

C z ę ś ć II

**WARTOŚCIOWANIE PRACY
JAKO PODSTAWA SYSTEMU WYNAGRODZEŃ***Grażyna Musiał**

ANALITYCZNA METODA OCENY JAKOŚCI PRACY

Analityczna metoda oceny pracy zmierza do określenia jakościowych właściwości pracy poprzez opis. Spełnia ona dwie w pewnej mierze przeciwstawne sobie funkcje: jednolitości i uniwersalności.

Funkcja jednolitości metody analitycznej polega na jednolitym traktowaniu każdej konkretnej struktury wymagań występujących na danym stanowisku. Porównywalność niezliczonej różnorodności odmian wymagań pracy, w które obfituje praktyka, zapewnia skuteczność badania.

Od jednolitego podejścia od oceny wymagań pracy występujących w całej gospodarce zależy równość miernika pracy będącego podstawą wyznaczania proporcji płac zasadniczych. Jedynym instrumentem do zapewnienia maksymalnej różności i jednolitości ocen wszystkich prac jest sama metoda, a zwłaszcza kryteria, przez których pryzmat bada się wymagania pracy.

Funkcja uniwersalności metody analitycznej wyraża się w:

- 1) zapewnieniu poznawalności charakteru i poziomu wymagań poszczególnych rodzajów pracy bez względu na nomenklaturę stanowisk i czynności;
- 2) uzasadnieniu porównywalności różnorodnych stanowisk i czynności, które pod względem formy zewnętrznej, stanowiącej o ich stronie jakościowej, są w ogóle nieporównywalne.

* Dr, adiunkt w Instytucie Ekonomii Politycznej Akademii Ekonomicznej w Katowicach.

Duży stopień uniwersalności metody wskazywałby na nieograniczoną wprost różnorodność zestawień wymagań pracy, dla których oceny ma być stosowana. Okoliczność ta uzasadnia potrzebę jak najbardziej ogólnego sformułowania kryteriów oceny. Z kolei owa ogólność kryteriów oceny pozostawia znaczny margines dla subiektywizmu w interpretowaniu wymagań pracy i podaje w wątpliwość funkcję jednolitości metody.

Tę wewnętrzną sprzeczność pomiędzy funkcjami jednolitości i uniwersalności pokonuje się przez:

1) znalezienie kompromisu w doborze kryteriów oceny wymagań pracy;

2) wyposażenie metody w instrumenty analityczne i identyfikacyjne, takie jak:

— ustalenie cech ocen pracy w ramach kryteriów,

— dobór stopni oceny cech pracy,

— charakterystyka każdego stopnia oceny,

— limitowanie noty punktowej dla każdego stopnia oddzielnie lub dla grupy stopni;

3) instrukcją wykonawczą zawierającą ogólne zasady i tryb oceny wymagań pracy¹.

Wśród proponowanych w literaturze metod oceny jakości pracy funkcje jednolitości i uniwersalności spełnia metoda zaprezentowana przez A. Melicha². Ma ona ten walor różniący ją od innych tego typu metod, iż jest analityczna, kompleksowa i dynamiczna.

W związku ze zmianami, jakie wprowadza postęp naukowy w technice i organizacji produkcji, powstają nowe zawody i specjalizacje, a obumierają stare, nieadekwatne do nowych warunków wytwarzania. Metoda badania jakości pracy na podstawie zawodów i specjalizacji ma względną wartość poznawczą, gdyż zdolna jest do oceny aktualnych wymagań stawianych przez pracę, a te są przecież zdeterminowane przez dominujący rodzaj rozwiązań techniczno-technologiczno-orga-

¹ Instrukcję wykonawczą, o której mowa w tekście, opracowała autorka w ramach prac zespołu naukowo-badawczego, który pod kierunkiem naukowym prof. dra hab. A. Melicha poddał weryfikacji metodę oceny jakości pracy w zakładach górniczych węgla kamiennego oraz w innych wybranych przedsiębiorstwach przemysłowych i obrotu towarowego. Jest ona zawarta w opracowaniach zespołowych, które powstały w wyniku wieloetapowej realizacji tematu resortowego *Nowelizacja systemu taryfikacji pracy w górnictwie węgla kamiennego*, nr 114.03.02.05 (maszynopis powielony) oraz tematu międzyuczelnianego *Metody wartościowania pracy* nr M.R.III.2 (maszynopis powielony).

