

MERITUM HR

EDYTOWALNE WZORY DOSTĘPNE NA STRONIE

**Edytowalne
wzory
dostępne
on-line**

 Wolters Kluwer

3. WYDANIE

Sprawdź →

I. Środki zachęty	II. Środki perswazji
<p>2. Bodźce niematerialne:</p> <p>a) pochwały, b) różne formy wyróżnień i podziękowań, c) normy/standardy pracy, d) system ocen pracowniczych, e) system pracy zespołowej/ zespoły projektowe, f) szkolenia i doskonalenie zawodowe, g) mentoring i treningi umiejętności, h) coaching, i) wartościowanie pracy, j) przeglądy stanowisk pracy, k) sposoby formułowania i zlecanie zadań, l) systemy kontroli wewnętrznej, m) organizacja pracy i procesu produkcji/ sprzedaży usług.</p> <p>Bodźcami materialnymi są więc wszystkie świadczenia otrzymywane przez pracownika w formie materialnej z tytułu świadczenia pracy, a więc: płace, premie, nagrody, dodatki, dofinansowania, zniżki w opłatach <i>etc.</i></p> <p>Z kolei bodźce niematerialne to bodźce niemające formy pieniężnej, czyli wszelkie nagrody niematerialne, pochwały, nagany, opinie, wyróżnienia, awanse, a także stworzenie odpowiednich warunków pracy, dbałość o prawidłowe stosunki międzyludzkie, prawidłowy podział zadań, zwiększenie atrakcyjności pracy, stopnia swobody <i>etc.</i></p>	

C. Grupy motywatorów stosowane w praktyce firmy

A. Wynagrodzenie zasadnicze, zgodne z przyjętą polityką kwalifikacji pracownika do danego poziomu wynagrodzeń, zobiektywizowane za pomocą procesu wartościowania stanowisk pracy, podlegające zmianom jedynie w przypadkach określonych w regulaminie wynagradzania
B. Premia dla pracownika za wyniki indywidualne pracownika (premia kwartalna – zgodnie z regulaminem premiowania
C. Premie za wyniki przedsiębiorstwa (premia roczna – zgodnie z regulaminem premiowania
D. Inne materialne środki oddziaływania, takie jak np. samochód służbowy, prywatne ubezpieczenia i inne bonusy (według kategorii stosowania)
E. Okolicznościowe nagrody finansowe (nagrody z okazji uroczystości firmowych, nagrody na koniec roku, mające charakter uznaniowy)
F. Zwiększanie wynagrodzenia dla indywidualnego pracownika (według zasad polityki rozwoju zawodowego i awansów)

Do tego należy dodać mające największe znaczenie praktyczne:

- **Pochwały i wyrazy uznania**
- **Stawianie coraz to nowych wyzwań przed pracownikiem – w ramach powtarzalnej, wzajemnej komunikacji bieżącej**
- **Rozmowę oceniającą – podsumowanie okresu podlegającego ocenie i określenie niezbędnych działań w kolejnym okresie (wspólnie z podwładnymi)**
- **Premie dodatkowe (uznaniowe) za pomysły i nowe rozwiązania**
- **Nagrody rzeczowe (w ramach możliwości budżetowych dla danego działu/ pionu)**

