Adam BASZYŃSKI

MIEJSCE WARTOŚCIOWANIA PRACY WE WSPÓŁCZESNYM PRZEDMIOCIE OCENY PRACY W SZKOLNICTWIE WYŻSZYM

Uwagi wstępne

Od początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku na system edukacji wyższej w Polsce wpływa wiele czynników, determinujących jego niespotykany wcześniej rozwój. Czynniki te powstają zarówno w samym systemie, jak i w jego otoczeniu krajowym czy międzynarodowym. Skutkiem boomu edukacyjnego w tym czasie było, z jednej strony, powstanie prywatnego sektora edukacyjnego, a z drugiej, zmiana oferty edukacyjnej publicznego sektora szkolnictwa wyższego. Procesom tym towarzyszył wzrost zatrudnienia w szkolnictwie wyższym. Mimo niebagatelnego znaczenia postępu technicznego, to właśnie czynnik ludzki ma i będzie miał kluczowe znaczenie w dalszym rozwoju uczelni wyższych. Świadomość konieczności wykorzystania potencjału zgromadzonego w zatrudnianej kadrze naukowo-dydaktycznej skłania władze uczelni do poszukiwania nowych metod zarządzania zasobami ludzkimi[1]. Odziedziczone po systemie nakazowo-rozdzielczym, w znacznej mierze scentralizowane, procedury polityki kadrowej nie przystają do potrzeb uczelni funkcjonujących w globalnym środowisku edukacji. Dlatego też nieuchronną wydaje się dyskusja na temat problemów zarządzania zasobami ludzkimi w uczelniach wyższych w Polsce, począwszy od niezbędnego zakresu samodzielności w tym względzie, po konkretne narzędzia.

Podstawą racjonalnego wykorzystania kadry pracowniczej w uczelniach wyższych jest niewątpliwie skonstruowanie efektywnego systemu motywacji. Z kolei punktem wyjścia do stworzenia takiego systemu jest ocena pracy.

[1] Przykładem tego typu poszukiwań może być stosowany w Akademii Ekonomicznej w Poznaniu parametryczny system ocen, wykorzystywany w przydzielaniu środków na badania własne i statutowe.

Przedmiotem tej oceny są: trudność i ilość rodzaju pracy, efekty pracy indywidualnej oraz nakłady i efekty pracy zbiorowej[2]. Wymienionym wyżej składnikom przedmiotu oceny odpowiadają określone metody. Ocenie wymagań pracy służy wartościowanie pracy, którego nadrzędnym celem jest określenie i wycena jakościowych standardów wzorcowej pracy na stanowisku. Badanie ilości pracy jest domeną normowania pracy, w wyniku którego powstają ilościowe standardy pracy na stanowisku. Efekty pracy indywidualnej znajdują odbicie w tzw. ocenach (zachowań) pracowniczych. Natomiast metody oceny pracy zespołowej i grupowej mają służyć do określenia zbiorowego nakładu i efektu pracy. Nie pretendując tutaj do wyczerpującego ujęcia problematyki oceny pracy, warto zwrócić uwagę na wartościowanie pracy, przede wszystkim w kontekście możliwości jego wykorzystania w polityce kadrowej szkolnictwa wyższego.

1. Klasyfikacja stanowisk pracy w szkolnictwie wyższym

Na system szkolnictwa wyższego w Polsce składają się: państwowe i niepaństwowe szkoły wyższe (tzw. uczelnie), państwowe i niepaństwowe wyższe szkoły zawodowe (tzw. uczelnie zawodowe), wyższe szkoły wojskowe (w tym oficerskie) oraz wyższe seminaria teologiczne lub duchowne, prowadzone przez Kościół katolicki lub inne kościoły i związki wyznaniowe. Najliczniejszą grupę instytucji szkolnictwa wyższego stanowią dwie pierwsze kategorie szkół, tj. uczelnie oraz uczelnie zawodowe, które cechuje podobna struktura zatrudnienia i to one będą podmiotem dalszej analizy.

Zasady zatrudniania pracowników państwowych uczelni wyższych, w tym ich wynagradzania, określone zostały w dziale III ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym[3] oraz w rozporządzeniu Ministra Edukacji Narodowej w sprawie warunków wynagradzania za pracę i przyznawania innych świadczeń związanych z pracą dla pracowników uczelni państwowych[4]. W ustawie wyróżnia się

[2] Szerzej na temat przedmiotu oceny pracy i jego ewolucji A. Baszyński, *Retrospekcja poglądów na przedmiot oceny pracy*, Licentiatus, Zeszyty Dydaktyczno-Naukowe Instytutu Ekonomicznego, PWSZ w Pile, Piła 2005, z. VIII (2), s. 61 – 74, oraz A. Baszyński, W. Jarmołowicz, *Niektóre aspekty oceny pracy jako podstawy polityki płac w przedsiębiorstwie*, w: *Ekonomiczno-socjologiczne i etyczne aspekty restrukturyzacji w gospodarce krajów Europy Środkowo-Wschodniej*, red. H. Januszek, J. Sikora, Katedra Socjologii i Filozofii AE w Poznaniu, Poznań 1998, s. 83 – 84.

