

# Budowa systemu wynagrodzeń

Teoria i praktyka

redakcja naukowa Joanna Liksza



redakcja naukowa Joanna Liksza

# Budowa systemu wynagrodzeń

Teoria i praktyka

Zamów książkę w księgarni internetowej

**proinfo.pl**  
księgarnia internetowa

 Wolters Kluwer

WARSZAWA 2020

Wydawca  
*Joanna Dzwonnik*

Redaktor prowadzący  
*Joanna Ołówek*

Opracowanie redakcyjne  
*Anna Popławska*

Projekt graficzny okładki  
*Studio Kozak*

Zdjęcie wykorzystane na okładce  
© ASDF - stock.adobe.com

.....  
Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących  
im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej  
w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło.  
A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.  
.....

prawolubni

Szanujmy prawo i własność.  
Więcej na [www.legalnakultura.pl](http://www.legalnakultura.pl)  
Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2020

ISBN 978-83-8187-871-5

Dział Praw Autorskich  
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33  
tel. 22 535 82 19  
e-mail: [ksiazki@wolterskluwer.pl](mailto:ksiazki@wolterskluwer.pl)

księgarnia internetowa [www.profinfo.pl](http://www.profinfo.pl)

---

# Spis treści

---

Słowo wstępu .....	9
Przedmowa .....	11
<b>Rozdział I. Istota wynagradzania i model Total Rewards .....</b>	<b>15</b>
1. Nowoczesne systemy wynagrodzeń wspierają strategię biznesową .....	15
2. Ewolucja idei wynagradzania – świat zmierza do modelu Total Rewards .....	16
3. Model i schemat procesu budowy systemu wynagrodzeń .....	23
<b>Rozdział II. Opis stanowiska podstawą budowy rozwiązań HR .....</b>	<b>26</b>
1. Podstawowe zasady budowy systemów wynagradzania .....	26
2. Cel tworzenia opisów stanowisk pracy .....	30
3. Zakres formularza/opisu stanowiska pracy .....	32
4. Cele i metody budowania struktury stanowisk .....	34
5. Przykładowy opis stanowiska pracy .....	38
<b>Rozdział III. Wartościowanie stanowisk .....</b>	<b>42</b>
1. Cel wartościowania stanowisk pracy .....	42
2. Metodyka wartościowania stanowisk opracowana przez Charlesa Beadaux .....	43
3. Metodyka wartościowania stanowisk opracowana przez Edwarda Haya ...	44
4. Metoda Wartościowania UMEWAP – przykład uniwersalnej metody analityczno-punktowej .....	47
5. Metody wartościowania – uniwersalne czy szyte na miarę .....	49
6. Uproszczone metody wartościowania na przykładzie metody klasyfikacyjnej DBM .....	51
7. Proces wartościowania stanowisk .....	52
8. Wybór optymalnej metody wartościowania stanowisk i odpowiednie komunikowanie .....	54
<b>Rozdział IV. Budowa nowoczesnych taryfikatorów .....</b>	<b>56</b>
1. Próba definicji pojęcia taryfikatora i taryfikacja pracy .....	56
2. Po co budujemy taryfikatory? .....	57
3. Taryfikator pracy a taryfikator płac .....	58
4. Ile kategorii zaszerzowania powinien mieć taryfikator? .....	60
5. Taryfikator tradycyjny lub liniowy <i>versus</i> dwuwymiarowa mapa stanowisk .....	63