WARTOŚCIOWANIE STANOWISK W DUŻEJ FIRMIE Przykładowy harmonogram prac

Lp.	Przedmiot prac	Okres realizacji (kolejne tygodnie)
1.	Spotkanie organizacyjne z Koordynatorem Projektu ze strony (lub zespołem koordynującym) – omówienie harmonogramu prac, głównych zasad współpracy i komunikacji, przedstawienie najważniejszych zasad wyboru pracowników do Zespołu Projektowego oraz najważniejszych kwestii organizacyjnych.	1. tydzień
2.	Wybór członków Zespołu Projektowego oraz dopracowanie szczegółowego harmonogramu prac, kroków milowych i efektów docelowych na każdym etapie.	2. tydzień
3.	Spotkanie koordynacyjne z Zespołem Projektowym – omówienie harmonogramu prac oraz oczekiwań związanych z efektami końcowymi, ustalenie szczegółów wzajemnej współpracy, omówienie struktury organizacyjnej firmy i głównych procesów decyzyjnych i wykonawczych, zadań poszczególnych jednostek organizacyjnych oraz aktualnego systemu wynagrodzeń. Opracowanie zasad i etapów procesu komunikacji wewnętrznej wszystkich planowanych działań w ramach realizowanego projektu.	3. tydzień
4.	Szkolenie dla Zespołu Projektowego. Wybór metodologii i narzędzi realizacji poszczególnych prac w ramach całego projektu. Podział Zespołu na podzespoły robocze.	4. tydzień
5.	Opracowanie kryteriów wartościowania oraz zdefiniowanie charakterystyk poszczególnych poziomów ich spełnienia. Opracowanie arkuszy wartościowania stanowisk pracy.	5.–6. tydzień
6.	Wybór stanowisk kluczowych podlegających opisowi oraz wartościowaniu. Ustalenie zasad pozyskiwania danych pod kątem opisów i wartościowania stanowisk.	5.–6. tydzień
7.	Pozyskiwanie danych dotyczących wybranych stanowisk pracy za pomocą opracowanych formularzy.	7.–9. tydzień
8.	Omówienie i weryfikacja pozyskanych danych.	10. tydzień
9.	Sporządzenie opisów stanowisk kluczowych oraz przeprowadzenie wstępnego wartościowania stanowisk.	11.–12. tydzień
10.	Weryfikacja sporządzonych opisów stanowisk kluczowych oraz wstępnego wartościowania.	13. tydzień
11.	Opracowanie wag dla poszczególnych kryteriów wartościowania i przeprowadzenie wartościowania kluczowych stanowisk pracy.	14. tydzień
12.	Przygotowanie opisów i przeprowadzenie wartościowania pozostałych stanowisk pracy.	15.–20. tydzień
13.	Weryfikacja sporządzonych opisów wszystkich stanowisk pracy i przeprowadzonego procesu wartościowania.	21.–22. tydzień
14.	Omówienie efektów końcowych procesu wartościowania pracy, wprowadzenie ewentualnych korekt i przygotowanie wersji na potrzeby konsultacji wewnętrznych z zarządem i załogą firmy.	23. tydzień
15.	Sporządzenie hierarchicznego zestawienia kategorii zaszeregowania wszystkich stanowisk w firmie i poddanie efektów prac wewnętrznej ocenie i dyskusji wśród załogi.	24.–26. tydzień
16.	Weryfikacja i wprowadzanie ewentualnych korekt do wypracowanych rozwiązań.	27. tydzień
17.	Zakończenie projektu i zatwierdzenie rezultatów.	28. tydzień

C. Wysokość i częstotliwość w systemie premiowania

Jaka wysokość premii jest odpowiednia? W kontekście emocji, które towarzyszą kwestiom finansowym, wysokość możliwej do uzyskania gratyfikacji nie może być mała czy też symboliczna. System premiowy zwiększa poziom motywacji do pracy, jeżeli wysokość wynagrodzenia zmiennego w stosunku do gratyfikacji stałej jest rzeczywiście odczuwalna. Uważa się, iż część zmienna, aby zapewnić rzeczywistą motywację do pracy, w dzisiejszych warunkach powinna wahać się na **poziomie przynajmniej od 20 do 30% uposażenia zasadniczego**. Mniejsze poziomy (procentowe) premiowania są postrzegane jako niemotywuujące – nawet przy dość wysokich stawkach wynagrodzenia zasadniczego. Dlatego przy budowie systemu ważne jest przedstawienie rozwiązań – formuł udziałowych, przyrostowych, zadaniowych lub mieszanych – według zasady powiązania z gratyfikacją wyłącznie czynników kluczowych dla danej grupy pracowników. Do tego są niezbędne symulacje różnych rozwiązań i ich wpływu na poziom funduszu wynagrodzeń oraz wpływu na wyniki przedsiębiorstwa.

