

Model łącznych korzyści z pracy

Strategia wynagradzania, której celem jest przyciągnięcie, zmotywowanie i zatrzymanie pracowników.

Przedruk wyłącznie za zgodą WorldatWork. Treść może być wykorzystywana tylko przez nabywców licencji. Żadna część tego artykułu nie może być powielana, cytowana lub rozpowszechniana w jakiegokolwiek formie bez pisemnej zgody WorldatWork.

Tekst oryginalny znajduje się na stronie <http://www.worldatwork.org/waw/adimLink?id=28330&nonav=y>

Contents © 2014. Reprinted with permission from WorldatWork. Content is licensed for use by purchaser only. No part of this article may be reproduced, excerpted or redistributed in any form without express written permission from WorldatWork.

Zaangażowani w rozwój wiedzy o Total Rewards

Na przestrzeni ostatnich kilku lat pojęcie łącznych korzyści z pracy (*Total Rewards*) zostało znacznie rozszerzone. Praktycy nagradzania zauważyli, iż na rynku występuje coraz więcej narzędzi, które można wykorzystywać do przyciągnięcia, zmotywowania i zatrzymania najbardziej cennych pracowników. Czołowe firmy zdały sobie sprawę, że wdrażanie w organizacji programów łącznych korzyści z pracy zwiększa szanse na odniesienie sukcesu.

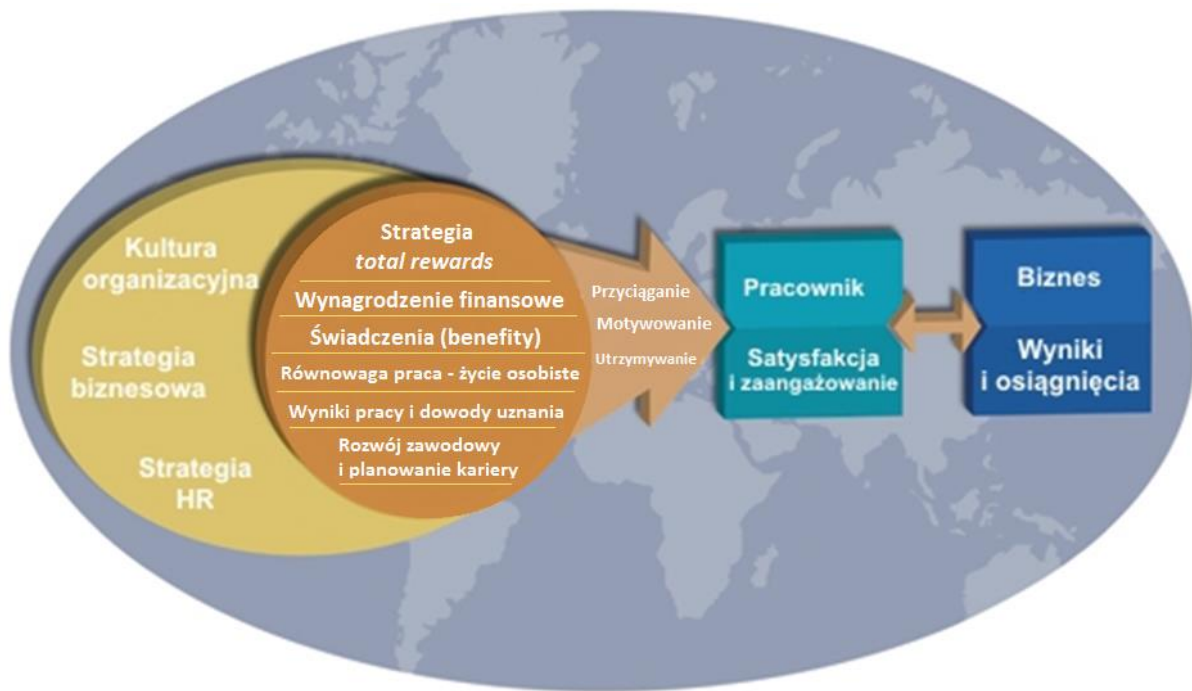
W tym samym czasie specjaliści w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, firmy konsultingowe oraz instytucje naukowe rozwijały i udoskonalały koncepcję łącznych korzyści z pracy.

