

## VI. Procesy pracy i wynagradzania

### 6.1. Praca, procesy pracy, przedsiębiorstwo<sup>1</sup>

Pojęcie: **PRACA** można rozpatrywać w różnym znaczeniu:

- **Czynnościowym** oznacza zbiór działań - zachowań charakteryzujących się wydatkiem energetycznym (np. praca rolnika, praca silnika, praca konia itp.)
- **Rzeczowym** oznacza rezultat zachowań, działań (np. praca doktorska)
- **Opisowym**, w tym również metaforycznym ( np. socjologia pracy, higiena pracy, święto pracy). Praca była, jest i będzie przedmiotem zainteresowań różnych systemów filozoficznych i religijnych, a także dyscyplin naukowych, dlatego jest różnie definiowana:
- Z punktu widzenia socjologicznego: **Pracą jest każda celowa czynność społecznie użyteczna.**
- Prakseologia uważa za pracę: **Splot czynności mających charakter pokonywania trudności dla zaspokojenia czyichś istotnych potrzeb.**
- Z punktu widzenia ekonomicznego: **Pracą człowieka jest świadoma działalność (zbiór czynności) zmierzająca do zaspokojenia potrzeb ludzkich.**
- Fizyka określa pracę, jako: **Iloczyn skalarny siły przez drogę.**

Działania ludzi zmierzające do zaspokojenia potrzeb są podejmowane stale i masowo w czasie i przestrzeni, tworząc w ten sposób **procesy pracy**.

Procesy pracy zapoczątkowały naturalny **podział pracy** tj. **według płci i wieku**. Ten natomiast zrodził procesy podziału produktów i **procesy wymiany**. Społeczny podział pracy i pojawienie się pieniądza zintensyfikowały te procesy. Powstały organizacje nazywane przedsiębiorstwami, i realizujące **procesy produkcji i usług** na rzecz otoczenia.

*Przedsiębiorstwo to pozostający pod wspólnym kierownictwem zespół osób i środków materialnych, powiązanych technologią realizacji celów i wyodrębniony z otoczenia ekonomicznie i prawnie.*

Przedsiębiorstwo jest, więc historycznie ukształtowaną organizacją ( w znaczeniu rzeczowym), uczestniczącą w procesach gospodarczych.. Związki rzeczowe przedsiębiorstwa z otoczeniem przyjmują postać strumieni: pracy żywej, dóbr i usług, pieniądza. Przedsiębiorstwa zatrudniające siłę najemną stały się **pracodawcami**.

### 6.2. Płaca i wynagradzanie

Z pracą i przedsiębiorstwem związane jest pojęcie **płacy i wynagradzania**.

Istnieją różne teorie płac, a pojęcia płacy i wynagradzania są różnie definiowane.

**Wynagrodzenie z tytułu zatrudnienia** to należność przypadająca pracownikowi i obejmująca:

- Wynagrodzenie za wykonaną pracę w ramach stosunku pracy, czyli **płacę**,
- Inne składniki wynagrodzenia z tytułu zatrudnienia.

*„Wynagrodzenie z tytułu zatrudnienia jest, więc świadczeniem pracodawcy na rzecz pracownika, który świadczy na rzecz pracodawcy pracę, czyli wykonuje określone reżimem technologicznym czynności. „ **Martan***

### 6.3. Charakterystyka techniczno –ekonomiczna procesów pracy i wynagradzania<sup>2</sup>

Ilościowa charakterystyka procesu pracy i wynagradzania obejmuje następujące cechy tych procesów:

- **Nakład pracy** - liczba jednostek przepracowanego czasu.
- **Rezultat pracy** – to produkt (rzecz) lub usługa (zmiana stanu jakiejś rzeczy).
- **Zatrudnienie** – to liczba zatrudnionych pracowników.
- **Stawka płac** – jest wynagrodzeniem za jednostkę osiągniętego rezultatu pracy albo za jednostkę poniesionego nakładu pracy.
- **Wynagrodzenie** – to kwota pieniężna należna pracownikowi za wykonaną pracę lub z tytułu zatrudnienia.

<sup>1</sup> Opracowano na podstawie L. Martan Praca i wynagradzanie w przedsiębiorstwie. Zagadnienia podstawowe. Of. Wyd. PWr Wrocław 1997

<sup>2</sup> Opracowano na podstawie L. Martan Praca i wynagradzanie w przedsiębiorstwie. Zagadnienia podstawowe. Of. Wyd. PWr Wrocław 1997

Identyfikacja i pomiar tych pięciu podstawowych cech procesów pracy i wynagradzania umożliwiają opis tych procesów za pomocą parametrów wyrażających ich cechy i relacje między nimi:

**N** - nakład pracy [j.czasu]      **P**-rezultat pracy [j.naturalna, j.umowna, j.wartości]

**Z** - zatrudnienie [osoby]      **c**-stawka płac [jw./jc, jw./jn, jw./ju, %]

**F**- suma wynagrodzeń z tytułu zatrudnienia [jw.]

można obliczyć zależności:

**w-wydajność pracy**, tj wielkość rezultatów pracy przypadająca na jednostkę nakładu pracy:

$$w = P/N = 1/h$$

w praktyce stosuje się czasem parametr wyrażający wydajność pracy jako wielkość rezultatów pracy przypadającej na jednego zatrudnionego:

$$w = P/Z$$

**h-pracochłonność**, tj liczba jednostek nakładu pracy przypadająca na jednostkę rezultatu pracy:

$$h = N/P=1/w$$

**g-przeciętny nakład pracy** jednego zatrudnionego:

$$g = N/Z$$

**s-przeciętne wynagrodzenie** z tytułu zatrudnienia jednej osoby

$$s = F/Z$$

## 6.2. Polityka wynagradzania.

Kształtowanie wynagrodzeń jest jednym z zadań służących do utrzymania pracowników. Kształtowanie wynagrodzeń obejmuje:

- zdefiniowanie polityki wynagradzania
- ustalenie zasad różnicowania wynagrodzeń
- ustalenie norm pracy
- ustalenie form płac
- ustalenie składników i struktury wynagrodzeń

Polityka wynagradzania określa usytuowanie wynagrodzeń w systemie motywacyjnym przedsiębiorstwa, formułuje założenia dotyczące funkcji wynagrodzeń, zasad różnicowania wynagrodzeń, zasad ich indeksacji oraz struktury wynagrodzeń. Określa także zakres negocjacji z pracownikami i ich reprezentacją.



**Rys. 6.1 Wymagania stawiane wynagrodzeniom**

Istotę wynagrodzeń odzwierciedlają funkcje, jakie pełnią one w gospodarce i społeczeństwie w skali makro i mikroekonomicznej. Do funkcji tych zaliczyć można:

- funkcję dochodową,
- funkcję kosztową,
- funkcję motywacyjną,
- funkcję społeczną.

**Funkcja dochodowa** wynika z faktu, że nierzadko wynagrodzenie jest jedynym i podstawowym rodzajem uzyskiwanego dochodu przez pracownika. Wynagrodzenie jest źródłem utrzymania dla pracowników i ich rodzin, a także decydują o poziomie i możliwości zaspokojenia ich potrzeb materialnych. W kontekście tej funkcji dochody powinny być wystarczające co najmniej na odtworzenie zdolności do pracy. Możliwe jest to dzięki posiadaniu wystarczającej ilości pieniędzy na zakup i zaspokojenie podstawowych potrzeb człowieka: wyżywienie, mieszkanie, ubranie.

„Wynagrodzenie za niskie niezapewniające pracownikowi możliwości odtworzenia zdolności do pracy prowadzi do szeregu negatywnych skutków:

- spadku wydajności pracy oraz witalności pracowników,
- poszukiwania dodatkowych źródeł zarobkowania poza podstawowym miejscem pracy, co w konsekwencji prowadzi do dalszego obniżenia wydajności i witalności na skutek przepracowania,
- pogorszenia relacji międzyludzkich w miejscu pracy, zarówno na styku pracownik-menedżerowie- właściciel oraz kadra zarządzająca- związki zawodowe,
- spadku popytu kraju, co prowadzi do wtórnego ograniczenia produkcji i usług oraz zysków organizacji,
- rozszerzenia się obszarów ubóstwa i wzrostu patologii społecznych.”<sup>3</sup>

Z omawianą funkcją ściśle związany jest termin **płaca godziwa**, który oznacza, że dochód uzyskiwany przez pracownika podczas wykonywania przez niego powierzonych mu zadań i obowiązków, powinien zapewnić zadawalające warunki życia dla pracowników i ich rodzin. Wymóg płacy godziwej został zapisany w Europejskiej Karcie Społecznej.<sup>4</sup>

**Funkcja kosztowa** wynika z faktu, że wynagrodzenie pracowników stanowi istotny element kosztów pracy oraz kosztów ogólnej działalności gospodarczej. „Wynagrodzeń nie można dowolnie podwyższać, gdyż ich wielkość ma wpływ na cenę dóbr i usług finalnych przedsiębiorstwa, na jego pozycję konkurencyjną na rynku, na rozwój, stagnację bądź upadek firmy.”<sup>5</sup>

Między funkcją kosztową a dochodową zachodzi konflikt z punktu widzenia zarówno pracowników jak i przedsiębiorstwa. Konflikt ten rozwiązać można zachowując i przestrzegając zależności między wysokością wynagrodzenia a efektywnością pracy. Na podstawie takiego rozwiązania można wyodrębnić następujące wnioski dotyczące funkcji kosztowej płac:

- „wysokość każdego elementu kosztów, w tym płac, można ocenić jedynie na tle efektów jakie przynosi jego zaangażowanie,
- Istotny jest nie poziom bezwzględny płacy indywidualnej czy łącznego funduszu wynagrodzeń w firmie, ale relacje między kosztami i efektami,
- Należy szukać optymalnych relacji między kosztami wynagrodzeń (pełnymi kosztami pracy), a efektywnością pracy i poziomem dochodów firmy,
- Doświadczalnie wykazano, że we współczesnym świecie optymalne relacje nie kształtują się na poziomie płac realnie niskich.”<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> J. M. Moczydłowska, „Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników”, Wydawnictwo DIFIN, Warszawa 2008, str. 173

