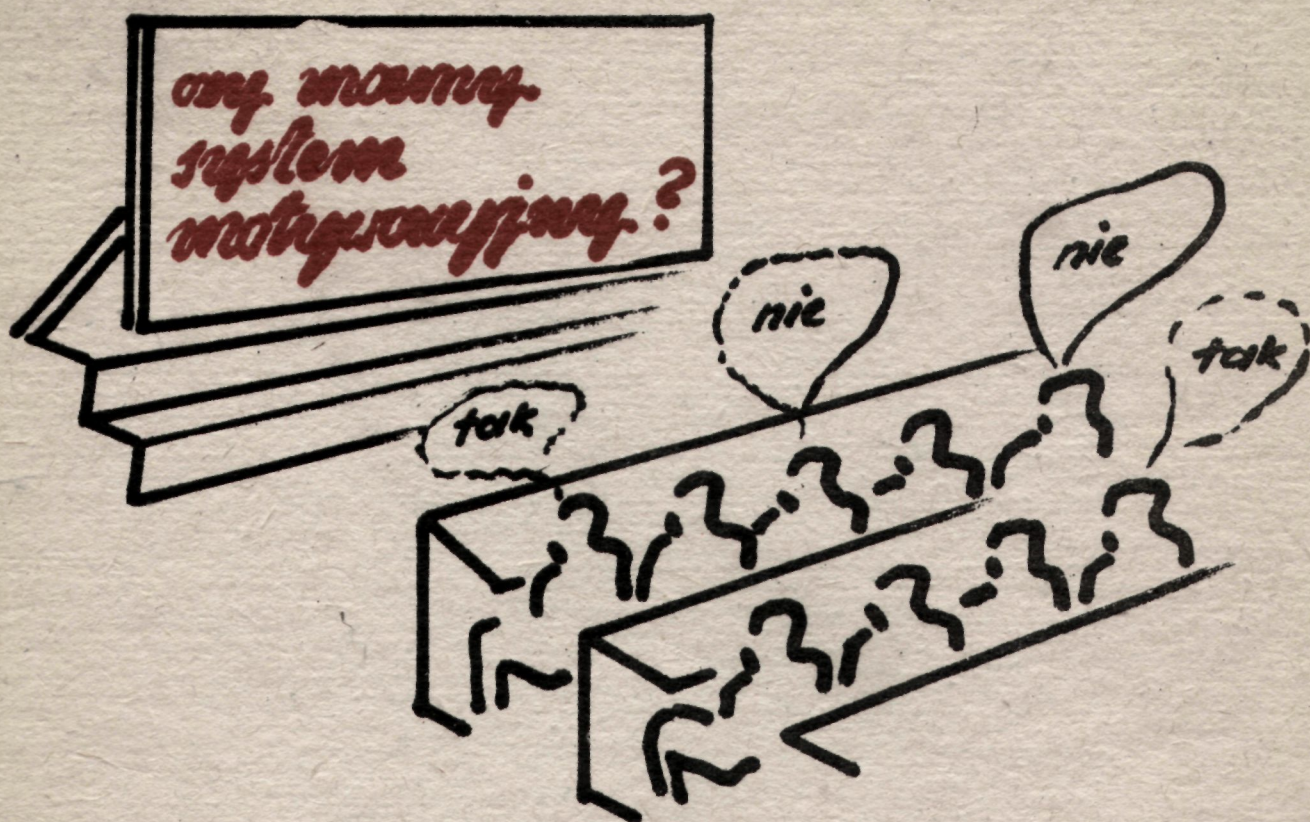


**GZE UNIMOR**

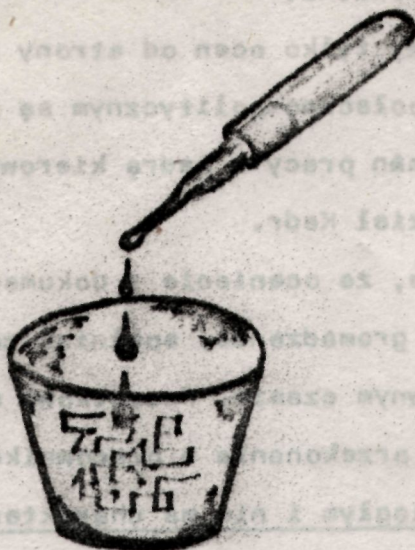
**DOBUTKU  
SZKOLNIEGO**



## **POPULARNY INFORMATOR O JAKOŚCI**







#### CZYTELNIKU

Kolejny trzeci numer "Informatora" zajmie się motywacjami, jeżeli więc nie interesuje Cię drogi Czytelniku ta tematyka lepiej od razu odłóż ten numer albo przekaz koledze.

Modne słowo motywacje spotykamy jednak obecnie na tyle często, że może trzeba zastanowić się co naprawdę za nim się kryje.

Czy zajmowanie się tym tematem pasuje do Informatora o jakości i w dodatku z przymiotnikiem "popularny"? Otóż, jak to już niejednokrotnie pisaliśmy, jakość nie dotyczy tylko wyrobów. Mamy do czynienia z jakością postępowania, myślenia, uczenia itp. Jakość wyrobu często zależy właśnie od tej innej jakości i w konsekwencji od tego jakim jest człowiek, jak myśli, jak postępuje, jak jest wykształcony itp.

Zakreślmy więc ramy, na tyle jednak luźne, aby każdy mógł wprowadzić w nie własne przemyslenia i inicjatywy dostosowane do tego gdzie jest i co robi. W ramy te włożymy w tym właśnie



numerze "Informatora" - to, co służąc motywacjom pozwoli w konsekwencji zbudować logiczny i spójny system, u podłoża którego leżą oceny pracy i człowieka.

