Wacław Jarmołowicz, Adam Baszyński

Ocena pracy a cele i instrumenty polityki płac przedsiębiorstwa okresu zmian ustrojowych

1. Uwagi wstępne

Zachodzące w gospodarce polskiej lat 90. przemiany ustrojowe, eksponujące rolę przedsiębiorstw jako samodzielnych podmiotów ekonomicznych, ożywiają zainteresowanie problemami przemian w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

W szerokim spektrum tych problemów, istotne miejsce przypada motywacji opartej na wynagrodzeniu za pracę, a w tym i kwestiom oceny pracy oraz instrumentom polityki płac przedsiębiorstwa. W istocie bowiem wszelkie podmioty gospodarujące, a zwłaszcza już te, które zatrudniają większą liczbę pracowników, nie mogą się obejść bez systemu płac i metod oceny pracy. Podejście do oceny pracy jako podstawy działania systemu płac w przedsiębiorstwie winno mieć przy tym charakter kompleksowy i dynamiczny.

Z jednej więc strony przedmiotem tej oceny czynić należy różnorodne aspekty nakładów i efektów pracy (i to zarówno indywidualnej, jak i zbiorowej), a z drugiej – ciągła i szybka ewolucja w technologiach, produktach i usługach rodzi konieczność uwzględniania nowych elementów w wiedzy, doświadczeniu i postawach pracowników względem pracy.

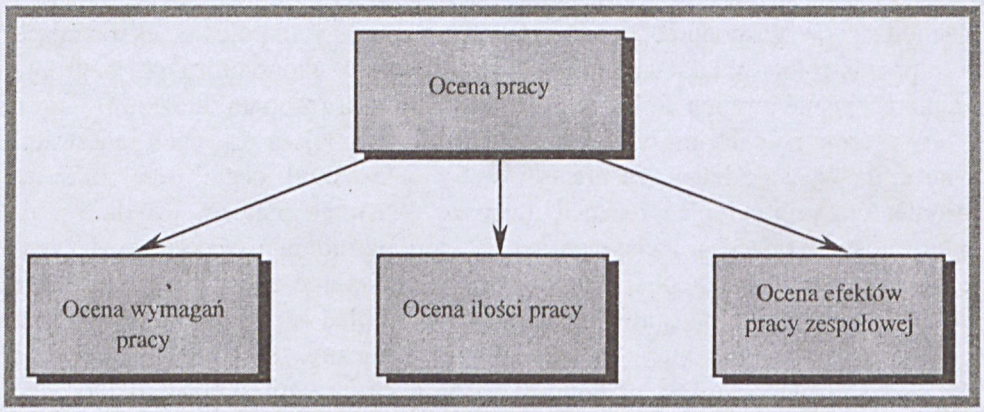
Dostrzegając też rosnące znaczenie problemów oceny pracy w warunkach zwiększającej się roli przedsiębiorstwa jako podmiotu polityki płac, zwróćmy uwagę na niektóre z tych problemów i to w kontekście zmian dokonujących się w polskiej gospodarce.

2. Cele i metody oceny pracy

Wstępnie wypada zauważyć, że realia gospodarcze lat 90. wymuszały na przedsiębiorstwach wiele różnorodnych procesów dostosowawczych. Konstatacja ta dotyczy także systemów płac, które winny w sposób społecznie zobiektywizowany i motywacyjnie skuteczny umożliwiać opłacanie efektywnej pracy. Pracodawcy w coraz większym stopniu zdają sobie także sprawę z faktu, że jednym z podstawowych warunków sukcesu, jaki musi spełnić firma, jest odpowiednie wykorzystanie zasobów ludzkich, jakimi ona dysponuje. Podstawowym zadaniem systemu płac staje się zaś zwłaszcza to, aby system ten był zdolny do przyciągania i zachowania odpowiedniej liczby wykwalifikowanych i kompetentnych pracowników, gotowych do świadczenia usługi pracy o odpowiedniej ilości i wysokiej jakości oraz aby świadczenie to było stosownie wynagradzane. Z powyższych względów, ważne jest też by wykonywana w firmie przez ludzi praca była zdefiniowana i określona, a jej wartość należycie oceniona[1].

Na ocenę pracy – jak to prezentuje się na rysunku 1 – składają się trzy zasadnicze aspekty[2]:

- ocena trudności i wymagań pracy na określonym stanowisku pracy,
- ocena ilości pracy na danym stanowisku pracy,
- ocena efektów pracy zespołowej i grupowej (zbiorowej).



Rysunek 1. Aspekty oceny pracy

Źródło: Opracowano na podstawie Z. Czajka, Z. Jacukowicz, M. Juchnowicz, *Wartościowanie pracy a układy zbiorowe*, Difin, Warszawa 1995, s. 46.

[1] Por. Z. Czajka, Z. Jacukowicz, M. Juchnowicz, *Wartościowanie pracy a układy zbiorowe*, Difin, Warszawa 1995, s. 9.

[2] Por. również W. Jarmołowicz, *Systemowe uwarunkowania i mechanizmy regulacji płac w przedsiębiorstwie*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1989, s. 75 – 119.

Wyniki ocen uzyskiwane w powyższych płaszczyznach, pozostając ze sobą w określonych współzależnościach, w zróżnicowany zarazem sposób służyć mogą potrzebom polityki płac przedsiębiorstwa.

Racjonalne gospodarowanie nakazuje więc zwłaszcza pracodawcy – i w pierwszym planie – różnicować płace w zależności od tego: co, ile i jak się wykonuje, gdy chodzi o pracę na danym stanowisku pracy. Wartościowanie pracy winno więc – i przede wszystkim – wiązać płace z tym „co" i „jak" się wykonuje na tym stanowisku. Kwestia dotycząca natomiast tego „ile" się wykonuje ustalana jest w wyniku normowania pracy bądź też wyznaczania zatrudnionym czynności i czasu ich wykonywania. Problem oceny efektów pracy zbiorowej ma natomiast wykazać jak poszczególne zespoły oraz grupy pracowników realizują swoje zadania jako pewna podmiotowa zbiorowość.

3. Wartościowanie pracy

Wartościowanie pracy w warunkach polskich zaczęło odgrywać istotną rolę w prowadzeniu zakładowej polityki płac już w końcu lat 80. Obecnie pozwala ono natomiast – i przede wszystkim – na ustalenie określonej stawki płacy zasadniczej na danym stanowisku pracy[3]. Wartościowanie pracy jest „... metodą służącą do określania wymagań danej pracy oraz ustalenia jej wartości"[4]. Innymi słowy „... jest to proces analizy i oceny według ustalonych kryteriów, pozwalających na porównywanie trudności pracy i jej wycenę"[5]. Zatem na wartościowanie składają się dwa elementy:

- analiza pracy,
- wycena pracy.

Odpowiednio uzyskuje się także odmienne rezultaty. W wyniku analizy pracy określona zostaje zatem szczegółowa charakterystyka wymagań, jakim winien sprostać wykonawca danego rodzaju pracy. Wycena pracy, pozwala z kolei uzyskać podstawę do zobiektywizowanej, choć i relatywnej tylko, oceny wartości danej pracy. Istota wartościowania pracy została przedstawiona na rysunku 2[6].