<sup>4</sup> Ustęp 4 tejże Karty głosi, że wszyscy pracownicy mają prawo do godziwego wynagrodzenia, wystarczającego do zapewnienia im, jak i ich rodzinom, właściwego poziomu życia. Według artykułu 4 drugiej części „państwa, które związały się jego postanowieniami, powinny:

- uznać prawa pracowników do takiego wynagrodzenia, jakie zapewni im i ich rodzinom właściwy poziom życia,
- uznać prawa pracowników do zwiększonej stawki wynagrodzenia za pracę w godzinach nadliczbowych, z zastrzeżeniem wyjątków przewidzianych w przypadkach szczególnych,
- uznać prawo pracowników, zarówno mężczyzn, jak i kobiet, do jednakowego wynagrodzenia za pracę o jednakowej wartości,
- uznać prawo wszystkich pracowników do rozsądnego okresu wypowiedzenia w razie rozwiązania stosunku pracy,
- przyznać prawo do ochrony wynagrodzenia przed potrąceniami poprzez przyjęcie zasady, że mogą one być dokonywane tylko na warunkach i w granicach przewidzianych w ustawodawstwach krajowych albo określonych w układach zbiorowych lub w orzeczeniach arbitrażowych.”

<sup>5</sup> A. Polańska, „Zarządzanie personelem. Zasady, zadania i wymagania stawiane menedżerom”, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1999, str. 82

<sup>6</sup> J. M. Moczydłowska, „Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników”, Wydawnictwo DIFIN, Warszawa 2008, str. 174

Z punktu widzenia kosztowej funkcji płac nie jest istotny bezwzględny, ale względny poziom wynagrodzeń, czyli mierzony w relacji do efektów pracy.

**Funkcja motywacyjna** wynika z faktu, iż wynagrodzenie jest podstawowym narzędziem motywowania do pracy. Zasady wynagradzania powinny więc być tak skonstruowane, aby zachęcały pracowników do efektywniejszej pracy, podnoszenia kwalifikacji oraz lojalności wobec pracodawcy. W efekcie pracownicy uzyskują lepsze efekty dzięki czemu ich wynagrodzenie rośnie wraz ze wzrostem wydajności. Funkcja ta wiąże się również z tym, że wynagrodzenie jest nagrodą za pracę. Dzięki powiązaniu wyników pracy i zachowań pracowników z otrzymywanymi przez nich wynagrodzeniami omawiana funkcja płac umożliwia korelację interesów pracowników i zatrudniającymi ich pracodawcami, co w przypadku dwóch wcześniejszych funkcji (kosztowej i dochodowej) było w znacznym stopniu utrudnione. *„Właściwie skonstruowany system zachęt płacowych znacznie zwiększa szanse organizacji na osiągnięcie wyznaczonych celów działalności gospodarczej. Natomiast wadliwe rozwiązania płacowe i błędy kadry kierowniczej w zakresie kształtowania wynagrodzeń poszczególnych pracowników osłabiają morale pracowników i działają destrukcyjnie na całą działalność gospodarczą.”*<sup>7</sup>

*„Motywacyjna funkcja płac zawiera się w przekonaniu, że płaca ma skłaniać ludzi do podejmowania i efektywnego świadczenia pracy. (...) Potencjał motywacyjny wynagrodzeń wiąże się z rolą, jaką odgrywa pieniądź we współczesnej gospodarce i życiu jednostek.”*<sup>8</sup>

**Funkcja społeczna** - można powiedzieć, że płace pełnią tę funkcję, *„ponieważ stanowią wyznacznik prestiżu, uznania i wartości poszczególnych pracowników oraz grup zawodowych. Poziom i różnicowanie płac wyznaczają miejsce danej osoby w społeczeństwie, wywierają wpływ na stosunki międzyludzkie, poziom zadowolenia z pracy, występowanie konfliktów i strajków. Mają również istotny wpływ na wybór kierunków i poziomu kształcenia.”*<sup>9</sup> Wynika z tego, że pracownik, który będzie wykonywał pracę opłacaną nieadekwatnie do jego pozycji społecznej będzie odczuwał społeczne zdegradowanie i dyskomfort. Praca, którą można uznać za trudną, wymagającą wysokich kwalifikacji i zdolności, a także dużego poświęcenia powinna być sprawiedliwie i odpowiednio opłacana, w innym przypadku ranga wielu zawodów traci na znaczeniu.

Można także mówić o rynkowej funkcji wynagrodzeń. Płaca stanowi bowiem cenę za pracę będącą w pewnym sensie towarem. Jej wysokość uzależniona jest od rzadkości tego towaru na rynku pracy. W tym kontekście powinna ona mieć walor konkurencyjności w stosunku do płacy innych przedsiębiorstw na tyle, by można było utrzymać dotychczasowych pracowników i przyciągnąć nowych.

