**KSZTAŁTOWANIE WYNAGRODZEŃ**

1. **Wprowadzenie teoretyczne**

* **Wynagrodzenie za pracę:**
  + to okresowe **świadczenie majątkowe**, przysługujące za pracę świadczoną w ramach **prawnego stosunku pracy**, odpowiednio do jej **rodzaju, ilości i jakości.** Zostało ono zdefiniowane pośrednio w Kodeksie Pracy w art. 78 ust 2.
  + Wynagrodzenie pracownika musi być ustalone w taki sposób, by odpowiadało rodzajowi wykonanej pracy oraz kwalifikacjom wymaganym przy jej wykonywaniu, a także ma uwzględniać ilość, jak i jakość świadczonej pracy.
  + Wynagrodzenie za prace może się składać ze składników **stałych i zmiennych**.
  + Składniki wynagrodzenia danego pracownika muszą być wyraźnie wyszczególnione i określone w umowie o pracę lub powinny znajdować odniesienie do obowiązującego u danego pracodawcy regulaminu wynagrodzenia lub innego aktu prawnego regulującego kwestie płacowe
* **Składniki wynagrodzeń**
  + **Płaca zasadnicza**:
    - **Stałe wynagrodzenie** miesięczne, tygodniowe, dzienne lub godzinowe należne pracownikowi za powierzoną mu pracę.
    - Wynagrodzenie zasadnicze przysługuje **bez względu na poziom wykonania powierzonych obowiązków**.
    - Wysokość płacy zasadniczej wynika z przyjętych **kryteriów wyceny stanowiska** (wartościowania pracy).
    - Przykładowe kryteria różnicowania płac zasadniczych to:
      * zakres odpowiedzialności pracownika,
      * poziom wiedzy i umiejętności, kompetencje interpersonalne,
      * wymagany wysiłek,
      * niekorzystne warunki pracy,
      * doświadczenie
    - Dość ważną rolą płacy zasadniczej jest przyciąganie pracowników do organizacji oraz ich utrzymanie.
  + **Premia:**
    - Zmienny składnik wynagrodzenia, jego kwota jest zależna od oceny jakość, ilość wykonanej pracy lub stopnia osiągnięcia celów.
    - Przyznanie następuje po **spełnieniu określonych warunków przez pracownika**. Warunki przyznania oraz wysokość premii muszą być **formalnie określone** np. w układzie zbiorowym pracy, regulaminie wynagradzania lub wynikać z treści umowy o pracę.
    - Ma **charakter roszczeniowy** tj. gdy pracownik spełni warunki jej przyznania, wówczas - zgodnie z postanowieniem sądu (wyrok Sądu Najwyższego z 31 marca 1980 r. I PRN 138/79) powstaje roszczenie pracownika o wypłatę premii (jest to tzw. wynagrodzenie warunkowe).
    - Rodzaje premii: indywidualna, zespołowa oraz dla całej załogi; premie za realizację zadań długookresowych, premie zadaniowe; premie prowizyjne. Premie mogą być wypłacane z różną częstotliwością - miesiąca, kwartału, półrocza, roku, itd.
    - W sensie prawnym nie istnieje pojęcie premii uznaniowej – każda premia jest regulaminowa. Uznaniowe są nagrody.
    - **Bonusy i kafeterie** – specjalny rodzaj premii
  + **Nagroda**: składnik wynagrodzenia, który jest przyznawany pracownikowi w sposób zależy tylko i wyłącznie od uznania przełożonego.
  + **Deputaty:** to świadczenia w naturze, będące wynagrodzeniem wypłacanym w innej formie niż pieniężnej, lecz tylko wtedy , gdy taką możliwość przewidują przepisy prawa pracy lub postanowienia układu zbiorowego pracy.
  + **Dodatki funkcyjne:** przyznawane w celu odróżnienia pracy wykonawczej od kierowniczej. Dodatki te stanowią rekompensatę za zwiększony zakres odpowiedzialności.
  + **Obligatoryjne dodatki za warunki pracy:**
    - Za pracę **w warunkach szkodliwych**, uciążliwych oraz niebezpiecznych dla zdrowia. Ich wysokość uzależniona jest od stopnia szkodliwości pracy.
    - dodatkowe wynagrodzenie za pracę:
      * **w nocy** (pracownikowi wykonującemu pracę w porze nocnej przysługuje dodatkowe wynagrodzenie za każdą godzinę pracy w porze nocnej w wysokości 20% stawki godzinowej wynikającej z najniższego wynagrodzenia)
      * za **godziny nadliczbowe** (wysokość wynagrodzenia wynosić powinna 50% wynagrodzenia za pracę w dwóch pierwszych godzinach nadliczbowych na dobę oraz 100% wynagrodzenia - za pracę w dalszych godzinach nadliczbowych, a także w niedziele oraz święta).
  + Inne dodatki fakultatywne
* **Do wynagrodzeń nie zalicza się** :
  + Świadczeń rzeczowych i wypłat wynikających z przepisów dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy, np. posiłków profilaktycznych i regeneracyjnych, odzieży roboczej
  + Wypłat stanowiących ekwiwalent za używanie do celów służbowych własnych narzędzi pracy, prywatnych samochodów itp.
  + Pożyczek i zasiłków mających charakter odpraw i odszkodowań
  + Nagród o szczególnym charakterze, np. nagród państwowych, konkursowych
* **System wynagradzania**:
  + Zbiór wzajemnie powiązanych elementów obejmujący:
    - Cele i zasady polityki wynagradzania;
    - Zasady różnicowania wynagrodzeń w tym taryfikacji wynagrodzeń (wartościowanie pracy, taryfikator kwalifikacyjny, siatka płac, tabela płac)
    - formy wynagrodzeń,
    - strukturę wynagrodzeń ( składniki i rozpiętości)
    - zasady, narzędzia i procedury kształtowania poszczególnych składników wynagrodzenia pracowników zgodnie z ich wkładem, kompetencjami oraz
    - uwarunkowania zewnętrzne ( rynkowe stawki płac, inflacja, płaca minimalna oraz inne uwarunkowania prawne, ekonomiczne i społeczne)
  + Jest modelowany w ramach filozofii, polityki i strategii personalnej.

