebne do rozwiązywania problemów organizacji, są rozpowszechnione w populacji pracowników.
6. W warunkach współczesnego życia przemysłowego intelektualne możliwości przeciętnej istoty ludzkiej są jedynie częściowo wykorzystywane.

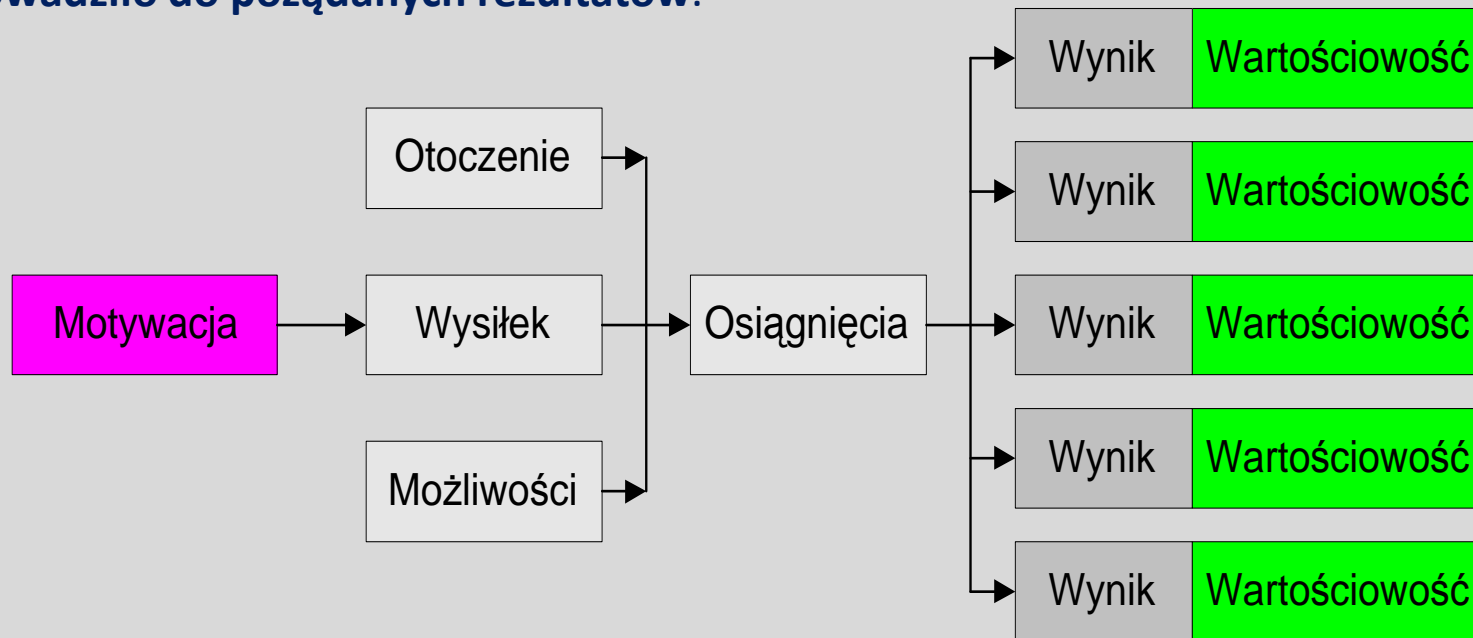
Teorie X i Y (właściwsza zdaniem McGregora) upraszczają motywację człowieka. Nie każdego motywują pozafinansowe aspekty pracy, nie można też doprowadzić do tego, by każda praca z natury stanowiła wyzwanie i dawała zadowolenie.



Teoria oczekiwań V. Vroom'a (t.p.)

Motywacja zależy od dwóch czynników – od tego, jak silnie czegoś pragniemy oraz od oczekiwanego prawdopodobieństwa zaspokojenia tego pragnienia.

Zatem przyjmuje się, że **motywacja jest połączeniem sił tkwiących w człowieku i w otoczeniu**. Ponadto **ludzie mają różne rodzaje potrzeb, pragnień i celów**. Wreszcie zakłada również, że **ludzie dokonują wyboru spośród alternatywnych planów zachowania, opierając się na postrzeganiu zakresu, w jakim dane zachowanie będzie prowadziło do pożądaných rezultatów**.



Teoria oczekiwań Victora Vrooma

Teoria sprawiedliwości J. S. Adamsa (t.p.)

Sprawiedliwość to indywidualnie postrzegane traktowanie danej osoby w porównaniu z innymi, oparte na zasadzie równości.

Teoria ta sugeruje, że ludzie postrzegają swoje wyniki w powiązaniu z wnoszonym wkładem, porównując ich relacje z odpowiednią proporcją u innych. Ci „inni” to może być jeden z członków grupy roboczej lub średnia grupowa lub jakiś wynik łączny. Proces porównywania wygląda następująco:

$$\frac{\text{wyniki (my)}}{\text{nakłady (my)}} \stackrel{?}{=} \frac{\text{wyniki (inni)}}{\text{nakłady (inni)}}$$

Implikacje dla menedżerów: jeśli nagrody mają motywować pracowników, muszą być odbierane jako rzetelne i sprawiedliwe. Ponadto menedżerowie muszą brać pod uwagę charakter „innych”, z którymi dany pracownik się porównuje.