Model łącznych korzyści z pracy (*Total Rewards*) opracowany przez WorldatWork

- Obejmuje pięć głównych składowych, do których przyporządkowano 156 narzędzi nagradzania.
- W podejściu do wynagradzania uwzględnia kontekst organizacyjny i otoczenie zewnętrzne, w którym funkcjonuje firma.
- Zawiera narzędzia, które mają na celu przyciągnięcie, zmotywowanie i zatrzymanie zadowolonych i zaangażowanych pracowników, mających istotny wpływ na wyniki biznesowe firm.
- Uwzględnia zależności pomiędzy pracownikami i pracodawcami, np. czas, który pracownik poświęca na realizację zadań oraz jego talent i wysiłek, które wpływają na osiągnięcie wyników biznesowych.

Stowarzyszenie specjalistów WorldatWork przedstawia model jako:

- Narzędzie dla praktyków i kadry zarządzającej mające im pomóc w zarządzaniu organizacjami.
- Narzędzia pomocne do rozwoju pracowników na danym stanowisku.
- Narzędzie dla naukowców, konsultantów i innych osób, którzy chcą poszerzyć swój rozwój intelektualny.



Strategia łącznych korzyści z pracy

=

Wykorzystuje pięć elementów mających na celu przyciągnięcie, zmotywowanie i zatrzymanie pracowników

- wynagrodzenie finansowe
- świadczenia (benefity)
- równowaga pomiędzy pracą i życiem osobistym
- wyniki pracy i dowody uznania
- rozwój zawodowy i planowanie kariery

Wymiana relacji

Pracodawca dostarcza:

łączne korzyści z pracy
cenione przez
pracownika



Pracownik dostarcza:

czas, talent, wysiłek
i wyniki

Elementy uwzględnione w koncepcji łącznych korzyści z pracy

- strategia biznesowa
- kultura organizacyjna
- strategia HR
- wpływy zewnętrzne (konkurencja, uwarunkowania branżowe, regulacje prawne, itp.)
- lokalne uwarunkowania rynku pracy

Elementy modelu łącznych korzyści z pracy

Istnieje pięć składowych modelu łącznych korzyści z pracy. Każda z nich zawiera narzędzia wynagradzania, które wspólnie tworzą strategię organizacji służącą do przyciągnięcia, zmotywowania i zatrzymania pracowników. Te składowe to:

Wynagrodzenie finansowe

Świadczenia (benefity)

Równowaga pomiędzy pracą i życiem osobistym

Wyniki pracy i dowody uznania

Rozwój zawodowy i planowanie kariery

Wszystkie te składowe tworzą kompletny „zestaw narzędzi”, z których firma może wybrać i zaoferować pracownikowi odpowiedni pakiet. Pakiet ten stanowi wartość zarówno dla pracownika, jak i pracodawcy. W rezultacie, skutecznie wdrożona koncepcja łącznych korzyści z pracy pomaga utrzymywać zadowolonych, zaangażowanych i produktywnych pracowników, którzy tworzą pożądane wyniki dla firmy.

Składowe modelu zdefiniowane przez WorldatWork nie wykluczają się wzajemnie. Specjaliści ze stowarzyszenia nie określają również w jaki sposób należy je wdrażać w organizacji oraz nimi zarządzać. Przykładowo, zarządzanie wynikami pracy może być bezpośrednio powiązane z wynagrodzeniem lub być całkowicie od niego niezależne; może być zarządzane formalnie lub nieformalnie. Podobnie przekazywanie wyrazów uznania można uznać za element jednej z trzech składowych modelu tj.: wynagrodzenia finansowego, benefitów lub równowagi pomiędzy pracą i życiem osobistym.

