# **Ile mamy płacić osobie zatrudnionej na danym stanowisku – czyli miary wynagrodzenia za pracę.**

**[ZASADY USTALANIA WYSOKOŚCI WYNAGRODZENIA]**

art. 78 § 1. Wynagrodzenie za pracę powinno być tak ustalone, aby odpowiadało w szczególności rodzajowi wykonywanej pracy i kwalifikacjom wymaganym przy jej wykonywaniu, a także uwzględniało ilość i jakość świadczonej pracy.

art. 78 § 2. W celu określenia wynagrodzenia za pracę ustala się, w trybie przewidzianym w art. 771-773, wysokość oraz zasady przyznawania pracownikom stawek wynagrodzenia za pracę określonego rodzaju lub na określonym stanowisku, a także innych (dodatkowych) składników wynagrodzenia, jeżeli zostały one przewidziane z tytułu wykonywania określonej pracy.

**1.WYNAGRADZANIE ZA CZAS PRACY**

- płacimy za jednostkę czasu przepracowaną

- typowo miara miesięczna lub godzinowa

- miara miesięczna – często przy szeroko rozumianej pracy umysłowej/biurowej

- miara godzinowa często na produkcji

- względnie łatwe liczenie wynagrodzenia

- ale miesiąc ma różną ilość godzin – przy płacy miesięcznej płacisz zawsze tyle samo niezależnie od ilości godzin pracy w miesiącu – przy płacy godzinowej wynagrodzenie jest różne w każdym miesiącu

- brak elementu motywacyjnego – „czy się stoi czy się leży….pensja się należy”

- czasem dodawany jest więc premia = wynagrodzenie czasowo-wynikowe

**2. WYNAGRADZANIE ZA WYNIK**

- tzw. praca na akord,

- im więcej zrobisz tym więcej zarobisz – ale tak się nie da w ramach stosunku pracy bo to oznacza , że jak nie robisz to nie zarobisz, albo zarobisz mniej niż minimalne – oba przypadki odpadają,

- żeby mieć pewność że płacimy za pożądaną ilość pracy możemy ustalić normę pracy:

Art. 83. [Normy pracy]

§ 1. Normy pracy, stanowiące miernik nakładu pracy, jej wydajności i jakości, mogą być stosowane, jeżeli jest to uzasadnione rodzajem pracy.

§ 2. Normy pracy są ustalane z uwzględnieniem osiągniętego poziomu techniki i organizacji pracy. Normy pracy mogą być zmieniane w miarę wdrażania technicznych i organizacyjnych usprawnień zapewniających wzrost wydajności pracy.

§ 3. Przekraczanie norm pracy nie stanowi podstawy do ich zmiany, jeżeli jest ono wynikiem zwiększonego osobistego wkładu pracy pracownika lub jego sprawności zawodowej.

§ 4. O zmianie normy pracy pracownicy powinni być zawiadomieni co najmniej na 2 tygodnie przed wprowadzeniem nowej normy.

- czyli mówiąc krótko: w trakcie zmiany 8 godzinnej masz wyprodukować na maszynie X 800 sztuk detali WdF/098/2020 odpowiadających jakościowo normie jakości Q1234 – za to dostajesz wynagrodzenie zasadnicze miesięczne 3500 zł. Jak pracodawca wyda ci polecenie żebyś zrobił więcej - to za każda sztukę dodatkową powyżej 800 na zmianę dostajesz dodatkowo 3,50 zł.

- CO ROKU ZWRACAM UWAGĘ, ŻEBY NIE MYLIĆ NORMY PRACY ORAZ NORMY CZASU PRACY – TO DWIE RÓZNE RZECZY – ALE NIEWIELE TO DAJE NA EGZAMIENIE…

- inny wariant wynagradzania za wynik – **wynagrodzenie prowizyjne**

- jeżeli stosujemy w ramach stosunku pracy to ma ono dwa elementy: a/ stały (ryczałt) na ogół na niskim poziomie (oczywiście nie niższym niż wynagrodzenie minimalne) – pracownik dostaje go co miesiąc w niezmiennej wysokości,

b/ prowizja uzależniona od wyniku – typowo od sprzedaży (przedstawiciele handlowi) – może dawać rzeczywisty i atrakcyjny wzrost płacy

