

Jerzy Osmelak

Metody racjonalizacji zarządzania kapitałem ludzkim w zakładach pracy

Zarządzanie. Teoria i Praktyka nr 2, 97-115

2010

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

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Jerzy Osmelak

Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie

METODY RACJONALIZACJI ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM LUDZKIM W ZAKŁADACH PRACY

Streszczenie

Racjonalizacja zarządzania kapitałem ludzkim jest ważnym zadaniem kadrowym w okresie przekształceń strukturalnych i własnościowych gospodarki narodowej. Konkurencja na wolnym rynku nakłada na kierownictwo każdego polskiego zakładu pracy konieczność dbałości o stały wzrost efektywności pracy załóg przez pobudzanie ich motywacji pracy takimi metodami jak wartościowanie pracy i systemowe ocenianie pracowników. Wartościowanie pracy pozwala ustalić właściwy wymiar wynagrodzenia za pracę na konkretnym stanowisku pracy, a systematyczne ocenianie pracowników stanowi podstawę do wypłaty nagrody za wyniki pracy i zaspakaja ich psychogenną potrzebę oceny za dobrze wykonaną pracę zawodową, co jest ważnym postulatem i zadaniem humanizacji pracy.

Słowa kluczowe: *Humanizacja pracy jest to dążenie do nadania pracy ludzkiej charakteru przyjemnej i pożądanej aktywności zawodowej, pozbawionej zarazem elementów szkodliwych i niebezpiecznych.*

Polityka kadrowa *jest ogółem założeń, zasad postępowania i wskazówek, zmierzających do optymalnego ukształtowania spraw osobowych oraz stosunków międzyludzkich w zakładzie pracy w celu zapewnienia wysokiej efektywności i kultury pracy.*

Stanowisko pracy *to wyodrębnione organizacyjnie i przestrzennie miejsce pracy, na którym wykonywane są w ramach podziału pracy określone czynności i operacje.*

Wartościowanie pracy *to proces analizy i wyceny wymagań pracy na określonym stanowisku w celu ustalenia wysokości wynagrodzenia zasadniczego, wypłacanego pracownikowi na podstawie umowy o pracę, jako czasowa forma płacy, oparta na stawce taryfowej.*

Ocenianie pracowników *to ustawowy obowiązek pracodawcy zapisany w art. 94 polskiego Kodeksu pracy, który stanowi, iż „zakład pracy jest obowiązany stosować obiektywne i sprawiedliwe kryteria ocen pracowników i wyników ich pracy”.*

Racjonalizacja zarządzania kapitałem ludzkim jest głównym zadaniem długofalowej polityki personalnej w każdym zakładzie pracy, rozumianej jako ogół założeń, zasad postępowania i wskazówek, zmierzających do optymalnego ukształtowania spraw osobowych oraz stosunków międzyludzkich w celu zapewnienia wysokiej efektywności i kultury pracy. Mam tu na myśli takie ukształtowanie warunków i stosunków społecznych pracy, aby ludzie mogli, umieli i chcieli wykorzystywać swoje kwalifikacje i zdolności dla dobra, a także rozwoju zakładu pracy. Dlatego ważnym celem polityki personalnej jest wysoki stopień zadowolenia pracowników z warunków pracy oraz korzyści materialnych i niematerialnych, jakie z niej wynoszą. Odczuwana przez człowieka potrzeba posiadania pozycji i funkcji jest cechą najbardziej znamioną, i jeśli potrzeba ta nie zostanie zaspokojona to nic nie zastąpi jej braku. Motywy, dla których ludzie pracują nie wynikają bowiem wyłącznie z potrzeb ekonomicznych, ponieważ ludzie pracują także chętnie wtedy, gdy nie brak im żadnych dóbr materialnych. Sprowadzanie pracy tylko do środka osiągania korzyści materialnych jest uproszczeniem, wynikającym z niezrozumienia istoty i znaczenia pracy w życiu człowieka. Zadowolenie pracownika z pracy jest ważnym celem polityki personalnej, gdyż determinuje indywidualną i społeczną wydajność załogi każdego zakładu pracy.

Praca zawodowa jest wszakże pracą zarobkową i musi dawać korzyść materialną, zależną od wymagań pracy na danym stanowisku oraz indywidualnych starań każdego pracownika. Z tego powodu polityka personalna powinna kierować się następującymi dyrektywami:

1) awansowanie i wynagradzanie musi być powiązane z **wynikami pracy** i powinno być rezultatem **negocjacji** pomiędzy pracodawcą i pracownikiem,

2) **systemy motywacyjne** powinny opierać się na wynikach **indywidualnych, nadprzeciętnych**, a nie na wynikach przeciętnych grup zawodowych. Oznacza to równanie w górę, a w konsekwencji **pozytywną selekcję** pracowników,

3) ustalenie **wysokości i relacji** stawek wynagrodzenia zasadniczego na wszystkich stanowiskach według wymagań pracy nowoczesnie **zwartościowanej**,

4) jasne określenie **odpowiedzialności** za wykonanie pracy w celu umożliwienia **obiektywnego pomiaru jej wyników** oraz zastosowania właściwych metod **oceny pracy** każdego indywidualnego pracownika,

5) **likwidacja negatywnych zjawisk i rażących dysproporcji** w wynagrodzeniach robotników i pracowników wysoko kwalifikowanych (upokarzający poziom zarobków lekarzy, nauczycieli itp.).

Dyrektywy te wymagają zastosowania nowoczesnych technik zarządzania zasobami ludzkimi, do których należą:

- racjonalny dobór kadr,
- okresowe przeglądy stanowisk pracy,
- wartościowanie pracy,
- ocenianie pracowników.

1. Racjonalny dobór kadr

Przez racjonalny dobór kadr rozumiemy świadome łączenie ludzi o określonych cechach z pracami określonego rodzaju, tak by w optymalny sposób wykorzystywać właściwości pracowników i zapewnić wysoką efektywność ich pracy.

Cechy pracownika zarówno fizyczne ale przede wszystkim psychiczne, są tak zróżnicowane, jak wymagania pracy, a więc nie jest obojętne kto będzie wykonywał dany rodzaj prac, jaki człowiek zostanie zatrudniony na określonym stanowisku.

Każdy człowiek ma własny, indywidualny, w znacznym stopniu niepowtarzalny styl pracy i odciska niezatarte piętno na wykonywanej pracy. Stara rzymska maksyma głosi: „*quam duos faciunt idem non est idem* – gdy dwóch robi to samo, to nie jest to samo”.

Dobór kadr jest procesem **dwustronnym**, obejmuje bowiem zawsze świadome działanie pracodawcy i pracownika. Dokonuje się obecnie na wolnym rynku pracy, na którym szanse pracodawcy i kandydata do pracy są wyrównane.