[3] Ustawa z dnia 27 lipca 2005 roku – Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz.U. 2005, nr 164, poz. 1365), art. 107 - 158.

[4] Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 26 września 2001 roku w sprawie warunków wynagradzania za pracę i przyznawania innych świadczeń związanych z pracą dla pracowników uczelni państwowych (Dz.U. 2001 nr 107, poz. 1182 z późn. zm.).

grupę nauczycieli akademickich oraz grupę pracowników niebędących nauczycielami akademickimi[5]. Do pierwszej z nich zalicza się pracowników: naukowo-dydaktycznych, naukowych lub dydaktycznych. Pracownicy naukowo-dydaktyczni oraz naukowi zatrudniani są na stanowiskach profesora zwyczajnego, profesora nadzwyczajnego, profesora wizytującego, adiunkta lub asystenta[6]. Pracownicy dydaktyczni zatrudniani są na stanowiskach starszego wykładowcy, wykładowcy, lektora lub instruktora[7], przy czym senat uczelni może przewidywać możliwość zatrudnienia pracowników dydaktycznych na stanowisku docenta[8]. Natomiast do grupy pracowników niebędących nauczycielami akademickimi zalicza się: pracowników naukowo-technicznych, pracowników bibliotecznych oraz dokumentacji i informacji naukowej, pozostałych pracowników uczelni. Ponadto w drodze rozporządzenia minister właściwy do spraw szkolnictwa wyższego (był nim wówczas minister edukacji narodowej), w porozumieniu z ministrem właściwym do spraw pracy, określił wykaz podstawowych stanowisk pracy i wymagań kwalifikacyjnych dla pracowników niebędących nauczycielami akademickimi[9]. Zgodnie z ustawą o szkolnictwie wyższym[10] przepisy rozporządzenia stosuje się do czasu objęcia pracowników zatrudnionych w uczelni państwowej układem zbiorowym pracy[11] lub regulaminem wynagradzania[12].

Do końca sierpnia 2006 roku odmienne przepisy regulują zasady zatrudniania pracowników państwowych uczelni zawodowych[13], wyróżniając grupę nauczycieli akademickich oraz grupę pracowników niebędących nauczycielami akademickimi. Pracownikami państwowej uczelni zawodowej są pracownicy: dydaktyczni, inżynieryjno-techniczni, biblioteczni oraz dokumentacji i informacji naukowo-technicznej, oraz pozostali[14]. Nauczycielami akademickimi są pracownicy dydaktyczni, zatrudniani na stanowiskach: profesora, wykładowcy lub

[5] Ustawa z dnia 27 lipca 2005 roku – Prawo o szkolnictwie wyższym, art. 107.

[6] Ibidem, art. 110, ust. 1, pkt 1 i 5.

[7] Ibidem, art. 110, ust. 2, pkt 1–3.

[8] Ibidem, art. 110, ust. 4.

[9] Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 26 września 2001 roku w sprawie warunków wynagradzania za pracę, § 4, ust. 1, pkt 5 i 6.

[10] Ustawa z dnia 27 lipca 2005 roku – Prawo o szkolnictwie wyższym, art. 151, ust. 1.

[11] Zasady zawierania zakładowych i ponadzakładowych układów pracy określono w dziale XI kodeksu pracy. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 roku – Kodeks pracy (tekst jedn. Dz.U. 1998, nr 21, poz. 94 z późn. zm.), art. 238 – 241^{30}.

[12] Zasady określania regulaminu wynagradzania określono w dziale II kodeksu pracy. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 roku – Kodeks pracy, art. 77^{2}.

[13] Ustawa z dnia 26 czerwca 1997 roku o wyższych szkołach zawodowych (Dz.U. 1997, nr 96, poz. 590 z późn. zm.), art. 49 – 70.

