

USTALENIE SYSTEMU WYNAGRODZEŃ

Administracja systemu wynagrodzeń jest ważnym elementem prowadzenia biznesu. Gdy mamy działający formalny system płac, pomagają to w kontrolowaniu kosztów personelu, podnosi morale pracowników oraz ogranicza odchodzenie z pracy siły roboczej.

JAK PLAN WYNAGRODZEŃ MOŻE NAM POMÓC?

Plan wynagrodzeń pomaga w zarządzaniu siłą roboczą i prowadzeniu biznesu. Może on pomóc w:

- **Rekrutacja**
Zakresy płac ustalają konkurencyjne stawki, które mogą przyciągnąć nowych pracowników.
- **Zatrzymanie pracowników**
Premie uzależnione od jakości pracy oraz podwyżki pensji mogą poprawić wydajność pracowników oraz pokierować ich w stronę rozwoju kariery w naszej firmie.
- **Motywacja**
Plany wynagrodzeń zawierają zachęty dla pracowników aby szukali możliwości awansu w ramach firmy.

Formalna procedura administracji wynagrodzeń zapewni również odprowadzanie wymaganych przez rząd podatków i innych potrąceń.

NAPISANIE I WPROWADZENIE W ŻYCIE PLANU

Napisanie formalnego planu nie musi kosztować wiele czasu i pieniędzy. Jedną z najważniejszych rzeczy, którą należy wziąć pod uwagę przy ustanawianiu planu administracji wynagrodzeń jest uzyskanie akceptacji, zrozumienia oraz pomocy ze strony menadżerów i przełożonych.

Oto podstawowe kroki w pisaniu planu:

1. Określenie poszczególnych pozycji pracy
2. Ewaluacja pozycji pracy
3. Określenie wartości pozycji pracy
4. Wprowadzenie planu w życie
5. Poinformowanie pracowników o planie
6. Ocena pracy personelu

KROK 1: OKREŚLENIE POZYCJI PRACY

Pierwszym krokiem w kierunku ustalenia formalnego planu jest przygotowanie opisów funkcji. Można te opisy napisać samemu, można również zwrócić się do pracowników aby opisali swoje funkcje i dokonali przeglądu opisów.

Opisy funkcji zazwyczaj zawierają:

- nazwę pozycji
- stosunek do przełożonego
- specyfikacje
- zakres odpowiedzialności
- wymagania (formalna edukacja lub szkolenie, doświadczenie i wcześniejsza praca, specjalne warunki pracy)

Gotowe opisy pozycji mogą być zastosowane przy:

- angażowaniu i szkoleniu pracowników
- dostosowaniu zakresów obowiązków w ramach organizacji
- dostosowaniu się do rozmaitych praktyk i przepisów, dotyczących zatrudnienia i wynagrodzeń
- ewaluacji wykonywania obowiązków na podstawie zakresu obowiązków

KROK 2: EWALUACJA POZYCJI PRACY

Dobrym sposobem ewaluacji dla firm, zatrudniających poniżej 100 pracowników, jest podstawowy system rankingowy. W systemie tym opisy poszczególnych pozycji pracy są porównywane w stosunku do siebie wzajemnie i ustawiane kolejno, zależnie od stopnia trudności i zakresu odpowiedzialności.

Gdy już ustalimy kolejność pozycji pracy w rankingu, kolejnym krokiem jest pogrupowanie w grupy płacowe funkcji, które są do siebie podobne pod względem zakresu i odpowiedzialności. Po przesortowaniu typów pozycji, można ustawić grupy w kolejności poziomów wynagrodzenia, od najwyższego do najniższego.

Liczba poziomów wynagrodzeń zależy od całkowitej ilości miejsc pracy oraz rodzajów pracy, wykonywanej w ramach naszej organizacji. Firma, mająca mniej niż 100 pracowników zazwyczaj wymaga od 10 do 12 poziomów wynagrodzenia.

KROK 3: OKREŚLENIE WARTOŚCI POZYCJI PRACY

Poziomy wynagrodzeń

Aby przypisać wartość pieniężną do każdego poziomu wynagrodzenia, należy zorientować się w stawkach płaconych za podobną pracę w danym regionie. Potrzebne dane można uzyskać ze źródeł, takich jak miejscowy związek handlowy, duże firmy zlokalizowane w danym regionie oraz od organizacji rządowych. Jeśli należymy do związku handlowców, może on być w stanie pokazać nam standardowe poziomy wynagrodzeń dla różnych pozycji w naszej dziedzinie gospodarki. Pamiętajmy, że musimy płacić naszym pracownikom co najmniej minimalną stawkę, ustaloną dla danej prowincji.

Gdy analizujemy stawki wynagrodzeń w naszym regionie, musimy porównywać opisy pozycji, nie tylko tytuły. Tytuły mogą być złudne, zwłaszcza, że zwykle istnieje wiele różnic w definiowaniu podobnych pozycji przez różne organizacje.

Gdy mamy już przykłady lokalnych stawek wynagrodzeń, możemy przekalkulować średnie wynagrodzenie dla każdego miejsca pracy i wpisać je do tabeli.

Na przykład:

	Poziom wynagrodzenia	Pozycja	Średnia stawka
1		Urzędnik - maszynistka	574 \$
2		Stenograf	635 \$
3		Urzędnik d/s płac	687 \$
4		Sekretarka	723 \$
5		Urzędnik d/s księgowości	741 \$
6		Operator komputera	815 \$

Zakresy wynagrodzeń

Na podstawie przeciętnej stawki wynagrodzenia, możemy ustalić wartość średnią oraz zakres wahań. Zazwyczaj minimalna stawka w danym zakresie wynosi 85% średniej, zaś stawka maksymalna to 115% średniej. W takim systemie można nowym pracownikom podnieść stawkę o 35% bez konieczności zmiany miejsca pracy. Pracownicy otrzymują w ten sposób premię, nawet jeśli nie awansują.