W wyniku przeprowadzenia wartościowania pracy, przedsiębiorstwo uzyskuje hierarchię (ranking) stanowisk pracy powstałą z porównania trudności

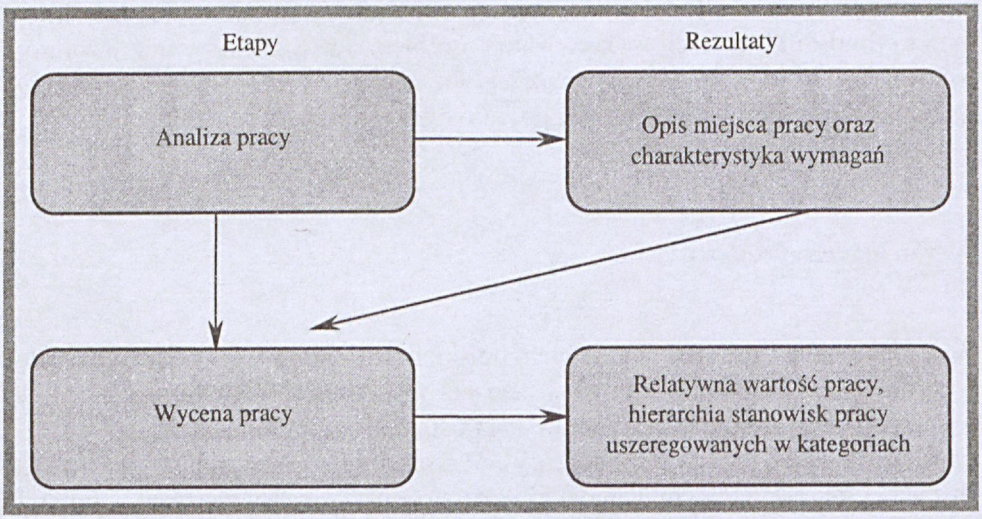
[3] Należy podkreślić, że „... wartościowanie pracy odnosi się do wyceny wymogów stanowisk pracy, zawodów, specjalności i robót, nie zaś do oceny pracy konkretnego człowieka". T. Oleksyn, *Wartościowanie pracy*, „Personel" 1995 nr 1, s. 20.

[4] Z. Czajka, Z. Jacukowicz, M. Juchnowicz, op. cit., s. 15.

[5] Ibidem, s. 15.

[6] Por. również Z. Czajka, Z. Jacukowicz, M. Juchnowicz, op. cit., s. 16.

i wymagań pracy. Ranking ten ma też zasadnicze znaczenie dla zakładowej polityki płac, ponieważ umożliwia określenie podstawowych i wyjściowych różnic płacowych (w stawkach płac zasadniczych) pomiędzy różnymi stanowiskami pracy. Ranking ten, przyjmując postać tzw. taryfikatora kwalifikacyjnego (jako zestawienia różnych kategorii zaszeregowania pracy), staje się z kolei podstawą budowy tabel płacowych jako tabel uwzględniających zróżnicowane stawki płac zasadniczych dostosowane do wyróżnionych kategorii zaszeregowania prac (a dalej i pracowników).



Rysunek 2. Główne etapy wartościowania pracy i ich rezultaty

Źródło: Opracowanie własne.

W opracowaniach dotyczących genezy wartościowania pracy podkreśla się, że powstało ono wskutek zgłaszanych potrzeb praktyki gospodarczej, ponieważ umożliwiało m. in. odpowiednie dostosowanie pracowników do wymagań danego stanowiska pracy. Wykorzystywanie rezultatów wartościowania w dziedzinie wynagradzania nastąpiło później[7]. Początkowo istotne kontrowersje budził problem porównywania różnych rodzajów prac, często nie mających ze sobą nic wspólnego poza tym, że wykonuje się je w jednym zakładzie pracy. Mimo to argumentowano, że te same zasady i kryteria umożliwiają kierownictwu firmy zobiektywizowaną już co do procedury ocenę wszystkich rodzajów wykonywanych prac. Dotyczy to przy tym zarówno funkcji (stanowisk) wykonawczych, jak i kierowniczych. Istotnie zresztą tak jest, ponieważ w każdej z prac występuje wysiłek umysłowy, psychiczny i fizyczny, a różnice polegają jedynie na niejednakowym udziale tych czynników.

[7] Z. Czajka, Z. Jacukowicz, M. Juchnowicz, op. cit., s. 18.

Wartościowanie pracy można przeprowadzić przy zastosowaniu różnych metod. Zasadniczo dzieli się je na dwie grupy. Są to metody sumaryczne i analityczne[8]. Metody sumaryczne mają dwie podstawowe zalety: są proste technicznie i stosunkowo tanie. Są one jednak wysoce uproszczone i mogą być stosowane w firmach o niewielkiej raczej liczbie stanowisk pracy (przyjmuje się, że nie większej jak 15 do 20). Stosując metodę sumaryczną, dokonujemy całościowej oceny stopnia trudności pracy na podstawie doświadczenia i intuicji zespołu oceniającego[9]. Wynik takiego wartościowania może zawierać jednak sporą dozę subiektywizmu.

Przykładem metody sumarycznej może być metoda porównywania parami, która polega na porównywaniu cech pracy stanowisk na zasadzie „każde z każdym". Pozwala to na ustalenie hierarchii pod względem zaszeregowania. Trudno jest porównywać bardzo wiele stanowisk pracy, zatem ich liczba musi być ograniczona. Metoda rangowa polega natomiast na ustaleniu szeregu rangowego stanowisk. Za pierwszą kategorię zaszeregowania przyjmuje się pracę najprostszą – np. pracę gońca w banku. Aby rangowanie takie było przeprowadzone poprawnie, niezbędne jest powołanie do tego celu zespołu ekspertów, którego członkowie znają specyfikę pracy w przedsiębiorstwie.

Drugą grupą metod są metody analityczne. Wartościowanie pracy oparte na ich wykorzystaniu jest dużo bardziej skomplikowane i pracochłonne. Daje jednak w efekcie znacznie bardziej precyzyjne rezultaty, zwłaszcza jeśli wartościowanie przeprowadzane jest w dużym przedsiębiorstwie, często liczącym dziesiątki i więcej różnych stanowisk pracy. Użycie metod analitycznych „... zakłada wieloaspektową ocenę, do której dochodzi się poprzez szczegółowe poznanie i opisanie wymagań oraz warunków związanych z wykonywaniem poszczególnych prac, a następnie ich punktowe wartościowanie ze względu na cały szereg kryteriów oceny"[10].

Metody analityczne polegają najogólniej na:

- doborze kryteriów syntetycznych, a więc uniwersalnych kryteriów oceny,
- wyodrębnieniu kryteriów analitycznych, zwanych także elementarnymi, które mieszczą się w obrębie kryteriów syntetycznych i są od nich bardziej szczegółowe[11],

---

[8] W. Jarmołowicz, op. cit., s. 84. Na inny podział metod wartościowania pracy wskazują Z. Czajka, Z. Jacukowicz, M. Juchnowicz, przedstawiając następującą klasyfikację metod: rangowania, klasyfikacji, porównywania czynników, analityczno-punktowe. Szerzej na ten temat: Z. Czajka, Z. Jacukowicz, M. Juchnowicz, op. cit., s. 19 – 25.