Pracodawca poszukuje pracownika o określonych, pożądanych cechach osobowych, a pragnąc znaleźć **właściwego człowieka na właściwe miejsce** powinien wszechstronnie poznać kandydata, jego cechy i umiejętności, aby móc stwierdzić na ile odpowiada on wymogom wynikającym z charakteru powierzanej mu w przyszłości pracy. Od kandydata do pracy wymaga się nie tylko wiedzy fachowej i doświadczenia zawodowego, lecz także takich cech charakteru, jak: odpowiedzialność, sumienność i dokładność.

W procesie doboru kadr ważną rolę spełniają opisy stanowisk pracy, określające wymagania stawiane kandydatom do zatrudnienia, wykonane metodą analizy i wartościowania pracy, uwzględniające warunki fizyczne, ergonomiczne, psychologiczne itp., a także występujące na danym stanowisku pracy zagrożenia i wynikające stąd przeciwwskazania do zatrudnienia konkretnej osoby. Prawidłowo sporządzony opis stanowiska pracy powinien zawierać: nazwę stanowiska zgodną z taryfikatorem kwalifikacyjnym, określenie przynależności stanowiska do właściwej komórki organizacyjnej oraz relacje danego stanowiska z innymi stanowiskami w zakładzie w ramach podziału pracy, wymagania kwalifikacyjne w zakresie wykształcenia zawodowego i specjalnych uprawnień jak również niezbędnego doświadczenia wymaganego od pracownika zatrudnionego na stałe. Opis stanowiska powinien także określać wyposażenie stanowiska pracy i fizyczne warunki pracy oraz zakres obowiązków i uprawnień pracowników. Koniecznym warunkiem dobrze opracowanego opisu stanowiska jest wykaz obowiązujących czynności i operacji zawodowych i administracyjnych, ich dokumentacji, częstotliwości i odbiorców produktów bądź usług. Tak sporządzona karta organizacji stanowiska pracy, podpisana przez kierownika komórki organizacyjnej i pracownika-wykonawcę stanowi podstawowy dokument organizacji pracy.

Dobrze opisane i zorganizowane stanowisko pracy bardzo ułatwia dobór pracowników najlepiej odpowiadających wymaganiom w zakresie złożoności

zadań i odpowiedzialności za ich wykonanie. Praca zgodna z zamiłowaniem i zdolnościami pracownika, a przede wszystkim przygotowaniem zawodowym daje mu zadowolenie i satysfakcję życiową. Natomiast źle dobrana praca, będąca tylko środkiem uzyskiwania zarobków, nie budzi zainteresowania i nie rozwija umiejętności pracowników. Odczuwana jest jako zło konieczne oraz wywołuje odruchy niezadowolenia. Dłuższe wykonywanie takiej pracy nuży pracownika i prowadzi do powstania różnych frustracji i wypaczeń charakterologicznych.

Źle dobrany pracownik jest mało przydatny, ponieważ jego niezadowolenie obniża indywidualną wydajność pracy, a pośrednio wydajność zespołu, w którym pracuje.

Zdecydowana większość prac ma charakter zespołowy i dlatego należy bardzo uważnie dobierać do nich pracowników, gdyż każdy źle dobrany do stanowiska kandydat do pracy pod względem predyspozycji psychofizycznych, niewłaściwych kwalifikacji, bądź też pozbawiony motywacji jest kandydatem nieodpowiednim i powierzenie mu stanowiska jest pomyłką kadrową.

2. Okresowe przeglądy stanowisk pracy

Odziedziczony po scentralizowanej gospodarce system zatrudnieniowy nadal charakteryzuje się znacznym nadzatrudnieniem wyrażającym się nadmierną ilością stanowisk pracy do rzeczywistych potrzeb kadrowych.

Zbędne stanowisko pracy **jest klęską organizatora**, jest ciężkim brzemieniem kosztowym, bardzo negatywnie rzutującym na *standing* każdego zakładu. Jeżeli się zważy, iż koszty osobowe w znacznej większości zakładów pracy, przekraczają najczęściej 60% kosztów funkcjonowania tych jednostek organizacyjnych, to jest oczywiste, iż zagadnieniu gospodarki kapitałem ludzkim należy poświęcić największą uwagę.

Źłe tradycje gospodarki kadrami pogarsza jeszcze brak opracowanych i rekomendowanych **norm obsad kadrowych** w większości zakładów pracy.

Każdy polski zakład pracy powinien w latach 2005-2010 przeprowadzić radykalną **restrukturyzację zatrudnienia**, poprzedzoną przeglądem stanowisk pracy, w celu konsekwentnego wyeliminowania narosłych latami przerostów zatrudnienia. Systematyczne, **okresowe przeglądy stanowisk pracy** muszą być w przyszłości **rutynowym działaniem** dyscyplinującym zatrudnienie w poszczególnych grupach i kategoriach zawodowych pracowników. Głównym celem okresowych przeglądów stanowisk pracy jest osiągnięcie takiego ideału zatrudnienia **aby na niezbędnym stanowisku został zatrudniony niezbędny pracownik**.

Dokonywana w wyniku przeglądów stanowisk pracy restrukturyzacja zatrudnienia to wszakże nie tylko redukcje, z natury kosztowne finansowo (odprawy) i społecznie, ale przede wszystkim zmiana form zatrudnienia, na przykład z czasowej na zadaniową, co zmniejsza koszty kompresji etatów, która

powinna być poprzedzona wypowiedzeniami zmieniającymi treść umów o pracę, zgodnie z art. 42 Kodeksu pracy.

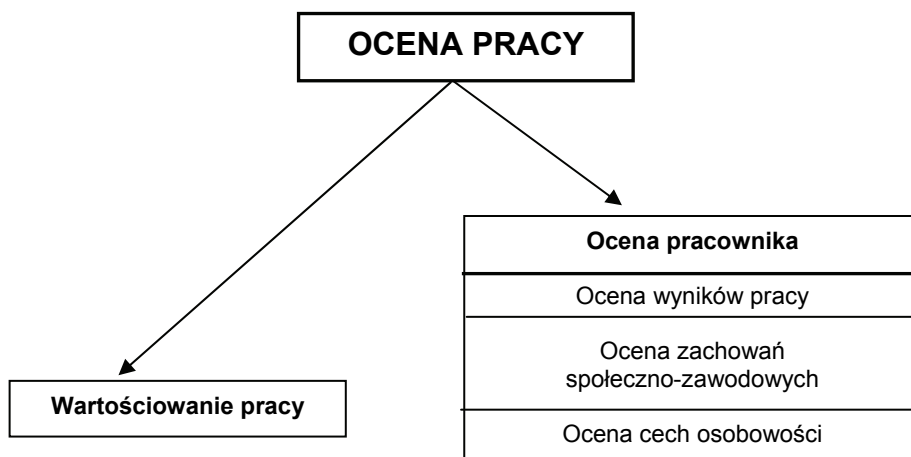
Kompresja zatrudnienia, jako następstwo konsekwentnego, eliminującego zbędne zatrudnienie przeglądu stanowisk pracy, dotyczyć powinna przede wszystkim stanowisk w administracji i obsłudze, a w drugiej kolejności i w mniejszym stopniu pracowników produkcyjnych, by nie zakłócić nadmiernie podstawowej działalności zakładu pracy. Aby nie wywoływać napięć na lokalnych rynkach pracy, należy nakłaniać redukowany personel administracyjny, a przede wszystkim techniczno-obsługowy do tworzenia samodzielnych zespołów gospodarczych, oferujących pracę w restrukturyzowanym zakładzie na zasadach wolnorynkowych bądź też w formie indywidualnych umów zleceń lub umów o dzieło.

