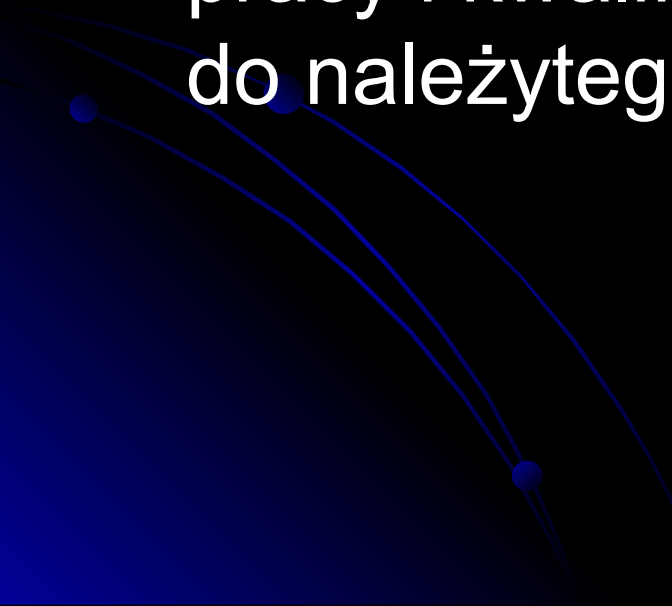


MOTYWOWANIE I WYNAGRADZANIE PRACOWNIKÓW

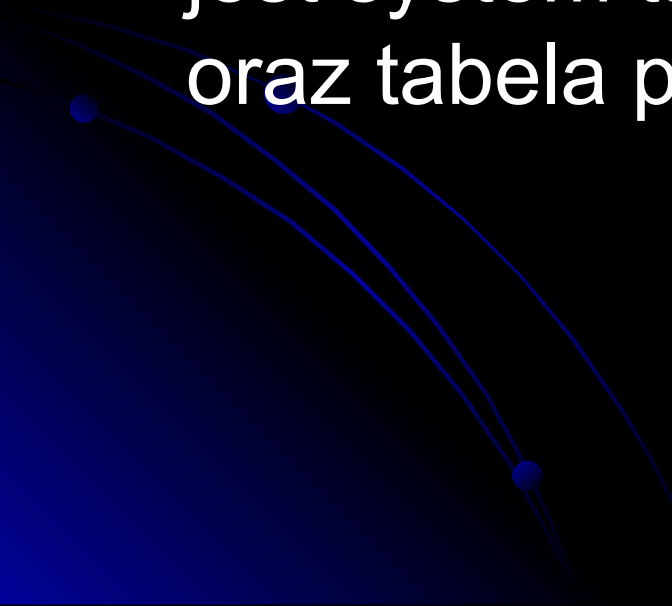
dr Agnieszka Nowocień



STRATEGIA WYNAGRADZANIA

- **Wynagrodzenie** to ekwiwalent za pracę wykonaną w ramach stosunku pracy. Powinno być tak ustalone, aby odpowiadało rodzajowi wykonywanej pracy i kwalifikacjom potrzebnym do należytego świadczenia pracy.
- 

STRATEGIA WYNAGRADZANIA

- **System wynagrodzeń** to ogół zasad, narzędzi i rozwiązań instytucjonalnych oraz mechanizmów regulujących wynagrodzenia całkowite. Jego częścią jest system taryfowy, czyli taryfikator, oraz tabela płac.
- 

Wyróżnia się następujące rodzaje wynagrodzeń:

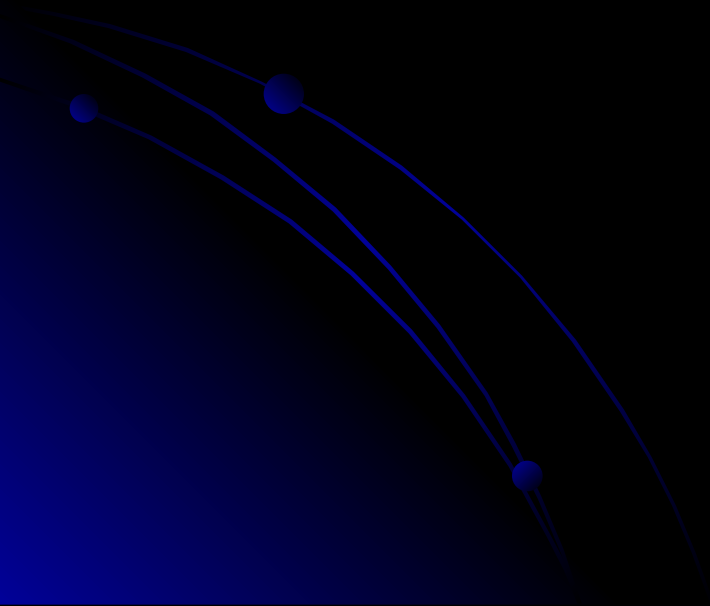
- stałe i zmienne (ruchome),
- osobowe i bezosobowe,
- obciążające koszty i wypłacane z zysku,
- nominalne i realne,
- brutto i netto,
- według wkładu pracy (płaca zasadnicza), według uzyskanych wyników (premie i nagrody) i według potrzeb (zasiłki, dopłaty, dodatki).

PRAWNE UWARUNKOWANIA WYNAGRADZANIA W POLSCE

- Pojęcie wynagradzania za pracę obejmuje wszystkie jego składniki, nie tylko wynagrodzenie zasadnicze.
- Wynagrodzenie za pracę powinno być tak ustalone, aby odpowiadało w szczególności rodzajowi pracy i kwalifikacjom wymaganym przy jej wykonywaniu, a także uwzględniało ilość i jakość świadczonej pracy.
- Wynagrodzenie przysługuje za pracę wykonaną, za czas niewykonywania pracy zachowuje pracownik prawo do wynagrodzenia gdy przepisy prawa pracy tak stanowią.
- Pracownik nie może zrzec się prawa do wynagrodzenia ani przenieść to prawo na inną osobę.
- Wypłaty wynagrodzenia dokonuje się przynajmniej raz w miesiącu (z wyjątkiem składników na okresy dłuższe) w stałym, ustalonym z góry terminie.
- Wynagrodzenie wypłaca się w formie pieniężnej, częściowe spełnienie wynagrodzenia w innej formie jest możliwe tylko, jeśli przewidują to ustawowe przepisy prawa pracy lub układ zbiorowy.

Najistotniejszymi cechami wynagrodzenia są:

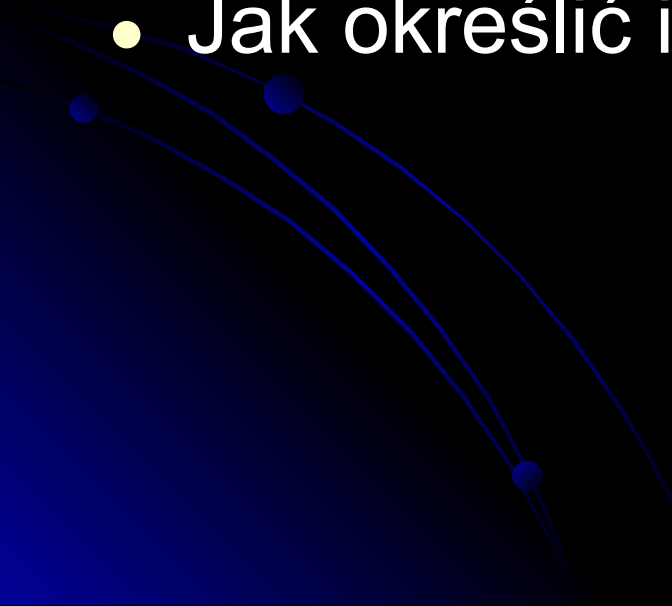
- sprawiedliwość,
- spójność,
- konkurencyjność.



Przy formułowaniu strategii wynagrodzeń należy zwrócić uwagę na następujące aspekty:

- określenie funkcji wynagradzania: wspomagająca czy sterująca,
- określenie pozycji firmy na rynku wynagrodzeń,
- przyjęcie orientacji rynkowej lub wewnętrznej,
- określenie składników wynagrodzenia,
- uzależnienie wynagrodzenia od sposobu pracy lub wyników pracy.