² A. Melich, *Technika plac i kierunki jej usprawnienia*, Warszawa 1972, s. 193—213.

nizacyjnych i podlegają zmianom w dłuższym okresie. Dlatego poprawna wydaje się orientacja nie na wymagania według zawodów, lecz na ukierunkowanie procedury badawczej na podział wymagań pracy według kryteriów, cech i stopni oceny, tzn. na podejście analityczne. Ponadto w zespołach pracowniczych powiązanych więzią technologiczną zacierą się różnica pomiędzy pracą fizyczną i umysłową, dokonują się przeto zmiany w randze poszczególnych czynników oceny pracy.

Trudno również nie dostrzec i tego, że wpływ oraz czas trwania poszczególnych elementów wymagań są odmienne w strukturze każdej konkretnej pracy.

Z powyższego wynika, iż praktyka gospodarcza wykazuje zapotrzebowanie na taką metodę badania jakościowej strony pracy, która obejmowałaby elementy wymagań pracy bez względu na ich miejsce w społeczno-zawodowym podziale pracy, dotyczyła zarówno pracy fizycznej, jak i umysłowej oraz brała pod uwagę ich natężenie w czasie. Zapotrzebowaniu temu wychodzi naprzeciw metoda proponowana przez A. Melicha, a walory poznawcze (analityczność, kompleksowość, dynamiczność) pozwalają jej pretendować do miana nowoczesnej metody oceny jakości pracy użytecznej w skali gospodarki narodowej.

Koherencję pomiędzy funkcjami jednolitości i uniwersalności osiąga-

Tabela 1

Systematyka kryteriów i cech oceny wymagań pracy

Kryterium oceny	Cechy oceny			
	ujęcie		obciążenie	
	statyczne	dynamiczne	zakres	czas trwania
1	2	3	4	5
Wiedza	wykształcenie (nabyte)	doświadczenie (nabywane w trakcie pracy)		
Wymagania umysłowe	charakter myślenia (od wykonywania poleceń do myślenia badawczo-twórczego); rozoznanie związków przyczynowych; osąd pracy swojej i innych	wymagana przez charakter pracy inteligencja, poprawność myślenia oraz umiejętność dostosowania się do zmieniających się sytuacji	zakres uwagi, stopień koncentracji; obciążenie nerwów, zmysłów, umysłu	czas trwania obciążenia umysłu (od 30 do 90% czasu pracy)

Tabela 1 (cd.)

1	2	3	4	5
Wymagania fizyczne	wysiłek fizyczny i wymagana wytrzymałość; określona dyspozycja fizyczna	zręczność w wykonywaniu pracy, pewność ruchów, niezawodność pracy, precyzja wykonania	zakres obciążenia poszczególnych mięśni i nóg grup; pozycja przy pracy	czas trwania obciążenia fizycznego (od 30 do 90% czasu pracy)
Odpowiedzialność	dokładność i staranność pracy; odpowiedzialność za zdrowie i życie podwładnych oraz za straty środków produkcji; samodzielność pracy	aktywność związana z charakterem pracy; gotowość do poniesienia dodatkowego wysiłku; umiejętność przeformowania swego sądu; inicjatywa w pracy (konceptyjność pracy)		
Współzycie z ludźmi	stopień wymaganej umiejętności rozmieszczenia ludzi w procesie pracy; zakres umiejętności kierowania ludźmi	stopień wymaganej umiejętności współpracy z ludźmi; wpływanie na ludzi i obchodzenie się z nimi		
Warunki pracy			zakres wpływu warunków na zdrowie oraz utrudnienie pracy z tytułu warunków	czas trwania obciążenia warunkami pracy (od 30 do 90% czasu pracy)

Źródło: A. Melich, *Technika plac i kierunki jej usprawnienia*, Warszawa 1972, s. 197—198, tabl. 10.

nięto w tej metodzie przez następujący dobór kryteriów i cech pracy. Jako podstawowe kryteria oceny wymagań pracy przyjęto 6 czynników: wiedzę, wymagania umysłowe, wymagania fizyczne, odpowiedzialność, współzycie z ludźmi, warunki pracy. Wymagania fizyczne i umysłowe charakteryzuje się ponadto ze względu na zakres i czas trwania tych obciążeń. W ten sposób ocenie podlega faktycznie 16 cech pracy, które zestawiono w tab. 1.