Prawidłowe zdefiniowanie i opis wymagań na wszystkich stanowiskach pracy oraz konsekwentna restrukturyzacja zatrudnienia w następstwie przeglądu kadrowego powinny uzyskać **bezwzględny priorytet**, gdyż dopiero po ich dokonaniu można zastosować nowoczesne metody racjonalizacji zarządzania potencjałem ludzkim w każdym zakładzie pracy, jakimi są:

- **zwartościowanie pracy** na wszystkich stanowiskach w celu ustalenia wysokości stawki
- taryfowej wynagrodzenia zasadniczego oraz ustalenia prawidłowych relacji pomiędzy
- wynagrodzeniami poszczególnych stanowisk i grup pracowniczych,
- **systemowe, okresowe ocenianie pracowników**, zgodnie z wymogami

Kodeksu pracy.

Rys. 1. Wartościowanie pracy i ocenianie pracowników



3. Wartościowanie pracy

Jedną z podstawowych funkcji zarządzania kapitałem ludzkim jest wynagradzanie pracowników za wkład i wyniki pracy. Pojęcie wynagradzania jest wieloznaczne. W węższym znaczeniu oznacza płacę, w szerszym ujęciu natomiast zarówno płacowe, jak też pozapłacowe korzyści uzyskiwane przez pracownika z tytułu zatrudnienia.

Szeroko rozumiane dochody z pracy obejmują:

- wynagrodzenia stałe, wynikające z charakteru i wymagań pracy na danym stanowisku,
- wynagrodzenia ruchome, których uzyskanie i wysokość zależy od rezultatów pracy
- (nagroda za dobrą pracę),
- pozapłacowe kompensaty pracy, czyli dochody i świadczenia wynikające z charakteru
- stanowiska pracy i polityki płacowej,
- świadczenia socjalne, jako korzyści nie związane z charakterem i efektami pracy, lecz pełniące funkcje wyrównawczo-integracyjne i związane z osobistą sytuacją pracownika, trudnymi warunkami życiowymi i innymi zdarzeniami losowymi.

Zgodnie z postanowieniami znowelizowanego w roku 1994 Kodeksu pracy, warunki wynagradzania powinny być określone w układach zbiorowych pracy bądź też w regulaminach wynagradzania.

Przystępując do zbudowania systemu wynagradzania odpowiadającego realiom i potrzebom podniesienia efektywności pracy w zakładach, należy pamiętać o czterech podstawowych funkcjach wynagrodzeń:

- dochodowej,
- kosztowej,
- motywacyjnej,
- społecznej.

Dochodowa funkcja wynagrodzeń wyraża się tym, że wynagrodzenie stanowi dla większości pracowników podstawowy dochód w formie pieniężnej lub w postaci innych świadczeń pozapłacowych.

Funkcja kosztowa wynagrodzenia natomiast związana jest z tym, iż to co jest dochodem pracownika, stanowi koszt ponoszony przez pracodawcę, wpływający bezpośrednio na rentowność zakładu i jego konkurencyjność na rynku usług zdrowotnych.

Motywacyjna funkcja wynagrodzeń, zgodnych z wkładem pracy i jej odpowiedzialnością na danym stanowisku, a więc odczuwanych jako sprawiedliwe, powoduje zadowolenie z warunków pracy i pobudza pracownika do efektywniejszej pracy na rzecz zakładu.

Funkcja społeczna wynagrodzeń sprzyja kształtowaniu się zasad harmonijnego współdziałania i wysokiej kultury pracy.

Prawidłowo zaprojektowany i zbudowany system wynagrodzeń jest bardzo ważnym, głównym instrumentem zarządzania czynnikiem ludzkim w każdym zakładzie pracy, ponieważ pozwala:

- pozyskiwać na rynku pracy najlepszych pracowników poprzez zaoferowanie relatywnie lepszych warunków pracy i płacy,
- zwiększa selekcję pozytywną pracowników, gdyż stabilizuje wykwalifikowanych i zaangażowanych zawodowo, a skłania do odejścia z pracy nieprzydatnych i biernych,
- optymalizuje koszty pracy, a w konsekwencji zwiększa efektywność i konkurencyjność zakładu.

W polskich zakładach pracy brak jest dobrych tradycji i doświadczeń w tworzeniu nowoczesnych systemów wynagradzania, co jest skutkiem utrzymującego się przez półwiecze centralistycznego systemu zasilania budżetowego. Trzeba zatem w okresie wdrażania kompleksowej restrukturyzacji zatrudnienia, by kierownicy zakładów przed przystąpieniem do trudnego zadania stworzenia zakładowego systemu wynagradzania, odpowiadającego potrzebom rozwojowym zakładu i aspiracjom wysoko kwalifikowanego personelu, zasięgaliby porad firm konsultingowych, specjalizujących się w projektowaniu i wprowadzaniu nowoczesnych systemów wynagrodzeń. W takich systemach wynagradzanie pracowników powinno następować zgodnie z określonymi, wcześniej ustalonymi i konsekwentnie przestrzeganymi zasadami, z których wynikają kryteria wysokości i zróżnicowania wynagrodzeń zasadniczych, ustalonych w umowie o pracę na konkretnym stanowisku, zgodnie z zasadą uzależnienia wynagrodzenia **od stopnia trudności pracy**.

Wycenę stopnia trudności pracy przeprowadzamy na podstawie wyników **wartościowania pracy**, poprzez zastosowanie metod sumarycznych lub analityczno-punktowych. W metodach sumarycznych następuje oszacowanie trudności pracy na poszczególnych stanowiskach **całościowo**, bez rozkładania ich treści na składowe elementy. Natomiast w metodach analitycznych dokonywany jest rozkład badanych prac na elementy składowe, **analiza ich trudności** oraz przypisanie im przy pomocy **kryteriów i wag punktowych określonych wartości**, jako podstawy do określenia wysokości i zróżnicowania stawek taryfowych wynagrodzenia zasadniczego na danym stanowisku pracy.

