

UWAGA
sokość odprawy
może przekraczać
krotnego
minimalnego
nagrodzenia
owiązującego
dniu rozwiązania
sunku pracy.
2010 r. jest to
755 zł.

zgodnie z obowiązującym go rozkładem, gdyby w tym czasie nie korzystał z urlopu.

W razie zmiany w składnikach wynagrodzenia lub zmiany ich w okresie, z którego ustala się podstawę wymiaru, wprowadzonych przed rozpoczęciem urlopu lub w miesiącu jego wykorzystywania, podstawę wymiaru ustala się ponownie z uwzględnieniem zmian.

Z modyfikacjami

Jeśli chodzi o obliczanie ekwiwalentu, to składniki wynagrodzenia określone w stawce miesięcznej w stałej wysokości uwzględnia się przy ustalaniu ekwiwalentu w wysokości należnej w miesiącu nabycia prawa do tego ekwiwalentu. Składniki przysługujące za okresy nie dłuższe niż miesiąc wypłacone w okresie trzech miesięcy bezpośrednio poprzedzających miesiąc nabycia prawa do ekwiwalentu uwzględnia się przy ustalaniu ekwiwalentu w średniej wysokości z tego okresu. **Jeżeli pracownik nie przepracował pełnego okresu, wynagrodzenie faktycznie wypłacone mu w tym czasie dzieli się przez liczbę dni pracy, za które przysługiwało to wynagrodzenie.** Wynik mnoży się przez liczbę dni, jakie pracownik przepracowałby w ramach normalnego czasu pracy, zgodnie z obowiązującym go rozkładem czasu pracy.

cy bezpośrednio poprzedzających miesiąc nabycia prawa do ekwiwalentu, uwzględnia się przy ustalaniu ekwiwalentu w średniej wysokości z tego okresu. Aby obliczyć prawidłowo ekwiwalent, należy też wyliczyć specjalny roczny współczynnik. Jest to przeciętna liczba dni pracy w każdym miesiącu danego roku kalendarzowego.

Ekwiwalent oblicza się, dzieląc sumę miesięcznych wynagrodzeń przez współczynnik. Następnie dzieli się tak otrzymany ekwiwalent za jeden dzień urlopu przez liczbę odpowiadającą dobowej normie czasu pracy obowiązującej pracownika. Na koniec mnoży się tak otrzymany ekwiwalent za jedną godzinę urlopu przez liczbę godzin niewykorzystanego przez pracownika urlopu wypoczynkowego. ■

GPP → EKSPERT RADZI

Oceniamy pracę, nie człowieka



➔ **Marzena Raźniewska-Półkoszek**

dyrektor generalny BOMIS

Szefowie często postrzegają kontrolę i nadzór jako jedyne środki prowadzące do tego, że pracownicy wykonają powierzone zadania należycie lub w ogóle. Czy słusznie?

Nic bardziej mylnego. Nadzór i kontrola powodują nieporozumienia między szefem a jego zespołem. Zwalniają też ludzi z myślenia i brania odpowiedzialności za własne czyny. Działa tu bowiem tzw. efekt lucyfera, czy inaczej mechanizm standfordzki, nazwany tak od miejsca eksperymentu, który przeprowadzał Philip Zimbardo wraz ze swoimi studentami.

Czego dotyczyło badanie?

Badacz podzielił studentów na dwie grupy i przypisał odpowiednio role: pierwszej grupie – więźniów, grupie drugiej – strażników więziennych. Przeprowadzony przez niego eksperyment mógłby wyglądać jak typowe odgrywanie ról w teatrze, niewinna zabawa, gdyby nie eskalacja... przemocy, agresji przejawiająca się stosowaniem wyszukanych tortur przez „strażników więziennych” wobec „więźniów”. Eksperyment trzeba było przerwać, bo dotychczas lubiący się koledzi tak mocno identyfikowali się z rolą, iż zatracili kontrolę nad swoim postępowaniem.

Czy studenci przed podzieleniem ich na grupy przejawiali postawę kata i ofiary?