<b>Rozdział V. Przegląd rynku</b> .....	74
1. Uwagi ogólne .....	74
2. Problemy związane z porównaniami rynkowymi .....	76
3. Jak wybrać organizację wzorcową i rynek odniesienia? .....	78
4. Aktualność i wiarygodność danych .....	86
5. Rozkład wynagrodzeń i jego miary .....	88
6. Źródła danych rynkowych .....	91
7. Analiza i zastosowanie danych z przeglądu rynku .....	94
8. Podsumowanie .....	99
<b>Rozdział VI. Polityka wynagrodzeń i rynkowe tabele lub siatki płac</b> .....	100
1. Uwagi ogólne .....	100
2. Tabela płac zasadniczych .....	100
3. Siatki płac zasadniczych .....	103
4. Polityka płac <i>versus</i> praktyka firmowa (lub rynkowa) płac .....	104
5. Zasady konstruowania tabel płac zasadniczych .....	106
6. Polityki i tabele płac zasadniczych dla taryfikatorów w formie map stanowisk .....	113
7. Dobre praktyki <i>versus</i> „życie” .....	118
8. Wdrażanie polityk i tabel płac zasadniczych .....	121
<b>Rozdział VII. Systemy płac zmiennych</b> .....	125
1. Wprowadzenie .....	125
A. System premii MBO .....	127
1. Uwagi ogólne .....	127
2. Zarządzanie przez cele ( <i>Management by Objectives</i> ) .....	128
3. Mierzalność celów .....	129
4. Karta celów ( <i>scorecard</i> ) .....	131
5. Krzywe premii .....	133
6. Okresy rozliczeniowe .....	135
7. Dobre praktyki w stosowaniu premii MBO .....	135
8. Najczęściej popełniane błędy w stosowaniu premii MBO .....	136
9. Podsumowanie .....	136
B. System premii dla sprzedaży .....	137
1. Idea systemu premiowego dla sprzedaży: nagradzamy za wyniki (ang. <i>pay for performance</i> ) .....	137
2. Role sprzedażowe .....	138
3. Premia czy prowizja .....	140
4. Schemat wynagradzania sił sprzedaży .....	142
5. <i>Sales by objectives</i> (SBO) – system premii dla sprzedaży .....	144
C. System premii dla produkcji .....	151
1. Formy wynagradzania pracowników produkcji .....	151
2. Cele systemu premiowego dla pracowników na stanowiskach produkcyjnych .....	154
3. Mechanizmy premii dla pracowników produkcji .....	157
4. Case study igus – dlaczego system premii zespołowej sprawdził się w organizacji? .....	159

D. System premiowy dla kadry zarządzającej .....	165
1. Uwagi ogólne .....	165
2. Jaki cel ma osiągnąć system premiowy kadry zarządzającej? .....	167
3. Rodzaje systemów premiowych dla kadry zarządzającej: .....	167
<b>Rozdział VIII. Benefits .....</b>	<b>178</b>
1. Uwagi ogólne .....	178
2. Finansowanie benefitów .....	180
3. Różnice pokoleniowe a benefits .....	181
4. Praktyki rynkowe .....	182
5. Kreowanie Unikatowej Propozycji Sprzedaży .....	184
6. Budowanie świadczeń dodatkowych .....	186
7. Wdrażanie świadczeń dodatkowych .....	186
8. Komunikacja świadczeń dodatkowych .....	187
<b>Rozdział IX. Efektywność polityki wynagradzania .....</b>	<b>189</b>
1. Uwagi ogólne .....	189
2. Kiedy polityka wynagradzania jest efektywna oraz jak efektywność weryfikować i wyrażać wskaźnikami .....	190
3. Czym jest kapitał ludzki dla organizacji .....	191
4. Kontroling personalny jako podstawowe narzędzie zarządzania polityką wynagradzania i pomiaru jej efektywności .....	192
5. Podstawowe wskaźniki HR .....	194
6. Proces budowy skutecznego systemu pomiaru efektywności HR .....	198
7. Bariery oraz ryzyka w mierzeniu efektywności HR .....	200
<b>Rozdział X. Nowoczesne technologie w zarządzaniu wynagrodzeniami i wynikami pracy .....</b>	<b>201</b>
1. Systemy informatyczne .....	201
2. Algorytmy, uczenie maszynowe, sztuczna inteligencja .....	206
3. Chmury obliczeniowe .....	209
4. Boty .....	212
5. Przykłady zastosowań technologii IT w systemach motywacyjnych i monitoringowych .....	214
<b>Rozdział XI. Regulacje prawne w wynagrodzeniach .....</b>	<b>219</b>
1. Uwagi ogólne .....	219
2. Wprowadzanie wewnętrznych regulacji płacowych .....	220
3. Wpływ regulacji prawnych na kształt systemów wynagradzania .....	221
4. Regulacje prawne a składniki wynagrodzenia pracownika .....	224
5. Rozwiązania stosowane przez pracodawców w zakresie innych świadczeń związanych z pracą .....	227
6. Szczególny charakter wynagrodzenia za pracę i zasady jego ochrony ....	229
<b>Zakończenie .....</b>	<b>231</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>233</b>
<b>O autorach .....</b>	<b>234</b>