Zasada uzależnienia wysokości wynagrodzenia od stopnia trudności pracy na danym stanowisku jest jedną z najbardziej upowszechnionych. Zgodnie z tą zasadą wynagrodzenie ustalone jest według wkładu pracy, na który składają się umiejętności i wysiłek wkładany przez pracowników w wykonywane przez nich czynności i operacje.

Zdecydowana większość stosowanych metod wartościowania pracy nawiązuje do schematu Międzynarodowej Organizacji Pracy (od siedziby MOP, zwanego modelem genewskim), w którym wyróżnione zostały cztery główne (syntetyczne) **kryteria wartościowania pracy**:

1) **wymagania umysłowe**, które obejmują umiejętności (wiedzę, kreatywność, zdolność rozumienia) i wysiłek związany z koncentracją uwagi oraz intensywnością myślenia,

2) **wymagania fizyczne**, obejmujące siłę, wytrzymałość, zręczność manualną oraz wysiłek fizyczny związany z pozycją przy pracy, a także dynamicznym lub statycznym napięciem mięśni,

3) **odpowiedzialność** za wyniki pracy własnej i podległego zespołu, środki materialne i finansowe, bezpieczeństwo innych osób, przebieg procesów pracy, informacje itp.,

4) **warunki pracy**, które obejmują wysiłek wynikający z uciążliwości środowiska pracy, jak klimat, oświetlenie, zapylenie, nadmierny hałas, zagrożenie dla zdrowia i życia, a więc uciążliwość materialnego środowiska i występujące w nim czynniki niebezpieczne.

Spośród metod wartościowania pracy opartych na schemacie genewskim popularne są: belgijska metoda CTG, niemiecka Wagnera – Wenga, szwajcarska Sulzera i jugosłowiańska Huty w Skopie. W naszym kraju stosowane są najczęściej odmiany uniwersalnej metody wartościowania pracy – UMEWAP – 85, 87 i 95. Metody te najlepiej odpowiadają polskim stosunkom społecznym i kulturze pracy oraz oczekiwaniom pracodawców i pracowników.

UMEWAP – 85 i 87 dostosowane były do realiów gospodarki scentralizowanej i rynku pracownika, gdy przedsiębiorstwo państwowe borykało się z brakiem rąk do pracy. Stąd wśród kryteriów analitycznych tych metod wartościowania pracy nisko wycenione było wykształcenie zawodowe więc przyznawano punkty za niski prestiż pracy. Powstanie **rynku pracodawcy** zmieniło zasadniczo wartość poszczególnych elementów pracy ludzkiej. Wzrosło znaczenie wykształcenia zawodowego, innowacyjności i kreatywności oraz odpowiedzialności pracownika za wyniki pracy. Opracowana przez polskich specjalistów technika UMEWAP – 95 dostosowana jest do trudnej, zmiennej sytuacji przedsiębiorstw i spółek działających na wolnym rynku.

Wartościowanie pracy metodą UMEWAP – 95 dokonywane jest według następującego schematu:

Kryteria wartościowania pracy:		Maksymalna liczba punktów
Syntetyczne	Elementarne	
A. Złożoność pracy	1. Wykształcenie zawodowe	60
	2. Doświadczenie zawodowe	35
	3. Innowacyjność, twórczość	25
	4. Zręczność	20
	5. Współdziałanie	20
B. Odpowiedzialność za:	1. Przebieg i skutki pracy	35
	2. Decyzje	35
	3. Środki i przedmioty pracy	25
	4. Bezpieczeństwo innych osób	25
	5. Kontakty zewnętrzne	20
C. Uciążliwość pracy:	1. Wysilek fizyczny	30
	2. Wysilek psychonerwowy	20
	3. Wysilek umysłowy	20
	4. Monotonia, monotypia	10
D. Warunki pracy	1. Uciążliwość środowiska pracy	25
	2. Czynniki niebezpieczne	15
<i>Maksymalna ilość punktów</i>		420

We współczesnym, stale zmieniającym się świecie, w dobie rewolucji informacyjnej, największe znaczenie przypisuje się wiedzy zawodowej, bez której nie ma postępu organizacyjnego i technicznego. Nowe technologie wymagają od producentów stosowania innowacji opartych na wiedzy nowoczesnej i stale aktualizowanej. Dlatego w metodzie UMEWAP – 95 największe wartości punktowe przypisane zostały kryterium wiedzy zawodowej, która na stanowiskach pracy wymagających wyższego wykształcenia z dodatkowymi uprawnieniami oraz obowiązkowym doskonaleniem i doksztalaniem, wyceniona została na 60 punktów, a więc 12 razy więcej niż wycena kwalifikacji zawodowych, wymaganych na stanowiskach robotników przyuczonych do pracy.

Wycena pracy na danym stanowisku następuje przy zastosowaniu **klucza analitycznego** opracowanego dla każdego kryterium elementarnego, obejmującego najważniejsze elementy pracy występujące na stanowiskach robotniczych i nierobotniczych. Instrukcja – klucz analityczny zawiera **stopnie trudności** danego kryterium i przypisane im ilości punktów, których liczba nie jest jednako dla każdego kryterium, zależy bowiem od możliwości określenia stopni narastających od podstawowego nasilenia danego kryterium (pierwszy stopień trudności) do najwyższego nasilenia. W metodzie UMEWAP – 95 kryteria mniej wymierne, jak wysilek umysłowy lub psychonerwowy, mają mniejszą liczbę stopni trudności i punktów, natomiast kryteria bardziej wymierne jak wykształcenie i doświadczenie zawodowe – większą liczbę stopni złożoności i punktów.

Oto przykładowy klucz analityczny do kryterium **wykształcenie zawodowe**:

Stopień złożoności	Wymagania pracy	LICZBA PUNKTÓW
1	2	3
1.	Ukończona szkoła podstawowa	5
2.	Ukończona szkoła podstawowa i kurs przysposobienia zawodowego	10
3.	Ukończona zasadnicza szkoła zawodowa o wymaganym na stanowisku profilu	15
4.	Ukończona zasadnicza szkoła zawodowa o wymaganym profilu plus obligatoryjne przeszkolenie lub specjalne uprawnienia	20
5.	Ukończona szkoła średnia o wymaganym profilu	35
6.	Ukończona szkoła średnia o wymaganym profilu plus obligatoryjne przeszkolenie lub kierunkowe studium pomaturalne lub specjalne uprawnienia	40
7.	Ukończona szkoła wyższa o profilu właściwym dla danego stanowiska	55
8.	Ukończona szkoła wyższa o właściwym profilu plus kierunkowe dokoształcenie, np. studia podyplomowe, specjalne uprawnienia	60

Istotnym *novum* w metodzie UMEWAP – 95 jest przyznanie wartości punktowych za bierną lub czynną znajomość języka obcego (5 do 10 pkt.), co odpowiada znaczeniu kwalifikacji językowych w okresie szybko postępującej globalizacji gospodarki światowej.