Propozycja dotyczy tylko ocen od strony zawodowej. Pozostałe oceny np. pod kątem społeczno-politycznym są zawarte w opracowaniu pt. "Zakładowy regulamin pracy z kadrą kierowniczą GZE UNIMOR" przygotowanym przez Dział Kadr.

Podkreślić trzeba, że ocenianie i dokumenty z tym związane, ich przygotowywanie i gromadzenie, spełniać zaczynają swoją funkcję dopiero po pewnym czasie. Początkowo służą uczeniu przełożonych i wyrabianiu przekonania u pracowników, że proces oceniania jest zjawiskiem ciągłym i nie ma charakteru akcyjnego.

Jednak proces budowy systemu motywacyjnego, znajdowanie kryteriów, dokonywanie ocen, nie spełniają swego zadania jeżeli nie wprowadzimy czynnika PRAWDY jako głównej determinanty sterującej całością działań. Przez prawdę rozumiemy tu zgodność myśli, słów i czynów. Bez tego weryfikującego czynnika wszelka jakość, jej mierzenie czy ocenianie, będzie przypominać ruchy Browna, a więc to, co się dzieje z kroplą atramentu wpuszczoną do szklanki z wodą.

Zyczę Ci więc Czytelniku i sobie abyśmy potrafili jak najczęściej posługiwać się tym czynnikiem.

R e d a k t o r



### Co na okładkach?

Strona pierwsza ma zobrazować stan istniejący. Na pytanie:

"Czy mamy system motywacyjny?" uzyskano tyle samo odpowiedzi twierdzących co przeczących plus tych, którzy nie mogą się przyzwyczaić, choć zamiast pytania "ile zarabiasz" mówią już "ile wynoszą Twoje motywacje".

Słowo system motywacyjny też niewiele mówi przeciętnemu zjadaczowi chleba i mało kto kojarzy, że jest to po prostu narzędzie dla dobrego płacenia za dobrą pracę, awansowania, ale i eliminowania złych szefów i pracowników, weryfikacji decyzji itp.

Jeżeli więc zastanawimy się przez moment czym są owe motywy /każda dyskusja przy butelce lub bez, na korytarzu warsztatu i na tapczanie w domu dotyczy motywów/ - to chuda szkapina o nazwie "System motywacyjny" może pociągnąć wózek z ładunkiem /patrz okładka/.

Odwrotna strona okładki jest "szpilkową" propozycją nowych znaków jakości. Jak twierdzi autor p. Kazimierz Mozolewski, jest poważnym niedopatrzeniem, że obok znaków najwyższej jakości, brak oznaczeń towarów o jakości najniższej.

Jeżeli propozycja wzbudziła by uznanie naszych czytelników można by przyznawać te znaki za niektóre działania, koncepcje, konstrukcje i technologie, wyroby i półfabrykaty etc.

### Co to jest system motywacyjny ?

Nazwa wywodzi się od słowa "motyw" czyli inaczej: bodźce, pobudka, skłonność człowieka do działania. Wchodzą tu również jako motywy: pragnienia, oczekiwania, niechęci, obawy itp.



System motywacyjny stanowi zbiór motywów i sposobów posługiwania się nimi w celu wywołania określonych działań ludzkich.

Głównym i najważniejszym czynnikiem stanowiącym klucz do działania choćby najskromniejszego systemu motywacyjnego jest ciągła ocena jego składników.

Definicja: Ciągła ocena jest jedną z podstawowych funkcji zarządzającego

/Z badań wynika, że już samo uprzytomnienie pracownikowi jak pracuje w porównaniu z innymi, wpływa na podniesienie wyników jego pracy o kilkanaście procent/.

Motywowanie nie może się obyć bez oceniania, a z kolei ocenianie bez ustalenia KRYTERIÓW tej oceny

Def. KRYTERIUM - coś co wyróżnia od czegoś innego /miernik, sprawdzian, względ brany pod uwagę przy wyborze, hierarchizacji, ocenianiu, szacowaniu itp./

Rada praktyczna. Kryteria oceny należy ustalać wspólnie z zainteresowanymi. /Może to mieć kapitalne znaczenie szczególnie przy nakładaniu kar, gdyż kara działa pozytywnie tylko wtedy, jeżeli udowodni się człowiekowi, że łamie normy, które sam zaakceptował/.

Wiadomo, że jeżeli ludzie wiedzą:

1. Co i w jakiej skali się ceni /za co? komu? ile?/
2. Za co i ile się płaci /lub wyróżnia/

przypuszczalnie będą dążyć w tym kierunku.



Tworząc więc kryteria wartościowania pracy i pracownika tworzymy jednocześnie system motywacji do zdobywania określonych kwalifikacji i podejmowania określonych prac.

Spróbujmy teraz narysować schemat kolejności postępowania w budowie systemu motywacyjnego w modelu docelowym.