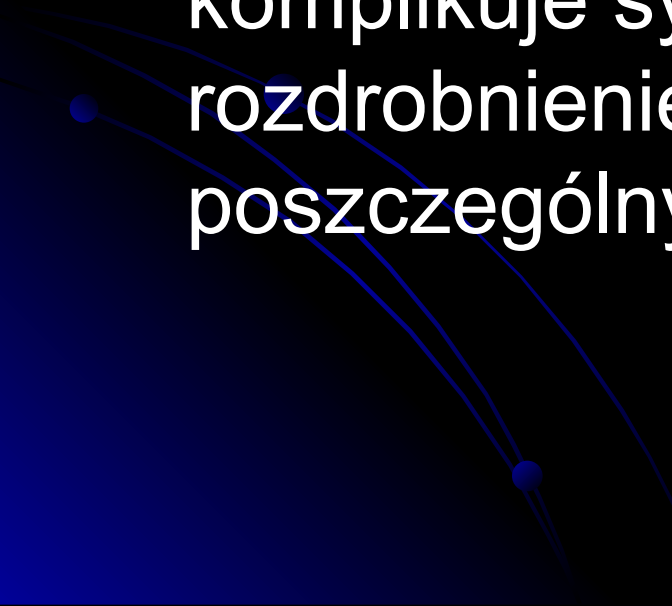
Budując system płac należy odpowiedzieć na pytania:

- Jakie elementy powinny stanowić pakiet wynagrodzenia całkowitego?
 - Jaka musi być struktura płac?
 - Jak określić ich relatywne wartości?
- 

Strategia wynagradzania powinna określać generalny skład pakietu wynagradzania i wyznaczać podstawy, na jakich podejmowane będą w przedsiębiorstwie kluczowe decyzje dotyczące płac. Wynagrodzenie to kombinacja wszystkich lub wybranych z poniższych składników:

- możliwości finansowe,
- wartość stanowiska,
- rynek,
- input (wkład),
- output (rezultaty),
- potrzeby pracowników.

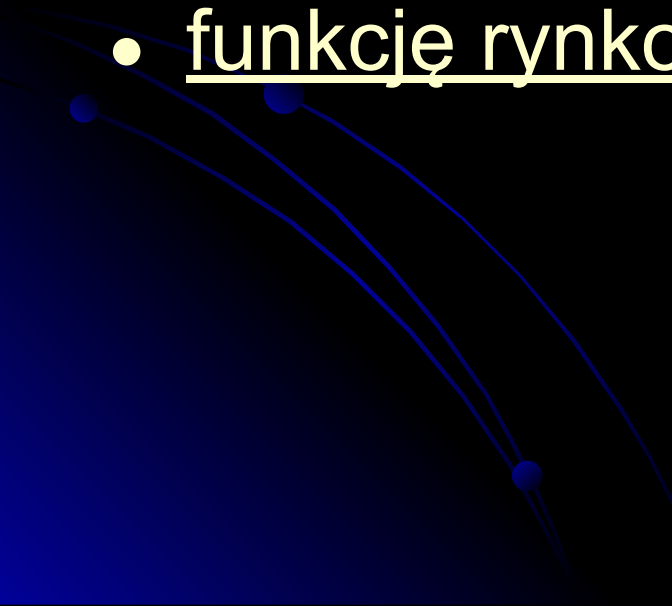
Wewnętrzna struktura płac musi być prosta i przejrzysta, ponieważ:

- prostota i zrozumiałość jest warunkiem motywowania przez płace,
 - duża liczba składników nie tylko komplikuje system, ale powoduje rozdrobnienie płac i osłabienie poszczególnych składników.
- 

Każdy składnik płacy musi służyć jasno określonemu celowi.

Jeżeli taki cel nie istnieje, należy go wycofać (składnik płacy).

WYNAGRODZENIA PEŁNIĄ:

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

Funkcje wynagrodzeń są mniej lub bardziej istotne z punktu widzenia pracodawcy i pracownika.

Dla przedsiębiorstwa ważniejsze są funkcje motywacyjna i kosztowa.

Dla pracownika najważniejsze są funkcje dochodowa i społeczna.

Funkcja rynkowa w zasadzie jest tak samo ważna dla pracownika, jak i pracodawcy.