Problem **sprawiedliwej płacy** znajduje się w obszarze zainteresowań katolickiej nauki społecznej. *„Nie traktuje ona pracy jako towaru, który ma swoją cenę. Praca związana jest bezpośrednio z działaniem osoby ludzkiej, dlatego katolicka nauka społeczna wiąże płacę przede wszystkim z osobą pracownika, a dopiero potem z tym, co jest wynikiem pracy. Człowiek w procesie produkcji pełni rolę współnika i współpracownika, i wynagradzany jest właśnie za te role, a nie za to, co wyprodukował.”*<sup>10</sup> Rozpatrując płacę według tej nauki należy wziąć pod uwagę dwie zasady:

- *„zasada **finalna** mówi, że pracownik ma prawo do takiej płacy za swoją pracę, która zapewniłaby nie tylko utrzymanie się przy życiu, ale także wszechstronne doskonalenie się i rozwój osobowości.*
- *zasada **kazualna** głosi, że musi istnieć związek między płacą a wydajnością pracownika. Ponieważ płaca jest swoistym prawem pracownika do owoców jego pracy, musi być*

---

<sup>7</sup> J. Kardaszewski, „Formy płac.”, Książka i Wiedza, Warszawa 1972, str. 19

<sup>8</sup> J. M. Moczydłowska, „Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników”, Wydawnictwo DIFIN, Warszawa 2008, str. 174

<sup>9</sup> E. Smyk, „Systemy wynagradzania”, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1998, str. 179

<sup>10</sup> J. M. Moczydłowska, „Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników”, Wydawnictwo DIFIN, Warszawa 2008, str. 172

*adekwatna do jego uzdolnień i umiejętności. Powinna odpowiadać włożonemu wysiłkowi w trud pracy i poświęconego nań czasu. Płaca powinna być też zachętą do dalszej pracy.”<sup>11</sup>*

### 6.3. Zasady różnicowania wynagrodzeń.

Wynagrodzenia mogą być różnicowane w zależności od charakteru wykonywanej pracy, osiągniętych rezultatów pracy ( w wymiarze ilościowym i jakościowym), wymaganych kompetencji do wykonania danej pracy. Podstawową przesłanką do różnicowania wynagrodzeń zasadniczych są wymagania stanowiskowe (profile wymagań). Wymagania te są określane poprzez przygotowanie systematycznego opisu stanowisk pracy. Opis stanowiska pracy powstaje w wyniku analizy pracy. Analiza pracy powinna zapewnić podstawę do dokonania **wartościowania pracy**.

Wyróżnia się dwie grupy metod wartościowania pracy: **metody sumaryczne** - polegają na całościowej ocenie trudności prac bez oddzielnej analizy poszczególnych wymagań oraz metody **analityczne** - oceniają wymagania według poszczególnych cech i następnie syntetyzują wyniki. Wartościowanie pracy ma charakter **statyczny** wówczas, gdy ocenie podlega wyłącznie stanowisko pracy, a nie pracownik. Można także mówić o **dynamicznych** metodach wartościowania pracy tj. takich w których uwzględnia się kompetencje konkretnego pracownika.

Kwantyfikacja **trudności pracy** w obu grupach metod może odbywać się przez: **szeregowanie** tj. tworzy się kolejność stanowisk pracy według stopnia trudności lub **stopniowanie** tj. tworzone są klasy trudności, do których zalicza się poszczególne czynności bądź wymagania.

**Tabela nr 6.1 Procedury wartościowania pracy**

Sposób badania Sposób kwalifikacji	Metody sumaryczne	Metody analityczne
Szeregowanie	Szeregowanie porządkowe całościowe	Szeregowanie seryjne (według wymagań)
Stopniowanie	Kwalifikowanie do grup płac	Kwalifikowanie według oceny punktowej

Zestawiając oba podziały otrzymujemy cztery **procedury wartościowania pracy**:

- **szeregowanie porządkowe** : polega na tym, że prace (przeważnie stanowiska pracy) występujące w przedsiębiorstwie są opisane i wyspecyfikowane, a następnie **porównywane parami**, co prowadzi do ich **uszeregowania według trudności**. Kolejność w tym uszeregowaniu daje podstawę do różnicowania stawek płac. **Stanowiska pracy, które są jednakowo ocenione pod względem trudności, są ujmowane w jednej grupie płac**. Oczywiście zaletą, jak łatwość korzystania i zrozumiałość, towarzyszą jednak w tym przypadku istotne wady. Oprócz groźby braku przejrzystości w dużych, złożonych organizacjach, w procedurze tej brak przede wszystkim skali odniesienia, umożliwiającej przełożenie wymagań pracy na stawki płac. Ponadto oceniającemu stawia się bardzo wysokie wymagania, a duży margines swobody umożliwi subiektywizm i czyni procedurę łatwą do zakwestionowania. Z tych przyczyn procedura ta jest bardzo rzadko stosowana w praktyce.
- **kwalifikowanie do grup płac**: polega na odwróconej kolejności postępowania. Najpierw tworzy się tabelę płac, odzwierciedlającą różne stopnie trudności poszczególnych stanowisk pracy. W celu ułatwienia zakwalifikowania, sumaryczny opis poszczególnych stopni trudności uzupełnia się z reguły o przykłady, potem następuje kwalifikowanie stanowisk pracy do poszczególnych grup. Zalety tej metody polegają na prostocie i zrozumiałości. Problemem jest natomiast niewystarczająco jasne i jednoznaczne odgraniczenie poszczególnych grup płac. Ponadto- wobec braku szczegółowych danych o poszczególnych cechach wymagań - specyficzne warunki prac są uwzględnione w niewystarczającym stopniu.
- **szeregowanie seryjne**: polega na szeregowaniu prac, ale oddzielnie dla każdego rodzaju wymagań. Następnie liczby porządkowe lub numery miejsc w szeregu są przekształcane w

<sup>11</sup> J. M. Moczydłowska, „Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników”, Wydawnictwo DIFIN, Warszawa 2008, str. 172

wielkości addytywne (z reguły liczby procentowe). Ponadto potrzebne jest ustalenie wag określających relacje poszczególnych rodzajów wymagań do ich sumy.