[14] Ibidem, art. 49.

asystenta[15]. Pozostali pracownicy stanowią grupę niebędących nauczycielami akademickimi. Podobnie jak w przypadku państwowych uczelni wyższych, również w odniesieniu do państwowych uczelni zawodowych minister edukacji narodowej określił wykaz podstawowych stanowisk pracy i wymagań kwalifikacyjnych dla pracowników niebędących nauczycielami akademickimi[16]. Zgodnie z ustawą o wyższych szkołach zawodowych[17] przepisy rozporządzenia stosuje się do czasu objęcia pracowników państwowej uczelni zawodowej układem zbiorowym pracy lub regulaminem wynagradzania. Od 1 września 2006 roku pracownicy wyższych uczelni zawodowych objęci zostaną jednolitymi przepisami ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym.

Ustawodawca określił ponadto warunki, jakie muszą spełniać osoby zatrudniane na stanowiskach nauczycieli akademickich. Oprócz warunków ogólnych o charakterze formalno-etycznym[18] ustawodawstwo określa wymogi kwalifikacyjne, jakie muszą spełniać osoby zatrudniane na stanowiskach nauczycieli akademickich. Wymogi te sprowadzają się wyłącznie do określenia tytułów i stopni naukowych oraz tytułów zawodowych, jakimi muszą legitymować się kandydaci na poszczególne stanowiska pracy[19]. Statut uczelni może określać dodatkowe wymagania – zwłaszcza w zakresie niezbędnego doświadczenia – w stosunku do osób kandydujących na stanowiska nauczycieli akademickich[20].

W ten sposób obowiązujące w Polsce ustawodawstwo określa nomenklaturę stanowisk oraz wymagania kwalifikacyjne stawiane pracownikom szkolnictwa wyższego. Niemniej jednak, określając ramy klasyfikacyjne, ustawodawca nie ogranicza całkowicie możliwości stosowania w praktyce własnych procedur kadrowych, które pozwolą władzom uczelni wprowadzić efektywny system oceny pracy. Pamiętać bowiem należy, że formalnie jednoimienne stanowiska pracy: asystenta, lektora, instruktora, adiunkta, wykładowcy, starszego wykładowcy, profesora, profesora nadzwyczajnego, profesora zwyczajnego, mogą się istotnie różnić pod względem treści wykonywanej pracy i powodowanej przez nią trudności. Różnice te będą przede wszystkim wynikać z kierunku kształcenia w danej jednostce organizacyjnej uczelni. Określenie tak powstałych różnic jest zadaniem wartościowania pracy.

[15] Ibidem, art. 50 ust. 1.

[16] Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 26 września 2001 roku w sprawie warunków wynagradzania za pracę i przyznawania innych świadczeń związanych z pracą dla pracowników zatrudnionych w państwowej uczelni zawodowej (Dz.U. 2001, nr 107, poz. 1183 z późn. zm.), § 4, ust. 1, pkt 5 i 6.

[17] Ustawa z dnia 26 czerwca 1997 roku o wyższych szkołach zawodowych, art. 66a, ust. 2.

[18] Ustawa z dnia 27 lipca 2005 roku – Prawo o szkolnictwie wyższym, art. 109.

[19] Ibidem, art. 114, ust. 1 – 8.

[20] Ibidem, art. 116.

2. Pojęcie i metody wartościowania pracy

Wartościowaniem pracy[21] jest systemem pomiaru względnych wymagań różnych rodzajów prac w organizacji w celu ustalenia ich relatywnej pozycji w hierarchii stanowisk. Istnieje wiele metod wartościowania pracy, stosowanych w praktyce. Cechą wspólną wszystkich jest szacunkowy charakter określania wysiłku, co pozwala na otrzymanie zadowalających efektów porównawczych, ponieważ nie mają one, z założenia, charakteru absolutnego. Biorąc pod uwagę stopień szczegółowości badania cech pracy, dzieli się metody wartościowania na sumaryczne i analityczne[22]. Metody pierwszej grupy traktują zajęcie jako całość i pozwalają wyznaczyć ranking stanowisk pracy. Metody analityczne dzielą stanowisko na pojedyncze czynniki i na podstawie ustalonych kryteriów przydzielają wynik każdemu z elementów. Następnie skumulowany wynik wszystkich czynników służy do określenia rankingu stanowisk.