[9] Z. Martyniak, *Metody wartościowania pracy*, Instytut Wydawniczy Zw. Zawodowych, Warszawa 1984, s. 12.

[10] Ibidem, s. 12.

[11] Por. tabela 1 przedstawiająca tzw. schemat genewski, będący swoistym wzorcowym układem syntetycznych i analitycznych kryteriów wartościowania pracy.

• trzecim etapem jest zaś zwykle ustalenie wag lub skal punktowych dla poszczególnych kryteriów analitycznych i stąd otrzymujemy odpowiednio metody analityczno-wagowe lub analityczno-punktowe.

W Polsce najbardziej znaną – jak dotąd – analityczną metodą wartościowania pracy jest UMEWAP-87[12], szeroko promowaną w końcu lat osiemdziesiątych. Zmiany społeczno-gospodarcze mające miejsce po roku 1989 wywołały jednak wzrost zainteresowania wartościowaniem pracy także w innym ujęciu metodologicznym oraz – co bardzo istotne – również w stale powiększającym się sektorze prywatnym. Metodą popularną stała się również m.in. zmodyfikowana wersja metody UMEWAP-87, nazwana przez autorów UMEWAP-95, bardziej dostosowana do sytuacji i potrzeb przedsiębiorstw działających w gospodarce rynkowej[13].

Tabela 1. Układ kryteriów w analitycznym modelu wartościowania pracy tzw. „schemacie genewskim"

Kryteria oceny	
syntetyczne	elementarne
A. Wymagania umysłowe	1. Znajomość danego zawodu lub danej pracy nabyta przez wykształcenie i doświadczenie
	2. Zdolności w zakresie myślenia, takie jak: inteligencja, namysł, koncentracja, zdolność wyciągania wniosków w toku pracy
B. Wymagania fizyczne	3. Zręczność w wykonywaniu prac ręcznych (szybkość i dokładność)
	4. Obciążenie fizyczne mięśni (statyczne i dynamiczne)
	5. Obciążenie nerwów i zmysłów wywołane tokiem pracy
C. Odpowiedzialność za:	6. Środki i produkty przedsiębiorstwa (określona prawdopodobieństwem wystąpienia strat i ich wielkością)
	7. Zdrowie i bezpieczeństwo pracy innych osób
	8. Przebieg procesu produkcji
D. Warunki wykonywania pracy	9. Temperatura (podwyższona lub obniżona)
	10. Woda, wilgoć, kwasy
	11. Brud i kurz
	12. Skażenie środowiska gazem i parami
	13. Wstrząsy i hałasy
	14. Zbyt jaskrawe lub zbyt słabe oświetlenie
	15. Praca na otwartej przestrzeni (niebezpieczeństwo zaziębień)
	16. Niebezpieczeństwo ulegania wypadkom i narażenie zdrowia i życia

Źródło: Z. Studniarek, *Kryteria kwalifikowania pracy pracowników umysłowych w analitycznych systemach ocen*, IPiSS, Studia i Materiały, z. 19, Warszawa 1982, s. 26.

[12] Skrót oznacza tzw. uniwersalną metodę wartościowania pracy, tj. metodę stosowaną równocześnie do oceny pracy na stanowiskach robotniczych i nierobotniczych, zaś liczba określa rok opracowania metody.

[13] Szerokie omówienie metody wraz z kluczami analitycznymi i proponowaną tabelą rozpiętości punktowych dla poszczególnych kategorii zaszeregowania zawiera praca autorstwa Z. Czajki, Z. Jacukowicz, M. Juchnowicz, op. cit., s. 48 – 110.

Metoda UMEWAP-95, podobnie jak jej poprzedniczka, zawiera cztery kryteria syntetyczne: złożoność pracy, odpowiedzialność, uciążliwość, warunki pracy. Kryteria analityczne zostały już natomiast częściowo zmienione w porównaniu z metodą z lat osiemdziesiątych. Zmniejszeniu uległa także maksymalna liczba punktów możliwych do uzyskania na stanowiskach pracy. W latach 90. pojawiła się również metoda AWP[14], będąca swoistą autorską modyfikacją metody UMEWAP-87. Metoda ta, zdaniem jej autora, daje „...porównywalne wyniki w nieporównywalnie krótszym czasie"[15] i sprowadza się do wypełnienia czternastopunktowej ankiety kwalifikowania stanowiska pracy metodą AWP-2. Ankieta ma układ tzw. pytań zamkniętych. Wszystkie odpowiedzi mają swoje noty punktowe, zawarte w odrębnej tabeli. Autor zaproponował także dwie różne siatki punktowe dla poszczególnych kategorii. Ponadto upowszechniała się stopniowo wiedza o innych metodach wartościowania pracy, a w tym i jednej z najbardziej znanych w świecie, tzw. metodzie profilowej oceny stanowisk Haya[16]. Przykłady metod analitycznych i to z uwzględnieniem stosowanych w nich kryteriów, ich wagi i znaczenia (także w aspekcie punktowym) prezentują dane wykresu 1.

Cechą charakterystyczną metod wartościowania pracy powstających w latach 90. w Polsce jest tendencja do zwiększania wagi wymagań umysłowych i odpowiedzialności oraz relatywnego spadku znaczenia cech, tj. wymagania fizyczne, warunki wykonywania pracy.

Wartościowanie pracy ma, oprócz dostarczenia odpowiednich informacji o charakterze pracy na danym stanowisku, także i inne jeszcze, społeczne znaczenie dla systemu płac przedsiębiorstwa. Chodzi tu m.in. o to, że w dobie dokonujących się przemian pracownicy oczekują także tzw. sprawiedliwych i godziwych płac[17]. Sprawiedliwość wyraża się zaś dla nich często w idei „...równa płaca za równą pracę"[18]. Z drugiej jednak strony, rozwój gospodarki rynkowej wnosił do praktyki gospodarowania konieczność i zasadność różnicowania płac pracowni-