Sprowadźmy schemat do odpowiedzi na trzy podstawowe pytania:

1. Jakie motywy
2. Co zabezpieczy spełnienie motywów
3. Co daje gwarancję działania podsystemów

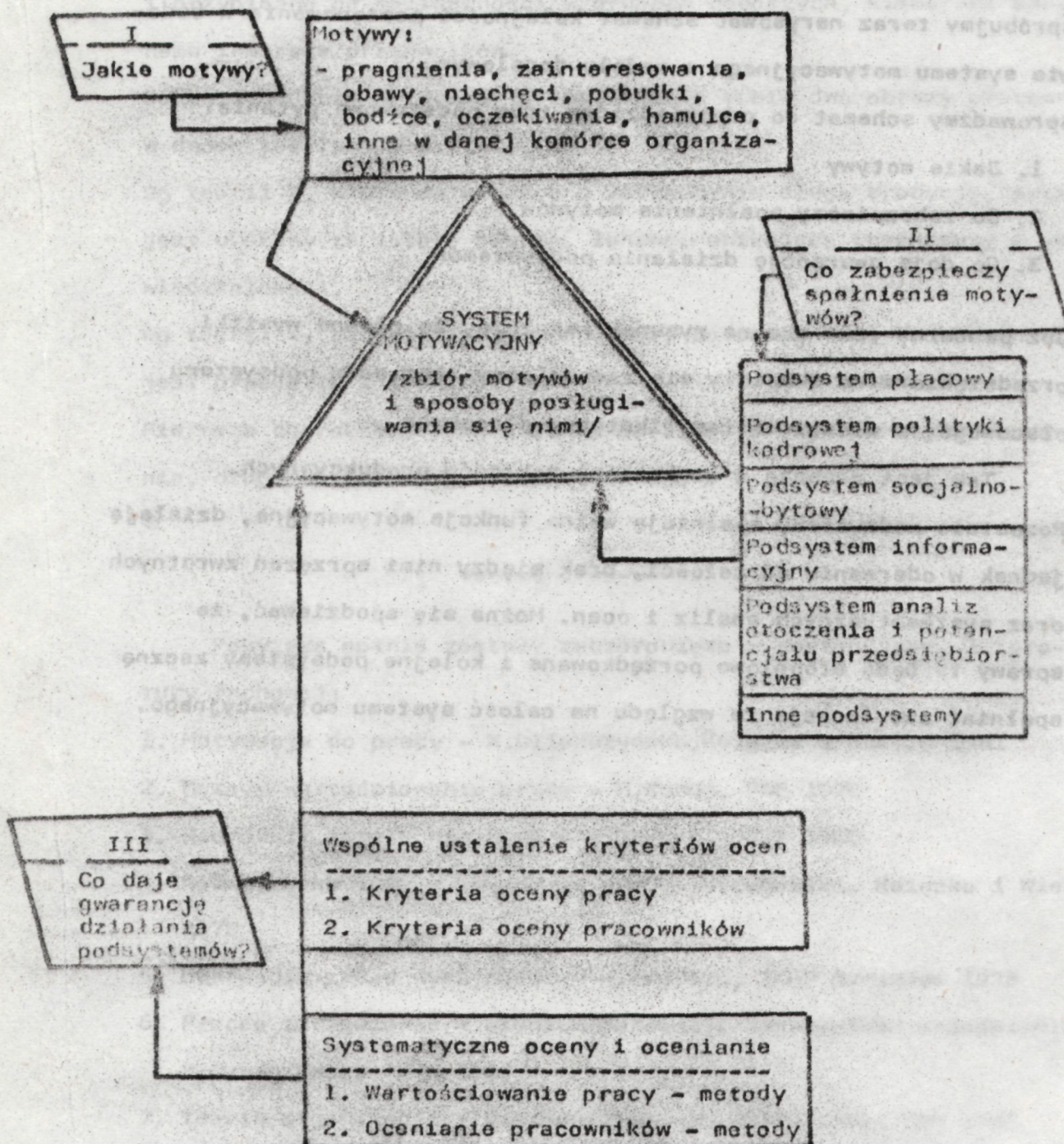
Już pobieżny rzut oka na rysunek wskazuje, że główne wysiłki przedsiębiorstwa skupiały się zawsze przy tworzeniu podsystemu płacowego, a właściwie taryfikatorów płacowych.

Tak jest zresztą w większości zakładów produkcyjnych.

Pozostałe podsystemy spełniają ważne funkcje motywacyjne, działają jednak w oderwaniu od całości, brak między nimi sprzężeń zwrotnych oraz systematycznych analiz i ocen. Można się spodziewać, że sprawy te będą stopniowo porządkowane i kolejne podsystemy zaczną spełniać swe funkcje ze względu na całość systemu motywacyjnego.



Kolejność postępowania w budowie  
systemu motywacyjnego  
/model docelowy/





## Ocena - co łączy podsystemy motywacyjne

Każdy człowiek przyzwyczajony jest do oceniania. Ocenia sam i jego oceniają. Od najmłodszych lat spotyka się z ocenami w domu później w szkole do stopni, w organizacjach do wyróżnień, świadectw, sprawności, w sporcie do wyników mierzalnych.



Aż przychodzi najdłuższy okres w życiu człowieka - okres pracy zawodowej. Tutaj też chce on oceniać i by jego oceniano. Teraz jednak ocena staje się o wiele bardziej skomplikowana. Często aż tak bardzo, że zniechęca wielu do uczenia się, gromadzenia statystyk i ich analizowania. Dlaczego tak jest? Spróbujemy zestawić zbiór głównych przyczyn i hamulców.

1. Oceniani muszą widzieć związek między oceną a swoim dalszym losem /oceny są na ogół zagrażające dla oceniających i ocenianych/.
2. Ocena zależy od inteligencji, autorytetu i prawości oceniającego oraz stosowaniu przez niego uznawanych i ustalanych wspólnie kryteriów.