Teoria warunkowania instrumentalnego Skinnera (t.w.)

Teoria uwarunkowania instrumentalnego zakłada, że istotny wpływ na poziom motywacji człowieka ma otoczenie zewnętrzne, a szczególnie to, w jaki ono karze lub nagradza nasze zachowania.



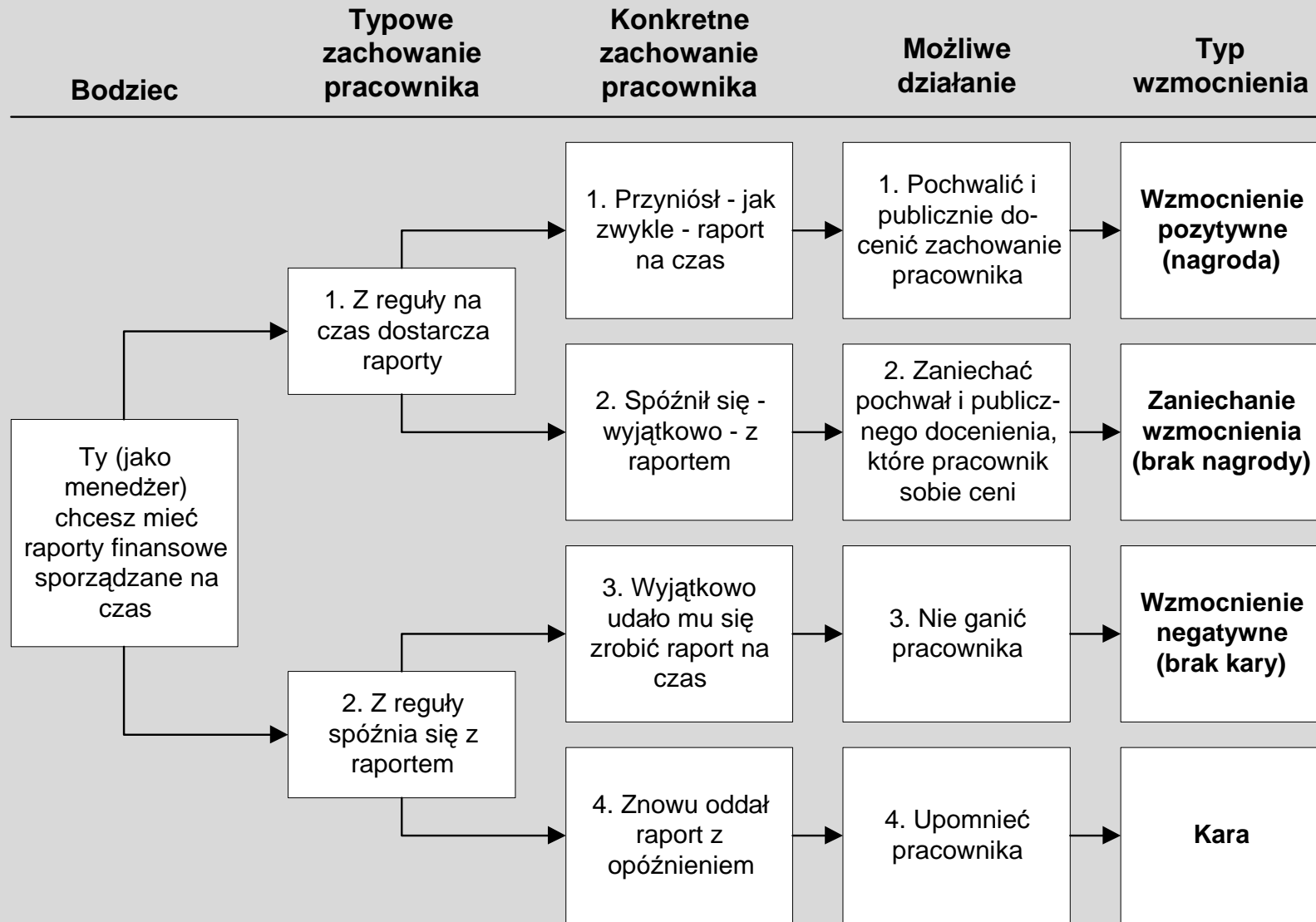
Proces modyfikacji zachowań

Teoria wymienia cztery główne skutki zachowania się pracownika:

- a) **wzmocnienie pozytywne** – po zachowaniu następuje bodziec, odczuwany przez pracownika jako przyjemny;
- b) **wzmocnienie negatywne** – niedopuszczenie bodźca nieprzyjemnego (awersyjnego). Stanowi ono formę specyficznej nagrody. Nagrodą jest tu jednak fakt uniknięcia negatywnej konsekwencji;
- c) **zaniechanie wzmocnienia** – niedopuszczanie bodźca odczuwanego jako przyjemny (wstrzymanie się od wzmocnienia pozytywnego);
- d) **kara** – po zachowaniu następuje bodziec odczuwany jako nieprzyjemny.



Teoria warunkowania instrumentalnego Skinnera (t.w.) c.d.



Teoria warunkowania instrumentalnego Skinnera (t.w.) c.d.