# **Gdybyś założył własną firmę – jak zbudowałbyś system wynagradzania?**

- na oko, wg co znajomi z branży płacą,

- na podstawie dostępnych danych statystycznych,

- albo stosując jakąś procedurę – tzw. wartościowanie pracy

# **WARTOŚCIOWANIE PRACY**

## I. Wprowadzenie

* Kiedy mówimy o wartościowaniu pracy mówimy o WYCENIE / OCENIE wartości STANIOWISK PRACY a nie ludzi, którzy te stanowiska zajmują ( od tego jest ocena okresowa ). Pytanie :jaką WARTOŚĆ ma to stanowisko pracy dla firmy - dla realizacji jej celów, jej strategii?
* Uwaga!!! Cele zmieniają się w czasie – niekiedy nawet bardzo radykalnie np. firma obuwnicza przechodzi w całości do działalności internetowej - i co z wynikami przeprowadzonego wcześniej wartościowania pracy?
* Wartościowania Pracy można dokonać rozmaitymi, mniej lub bardziej skomplikowanymi i złożonymi metodami – zawsze jednak bierze w nim udział CZYNNIK LUDZKI, SUBIEKTYWNY!!!!
* Metody Wartościowania Pracy mają min. na celu ograniczyć oddziaływanie subiektywnego czynnika ludzkiego.
* Dodatkowy czynnik obiektywizujący – zespołowość procedury – powołanie specjalnej komisji ds. Wartościowania Pracy.
* Zasadą działania komisji jest uzgadnianie i negocjowanie – czynników branych pod uwagę, ich wagi, wstępnych rankingów.
* Wyniki zastosowania konkretnej metody Wartościowania Pracy trzeba weryfikować, rewidować w świetle realiów, doświadczeń, reakcji pracowników i związków zawodowych na jego wyniki. Może być konieczne stworzenie procedury odwoławczej od wyniku Wartościowania.
* Wartościowanie Pracy na ogół nie obejmuje stanowisk najwyższych.
* Wartościowanie nie tworzy skali płac!!! Tworzy racjonalną, dającą się obronić podstawę do tworzenia skali płac.
* Wartościowanie Pracy daje podstawę do stworzenia skali płac zasadniczych!!! Trzeba zostawić przestrzeń dla oddziaływania na płace poprzez motywowania i oceny okresowe.

**METODY WARTOŚCIOWANIA PRACY**

##### Metody nieanalityczne

1. **RANKING...czyli od stanowiska najprostszego / najmniej ważnego do najtrudniejszego / najbardziej ważnego.**

**Krok 1** – wybrać zestaw reprezentatywnych stanowisk pracy.

**Krok 2** – przygotować opisy tych stanowisk pracy i porównać te stanowiska ze sobą.

**Krok 3** – ustalić skrajne stanowiska pracy ( dość proste ).

**Krok 4** - ustalić pośrednie stanowiska pracy ( dość trudne ).

**Krok 5** – porównać wyniki swojego rankingu z rankingami innych członków komisji, przedyskutować je i wprowadzić uzgodnione korekty.

**Krok 6** – pozostałe „prace” wmontować w ranking bazując na podobieństwach do stanowisk reprezentatywnych.

* **KORZYŚCI** – dosyć łatwa procedura, tanie w przeprowadzeniu.
* **WADY** – duży ładunek subiektywizmu, bardzo uzależnione od poziomu wiedzy członków komisji, mogą działać uprzedzenia i własne preferencje, faworyzowanie „swoich”.

### METODY WARTOŚCIOWANIA PRACY

#### **Metody nieanalityczne cd.**

1. **PORÓWNANIE PARAMI**

**Krok 1** – Porównanie każdego stanowiska z każdym. Porównanie może brać pod uwagę daną pracę „ogólnie” lub w oparciu o opis stanowiska pracy – albo też porównywać można w oparciu o wybrane kryteria.

**Krok 2** – Należy przyznać punkty porównywanym stanowiskom pracy w zależności czy dane stanowisko jest bardziej ( np. 3 pkt. ), mniej ( np. 1 pkt. ) lub równie ważne ( np. 1.5 pkt. ) jak każde z nim porównywane. Można także przyjąć prostą metodę przyjąć pracy wartościowszej w danej parze 1 pkt. a mniej wartościowej 0 pkt.