3. Dla potrzeb ocen musi powstawać systematyczna statystyka i sprawozdawczość - co jest żmudne i uciążliwe dla nieprzyzwyczajonych.
4. Wbrew pozorom i oficjalnym deklaracjom ani pracownicy ani przełożeni nie lubią systematycznych ocen i wolą narzekać na braki z tym związane, niż rozpocząć tę działalność /konieczność gromadzenia danych, ustalania kryteriów, statystyki itp./.
5. Pracownicy dążą do uzyskania odpowiadających im ekwiwalentów wg oceny własnej i własnych indywidualnych subiektywnych kryteriów. Z trudem przyjmują opinię kierownika chcącego wprowadzać kryteria dotyczące całości zakładu lub choćby danej komórki organizacyjnej jako całości.
6. Niektórzy przełożeni są nastawieni z reguły "na zadania" a nie "na ludzi" i uważają, że wyniki dla przedsiębiorstwa wynikające z oceny człowieka /"jakim jest"/ są zbyt odległe. Niektórzy przełożeni uważają, że w przypadku ustalenia choćby prymitywnych kryteriów ocen, ograniczy to swobodę manewru. W pewnych przypadkach można spotkać opinię, że ocena pracownika zależy tylko od jego zręczności w zgromadzeniu na swoim koncie odpowiednich danych statystycznych. Uniemożliwia to zdaniem przełożonych ocenę wg własnych istniejących lub nieistniejących kryteriów.
7. W skrajnym i patologicznym przypadku zdarza się, że oceniania unikają nawet te służby które tylko po to są powołane. Argumentacja w tym przypadku jest taka, że boją się rzekomo ludzi, którzy jak wiadomo nie lubią gdy wykazuje się im złą robotę. Gdy tych źle pracujących jest dużo stanowią oni oczywistą siłę powiązaną różnymi układami i związkami nieformalnymi. Ale w każdym nawet z premedytacją knocącym robotę pracownikowi tkwi podświadomie, że długo tak robić się nie da, że gdy ocenią,



znajdą go osobiście i imiennie to będzie musiał się zmienić.

A oto w końcu chodzi.



- NO TO JAK OCENIAMY?

- NAJLEPIEJ PRZYTAJMY

NA SUFICIE



Kluczem do ocen są kryteria, które zertując nieco są tym, co "łagodzi obyczaje" przy dokonywaniu ocen. Co to jest kryterium powiedzieliśmy już wcześniej. Teraz chodzi o wyszczególnienie możliwych do przyjęcia kryteriów oraz wybranie w miarę uniwersalnych dla stosowania powszechnego i specjalnych wynikających z charakteru pracy człowieka lub jego komórki organizacyjnej. Równie ważne są kryteria oceniające jakim jest człowiek, tzn. jego osobowość, zachowanie, predyspozycje, zdolności, inteligencja itp. Ocena w tym względzie winna być dokonywana zawsze przez specjalistyczne placówki psychologiczne i socjologiczne. Ocena ta tłumaczy nie tylko wiele zachowań ludzkich, ale je przewiduje i umożliwia prawidłowe działanie w podsystemie "polityki kadrowej".



## Rodzaje kryteriów

Dla potrzeb naszego zakładu można proponować na początek dość skąpy zestaw kryteriów i w miarę jego stosowania rozszerzać go i dostosowywać wg specyfiki pracy i zdobywanych doświadczeń.

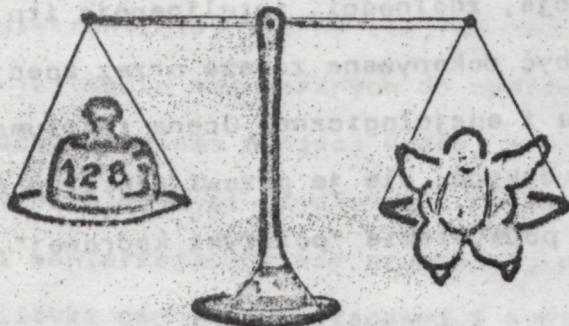
Od razu na początku trzeba powiedzieć, że nie ma nigdzie na świecie algorytmu /przepisu/ skończonego na dokonywanie ocen. Jest to zadanie kierownika i od niego zależy jak to obmyśli, jak zastosuje i jakie będzie miał z tego efekty.

Propozycje poniższe są więc tylko zakreśleniem bardzo luźnych ram z podaniem przykładów do wyboru.

Nie wyręczają i nie zastępują pracy kierownika w dokonywaniu ocen i mogą być tylko pomocne zwracając uwagę na dziedziny, które oceniać można przy rozliczaniu ludzi i ich pracy.

Stosując analogię szkolną można powiedzieć, że to co uczniowie umieją zależy od nauczyciela, jego metody nauczania, jego wiedzy ale i od tego jak wymaga tzn. jak ocenia. Dwója czy piątka zależy od tego co się umie i czy potrafi to dostrzec nauczyciel, choć i tu zdarzają się "wypaczenia".

Wracając na teren zakładu, to z tytułu jego technicznego charakteru pracownicy najbardziej są skłonni przyjąć i uznać kryteria mierzalne w jakichkolwiek jednostkach.



**KRYTERIUM 128 KG**



Pozostaje jednak cała sfera tzw. "imponderabiliów", z którymi są największe kłopoty, gdyż są to kryteria niemierzalne wprost. Wiemy jednak, że ich ocena jest nie mniej ważna, choć jako subiektywna wymaga większych zabiegów dla ich wdrożenia i akceptowania. W tym względzie można przyjąć następującą definicję:

"Gdy pomiar wartości /kryterium/ jest niemożliwy pozostaje czasem inne wyjście polegające na wartościowaniu porównawczym w terminach "mniej" i "więcej", "lepiej" i "gorzej", "łatwiej" i "trudniej" itp."