Metoda wyposażona jest w instrumenty analityczne i identyfikacyjne. Każdej z cech oceny wymagań pracy są przyporządkowane stopnie

oceny. Stanowią one jakościowe charakterystyki pracy w ujęciu narastającym. Przy pomocy liter alfabetu oraz cyfr rzymskich identyfikuje się stopień oceny cechy pracy z jego charakterystyką. Przyjęto umownie, iż literami alfabetu oznacza się stopnie wymagań statycznych i zakres obciążeń, a cyframi rzymskimi cechy dynamiczne i czas trwania obciążeń. Załącznik 1 ilustruje ocenę wymagań pracy wraz ze stopniami ocen. Jak można zauważyć na jej podstawie, omawiana metoda jest elastyczna, gdyż stopień oceny danej cechy można zwiększać w zależności od potrzeb badawczych. Ponadto odznacza się ona dużą precyzyjnością pomiaru dzięki istnieniu stopni pośrednich.

Istotnymi innowacjami w prezentowanej metodzie są:

— łączna ocena punktowa statycznej i dynamicznej strony wymagań pracy; wychodzi się z założenia, iż wiedzy nie można analizować w oderwaniu od doświadczenia, a obciążenia — od czasu jego trwania etc. (W dotychczasowych metodach oceniano oddzielnie poszczególne kryteria);

— brak limitu punktowego dla każdego kryterium, cechy, stopnia oceny.

Ocena dokonywana jest przy użyciu tabeli, w której punkty wra-
stają zarówno w kolumnach, jak i w wierszach według progresji wy-
rażającej się wzorem: $w = x \cdot 1,08^x$ (patrz tab. 2). Taki przebieg krzywej
jest konieczny ze względu na potrzebę objęcia oceną wszystkich stano-
wisk — zarówno pracowników fizycznych, jak i umysłowych.

Tak więc pomimo występowania 16 cech podlegających ocenie fak-
tycznie otrzymuje się 8 not punktowych, których suma stanowi o oce-

Tabela 2

Tabela punktowa dla poszczególnych stopni oceny
przy założeniu progresywnego wzrostu wartości punktów

Stopnie oceny	A	B	C	D	E	F	G	H	J	K	L	M	N	O	P
I	0	1	2	4	5	7	9	12	15	18	22	26	30	35	41
II	1	2	4	5	7	9	12	15	18	22	26	30	35	41	48
III	2	4	5	7	9	12	15	18	22	26	30	35	41	48	55
IV	4	5	7	9	12	15	18	22	26	30	35	41	48	55	63
V	5	7	9	12	15	18	22	26	30	35	41	48	55	63	72
VI	7	9	12	15	18	22	26	30	35	41	48	55	63	72	82
VII	9	12	15	18	22	26	30	35	41	48	55	63	72	82	93
VIII	12	15	18	22	26	30	35	41	48	55	63	72			
IX	15	18	22	26	30	35	41	48	55	63	72				

Ocena pracy (stanowisk pracy)

Kryteria i stopnie oceny pracy		Lp.	Stanowiska pracy
			starszy inspektor normo- wania pracy
Wiedza	wykształcenie	1	M
	doświadczenie	2	III
Umiejętności umysłowe	zakres myślenia	3	D
	inteligencja	4	IV
Obciążenie umysłu	zakres obciążenia	5	D
	czas trwania obciążenia	6	II
Umiejętności fizyczne	wysiłek, wytrwałość	7	B
	zręczność	8	II
Obciążenie fizyczne	zakres obciążenia	9	B
	czas trwania obciążenia	10	II
Specyfika pracy	dokładność, samodzielność,	11	F
	odpowiedzialność, aktywność, inicjatywa	12	V
Współpraca z ludźmi	umiejętności kierownicze	13	C
	obchodzenie się z ludźmi	14	IV
Warunki pracy	zakres obciążenia	15	B
	czas obciążenia	16	II

Obliczenie punktów

	A	B
Wiedza	13	35
Umiejętności umysłowe	6	9
Obciążenie umysłu	4	5
Umiejętności fizyczne	2	2
Obciążenie fizyczne	2	2
Specyfika pracy	9	18
Współpraca z ludźmi	5	7
Warunki pracy	2	2
Suma	43	80

A — ocena wg tabeli punktowej opartej na postępie arytmetycznym.

B — ta sama ocena wg tabeli progresywnej ($w = x \cdot 1,08^x$).

