**ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI**

**Wykład 8 02.12.2015r.**

**34. Proces doskonalenia przynosi efekty gdy jego cele:**- od początku są klarowne  
- stanowią wyzwanie dla pracownika  
- wiążą się z osiągnięciem innych profitów  
- są podzielone na etapy, których realizacja jest kontrolowana, a pracownik otrzymuje informacje zwrotną o efekcie kontroli

**35. Przemieszczanie pracowników (zmiany stanowisk pracy).  
*KIERUNKI PRZEMIESZCZANIA*** dzielimy na: ***- poziomy*** (między pionami funkcjonalnymi przedsiębiorstwa)  
***- pionowy*** (w górę hierarchii – awans w dół – degradacja) ***- na zewnątrz*** (odejście pracowników)

***36. Przyczyny przemieszczeń:***- restrukturyzacja firmy  
- rozbieżność między kwalifikacjami a wynagrodzeniem  
- planowana rotacja  
- realizacja planu rozwoju pracownika  
- zdarzenie losowe

**MOTYWOWANIE  
(wynagradzanie pracowników)**

**1. MOTYWOWANIE –** proces regulujący zachowania pracowników, które powinny wpływać na osiągnięcie celów organizacji przy jednoczesnym zaspokojeniu potrzeb osób zatrudnionych.

**2. Schemat.**

**3. WYNAGRODZENIE –** jest to całkowity dochód pracownika wynikający z podjętych i wykonania określonej pracy. Obejmuje zbiór składników płacowych (gotówkowych). Wynagrodzenie powinno odpowiadać rodzajowi ilości i jakości wykonywanej pracy przez zatrudnionego.

- usługi  
- świadczenia  
- ubezpieczenia  
- programy

- płaca zasadnicza  
- dodatki  
- nagrody  
- składniki wynikające z przepisów prawa

Bezgotówkowy

Gotówkowy

System wynagrodzeń

MOTYWOWANIE

Niematerialne

Materialne

**4. System wynagrodzeń jest zbiorem następujących składników:**- formy wynagrodzeń  
- struktura wewnętrzna i zewnętrzna wynagrodzeń  
- zasad  
- narzędzi i procedur, kształtowania poszczególnych składników wynagrodzeń

**5. System wynagrodzeń powinien spełniać takie zadania:**- płaca powinna być atrakcyjna  
- wielkość, forma, możliwości zwiększenia powinny być zgodne z oczekiwaniami pracowników  
- wysokość płacy powinna być związana najściślej z wykonywaną pracą i efektami na które pracownik ma wpływ  
- należy jasno określić zasady otrzymywania stawek płac  
- należy stworzyć system, który by dawał realne szanse wzrostu płac uzależnione od pracy pracowników (wydajności, efektów)  
- poziom, składniki, formy powinny być zróżnicowane w obrębie jednej formy w zależności od wykonywanej pracy zajmowanego stanowiska, miejsca w strukturze organizacyjnej, osiąganych wyników  
- płaca powinna być zgodna z prawem, kulturą organizacyjną

**6. Dokumenty regulujące wynagrodzenie:**- wynagrodzenie musi być określone w umowie za pracę  
- układ zbiorowy pracy (zakładowy i pozazakładowy)  
- regulamin wynagrodzenia gdy nie ma układu zbiorowego pracy, a pracodawca zatrudnia powyżej 10 osób

**7. Funkcje wynagrodzeń:**- motywacyjna  
- dochodowa  
- społeczna  
- kosztowa  
- rynkowa

**Funkcja motywacyjna,** to takie ukształtowanie poziomu i struktury płac, aby pracownik przyjmował odpowiednie postawy i zachowania zmierzające do realizacji przez niego określonych zadań.

**8. Funkcja dochodowa –** gromadzenie środków w celu zaspokojenia indywidualnych potrzeb bytowych i rodziny, odtworzenie jego zdolności do pracy, rozwoju osobowości.  
Niezabezpieczenie tych elementów to negatywny wpływ na pracownika i pracodawcę.

**9. Funkcja kosztowa wynagrodzenia:**- jest kosztem dla pracodawcy  
- bezpośrednie koszty tworzące wynagrodzenie  
- wysokość określa siłę konkurencyjności

**10. Funkcja rynkowa:**Każda praca ma określoną cenę na rynku pracy (cena -> płaca).

**11. Formy wynagrodzeń (system) –** sposób uzależniania wypłaty i struktury wynagrodzenia w zależności od nakładu lub efektu pracy pracownika.