W praktyce najczęściej spotykane są analityczno-punktowe metody wartościowania pracy. Zakładają one punktową wycenę czynników trudności pracy, dokonywaną na bazie zbioru kryteriów wartościowania pracy. Wyróżnia się syntetyczne i analityczne kryteria wartościowania pracy. Pierwsze z nich mają charakter porządkujący metodę wartościowania pracy i formalnie mogą być pominięte. Najczęściej odpowiadają one standardowi tzw. schematu genewskiego[23], który wyodrębnia cztery kryteria syntetyczne: wymagania umysłowe, wymagania fizyczne, wymagania charakterologiczne (związane z odpowiedzialnością) oraz warunki środowiskowe[24]. Wyceny stanowisk pracy dokonuje się na podstawie kryteriów analitycznych zwanych elementarnymi, których zwykle w metodzie jest kilkanaście. Narzędziem pomocniczym w ustalaniu not punktowych dla poszczególnych kryteriów elementarnych są klucze analityczne, czyli zestawienia stopni trudności, opisanych słownie z odpowiadającymi im notami punktowymi. Zestawienie syntetycznych i elementarnych kryteriów wartościowania pracy oraz kluczy analitycznych składa się na tzw. schemat (model) wartościo-

[21] W literaturze przedmiotu wartościowanie pracy bywa określane terminami: kwalifikowanie pracy, badanie trudności pracy, ocena zawartości pracy, ocena wymagań związanych z pracą lub też wartościowanie stanowiska pracy. Jednak najczęściej stosowanym sformułowaniem jest wartościowanie pracy.

[22] Szerzej na temat klasyfikacji metod wartościowania pracy W. Jarmołowicz, *Systemowe uwarunkowania i mechanizmy regulacji płac w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1989, Zeszyty Naukowe, seria II, z. 99, s. 84.

[23] Wzorcowy układ kryteriów opracowany w maju 1950 roku przez Międzynarodowy Komitet Organizacji Pracy Naukowej w Genewie. Szerzej W. Jarmołowicz, op.cit., s. 83, oraz Z. Martyniak, *Metodologia wartościowania pracy*, ANTYKWA, Kraków 1998, s. 17 – 18.

[24] J. Kordaszewski, *Pracownicy umysłowi. Dynamika zatrudnienia i metody badania trudności pracy*, PWE, Warszawa 1969, s. 218.

wania pracy. Rezultatem wartościowania pracy jest ranking stanowisk pracy, porównujący wszystkie oceniane rodzaje prac według rosnącego stopnia trudności, lub taryfikator kwalifikacyjny, przyporządkowujący każdy rodzaj pracy do ustalonych wcześniej grup kwalifikacji.

Warto przypomnieć podstawowe cechy wartościowania pracy, których często błędna interpretacja prowadzi do opacznego traktowania jego wyników. Po pierwsze, schemat wartościowania pracy nie pozwala bezpośrednio określić stawek płac. Połączenie stanowisk pracy ze stawkami płac jest oddzielnym zadaniem i powinno być oparte na negocjacjach z reprezentacją pracowników. Po drugie, wartościowanie pracy określa relatywną wartość stanowiska pracy, a nie wykonawcy danego rodzaju pracy. Zatem działalność konkretnej jednostki nie powinna wpływać na rezultat wartościowania pracy.

3. Metody wartościowania pracy w szkolnictwie wyższym

Początkowo metody wartościowania pracy odnosiły się głównie do kwalifikowania stanowisk robotniczych. Później zaczęto dostosowywać je do specyfiki pracy umysłowej. Wreszcie powstały modele analityczne pozwalające na ocenę prac wykonawczych, w tym umysłowych, oraz kierowniczych za pomocą jednego zestawu kryteriów. Podczas wartościowania pracy w wyższej uczelni zastosowanie mogą znaleźć między innymi: metoda kart przewodnich do profilowania pracy[25] autorstwa E.N. Haya[26], dostosowana do wartościowania stanowisk opartych w głównej mierze na pracy umysłowej lub opracowana specjalnie na potrzeby szkolnictwa wyższego brytyjska metoda „Blue Book", przeznaczona wyłącznie dla stanowisk pracowników niebędących nauczycielami akademickimi, oraz uniwersalna metoda Higher Education Role Analysis (HERA). Pierwsza z przywołanych metod powstała jeszcze w latach czterdziestych XX wieku, następnie wielokrotnie modyfikowana, spełnia obecnie rolę wiodącą w kwalifikowaniu prac kierowniczych. Ponieważ doczekała się wielu szczegółowych opisów i opracowań w obcej i krajowej literaturze przedmiotu[27], stąd jej charakterystyka w niniejszym opracowaniu zostanie pominięta. Bliższej analizie poddane zostaną natomiast metody opracowane specjalnie dla potrzeb instytucji szkolnictwa wyższego.

Pierwotnie w uczelniach wyższych stosowano wartościowanie pracy wyłącznie w odniesieniu do stanowisk pracy pracowników niebędących nauczycielami

[25] Z ang. *Guide Chart Profile Method*.

[26] E.N. Hay, *The Right Pay for the Job*, Banking 1940, nr 3, s. 22 – 23.