1. **Przydatne narzędzia**

* **Wartościowanie pracy**:
  + Proces określenie stopnia trudności wykonywania pracy na konkretnych stanowiskach, a w konsekwencji stworzenie podstawy do konstrukcji taryfikatora kwalifikacyjnego, siatki płac i tabeli płac
  + Metody wartościowania stanowisk pracy:
    - **Analityczne**: polegają na wieloaspektowej ocenie trudności pracy.
      * Na podstawie odpowiednio dobranych kryteriów oceny następuje szczegółowe poznanie i opisanie wymagań oraz warunków pracy, a następnie wycenienie ich za pomocą wartości punktowych.
      * Przykładowe techniki analityczno-punktowe: **UMEWAP** –(85; 87; 2000), Technika kart przewodnich (profilowanych) Hay’a; Technika AWP; Ewaluator
      * Zestawienie kryteriów wartościowania stanowisk pracy techniką UMEWAP – [załącznik nr 1.](#_Załącznik_nr_1)
    - **Sumaryczne**: polegają na całościowej analizie trudności pracy bez uwzględnienia jej poszczególnych elementów/czynników.
      * Stanowisko pracy jest oceniana sumarycznie bez określania odrębnych ocen szczegółowych dla poszczególnych kryteriów. Na podstawie tego ogólnego obrazu realizowanych czynności, eksperci kierując się rozeznaniem praktycznym, własnym doświadczeniem, intuicją, a także nawet tradycyjnymi opiniami o roli danego rodzaju pracy i wymaganych kwalifikacjach, dokonują odpowiedniej oceny trudności pracy wykonywanej na danym stanowisku.
      * Wyniki wartościowania są porządkowane w formie rankingu stanowisk lub klasyfikacji czyli przyporządkowania do grup stanowisk
      * Podstawowe techniki: porównywanie parami, przykładowe techniki to: porównywanie parami, benchmarking
    - **Klasyczne** (statyczne): wycenie podlega wyłącznie stanowisko pracy (bez uwzględnienia konkretnej osoby zatrudnionej na danym stanowisku)
    - **Innowacyjne** (dynamiczne): wycenie podlega zarówno stanowisko pracy jak i pracownik na nim zatrudniony.
* **Karty taryfikacyjne:**
* Podstawowy dokument, na którym są dokonywane: opis stanowiska lub operacji oraz wyceny punktowe.
* Wzór karty przestawiony jest w [załączniku nr 2.](#_Załącznik_nr._1)
* Karty powinny być sporządzane w formie elektronicznej.
* W przypadku prac znormowanych (sytuacja typowa dla przedsiębiorstw przemysłu maszynowego) niezbędne jest przygotowanie (skompletowanie) także odpowiedniej dokumentacji (kart procesu technologicznego itp.) umożliwiającej dokonanie wycen operacji.