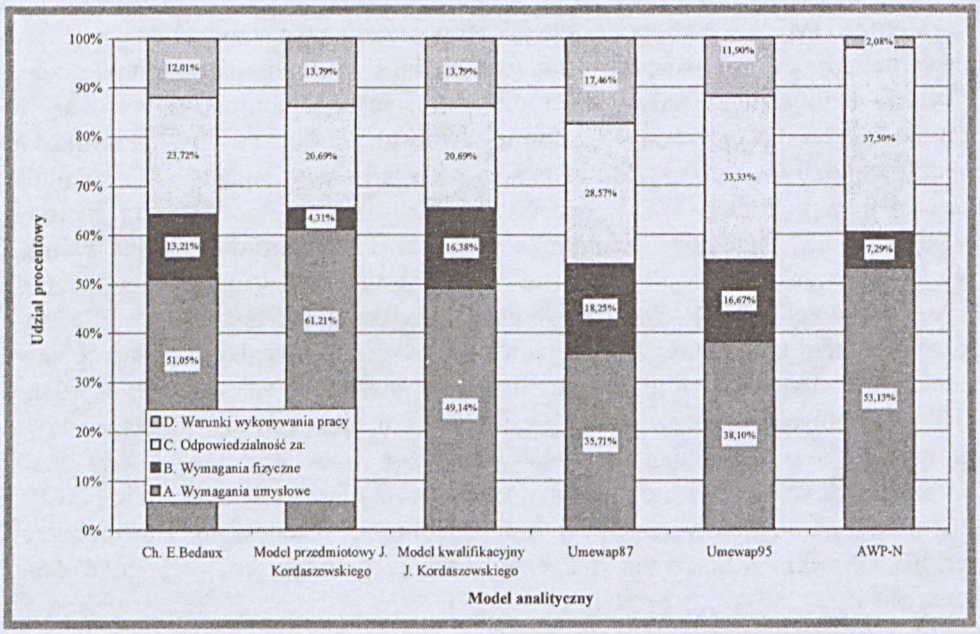
[14] „Ankietowe wartościowanie pracy" jest metodą autorstwa T. Oleksyna. Por. szerzej T. Oleksyn, *Metoda AWP-2*, „Personel 1995" nr 2, s. 11 – 16.

[15] T. Oleksyn, op. cit., s. 21.

[16] Por. m. in. Z. Czajka, Z. Jacukowicz, M. Juchnowicz, op. cit., s. 25 – 37.

[17] Płaca godziwa oprócz elementarnych środków koniecznych do życia, winna zaspakajać potrzeby socjalne oraz gwarantować konsumpcję kulturową i edukacyjną na odpowiednim poziomie. Zatem „wynagrodzenie godziwe byłoby takie, które razem z pozapłacowymi zakładowymi dochodami z pracy oraz pozazakładowymi świadczeniami socjalnymi i transferami dochodów zapewnia pracownikowi i jego rodzinie godziwy poziom życia". S. Borkowska, *Prawo do wynagrodzenia godziwego a negocjowanie. Prawo do płacy godziwej*, Studia i materiały IPiSS, Warszawa 1994, zeszyt 8, s. 70 – 85. Zob. też L. Dyczewski, *Płaca sprawiedliwa i słuszna*, „Ethos" 1995 nr 4, Kwartalnik Instytutu Jana Pawła II KUL – Lublin i Fundacji Jana Pawła II, Rzym, s. 113 – 121. Por. również art. 4 *Europejskiej Karty Społecznej*.

[18] Z. Czajka, Z. Jacukowicz, M. Juchnowicz, op. cit., s. 43.



Wykres 1. Porównanie wybranych modeli analitycznego wartościowania pracy ze względu na stosowane kryteria syntetyczne oraz ich wagę w ogólnej liczbie punktów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Wibbe, *Arbeitsbewertung*, Carl Hanser Verlag, Monachium 1966, s. 203 – 204, J. Kordaszewski, *Pracownicy umysłowi. Dynamika zatrudnienia i metody badania trudności pracy*, PWE, Warszawa 1969, s. 260 – 399, Z. Jacukowicz, *Taryfikacja i wartościowanie pracy – UMEWAP – 87*, PTE, Rzeszów 1987, s. 8a, Z. Czajka, Z. Jacukowicz, M. Juchnowicz, *Wartościowanie pracy a układy zbiorowe*, Difin, Warszawa 1995, s. 69 T. Oleksyn, *Ankietowe wartościowanie pracy – metoda „AWP-N"*, „Służba Pracownicza" 1990 nr 10, s. 3 – 6.

ków w ślad za zróżnicowanym i zmieniającym się wynikiem ekonomiczno-finansowym przedsiębiorstwa. Pewną odpowiedzią na te oczekiwania i powstające zarazem na powyższym tle sprzeczności, były m.in. w latach 90., programy rządowe zawierające postulat tworzenia „...w sektorze przedsiębiorstw społecznie i ekonomicznie efektywnego, a więc negocjacyjnego i zdecentralizowanego mechanizmu regulacji płac"[19]. Wśród podstawowych celów sprawnego systemu płac przedsiębiorstwa wymienia się ponadto stworzenie warunków dla „... sytuacji, w której państwo pełni rolę arbitra rozstrzygającego spory wynikłe w związku z zawieraniem przez reprezentacje pracodawców i pracowników układów zbiorowych pracy oraz ich przestrzeganiem"[20]. Zdecentralizowany

[19] Por. *Blaski i cienie rządowego programu „Strategia dla Polski"*, Raport nr 1, Warszawa 1994 s. 37. Por. również W. Jarmołowicz, *Negocjacyjny mechanizm regulacji płac. Konflikt i porozumienie*, „Ethos" 1995 nr 4, Kwartalnik Instytutu Jana Pawła II KUL – Lublin i Fundacji Jana Pawła II, Rzym, s. 154.

[20] W. Jarmołowicz, *Negocjacyjny mechanizm...*, op. cit., s. 154.

mechanizm przy tym, to taki, „...w którym problemy kształtowania środków przeznaczonych na wynagrodzenia za pracę oraz zasady i sposoby podziału tych środków pomiędzy pracowników i ich grupy byłyby rozwiązywane przede wszystkim w samych przedsiębiorstwach"[21]. Natomiast termin „negocjacyjny" oznaczał m.in., że w dyskusjach nad wielkością płac i ich zróżnicowaniem biorą udział pracownicy i ich związki zawodowe oraz pracodawcy bądź związki pracodawców. W interesie wszystkich wyżej wymienionych grup leży też dysponowanie niezbędnym zasobem informacji na temat rzeczywistych wartości danej pracy. W związku z tym wzrasta więc także zainteresowanie wartościowaniem pracy nie tylko wśród przedsiębiorców, ale także wśród organizacji związkowych. Wartościowanie pracy ma bowiem także „ułatwiać" akceptację różnic płacowych, a zatem ma również na celu osiąganie konsensusu płacowego w przedsiębiorstwie. Spokój społeczny, ma z kolei duże znaczenie dla osiągania celów zarówno cząstkowych, jak i strategicznych firmy.

Ponadto w efekcie wartościowania uzyskujemy strukturę stanowisk i odpowiadający jej – w tabeli płac – układ relacji płac będący swoistą „mapą płac". Dodajmy wszakże, że o wysokości i relacjach samych stawek płac zasadniczych decydują także i inne jeszcze czynniki, takie jak: możliwości finansowe firmy, rozwój branży, sytuacja na lokalnym rynku pracy, zmiany w poziomie cen, pozycja partnerów w negocjacjach itp. Ponadto do kształtowania się stawek płac zasadniczych, ale również i do wyróżnienia oraz stanowienia innych elementów struktury wynagrodzeń, a zwłaszcza premii i nagród motywujących, istotne znaczenie ma również ilościowy wymiar uzyskiwanych wyników pracy.

4. Normowanie pracy

Wartościowanie pracy (a więc głównie ocena jakościowej strony pracy) oparte jest bowiem na założeniu, że praca na określonym stanowisku wykonywana jest na pewnym normalnym poziomie[22]. Zatem dotyczy ono także częściowo i ilościowej wyceny wkładu pracy na tym stanowisku. Rodzi się tu jednak pytanie, jak określić „wydajność normalną". Rozwiązywaniem problemów ilościowego pomiaru pracy zajmuje się, mimo pewnych ograniczeń i słabości[23], normowanie pracy.