Zródło: A. Melich, *System płac w kapitalizmie*, Warszawa 1966, s. 326—327.

nie pracy. W tab. 3 zawarta jest przykładowo ocena pracy wraz z obliczeniem punktów, a w zał. 2 umieszczono wzór przykładowo wypełnionego formularza opisu stanowiska pracy.

Oprócz zaprezentowanego instrumentarium analitycznego i identyfikacyjnego metoda zaopatrzona jest w instrukcję wykonawczą, zawierającą ogólne zasady i tryb oceny wymagań pracy. Instrukcja stanowi integralną część metody³.

Przedłożony sposób podejścia do oceny jakościowej strony pracy czyni zadość postulatowi jednolitości z jednej strony oraz uniwersalności z drugiej strony dzięki temu, iż mierzenie pracy, jakkolwiek dokonuje się poprzez opis, podlega daleko idącym uściśleniom. Wielość instrumentów identyfikacyjnych determinuje jednoznaczność w postępowaniu badawczym, a także ogranicza wpływ czynnika subiektywnego oraz zwiększa dokładność i obiektywność wyników.

Omawianą metodę można zaadoptować do badania jakości pracy w skali makroekonomicznej, a jej rezultaty potraktować jako informacje wyjściowe do opracowania ramowych proporcji płac zasadniczych w gospodarce narodowej.

Grażyna Musiał

ANALYTICAL METHOD OF JOB EVALUATION

The article analyzes the problem of performance appraisal. Performance standards are examined according to their two functions concerning their uniform and universal character.

In this context, there is presented the method proposed by A. Melich, which refers to joint appraisal of manual and clerical work.

The author devotes a great deal of her attention to analytical and identification instruments of the method such as:

- 1) systematics of criteria and characteristics of performance standards appraisal;
- 2) appraisal of performance standards along with appraisal notes;
- 3) table of growth in the number of points for particular appraisal notes assuming progressive growth of their value.

The article contains an example of performance appraisal with estimation of the sum of points as well as a model of a filled form describing a work post.

A wide range of identification instruments ensures:

- 1) explicitness of research procedure;
- 2) it reduces the influence of subjective factor;
- 3) it increases accuracy and objectiveness of results.

The proposed analytical method of performance appraisal may be adopted for labour appraisal on the macroeconomic scale, and its results may be treated as information basis for elaboration of the basic wage system in the national economy.

³ Tamże.

TABELA OCENY WYMAGAŃ PRACY WRAZ ZE STOPNIAMI OCEN
(wg A. Melicha, *Technika plac i kierunki jej usprawnienia*,
Warszawa 1972, s. 287—295)

I. Wiedza

Cecha: Zdobyte wykształcenie (pytanie ankietowe 1)

Stopień oceny

- A — Praca w normalnych warunkach, nie wymaga szczególnego przyuczenia. Może być wykonywana po krótkim wstępnym instruktażu (np. praca gońca, robotnika placowego).
- B — Stopień pośredni¹.
- C — Praca w normalnych warunkach, wymaga przyuczenia w okresie do 3 miesięcy. Przyuczenie to ma na celu przygotowanie pracownika do wykonywania ograniczonych czynności (np. do obsługi prostych maszyn, wypisywania zleceń warsztatowych).
- D — Stopień pośredni.
- E — Praca wymaga przyuczenia w okresie do 2 lat w celu wykonywania poważniejszych prac o charakterze specjalnym (np. nastawiania maszyn, pisanie na maszynie).
- F — Stopień pośredni.
- G — Praca wymaga nauki zawodu lub nabycia równorzędnych umiejętności w celu wykonywania robót o charakterze fachowym (np. ślusarz, walcownik, księgowy).
- H — Stopień pośredni.
- I — Praca wymaga wykształcenia zawodowego, a więc średniego o charakterze specjalistycznym (np. technik warsztatowy, technik normowania, ekonomista wydziałowy).
- J — Stopień pośredni.
- K — Praca wymaga wykształcenia w zakresie szkoły wyższej stopnia pierwszego (np. inżynier, dyplomowany ekonomista), ewentualnie niepełnego wykształcenia wyższego.
- L — Stopień pośredni.
- M — Praca wymaga pełnego wykształcenia w zakresie szkoły wyższej (np. mgr inżynier, mgr ekonomii).
- N — Stopień pośredni.
- O — Do pracy tej poza wykształceniem wyższym o jednym kierunku potrzebne jest jeszcze uzupełnienie wykształcenia w innej specjalistycznej dziedzinie lub też przygotowanie naukowe (np. w zakresie ekonometrii, socjologii; wymagane studia podyplomowe).