Wartościowanie pracy z zastosowaniem kluczy analitycznych dla poszczególnych kryteriów elementarnych powinno objąć wszystkie stanowiska w danym zakładzie pracy, jako wyodrębnione organizacyjnie i przestrzennie elementy pracy, na których wykonywane są, przypisane do nich w podziale pracy, czynności i operacje.

Przed przystąpieniem do wartościowania pracy na podstawie jednolitych kryteriów klucza analitycznego, należy uporządkować każde stanowisko jedno- i wieloosobowe, określając:

- zadania wykonywane na danym stanowisku (czynności i operacje),
- przyporządkowanie organizacyjne stanowiska pracy,
- zakres podejmowanych decyzji oraz uprawnień i obowiązków pracownika,
- warunki pracy na stanowisku.

Prawidłowo przeprowadzone zwartościowanie pracy na wszystkich stanowiskach w każdym zakładzie opieki zdrowotnej pozwala na ustalenie wysokości i relacji stawek taryfowych wynagrodzenia zasadniczego, wypłacanego pracownikowi na podstawie umowy o pracę w systemie czasowym, a także racjonalne zarządzanie czynnikiem ludzkim przez określenie wymagań pracy, co ma szczególne znaczenie w doborze kandydatów do pracy według zasady: **właściwy człowiek na właściwym miejscu** oraz usprawnienie organizacji pracy.

Wartościowanie stanowisk pracy można zlecić specjalistom-analitykom pracy spoza zakładu pracy, ale jest to zadanie kosztowne. Najlepiej udają się analizy wykonane przez przeszkolonych do opisu (przez specjalistę z zewnątrz), kierowników komórek organizacyjnych, którym podporządkowane są dane stanowiska pracy, gdyż najlepiej znają oni złożoność pracy, odpowiedzialność, uciążliwość i utrudnienia warunków pracy na każdym stanowisku. Pozwala to promotorom zakładowym wartościowania pracy, lepiej wnikać w trudności na kierowanych odcinkach zbiorowej pracy. Takie analizy pracy wykonane przez funkcjonariuszy zakładu pozwalają wyegzekwować rzetelność opisu pracy, który podlega następnie weryfikacji przez zakładową komisję do spraw wartościowania pracy.

Wartościowanie pracy siłami własnymi zakładu ma też znaczną wartość **poznawczą** dla wszystkich stron biorących udział w negocjacjach płacowych przed podpisaniem układu zbiorowego pracy.

Spółeczna weryfikacja oceny dokonana przez komisję do spraw wartościowania pracy, składającej się z przedstawicieli dyrekcji oraz związków zawodowych, pozwala wyeliminować błędy wyceny pracy (zaniżona lub zawyżona) i pozwala uzyskać wstępny konsensus w sprawie zróżnicowania wynagrodzeń w nowym taryfikatorze kwalifikacyjnym.

Sporządzenie analizy i opisu prac na poszczególnych stanowiskach pracy dokonywać powinni, jak już wspomnieliśmy, przeszkoleni do tego zadania kierownicy komórek organizacyjnych, ponieważ mają najlepsze rozeznanie w trudnościach i warunkach pracy na podległych sobie miejscach pracy. Opisów tych należy dokonywać na kartach opisu pracy, stanowiących załącznik do Materiałów Metodycznych UMEWAP-95, opublikowanych w nr 21 „Vademecum Pracodawcy i Pracownika”: Z. Czajka, Z. Jacukowicz, M. Juchnowicz, **Wartościowanie pracy a zarządzanie płacami**, DIFIN, Warszawa 1998.

Nowoczesny system wynagrodzeń powinien obejmować wszystkie elementy i zasady opłacania pracy w każdym zakładzie, lecz jego podstawową częścią pozostaną zawsze płace zasadnicze wynikające z regulaminów i tabel płac. Kodeks pracy nie przewiduje bowiem rezygnacji z tej podstawy wynagrodzenia, jakimi są taryfikatory kwalifikacyjne i tabele płac, które można uznać za obligatoryjne składniki regulaminów wynagradzania lub układów zbiorowych pracy w rozumieniu ustawy z 29 września 1994 r. o zmianie ustawy: Kodeks pracy oraz zmianie niektórych ustaw (Dz. U. nr 113, poz. 547, zmiana – Dz.U. nr 1 z 1995 r., poz. 2).

Zgodnie z art. 77 Kodeksu pracy, każdy pracodawca zatrudniający co najmniej 5 pracowników, nieobjętych zakładowym układem zbiorowym pracy ani ponadzakładowym układem zbiorowym pracy, ustala warunki wynagrodzenia za pracę w regulaminie wynagradzania. Regulamin taki obowiązuje do czasu objęcia pracowników zakładowym układem zbiorowym pracy lub ponadzakładowym układem zbiorowym pracy, który określa warunki wynagrodzenia za pracę oraz przyznawanie innych świadczeń związanych z pracą w zakresie i w sposób

umożliwiający ustalenie, na jego podstawie, indywidualnych warunków umów o pracę.

Zasady wynagradzania pracy zawarte w układach zbiorowych powinny z jednej strony zapewnić pracownikom gwarancje zatrudnienia, z drugiej zaś strony **sprawiedliwe** opłacanie pracy, **zgodnie z jej wymaganiami** na każdym stanowisku pracy.

Wynagrodzenie pracownika składa się z:

- wynagrodzenia związanego z wkładem i efektami pracy,
- wynagrodzenia z tytułu zatrudnienia.

Składnikami wynagrodzenia związanymi z wkładem i efektami pracy są:

- wynagrodzenie zasadnicze,
- dodatek funkcyjny (po zwartościowaniu pracy włączony ewentualnie do płacy
- zasadniczej na danym stanowisku pracy),
- dodatek za pracę wykonaną w porze nocnej, w niedziele i dni ustawowo wolne od pracy,
- wynagrodzenie za dyżury i gotowość do pracy,
- premie i nagrody ze specjalnego funduszu nagród.

Do składników wynagrodzenia z tytułu zatrudnienia należą:

- dodatek za wysługę lat,
- dodatek za posiadanie stopnia naukowego,
- nagroda z zakładowego funduszu nagród,
- nagroda jubileuszowa,
- odprawa emerytalno – rentowa i inne.

Pracownikom zakładów pracy przysługuje ponadto prawo do płatnych urlopów wypoczynkowych oraz zasiłków chorobowych. Są to gwarancje wynikające z aktualnego rozwoju stosunków społecznych w naszym kraju, Konwencji Międzynarodowej Organizacji Pracy oraz innych dokumentów międzynarodowych ratyfikowanych przez Rząd Rzeczypospolitej Polskiej.