WYNAGRODZENIA Z RÓŻNYCH PUNKTÓW WIDZENIA

WYNAGRODZENIE Z PUNKTU WIDZENIA PRACODAWCY	WYNAGRODZENIE Z PUNKTU WIDZENIA PRACOWNIKA
Koszt finansowy z przychodów	Uprawnienie
Uzyskanie określonej wartości za wydatkowane pieniądze	Bezpieczeństwo
Narzędzie motywacji	Przełożenie na standard życia
Narzędzie komunikacji	Wartość, a nie koszt
Obszar minimalizowania	Potencjalne źródło niesprawiedliwości
Coś na co pracownicy muszą zapracować	Bodziec wpływający na zachowania i postawy

SKŁADNIKI WYNAGRODZENIA

- **Płaca zasadnicza**

stałe wynagrodzenie wypłacane pracownikowi za powierzoną mu pracę.

Często niestety nie ma związku z wynikami, zazwyczaj jednak jest podwyższana okresowo na bazie kompetencji, osiągnięć lub ruchów płac na rynku.

- Z natury płacy zasadniczej wynika, że:
 - stawka za daną pracę uzgodniona jest zanim pracownik ją wykona.
 - Płaca zasadnicza jest zatem określana w oczekiwaniu pewnego poziomu wyników, jakie ma osiągnąć pracownik.
 - Płaca zasadnicza nie jest wyznaczana po fakcie, gdy wyniki są znane i można je ocenić. Jest to istotna różnica względem **płacy zmiennej**.


- **Płaca zmienna:**

- stanowi wynagrodzenie za osiągnięcia przeszłe.

Wysokość płacy zmiennej może być zatem regulowana odpowiednio do rzeczywistego poziomu tych osiągnięć.

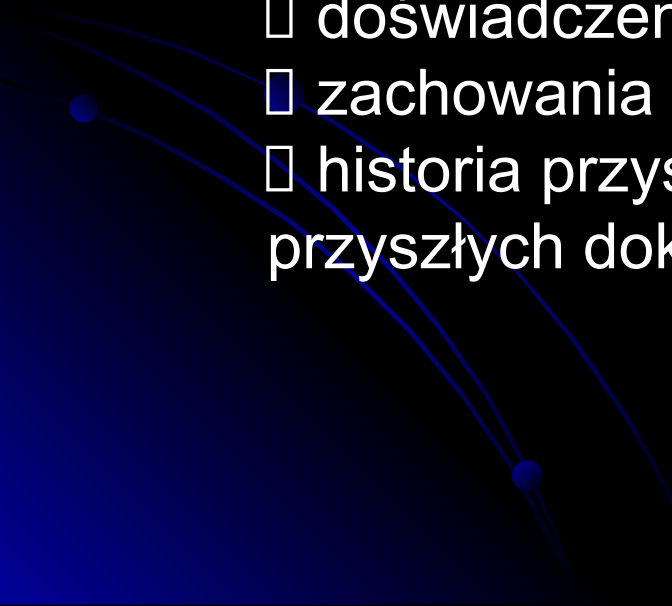
- **Premie** to wypłaty okresowe, zazwyczaj powiązane z efektywnością indywidualną, grupową lub firmy.
 - Stałe premie (gwarantowane) powinny być traktowane jako dodatki.
- **Dodatki** wypłacane są pracownikom w odniesieniu do specyficznych cech ich stanowisk lub ich osobistej sytuacji...

Dodatki za:

- pracę zmianową,
 - warunki pracy,
 - wiek / staż pracy,
 - używanie pewnego sprzętu,
 - pracę z dala od domu.
- 

- U podstaw systemów płacowych wiążących wynagrodzenie z posiadanymi kwalifikacjami leży przekonanie, że słuszne jest wynagradzanie wiedzy i umiejętności wnoszonych przez pracownika do ich pracy.
- W rezultacie powstaje hierarchia raczej ludzi niż stanowisk.

DETERMINANTY PŁACY ZASADNICZEJ:

- zakres odpowiedzialności stanowiska
 - wymagany wysiłek
 - niekorzystne warunki pracy
 - niezbędne umiejętności
 - udział w generowaniu zysku
 - wkład w rozwój firmy
 - doświadczenie
 - zachowania
 - historia przyszłych osiągnięć (jako wskaźnik przyszłych dokonań)
- 

- W wielu firmach występują grupy stanowisk specjalistycznych, do których trudno jest zastosować kryteria ogólnie stosowane do budowania struktury zarządzania.