Na wzmocnienie negatywne wskazuje:

- praca wykonywana jest w momentach szczytu, przed zbliżającymi się terminami;
- nieprzychylnie uwagi pracowników typu: „Pracujemy pod dużą presją”, „Zbyt wiele mam na głowie”, „To nie należy do moich obowiązków”;
- uwagi kierownictwa: „Za to mi płacą”, „Powinni sami chcieć, a nie tylko robić, co im się każe”.

Na wzmocnienie pozytywne wskazują komentarze w rodzaju:

„Możemy to zrobić”, „Czy mógłbym jakoś pomóc”, „Zastanawiam się jak to poprawić”.



Teoria warunkowania instrumentalnego Skinnera (t.w.) wnioski


- Nie nagradzać wszystkich jednakowo
- Brak reakcji również może modyfikować zachowania
- Należy mówić podwładnym, co mogą zrobić, aby uzyskać wzmocnienie
- Należy mówić podwładnym co robią źle
- Nie udzielać kary w obecności innych
- Należy być sprawiedliwym



Systemowy pogląd na motywację

L. Portera i R. Mylesa

Do zrozumienia motywacji i zachowań pracownika niezbędne jest uwzględnienie całego zbioru sił oddziałujących na pracownika. Taki system składa się z **trzech zbiorów zmiennych wpływających na motywację** w organizacjach:

- **cech indywidualnych** – zainteresowania, postawy i potrzeby wnoszone przez człowieka do sytuacji roboczej;
 - **cech stanowiska** – cech zadań pracownika. Obejmują one zakres odpowiedzialności, różnorodność zadań oraz atrakcyjność pracy na danym stanowisku. Praca, która z natury sprawia zadowolenie, dla większości ludzi będzie bardziej motywująca, niż praca tego pozbawiona;
 - **cech sytuacji roboczej** – cech środowiska pracy danego pracownika (np. czy koledzy zachęcają do podnoszenia czy obniżania wydajności, czy przełożeni wynagradzają osiągnięcia czy je pomijają, czy kultura organizacji sprzyja trosce o jej członków, czy też skłania do zimnego i obojętnego formalizowania).
- 

Teoria ustalania celów E.A. Locke'a

Według tej teorii **menedżer i podwładny powinni wspólnie i w sposób systematyczny ustalać cele dla podwładnego. Cele te powinny wykazywać umiarkowany stopień trudności, powinny też być konkretne**, a przy tym takie, by pracownik był je w stanie zaakceptować i zaangażować się w ich realizację. **Menedżerowie natomiast powinni bezpośrednio wiązać nagrody z osiągnięciem przez podwładnego wyznaczonych celów.**

Teoria ustalania celów pomaga menedżerom dopasować nagrody do indywidualnych potrzeb, wyjaśnić oczekiwania, zapewnić sprawiedliwość i utrzymać systematyczne wzmocnienie. Są więc wszelkie przesłanki ku temu, by oczekiwać – mimo iż teoria ta liczy sobie kilkadziesiąt lat – że będzie ona zdobywała coraz większą popularność w organizacjach.



Podejście japońskie (t. wsp.)

Podejście japońskie nie jest właściwie żadną teorią czy modelem motywacji ale raczej **filozofią zarządzania**, która zdobywa sobie coraz większą popularność. **Podstawowym celem podejścia japońskiego jest doprowadzenie do wytworzenia się partnerskich stosunków między kierownictwem firmy i robotnikami, tak aby postrzegali się oni jako jedna grupa w organizacji.**



Narzędzia motywowania

1. Środki przymusu
2. Środki zachęty
3. Środki perswazji



Narzędzia motywowania c.d.

Środki przymusu – cechują się dużym stopniem imperatywności, wynikającym z zagrożenia sankcją. Oczekiwane zachowanie (zadanie) jest wyraźnie określone przez motywującego i narzucone pracownikowi.

Środki zachęty oferują określoną nagrodę w zamian za oczekiwane zachowanie (działanie).

Środki perswazji mają prowadzić do zmiany postaw i zachowań ludzi oraz stanu ich umysłu. Prowadzą nie tylko do zmiany osobowości człowieka, ale i jego sytuacji.



Narzędzia motywowania c.d.

Środki przymusu – w motywowaniu mają one charakter administracyjny.

Można wśród nich wyróżnić:

- Nakazy i zakazy - najwyższy ładunek imperatywności. W działalności cywilnej najczęściej są to normy prawne regulujące szeroko rozumiane warunki pracy (zakaz dyskryminacji pracowników ze względu na wiek itd.). Normy te mają charakter ogólny, nie są adresowane imiennie.

-Polecenia - służbowy obowiązek wykonywania zadania (instrukcje postępowania) zleconego przez przełożonego pracownikowi lub grupie pracowników. Z kolei zalecenia tylko pośrednio zagrożone są sankcją.

Motywowanie nakazowe jest dość kosztowne, nie sprzyja wzrostowi efektywności, rozwojowi pracowników, pociąga znaczne koszty związane z nadzorem. Najłatwiejsza do stosowania przez motywujących, gdyż nie wymaga żadnych kwalifikacji w tym względzie. Negatywy te można zniwelować zastępując nakazy środkami perswazji lub zachęty.