Sprawiedliwe opłacanie pracy **wymaga obiektywnej wyceny wymagań pracy** oraz zbudowania na tej podstawie takiego systemu płac, który będzie ściśle wiązał wynagrodzenie pracownika z trudnością pracy i jej wynikiem. Wysokość stawek osobistego zaszeregowania dla poszczególnych rodzajów i stanowisk pracy w zakładzie powinna wynikać z analizy wymagań pracy sporządzonej na podstawie jednolitych kryteriów analityczno-punktowej metody wartościowania pracy i ustalenia tym sposobem wysokości i relacji płac zasadniczych.

Oparcie struktury płac na wynikach wartościowania pracy jest podstawowym warunkiem zbudowania w każdym zakładzie konsensusu wokół kontrowersyjnej problematyki wynagradzania. W okresie kształtowania się nowych stosunków pracy wszyscy partnerzy społeczni w zakładzie pracy: pracownicy, pracodawcy i związki zawodowe mogą, i powinni brać udział w dyskusji o różnicach płacowych pomiędzy stanowiskami pracy. Przystępując do tych nego-

racji powinni oni wszakże dysponować rzetelnymi informacjami. **Każdy z nich jest bowiem w równym stopniu zainteresowany wiedzą o tym, ile rzeczywiście warte są poszczególne rodzaje prac oraz jak powinny kształtować się relacje pomiędzy nimi, a więc zobiektywizowane różnice w płacach.**

Zwartościowanie pracy w zakładzie wymaga wykonania następujących zadań:

- skonsultowanie służby pracowniczej w przedmiocie zasad i metod racjonalnego zarządzania zasobami ludzkimi, ze szczególnym uwzględnieniem zatrudnienia, i wynagradzania pracowników,
- przeszkolenie grupy promotorów UMEWAP – 95 w technice opisu i analizy pracy na wszystkich stanowiskach pracy, a następnie zwartościowanie tych stanowisk i zaliczenie ich do właściwych kategorii zaszerogowania,
- komputerowe przetworzenie i przeniesienie na papier oraz na dyskietkę zwartościowanych i zakodowanych według wymagań GUS stanowisk pracy,
- przeszkolenie pracownika działu informatyki w posługiwaniu się programem komputerowym, zawierającym zwartościowane opisy stanowisk pracy robotniczych i nierobotniczych oraz przekazanie zakładowi stosownej instrukcji programowej,
- ustalenie wartości punktu w złotych według wzoru zawartego w zarządzeniu Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 11.IV.1987 r. w sprawie metody wiodącej wartościowania pracy oraz udzielenie instrukcji w sprawie opracowania tabeli płac zasadniczych zwartościowanych stanowisk pracy.

Ustalenie wysokości stawek taryfowych wynagrodzenia zasadniczego na podstawie wartości punktu według uproszczonego wzoru¹:

$$W_p = \frac{F_{pz}}{S_p}$$

gdzie: W_p – oznacza wartość punktu w złotych,

F_{pz} – undusz płac zasadniczych,

S_p – umę punktów na wszystkich stanowiskach pracy ogółu zatrudnionych,

ma znaczną wartość poznawczą, ponieważ uświadamia pracownikom, iż wysokość wynagrodzenia zasadniczego zależy od dwóch zmiennych, jakimi są:

- możliwości płatnicze zakładu, wynikające z wolumenu i wartości produktów bądź usług,
- zdyscyplinowanie zatrudnienia na wszystkich stanowiskach pracy.

Zróznicowanie stawek wynagrodzeń zasadniczych według rzeczywistych

¹ Z. Jacukowicz, *Korzystny punkt. O zaletach ustalania płac przy pomocy systemu taryfowego*, „Personel” 2000, nr 19.

wymagań pracy jest **podstawą** zbudowania w każdym zakładzie takiego systemu opłacania pracy, aby wiązał on wysokość stawki zasadniczej ze **złożonością** pracy i **odpowiedzialnością** pracownika za jej wykonanie, a w konsekwencji **lepiej opłacał prace wymagające wyższych kwalifikacji zawodowych i psychospołecznych.**

4. Ocenianie pracowników

Czwartą metodą racjonalizacji zarządzania zasobami ludzkimi w zakładach opieki zdrowotnej jest **systemowe, okresowe ocenianie pracowników.**

Postulat systematycznego oceniania pracowników sformułował dwieście lat temu, jako pierwszy w cywilizacji europejskiej, Robert Owen (1771-1858), walijski reformator społeczny i przemysłowiec, który w swych fabrykach włókienniczych w New Lanark (Szkocja) zażądał od mistrzów, aby bacznie obserwowali pracę robotników i nagradzali ich za zasługi w pracy. Owenowska idea obserwacji i oceniania pracy robotników znalazła swe potwierdzenie w badaniach psychologii pracy, jako tzw. **efekt asystencji**, zwany też efektem przyglądu, według którego człowiek lepiej pracuje, gdy wie, **iż jest obserwowany przez osobę znaczącą**, jaką jest dla każdego pracownika jego zwierzchnik. Zaspokaja to bowiem naturalną u pracowników potrzebę uznania i wyróżnienia za starania w pracy zawodowej.

Ocenianie pracowników jest jednym z najważniejszych zadań polityki personalnej i powinno osiągać trzy główne cele, którymi są:

- 1) ustalenie przydatności zawodowej pracownika,
- 2) zaspokojenie psychogennej potrzeby uznania społecznego pracownika za dobrze wykonaną pracę,
- 3) dostarczenie zobiektywizowanego materiału do zaprogramowania rozwoju personalnego pracownika.

Z punktu widzenia kierownictwa zakładu pracy, okresowe oceny pracowników pozwalają na:

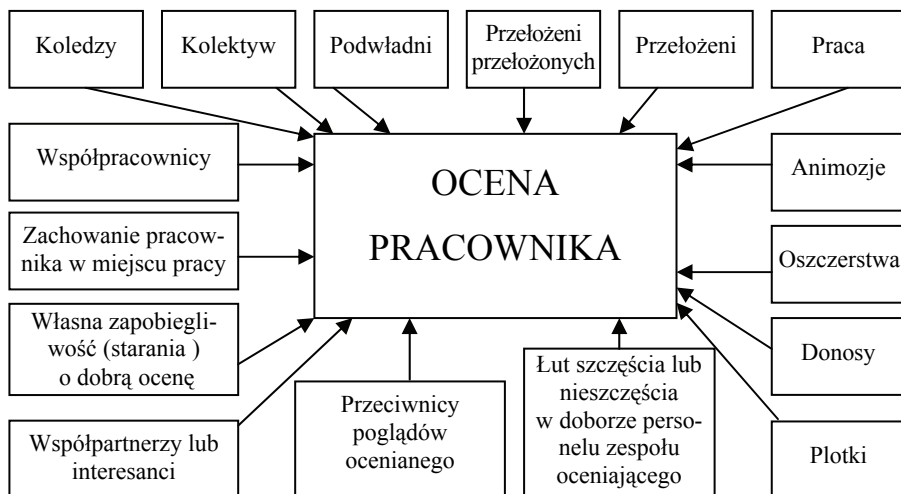
- stałe zbieranie informacji o pracownikach, umożliwiających analizę ich kwalifikacji i przydatności zawodowej oraz podejmowania prawidłowych decyzji personalnych, dotyczących awansowania, przeszerogowania i programowania ich rozwoju społeczno-zawodowego ,
- selekcję i dobór pracowników do rezerwy kadrowej na stanowiska kierownicze i specjalistyczne,
- doskonalenie polityki płacowej i systemu motywacyjnego pracy,
- racjonalizację zakładowego systemu kształcenia i doskonalenia kwalifikacji zawodowych pracowników,
- stałe usprawnienie i doskonalenie organizacji pracy oraz metod kierowania zespołami pracowniczymi w zakładzie .