Otóż nie. To nie cechy osobowości spowodowały, że jedni i drudzy stanęli w opozycji, lecz sytuacja, w jakiej się znaleźli, a raczej, w jakiej ich postawiono. Człowiek nie jest ani leniwy, ani nieuczciwy ze swej natury. To okoliczności prowokują go do zachowań, z którymi wcale nie musi się identyfikować. Szefer bez autorytetu, skoncentrowany wyłącznie na przylapywaniu pracowników na niecznych uczynkach, sam prowokuje sytuację, w których ludzie pracują, bo się boją.

Ludzie zaczynają konspirować wobec ciemniejszego, którym jest szef albo kolega od kontroli jakości, od pomiaru czasu wykonywanych czynności etc.

Czyli tworzy się coś w rodzaju nieformalnej opozycji wobec przełożonego?

Tak. Obie strony się zacierzwiają i utwierdzają w przekonaniu o byciu oszukiwanymi lub wyzyskiwanymi. W wielu organizacjach to codzienny surrealizm. Hasła: kapitał ludzki, ludzie są najważniejszym zasobem naszej firmy, wysoka kultura korporacyjna, organizacja ucząca się.

zakrawają na gorzką ironię w zestawieniu z faktycznym stosunkiem przełożonych wobec podwładnych i vice versa.

Ta sytuacja prowadzi do frustracji wszystkich zainteresowanych. Szefowie, wierząc, że ich powinnością jest stały monitoring pracowitości swoich podwładnych, zjadają własny ogon. Podwładni, którym się ciągle patrzy na ręce, czują się zwolnieni z samodzielnego myślenia, podejmowania inicjatywy, poszukiwania sposobów rozwiązywania problemów. Obie strony są zestresowane, mają myślny wyobrażenie na temat zakresu swoich obowiązków i specyfiki swojej pracy

Czy zatem kontrola i monitoring efektów pracy są niepotrzebne?

Oczywiście, że potrzebne. Ale trzeba pozbyć się stereotypów. Budujemy relacje z ludźmi od fundamentów. Od poinformowania ich o naszych oczekiwaniach, od wyznaczenia celu, a także terminu na jego osiągnięcie. Każda nasza opinia na temat człowieka jest jedynie naszą wewnętrzną projekcją wynikającą z naszych życiowych doświadczeń. Oceniamy ludzi po ich czynach. Oceniamy ich pracę, a nie ich samych. Kontrolujemy i monitorujemy tylko po to, by im pomóc osiągnąć wyznaczony cel w wyznaczonym czasie. W pracę ludzką wkalkulowane są błędy – to nieuniknione. Uczmy siebie i ludzi wyciągać z błędów wnioski, dajmy szansę naszym podwładnym stawiania się ekspertami od unikania takich błędów w przyszłości. Proponuję stosowanie skutecznej kary wobec podwładnego, który popełnił błąd, zaniedbanie, wykazał się niesubordynacją. Polega ona na uruczeniu nieszczęśnika, który często tłumaczy się, szukając winnych wokół siebie, dobrze sformułowanym przez przełożonego pytaniem: „Co konkretnie zrobisz w przyszłości, by tego błędu uniknąć?”. To niezwykle motywujące pytanie. Osoby uczciwe, którym przytrafiła się wpadka zawodowa, czują się traktowane partnersko, poważnie i identyfikują się z problemem. Osoby ze skłonnością do dostrzegania belki w oku bliźniego też mają motywację do unikania błędów w przyszłości, choćby po to, by szef już nie zadawał tego pytania, które wymaga myślenia. To przecież bywa takie męczące... Ludzima trzeba ufać, by wytworzyć atmosferę wzajemnego szacunku i uznania swoich praw i obowiązków. Kontrolować trzeba nie osoby, lecz jakość pracy, którą wykonują, po to, by im pomóc unikać błędów, naprawić pomyłki i wyciągać z nich konstruktywne wnioski.

—rozmawiała Sylwia Gortyńska

Rzeczpospolita przedsiębiorcza

Przez cały tydzień pomaga w prowadzeniu firmy. Wyjaśnia i interpretuje przepisy prawa. Odpowiada na pytania czytelników.



od poniedziałku do piatku