Powyższe sformułowania mogą być ujęte w kategorii liczbowe np. w postaci liczby punktów przyznawanych np. za "trudniej" - 1 pkt., "łatwiej" - 0 punktów.

Metody jakie tu można zastosować polegają na tzw. "technice <sup>par</sup> lub tzw. "metodzie punktowej".

Stosunkowo łatwo gromadzi się tzw. formalne kryteria ocen. Do nich należą: wykształcenie, staż pracy, kursy i szkolenia, języki obce, specjalizacje, przynależność organizacyjna, odznaczenia, kary regulaminowe itp. Pozycja nagród i wyróżnień jako kryterium jest z reguły słabiej dokumentowana, szczególnie w dziedzinie pracy zawodowej. Przyczyną jest oczywiście brak mechanizmów gromadzenia i zapisywania osiągnięć zawodowych pracowników. Przy okazji warto podać definicję osiągnięcia, bez której to definicji istnieje skłonność do zapisywania jako osiągnięć zawodowych normalnych rutynowych działań wynikających m.in. z karty służb.

Definicja: "Osiągnięciem nazywamy dokonanie jakiejś pracy w warunkach niedostateczności środków lub sposobów".



Dotychczasowe opracowania zakładowe /np. "Projekt zakładowego regulaminu z kadrą kierowniczą"/ - zawierają w części tzw. oceniającej-kryteria oceny z zastosowaniem trzystopniowej skali oceniającej. Przewiduje się za poszczególne kryteria przyznawanie: za ocenę wyróżniającą - 3 pkt., odpowiednią - 2 pkt. i słabą - 1 pkt.

Sposób sformułowania poszczególnych kryteriów właściwie nie zmusza do dokonywania pomiarów /lub choćby gromadzenia danych pomiarowych/ i zbyt szeroko otwiera drogę do subiektywizmu oceny. Taka konstrukcja mechanizmu ocen, staje się zupełnie nieprzydatna gdy zmieni się oceniający. Aby pokazać to na przykładzie, weźmy np. kryterium pt. "Efektywność ekonomiczna realizacji zadań" /patrz strona 4 arkusza "Kompleksowej oceny pracownika kadry kierowniczej, rezerwowej i rozwojowej"/.

Kryterium to ma 3 stopnie oceny. Dla oceny najwyższej wyróżniającej przewiduje się:

1. "Zawsze utrzymuje się w ustalonym limicie /planie/ kosztów"
2. "Oszczędnie wykorzystuje powierzone środki i mienie /materiały, narzędzia, urządzenia/"
3. "Podejmuje skuteczne działania na rzecz obniżki kosztów z uwzględnieniem wpływu na wyniki komórek współpracujących i całego zakładu".

Kto i na podstawie czego może to ocenić?

Jeżeli zastanowimy się przez moment to tak naprawdę oceny takiej w ogóle dokonać nie można bez danych mierzalnych.

Musi istnieć zawsze porównanie /relatywizm/ tego co osiągnięto w stosunku do przeszłości lub przyszłości /planu/.



I tak np. aby ocenić utrzymanie się w limicie /planie/ kosztów - trzeba narastająco /w latach, kwartałach/ posiadać zapis tych kosztów.

Aby ocenić "oszczędne wykorzystywanie posiadanych środków" trzeba mieć zarejestrowane wyniki.

To samo dotyczy obniżki kosztów i jakichkolwiek przykładów ich wpływu na wyniki komórek współpracujących i całego zakładu.

Wszystko to musi być zapisane i stanowić dokumentację źródłową do dokonywania ocen

Pozostawmy do uznania przez oceniających i ocenianych na ile spełniają lub mogą spełnić powyższe warunki.

Powstaje więc pytanie w jaki sposób można skonstruować arkusz ocen aby kryteria tam zgromadzone gwarantowały możliwość analizy porównawczej /relatywnej/ dla celów oceny w poszczególnych odstępach czasowych.

Poniżej podaję projekt ramowy takiego arkusza. Może on wyglądać również w inny sposób. Zależy to od kierownika, który zechce wprowadzić inne jeszcze parametry ważne dla specyfiki kierowanej komórki organizacyjnej.

Ważnym jest, że jak podaje cała fachowa literatura:

Arkusze ocen służą w początkowej fazie do uczenia przelozonych, a dopiero później spełniają swą właściwą funkcję.



Arkusz zawodowej oceny kierownika /pracownika/

1. Dane formalne: /wg "Arkusza kompleksowej oceny pracownika"/ - opracowanego przez Dział Kadr
2. Informacja oceniana krocząca /wg czaso-okresów, rocznych, kwartalnych lub miesięcznych/

Ramowa propozycja oceny rocznej

PRZEDMIOT OCENY	Waga	Jednostka lub skala oceny	Ocena za rok		
			1985	1986	1987
1. <u>Odpowiedzialność materialna i gospodarka finansowa</u>					
- wielkość majątku na stanie		zł			
- różnice inwentaryzacyjne		zł			
- średnia płaca w komórce organizacyjnej		zł			
- różnicowanie premii /rozpiętość średnia/		zł			
- efekty z wniosków racjonalizatorskich		zł			
- ilość wniosków zaopiniowanych		szt			
a/ negatywnie		szt			
b/ pozytywnie		szt			
c/ zrealizowanych w komórce organizacyjnej		szt			
- bilans kosztów /zysków i strat/ np. wg WRG		szt			
- ekonomiczność działania $\frac{W}{K}$ 1/ •		zł			
W - wynik użyteczny					
K - koszt					
2. <u>Odpowiedzialność zawodowa</u>					
- stopień odpowiedzialności					
/odstęp czasowy między początkiem działania a informacją zwrotną o wyniku/		w m-cach			