Cecha: Doświadczenie (pytanie ankietowe 2)

Stopień oceny

- I — Mały zakres samodzielności (stanowiska początkowe).
- II — Stopień pośredni.

¹ Stopnie pośrednie w zakresie wykształcenia należy stosować wówczas, gdy poza wymaganiami wyraźnie określonymi zachodzi potrzeba uzupełnienia wykształcenia ogólnego przez kursy lub studia specjalistyczne bądź gdy wymagane jest uzyskanie dodatkowej specjalności (np. przez technika w zakresie ekonomiki, przez ślusarza w zakresie energetyki).

- III — Wymagany staż pracy na danym stanowisku 2 lata, opanowanie samodzielnego wykonywania pracy na danym stanowisku.
- IV — Stopień pośredni.
- V — Praca wymaga wszechstronności zawodowej, pełnej samodzielności w danym zawodzie oraz stażu do 5 lat.
- VI — Stopień pośredni.
- VII — Praca wymaga szerokiej wszechstronności, pełnego doświadczenia również w zakresach specjalnych, poza wyuczonym lub nabytym wykształceniem w jednym kierunku, oraz stażu pracy powyżej 8 lat.

II. Umiejętności umysłowe

Cecha: Zakres myślenia (pytanie ankietowe 3)

Stopień oceny

- A — Praca wymaga bezbłędnego wykonywania poleceń, bez konieczności dokonywania własnego osądu.
- B — Stopień pośredni.
- C — Wymagany ograniczony osąd w zakresie własnej pracy bądź doświadczenie konieczne do rozeznania przyczyn danego zjawiska i określenia związków przyczynowych w nim zachodzących.
- D — Stopień pośredni.
- E — W pracy konieczne jest przemyślenie skomplikowanych problemów, także o charakterze perspektywicznym.
- F — Stopień pośredni.
- G — Praca wymaga myślenia badawczo-twórczego, dla którego nie istnieją z góry określone metody. Zachodzi konieczność samodzielnego ukształtowania skomplikowanych procesów produkcji.

Cecha: Inteligencja — bystrość (pytanie ankietowe 4)

Stopień oceny

- I — Praca nie wymaga wnikliwości i bystrości umysłu, gdyż ma równomierny charakter, nie wykazuje żadnych zmian ani też nie powstają zaskakujące sytuacje.
- II — Stopień pośredni.
- III — W pracy konieczna jest umiejętność dostosowania się do zmiennych sytuacji, wysoki stopień inteligencji, wnikliwość i bystrość umysłu.
- IV — Stopień pośredni.
- V — Praca stwarza częste, szybkie i nieoczekiwane zmiany sytuacji o charakterze zaskakującym, wymagające wybitnej inteligencji i dużej wnikliwości myślenia.

III. Obciążenie umysłowe

Cecha: Zakres obciążenia (pytanie ankietowe 5)

Stopień oceny

- A — Praca nie wymaga obciążenia w zakresie umysłowym lub stwarza tylko obciążenie bez większego znaczenia.
- B — Stopień pośredni.
- C — Praca polega na obserwacji funkcjonowania mechanizmów, bez konieczności wyętej koncentracji umysłu. Wymaga normalnej uwagi lub zainteresowania.
- D — Stopień pośredni.
- E — Praca wymaga intensywnej uwagi przy znacznym stopniu koncentracji. Polega

ona na obserwacji procesów produkcji, które charakteryzuje nierównomierność przebiegu i niespodziewane zaburzenia, powodujące również obciążenie systemu nerwowego.

F — Stopień pośredni.

G — Konieczny jest wysoki stopień obciążenia systemu nerwowego; praca wymaga wielkiej koncentracji uwagi, związanej z analizą myślową określonych problemów.

Cecha: Czas trwania obciążenia (pytanie ankietowe 6)

Stopień oceny

I — Obciążenie występuje tylko od czasu do czasu (ok. 30% czasu pracy).

II — Obciążenie występuje często (ok. 60% czasu pracy).

III — Obciążenie występuje stale (ok. 90% czasu pracy).