- **kwalfikowanie według oceny punktowej:** każde z wymagań otrzymuje stopień według przyjętej skali. Każdy z tych stopni jest zdefiniowany, objaśniony ewentualnie za pomocą przykładu i określony liczbą punktów (wartość liczbową). Największa wartość tak utworzonych stopni oznacza maksymalnie osiągalną liczbę punktów dla określonego wymagania. Poszczególne wymagania bywają często wazone, "wartość pracy" wynika z sumy iloczynów stopni i wag. Tak ustalone wartości punktowe prac są następnie podstawą do zaszeregowania prac (stanowisk) do odpowiednich kategorii płacowych.

W 1960 roku Międzynarodowa Organizacja Pracy (MOP) opracowała tzw. schemat genewski, który zawiera kryteria syntetyczne do wartościowania pracy. Ma on walor uniwersalności i stał się podstawą do stosowania wartościowania pracy w szerszej skali. Schemat genewski został rozwinięty przez REFA (organizacja zajmująca się badaniem procesów pracy) (tabela nr 6.2)

**Tabela nr 6.2 Rozwinięcie schematu genewskiego przez REFA**

Kryteria syntetyczne wg. schematu genewskiego	Rodzaje wymagań wg. REFA
Wymagania psychiczne	Wiadomości Rozwaga
Wymagania fizyczne	Zręczność Obciążenie mięśni Obciążenie zmysłów i nerwów
Odpowiedzialność	Za środki produkcji i wyroby Za bezpieczeństwo i zdrowie innych osób Za przebieg procesu pracy
Warunki pracy (obciążenia)	Temperatura Wilgoć Brud Gazy, pary Hałas, wstrząsy Oświetlenie Niebezpieczeństwo przeziębień Zagrożenia wypadkowe

#### 6.4. Elementy systemu taryfowego płac zasadniczych

Płace zasadnicze pracowników danej organizacji różnicuje się za pomocą **taryfowego systemu wynagrodzenia**, jego elementy przedstawiono w tabeli numer 6.1.

Elementy systemu taryfowego	Charakterystyka
<b>Metoda wartościowania pracy</b>	Systematyczny sposób względnej oceny trudności prac wykonywanych na poszczególnych stanowiskach w danym przedsiębiorstwie. Zastosowanie określonej metody pozwala na pogrupowanie stanowiska pracy w zbiory o zbliżonej trudności pracy, zwane kategoriami zaszeregowania. Wyniki wartościowania pracy zapisuje się w kartach taryfikacyjnych.
<b>Taryfikator kwalifikacyjny</b>	Taryfikator pracy określa kategorie zaszeregowania dla poszczególnych stanowisk i rodzajów prac. Kategorie zaszeregowania są zaś narzędziem dla dalszego różnicowania płac oraz dla projektowania tzw. ścieżek rozwoju zawodowego (ścieżek awansu). Kwalifikowania bądź wartościowania pracy to procedura przyporządkowania poszczególnym stanowiskom i robotnikom określonych kategorii zaszeregowania. Tabele płac zasadniczych powstają przez przyporządkowanie poszczególnym kategoriom zaszeregowania określonych stawek płacy zasadniczej. Wysokość najniższej stawki płacy zasadniczej w tabeli płac w danej firmie ma istotne znaczenie praktyczne. Dla danej firmy powinna ona być ustalana w sposób wyważony, zoptymalizowany.

<b>Siatka płac</b>	Zestaw wartości punktowych lub współczynników wyrażający relacje wynagrodzeń zasadniczych w poszczególnych kategoriach zaszeregowania. Siatka płac jest zbiorem punktów, gdy wyniki wartościowania pracy bezpośrednio przelicza się na wynagrodzenia zasadnicze według określonej stawki pieniężnej za jeden punkt. Rolę siatki pełni wówczas tabela konwersji ocen punktowych wartościowania pracy na kategorie zaszeregowania.
<b>Tabela płac</b>	Zbiór stawek płac przyporządkowanych kolejnym kategoriom zaszeregowania. Wysokość stawek w tabeli zależy od wielkości funduszu, jaki przedsiębiorstwo jest w stanie przeznaczyć na płace i udziału płac zasadniczych w tym funduszu. Na tej podstawie, z uwzględnieniem obowiązujących przepisów prawa pracy, wyznacza się podstawową stawkę płac w najniższej kategorii zaszeregowania, której w siatce płac przypisano współczynnik 1, 00, a następnie pozostałe stawki płac.