## Taryfikator stanowisk pracy (taryfikator prac)

* + Ustala, na podstawie wyników wartościowania pracy, przyporządkowanie poszczególnych stanowisk (lub rodzaju pracy) do danej kategorii zaszeregowania
  + Składa się z następujących kolumn: kategoria zaszeregowania, nazwa stanowiska pracy, opis koniecznych kwalifikacyjnych i/lub kompetencyjnych jakie ma spełniać pracownik zatrudniony na danym stanowisku. Przykład [załącznik nr 3](#_Załącznik_nr._2)

## Siatka taryfikacyjna (Tabela taryfikacyjna):

## Zestaw współczynników wyrażający rozpiętość stawek płac zasadniczych w poszczególnych kategoriach zaszeregowania. [Załącznik nr. 4](#_Załącznik_nr._4_1)

## Przedziały punktów przyporządkowane do poszczególnych kategorii zaszeregowania, według których na podstawie wyników wartościowania pracy, następuje bezpośrednie przeliczenie na stawki płac według określonej stawki pieniężnej za jeden punkt.. Przykład dla UMEWAP 87 [załącznik nr 5](#_Załącznik_nr_4)

## Tabela płac

* + Zbiór stawek płac przyporządkowanych kolejnym kategoriom zaszeregowania.
  + Wysokość stawek płac jest zależy od:
    - Kwoty środków finansowych, jaką przedsiębiorstwo jest w stanie przeznaczyć na płace (fundusz płac)
    - Udziału płac zasadniczych w funduszu płac.
    - Minimalnej kwoty wynagrodzenia ustalonej przepisami prawa ( obecnie 1850 zł.)
  + W przypadku stosowania siatki płac, w pierwszej kolejności jest ustalana podstawowa stawka płac w najniższej kategorii zaszeregowania, której w siatce płac przypisano współczynnik 1,00, a następnie pozostałe stawki płac przez pomnożenie tej stawki przez współczynnik rozpiętości płac w siatce płac
  + W przypadku gdy nie stosuje się siatki płac, stawki płac są przyporządkowanie poszczególnym kategoriom zaszeregowania według przyjętych w przedsiębiorstwie zasad wynikających z założeń i celów polityki wynagradzania
  + Rodzaje tabel płac
    - **Jednoszczeblowe (**[Załącznik nr 6](#_Załącznik_nr_6)**)**:
      * W każdej kategorii jest tylko jedna stawka płac.
      * Pracownicy, którzy pracują na takich samych stanowiskach mają takie same stawki płac niezależnie od indywidualnej wydajności, jakości pracy i /lub posiadanych kompetencji i kwalifikacji.
      * Zróżnicowanie wynagrodzeń następuje poprzez inne składniki wynagradzania lub akordową formę płac
      * Brak możliwości poziomego awansu płacowego.
    - **Wieloszczeblowe** [**(**Załącznik nr 7**):**](#_Załącznik_nr_7)
      * Mają postać macierzy, w której wierszom przyporządkowane są poszczególne kategorie, a kolumny są kolejnymi szczeblami płacowymi. Liczba szczebli (kolumn) zazwyczaj jest w przedziale 3 – 7.
      * Stawki płac dla danej kategorii są wpisane w kolejnych kolumnach danego wiersza.