IV. Umiejętności fizyczne

Cecha: Wysiłek fizyczny i wytrzymałość (pytanie ankietowe 7)

Stopień oceny

A — Praca lekka, siła fizyczna przy niej nie jest wymagana (mogą ją wykonywać kobiety). Pozycja pracy wygodna; pozycja stojąca dopuszczalna, ale bez dodatkowych z tym związanych obciążeń.

B — Stopień pośredni.

C — Wymagana siła fizyczna i wytrzymałość, jakiej oczekuje się od dorosłego, zdrowego mężczyzny. Praca związana z podnoszeniem ciężarów. Wystąpić też może konieczność pracy w przymusowej pozycji (np. skulonej, niewygodnej).

D — Stopień pośredni.

E — Praca wymaga znacznej siły fizycznej i dużej wytrzymałości, a do wykonywania niezbędne są szczególne predyspozycje.

Cecha: Zręczność w pracy fizycznej (pytanie ankietowe 8)

Stopień oceny

I — Praca nie wymaga szczególnej zręczności, a więc może być wykonywana nawet przez ułomnych.

II — Stopień pośredni.

III — Praca wymaga średniej, zwykłej zręczności i pewności ruchów ciała (np. na rusztowaniach) bądź takiej zręczności, jaka umożliwia osiągnięcie założonej z góry dokładności pracy.

IV — Stopień pośredni.

V — Wymagana szczególna zręczność, niezbędna przy pracy o charakterze precyzyjnym; wyjątkowa pewność ruchów ręki lub innych części ciała.

V. Obciążenie fizyczne

Cecha: Zakres obciążenia (pytanie ankietowe 9)

Stopień oceny

A — Praca związana z obciążeniem mniejszych grup mięśni.

B — Stopień pośredni.

C — W pracy konieczne jest obciążenie mięśni przez używanie średnio ciężkich narzędzi albo obciążenie większych grup mięśni (np. przy kuciu w skulonej postaci).

D — Stopień pośredni.

E — Praca wymaga silnego obciążenia mięśni przy użyciu ciężkich przedmiotów albo podnoszenia ciężarów o wadze 30—50 kg.

- F — Stopień pośredni.
G — Praca wymaga nadzwyczajnego obciążenia mięśni, o wyjątkowym charakterze.
Cecha: Czas trwania obciążenia (pytanie ankietowe 10)
Stopień oceny
I — Obciążenie występuje tylko od czasu do czasu (ok. 30% czasu pracy).
II — Obciążenie występuje często (ok. 60% czasu pracy).
III — Obciążenie występuje stale (ok. 90% czasu pracy).

VI. Odpowiedzialność

Cecha: Odpowiedzialność, samodzielność, dokładność (pytanie ankietowe 11)

Stopień oceny

- A — Praca nie wymaga szczególnej samodzielności lub odpowiedzialności.
B — Stopień pośredni.
C — Wymagana staranność w pracy o charakterze samodzielnym, od czasu do czasu kontrolowanej. Normalna odpowiedzialność za powierzone pracownikowi materiały, narzędzia i maszyny.
D — Stopień pośredni.
E — Wymagana szczególna staranność przy wysokim stopniu dokładności. Praca związana z niebezpieczeństwem spowodowania większych strat materialnych, a także z zagrożeniem zdrowia innych. Wymagana odpowiedzialność za pracę innych (praca kierownicza).
F — Stopień pośredni.
G — Praca związana z wysokim stopniem odpowiedzialności (pomyłki mogą spowodować bardzo duże straty lub zagrażać życiu i zdrowiu ludzkiemu).
H — Stopień pośredni.
I — Praca wymaga pełnej samodzielności podejmowania decyzji w najważniejszych sprawach.

Cecha: Aktywność i inicjatywa związane z odpowiedzialnością (pytanie ankietowe 12)