Narzędzia motywowania c.d.

Środki zachęty – mają na celu wzbudzenie osobistego zainteresowania pracowników pracą, która prowadzi do realizacji celów – zadań motywującego, choć ich nie przyjmuje za swoje. Nie jest to więc jeszcze pełna integracja interesów pracowników z interesami motywujących. Służą też jako instrument modyfikacji i kształtowania pożądanych zachowań i ich wzorów poprzez sterowanie otoczeniem, a nie poprzez bezpośrednio zmienianie postaw i systemów wartości pracowników.

1. Pobudzanie systemowe – za przynależność do organizacji (np. upominki gwiazdkowe) nie są bezpośrednio powiązane z wynikami.
2. Pobudzanie doraźne – do wykonania pracy wykraczającej poza zakres zadań pracownika lub w odmiennych warunkach (nietypowy czas).



Charakterystyka środków zachęty


Środki zachęty (pobudzania)							
Bodźce zewnętrzne				Bodźce wewnętrzne			
Indywidualne		Grupowe		Zespołowe		Związane z treścią pracy	
Materialne			Niematerialne			Egoistyczne (związane z osobowością pracownika)	Inne materialne i niematerialne
Wynagrodzenie stale			Beneficja				
Bodźce krótko- i długookresowe			Związane ze społecznymi warunkami pracy			Indywidualne	
Formalny system wyróżnień			Ocena efektów pracy			Indywidualne	
Autonomia w realizacji zadań (np. elastyczna org. czasu i miejsca pracy)			Związane ze społecznymi warunkami pracy			Indywidualne	
Udział w zarządzaniu (w tym partycypacyjne kształtowanie zadań)			Związane ze społecznymi warunkami pracy			Grupowe	
Inne			Związane ze społecznymi warunkami pracy			Zespołowe	



Środki zachęty c.d.

Bodźce wewnętrzne – mają sprzyjać realizacji wartości immanentnych człowieka, celów, których osiągnięcie stanowi wartość samą w sobie. Na motywację wewnętrzną można częściowo wpływać np. poprzez wzbogacanie pracy (dla tych, którzy chcą wykonywać ambitniejsze zadania), tworzenie warunków do pojawienia się nagród wewnętrznych.

Bodźce zewnętrzne – nastawione na realizację wartości instrumentalnych, są tylko środkiem do realizacji innych wartości. Mogą mieć charakter materialny lub niematerialny. Bodźce materialne oferują korzyści zmieniające stan posiadania pracownika (głównie wynagrodzenia pieniężne i beneficja) lub poprawiające jego warunki życia i pracy. Bodźce niematerialne w zamian za zachowania pożądane oferują pracownikowi wewnętrzne nagrody niematerialne, np. uznanie, większy prestiż, możliwość samorozwoju itd..