[21] Ibidem, s. 154.

[22] W. Jarmołowicz, *Systemowe uwarunkowania...*, op. cit., s. 98.

[23] Na trudności, z jakimi boryka się normowanie pracy, wskazują m.in. W. Jarmołowicz, *Systemowe uwarunkowania...*, s. 99 – 100; S. Borkowska, *Jak wynagradzać* ? Instytut Organizacji Przemysłu Maszynowego, Warszawa 1992, s. 96 – 98 oraz T. Oleksyn, *Praca i płaca w zarządzaniu*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1992, s. 92.

Normowanie pracy to „...sposób ustalania »wzorcowej« normy oraz dokonywania pomiarów związanych z indywidualnymi od niej odchyleniami w zakresie ilości pracy"[24] podejmowane w ramach kreowania zakładowej polityki płac w samych organizacjach gospodarczych. Przez normę pracy rozumiemy określenie wielkości zadań stawianych pracownikom do wykonania w określonych warunkach organizacyjno-technicznych[25]. Głównym zatem zadaniem normowania pracy jest stworzenie „wzorcowej" ilości pracy w ustalonym czasie pracy na danym stanowisku[26].

Pierwsze próby normowania pracy są starsze od kwalifikowania pracy. Wydajnością pracy ludzkiej interesowano się już w XIX w. Zainteresowanie to wynikało z dążeń właścicieli kapitału do jak najefektywniejszego wykorzystania siły roboczej, na pracy której w znacznej mierze opierały się ówczesne technologie produkcji. Zatem zwiększenie wydajności pracy żywej leżało w interesie przedsiębiorców, gdyż przekładało się bezpośrednio na wzrost zysków właścicieli kapitału. Na przełomie XIX i XX wieku szeroko problemami badania pracy zajmował się jako pierwszy F. W. Taylor[27]. Stworzył on zręby teorii, na której oparte są metody mierzenia czasu pracy, wykorzystywane w normowaniu. Głównym wkładem F. W. Taylora jest przyjęcie jako podstawy badania pracy ruchów pracownika w trakcie wykonywania pracy[28]. Zaproponował on podzielenie pracy na poszczególne ruchy i w ten sposób powstała koncepcja ruchów elementarnych, czy też tzw. mikroruchów. Jednak pomysł F. W. Taylora, aby za wzorzec przyjmować ilość pracy wykonaną przez pracownika najlepszego nie przyjęła się i obecnie wzorcowa wydajność pracy jest pewną wielkością przeciętną. Naukowego charakteru rozważaniom zapoczątkowanym przez F. W. Taylora nadały późniejsze badania małżeństwa Gilbrethów, których wynikiem było wyodrębnienie początkowo siedemnastu, a później osiemnastu kategorii ruchów nazwanych „therbligami"[29]. Ściślej rzecz ujmując, wyróżnia się czternaście typów ruchu, tj. chwycenie, transport z ładunkiem, złączenie, rozłączenie i in. oraz

[24] W. Jarmołowicz, *Systemowe uwarunkowania...*, op. cit., s. 102.

[25] Z. Jacukowicz, *Płace w zakładzie pracy*, PWE, Warszawa 1986, s. 188.

[26] W. Jarmołowicz, *Systemowe uwarunkowania...*, op. cit., s. 100.

[27] F. W. Taylor [1856 – 1915], amerykański badacz czasu pracy, autor *Zarządzania warsztatem wytwórczym* [1903] – jednej z pierwszych publikacji z zakresu naukowej organizacji pracy. Na skutek zdobycia sporego doświadczenia w zakresie metod organizacji pracy stał się z czasem konsultantem w trakcie reorganizacji przedsiębiorstw, często bezinteresownym. Własnymi ideami wyprzedzał znacznie pokolenie, w którym żył i dał swą pracą poważny przyczynek do ujęcia organizacji pracy w ramy naukowe.

[28] J. Unolt, *Gospodarowanie czasem pracy*, [w:] *Ekonomika pracy*, pod red. M. Przedpelskiego, PWN, Warszawa-Poznań 1981, s. 181.

[29] Nazwa powstała przez anagramowanie nazwiska Gilbreth. Por. J. E. Karney, *Człowiek i praca. Wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998, s. 48.

cztery typy bezruchu, np. kontrolowanie. Wkładem Gilbrethów było także wprowadzenie kodów w postaci symboli barwnych lub znaków rysunkowych odpowiadających poszczególnym ruchom podstawowym, co znacznie ułatwiło posługiwanie się koncepcją mikroruchów w praktyce.

Normowanie pracy określa czasochłonność różnych czynności lub prac przy wykorzystaniu następujących zwłaszcza metod[30]:

- szacunkowych,
- statystyczno-porównawczych,
- opracowania i wykorzystywania normatywów czasu pracy[31],
- ścisłego mierzenia czasu pracy.

Podobnie jak przy wartościowaniu pracy, także metody normowania mogą mieć charakter sumaryczny bądź analityczny. W metodach sumarycznych czas potrzebny na wykonanie danego wyrobu lub czynności określa się na podstawie danych sprawozdawczych o wydajności pracy. Wykorzystuje się tu doświadczenia praktyczne i obserwacje, nie zagłębiając się w badania poszczególnych ruchów do tego niezbędnych. Efektem zastosowania metod sumarycznych są normy: szacunkowe, statystyczne bądź porównawcze. Natomiast zastosowanie metod analitycznych wygląda odwrotnie: najpierw określa się czas pracy konieczny do wykonania poszczególnych części składowych wyrobu czy czynności i na tej dopiero podstawie tworzy się normę, zwaną normą techniczną lub też technicznie uzasadnioną[32]. Rozwój metod analitycznych w większym stopniu zobiektywizował normowanie pracy. Był to też istotny krok w kierunku „ilościowego" porównywania różnorodnych prac.

W normowaniu pracy mamy przy tym z zasady dwa różnorodne podejścia do sposobu uwzględniania czynnika czasu[33]. Pierwsze z nich polega na wyznaczeniu nakładu pracy (w jednostkach czasu pracy), jaki uznawany jest za odpowiedni do uzyskania określonego efektu pracy (jednostki produkcji). Innymi słowy, jest to norma czasu pracy, określająca czas niezbędny na wykonanie jednostki wyrobu. Drugie podejście wiąże się z wyznaczeniem wielkości efektu pracy (jednostki produkcji), jaki winien zostać osiągnięty w jednostce czasu. W tym wypadku powstaje norma ilościowa, nazywana także normą wydajności,

---

[30] A. Melich, *Technika płac i kierunki jej usprawnienia*, PWE, Warszawa 1972, s. 65.

[31] Normatywy czasu pracy to „....wielkości ustalone dla określonych warunków techniczno-organizacyjnych dotyczące czasu trwania poszczególnych typowych czynności „powtarzających się przy wykonywaniu różnego rodzaju operacji". Normatywy te wykorzystywane są dalej w trakcie opracowywania norm pracy. W. Jarmołowicz, *Systemowe uwarunkowania...*, op. cit., s. 101. Szerzej na temat normatywów czasu pracy i ich zastosowań por. J. Kordaszewski, *Ekonomika pracy stanowiska roboczego*, KiW, Warszawa 1970.