**Tabela 6.1 System taryfowy płac zasadniczych**

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Golnau W., Klinowski M., Litwin J., Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Praca zbiorowa pod redakcją. Golnau W., Warszawa, Wydawnictwa fachowe CEDEWU, 2008, 216. Zbiegień-Maciąg L., Wiernek B., Pawnik W., Długosz-Truszkowska E., Zarządzanie Personelem w Firmie, Kraków, Wyd. AGH, 1996, 95.*

### 6.5. Procedura wartościowania pracy - UMEWAP

W Polsce jest dość szeroko jest stosowana Uniwersalna Metoda Wartościowania Pracy. Jej odmiana „UMEWAP-87” przyjmuje cztery kryteria syntetyczne: złożoność pracy, odpowiedzialność, uciążliwość i warunki pracy oraz wyodrębnia łącznie 24 kryteria elementarne. Poszczególne kryteria elementarne są podzielone na tzw. Stopnie trudności, którym są przyporządkowane odpowiednie liczby punktów (Tabela nr 6.1)

Prawidłowy dobór stopni trudności oraz punktacji podczas procesu wyceny mają ułatwiać tak zwane klucze analityczne – zwarte opisy wymagań pracy dla poszczególnych stopni trudności (por załącznik nr 1). Metoda „UMEWAP-87” była szeroko stosowana w latach 60-tych XX wieku do wyceny pracy zarówno na stanowiskach nierobotniczych, jak i robotniczych, w różnych branżach i formach organizacyjno-prawnych. W kolejnych latach była ona modyfikowana, a jej ostatnia wersja to UMEWAP-2000 (por. Tabela nr 6.2.)

Wartościowanie pracy w przedsiębiorstwie powinno być poprzedzone pracami przygotowawczymi, a w szczególności:

- powołaniem komisji do spraw wartościowania pracy,
- przeszkoleniem członków komisji,
- wyjaśnieniem kadrze kierowniczej i załodze oraz organizacji związkowej celów i zasad wartościowania pracy,
- przygotowaniem odpowiedniej liczby kart taryfikacyjnych,
- przygotowaniem wykazów stanowisk, operacji oraz wykazu (kodu) zawodów,
- przeanalizowaniem możliwości usprawnień i ułatwień przy wdrażaniu wartościowania pracy.

W skład komisji do spraw wartościowania pracy powinni wchodzić kierownicy takich komórek jak : normowania pracy, kadr, bhp, technologii i organizacji pracy, płac, dodatkowo – doraźnie – kierownik komórki organizacyjnej, w której są aktualnie dokonywane wyceny. Do udziału w pracach komisji należy zapraszać przedstawicieli pracowników i/lub związków zawodowych.

Podkreślić trzeba nieodzowność wykonania próbnych wycen i przedyskutowania wyników. Liczyć się przy tym trzeba z pewnym rozrzutem punktów przy tych próbnych wycenach, będącym konsekwencją braku doświadczenia. Akcja informacyjna jest potrzebna, gdyż wiąże się z zapewnieniem właściwego klimatu dla pracy komisji, co jest rzeczą nieodzowną. Szczególnie ważna jest postawa całej kadry kierowniczej oraz zrozumienie i akceptacja celów wartościowania pracy przez załogę. Nie byłoby rzeczą właściwą, gdyby prace komisji odbywały się w atmosferze niepokoju pracowników, czy tym bardziej – niechęci.

Podobnie niewskazane byłyby powszechne oczekiwania na zwiększanie płac bezpośrednio po zakończeniu wycen punktowych. Podczas akcji informacyjnej należy akcentować cele organizatorskie – bardziej równomierne obciążenie pracą stanowisk, usprawnienie pracy, poprawę rytmiczności itd. oraz cele płacowe, rozumiane jako lepsze ukierunkowanie bardziej długofalowej

polityki płac. Świadomość, że wynikiom wartościowania pracy nie będą towarzyszyły natychmiastowe zmiany wysokości płac, osłabi napięcia i emocje.

Wskazane jest uzyskanie współpracy z pracownikami, wyzwolenie ich pomysłowości i inicjatywy w zakresie: eliminowania prac zbędnych i dublujących się, uproszczenia treści i obiegu dokumentów, lepszego rozłożenia pracy, wyeliminowania zbędnego zatrudnienia i niepotrzebnych etatów, zmiany linii podziału pracy i kompetencji między poszczególnymi komórkami organizacyjnymi, zwiększenia zakresu kompetencji określonych pracowników (delegacje uprawnień) itd.

Wykazy stanowisk stanowią niezbędny element prac przygotowawczych. Dla potrzeb wartościowania pracy należy stosować następującą definicję stanowiska pracy: jednorodny, wyodrębniony organizacyjnie i przestrzennie, element procesu pracy, w którym wykonywane są, w ramach podziału pracy, określone czynności. Stanowisko może być jedno- lub wielo-osobowe.

W niektórych przypadkach określenie stanowiska pracy może być trudne – głównie z uwagi na zmienność miejsca pracy (niektóre prace remontowe, budowlane, melioracyjne itd.). Czasami jedynym wyjściem będzie przyjęcie założenia, że stanowisko pracy jest tożsame z zakresem czynności i etatem określonego pracownika, a formalną podstawą wyodrębnienia tego stanowiska są odpowiednie zapisy w regulaminach i schematach organizacyjnych, księgach służb itd.