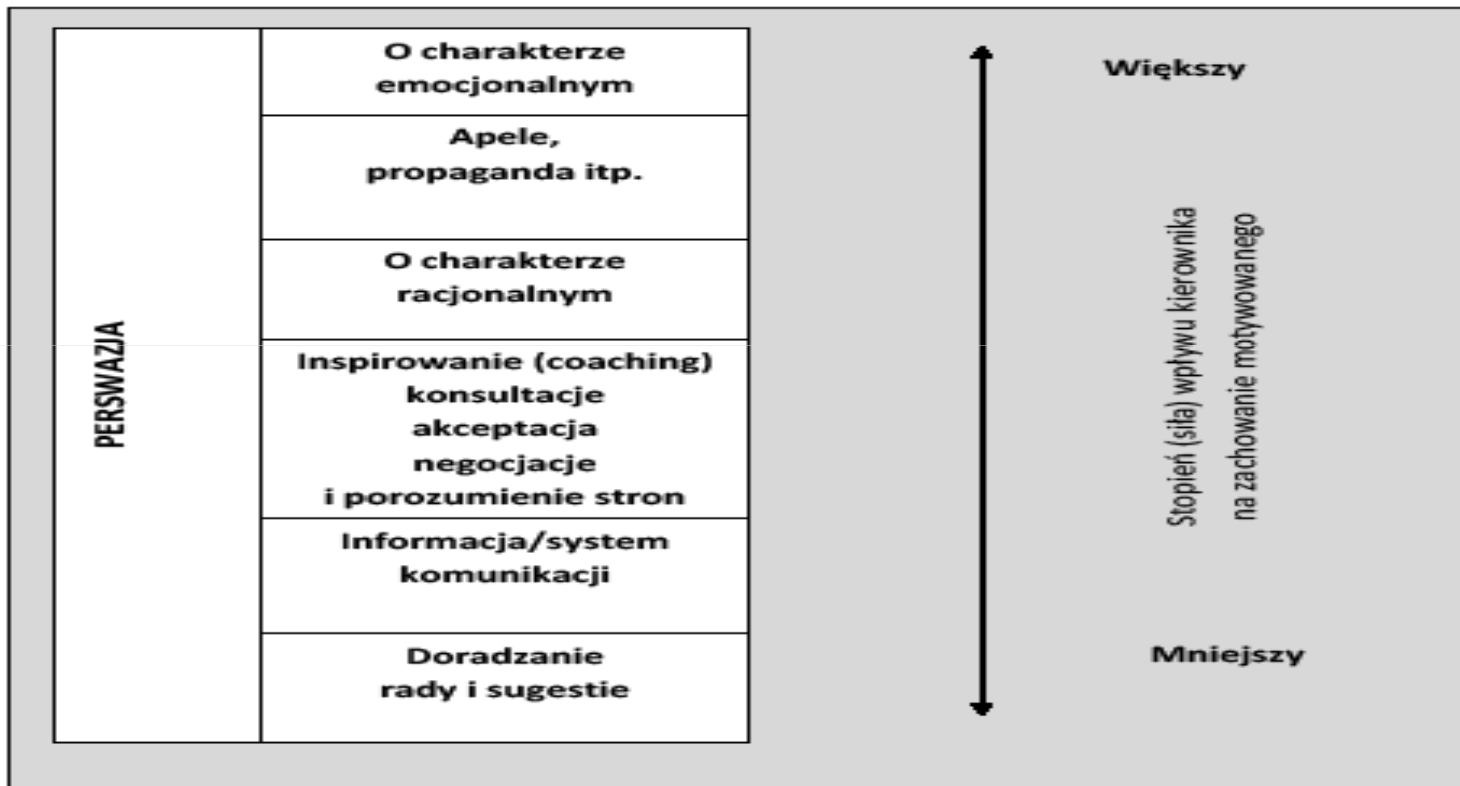


Środki perswazji (identyfikacji)

Narzędzia identyfikacji– obejmują środki zachęty niematerialnej oraz środki perswazji z wyłączeniem negocjacji zbiorowych opartych na konflikcie.

Perswazja– może opierać się na zasadach racjonalnych (opiera się na dialogu i partnerstwie stron, obie strony oddziałują na siebie przez co zacierają się podział na motywowanego i motywującego) lub emocjonalnych (odwołuje się do sfery uczuć. Występuje w formie wmawiania, namawiania, propagandy, apeli).





Wynagradzanie pracowników

Definicja

Wynagrodzenie za pracę stanowi ważny czynnik wiązania interesów pracowników z głównymi celami przedsiębiorstwa. Podstawowym jego celem jest rekompensowanie zatrudnionym wnoszonej do przedsiębiorstwa pracy, a także motywowanie pracowników do poprawy wyników gospodarczych przedsiębiorstwa. Wynagrodzenie może więc być istotnym bodźcem motywacyjnym, ale może też być istotnym czynnikiem konfliktogennym.



Funkcje wynagrodzeń

- ✓ Funkcja dochodowa;
- ✓ Funkcja kosztowa;
- ✓ Funkcja motywacyjna;
- ✓ Funkcja społeczna;
- ✓ Funkcja rynkowa (lider płacowy, rzetelny środek, ogon płacowy).



Formy wynagrodzeń

1. **wynagrodzenie materialne – pieniężne** (płaca, premia, płatny urlop) i **niepieniężne** (samochód służbowy, mieszkanie, posiłki dotowane przez firmę, itp.);
2. **wynagrodzenie polityczne** – władza, wpływ, możliwość sprawowania kontroli, odpowiedzialność, formułowanie celów, podział zasobów, kontakt z otoczeniem;
3. **wynagrodzenie społeczne** – uznanie, szacunek, prestiż, misja, atrakcyjny czas pracy, samodzielność;
4. **wynagrodzenie techniczne** – udział w ważnych projektach, zadaniach, pomiar efektów, rozwiązywanie problemów;
5. **wynagrodzenie psychologiczne** – samorealizacja, samokształcenie i rozwój zawodowy.



Składniki wynagrodzenia materialnego

1. **płaca zasadnicza;**
2. **dodatki do pracy** (gwarantowane Kodeksem Pracy), a wśród nich: praca w warunkach szkodliwych, uciążliwych i niebezpiecznych; praca w soboty, niedziele, święta i praca w nocy; praca w godzinach nadliczbowych;
3. **dodatki za przestój niezawiniony;**
4. **dodatki stażowe;**
5. **dodatki funkcyjne;**
6. **deputaty;**
7. **premie i nagrody;**
8. **świadczenia dodatkowe** (ubezpieczenia emerytalne, odprawa emerytalno-rentowa, itp.

Trzy ostatnie składniki to **ruchoma część wynagrodzenia**, a coraz częściej obserwuje się redukcję niektórych składników i włączanie ich do płacy zasadniczej, czyli do **części stałej wynagrodzenia**.



Płaca

Płaca jest podstawową formą wynagradzania za pracę. Do ustalenia wysokości płacy służy wartościowanie pracy.