---

# Przedmowa

---

Szanowny Czytelniku,

Jest nam niezmiernie miło, że wzięłeś do rąk nasze skromne dzieło – efekt współpracy jedenastu praktyków w dziedzinie zarządzania wynagrodzeniami i wynikami pracy. Od razu uprzedzamy, że nasza publikacja nie jest pozycją naukową. Jej rolą jest próba zachęcenia specjalistów i entuzjastów zarządzania zasobami ludzkimi do pogłębienia wiedzy i umiejętności w zakresie Compensation & Benefits oraz Performance Management. Autorzy książki są jednocześnie twórcami unikatowego w skali Polski programu studiów podyplomowych Zarządzania Wynagrodzeniami i Wynikami Pracy na Uczelni Łazarskiego w Warszawie oraz wykładowcami w dwóch pierwszych edycjach tego kierunku. Zakładamy, że książka ta może stać się podręcznikiem dla słuchaczy kolejnych edycji programu lub wsparciem dla studentów zarządzania zasobami ludzkimi innych uczelni oraz licznych praktyków przedmiotu w przedsiębiorstwach.

Nasza publikacja obejmuje bardzo szerokie spektrum zagadnień dotyczące współczesnych systemów wynagradzania i prezentuje zakres programu ww. studiów w sposób autorski, tj. każdy z wykładowców przedstawia w nim swoje doświadczenia i poglądy na dany aspekt Compensation & Benefits. Jest to stan wiedzy podsumowujący ostatnie kilka lat, w których obserwowaliśmy bardzo szybki rozwój praktyki zarządzania wynagrodzeniami w polskich firmach i organizacjach. W tym czasie mieliśmy do czynienia z tendencją rozwoju tzw. rynku pracownika, niskim poziomem bezrobocia i szybkim tempem rozwoju gospodarczego. Czynniki te niejako wymuszały ciągle wprowadzanie zmian i modyfikacji do polityk i systemów wynagradzania. W czasie pisania naszej publikacji pojawiły się duże zaburzenia w gospodarce związane z pandemią COVID-19 i weszliśmy w światowy kryzys ekonomiczny. Mamy nadzieję, że nasz podręcznik może pomóc zarówno naszym studentom, jak i praktykom HR w podejmowaniu odpowiednich decyzji i dostosowań systemów motywowania i wynagradzania w firmach, chociaż niektóre z wyrażonych w podręczniku opinii mogą dotyczyć sytuacji sprzed kryzysu. Niemniej jesteśmy pewni, że opisane w książce uniwersalne zasady

budowania nowoczesnych systemów wynagradzania pozostały w pełni aktualne i możemy z czystym sumieniem z nich korzystać zarówno w czasie kryzysu, jak i później w okresie jego pokonywania i powrotu do normalności.

Przyjrzyjmy się zatem zakresowi podręcznika:

- w rozdziale I „Istota wynagradzania i model Total Rewards” omówione zostały zasadnicze funkcje i cele współczesnych systemów wynagradzania, a także koncepcja Total Rewards, która współcześnie jest bazą do kształtowania systemów wynagradzania; znajdziemy tu praktyczny schemat budowania systemu wynagradzania i segmentacji grup stanowisk oraz liczne przykłady z praktyki tworzenia systemów wynagradzania;
- rozdział II poświęcony został roli opisu stanowiska pracy jako podstawy tworzenia systemów HR; znajdziemy tu również informacje dotyczące podstawowych celów systemu wynagradzania z uwzględnieniem perspektywy firmy oraz pracownika, zasady planowania zatrudnienia, które mają istotne znaczenie dla definiowania stanowisk pracy; następnie przedstawiona została struktura typowych kwestionariuszy opisów stanowisk oraz przykłady ich zastosowania i propozycje podejścia do grupowania stanowisk w poszczególne kategorie zaszeregowania;
- z kolei w rozdziale III ujęto problematykę celów i metod wartościowania stanowisk pracy; zaprezentowano w nim dwie podstawowe tradycje i kierunki myślenia o tworzeniu zaawansowanych metod analityczno-punktowych – jedną skoncentrowaną na wartościowaniu stanowisk pracy w przemyśle (ze szczególnym uwzględnieniem stanowisk pracy fizycznej) i drugą dedykowaną przede wszystkim stanowiskom umysłowym, czyli metodykę opracowaną przez Edwarda Hay; omówiono także proces wartościowania stanowisk pracy i nowoczesne podejścia do wyceny stanowisk pracy;
- w rozdziale IV „Budowa nowoczesnych taryfikatorów” przedstawiona została problematyka tworzenia i praktycznego zastosowania taryfikatorów zaszeregowania stanowisk jako podstawy do tabeli płac; ważnym elementem treści tego rozdziału jest omówienie metod przekładania wyników wartościowania stanowisk na taryfikator; przedstawione zostały różne techniki tworzenia taryfikatorów, w tym tradycyjny liniowy oraz dwuwymiarowe mapy stanowisk, a także wiele praktycznych przykładów taryfikatorów funkcjonujących w firmach z różnych branż;
- rozdział V „Przegląd rynku” poświęcony został podejściu do analizy danych płacowych z rynku i praktycznego ich zastosowania w tworzeniu firmowej polityki płac; szczególnie ważne znaczenie mają tu metody pozyskiwania danych rynkowych i ich analizy, które pozwalają na prawidłowe wnioskowanie i skuteczne modyfikowanie firmowej polityki płac; znajdują się tu też definicje wielkości statystycznych powszechnie wykorzystywanych w Compensation & Benefits, takich jak mediana, kwartyle