Stopień oceny

- I — Praca nie wymaga inicjatywy lub ryzyka, odbywa się pod normalnym nadzorem.
II — Stopień pośredni.
III — W zakresie wykonywanych czynności praca ma charakter samodzielny, wymaga więc zwykłego stopnia inicjatywy, aktywności oraz odpowiedzialności.
IV — Stopień pośredni.
V — Przy pracy samodzielnej (w mniejszym zakresie kierowniczej, a polegającej przede wszystkim na kontroli pracy innych) występuje konieczność wyższego aniżeli zwykły stopnia aktywności, gotowości do wykonywania dodatkowej pracy i inicjatywy oraz podejmowania decyzji o średniej odpowiedzialności.
VI — Stopień pośredni.
VII — Praca o charakterze wybitnie kierowniczym w stosunku do większych grup pracowników; wymaga już wysokiego stopnia inicjatywy i aktywności oraz gotowości podejmowania decyzji o dużym stopniu odpowiedzialności.
VIII — Stopień pośredni.
IX — Praca na najwyższych szczeblach kierownictwa, związana ze szczególnie wysokim stopniem inicjatywy własnej i z koniecznością stałego podejmowania decyzji o znaczeniu zasadniczym (a więc także ponoszenia odpowiedzialności za nie).

VII. Współzycie z ludźmi

Cecha: Umiejętność kierowania (pytanie ankietowe 13)

Stopień oceny

- A — Praca nie wymaga żadnych umiejętności w zakresie kierowania ludźmi.
- B — Wymaga umiejętności rozmieszczania ludzi w procesie pracy, instruowania ich oraz oceniania ich pracy.
- C — Wymagana umiejętność kierowania większymi grupami ludzkimi, co wiąże się z rozwiązywaniem problemów organizacyjnych i personalnych.
- D — Praca wymaga wybitnych umiejętności kierowniczych na naczelnych stanowiskach.

Cecha: Współpraca z ludźmi (pytanie ankietowe 14)

Stopień oceny

- I — Praca nie wymaga umiejętności współdziałania z ludźmi, a związana jest najwyżej z koniecznością podporządkowania się poleceniom przełożonego
- II — Stopień pośredni.
- III — Praca wymaga zwykłego stopnia umiejętności kierowania niezbyt wielkimi grupami ludzkimi. Wymagane uzdolnienia w zakresie wpływania na ludzi, takt.
- IV — Stopień pośredni.
- V — Wymagane szczególne (nadzwyczajne) umiejętności współpracy z ludźmi, związane z kierowaniem wielkimi grupami ludzkimi. Praca wymaga umiejętności łagodzenia konfliktów, zdolności prowadzenia pertraktacji.

VIII. Warunki pracy

Cecha: Zakres obciążeń ze strony warunków pracy (pytanie ankietowe 15)

Stopień oceny

- A — Praca związana z nieznacznymi obciążeniami ze strony warunków pracy, bez zagrożenia wypadkami.
- B — Stopień pośredni.
- C — Praca związana z dość uciążliwym wpływem jej warunków, występuje też pewne, choć nieznaczne zagrożenie wypadkami. Nie występuje jednak utrudnienie ponad miarę przeciętną.
- D — Stopień pośredni.
- E — Praca odbywa się w warunkach, które (zwłaszcza przy zaniedbaniu przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy) zagrażają zdrowiu, a nawet życiu pracowników. Warunki silnie utrudniają pracę.
- F — Stopień pośredni.
- G — Występują szczególnie uciążliwe wpływy otoczenia, które tylko przez krótki okres można wytrzymać, tak że konieczne są przerwy w pracy. Duże niebezpieczeństwo wypadków, zagrożenie zdrowia i życia pracownika.

Cecha: Czas trwania obciążenia trudnymi warunkami pracy² (pytanie ankietowe 16)

² Zestawienie trudnych warunków pracy: a) nieodpowiednia temperatura (zbyt wysoka lub zbyt niska), b) woda, wilgoć, kwasy, c) brud, kurz, d) gazy i pary, e) wstrząsy i hałasy, f) światło (zbyt jaskrawe lub zbyt słabe), g) wpływy atmosferyczne, przewiewy, h) toksyczność pracy, niebezpieczeństwo chorób zawodowych, i) niebezpieczeństwo wypadków.

Stopień oceny

- I — Od czasu do czasu (ok. 30% czasu pracy) występuje obciążenie mniejszą liczbą czynników (1—3) utrudniających pracę.
- II — Od czasu do czasu (ok. 30% czasu pracy) występuje obciążenie większą liczbą czynników utrudniających pracę lub często (ok. 60% czasu pracy) występuje obciążenie niewieloma czynnikami utrudniającymi.
- III — Stałe (ok. 90% czasu pracy) występuje obciążenie niewieloma czynnikami utrudniającymi pracę ze strony warunków.
- IV — Często (ok. 60% czasu pracy) występuje obciążenie większą liczbą czynników utrudniających pracę.
- V — Dłużej niż w ciągu 60% dnia roboczego występują obciążenia większą liczbą czynników utrudniających pracę.