      * Pracownicy, którzy pracują na takich samych stanowiskach mogą mieć różne stawki płac w zależności od indywidualnej wydajności, jakości pracy i/lub posiadanych kompetencji i kwalifikacji.
      * Poziomy awans płacowy odbywa się poprzez przydzielanie pracownikom w ramach tej samej kategorii stawek płac z wyższego szczebla. Awans pionowy polega na przemieszczeniu pracownika do kategorii wyższej co jest związane zazwyczaj ze zmianą stanowiska pracy
    - **Widełkowe** [(Załącznik nr 8):](#_Załącznik_nr_8)
      * Do każdej kategorii zaszeregowania jest przyporządkowany przedział ( min. –
      * max), w ramach którego przyznawane są pracownikom stawki płac w danej kategorii.
      * Są najbardziej elastyczne gdyż umożliwiają zróżnicowanie stawek nawet dla każdego pracownika w zależności od przyjętych kryteriów oceny pracownika.
      * Kluczowymi zagadnieniami, które należy rozpatrzyć przy budowaniu tego tabeli widełkowej to rozpiętość płac w ramach danej kategorii i zakres stosowania takich samych stawek płac w różnych kategoriach.

**Diagnoza - stan formalny**

* **Przepisy zewnętrzne** : kodeks pracy, układ zbiorowy pracy, ustawy i rozporządzenia właściwe dla rodzaju obiektu badań
* **Dokumenty wewnętrzne :** regulaminy, instrukcje, procedury (np. ISO) wraz ze stosowanymi wzorami - drukami (formularzami) stosowanych dokumentów określające:

1. Regulamin pracy
2. Karty taryfikacyjne stanowisk pracy (rezultat wartościowania pracy, kto, kiedy i jaką metodą to zrobił?)
3. Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy wraz z załącznikami
4. Regulamin wynagradzania pracowników wraz z załącznikami.
5. Taryfikator kwalifikacyjny
6. Tabele stawek płac
7. Regulamin premiowania wraz z załącznikami
8. Karta stanowiska pracy

* **Wywiad diagnostyczny**: uzupełnienie – wyjaśnieniem informacji zawartych w dokumentach. W przypadku braku Regulaminu wynagradzania ( tak może być w przedsiębiorstwach zatrudniających mniej niż 20 osób) należy przeprowadzić wywiad i ustalić: zasady przyznawania stawek płac zasadniczych ( pierwsza stawka po zatrudnieniu, zmiana stawek po okresie próbnym, awans płacowy); zasady waloryzacji stawek płac (wpływ inflacji); zasady premiowania i nagradzania oraz przyznawania innych składników wynagrodzeń.

1. **Diagnoza stan rzeczywisty – studium przypadku** (na przykładzie pracowników wybranego działu):

* **Proces wartościowania pracy**

1. Czy w przedsiębiorstwie przeprowadzono wartościowanie stanowisk pracy Kto i kiedy to robił, jaką metodą? (Dokumenty: Karty taryfikacyjne stanowisk pracy)
2. Jak przebiegał proces wartościowania? (Opis kolejnych etapów – dokumenty, które powstał na użytek wartościowania: zarządzenia, instrukcje, wycinkowe opracowania, opinie itp.)