- i decyle; warto też włączyć się w analizy *compa-ratio*, które pozwalają nam ocenić konkurencyjność naszej polityki płacowej;
- z kolei w rozdziale VI „Polityka wynagrodzeń i rynkowe tabele lub siatki płac” omówiona została problematyka wykorzystania wyników wartościowania stanowisk pracy i taryfikatorów zaszeregowania stanowisk przedstawionych w rozdziałach III i IV do przygotowania narzędzi niezbędnych do tworzenia polityki wynagradzania, czyli tabel i siatek płac; tabele i siatki płac pokazują wysokość minimalnych i maksymalnych płac, czyli „widełek” płacowych w poszczególnych kategoriach zaszeregowania; znajdziemy tu też nowoczesne rozwiązania wykorzystujące mapy stanowisk do budowania polityki płacowej organizacji; takie podejście do tworzenia polityki wynagradzania pozwala na lepsze dostosowanie jej do rynkowych poziomów płac i strategii rozwoju firmy; następnie autor rozdziału przedstawia zasady i możliwości wyboru w procesie wdrażania polityki wynagradzania z uwzględnieniem celów stawianych sobie przez firmę, a także ograniczeń wynikających z możliwości finansowych przedsiębiorstw oraz sytuacji na rynku pracy;
  - w rozdziale VII „Systemy płac zmiennych” przedstawiono definicje i formy występowania wynagrodzeń zmiennych oraz problematykę zarządzania wynikami pracy; omówione zostały również zagadnienia dotyczące sposobów projektowania i modyfikowania systemów premiovania z uwzględnieniem zastosowania metodyk Zarządzania przez Cele, Kart Wyników oraz definiowania „krzywych premiowych”; znajdziemy w tym rozdziale także podejścia do tworzenia i rozliczanie systemów premiovania dla różnych grup pracowników, w tym m.in. dla pracowników sił sprzedaży oraz dla pracowników produkcyjnych i kadry zarządzającej;
  - rozdział VIII „Benefity” poświęcony został opisaniu funkcji spełnianej przez współczesne systemy benefitów, przedstawieniu ich zróżnicowania, a także sposobowi ich finansowania w firmie; przedstawione zostały również przykłady praktycznego zastosowania systemów benefitowych w przedsiębiorstwach oraz ich roli w budowaniu motywacji i zaangażowania pracowników; obszerna część rozdziału zawiera opis procesu projektowania, wdrażania systemów świadczeń dodatkowych oraz oceny ich efektywności; cenna wiedza jest poparta praktyką autorki tego rozdziału;
  - rozdział IX „Efektywność polityki wynagradzania” omawia problematykę pomiaru i oceny efektywności polityki wynagradzania oraz metod zastosowania odpowiednich mierników i narzędzi oceny; przedstawione zostały również zagadnienia dotyczące projektowania i wdrażania systemów pomiaru efektywności polityki wynagradzania;
  - rozdział X „Nowoczesne technologie w zarządzaniu” przedstawia bardzo ważną dla praktyki zarządzania wynagrodzeniami problematykę stosowania nowoczesnych technologii umożliwiających poprawianie skutecz-

ności i efektywności procesów wynagrodzeniowych; wśród omówionych tu zagadnień dużo miejsca poświęcono systemom informatycznym i ich integracji, a także zastosowaniu algorytmów i technologii obliczeniowych oraz chatbotów; w formie *case study* przedstawiona została problematyka wykorzystania sztucznej inteligencji do przydzielania zadań i motywowania pracowników w warunkach środowiska pracy rozproszonej;