Elementy, które uwzględnia model Total Rewards

Model łącznych korzyści z pracy WorldatWork uwzględnia zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne czynniki mające wpływ na wynagrodzenia pracowników. Wśród wewnętrznych czynników uwzględniono strategię biznesu, kulturę organizacyjną oraz strategię HR. Ponadto, duży wpływ na wartość świadczeń dla pracowników może mieć unikalna kultura organizacyjna danej firmy lub zewnętrzna wartość marki. W celu zobrazowania zewnętrznych czynników oddziałujących na organizację model Total Rewards został przedstawiony na tle kuli ziemskiej. W schemacie uwzględniono następujące uwarunkowania zewnętrzne:

- aspekty i regulacje prawne,
- wpływy i praktyki kulturowe,
- konkurencja.

Definicje składowych modelu

Składowa modelu łącznych korzyści z pracy

Definicja

Wynagrodzenie finansowe

Środki finansowe, które pracodawca wypłaca pracownikowi w zamian za świadczoną pracę (np. za czas, wysiłek, umiejętności). Składa się ona zarówno z płacy stałej, jak i płacy zmiennej uzależnionej od poziomu realizacji celów.

Świadczenia (benefity)

Programy, które pracodawcy wykorzystują do uzupełnienia wynagrodzenia finansowego pracowników (zdrowotne, ochrony dochodów, oszczędnościowe, emerytalne). Ich głównym zadaniem jest ochrona pracowników i ich rodzin przed nadmiernym ryzykiem finansowym.

Komentarz redakcji:

Jako że koncepcja Total Rewards powstała w USA w tym miejscu chcielibyśmy zwrócić uwagę na odmienne rozumienie i traktowanie benefitów w USA i Polsce. W USA benefitem jest wszystko to, co nie jest wynagrodzeniem netto, w Polsce za świadczenia uważamy dopiero wszystkie dodatki do wynagrodzenia brutto. W związku z tym ubezpieczenie rentowe czy chorobowe w USA traktowane jest jako benefit wymagany przez prawo, a w Polsce jest tylko jednym ze składników wynagrodzenia brutto. Podobnie jest ze świadczeniami emerytalnymi i urlopowymi. W Polsce są one obowiązkowe i zwyczajowo nie traktujemy ich jako benefity.

Równowaga pomiędzy pracą i życiem osobistym

Określony zestaw praktyk, działań i programów, których celem jest ułatwienie pracownikom zbudowania stanu równowagi między pracą a życiem prywatnym. Składowa ta zawiera 7 głównych grup narzędzi, które obejmują zarówno różne formy wynagrodzenia, benefity i inne programy HR. W połączeniu spełniają one kluczowe potrzeby pracowników i ich rodzin.

Komentarz redakcji:

Podobnie jak w przypadku benefitów wiele narzędzi wynagradzania zawartych w tej grupie jest specyficznych tylko dla amerykańskiego rynku pracy i nie zawsze można je wykorzystać w Polsce. Na przykład, wiele świadczeń urlopowych w Polsce jest obligatoryjnych, a w USA zależą one od woli pracodawcy. Warto jednak zwrócić na nie uwagę, bo zarówno ich ilość jak i rodzaj pokazują w jakim kierunku rozwijane są współczesne systemy wynagradzania.

Wyniki pracy i dowody uznania

Wyniki pracy – narzędzia służące do przekazania pracownikom informacji zwrotnych o wynikach ich pracy. Ich celem jest ukierunkowanie działań organizacji, zespołu oraz indywidualnych wysiłków pracowników na osiągnięcie celów biznesowych i sukcesu organizacji.