Gdy mamy już zakres wynagrodzeń dla każdej pozycji w ramach naszej organizacji, produkt końcowy będzie wyglądał podobnie do poniższego przykładu:

	Zakres wynagrodzeń	Minimum	Średnia	Maksimum
1	490 \$	575 \$	660 \$	
2	530 \$	625 \$	720 \$	
3	580 \$	685 \$	785 \$	
4	615 \$	725 \$	835 \$	
5	690 \$	815 \$	935 \$	

Tego rodzaju zakresy wynagrodzeń pozwalają na stwierdzenie, gdzie sytuuje się wynagrodzenie naszych pracowników, a także ich potencjał wynagrodzenia, w stosunku do stawek rynkowych. Może to nam również łatwo pokazać, gdzie należy zrobić zmiany aby zaoferować swoim pracownikom sprawiedliwe i konkurencyjne stawki.

Mówiąc ogólnie, zaplanowana struktura płac powinna łączyć poszczególne stawki z jakością wykonywanej pracy oraz wkładem w cele firmy. Struktura ta powinna również być wystarczająco elastyczna, aby dostosować się do sytuacji specjalnych.

KROK 4: WPROWADZENIE PLANU W ŻYCIE

Gdy już mamy plan ogólny, należy przemyśleć jak będzie on administrowany aby zapewnić indywidualne podwyżki wynagrodzeń. Można stosować kilka różnych podejść:

- podwyżki oparte na zastudze, dane aby nagrodzić dobrą pracę i wkład w firmę
- podwyżki związane z awansem, dane pracownikom przeniesionym do innej pracy na wyższym poziomie wynagrodzenia
- postępująca skala wynagrodzenia dla pracowników, znajdujących się poniżej minimalnej stawki ustalonej dla nowych pracowników
- podwyżki po okresie próbnym dla nowych pracowników, którzy osiągnęli potrzebne umiejętności i doświadczenie
- podwyżki oparte na stażu pracy w firmie
- podwyżki ogólne, przyznawane aby utrzymać siłę nabywczą płacy w zależności od czynników ekonomicznych oraz by zapewnić konkurencyjne wynagrodzenie

Większość rocznych podwyżek czyniona jest w celu wyrównania zwiększonych kosztów utrzymania, wynagrodzenia stażu w firmie lub z powodów związanych z rynkiem zatrudnienia. Możemy stosować niektóre, wszystkie, lub kombinację różnych metod podwyżek wynagrodzenia.

Praktyczny może być formularz do zapisywania podwyżek wynagrodzenia i ich motywów. Zapiski takie ważne są z punktu widzenia administracji wynagrodzeń.

KROK 5: POINFORMOWANIE PRACOWNIKÓW O PLANIE

Gdy już wprowadzimy w życie plan administracji wynagrodzeń, należy przemyśleć jak zakomunikować go pracownikom. Priorytetem jest ustanowienie dobrego programu, lecz zakomunikowanie go pracownikom w sposób jasny i szczerzy jest także niezmiernie ważne.

Wszyscy pracownicy nadzoru, pracujący w naszej firmie powinni rozumieć plan i być w stanie wyjaśnić go pracownikom.

Dobrym pomysłem jest również dokonywanie co jakiś czas przeglądu planu z udziałem wszystkich pracowników.

KROK 6: OCENA PRACY PERSONELU

Końcowym elementem planu administracji wynagrodzeń jest dokonywanie oceny pracy personelu. Większość pracowników w Kanadzie podlega systemowi podwyżek, uzależnionych od zasług. Wymaga to okresowych przeglądów i oceny wykonywania przez pracowników przydzielonych im obowiązków.

Efektywny plan oceny pracy personelu:

- zapewnia lepsze kontakty pomiędzy menadżerem a pracownikiem
- uzależnia wynagrodzenie pracownika od wykonywania przydzielonych obowiązków
- zapewnia ujednoczone podejście do oceny pracy personelu
- pomaga pracownikom zrozumieć zakres odpowiedzialności i stawiane im oczekiwania
- ustanawia cele, w stronę których mają kierować się pracownicy

Przegląd i ocena pracy pomaga nie tylko pracownikowi, którego praca jest oceniana, lecz także pomaga menadżerowi na lepsze poznanie biznesu. Otwarta wymiana pomiędzy pracownikiem a przełożonym może wskazać przełożonemu, gdzie potrzebne są zmiany w sprzęcie, procedurach, szkoleniu i innych czynnikach, które wpływają na pracę pracownika.

Gdy zakładamy system oceny, dobrze jest ustanowić formalną procedurę. Typowa ewaluacja jakości pracy zawiera takie elementy, jak:

- osiągnięte rezultaty
- jakość wykonywania pracy
- ilość wykonywanej pracy
- efektywność we współpracy z innymi
- efektywność w kontaktach z klientami, dostawcami, itp.
- inicjatywa
- wiedza
- czy można na pracowniku polegać

Na podstawie książek o administracji personelu możemy sami zaprojektować formularze, służące do ewaluacji. Należy jednak upewnić się, że zaprojektowane formularze dobrze pasują do pozycji, których przeglądu będziemy dokonywać.

AKTUALIZACJA PLANU

Dokonujmy corocznego przeglądu planu, przy czym należy zadawać sobie pytanie, czy mamy takich pracowników, jakich sobie życzymy? Jaki jest procent pracowników odchodzących z pracy? Czy wygląda na to, że pracownicy mają na uwadze dobro biznesu? Utrzymując plan w stanie aktualnym, możemy dokonywać poprawek gdy jest to konieczne, co pomoże osiągnąć sukces w biznesie.