[27] E. Benge, S.L.H. Burk, E.N. Hay, *Manual of Job Evaluation*, Harper Brothers, New York 1941; Z. Martyniak, op.cit., s. 205 i n.

akademickimi. Tym samym wartościowanie pracy koncentrowało się wyłącznie na stanowiskach obsługi technicznej oraz urzędniczej. W metodzie określanej jako schemat wartościowania i rangowania pracy personelu technicznego „Blue Book" było ono przeprowadzane na podstawie dziewięcioczynnikowego schematu wartościowania pracy, na który składały się następujące kryteria: wykształcenie, doświadczenie, nadzór bierny, nadzór czynny, odpowiedzialność za kontakty (relacje), złożoność pracy, precyzja (dokładność) i niezawodność, koncentracja umysłu i obciążenie wzroku, oraz zagrożenia[28].

Czynnik „wykształcenie" odnosi się do minimalnego poziomu oraz kierunku kwalifikacji zawodowych, pozwalających wykonywać pracę na stanowisku pracy. Natomiast „doświadczenie" mierzone jest czasem niezbędnym pracownikowi zatrudnionemu na danym stanowisku do nabrania wprawy w wypełnianiu wszystkich obowiązków. Kryterium „nadzór bierny" sprowadza się do określenia stopnia instruktażu, jaki otrzymuje pracownik w związku z wykonywaną pracą. Natomiast „nadzór czynny" poddaje ocenie rozpiętość kierowania podwładnymi, mierzoną liczbą podległych pracowników z uwzględnieniem pełnych i niepełnych etatów. Z kolei kryterium „odpowiedzialności za relacje" obejmuje ocenę utrzymywania kontaktów czy organizowania spotkań z innymi ludźmi. „Złożoność pracy" sprowadzona została do trudności w wykonywaniu własnych zadań. Na trudność tę składają się zakres i poziom wykorzystywanych umiejętności, potrzeba rozpoznania i wybrania właściwej metody pracy itp. „Precyzja i niezawodność" mierzone są skalą strat ponoszonych przez pracodawcę, spowodowanych pomyłką lub świadomym zaniedbaniem pracownika. „Koncentracja i obciążenie wzroku" uzależnione są od właściwości wyposażenia stanowiska pracy i/lub cech materiałów używanych na stanowisku. Ostatnim kryterium są „zagrożenia" mierzone stopniem ryzyka wypadku lub narażenia zdrowia, wynikającym z materiałów używanych w pracy lub niemożliwych do przewidzenia skutków niezbędnych czynności.

Poszczególnym kryteriom przyporządkowano zróżnicowaną liczbę stopni trudności od 3 do 7. Stopnie trudności wyceniono przy użyciu zróżnicowanej skali punktowej, przypisując niektórym kryteriom wagę na poziomie 3,4%, podczas gdy innym nawet 19%. Zestawienie kryteriów wartościowania pracy w schemacie „Blue Book" wraz z liczbą stopni trudności oraz maksymalną liczbą punktów dla każdego z czynników zebrano w tabeli 1.

HERA[29] jest schematem wartościowania pracy, skonstruowanym specjalnie w celu objęcia wszystkich stanowisk pracy w sektorze szkolnictwa wyższego,

[28] Opisu dokonano na podstawie materiałów udostępnionych w serwisie internetowym University of St. Andrews http://www.st-andrews.ac.uk/hr/ Regrading05/regrading20053/ /regrading20054 z dnia 31 sierpnia 2005 roku.

[29] Metoda wypracowana przez Towers Perrin Inc. w ramach Education Competences Consortium Ltd. (ECC), konsorcjum skupiającego ponad 100 brytyjskich wyższych uczelni,

Tabela 1. Schemat wartościowania pracy stanowisk personelu technicznego „Blue Book"

Kryteria wartościowania	Liczba stopni trudności	Maksymalna liczba punktów	Waga (w %)
Wykształcenie	4	9	7,8
Doświadczenie	5	18	15,5
Nadzór bierny	4	15	12,9
Nadzór czynny	7	22	19,0
Odpowiedzialność za kontakty	4	18	15,5
Złożoność pracy	4	18	15,5
Dokładność i niezawodność	3	8	6,9
Koncentracja i obciążenie wzroku	3	4	3,4
Zagrożenia	3	4	3,4
Łączna maksymalna liczba punktów		**116**	**100,0**

Źródło: Serwis internetowy University of St. Andrews http://www.st-andrews.ac.uk/ /hr/Regrading05/ regrading20053/regrading20054 z dnia 31 sierpnia 2005 roku.

od portiera do profesora. Stanowiska są wyceniane na podstawie 14 kryteriów o zróżnicowanej wadze. Kryteria te grupują w sumie 50 pytań lub stwierdzeń, odpowiadających stopniom trudności, które są poddawane ocenie według zróżnicowanej skali, o trzech lub czterech wariantach odpowiedzi.