W przypadku takich stanowisk, wykorzystuje się:

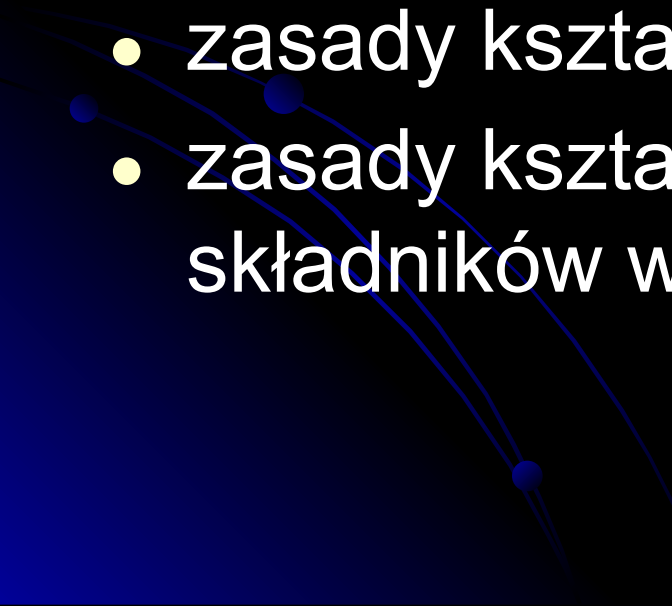
- wartość stanowiska,
- lub input (wkład).

Jednym z powszechniejszych sposobów zarządzania płacami stanowisk tego rodzaju jest budowanie **szczebli technicznych**.

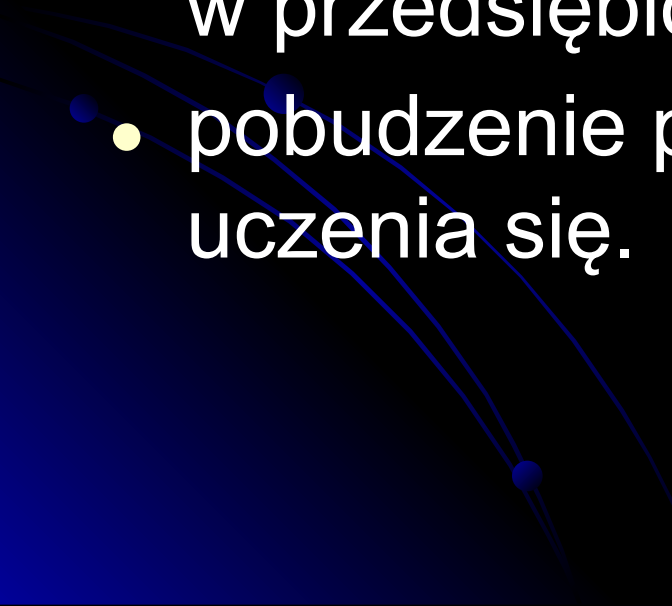
Określony szczebel techniczny przypisywany jest pracownikowi na podstawie konkretnych, szczegółowych kryteriów wiedzy, umiejętności i osiągnięć profesjonalnych.

Wynagrodzenia są instrumentem systemu motywacyjnego oddziaływania.

Rolę motywatora mogą pełnić:

- budowa i zasady działania systemu płac,
 - formy płac,
 - wewnętrzna struktura wynagradzania,
 - zasady kształtowania płacy zasadniczej,
 - zasady kształtowania pozostałych składników wynagrodzenia.
- 

Najważniejszymi celami systemu motywacyjnego są:

- pozyskanie pracowników (rekrutacja),
 - pobudzanie do realizacji zadań (motywacja sensu stricte),
 - utrzymanie pracowników w przedsiębiorstwie (stabilizacja),
 - pobudzenie pracowników do ciągłego uczenia się.
- 

Aby motywatory spełniały swoją rolę, muszą być tworzone zgodnie z pewnymi warunkami:

- znajomością przez pracowników systemu nagród i kar,
- akceptacją tego systemu,
- atrakcyjnością nagród i surowością kar,
- przestrzeganiem gradacji nagród i kar,
- szybkim wzmocnieniem zachowań,
- konsekwencją w stosowaniu wzmocnień,
- jakością stosunków emocjonalnych między przełożonym a podwładnym - wzmocnienia mają silniejsze działanie, gdy pochodzą od osoby szanowanej i mającej autorytet,
- potrzebą indywidualizacji kar i nagród, czyli dostosowaniem ich do danego pracownika.