Dokumentowanie wartościowania pracy wymaga opracowania wzoru Karty taryfikacyjnej.



Tabela nr 6.2 Kryteria wartościowania w metodzie UMEWAP

UMEWAP -87			UMEWAP - 2000		
KRYTERIA		PKT	KRYTERIA		PKT
SYNTETYCZNE	ELEMENTARNE		SYNTETYCZNE	ELEMENTARNE	
A. <b>Złożoność pracy</b> 225 pkt	1. Wykształcenie zawodowe. 2. Doświadczenie zawodowe. 3. Innowacyjność, twórczość 4. Zręczność. 5. Współdziałanie.	75 55 45 25 25	A. <b>Złożoność pracy</b> 140	1. Wykształcenie zawodowe. 2. Doświadczenie zawodowe. 3. Innowacyjność, twórczość 4. Zręczność.	60 35 25 20
B. <b>Odpowiedzialność</b> 180	1. Przebieg i skutki pracy 2. Decyzje 3. Środki i przedmioty pracy 4. Bezpieczeństwo innych osób. 5. Kontakty zewnętrzne.	60 50 25 25 20	B. <b>Odpowiedzialność</b> 150	1. Przebieg i skutki pracy 2. Decyzje 3. Finanse oraz środki i przedmioty pracy 4. Bezpieczeństwo innych osób 5. Kierowanie	30 30 25 25 40
C. <b>Uciążliwość pracy</b> 135	1. Wyśięk fizyczny. 2. Wyśięk psychonerwowy. 3. Wyśięk umysłowy. 4. Monotonia, monotypia. 5. Obciążenie psychiczne z tytułu niskiego prestiżu pracy.	45 25 25 20 20	D. <b>Uciążliwość pracy</b> 105	1. Wyśięk fizyczny. 2. Wyśięk psychonerwowy. 3. Wyśięk umysłowy. 4. Monotonia. 5. Warunki pracy	30 20 20 10 25
D. <b>Warunki pracy</b> 90	1. Uciążliwość środowiska pracy • Mikroklimat, • Woda, wilgoć, • Substancje chemiczne, • Hałas, • Oświetlenie (promieniowanie optyczne) • Pyły, • Inne czynniki. 2. Czynniki niebezpieczne	70         20	C. <b>Współpraca</b> 65	1. Współdziałanie 2. Motywowanie 3. Kontakty zewnętrzne	25 20 20
Maksymalna liczba punktów:		<b>630</b>			<b>460</b>

**Karty taryfikacyjne** stanowią podstawowy dokument, na którym dokonywane są: opis stanowiska lub operacji oraz wyceny punktowe. Wzór karty przedstawiony jest w tabeli nr 6.3. Karty powinny być sporządzane w formie elektronicznej. O ile w przedsiębiorstwie występują prace znormowane (sytuacja taka jest typowa zwłaszcza dla przedsiębiorstw przemysłowych) niezbędne jest przygotowanie (skompletowanie) także odpowiedniej dokumentacji (kart procesu technologicznego itp.) umożliwiającej dokonanie wycen operacji.

**Tabela nr 6.3 KARTA TARYFIKACYJNA**

Dział (Wydział) .....

Nazwa stanowiska pracy (operacji) ..... Kategoria zaszeregowania .....

Opis pracy na stanowisku (charakterystyka wykonywanych czynności) .....

--

Szczególna charakterystyka i wycena pracy:

Kryteria wartościowania pracy	Charakterystyka wartościowanego kryterium (opis wymagań pracy)	Liczba punktów
A.1. Wykształcenie zawodowe		
A.2. Doświadczenie zawodowe		
A.3. Innowacyjność, twórczość		
A.4. Zręczność		
A.5. Współdziałanie		
B.1. Odpowiedzialność za przebieg i skutki pracy		
B.2. Odpowiedzialność za decyzje		
B.3. Odpowiedzialność za środki i przedmioty pracy		
B.4. Odpowiedzialność za bezpieczeństwo innych osób		
B.5. Odpowiedzialność za kontakty zewnętrzne		
C.1. Wysilek fizyczny		
C.2. Wysilek psychonerwowy		
C.3. Wysilek umysłowy		
C.4. Monotonia, monotypia		
C.5. Obciążenie z tytułu niskiego prestiżu pracy		
D.1. Warunki pracy		
D.2. Czynniki niebezpieczne		
razem:		

## **Wycena stanowisk (operacji)**

Dane dotyczące stanowiska pracy (operacji) podaje się wpisując nazwę i kod cyfrowy stanowiska (jeśli jest stosowany) lub też nazwę i nr technologiczny operacji w kartach taryfikacyjnych. Jeżeli dotychczas stosowana nazwa stanowiska odbiega od faktycznego zakresu pracy (po ewentualnym usprawnieniu), wskazane jest dostosowanie nazwy stanowiska do zakresu rzeczywiście wykonywanej na nim pracy i rangi tej pracy.