Dowody uznania – grupa narzędzi mających za zadanie przekazanie pracownikom wyrazów uznania w zamian za ich pracę. Ich celem jest nagradzanie i zwracanie szczególnej uwagi na działania oraz wyniki osiągnięte przez pracowników. Narzędzia te mają za zadanie wzmocnienie starań pracowników. Wspierają realizację strategii biznesowej

firmy poprzez docenianie określonych zachowań (np. nagradzanie nadzwyczajnych osiągnięć). Są to formalne lub nieformalne pogromy doceniania osiągnięć pracowników „zaraz po fakcie”. Co ważne, poziom realizacji zadań przez pracownika nie jest z góry określony, a o wyróżnieniu decyduje przełożony. Nagrody mogą mieć charakter finansowy lub pozafinansowy (np. słowna pochwała, certyfikaty, obiady, bilety itp.).

Rozwój zawodowy i planowanie kariery

Rozwój zawodowy – zestaw narzędzi zaprojektowany w celu zwiększania umiejętności i kompetencji pracowników. Narzędzia te zachęcają pracowników do lepszej i bardziej wydajnej pracy.

Planowanie kariery – programy kierowane do pracowników, mające wspierać realizację przez nich celów zawodowych. Mogą obejmować awanse, czy programy sukcesji na wyższe stanowiska. Ta grupa narzędzi pozwala organizacji wspierać rozwój kariery pracowników. W związku z tym utalentowane osoby mogą przejść na stanowiska, na których będą stanowić większą wartość dla organizacji.