[32] Por. Z. Jacukowicz, op. cit., s. 188.

[33] W. Jarmołowicz, *Systemowe uwarunkowania...*, op. cit., s. 104. Podejściom tym odpowiadają pewne instrumenty mające służyć realizacji decyzji płacowych. Instrumenty te to formy płac (czasowa, akordowa).

określająca wielkość produkcji, która winna być wykonana w określonym czasie. W literaturze niewiele pisze się na temat tworzenia norm wydajności. Pamiętać jednak należy, że są one odwrotnością norm czasu pracy i oblicza się je przez dokonanie prostego przekształcenia matematycznego.

Wraz z postępem technicznym coraz więcej prac, zwłaszcza bezpośrednio produkcyjnych, jest zautomatyzowanych. Wydajność pracy jest w takich razach uzależniona od pracy maszyny, a udział człowieka ogranicza się do bieżącej obsługi, kontroli oraz konserwacji urządzenia. Często zdarza się, że „czas maszynowy", czyli czas nieprzerwanego działania urządzenia lub samoczynnego wykonywania pracy na stanowisku, jest dostatecznie długi, aby pracownik mógł obsługiwać więcej niż jedną maszynę. W takim wypadku ustala się normy obsługi. Normowanie pracy ma wówczas na celu przyporządkowanie danemu pracownikowi optymalnej liczby maszyn do nadzoru i obsługi. Przeciwstawna do normy obsługi jest norma obsady. Nierzadko zdarza się, że kilku pracowników obsługuje jedną maszynę lub korzysta z jednego urządzenia. Zadaniem normowania pracy jest ustalenie optymalnej liczby pracowników na jedną maszynę lub urządzenie.

Wypada tu także zaznaczyć, że nie na każdym stanowisku można ani też potrzeba ustalać normy pracy w powyższym rozumieniu. Często – a z zasady wobec pracy wykonywanej na tzw. stanowiskach nierobotniczych – wystarczające jest określenie zakresu obowiązków pracownika.

Tak czy inaczej jednak istotne jest znaczenie samej oceny ilości pracy dla zakładowej polityki płac. Oceniając ilość pracy, porównuje się bowiem osiągane wyniki na danym stanowisku pracy wobec wcześniej ustalonych norm pracy (wzorcowej wydajności), a następnie stwierdza czy otrzymany wynik jest przeciętny, ponadprzeciętny czy też rażąco gorszy od średniej. Dalej normowanie pomocne jest w podjęciu decyzji o formie zasadniczej stawki płac (godzinowa, akordowa), która przysługuje pracownikowi wykonującemu pracę na określonym poziomie ilości i jakości[34]. Oceniając faktycznie osiąganą przez pracownika wydajność, poprzez porównywanie z normami czy też zakresami obowiązków, można również określić i wyznaczyć ewentualne dodatkowe korzyści za przekroczenie zadanej ilości pracy. Korzyści te mogą zawierać się bądź to w obrębie stosowanych form płac zasadniczych (będzie to, np. tzw. zachęta akordowa), bądź też w postaci premii. Należy jednak pamiętać, że znaczne przekraczanie ilościowych norm nie zawsze jest pożądane, a często – biorąc pod uwagę jakość pracy – uznawane nawet za szkodliwe i nie będące powodem do dodatkowego wynagrodzenia[35]. Stąd też, ale przede wszystkim wskutek zasadniczych zmian technologicznych i organizacyjnych, tradycyjnie pojmowane normowanie pracy

[34] Ibidem, s.105.

[35] S. Borkowska, *Jak wynagradzać?...*, op. cit., s. 97.

i oparte na nim stosowanie akordowej formy płac, ustępowało – w latach 90. – miejsca formom czasowym (z uwzględnieniem rozwiązań premiowych) oraz nowym formom organizacji pracy umożliwiającym bardziej skonkretyzowane i zadaniowe wykonywanie czynności pracy na poszczególnych stanowiskach pracy.

5. Metody oceny pracy zespołowej i grupowej

Ostateczny efekt pracy zależy nie tylko od poszczególnych pracowników, lecz i od współdziałania całego zespołu osób. Dlatego w ocenie pracy w związku z podejmowaniem decyzji płacowych nie należy ograniczać się tylko do oceny pracy indywidualnej. Niezbędne jest także badanie efektywności pracy zespołowej i grupowej[36].

Problem zależności płacy pracownika od tego, jak pracują inni, budzi liczne kontrowersje. Niemniej – przynajmniej częściowe – uzależnienie wysokości uzyskiwanej płacy indywidualnej od wyników pracy zespołu (jednostki organizacyjnej), a także przedsiębiorstwa jako całości, pozwala przedsiębiorcy „budzić" u pracujących „poczucie wspólnoty interesu materialnego"[37]. Utworzenie takiej płaszczyzny winno także pozytywnie wpłynąć na chęć współpracy pomiędzy poszczególnymi jednostkami organizacji gospodarczej. Następstwem takich posunięć powinien też być wzrost efektywności pracy zespołowej i grupowej jako wynik racjonalnego gospodarowania firmy jako całości podmiotowej.

Aby powiązać pracę zespołu (grupy) pracowników z płacami poszczególnych jej członków należy jednak ocenić i to jaki jest rzeczywisty zbiorowy wkład pracy. Nie jest to z pewnością prosta suma wkładów indywidualnych. Ogólniej można tu stwierdzić, że „...zbiorowy wkład pracy jest zweryfikowanym (uznawanym za społecznie przydatny), kumulatywnym rezultatem pracy poszczególnych wytwórców, uzyskiwanym poprzez ich współdziałanie prowadzone w ramach wyodrębnionych – wskutek społecznego podziału pracy i stosowanych systemów organizacji produkcji – zespołów i/lub grup społecznych"[38]. Tak rozumiany „zbiorowy wkład pracy" wpływa ostatecznie też na wynik ekonomiczno-finansowy z działalności przedsiębiorstwa. Wkład ten rozumiany jako kumulacja wkładów indywidualnych będzie tu także więc wkładem różnych zespołów, a w tym i grupy kierowniczej.[39]

[36] W. Jarmołowicz, *Systemowe uwarunkowania...*, op. cit., s. 110.
[37] Ibidem, s.115.
[38] Ibidem, s.110.
[39] Ibidem, s.114.

Przy podejmowaniu decyzji płacowych należy uwzględnić, oprócz narzędzi motywujących do pracy indywidualnej, także więc rozwiązania zachęcające do pracy zespołowej i grupowej. Rozwiązania te mogą mieć postać nagród lub sankcji materialnych, takich jak:

- „...uzależnienie wysokości, rozpiętości i relacji stawek płac zasadniczych od wyników wycen zespołowego i grupowego wkładu pracy,
- uzależnienie poziomu i relacji różnych postaci dopłat (premii) wyłącznie od wyników tej pracy,
- przyjmowania w ogóle wyników ocen tej pracy za podstawę służącą regulacji wielkości i kierunków wykorzystania funduszy dochodowych (tj. funduszu płac i występujących ewentualnie poza nim funduszy premiowych)" [40].