* **Ustalanie wynagrodzenia dla nowych pracowników**

1. **W jaki sposób jest ustalana pierwsza stawka płac po przyjęciu do** pracy? Czy jest to najniższe wynagrodzenie w gospodarce? Najniższa stawka płac przewidziana w zakładowej tabeli płac w kategorii do której jest zaszeregowane stanowisko pracy? Czy jest negocjowana pomiędzy pracodawcom a pracownikiem ? inaczej – jak ? Czy jest uwzględniana stawka na lokalnym rynku pracy ?

**Przykład pracowników X,Y,Z:** do jakich kategorii zostali zaszeregowani na podstawie taryfikatora kwalifikacyjnego? Jaką stawkę płac przyznano pracownikowi X i dlaczego taką ? Kto to zrobił i kiedy? Do kiedy ta stawka obowiązywała? (data) Dokument: umowa o pracę

1. Jakie były zasady premiowania pracowników w okresie próbnym. **Przykład pracowników X,Y,Z** w konkretnym miesiącu/kwartale ( wyliczenie lub uzasadnienie przyznanych kwot premii)
2. Jakie inne składniki wynagradzania przyznawane są nowym pracownikom i na jakich zasadach? **Przykład pracowników X,Y,Z** w wybranym miesiącu lub kwartale
3. W jaki sposób oceniano pracownika po okresie próbnym, jak długo ten okres trwał, jakie warunki zatrudnienia otrzymał pracownik w nowej umowie. **Przykład pracowników X,Y,Z**

* **Waloryzacja wstawek płac zasadniczych**

1. Kto był inicjatorem dokonania waloryzacji stawek płac? (wynika to z Układu zbiorowego pracy, związki zawodowe, zarząd, inicjatywa zewnętrzna np. ustawa budżetowa) Kiedy i w jaki sposób rozpoczęto proces waloryzacji, kto uczestniczył w negocjacjach, jak one przebiegały (Dokument: Protokół z porozumienia stron)
2. Dokładny opis zasad waloryzacji (dokument: tabela płac przed waloryzacją i po waloryzacji) wraz z przykładowymi wyliczeniami stawki płac dla pracowników X,Y,Z.
3. Czy zmiana stawek płac w wyniku waloryzacji miała wpływ na system premiowania i wysokość innych składników wynagrodzeń ? Opis tych zmian na przykładzie pracowników X,Y,Z za wybrany miesiąc. (Wyliczenie kwoty miesięcznego wynagrodzenia w miesiącu przed waloryzacją i po waloryzacji, uwzględnienie wszystkich składników wynagrodzenia)

* **Awans płacowy - wzrost stawki płac.**

1. Kto, kiedy i w jakiej formie zainicjował awans płacowy pracowników X,Y,Z?
   1. Czy jest to sytuacja standardowa, przewidziana w regulaminie wynagradzania np. w określonych terminach w każdym roku? Jak przebiegał ten proces, kto, co kiedy na przykładzie pracowników X,Y,Z.
   2. Czy jest to sytuacja wyjątkowa – indywidualna Jak przebiegał ten proces, kto, co kiedy na przykładzie pracowników X,Y,Z.

* **Premiowanie** (w przypadku kilku rodzajów premii proszę przedstawić stan istniejący odrębnie dla każdego rodzaju)

1. Kto i w jakim trybie był inicjatorem przyznania premii za dany miesiąc dla pracowników X, Y, Z. Kto i w jaki sposób dokonał oceny spełnienia kryteriów premiowania przez pracowników X,Y,Z. Czy uzasadnił swoje ocen przekazując je do wiadomości pracowników. Jak zostały ustalone kwoty premii – kto o tym decydował i jakie zasady stosował? Jeżeli istnieją jednoznaczne reguły wyliczania premii to proszę je przedstawić wyliczając kwotę premii dla przykładowych pracowników X,Y,Z. za konkretny miesiąc. Dokumentacja: wniosek premiowy, karta pracy
2. Jakie było zróżnicowanie kwot premii w poszczególnych miesiącach: kwota najniższej premii w miesiącu, kwota średnia, kwota najwyższej premii. Jakie kwoty premii w kolejnych miesiącach uzyskali przykładowi pracownicy X, Y, Z.