Opis pracy polega na zwięzłym przedstawieniu treści pracy na stanowisku lub treści operacji oraz na krótkim, ale precyzyjnym i konkretnym opisie pracy w układzie poszczególnych kryteriów elementarnych. Opisy muszą być na tyle dobre, aby osoba postronna mogła mieć na ich podstawie właściwe wyobrażenie o pracy i warunkach jej świadczenia oraz mogła dokonać prawidłowej wyceny. Opisuje się najważniejsze czynności, zajmujące pracownikowi większą część dnia. Absolutnie niedopuszczalne jest powielanie opisów kluczy analitycznych z metody „UMEWAP-87”.

Jeżeli dokumentacja już stosowana w przedsiębiorstwach zawiera prawidłowe opisy pracy, związane z wykonaniem operacji, wskazane jest ich wykorzystanie. W wielu przypadkach może okazać się możliwe uniknięcie wypełniania kart taryfikacyjnych dla operacji – można się więc ograniczyć do naniesienia brakujących informacji na już stosowanych dokumentach i bazach danych.

Wyceny punktowe są dokonywane przy założeniu optymalnego poziomu wydajności i jakości pracy na stanowisku. Jeżeli obciążenie pracą stanowiska jest niewłaściwe – za wysokie lub za niskie – wycenę należy poprzedzić doprowadzeniem do właściwego obciążenia pracą. Analogicznie – jeżeli stanowisko pracy jest źle zorganizowane, wyceny powinno się poprzedzić odpowiednim jego usprawnieniem. Wartościowanie źle zorganizowanego stanowiska pracy nie ma sensu.

Wycena punktowa jest dokonywana według kolejnych kryteriów elementarnych. Przed wycenianiem należy dokładnie zapoznać się zarówno z opisami kluczy analitycznych, jak też z uwagami i wyjaśnieniami, umieszczonymi pod poszczególnymi kryteriami w metodzie „UMEWAP-87”.

Jeżeli na stanowisku pracy nienormowanej są wykonywane czynności o różnym stopniu trudności, przyjmuje się stopnie trudności i punktację dla czynności najważniejszych, dominujących w łącznej strukturze czasu pracy.

## **Opracowanie taryfikatorów.**

Wyróżnić można taryfikację: stanowisk pracy, robót, zawodów, pracowników.

Tendencją światową w XX wieku jbyło odchodzenie od opłacania pracowników za potencjalne możliwości świadczenia pracy (kwalifikacje, dyplomy) i przechodzenie na opłacanie za konkretnie świadczoną pracę. Proces ten przebiega od kilkudziesięciu lat i znajduje swój wyraz również w ewolucji metod wartościowania pracy i budowie taryfikatorów.

W zakresie taryfikatorów powinno to być widoczne szczególnie w położeniu akcentu na taryfikację stanowisk pracy i taryfikację robót oraz w dążeniu do unikania taryfikacji pracowników odrębnej od taryfikacji stanowisk – na ile to tylko możliwe i celowe.

**Taryfikatory stanowisk** pracy stanowią zbiory kart taryfikacyjnych poszczególnych stanowisk. W przypadku rozszerzenia lub zawężenia zakresu działania na stanowisku lub istotnej zmiany warunków pracy (kryteria C i D) opracowuje się nową kartę taryfikacyjną.

**Taryfikator robót** stanowią zbiory kart taryfikacji operacji lub zespołów operacji.

**Taryfikator zawodów** może być opracowany po zakończeniu zbioru kart taryfikacyjnych stanowisk pracy. Taryfikator zawodów określa wówczas skrajne rozpiętości wycen punktowych lub kategorii zaszeregowania stanowisk w ramach danego zawodu, rzeczywiście występujące w danym zakładzie pracy – zarówno dla zawodów robotniczych, jak też zawodów i nazw stanowisk nierobotniczych.

Kategorie zaszeregowania osobistego pracowników powinny ogólnie rzecz biorąc odpowiadać kategoriom zaszeregowania stanowisk pracy – szczególnie w odniesieniu do stanowisk nierobotniczych oraz stanowisk robotniczych o pracach znormowanych.

W zależności od przyznanej liczby punktów każde stanowisko jest przyporządkowane do określonej kategorii zaszeregowania ( Tabela nr 6.4).

W specyficznych sytuacjach, gdy na stanowisku wykonywane są bardzo zmienne prace, o różnym, niekiedy nawet trudnym do przewidzenia stopniu trudności, wynagradzane w systemie dniówkowym lub dniówkowo-premiowym, można zalecać rozsądne odchodzenie od tej zasady. W szczególności może zachodzić taka potrzeba w przypadku niektórych prac, związanych z usuwaniem awarii maszyn i urządzeń, prowadzeniem praktycznej nauki zawodu, pracami prototypowymi i innymi, wymagającymi najwyższych kwalifikacji.

**Tabela nr 6.4. Tabela taryfikacyjna**

Kategoria	Punktacja
I	Do 20
II	21 - 35
III	36 - 50
IV	51 - 65
V	66 - 60
VI	61 - 95
VII	96 - 110
VIII	111 - 125
IX	125 - 140
X	141 - 160
XI	161 - 160
XII	161 - 200
XIII	201 - 220
XIV	221 - 240
XV	241 - 260
XVI	261 - 260
XVII	261 - 300
XVIII	301 - 320
XIX	321 - 340
XX	341 - 365
XXI	366 - 390
XXII	391 - 420