Stosowanie wartościowania pracy jest zasadne gdyż:

- ✓ porównanie kilku rodzajów prac wyraźnie wskazuje na różnicę w stopniu ich trudności i konieczność ich odmiennego wynagradzania;
- ✓ w firmach niejednokrotnie występują problemy z ustaleniem prawidłowej struktury płac;
- ✓ w firmach niejednokrotnie brakuje zróżnicowania płac;
- ✓ roszczenia, jakie mają pracownicy w odniesieniu do swoje wynagrodzenia nie zawsze są uzasadnione;
- ✓ należy wypracować jasne i akceptowane kryteria różnicowania płac;
- ✓ nieprawidłowa struktura płac pociąga za sobą szereg niekorzystnych zjawisk, zarówno gdy firma nie dopłaca (*selekcja negatywna – odchodzą najlepsi, problemy z rekrutacją, obniżenie motywacji i morale, obniżenie poziomu wykonywanych zadań, konflikty organizacyjne, obniżenie image przedsiębiorstwa*), jak również wtedy, gdy przepłaca (*nadmierne koszty, demoralizacja*).



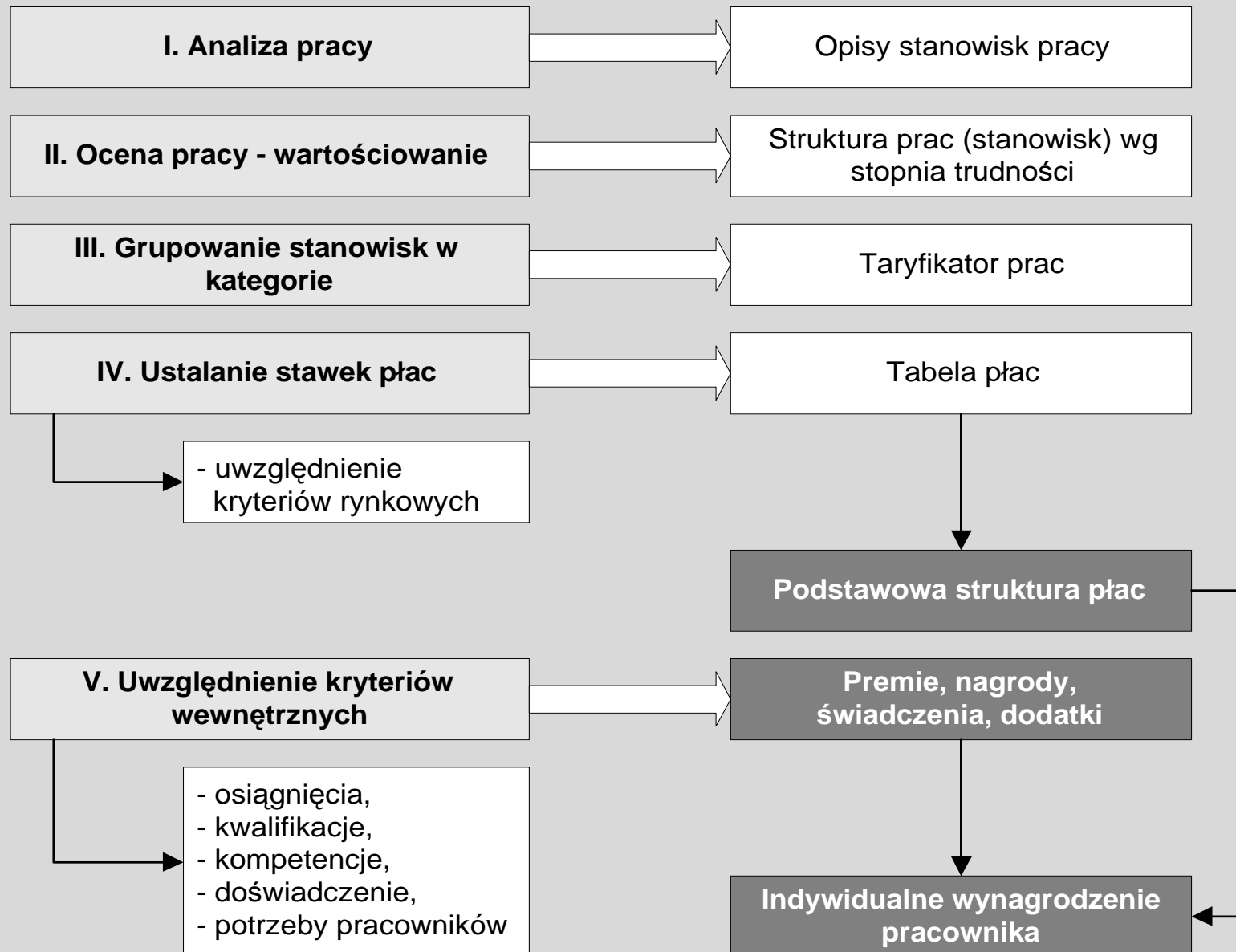
Formy systemów płac

1. **płaca czasowa;**
2. **płaca za wyniki (akordowa) – (akord jednostkowy), bądź też (akord czasowy);**
3. **płaca premiowa.;**
4. **płaca zadaniowa;**
5. **płaca kafeteryjna.**

Niezależnie od przyjętej formy płacy obowiązującą zasadą ustalania wysokości płacy jest **ekwiwalentność wynagrodzenia i wydajności.**



Projektowanie systemu wynagrodzeń



Cele wartościowania pracy

1. stanowi **kluczowy element w procesie budowania systemów wynagradzania i różnicowania płac;**
2. tworzy **podstawową strukturę taryfikatora płac;**
3. **określa hierarchię stanowisk**, co ułatwia planowanie karier i opracowywanie programów szkoleń i rozwoju zawodowego;
4. **legitymizuje przed ewentualnymi zarzutami** (niesprawiedliwość, dyskryminacja).