* **Zróżnicowanie stawek płac i całkowitych wynagrodzeń**

1. Jakie są proporcje pomiędzy stawkami płac zasadniczych pracowników Działu … - Proszę dla każdej grupy jednorodnych stanowisk wskazać w konkretnym miesiącu stawki płac: średnia stawka, najniższa i najwyższa stawka. Ile różnych stawek płac jest w każdej jednorodnej grupie stanowisk. Jakie formalne zróżnicowanie stawek płac jest możliwe dla tych grup stanowisk – wnioski z analizy Tabeli płac.
2. Jakie są proporcje pomiędzy kwotami rocznych wynagrodzeń pracowników Działu … - Proszę dla każdej grupy jednorodnych stanowisk wskazać: kwotę średniego wynagrodzenia rocznego, kwotę najniższą i najwyższą rocznego wy nagrodzenia. Ile różnych stawek płac jest w każdej jednorodnej grupie stanowisk. Jak te relacje wyglądają w stosunku do innych działów ?

* **Proces tworzenia zasad wynagradzania**

1. Czy w przedsiębiorstwie funkcjonuje Zakładowy Układ Zbiorowy, ile razy był zmieniany? Kto, kiedy zainicjował proces jego powstania ? Jak przebiegał proces tworzenia Układu? – etapy i terminy, uczestnicy, opis negocjacji, uzgodnień, rejestracji. Dokumenty: uchwały, instrukcje, materiały do dyskusji, projekty, itp. wszystkie dokumenty, które powstawały w trakcie procesu.

**Załączniki**

## **Załącznik nr 1**

##### **Kryteria wartościowania w metodzie UMEWAP**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **UMEWAP -87** | | | **UMEWAP - 2000** | | |
| **KRYTERIA** | | **PKT** | **KRYTERIA** | | PKT |
| **SYNTETYCZNE** | **ELEMENTARNE** | **SYNTETYCZNE** | **ELEMENTARNE** |
| A.  Złożoność pracy  225 pkt | 1. Wykształcenie zawodowe. 2. Doświadczenie zawodowe. 3. Innowacyjność, twórczość 4. Zręczność. 5. Współdziałanie. | 75  55  45  25  25 | A.  Złożoność pracy  140 | 1. Wykształcenie zawodowe. 2. Doświadczenie zawodowe. 3. Innowacyjność, twórczość 4. Zręczność. | 60  35  25  20 |
| B.  Odpowiedzialność  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.  Odpowiedzialność  **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.  Uciążliwość pracy  135 | 1. Wysiłek fizyczny. 2. Wysiłek psychonerwowy. 3. Wysiłek umysłowy. 4. Monotonia, monotypia. 5. Obciążenie psychiczne z tytułu niskiego prestiżu pracy. | 45  25  25  20  20 | D.  Uciążliwość pracy  105 | 1. Wysiłek fizyczny. 2. Wysiłek psychonerwowy. 3. Wysiłek umysłowy. 4. Monotonia. 5. Warunki pracy | 30  20  20  10  25 |
| D.  **Warunki pracy**  90 | 1. Uciążliwość środowiska pracy  * Mikroklimat, * Woda, wilgoć, * Substancje chemiczne, * Hałas, * Oświetlenie (promieniowanie optyczne) * Pyły, * Inne czynniki.  1. Czynniki niebezpieczne | 70  20 | C.  Współpraca  65 | 1. Współdziałanie 2. Motywowanie 3. Kontakty zewnętrzne | 25  20  20 |
|  | Maksymalna liczba punków: | **630** |  |  | **460** |

## Załącznik nr. 2

##### **KARTA TARYFIKACYJNA UMEWAP - 87**

Dział (Wydział) ...........................

Nazwa stanowiska pracy (operacji) .....................................

Kategoria zaszeregowania .......................................