**Krok 3** – należy dokonać zsumowania punktacji i stworzyć ranking.

**Krok 4** – należy skonfrontować swój wynik z resztą członków komisji i dokonać weryfikacji rankingu ogólnego

* **KORZYŚCI** – stosunkowo proste, ogranicza do pewnego stopnia subiektywizm, jest systematyczne i całościowe.
* **WADY** – nadaje się do małej ilości stanowisk pracy ( ilość porównań może być olbrzymia!), subiektywizm pozostaje jednak czynnikiem decydującym na poziomie indywidualnym i zespołowym.

### METODY WARTOŚCIOWANIA PRACY

#### **Metody nieanalityczne cd.**

1. **KLASYFIKACJA STANOWISK PRACY**

**Krok 1** – ustalić klasyfikację stanowisk pracy w oparciu o niewielką liczbę kryteriów. Na podstawie tych kryteriów stworzyć krótkie modelowe opisy „prac” o pewnej ogólności i abstrakcyjności.

**Krok 2** – stworzyć kilkuszczeblową klasyfikacją obejmującą uszeregowane hierarchicznie modele „prac”.

**Krok 3** – zaklasyfikować poszczególne stanowiska pracy występujące w danej firmie pod poszczególne modele wzorcowej klasyfikacji.

Np. w Brytyjskim Institute of Admnistrative Management można „pobrać” ponad 1000 gotowych modeli klasyfikacyjnych do użytku przy wartościowaniu prac „biurowych” . System typowy powinien obejmować 8 stopni klasyfikacyjnych.

* **KORZYŚCI** – stosunkowo proste i relatywnie tanie.
* **WADY** – mogą być kłopoty ze stanowiskami o charakterze złożonym ze skomplikowanymi funkcjami nie dającymi się jednoznacznie zakwalifikować.

### METODY WARTOŚCIOWANIA PRACY

#### **Metody analityczne**

1. **PORÓWNANIE CZYNNIKÓW**

**Krok 1** – wybrać stanowiska „kluczowe” jako punkty odniesienia do porównań, przygotować opisy stanowisk pracy.

**Krok 2** – dokonać wyboru i zdefiniowania czynników według których dokonane zostaną porównania. Najczęściej będą to : UMIEJĘTNOŚCI , ODPOWIEDZIALNŚĆ, WYSIŁEK, WARUNKI PRACY.

**KROK 3** – czynniki mogą ulec dalszemu rozbiciu – np. wysiłek może być umysłowy, fizyczny czy stresowy.

**KROK 4** – czynnikom przyznaje się punkty i wagi.

**KROK 5** – dokonuje się wyceny poszczególnych prac kluczowych i podsumowania punktacji – następnie zespołowo weryfikuje się wyniki by uniknąć anomalii i tworzy ranking ostateczny. Prace uzyskujące wyniki zbliżone punktowo można przypisać do tego samego szczebla hierarchii ważności. To będzie pomocne przy tworzeniu skali płac i tabel zaszeregowania!

**KORZYŚCI** – bardzo poważne ( ale nie zupełne! ) ograniczenie subiektywizmu i arbitralności oceny. Ocena jest pogłębiona i kompleksowa. Popierane przez przepisy prawa niektórych państw ( np. GB ).

**WADY** – czasochłonne i skomplikowane w zastosowaniu, wymaga dobrego przygotowania członków komisji lub zakupu usługi na zewnątrz co wpływa na koszt całej operacji.

### METODY WARTOŚCIOWANIA PRACY

#### **Metody analityczne**

1. **Metoda Hay’a**
* Wariant metody porównywania czynnikami. Posługuje się standardową kartą oceny stanowiska pracy mająca zastosowanie w całej firmie do stanowisk pracy wszelkiego typu i na cały świecie.
* Posługuje się trzema ogólnymi kryteriami oceny pracy: KNOW-HOW, ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW i ODPOWIEDZIALNOŚĆ.
* Każde kryterium rozpatrywane jest pod kątem głębokości i szerokości.
* KNOW-HOW to wymagana dla otrzymania przeciętnie akceptowalnego standardu danej pracy wiedza i umiejętności.
* ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW to czynnik określający analityczne i ewaluacyjne aspekty danej pracy rozpatrywane w dwóch wymiarach – środowiska ( rutynowe, szeroko definiowane ) oraz wyzwania ( proste wyuczone wybory, kreatywne niestandardowe podejście ).
* ODPOWIEDZIALNOŚĆ – odnosi się do poziomu uprawnień oraz ponoszenia konsekwencji za dane działania. Ma trzy wymiary – zakres wolności działania, wpływ pracy na ostateczny wynik / cel firmy oraz odpowiedzialność za wynik finansowy.