**12. Elementy systemu wynagrodzenia:**- składniki wynagrodzenia  
- zasady kształtowania (ustalania) poszczególnych składników  
- formy płac  
- taryfikatory i tabele płac

**13. TABELE PŁAC:** element systemu taryfowego określający stawki płac dla poszczególnych kategorii zaszeregowania określa hierarchię płacową w organizacji.  
\* ***Rodzaje tabel:***  
- jednoszczeblowe – jedna stawka dla każdej kategorii  
- wieloszczeblowe – kilka stawek w każdej kategorii  
- widełkowe – zawierają dolną i górną stawkę płac w każdej kategorii

**14. Nakłady pracy:**- czasowe – liczba godzin oraz jednostek przepracowanego czasu  
- ilościowe – liczba jednostek naturalnych, umownych  
- wartościowe, pieniężne – obrót, sprzedaż, poziom marży

**15. Formy wynagrodzenia.  
>> FORMA CZASOWA –** pozostawanie w dyspozycji pracodawcy przez z góry określony czas:  
- wynagrodzenie ustalane miesięcznie lub wg przeprowadzonych godzin  
- wynagrodzenie ryczałtowe (ustalona stała kwota)

**>> FORMA CZASOWO-PREMIOWA –** uzależnienie czasów pracy danego pracownika od poziomu wykonania określonej normy, wytworzenia konkretnych efektów.  
- Opłacanie wkładu pracy (część stała – czasowa)  
- Opłacanie efektów (część ruchoma – premia)  
 **>> FORMA AKORDOWA:** uzależniona od ilości wyniku pracy w określonym czasie. Stosowane normy pracy stanowią miernik pracy, jej wydajności i jakości. Za wykonanie obowiązującej normy każdy zatrudniony ma ustaloną stawkę akordową.

**>> FORMA CZASOWO-AKORDOWA:** wyznaczone wynagrodzenie miesięczne lub godzinowe wykonanie wyznaczonej normy, po której wynagrodzenie akordowe za każdą jednostkę produktu.

***Ponadnormatywna produkcja niekorzystna dla formy – zamrożenie środków produkcji:***  
- koszty magazynowania  
- spadek rentowności  
- spadek wynagrodzeń

***Wynagrodzenie w systemie akordowym:***  
\* Rodzaje akordu:  
- prosty – wynagrodzenie jest liczone wprost proporcjonalnie do liczby wytworzenia produktów. Nie zmienia się nawet przy przekroczeniu normy pracy  
- zryczałtowany – wynagrodzenie jest ustalone z góry za wykonanie całości prac  
- progresywny – wynagrodzenie: stawka akordowa jest podwyższona przy przekroczeniu obowiązującej normy

**>> FORMA PROWIZYJNA:** udział pracownika w efektach finansowych osiąganych w wyniku jego indywidualnej pracy (działy handlowe, przedstawiciele form, piony sprzedaży).

**>> FORMA ZESPOŁOWA:** można dostać część wynagrodzenia tylko jako członek zespołu, dotyczy premii, akordu, prowizji, integracje zespołu.

**>> FORMA KAFETERYJNA:** polega na dowolnym, indywidualnym wyborze odpowiednich elementów wynagrodzenia niepieniężnego przez samego pracownika, Gotówka może być zastąpiona:  
- wycieczkami  
- szkoleniami  
- elastycznym czasem pracy  
- funduszem emerytalnym  
- świadczeniami socjalnymi  
- dodatkowym urlopem  
- dobrami rzeczowymi (tel kom, samochód, wyposażenie domu)  
- usługami ubezpieczeniowymi, badaniami lekarskimi, usługami mieszkaniowymi

|  |  |
| --- | --- |
| **Rodzaj systemu** | **Metody obliczenia wynagrodzenia** |
| 1. Czasowy | Liczba jednostek czasu (miesięczna lub godz) - stawka za jednostkę czasu |
| 2. Akordowy | Liczba jednostek wykonanej pracy - stawka za jednostkę |
| 3. Prowizyjny | Podstawa wynagrodzenia prowizyjnego - stawka procentów |
| 4. Czasowo – premiowy | Miesięczne lub godzinne wynagrodzenie zasadnicze + premia |

**16. Sposoby określenia poborów w różnych systemach wynagrodzenia:**

|  |  |
| --- | --- |
| **Elementy struktury** | **Zastosowanie poszczególnych składników** |
| Stawka zasadnicza | Wymagania pracy, złożoność pracy, treść pracy, ranking pracy, pozycja w firmie, prestiż, poczucie bezpieczeństwa, narzędzie. |
| Bonusy, perełki | „Złote kajdanki” – związanie pracownika z firmą, wyróżnienie grup pracowniczych, urozmaicenie narzędzi motywacyjnych, kultura organizacji, zatrzymanie pracowników. |
| Prowizja | Osiąganie bieżących wyników finansowych firmy, dzielenie się z pracownikiem wynikiem jego efektywnej pracy, potwierdzenie, profesjonalizm pracownika. |
| Nagroda |  |