Poniższa charakterystyka przedstawia analityczne kryteria wartościowania pracy uwzględnione w metodzie HERA[30]. „Komunikacja w mowie i piśmie" obejmuje tradycyjną komunikację pisemną oraz prowadzoną za pośrednictwem przekazu elektronicznego, w tym środków wizualnych, a także komunikację ustną zarówno w sytuacjach formalnych, jak i nieformalnych. Kryterium „praca zespołowa i motywacja" skupia pracę w zespole oraz przewodzenie zespołowi podczas pracy tak w zespołach wewnętrznych, jak też zewnętrznych. „Współpraca i nawiązywanie kontaktów" oznacza współdziałanie wewnątrz i na zewnątrz uczelni oraz tworzenie sieci użytecznych kontaktów. „Świadczenie usług" to udzielanie pomocy w zapewnieniu wysokiego standardu usług dla studentów, gości, członków załogi i innych korzystających z uczelni. „Procesy podejmowania decyzji i wyniki" – kryterium oznacza wpływ wywołany podjętymi decyzjami na funkcjonowanie uczelni oraz jej otoczenia. „Planowanie i organizowanie zasobów" zawiera planowanie i organizowanie zasobów finanso-

założonego w 1994 roku w celu sfinansowania i opracowania metody wartościowania pracy odpowiedniej dla sektora szkolnictwa wyższego.

[30] Opisu dokonano na podstawie materiałów udostępnionych w serwisie internetowym Educational Competences Consortium Ltd. http://hera.ucea.ac.uk/about_hera/1_history _of_ _hera/ z dnia 25 sierpnia 2005 roku.

wych, kapitału (inaczej zasobów fizycznych) i pracy. „Inicjatywa i rozwiązywanie problemów" obejmuje identyfikowanie lub rozwijanie możliwości oraz selekcjonowanie rozwiązań problemów, które pojawiają się na stanowisku pracy. „Analiza i badania naukowe" dotyczą wszelkich analiz i badań, w tym naukowych, prowadzonych zarówno na stanowiskach nauczycieli akademickich, jak i pracowników niebędących nauczycielami akademickimi. „Obciążenie zmysłów i wymagania fizyczne" – kryterium to odnosi się do używania wszystkich zmysłów (wzroku, powonienia, słuchu, smaku i dotyku) oraz ponoszenia wysiłku fizycznego, niezbędnego do wykonywania powierzonych zadań. „Środowisko pracy" obejmuje wpływ normalnych warunków środowiska pracy na jej wykonawcę i jego zdolność do reagowania i kontrolowania tego środowiska w sposób bezpieczny. „Nadzór i opieka" mieści w sobie dobro i pomyślność studentów oraz współpracowników w sytuacjach formalnych i nieformalnych. Czynnik „rozwój zespołu"[31] dotyczy sprzyjania rozwojowi wiedzy i umiejętności innych członków zespołu. „Wsparcie w nauczaniu i uczeniu się" dotyczy wspierania rozwoju wiedzy i umiejętności studentów i innych osób, które nie są członkami zespołu. „Wiedza i doświadczenie" obejmuje istotną wiedzę potrzebną do pełnienia danej roli, nabytą w drodze edukacji oraz zdobywania doświadczenia zawodowego w zakresie technicznym, profesjonalnym i specjalistycznym. Potwierdzać powinny ją stosowne dokumenty, takie jak świadectwa, dyplomy itp.

Zestawienie kryteriów wartościowania pracy w schemacie HERA wraz z wagami oraz liczbą stopni trudności zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2. Schemat wartościowania pracy HERA

Kryteria HERA	Liczba stopni trudności	Waga (w %)
Komunikacja (w mowie i piśmie)	6	8,0
Praca zespołowa i motywacja	5	7,0
Współpraca i nawiązywanie kontaktów	4	6,5
Świadczenie usług	3	7,0
Procesy podejmowania decyzji i wyniki	3	7,0
Planowanie i organizowanie zasobów	5	7,0
Inicjatywa i rozwiązywanie problemów	4	8,0
Analiza i badania naukowe	5	7,0
Obciążenie zmysłów i wymagania fizyczne	1	5,0
Środowisko pracy	3	6,5
Nadzór i opieka	3	6,5

[31] Zespół rozumiany jest jako pewna liczba ludzi (więcej niż 2), pracujących razem w celu osiągnięcia wspólnego celu.

cd. tab. 2

Kryteria HERA	Liczba stopni trudności	Waga (w %)
Rozwój zespołowy	3	7,0
Wsparcie w nauczaniu i uczeniu się	4	9,5
Wiedza i doświadczenie	1	8,0
Razem	**50**	**100,0**

Źródło: Serwis internetowy Educational Competences Consortium Ltd. http://hera.ucea.ac.uk/ /about_hera/ 1_history_of_hera/ z dnia 25 sierpnia 2005 r.