ROLE CZYNNIKÓW MOTYWACYJNYCH

<u>MATERIALNE</u>	<u>NIEMATERIALNE</u>
PŁACOWE <ul style="list-style-type: none">•Płaca zasadnicza•Premie•Nagrody•Dodatki obligatoryjne•Dodatki fakultatywne	MOTYWOWANIE ELEMENTAMI PROCESU KADROWEGO <ul style="list-style-type: none">•Dobór pracowników•Rozwój pracowników•System ocen pracowniczych•Organizacja pracy•Sposoby rozwiązywania stosunku pracy
POZAPŁACOWE <ul style="list-style-type: none">•Świadczenia socjalno-bytowe•Świadczenia w naturze•Materialne atrybuty stanowiska•Kafeterie•Opcje na akcje•Programy emerytalne	ZACHĘTY O CHARAKTERZE PSYCHOSPOŁECZNYM <ul style="list-style-type: none">•Kultura organizacyjna•Atmosfera pracy•Styl kierowania•Sposoby komunikowania się

Zasady współczesnego systemu motywowania:

- system podporządkowany jest misji i celom strategicznym przedsiębiorstwa,
- wynagradza się za określone rezultaty, ale następuje odchodzenie od formy akordowej,
- system wynagradzania oparty jest na wiedzy i umiejętnościach (kompetencje),
- przestrzega się reguł: jawności zasad wynagradzania, tajności zarobków,
- preferowane są pozapłacowe formy motywowania: formy bonusowe, plany kafeteryjne i inne,
- stosowanie szerokich przedziałów płac zasadniczych,
- prostota systemu wynagradzania,
- zasada polityki płacowej: przepłacanie tam, gdzie jest to konieczne, niedopłacanie tam, gdzie jest to możliwe,
- indywidualizacja,
- ograniczanie liczby dodatków (w sumie powinno wystarczyć 6-10 składników płacowych).

WARTOŚCIOWANIE PRACY

Płaca zasadnicza – to taryfowa stawka płac. Jej wysokość jest stała i determinowana trudnością (jakością) pracy.

Zasadnicza stawka płac zależy od:

- założeń polityki wynagrodzeń (strategii),
- wartościowania pracy,
- negocjacji z pracownikami i związkami zawodowymi,
- możliwości finansowych firmy,
- organizacji przedsiębiorstwa,
- rynku pracy.

Wartościowanie pracy

to wycena trudności, złożoności, specyfiki pracy na danym stanowisku.

Nie jest to ocena pracownika.


Proces wartościowania pracy ma na celu określenie relatywnych wartości i różnic między stanowiskami pracy.

W efekcie wartościowania uzyskuje się specyficzną hierarchię stanowisk pracy.

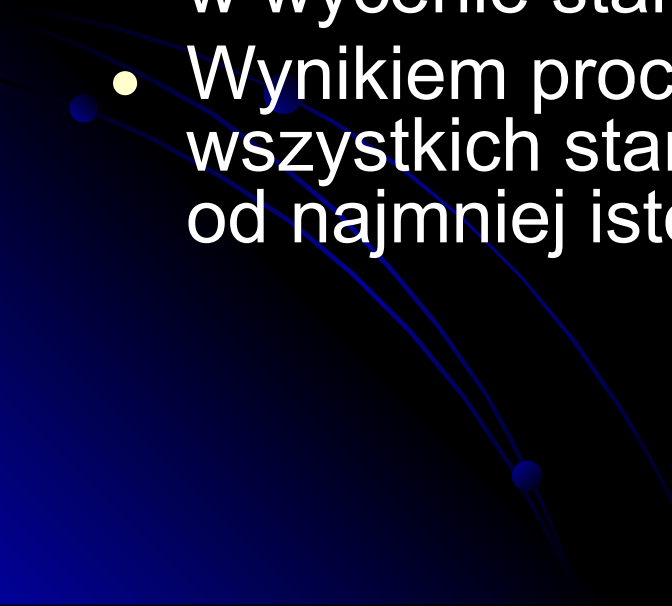
Zgodnie z założeniem wartościowania różnice mają odzwierciedlać znaczenie poszczególnych stanowisk.