Natomiast z punktu widzenia pracownika ocenianie pracy jest równie ważne,

ponieważ:

- informuje go o uzyskanych wynikach oceny pracy przez bezpośredniego zwierzchnika, wskazując na niedociągnięcia oraz perspektywy rozwojowe i zmniejszając tym samym jego poczucie zagrożenia, spowodowane nieznanymi kryteriami oceny przełożonego,
- zaspokaja psychospołeczną potrzebę sprawiedliwej oceny pracy,
- wskazuje kierunki pożądanego rozwoju społeczno-zawodowego pracownika.

Rys. 2. Ośrodki i czynniki kształtujące ocenę pracownika



Racjonalny i kompleksowy system ocen pracowniczych powinien uwzględniać różnorodne uwarunkowania społeczno-ekonomiczne zakładu pracy. Dotyczy to głównie poziomu wykształcenia, rodzaju i zakresu świadczonych usług zdrowotnych oraz wpływu pracowników na tempo i jakość pracy. Zaprojektowanie i wdrożenie kompleksowego, okresowego systemu oceniania pracowników w zakładzie pracy jest możliwe wszakże tylko wtedy, gdy stosowany jest w nim spójny i jawny zespół kryteriów oceny, społecznie wypracowany i akceptowany przez całą załogę.

Zakładowy system ocen pracowniczych powinien być demokratyczny, powszechny, obiektywny, kompleksowy i okresowy.

Demokratyczność systemu ocen pracowniczych powinna być zapewniona przez:

- znajomość celów, zasad, form organizacji i wymagań (kryteriów) procedury
- oceniania pracy przez ocenianych pracowników,
- jawność wyników oceny dla ocenianego pracownika,

- zapewnienie możliwości odwołania się ocenianego pracownika od wyników oceny (system odwoławczy),
- rzetelność udokumentowania samej oceny.

Powszechność systemu oceniania polega na objęciu nim wszystkich pracowników zakładu pracy. Zasada powszechności oceniania zapewnia wszystkim pracownikom jednakowe szanse sprawiedliwej oceny. Zwykle jednak system okresowych ocen pracowniczych wprowadzany jest dla jednej, ściśle określonej grupy pracowników, a następnie, po zebraniu koniecznych doświadczeń, stopniowo upowszechniany w całym zakładzie pracy.

System ocen pracowniczych powinien być także maksymalnie **zobiektywizowany**. W tym celu projektanci systemów oceniania proponują powołanie zespołów oceniających, składających się ze specjalistów humanizacji pracy i przeszkolonych pracowników służb kadrowych. Jednym ze sposobów konsekwentnego eliminowania subiektywizmu ocen pracowniczych jest równoczesne wprowadzenie elementów samooceny. Samoocena pracownika jest dokonywana przez niego na podstawie tego samego arkusza i kryteriów oceniania, którym posługuje się oceniający go zwierzchnik lub zespół oceniający i może być traktowana jako element uzupełniający dokumentację oceny ogólnej tego pracownika.

System ocen pracowniczych powinien być **kompleksowy**. Jest to postulat tyleż ważny co trudny do zrealizowania. Działania każdego człowieka są bowiem wypadkową tak wielu czynników zewnętrznych i procesów psychicznych, że wciąż istnieją wątpliwości, czy w ogóle możliwe jest zbudowanie systemu oceniania pracowników, który mógłby prawidłowo uwzględniać wszystkie elementy i aspekty pracy człowieka. Stąd też, poza dążeniem do w miarę wszechstronnej oceny, wysuwane są postulaty, aby ograniczyć zespół oceniających osób do – niezbędnego z punktu widzenia rzetelności – minimum. Według tych postulatów oceniamy nie człowieka, lecz pracownika pod względem jego wyników pracy na powierzonym stanowisku, zachowań produkcyjno-społecznych i cech osobowych mających wpływ na przydatność zawodową. Podejście to wydaje się uzasadnione także ze względu na wymogi techniki przetwarzania informacji o pracownikach. Krytycy powyższego poglądu uważają jednak, że zachowania poza pracą mają istotny wpływ na postawę w pracy. Uwaga ta dotyczy szczególnie kadr kierowniczych. Podkreśla się przy tym, iż w momencie podejmowania decyzji o awansie lub doborze kierownika na określone stanowisko ważne jest, aby wiedzieć jakie są poza zawodowe walory kandydata. Chodzi tu zwłaszcza o postawę i zachowania w życiu prywatnym. Dlatego wydaje się słuszne, by w systemach oceniania pracowników uwzględniać także pewne cechy osobowe pracowników, mogące mieć wpływ na ogólne wyniki pracy. Najogólniej mówiąc, w celu zapewnienia kompleksowości oceny, niezbędne jest uwzględnienie w procesie oceniania pracowników informacji dotyczących:

- powierzonych pracownikowi zadań,
- wykonania zadań przez pracownika,
- czynników ułatwiających wykonanie zadań,

- czynników utrudniających bądź też uniemożliwiających wykonanie zadań przez pracownika.

Okresowość systemu oceniania polega na powtarzaniu procedur oceniających w przyjętych w danym środowisku pracy interwałach czasowych. W praktyce kadrowej ocenianie pracowników dokonywane jest co 6 miesięcy (dla potrzeb wypłacania premii półrocznej) lub co 12 miesięcy (nagroda roczna). Ze względu na przyjęte roczne rozliczenia funduszu płac praktyczne jest stosowanie rocznych okresów oceniania pracowników.

Systemy okresowych ocen pracowniczych zmierzają zwykle do osiągnięcia optymalnego poziomu celów ogólnych zakładu pracy w danym czasie, a więc do polepszenia efektywności pracy zespołów pracowniczych oraz wychowawczego oddziaływania na załogę. Dlatego system oceniania powinien opierać się na obiektywnej ocenie, jednoznacznie określonych zadaniach dla poszczególnych komórek organizacyjnych zakładu pracy. Informacja o wyznaczonych i realizowanych zadaniach powinna być zbierana w dłuższych okresach sprawozdawczych i stać się integralnym składnikiem zarządzania zakładem.