Kryteria stosowane w procesie wartościowania pracy

1. **Wiedza ogólna i zawodowa** zdobyta w trakcie procesu kształcenia;
2. **Doświadczenie** – wymagana wprawa i biegłość w wykonywaniu określonych zadań zawodowych, zdobyta w trakcie praktyki zawodowej;
3. **Wymagania psychofizyczne i umysłowe** – szczególne umiejętności potrzebne do wykonywania pracy;
4. **Wymagania fizyczne** – zręczność, siła fizyczna, szybkość wykonywanych ruchów, precyzja ruchów;
5. **Psychiczne** – odporność na stres, siła przebicia, empatia, współpraca z innymi, zdolność porozumiewania się;
6. **Umysłowe** – zdolność koncentracji, sprawność myślenia, umiejętności koncepcyjne, umiejętności decyzyjne;
7. **Odpowiedzialność** – zakres przestrzeni organizacyjnej, celów organizacji będących pod kontrolą i związany z tym zakres i poziom ewentualnych strat;
8. **Warunki środowiska pracy** – mikroklimat, zanieczyszczenie powietrza, oświetlenie, hałas, wibracje, stopień zagrożenia wypadkowego.



Ograniczenia w wykorzystywaniu wartościowania pracy

1. Oparcie płac tylko na ww. czynnikach nie jest możliwe, ani celowe (**nie uwzględnia płac rynkowych**). Ponadto mogłoby mieć wyraźne efekty demotywacyjne;
2. Wartościowanie pracy **zapewnia jedynie bazową strukturę płac** uwzględniającą stanowiskowe, zawodowe i szczeblowe zróżnicowanie płac;
3. Wartościowanie pracy **nie rozwiązuje wszystkich problemów płacowych** w przedsiębiorstwie;
4. **Jest bardzo wymagającą techniką w zakresie standardów opracowania i wdrożenia.**



Metody wartościowania pracy

1. **sumaryczne;**
2. **analityczne.**

Metody sumaryczne (szeroko stosowane przeważnie w małych firmach bez odpowiednich specjalistów z racji prostoty i mniejszej pracochętności). Są to:

- **metoda sumaryczno-porównawcza;**
- **metoda porównywania parami;**
- **metoda wykorzystania stanowisk benchmarkingowych;**
- **metoda klasyfikowania stanowisk.**

Metody analityczne zostały stworzone przez praktyków i stosuje się je w średnich i większych przedsiębiorstwach. Metody organizatorskie zwykle polegają na doborze uniwersalnych kryteriów oceny tzw. *kryteriów syntetycznych*, wyodrębnieniu w ich ramach *kryteriów* bardziej szczegółowych tzw. *analitycznych* albo *elementarnych* oraz *ustaleniu wag lub skal punktowych* dla poszczególnych kryteriów analitycznych. Do metod analitycznych należą m.in.: **HAY, UMEWAP, AWP.**



Metoda sumaryczno-porównawcza

- **punktem wyjścia jest stanowisko, na którym praca jest najbardziej prosta i typowa** i to stanowisko jest porównywane do innych stanowisk;
- objęcie wartościowaniem pracy wszystkich stanowisk pozwala na ich **uporządkowanie w postaci szeregu**;
- **metoda ta daje dobre rezultaty w małych firmach**, nie dysponującymi odpowiednio wykwalifikowanymi specjalistami, przy małej liczbie stanowisk, w ramach tych samych lub pokrewnych dziedzin specjalności zawodowej, przy widocznych różnicach w stopniu trudności prac;
- **jednak w praktyce metoda ta nastrocza też dużo trudności**: nie zawsze daje się ustalić odległości pomiędzy poszczególnymi pozycjami, a co za tym idzie, nie pozwala jednoznacznie wskazać na różnice w poziomie płac między ocenianymi stanowiskami.



Metoda porównywania parami

- porównanie każdej pracy objętej wartościowaniem ze wszystkimi pozostałymi;
- utworzenie szeregu na podstawie liczby dokonanych wyborów;
- nadaje się do zastosowania przy niewielkiej liczbie stanowisk objętych oceną; przy większej liczbie nie jest ona celowa, a nawet możliwa do zastosowania.



Metoda klasyfikowania stanowisk

Polega ona na zgrupowaniu stanowisk pracy w homogeniczne kategorie, wg faktycznego zakresu zadań i wymaganych umiejętności na każdym stanowisku.

Klasyfikację tę przeprowadza się etapami:

1. Całościowy przegląd wszystkich stanowisk, **tworzenie ogólnych kategorii umiejętności i kwalifikacji;**
2. **Tworzenie hierarchii kategorii,** wyszczególnienie zadań i kompetencji z nimi związanych;
3. **Szczegółowy opis każdej kategorii** (złożoność pracy, odpowiedzialność, typ pracy, wykształcenie, wymagane doświadczenie);
4. **Ustalenie płac minimalnych i maksymalnych dla każdego stopnia w hierarchii kategorii.** Płaca rośnie wraz ze stażem.