Autorzy metody zakładają, że informacje na temat stanowiska pracy będą gromadzone różnymi metodami: w drodze wywiadu, z opisu stanowiska pracy lub przy użyciu specjalnie w tym celu skonstruowanego formularza. Stanowiska pracy są wyceniane przez wykwalifikowanych analityków. Odpowiedzi na każde pytanie lub stwierdzenie są wprowadzane do oprogramowania, które oblicza wynik punktowy dla stanowiska, według łącznej skali w przybliżeniu od 100 do 1000.

Uwagi końcowe

Zaawansowane doświadczenia w zakresie wartościowania pracy w zagranicznych uczelniach wyższych zachęcają do postawienie pytania o możliwości wykorzystania tego typu ocen również w instytucjach szkolnictwa wyższego w Polsce. Rezultaty wartościowania pracy mogą znaleźć zastosowanie w rozmaitych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi, takimi jak: rekrutacja i selekcja, awansowanie, szkolenie, planowanie i rozwój kariery zawodowej. Sprzyja ono bowiem precyzyjnemu sporządzeniu opisów stanowisk pracy oraz zidentyfikowaniu różnic kadrowych pomiędzy stanem pożądanym a faktycznym. Podstawowym zastosowaniem punktowej wyceny stanowisk jest jednak przydzielenie ich do określonych kategorii zaszeregowania w systemie taryfikacji pracy. Stanowi to podstawę do zaprojektowania i utrzymania sprawiedliwej struktury płac zasadniczych. Zatem wartościowanie pracy pozwala ustanowić relatywną wartość stanowisk pracy w celu zapewnienia równej płacy za pracę o tej samej wartości i zapewnić konsekwencję w decyzjach płacowych i klasyfikacyjnych.

Natomiast nie daje ono odpowiedzi na pytanie, jak poszczególni pracownicy wykonują swoją pracę. Ponadto metody wartościowania nie pozwalają na porównywanie stanowisk pracy pomiędzy uczelniami, gdyż skupiają się wyłącznie na zależnościach wewnątrzorganizacyjnych.

Pozostawiony władzom uczelni wyższych w Polsce zakres swobody w kształtowaniu polityki wynagradzania za pracę pozwala na przeprowadzenie i zasto-

sowanie wyników wartościowania pracy. Określona w ustawach nomenklatura oraz struktura stanowisk może być – przynajmniej w odniesieniu do części z nich – modyfikowana, a kształtowanie treści pracy na poszczególnych stanowiskach jest wewnętrzną sprawą uczelni. Wydaje się, że zróżnicowanie prac wykonywanych na stanowiskach nauczycieli akademickich w tak różnych uczelniach, jak akademie medyczne, politechniki czy akademie ekonomiczne, jest znaczne. Tym samym ustawowa struktura stanowisk pracy nie musi odpowiadać potrzebom konkretnych instytucji. Natomiast wdrożenie projektu wartościowania pracy do praktyki gospodarowania zasobem pracy w uczelniach wyższych może napotkać trudności, które, oprócz natury obiektywnej, mogą wynikać z partykularnych interesów samych pracowników. Nie powinno to jednak prowadzić do rezygnacji z wdrażania nowatorskich metod oceny pracy w uczelniach. Określone w rozporządzeniu Ministra Edukacji Narodowej i Sportu stawki płac zasadniczych mają charakter widełkowy, a pozostawione rozpiętości płac pozwalają na uelastycznienie obecnie obowiązujących systemów wynagradzania za pracę nauczycieli akademickich oraz pracowników niebędących nauczycielami akademickimi[32]. Zastosowanie wartościowania pracy pozwoliłoby zróżnicować należne stawki płac zasadniczych, formalnie jednoimiennym stanowiskom pracy, w istocie zaś znacznie zróżnicowanym. Powstałe różnice w wynagrodzeniach pomiędzy dotychczas jednoimiennymi stanowiskami pracy odpowiadałyby faktycznemu zróżnicowaniu prac oraz byłyby wolne od zarzutu dyskryminacji płacowej w pracy.