Wartościowanie pracy przynosi wiele korzyści między innymi:

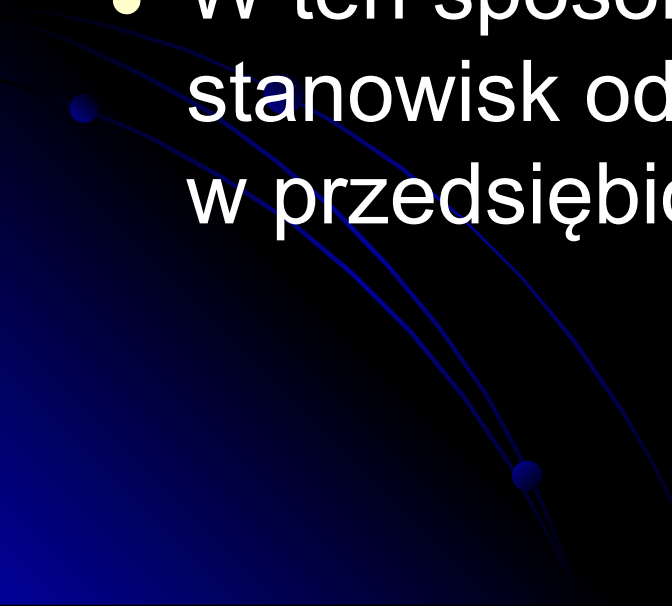
- przegląd organizacji pracy w przedsiębiorstwie
- lepsze wzajemne poznanie treści pracy na stanowiskach
- uporządkowanie lub sporządzenie opisów stanowisk pracy
- uporządkowanie hierarchii stanowisk
- lepsze zrozumienie przez pracowników umiejscowienia własnego stanowiska w hierarchii innych stanowisk

- **Wartościowanie pracy** daje pracodawcy dane potrzebne do ustalania płacy zasadniczej na każdym stanowisku i uzasadnienia polityki wynagrodzeń.
 - Proces ten systematyzuje i ułatwia zarządzanie wynagrodzeniami.
- 

- Najczęściej stanowiska pracy są dzielone na grupy prezentujące określony poziom znaczenia dla pracodawcy.
- Następnie każda grupa ma przypisane przedziały wynagrodzeń.
- Ustalając znaczenie danego stanowiska dla pracodawcy, bierze się pod uwagę sumaryczną wartość czynników składających się na pracę na tym stanowisku.

- **Ocena stanowiska pracy** wymaga uwzględnienia kilku niezależnych czynników.
 - Każdy z wyróżnionych czynników może mieć różną wartość punktową, w zależności od stopnia jego natężenia, a znaczenie każdego czynnika znajdzie swoje odzwierciedlenie w wycenie stanowiska pracy.
 - Wynikiem procesu wartościowania jest lista wszystkich stanowisk funkcjonujących w firmie – od najmniej istotnego do najważniejszego.
- 

- Efektywność i skuteczność procesu wartościowania uzależniona jest od rzetelnego opisu stanowisk występujących w firmie oraz od ich prawidłowego wartościowania.
- Wybór kryteriów oceny danego stanowiska zależy od ustalenia, za co należy płacić i czego oczekuje się od zatrudnionych.

- Kluczowym etapem procesu wartościowania pracy jest przypisywanie punktów poszczególnym stanowiskom w firmie.
 - W ten sposób powstaje hierarchia stanowisk od najniższego do najwyższego w przedsiębiorstwie.
- 

HIERARCHIA I GRUPY ZASZEREGOWANIA STANOWISK

I WIEDZA ZAWODOWA

(suma wszystkich umiejętności wymaganych w pracy)

WIEDZA SPECJALISTYCZNA	UMIEJĘTNOŚCI KIEROWNICZE	UMIEJĘTNOŚCI W OBSZARZE STOSUNKÓW MIĘDZYLUDZKICH
A podstawowa B zasadnicza zawodowa C zawodowa D zawodowa zaawansowana E podstawowa wiedza specjalistyczno-techniczna F wiedza technika lub specjalisty G wyższa techniczna lub specjalistyczna H wybitna (mistrzostwo)	I minimalne II związane III rozmaite IV szerokie V kompleksowe VI całościowe	1 podstawowe 2 ważne 3 nieodzowne