395²

Kolejne pytanie – procentowo czy kwotowo? Premia określona jako procent od wynagrodzenia zasadniczego jest rozwiązaniem najbardziej rozpowszechnionym. Jest to rozwiązanie przejrzyste i zrozumiałe, wskazuje się jednak, że jest „niesprawiedliwe” – w tym sensie, że zupełnie czymś innym jest 25% od wynagrodzenia zasadniczego na poziomie 2000 zł i taki sam procent od kwoty 4000 zł. Warto jednak wziąć pod uwagę, że pracodawca, podejmując decyzję o gradacji i strukturze wynagrodzeń zasadniczych, prawdopodobnie kierował się stopniem utrudnienia procesu pracy oraz wartością rynkową stanowiska. W związku z tym, proporcjonalnie duże zróżnicowanie premiowania również może być w pełni uzasadnione. Premie mogą i powinny być zróżnicowane. W przypadku systemów parametryczno-procentowych jest to sensowne i może być obiektywne – jednocześnie uwzględnia znaczenie pracownika w hierarchii stanowisk. Stąd też np. wyższe procentowo premie dla kadry kierowniczej.

PRZYKŁAD:

Premia miesięczna/ kwartalna – w procentach w stosunku do wynagrodzenia zasadniczego:

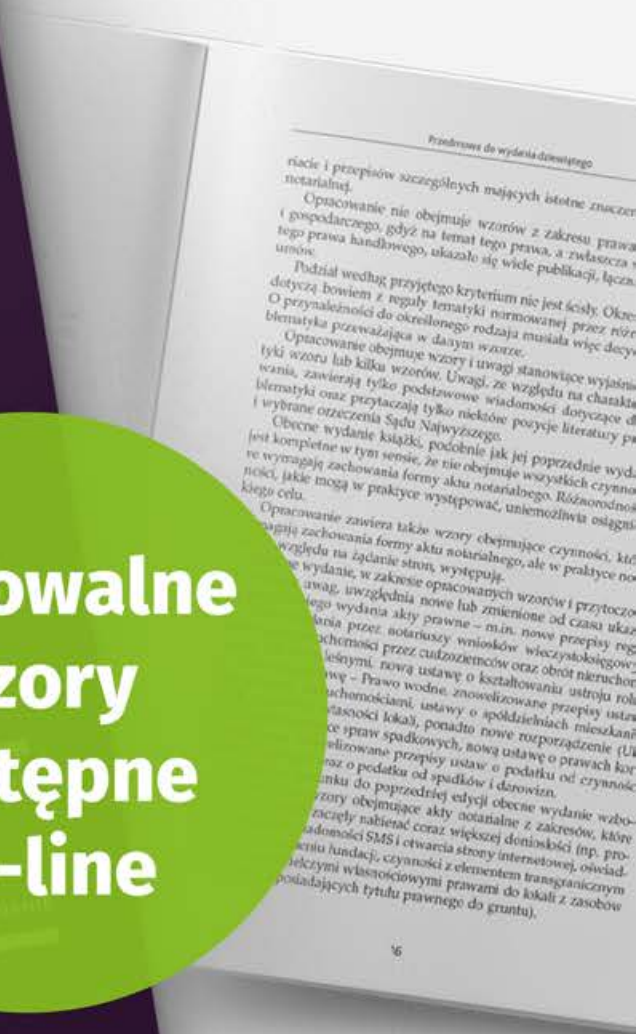
Komórki organizacyjne	Wysokość premii w % wynagrodzenia zasadniczego		
	Pracownicy szeregowi	Kadra kierownicza średniego szczebla	Dyrektorzy struktur
Komórki administracji i obsługi	20%	30%	40%
Marketing i promocja	25%	40%	40%
Pion sprzedaży*	120%	50%	50%
Produkcja	25%	40%	50%
Pion IT	30%	40%	50%

* w strukturach sprzedaży premia ma charakter parametryczno prowizyjny-stąd wysoki poziom możliwej do uzyskania premii maksymalnej – dla pracowników szeregowych

Innym rozwiązaniem są premie kwotowe, są one postrzegane jako bardziej „wyrównane”, mogą być powiązane z tzw. pulą premiowania dla kierowników, niektórzy uważają, że łatwiej przemawiają do wyobraźni pracowników. W wielu firmach obserwuje się powrót do rozwiązań kwotowych. Jeżeli są one powiązane z rzeczywistą oceną efektów pracy, zaangażowania i postaw, w okresie objętym premiowaniem, mogą być dobrym narzędziem motywacyjnym,



Edytowalne wzory dostępne on-line



Zamów w Profinfo.pl →