Opis pracy na stanowisku (charakterystyka wykonywanych czynności)

|  |
| --- |
|  |

Szczegółowa 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. Wysiłek fizyczny |  |  |
| C.2. Wysiłek psychonerwowy |  |  |
| C.3. Wysiłek umysłowy |  |  |
| C.4. Monotonia, monotypia |  |  |
| C.5. Obciążenie z tytułu niskiego prestiżu pracy |  |  |
| D.1. Warunki pracy |  |  |
| D.2. Czynniki niebezpieczne |  |  |
| razem: | |  |

## Załącznik nr. 3

## Taryfikator kwalifikacyjny stanowisk pracy wg. kategorii

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Nazwa stanowiska | Minimalne wymagania kwalifikacyjne | Minimalne wymagania kompetencyjne | Nazwa stanowiska |
| *Pomocnik robotnika* |  |  | I |
| *Portier* |  |  |
| *Pracownik gospodarczy* |  |  |
|  |  |  | II |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  | III |
|  |  |  |
|  |  |  | IV |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  | V |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  | VI |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  | VII |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  | VIII |
|  |  |  |
|  |  |  |
| *Główny specjalista* |  |  | **IX** |
| *Kierownik Wydziału* |  |  |
| *Kierownik oddziału* |  |  |
| *Z-ca dyrektora* |  |  | X |
| *Dyrektor oddziału* |  |  |
| *Dyrektor pionu* |  |  |

## Taryfikator kwalifikacyjny stanowisk pracy wg. kategorii

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Kategoria zaszeregowania | Nazwa stanowiska | Minimalne wymagania kwalifikacyjne | Minimalne wymagania kompetencyjne |
| ****I**** | *Pomocnik robotnika* |  |  |
| *Portier* |  |  |
| *Pracownik gospodarczy* |  |  |
| ****II**** |  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
| ****III**** |  |  |  |
|  |  |  |
| ****IV**** |  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
| ****V**** |  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
| ****VI**** |  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
| ****VII**** |  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
| ****VIII**** |  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
| **IX** | *Główny specjalista* |  |  |
| *Kierownik Wydziału* |
| *Kierownik oddziału* |  |  |
| ****X**** | *Z-ca dyrektora* |  |  |
| *Dyrektor oddziału* |  |  |
| ****XI**** | *Dyrektor zarządzający* |  |  |

## Załącznik nr. 4

## ****Siatka taryfikacyjna****

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Kategoria | Szczebel A | Szczebel B | Szczebel I | Szczebel I |
| I | 1 | 1,1 | 1,2 | 1,4 |
| II | 1,2 | 1,4 | 1,6 | 1,8 |
| III | 1,6 | 1,8 | 2,0 | 2,4 |
| IV | 2,0 | 2,4 | 2,,6 | 3 |

## Załącznik nr 5

**Tabela taryfikacyjna UMEWAP - 87**

|  |  |
| --- | --- |
| 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 - 410 |

## Załącznik nr 6

**Jednoszczeblowa tabela stawek płac miesięcznych**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Kategoria | Stawka godzinowa  Zł/godz. | Stawka miesięczna |
| I | 12 | 2004 |
| II | 14 | 2338 |
| III | 16 | 2672 |
| IV | 18 | 3006 |
| V | 20 | 3340 |
| VI | 22 | 3674 |
| VII | 24 | 4008 |
| VIII | 26 | 4342 |
| IX | 28 | 4676 |
| X | 30 | 5010 |
| XI | \*\*\*\*\* | 5400 |
| XII | \*\*\*\*\* | 5700 |
| XIII | \*\*\*\*\* | 6000 |
| XIV | \*\*\*\*\* | 6400 |
| XV | \*\*\*\*\* | 6800 |
| XVI | \*\*\*\*\* | 7200 |
| XVII | \*\*\*\*\* | 7700 |
| XVIII | \*\*\*\*\* | 8200 |
| XIX | \*\*\*\*\* | 9000 |
| XX | \*\*\*\*\* | 10000 |
| XXI | \*\*\*\*\* | 11000 |
| XXII | \*\*\*\*\* | 12000 |