Wartościowanie pracy metodami analitycznymi

1. Sporządzenie opisu stanowisk;
2. Ustalenie zestawu kryteriów syntetycznych (uniwersalnych, podstawowych) do analizy różnych stanowisk;
3. Rozwinięcie kryteriów syntetycznych w postaci kryteriów analitycznych;
4. Ustalenie stopnia trudności (szczeble);
5. Ustalenie skal mierzących poziom wymagań w obrębie poszczególnych kryteriów;
6. Opracowanie tzw. kluczy analitycznych – opisów stopni trudności w ramach danego kryterium, które ułatwiają dokonanie oceny;
7. Opracowanie systemu punktacji – określenie dla poszczególnych stopni trudności liczby punktów;
8. Dokonanie oceny pracy w przekroju poszczególnych kryteriów i opracowanie profilu stanowiska;
9. Zakwalifikowanie stanowiska do określonej kategorii zaszeregowania na podstawie liczby otrzymanych punktów;
10. Ustalenie poziomu płac na podstawie kategorii zaszeregowania oraz tabeli płac.



Różnice w metodach analitycznych

1. Liczba kryteriów;
2. Treść kryteriów;
3. Precyzja w konstruowaniu kryteriów analitycznych;
4. Konstrukcja stopni trudności oraz opis skali;
5. Konstrukcja systemu punktacji.



Metoda UMEWAP

W metodzie kwalifikowania pracy UMEWAP przyjmuje się cztery główne **kryteria syntetyczne** różnicujące wszystkie rodzaje prac w przedsiębiorstwie: **złożoność pracy, odpowiedzialność, uciążliwość pracy, warunki pracy**. Każde wymienione kryterium syntetyczne dzieli się na **kryteria elementarne**, służące bezpośrednio do wyceny pracy.



Metoda UMEWAP, c. d.

A. Złożoność pracy

A1. Wykształcenie zawodowe; **A2.** Doświadczenie zawodowe; **A3.** Innowacyjność; **A4.** Zręczność; **A5.** Współdziałanie

B. Odpowiedzialność

B1. Odpowiedzialność za przebieg i skutki pracy; **B2.** Odpowiedzialność za decyzje; **B3.** Odpowiedzialność za środki i przedmioty pracy; **B4.** Odpowiedzialność za bezpieczeństwo innych; **B5.** Odpowiedzialność za kontakty zewnętrzne

C. Uciążliwość pracy

C1. Wysiętek fizyczny; **C2.** Wysiętek psychoneurologiczny; **C3.** Wysiętek umysłowy; **C4.** Monotonia i monotypia

D. Warunki pracy

D1. Uciążliwość środowiska pracy; **D2.** Czynniki niebezpieczne



Metoda AWP (Ankietowe Wartościowanie Pracy)

Metoda AWP jest autorską modyfikacją metody UMEWAP-87, jednak w metodzie AWP dokonano szeregu zmian, których celem jest **uproszczenie; lepsze dostosowanie do obecnych realiów; większa precyzja i zwięzłość sformułowań; rezygnacja z kryteriów opisujących warunki pracy** (punkt D metody UMEWAP-87 i 95).



Metoda HAYGROUP

Metoda zakłada, że z punktu widzenia przedsiębiorstwa najważniejsza jest ocena stopnia wkładu danego stanowiska do wypracowania ostatecznego rezultatu ekonomicznego przedsiębiorstwa, czyli stopień jego wpływu na wynik finansowy firmy.

Do dokonania wnikliwej oceny potrzebny jest precyzyjny opis stanowiska wg następujących pytań:

1. Dlaczego zostało utworzone? 2. Jakie jest jego zadanie w stosunku do organizacji? 3. Jakich wyników się odeń wymaga? 4. Jakie jest jego usytuowanie i związki hierarchiczne w strukturze organizacji? 5. Jakie problemy rozwiązywane są na tym stanowisku? 6. Jak kształtuje się zakres samodzielności podejmowanych decyzji? 7. Jakimi środkami działania dysponuje?

W oparciu o sformalizowany opis dokonywana jest **punktowa ocena**, która posługuje się trzema grupami kryteriów:

1. **Umiejętności (know - how)** – rozumiane jako atrybuty wymagane od osoby zatrudnionej na danym stanowisku;
2. **Rozwiązywanie problemów i stopień samodzielności myślenia;**
3. **Zakres odpowiedzialności** – odzwierciedlający faktyczny wpływ stanowiska na wynik finansowy przedsiębiorstwa lub jego jednostki organizacyjnej.



Metoda HAYGROUP, c. d.

Ad. 1. Umiejętności

- a) *przygotowanie techniczne i specjalistyczne;*
- b) *umiejętności w dziedzinie zarządzania;*
- c) *predyspozycje z zakresu stosunków międzyludzkich (leadership).*

Ad 2. Rozwiązywanie problemów

- a) *sposób rozumowania;*
- b) *charakter rozwiązywanych problemów;*

Ad 3. Zakres odpowiedzialności

- a) *zakres swobody działania na stanowisku;*
- b) *rozmiar odpowiedzialności finansowej;*
- c) *wpływ stanowiska na końcowe wyniki finansowe.*