Lista narzędzi nagradzania

Wynagrodzenie	Benefity	Równowaga pomiędzy pracą i życiem osobistym	Wyniki pracy i dowody uznania	Rozwój zawodowy i planowanie kariery
<p>Wynagrodzenie podstawowe</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> wynagrodzenie zasadnicze <input type="checkbox"/> wynagrodzenie godzinowe <input type="checkbox"/> wynagrodzenie akordowe <p>Wynagrodzenie dodatkowe</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> wynagrodzenie za pracę w systemie zmianowym <input type="checkbox"/> wynagrodzenie za pracę w weekend/dni wolne <input type="checkbox"/> wynagrodzenie za dyspozycyjność <input type="checkbox"/> wynagrodzenie za czas przestoju <input type="checkbox"/> dodatek za niebezpieczną pracę <input type="checkbox"/> wynagrodzenie za znajomość języków obcych <input type="checkbox"/> wynagrodzenie za umiejętności <p>Płaca zmienna</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> prowizje <input type="checkbox"/> premia grupowa <p>Systemy premiowe</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> premia rekomendacyjna <input type="checkbox"/> premia rekrutacyjna <input type="checkbox"/> premia retencyjna <input type="checkbox"/> premia za realizację projektu <p>finansowe bodźce motywacyjne</p> <p>krótkoterminowe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> udział w zysku <input type="checkbox"/> indywidualne bodźce motywacyjne <input type="checkbox"/> bodźce motywacyjne oparte o wyniki <p>długoterminowe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> akcje o ograniczonej zbywalności <input type="checkbox"/> akcje za wyniki <input type="checkbox"/> jednostki osiągnięć <input type="checkbox"/> opcje na akcje/subwencje 	<p>Świadczenia wymagane przez prawo</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ubezpieczenie od utraty pracy <input type="checkbox"/> ubezpieczenie wynagrodzenia pracownika <input type="checkbox"/> ubezpieczenie społeczne <input type="checkbox"/> ubezpieczenie zdrowotne <input type="checkbox"/> ubezpieczenie rentowe <p>Benefity zdrowotne i socjalne</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> pakiet medyczny <input type="checkbox"/> pakiet dentystyczny <input type="checkbox"/> pakiet okulistyczny <input type="checkbox"/> dofinansowanie leków na receptę <input type="checkbox"/> wpłaty na konto nie podlegające opodatkowaniu* <input type="checkbox"/> wolne od podatków konta na opiekę zdrowotną* <input type="checkbox"/> preferencyjnie opodatkowany plan oszczędzania na opiekę medyczną* <input type="checkbox"/> świadczenia na rzecz zdrowia psychicznego <input type="checkbox"/> ubezpieczenie na życie <input type="checkbox"/> ubezpieczenie na życie dla członków rodziny <input type="checkbox"/> ubezpieczenie od śmierci lub wypadku <input type="checkbox"/> ubezpieczenie od krótko- i długoterminowej niezdolności do pracy <p>Świadczenia emerytalne</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> plan emerytalny z ustaloną wypłatą <input type="checkbox"/> plan emerytalny z ustaloną składką <input type="checkbox"/> plan emerytalny ze składką finansowaną z zysku firmy <input type="checkbox"/> mieszane programy emerytalne <p>Płatne dni wolne od pracy</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> dni wolne od pracy <input type="checkbox"/> wakacje <input type="checkbox"/> płatne zwolnienia chorobowe <input type="checkbox"/> dni wolne z powodu śmierci osoby bliskiej <input type="checkbox"/> urlopy okolicznościowe (wojskowe, medyczne, opieka nad członkiem rodziny) 	<p>Elastyczność środowiska pracy</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> elastyczny czas pracy <input type="checkbox"/> telepraca <input type="checkbox"/> alternatywne miejsca świadczenia pracy <input type="checkbox"/> skumulowany tydzień roboczy <input type="checkbox"/> dzielenie się pracą <input type="checkbox"/> praca w niepełnym wymiarze czasu <input type="checkbox"/> praca w systemie sezonowym <p>Płatne i bezpłatne urlopy</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> urlop wychowawczy dla matki lub ojca <input type="checkbox"/> urlop adopcyjny <input type="checkbox"/> specjalny urlop długoterminowy <p>Zdrowie i dobre samopoczucie</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> pracowniczy program wsparcia <input type="checkbox"/> siłownia na terenie firmy <input type="checkbox"/> zniżki na korzystanie z klubów fitness <input type="checkbox"/> program kontroli wagi <input type="checkbox"/> programy rzucania palenia <input type="checkbox"/> masaże w miejscu pracy <input type="checkbox"/> programy walki ze stresem <input type="checkbox"/> programy szczepień <input type="checkbox"/> program monitoringu stanu zdrowia <input type="checkbox"/> poradnictwo żywieniowe <input type="checkbox"/> opieka pielęgniarska w miejscu pracy <input type="checkbox"/> opieka medyczna w trakcie podróży służbowych <input type="checkbox"/> programy wsparcia z powodu niezdolności do pracy <input type="checkbox"/> programy