Załącznik 2

WZÓR PRZYKŁADOWO WYPEŁNIONEGO FORMULARZA
OPISU STANOWISKA PRACY

(wg A. Melicha, *System plac w kapitalizmie*, Warszawa 1966, s. 323—324)

Przedsiębiorstwo

Stanowisko pracy

Opis
stanowiska pracy

Wydział

Opis pracy nr
St. inspektor normowania pracy

A. Przebieg i zakres pracy

Opracowywanie projektów technicznie uzasadnionych norm pracy dla zasadniczych stanowisk przerobczego ciągu walcowniczego szeregu wydziałów poprzez analizę rzeczywistych czasów wykonania operacji i robót. Dokonywanie pomiarów chronometrażowych różnymi metodami, w tym również metodą migawkową. Analizowanie stosowanych norm pracy i — w razie nieprawidłowości — stawianie wniosków w zakresie wprowadzenia poprawek do zmian. Prowadzenie analizy osiągniętej wydajności pracy, badanie czynników wpływających na jej wzrost i opracowywanie projektów podniesienia jej poziomu, nadzór nad realizacją wniosków i analiza osiągniętych efektów. Referowanie opracowanych projektów i uzasadnienie ich słuszności na komisjach wydziałowych, zakładowych i omawianie ich z zainteresowanymi pracownikami. Wykonywanie innych prac, np. sprawozdawczych, zleconych przez kierowników zespołu.

B. Wymagania i obciążenia związane z pracą

1. Potrzebne przygotowanie zawodowe i wykształcenie

Wykształcenie techniczne wyższe pierwszego stopnia i kurs normowania pracy.

2. Czas potrzebny na wprawianie się do pracy
2 lata praktyki w normowaniu ruchu.
3. Stopień samodzielności myślenia
Opracowywanie w oparciu o dane zawarte w literaturze i własne doświadczenie racjonalnych metod pracy. Współdziałal przy wprowadzaniu ich w życie.
4. Wymogi inteligencji i bystrości umysłu
Duży stopień inteligencji, obrotność w piśmie i słowie.
5. Stopień uwagi i koncentracji
Obserwacja robotników w przebiegu skomplikowanych procesów produkcyjnych i pracy ludzi.
6. Czas obciążenia uwagi, koncentracji
Obciążenie występuje w czasie przeprowadzanych obserwacji i opracowywania projektów usprawnień organizacji pracy (ok. 40% czasu pracy).
7. Wymóg siły fizycznej i wytrwałości
Praca nie wymaga siły fizycznej, jedynie w czasie przeprowadzania obserwacji wymaga wytrwałości.
8. Wymagana zręczność
Wymagana zręczność w poruszaniu się na różnych stanowiskach pracy w przedsiębiorstwie.
9. Stopień napięcia mięśni
W czasie przeprowadzania obserwacji męczące stanie w bezruchu, obciążenie mięśni nóg.
10. Czas obciążenia wysiłkiem fizycznym
Obciążenie występuje tylko w czasie przeprowadzanych obserwacji (40% czasu pracy).
11. Wymagana dokładność pracy
Praca wymaga szczególnej staranności i dokładności, gdyż w zależności od wyników ustala się wynagrodzenie często dużych grup robotników.
12. Aktywność — gotowość pracy
Wymagana duża zdolność przeforsowywania swego zdania, często niekorzystnego dla zainteresowanych (zaostrenie norm pracy, umiejętność podejmowania decyzji).
13. Zakres oceny pracy innych
Istota pracy sprowadza się do oceny pracy innych i wskazywania na rezerwy produkcyjne i możliwości ich uruchamiania.
14. Wymogi w zakresie współpracy
Praca wymaga wybitnych uzdolnień w obchodzeniu się z ludźmi, taktu i wyrozumiałości, szczególnie przy obserwacjach i wyjaśnieniu zaostrenia norm pracy.
15. Warunki pracy — obciążenie
Wykonywanie pracy odbywa się praktycznie na wszystkich stanowiskach pracy przedsiębiorstwa, w tym i na najbardziej zagrożonych.
16. Czas obciążenia warunkami pracy
Tylko w czasie przeprowadzania obserwacji (40% czasu).