Bibliografia

Baszyński A., *Retrospekcja poglądów na przedmiot oceny pracy*, Licentiatus, Zeszyty Dydaktyczno-Naukowe Instytutu Ekonomicznego, z. VIII (2), PWSZ w Pile, Piła 2005.

Baszyński A., Jarmołowicz W., *Niektóre aspekty oceny pracy jako podstawy polityki płac w przedsiębiorstwie*, w: *Ekonomiczno-socjologiczne i etyczne aspekty restrukturyzacji w gospodarce krajów Europy Środkowo-Wschodniej*, red. H. Januszek, J. Sikora, Katedra Socjologii i Filozofii AE w Poznaniu, Poznań 1998.

[32] Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 26 kwietnia 2005 roku zmieniające rozporządzenie w sprawie warunków wynagradzania za pracę i przyznawania innych świadczeń związanych z pracą dla pracowników uczelni państwowych (Dz.U. 2005, nr 78, poz. 684), załączniki 1 – 4 oraz rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 26 kwietnia 2005 roku zmieniające rozporządzenie w sprawie warunków wynagradzania za pracę i przyznawania innych świadczeń związanych z pracą dla pracowników zatrudnionych w państwowej uczelni zawodowej (Dz.U. 2005, nr 78, poz. 685), załączniki 1 – 4.

Benge E., Burk S.L.H., Hay E.N., *Manual of Job Evaluation*, Harper Brothers, New York 1941.

Hay E.N., *The Right Pay for the Job*, Banking 1940, no. 3.

Jarmołowicz W., *Systemowe uwarunkowania i mechanizmy regulacji płac w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1989.

Kordaszewski J., *Pracownicy umysłowi. Dynamika zatrudnienia i metody badania trudności pracy*, PWE, Warszawa 1969.

Martyniak Z., *Metodologia wartościowania pracy*, ANTYKWA, Kraków 1998.

*

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 26 września 2001 roku w sprawie warunków wynagradzania za pracę i przyznawania innych świadczeń związanych z pracą dla pracowników uczelni państwowych (Dz.U. 2001 nr 107, poz. 1182 z późn. zm.).

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 26 września 2001 roku w sprawie warunków wynagradzania za pracę i przyznawania innych świadczeń związanych z pracą dla pracowników zatrudnionych w państwowej uczelni zawodowej (Dz.U. 2001 nr 107, poz. 1183 z późn. zm.).

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 26 kwietnia 2005 roku zmieniające rozporządzenie w sprawie warunków wynagradzania za pracę i przyznawania innych świadczeń związanych z pracą dla pracowników uczelni państwowych (Dz.U. 2005 nr 78, poz. 684).

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 26 kwietnia 2005 roku zmieniające rozporządzenie w sprawie warunków wynagradzania za pracę i przyznawania innych świadczeń związanych z pracą dla pracowników zatrudnionych w państwowej uczelni zawodowej (Dz.U. 2005 nr 78, poz. 685).

Serwis internetowy Educational Competences Consortium Ltd. http://hera.ucea.ac.uk/about_hera/1_history_of_hera/ z dnia 25 sierpnia 2005 roku.

Serwis internetowy University of St. Andrews http://www.st-andrews.ac.uk/hr/ Regrading05/regrading20053/regrading20054 z dnia 31 sierpnia 2005 roku.

Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 roku – Kodeks pracy (tekst jedn. Dz.U. 1998, nr 21, poz. 94 z późn. zm.).

Ustawa z dnia 26 czerwca 1997 roku o wyższych szkołach zawodowych (Dz.U. 1997, nr 96, poz. 590 z późn. zm.).

Ustawa z dnia 27 lipca 2005 roku – Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz.U. 2005, nr 164, poz. 1365).

JOB EVALUATION IN CONTEMPORARY APPRAISAL OF LABOUR IN HIGHER EDUCATION

Summary

The aim of the article is to present the role of job evaluation in the system of labour appraisal in higher education. The article presents disaggregation of labour assessment. Against this background job evaluation – along with standardization and assessment of collective work – is differentiated as a component of assessing the kind of work. A wider analysis includes the contemporarily applied methods of qualifying labour and the ways of using the results of this qualification in the practice of human resources management in British institutions of higher education. The author presents here the achievements of Education Competences Consortium Ltd. (ECC) in devising the method of evaluating labour, adjusted to the specificity of an institution of higher education, which makes it possible to evaluate by means of one set of criteria all jobs. In the Polish literature it is the first description of job assessment called Higher Education Role Analysis (HERA). The conclusions concentrate on the significance of job evaluation for the wage policy and other components of human resources management in an institution of higher education.

Tłum. Ewa Kotkowska