PRZEDMIOT OCENY	Waga	Jednostka lub skala oceny	Ocena za rok		
			1985	1987	1988
<p>3. <u>Odpowiedzialność za:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zachowanie tajemnicy służbowej</li> <li>- sprawy BHP</li> <li>-</li> </ul>					
<p>4. <u>Rozpiętość kierowania</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ilość osób bezpośrednio podległych</li> <li>- ilość osób w komórce organizacyjnej / <math>\frac{U}{F}</math> /</li> <li>- ilość stałych kontaktów pozazakładowych /ew. podać w załączniku opisowym/</li> <li>- ilość delegacji krajowych /K/ i zagranicznych /Z/</li> <li>- jaki % czasu dysponowanego zużywa się na stałe kontakty pozazakładowe</li> <li>- ilość zróżnicowanych komórek organizacyjnych</li> </ul>		osoby $\frac{\text{osoby}}{\text{osoby}}$ osoby szt szt % szt			
<p>5. <u>Osiągnięcia zawodowe</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- specjalizacje</li> <li>- ilość osiągnięć własnych</li> <li>- efekty<sup>x/</sup></li> <li>- ilość osiągnięć podwładnych</li> <li>- efekty<sup>x/</sup></li> <li>- ilość osób w kadrze rezerwowej</li> </ul> <p><u>UWAGA:</u> W przypadku efektów niemierzalnych przywołać numer "Karty osiągnięć"</p>		szt szt zł szt zł szt			



PRZEDMIOT OCENY	Waga	Jednostka lub skala oceny	Ocena za rok		
			1985	1986	1987 1988
6. <u>Dyscyplina formalna</u>					
- fluktuacja		%			
- absencja		%			
7. <u>Dyscyplina wykonywania zadań</u>					
- ilość zadań rocznych/wg planu/		szt			
- opóźnienia w stosunku do planu		szt			
- przyśpieszenia		szt			
- terminowe		%			
8. <u>Sposób planowania zadań</u>					
- czy posiada zapis zadań planowych i rejestr narastającego wykonania /tak - 5 pkt., nie - 0 pkt./		pkt.			
<u>Elastyczność planowania</u>					
- czy uzgadnia z komórkami z wewnętrznymi współdziałanie /tak - 5 pkt., nie - 0 pkt., nie zawsze - 1 pkt./		pkt.			
<u>Umiejetność przewidywania</u>					
Umie znaleźć wyjście lub wybronić swoje racje					
- przed faktem - 5 pkt.		pkt.			
- po fakcie - 1 pkt.		pkt.			
9. <u>Styl kierowania</u>					
- czy podwładni wiedzą co mają robić, jakie terminy i wyniki mają osiągnąć					
Czy jest wywieszany plan : wykonanie /tak - 5 pkt., nie 0 pkt./		pkt.			
- maksymalna fluktuacja %/ /ilość osób/		pkt.			
- w jakich zawodach /podać opisowo wraz z przyczynami/		pkt.			
- czy są prowadzone i systematycznie rejestrowane oceny pracowników /tak - 5 pkt., nie - 0 pkt./		osoby			



PRZEDMIOT OCENY		Waga	Jednostka lub skala oceny	Ocena za rok			
				1985	1986	1987	1988
10. Kwalifikacje - szkolenie							
- ilość osób z wykształceniem $\frac{\text{wyższym}}{\text{średnim}}$ w osobach				osób			
a/ technicznym				osób			
b/ ekonomicznym				osób			
c/ innym /jakim/				osób			
.....				osób			
.....				osób			
.....				osób			
- ilość specjalizacji zawodowych				j.w.			
- łączna ilość uznanych i rejestrowanych osiągnięć zawodowych /wg Karty Osiągnięć/				szt			
- efekty mierzalne				szt			
a/ z poprzednich lat <u>zatrudnienia (suma)</u>				zł			
b/ w roku sprawozdawczym				zł			
- ilość osób przeszkolonych $\frac{\text{studia podyplomowe}}{\text{kursy zawodowe}}$				osób			
- łączna ilość publikacji zawodowych				osób			
- łączna ilość publikacji innych				szt			
- łączna ilość odczytów				szt			
- łączna ilość wyjazdów zagranicznych /podać w załączniku sposób wykorzystania/				szt			



PRZEDMIOT OCENY	OCENA OPISOWA ZA ROK /okres sprawozdawczy/	WARTOŚĆ OCENY	OCENA	WARTOŚĆ OCENY	WARTOŚĆ OCENY
11. Ocena osobowości wg opinii kierownika					
12. Badania testowe /wykonuje komórka psychologii i socjologii pracy/					



PRZEDMIOT OCENY	OCENA OPISOWA ZA ROK /okres sprawozdawczy/
13. Analiza mocnych i słabych stron kierownika i komórki organizacyjnej	
14. Inne uwagi, wnioski, uzgodnienia /ew.opinie ocenianego n/t oceny/	

Podpis ocenianego

.....

Data .....

Podpis oceniającego

.....

Data .....



Przedstawiony arkusz oceny jak można zauważyć zawiera jednostki pomiaru bardzo zróżnicowane /zł, szt, %, pkt, osoby/.