## Załącznik nr 7

**Wieloszczeblowa tabela stawek płac miesięcznych**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Kategoria** | **Szczebel a** | **Szczebel b** | **Szczebel a** | **Szczebel a** | **Szczebel a** |
| **I** | **2000** | **2200** | **2400** | **2600** | **2800** |
| **II** | **3000** | **3200** | **3400** | **3600** | **3800** |
| **III** | **4000** | **4200** | **4400** | **4600** | **4800** |
| **IV** | **5000** | **5200** | **5400** | **5600** | **5800** |
| **V** | **6000** | **6200** | **6400** | **6600** | **6800** |
| **VI** | **7000** | **7500** | **8000** | **8500** | **9000** |
| **VII** | **9500** | **10000** | **10500** | **11000** | **11500** |
| **VIII** | **12000** | **12500** | **13000** | **13500** | **1400** |

## Załącznik nr 8

**Widełkowa tabela płac -UMEWAP**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Kategoria | Punktacja | Stawki płac w złotych | | | |
| Miesięczne | | godzinowe | |
| Wg liczby punktów (tabela podstawowa) | Z odchyleniami 5% i 7% (tabela rozszerzona) | Wg liczby punktów | Z odchyleniami 5% i 7% |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| I | Do 20 | 700 – 850 | 700– 900 | 4,0 – 4,8 | 4,0 – 5,1 |
| II | 21 - 35 | 870 – 980 | 830 – 1030 | 4,9 – 5,5 | 4,7 – 5,8 |
| III | 36 - 50 | 990 – 1100 | 940 – 1150 | 5,6 – 6,2 | 5,3 – 6,5 |
| IV | 51 - 65 | 1110 – 1220 | 1060 – 1280 | 6,2 – 6,9 | 6,0 – 7,2 |
| V | 66 - 80 | 1230 – 1340 | 1170 – 1410 | 6,9 – 7,5 | 6,6 – 7,9 |
| VI | 81 - 95 | 1350 – 1460 | 1290 – 1530 | 7,6 – 8,2 | 7,2 – 8,6 |
| VII | 96 - 110 | 1470 – 1580 | 1400 – 1660 | 8,3 – 8,9 | 7,9 – 9,3 |
| VIII | 111 - 125 | 1590 – 1700 | 1510 – 1790 | 8,9 – 9,5 | 8,5 – 10,1 |
| IX | 125 - 140 | 1710 – 1820 | 1630 – 1910 | 9,6 – 10,2 | 9,2 – 10,7 |
| X | 141 - 160 | 1830 – 1980 | 1740 – 2080 | 10,3 – 11,1 | 9,8 – 11,7 |
| XI | 161 - 180 | 1990 – 2140 | 1900 – 2250 | 11,2 – 12,0 | 10,8 – 12,6 |
| XII | 181 - 200 | 2150 – 2300 | 2010 – 2420 | 12,1 – 12,9 | 11,3 – 13,6 |
| XIII | 201 - 220 | 2310 – 2460 | 2200 – 2580 | - | - |
| XIV | 221 - 240 | 2470 – 2620 | 2350 – 2750 | - | - |
| XV | 241 - 260 | 2630 – 2780 | 2460 – 2970 | - | - |
| XVI | 261 - 280 | 2790 – 2940 | 2610 – 3150 | - | - |
| XVII | 281 - 300 | 2950 – 3100 | 2760 – 3320 | - | - |
| XVIII | 301 - 320 | 3110 – 3260 | 2910 – 3490 | - | - |
| XIX | 321 - 340 | 3270 – 3420 | 3060 – 3660 | - | - |
| XX | 341 - 365 | 3430 – 3620 | 3210 – 3880 | - | - |
| XXI | 366 - 390 | 3630 – 3820 | 3390 – 4090 | - | - |
| XXII | 391 - 420 | 3830 - 4050 | 3580 - 4340 | - | - |