Zasadniczo – i jeśli pominąć tu kwestię mierzenia i oceny samego wyniku ekonomiczno-finansowego – trudno jest wskazać na konkretne metody i mierniki oceny pracy zbiorowej a zwłaszcza zespołowej[41]. Jednakże można i w tej dziedzinie wyodrębnić pewne kryteria i wskaźniki ekonomiczne, za pomocą których ocenia się aspekty czysto ilościowe oraz kryteria uwzględniające jakościowe znaczenie pracy (zespołowej i grupowej) w obrębie danej społeczności zakładowej[42]. Obserwacja praktycznych dostosowań przedsiębiorstw dowodzi też, że i w tej dziedzinie procesy dostosowawcze do potrzeb gospodarki rynkowej wymusiły i wymuszają nadal istotny postęp. Znajduje to swój wyraz w mniej lub bardziej rozwiniętych formach rozrachunku wewnątrzzakładowego oraz stosowaniu różnych form pomiaru pracy zespołowej jako podstawy premii i nagród. W coraz większej liczbie przedsiębiorstw uzależnia się także uzyskanie, np. nagrody „rocznej" od pracy całego zespołu, liczącego nawet dziesiątki osób. Przykładem mogą tu być nagrody roczne przyznawane pracownikom banków, pod warunkiem, że jednostka organizacyjna osiągnie określony wynik ekonomiczny (i co dotyczy najczęściej całych oddziałów lub jednostek organizacyjnych centrali banku).

6. Rola oceny pracy w zarządzaniu personelem i w systemie płac przedsiębiorstwa

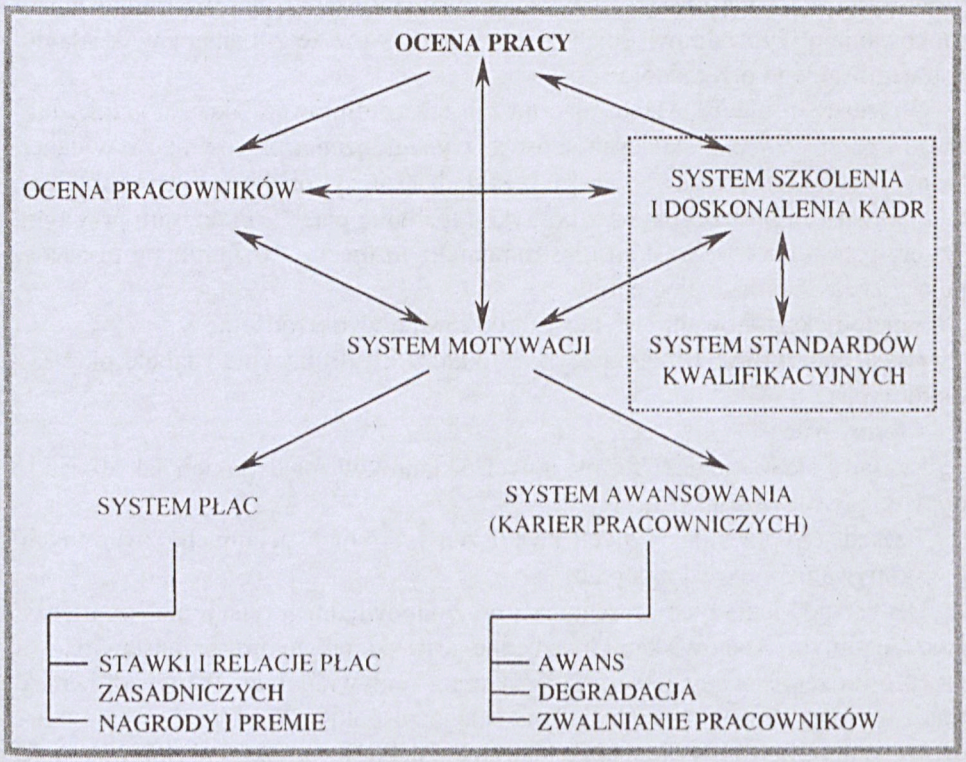
Ocena pracy leży u podstaw nie tylko polityki płac, ale i całej polityki personalnej przedsiębiorstwa. Wpływa ona bowiem bezpośrednio także na ocenę pra-

[40] Ibidem, s.116.

[41] Por. bliżej W. Jarmołowicz, *Systemowe uwarunkowania...*, op. cit., s. 117 – 119.

[42] S. Borkowska podzieliła kryteria oceny efektywności pracy zbiorowej na trzy grupy: oparte na wynikach finansowych, mierniki kosztowe oraz mierniki produkcyjne i rzeczowe. Por. szerzej S. Borkowska, *Grupowe i zespołowe formy wynagrodzeń*, PWE, Warszawa 1987, s. 43.

cowników pojmowaną jako wyznaczanie określonego (idealnego) wzorca pracownika zajmującego dane stanowisko pracy. Przełożeni przez taki też zwłaszcza pryzmat dokonują oceny realizacji owego wzorca i indywidualnych „odchyleń" od niego u poszczególnego pracownika. Wynik owej oceny rzutuje zatem na system motywacji, ale również na system szkolenia i doskonalenia kadr. W procesie funkcjonowania organizacji gospodarczej oceny pracownicze, polegające na porównywaniu danej osoby ze wspomnianym wyżej układem odniesienia, mają także pomóc kierownictwu w podjęciu decyzji co do dalszego rozwoju pracownika, a ponadto dostarczają również cennych informacji na temat zachowań zatrudnionych. Wskazywane tu i wzajemne powiązania w pewnym zakresie przedstawiono też w ujęciu schematycznym na rysunku 3.



Rysunek 3. Wpływ oceny pracy na decyzje kadrowe w przedsiębiorstwie

Źródło: Opracowanie własne.

System motywacji został tu przy tym „zredukowany" tylko do systemu płac i systemu awansowania. Zabieg ten ma jednak na celu „modelowe" uproszczenie i tak już skomplikowanego systemu powiązań. Pomiędzy oceną pracy a oceną pracownika zachodzą zresztą powiązania raczej wyłącznie jednokierunkowe – dokonując oceny pracownika korzysta się więc z wyników ilościowej i jako-

ściowej oceny pracy na stanowisku. Podwójne strzałki pomiędzy innymi elementami oznaczają natomiast powiązania o charakterze sprzężeń zwrotnych. Na przykład, świadomość bycia ocenianym motywuje pracownika do lepszej pracy i odwrotnie – motywacja na odczuwalnym poziomie prowadzić winna do wysokiej oceny wykonania zadań.

Elementy przedstawione na rysunku 3 prezentują jeszcze jednak i wiele innych powiązań. System szkolenia i doskonalenia pracowników opiera się także bowiem na ocenie pracy, która dostarcza informacji m.in. o tym „ilu" i „jak" wykształconych pracowników „potrzebuje" organizacja. Zadaniem systemu szkolenia jest z kolei rozwiązanie problemu, jak ten stan osiągnąć.