wsparcia powrotu do pracy <input type="checkbox"/> programy wsparcia w trakcie ciąży/leczenie bezpłodności <input type="checkbox"/> 24 godzinna pomoc pielęgniarska <input type="checkbox"/> seminaria w miejscu pracy dotyczące równowagi między pracą a życiem osobistym (np. obniżenie stresu) <input type="checkbox"/> doradca zdrowotny <p>Zaangażowanie społeczne</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> programy wolontariatu <input type="checkbox"/> programy finansowego wsparcia przez firmę organizacji pożytku publicznego <input type="checkbox"/> wskazanych przez pracownika <input type="checkbox"/> programy dzielenia się urlopem <input type="checkbox"/> programy wsparcia finansowego obszarów dotkniętych klęskami żywiołowymi <input type="checkbox"/> programy sponsorskie/granty <input type="checkbox"/> programy wsparcia pozafinansowego (pomoc rzeczowa) <p>Opieka nad rodziną i podopiecznymi</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> zwrot kosztów ponoszonych na utrzymanie podopiecznych <input type="checkbox"/> zwrot kosztów ponoszonych na wyjazdy podopiecznych w celu podniesienia ich kwalifikacji* <input type="checkbox"/> programy wsparcia osób sprawujących opiekę nad podopiecznymi 	<p>Wyniki pracy</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> bezpośrednie spotkania szefa z podwładnym <input type="checkbox"/> spotkania oceniające/informacyjne** <input type="checkbox"/> ocena wkładu pracy w realizację projektów** <input type="checkbox"/> planowanie wyników/sesje wyznaczania celów** <p>Dowody uznania</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> nagrody jubileuszowe <input type="checkbox"/> odpawy emerytalne <input type="checkbox"/> dowody uznania za wyróżniającą się postawę <input type="checkbox"/> nieformalne, specjalne nagrody <input type="checkbox"/> programy wyrażania dowodów uznania przyznawane przez kierownika <input type="checkbox"/> ogólnooorganizacyjne dowody uznania <input type="checkbox"/> nagrody za przekroczenie wyznaczonych poziomów celów <input type="checkbox"/> nagroda dla pracownika miesiąca/roku <input type="checkbox"/> wyrażanie dowodów uznania na lunchach, wyjazdach, formalnych spotkaniach <input type="checkbox"/> nagroda za osiągnięcie celów (jakość, efektywność, oszczędność kosztów, produktywność, bezpieczeństwo) <input type="checkbox"/> programy wdrażania propozycji pracowników <p>Świadczenia dobrowolne</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> opieka długoterminowa <input type="checkbox"/> autocasco/ubezpieczenie domu <input type="checkbox"/> ubezpieczenie zwierzątka domowego <input type="checkbox"/> ubezpieczenie od odpowiedzialności cywilnej <input type="checkbox"/> ubezpieczenie na wypadek kradzieży danych osobowych* <input type="checkbox"/> zniżki pracownicze <input type="checkbox"/> usługi konsjerża <input type="checkbox"/> parking <p>Zachęcanie do modyfikowania kultury organizacyjnej</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> przeprojektowanie pracy <input type="checkbox"/> udogodnienia dla pracy grupowej <input type="checkbox"/> projekty wzbogacania treści pracy <input type="checkbox"/> program rozwoju karier kobiet w miejscu pracy <input type="checkbox"/> programy zmiany środowiska pracy <input type="checkbox"/> programy wielopokoleniowe 	<p>Rozwój zawodowy</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> refundacja czesnego/opłaty za naukę <input type="checkbox"/> zniżki na czesne <input type="checkbox"/> firmowe uczelnie <input type="checkbox"/> szkolenia z zakresu nowych technologii <input type="checkbox"/> szkolenia na stanowisku pracy <input type="checkbox"/> udział w konferencjach i seminariach poza firmą <input type="checkbox"/> dostęp do zdalnej nauki, podcastów, seminariów internetowych <input type="checkbox"/> dostęp do narzędzi samorozwoju <p>Coaching/mentoring</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> szkolenie z przywództwa <input type="checkbox"/> sesje z ekspertami <input type="checkbox"/> dostęp do sieci informacyjnych <input type="checkbox"/> formalne i nieformalne programy mentoringu <p>Kształtowanie kariery zawodowej</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> staże <input type="checkbox"/> praktyki zawodowe <input type="checkbox"/> możliwość pracy za granicą <input type="checkbox"/> wewnętrzne oferty pracy <input type="checkbox"/> możliwość rozwoju kariery/awansu <input type="checkbox"/> szczeble i ścieżki kariery <input type="checkbox"/> planowanie sukcesji <input type="checkbox"/> możliwość przerwania i powrotu do pracy w ustalonym okresie czasu <input type="checkbox"/> rotacje na stanowiskach pracy
<p>Aby przedstawić pracownikom kompletny pakiet korzyści z pracy w firmie prosimy wybrać je z poniższej listy.</p>				<p>* rozwiązania specyficzne dla USA, które wynikają z tamtejszych rozwiązań podatkowych lub uwarunkowań kulturowych</p> <p>** narzędzia nagradzania specyficzne dla amerykańskiej kultury organizacyjnej</p>