Powstaje więc dylemat oceny kompleksowej: jak mianowicie za pomocą jednej wielkości wypadkowej, ocenić jednostkę charakterystyczną przez wiele cech jakościowych.

Celowi temu służą zasygnalizowane wcześniej metody sprawozdania w/w jednostek do wartości punktowych. Nie są one jednak przedmiotem niniejszego opracowania, gdyż najpierw trzeba się nauczyć systematycznego zbierania danych i ich zapisywania, a potem wprowadzić metody wartościowania. Rubryka "waga" - w arkuszu również służy temu celowi. Określa się ją współczynnikiem liczbowym zmniejszającym lub zwiększającym rangę kryterium ze względu na jego wpływ na wszystkie pozostałe przedmioty oceny. Te same kryteria powtarzają się w różnych miejscach arkusza co można usunąć wykonując oceny w danej komórce organizacyjnej wg własnego pomysłu.

#### O istocie wartościowania pracy

Istota wartościowania pracy polega na ocenie względnej wartości pracy w porównaniu z innymi stanowiskami. Nie jest to więc pomiar, lecz ocena pracy zawsze zawierająca pewien zakres subiektywizmu nawet gdy nada się jej skalę punktacyjną.

Wielkie znaczenie wartościowania pracy polega więc nie tyle na jego obiektywizmie, ile na tym, że zmusza ono kierownictwo organizacji i jej ogniw wewnętrznych do uporządkowanego przemyślenia każdej pracy, ustalenie miejsca każdej pracy na tle innych stanowisk i wzajemnych zależności między nimi. W konsekwencji prowadzi do eliminacji powtarzających się czynności, usprawnienie organizacji pracy, polityki osobowej i płacowej i systemu informacji.



Wartościowanie wymaga długiego okresu czysu wyspecjalizowanego personelu i może być bardzo kosztowne. Wartościowanie pracy jest nieprzydatne w akordzie.

#### O zadowoleniu pracowników

"... czy zadowolenie wpływa na wydajność pracy, czy odwrotnie wydajność na zadowolenie? Wyniki otrzymane przez badaczy nie poparły tezy o wpływie zadowolenia pracowników na efekty pracy. Teza o wpływie zadowolenia na wyniki pracy nie została nigdy udowodniona. Jest jednak powszechnie głoszona przez zwolenników teorii tzw. "stosunków międzyludzkich".

Doktryna "stosunków międzyludzkich" została poniechana w USA, stąd się wywodzi, nie na skutek zewnętrznej krytyki, lecz dlatego, że zawiodła oczekiwania kół gospodarczych wewnątrz których ją lansowano. Stosunki międzyludzkie mogą zmniejszyć fluktuację, absencję, spóźnienia, nie dają jednak gwarancji wzrostu wydajności pracy.

Z zadowoleniem pracowników jest tak samo jak z zaspokojeniem potrzeb. Zachodzą między nim a wydajnością pracy związki tylko wtedy, gdy odwróci się zależność tzn. gdy wydajność pracy jest przyczyną o zadowolenie skutkiem.





Również nie wystarczy sama rekompensata za pracę aby pracownik czuł się zadowolony. Chodzi jeszcze o to, aby otrzymana nagroda była zgodna z tą jakiej oczekiwano. Im większy jest stopień uzależnienia zapłaty od uzyskiwanych wyników pracy, tym większy jest stopień zadowolenia pracowników.

Ważnym jest przekonanie pracowników poparte ich osobistym doświadczeniem, że jeżeli chcą osiągnąć określone wartości /wyższe zarobki, awans czy uznanie/ - muszą więcej pracować i żaden inny sposób postępowania nie jest równie skuteczny.

Pierwszym warunkiem tego, by pracownik czuł się sprawiedliwie nagrodzony za pracę jest POPRAWNA OCENA WŁASNEGO WKŁADU PRACY W UZYSKANY WYNIK.

Taka ocena jest możliwa wtedy, gdy wyniki pracy są mierzalne, a warunki pracy ustabilizowane. Czynnikiem utrudniającym ocenę prac twórczych, niestereotypowych, jest odległość czasowa między wykonaniem pracy a pojawieniem się efektów /patrz arkusz ocen pkt.2 - odpowiedzialność zawodowa/.

#### O wynagradzaniu pracowników

Pracownicy muszą być wynagradzani za RODZAJ wykonywanej pracy. Płaca pełni funkcję rekompensaty za ciężkie warunki pracy, wykształcenie, staż pracy, oraz wybór zatrudnienia zgodny z potrzebami kraju.

Wszystkie funkcje płacy z wyjątkiem ostatniej odzwierciedlają życzenia i oczekiwania pracowników. Pracownicy chcą jeszcze aby płaca była proporcjonalna do uzyskiwanych przez nich efektów. Zależy na tym szczególnie pracownikom dobrym bez względu na rodzaj zawodu.



"Wydaje się w imię egalitaryzmu i w akcji obrony praw pracowników jako ludzi, stracono z oczu odpowiedzialność ludzi jako pracowników"

Łatwo wskazać pracowników najlepszych i najgorszych, ale trudno uszeregować najliczniejszą grupę pracowników średnich - ani szczególnie dobrych, ani złych. Pochodzi to stąd, że trudno różnicować pracowników, którzy się niczym nie wyróżniają, których się nie zauważa i nie zapamiętuje. Do średnich zalicza się jednak tych pracowników, którzy ze względu na pewne kryteria uzyskują pozytywną opinię, ze względu na inne - negatywną.