Dostrzegając powyższe, należy podkreślić, że ocena pracy jest przede wszystkim podstawą bieżącego funkcjonowania systemu płac i istotnym uwarunkowaniem jego odpowiednich przekształceń wraz ze zmianami w działaniu i strategii samego przedsiębiorstwa.

W szerszym ujęciu system płac można też zdefiniować jako „... całokształt zasad i przepisów określających sposoby wynagradzania pracowników w danej branży, gałęzi, grupie zawodowej lub zakładzie pracy, obejmujących problematykę prawną, organizacyjną oraz politykę i technikę płac"[43]. Przez sam przy tym system płac – choć w wąskim i instrumentalnym ujęciu – rozumie się tu następujące zwłaszcza jego elementy:

- metody kształtowania wielkości środków na wynagrodzenia,
- system taryfowy (obejmujący taryfikatory kwalifikacyjne i tabele płac zasadniczych),
- formy płac,
- zasady stanowienia i formy innych składników płac (takich jak dodatki, dopłaty, premie oraz nagrody),
- zasady wypłacania różnych świadczeń (w tym i socjalnych) związanych z wykonywaniem określonej pracy.

Dla ustanowienia płacy zasadniczej oraz odpowiednich relacji płac pomiędzy poszczególnymi stanowiskami niezbędne jest – i jak to już przedstawiono – przeprowadzenie oceny ilości i jakości pracy indywidualnej. Ponieważ jednak praca wymaga również współdziałania całego zespołu – i co więcej – ma to kluczowe znaczenie dla wykonania zadań przedsiębiorstwa jako całości, dokonuje się również oceny efektów pracy różnych zespołów i całej grupy, a następnie wiąże się jej rezultaty z płacami poprzez premie, nagrody, dodatki, formy kafeteryjne czy też udziały w zysku. Zresztą i same stawki płac zasadniczych muszą uwzględniać także i efekty ekonomiczne pracy przedsiębiorstwa. Przedsiębiorca musi również ustalać środki na wynagrodzenia, kierując się własnymi możliwo-

[43] Z. Czajka, Z. Krawczyński, *Zasady wynagradzania w gospodarce rynkowej*, IPiSS, Warszawa 1992, s. 7.

ściami finansowymi oraz stosownie do celów i potrzeb swej działalności. W kształtowaniu wynagrodzeń brać także musi pod uwagę zmieniające się warunki otoczenia makroekonomicznego. W warunkach, np. lat 90. czynnikiem szczególnie ostro oddziałującym (a zwłaszcza w pierwszej ich połowie) na systemy płac, a w tym i deprecjację ich stawek – był proces inflacji.

Przedsiębiorstwo, ustalając poziom, relacje i strukturę płac, kieruje się także – co nabierało również rosnącego znaczenia w praktyce gospodarowania lat 90. – wysokością i proporcjami wynagrodzeń na lokalnym rynku pracy. Jest to fakt oczywisty, gdyż żaden racjonalny pracodawca nie będzie wypłacał wynagrodzeń znacząco wyższych od obowiązujących na rynku. Z drugiej strony, płace rażąco niskie powodują odchodzenie wykwalifikowanej siły roboczej do innych zakładów pracy, a w efekcie przedsiębiorstwo traci też możliwości wytwarzania zwiększonej produkcji i generowania zysku. Narzędziem ułatwiającym określanie wysokości i relacji stawek płac w związku z sytuacją rynku pracy może być – i była także – wycena i ocena stanowisk pracy. Każde bowiem stanowisko w wyniku przeprowadzonego na nim wartościowania pracy otrzymuje pewną liczbę punktów, które pozwalają zaszeregować je do określonej – w taryfikatorze kwalifikacyjnym – kategorii. Taryfikatory wyznaczające kategorię zaszeregowania, pozwalają też jednak i na budowę tabel płac o odpowiednich – urealnianych z okresu na okres – stawkach płac. W wielu przedsiębiorstwach (takich jak np. banki) pozostawia się – już coraz częściej – samemu pracodawcy ostateczną decyzję co do stanowienia wyższej od minimalnej tylko dla danej kategorii – stawki płac. Podobnie rzecz może dotyczyć różnych form wynagrodzeń (np. dodatków) adekwatnych do lokalnych warunków pracy.

Wysoce zróżnicowana praca kierownicza (której efekty zależą w dużym stopniu od cech osobowości kierownika) nie może i nie powinna być też wiązana z kolei wyłącznie z efektami wartościowania pracy. Niemniej i tu zastosowanie wyników wyceny pracy może być duże, ponieważ rodzaje i liczba pracowników kierowniczych (menedżerów) jest także zróżnicowana (od szczebla nadzoru do zarządu).

7. Uwagi końcowe

Reasumując, stwierdzamy, że proces przemian ustrojowych w istotnym stopniu wpłynął na dokonujące się zmiany w celach, metodach i instrumentach polityki płac przedsiębiorstwa. Wraz ze zwiększającą się rolą przedsiębiorstwa nabierała także znaczenia problematyka oceny samej pracy oraz wykorzystywanie wyników tej oceny w realnie prowadzonej – i stosowanej do własnych celów i na własne potrzeby – polityce płac.

Zwłaszcza też wartościowanie pracy staje się w ostatnich latach podstawą konstruowania systemów wynagrodzeń w przedsiębiorstwach, opartych – w głównej mierze – na czasowej formie płac zasadniczych. Wraz z postępem organizacyjnym i technologicznym oraz zdecydowanym odchodzeniem od akordowych form płac, zasadniczo zmienia się też rola normowania pracy, które obecnie w swej tradycyjnej postaci prawie w ogóle nie jest stosowane. Inna sprawa, że w rezultacie – w odniesieniu do wielu stanowisk pracy – brakuje obiektywnie określonych ilościowych standardów pracy, a nierzadko nawet rozwiniętych zakresów czynności (obowiązków zadaniowych).

Pozytywną tendencję obserwuje się natomiast w dziedzinie wykorzystania dla celów wynagradzania za pracę rezultatów oceny pracy zbiorowej. Wyraża się ona zwłaszcza w uzależnianiu wypłaty niektórych składników wynagrodzenia (premii, nagród, dodatków) od wyników pracy całych zbiorowości, zespołów bądź grup pracowniczych. Ponadto wyniki ocen pracy zbiorowej stają się też podstawą rozwoju tzw. partycypacji finansowej, jako form związanych z udziałem w zysku, a w tym także z tytułu partycypacji pracowniczej we własności przedsiębiorstwa.

Na odrębną uwagę zasługuje również stosunkowo szybkie adaptowanie do realiów polskich, metod oceny zachowań pracowniczych, wykorzystywanych już dość powszechnie w organizacjach gospodarczych, dla celów polityki personalnej w zakresie awansowania, szkolenia, a także i nagradzania, czy premiowania w ramach konstruowanych motywacyjnych systemów wynagrodzeń. Wszystkie te wskazane elementy ocen składają się w rezultacie na szeroko współcześnie pojmowany przedmiot oceny pracy i stanowią skuteczny – poprzez odpowiednie metody i kryteria ocen pracowniczych – mechanizm wspomagania systemów płac w przedsiębiorstwach.