Cele i kultura pracy zakładu determinują treść merytoryczną oceny pracownika. Treść ta wyrażona jest **kryteriami**, czyli miernikami oceny, w zakresie poszczególnych cech pracy. Do najczęściej ocenianych cech należą:

- wyniki pracy pracownika,
- postawa wobec zakładu pracy,
- stosunek do kolegów, przełożonych i podwładnych,
- kwalifikacje i umiejętności pracy,
- zachowania i cechy osobowe pracownika,
- perspektywy rozwoju społeczno-zawodowego pracownika.

Projektując system okresowych ocen pracowniczych, dostosowany do kultury i specyfiki każdego zakładu pracy, należy pamiętać o następujących warunkach jego efektywnego funkcjonowania:

1) kryteria ocen są pochodną strategii personalnej zakładu pracy; dobrą ocenę uzyskuje pracownik zdolny do realizacji długofalowych celów zakładu pracy i faktycznie w dużym stopniu przyczyniający się do ich urzeczywistnienia,

2) oczekiwania i wymagania dotyczące uczestnictwa w pracy i organizacyjnych zachowań są wszystkim znane, jasne i zrozumiałe, podobnie jak racje, dla których zostały przyjęte,

3) oceny są standardowe i porównywalne oraz postrzegane przez pracowników jako właściwe i sprawiedliwe,

4) oceniający pracowników zwierzchnicy są przygotowani do tego zadania kadrowego przez odpowiednie przeszkolenie oraz świadomości spoczywającej na nich odpowiedzialności za treść i następstwa oceny,

5) istnieje dobra współpraca oceniających z ocenianymi oraz otwarta komunikacja pomiędzy nimi,

6) zapewniony w procesie oceniania dostęp ocenianego do wyników oceny wpływa korzystnie na motywację, natomiast utajnienie wyników może mieć

skutek wręcz szkodliwy dla motywacji pracy ocenianego; nie należy jednakże podawać wyników ocen indywidualnych do publicznej wiadomości ani uczynić cokolwiek, co naruszałoby prawo pracownika do prywatności.

7) oceniany pracownik powinien mieć możliwość odwołania się od wyników lub sposobu przeprowadzenia oceny przez bezpośredniego przełożonego do dyrektora zakładu pracy.

Kierownictwo każdego zakładu powinno troszczyć się o zapewnienie głównego miejsca w ogólnej kulturze organizacji i strategii zarządzania zasobami ludzkimi zagadnieniu **efektywności pracy i jej oceny**. Od początku należy każdemu pracownikowi jasno przedstawić istotę i znaczenie jego pracy, oczekiwane wyniki i sposoby ich pomiaru.

Naturalną i ważną częścią procesu oceny pracownika powinno być konsekwentne powiązanie jej wyniku z nagrodą, zgodnie z zasadą: **dobra płaca za dobrą pracę. Nagroda jest pieniądzem za zasługę w pracy**, powinna być zatem na tyle atrakcyjna dla pracownika, aby **skutecznie motywowała go do coraz lepszej pracy**.

W odrębnym postępowaniu, stanowiącym integralną część ogólnego systemu gospodarowania zespołami pracowniczymi, kierownictwo zakładu powinno przedstawić możliwości kariery zawodowej i rozwoju personalnego każdego pracownika, jako konsekwencji dobrej oceny pracy.

W całym procesie oceny pracownik powinien być równorzędnym i aktywnym partnerem kierownika. Należy pamiętać, iż ocenianie nie jest wyłącznym przywilejem przełożonego. Pracownicy także oceniają zakład pracy, swego kierownika, swoją pozycję w zespole pracowniczym oraz swoje miejsce i rolę w zakładowym podziale pracy.

Ocenianie pracowników jest ze swej natury procesem dwustronnym. Dlatego oceniający powinien liczyć się zarówno z opinią pracownika o swej pracy i roli w zakładzie, jak też ze zdaniem zespołu na temat osobistych walorów ocenianego pracownika i jego zasług dla zakładu pracy.

Dokonywanie okresowych ocen pracowników jest zadaniem kosztownym i pracochłonnym, dlatego wyniki ocen okresowych pracowników należy umiejętnie oraz efektywnie wykorzystywać. Oceny mają bowiem umożliwić kierownictwu zakładu racjonalizację polityki personalnej przez dokonanie korekt i usprawnień metod zarządzania czynnikiem ludzkim oraz zapewnić właściwy dobór pracowników.

Wyniki ocen powinny być również wykorzystywane do zbudowania perspektywicznego programu przebudowy i poprawy struktury kwalifikacji kadr dokonywanej nie w drodze totalnej wymiany pracowników, lecz permanentnego doskonalenia ich pracy zawodowej.

Na zakończenie dodajmy, iż systemowe, okresowe ocenianie pracowników **jest obowiązkiem ustawowym, ciążyącym na kierownictwie każdego polskiego zakładu pracy**. Podstawę prawną i organizacyjno – metodyczną procesu oceniania pracowników stanowią:

1) ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz. U. nr 24, poz. 141 z późn. zm.) – art. 94 ust. 9 (Dział IV, Rozdział I, *Obowiązki zakładu pracy*), który stanowi, iż „**zakład pracy jest obowiązany w szczególności stosować obiektywne i sprawiedliwe kryteria ocen pracowników oraz wyników ich pracy**”,

2) wytyczne nr 13 Ministerstwa Pracy, Płac i Spraw Socjalnych z dnia 12 kwietnia 1974 r. w sprawie zasad okresowego oceniania pracowników (Dz. Urz. MPPiSS nr 11, poz.21).

Wprowadzenie systemowej, okresowej oceny pracowników pozwala kierownictwu zakładu wywiązać się z ustawowego obowiązku oceniania, stanowiąc zarazem podstawę racjonalnego zarządzania zasobami ludzkimi oraz stworzenia warunków sprzyjających wysokiej efektywności i kultury pracy.

Bibliografia:

1. Czajka Z., Jacukowicz Z., Juchnowicz M., *Wartościowanie pracy a zarządzanie płacami*, DIFIN, Warszawa 1998.

2. Jacukowicz Z., *Korzystny punkt. O zaletach ustalania płac przy pomocy systemu taryfowego*, „Personel” 2000, nr 19.

3. Osmelak J., *Rozwój personalny w przedsiębiorstwie*, JWW, Warszawa 1993.

4. Osmelak J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, OPO TNOIK, Bydgoszcz 1995.

Summary

Rationalization of human resources management is an important task of the employment policy in the time of structural and ownership transformation of national economy. Free market competition imposes on the management of every Polish workplace a necessity to care about a steady growth of work efficiency of the staff through such employee motivation methods as job evaluation and comprehensive employee assessment. Job evaluation enables the manager to determine a proper level of pay for a job a specific post while systematic employee assessment constitutes a basis for performance related bonus payments and satisfies the employees mental need to be appreciated for their work, which is a basic postulate and goal of humanising the workplace.