Wśród średnich pracowników znajdują się inteligentni lenie i nieinteligentni pracusię. Poprawne uszeregowanie tych wszystkich ludzi ze względu na ich wartość zawodową wymaga spełnienia trzech warunków. Po pierwsze kryteria oceny powinny uwzględniać rzeczywiste wymagania zawodu. Po drugie powinno być ustalone, które z nich są bardziej ważne a które mniej. I wreszcie po trzecie kryteria oceny powinny być jasno i jednoznacznie zdefiniowane.

#### O sposobie wynagrodzenia

"Zdarzają się wyróżnienia na świstku papieru, czy nagrody pieniężne załatwione w trybie wypłaty kasowej"

#### Jak patrzeć na pracowników ?

"Nowe spojrzenie na pracowników jako członków społeczności było reakcją na długotrwałe i jednostronne traktowanie ludzi na wzór i podobieństwo technicznych składników procesu wytwarzania. Wyniki badań Eltona Mayo w Hawthorne stwierdziły, że ludzie potrafią



osiągnąć takie same wyniki zarówno w lepszych jak i gorszych fizycznych warunkach pracy, że nie działają jak maszyny, lecz mogą się sami zmobilizować do pracy. Ten wynik nazwano "efektem Hawthorne'a" i przypisano go solidarności w grupach roboczych, klimatowi społecznemu i morale pracowników.

Jeden z badaczy Mc Gregor przeciwstawia sobie dwa obrazy pracownika w dwóch teoriach X i Y.

Wg teorii X, która ma w nauce o zarządzaniu długą tradycję, pracownik jest uważany za istotę bierną, leniwą, unikającą inicjatywy i odpowiedzialności.

Wg teorii Y, człowiek przy pracy dąży do osiągnięć, niezależności, jest pracowity i ambitny.

Pierwsza charakterystyka skłania do autokratycznego stylu kierowania, druga do bardziej demokratycznego".

~~~~~ . ~~~~~

Powyższe opinie zostały zaczerpnięte z następującej literatury fachowej:

1. Motywacja do pracy - X.Gliszczyńska, Książka i Wiedza 1981
2. Metody wartościowania pracy - M.Kabaj, PWE 1979
3. Kierownik istota nieznana - J.Szaban, CRZZ 1980
4. Polityka kadrowa w zakładzie pracy- J.Łęgowski, Książka i Wiedza 1978
5. Dwanaście zasad wydajności - H.Emerson, ZNOP Warszawa 1925
6. Proces zarządzania - studium percepcji kierowników przedsiębiorstw B.Czarniawska, PWN 1983
7. Teoria organizacji i kierownictwa - M.Jałowicki, PWN 1981
8. Motywacyjne problemy zarządzania - B.Czarniawska, PWN 1980



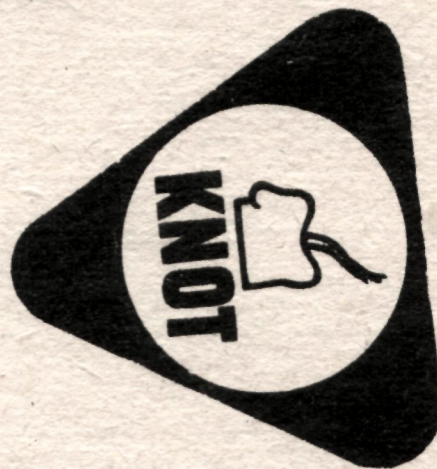
### Jak wdrażać systematyczne ocenianie ?

Jak powiedzieliśmy stopień w szkole, wypłata premii, awans, podwyżka w zakładzie, dyplom uznania czy odznaczenie w organizacjach społecznych są ekwiwalentem za "coś". Za naukę, za pracę, za działalność społeczną.

Motywy, które skłaniają nas do działania aby powyższe walory otrzymać są znane i każdy łączy się z oceną i wyborem a więc pytaniem "dlaczego?". Dlaczego on awansował a nie ja, dlaczego jemu przywiesili medal a nie mnie itd. Odpowiedzi dostarcza ocena, która mówi "dlatego że:". I tu każdy ma swoją ocenę. Idzie więc o to aby ocena własna pokrywała się choć w części z oceną decydentów. Jeżeli tak będzie to mowa o systemie motywacyjnym jest zbędna. On poprostu wtedy zaistnieje sam i będzie to rozwiązanie idealne oraz zgodne z teorią Majdera. Głosi ona jak wiadomo, że zawsze należy rozważyć taką sytuację gdy można uzyskać wynik bez żadnych nakładów. Nim to osiągniemy trzeba jednak tworzyć rozwiązanie pośrednie uczące oceniających i ocenianych jak wybrać i stosować możliwy do przyjęcia system wartości, a więc jak oceniać, jakie wybrać kryteria, jak to gromadzić i jak to STOSOWAĆ PRAKTYCZNIE aby dawało korzyść.

Jeżeli wolno mi zaproponować początek działań czysto administracyjnych, to moim zdaniem zarządzenie wprowadzeniu zwyczaju oceniania musi zawierać również element motywujący np. taki, że: "pracownicy i kierownicy, którzy nie rozpoczną działań oceniających i nie będą mogli wykazać się odpowiednią dokumentacją" nie mogą liczyć na awanse, premie, przeszerogowania itp." W ten sposób otworzy się pole do popisu dla każdego człowieka z inwencją, a otwarty charakter przepisów i recept jak to robić spowoduje mam nadzieję rzetelne podejście do tematu.







site: [www.unimor.pigwa.net](http://www.unimor.pigwa.net)

scan: stryker2(at)o2.pl