- rozdział XI „Regulacje prawne w wynagrodzeniach” poświęcony został problematyce zasad wynagradzania pracowników w świetle regulacji prawnych z uwzględnieniem różnych źródeł prawa; te zagadnienia mają ogromne znaczenie dla wszystkich praktyków zajmujących się na co dzień zarządzaniem wynagrodzeniami i projektowaniem systemów wynagrodzeniowych i ich komunikowaniem.

Oddając ten podręcznik do Twoich rąk, Szanowny Czytelniku, jeszcze raz podkreślamy, że jest to materiał uzupełniający, a nie zastępujący podobne wydawnictwa o charakterze naukowym. Opinie w nim wyrażone mogą czasem wydawać się kontrowersyjne lub dyskusyjne, ale taki jest świat Comp & Ben. Jak to, za specjalistami z Korn Ferry, dawniej Hay Group, cytuje jeden z autorów – jest to świat niejednoznaczny, z pogranicza „nauki” i „sztuki”, i dlatego tak fascynujący.

Głęboko wierzymy, że dzięki niniejszej publikacji uda się nam, Drogi Czytelniku, i Ciebie zarazić tą fascynacją. Wraz z nami wyruszysz w podróż pełną przygód i wyzwań, wzlotów i upadków, prosperity i kryzysów. Zapraszamy do lektury i naszego Klubu Compensation & Benefits: [www.cbhr.pl](http://www.cbhr.pl) oraz grupy na LinkedIn.

*Autorzy*

# Istota wynagradzania i model Total Rewards

*Joanna Liksza*

---

W tym rozdziale poznamy:

1. Funkcje systemu wynagrodzeniowego
2. Elementy tradycyjnego pakietu wynagrodzeń
3. Model Total Rewards
4. Mechanizmy kształtowania systemu wynagrodzeniowego
5. Proces budowy systemu wynagrodzeń

## 1. Nowoczesne systemy wynagrodzeń wspierają strategię biznesową

Zmiany rynku wymuszają transformację funkcji personalnej i przegląd stosowanych rozwiązań. Systemy i procedury HR powinny wspierać strategię organizacji działających na coraz bardziej konkurencyjnych rynkach. Funkcja personalna przesuwając swoje zainteresowanie z realizacji procesów i procedur zarządzania zasobami ludzkimi na wsparcie biznesowe firmy. Jednym z kluczowych wyzwań jest **umiejętność zapewnienia atrakcyjnej oferty wynagrodzeniowej**.

Cele w obszarze wynagrodzeń polegają na pozyskaniu wartościowych pracowników, utrzymaniu ich w firmie oraz zmotywowaniu do realizacji celów biznesowych organizacji. Aby przyciągnąć kandydatów o oczekiwanych kwalifikacjach, system wynagrodzeniowy musi być dla nich atrakcyjny. Gdy już dołączą do zespołu, aby ich utrzymać i motywować, system musi być sprawiedliwy, przejrzysty i spójny. Musi doceniać osiągnięte rezultaty i wspierać pożądane postawy i zachowania (zob. rys. 1).

Publikacja dotyczy praktyki zarządzania wynagrodzeniami, tzw. Compensation & Benefits. Autorzy opisują, jak skutecznie opracować i wdrożyć politykę wynagrodzeń i świadczeń dodatkowych, aby wpływała pozytywnie na motywację i zaangażowanie pracowników, a jednocześnie przyczyniała się do realizacji celów biznesowych organizacji.

W książce poruszono zagadnienia takie jak:

- istota wynagradzania i Total Rewards Model,
- zasady tworzenia opisu stanowiska pracy,
- definiowanie taryfikatora i siatek płac,
- budowa systemu płac zmiennych,
- zasady tworzenia polityki benefitowej,
- badanie efektywności przyjętej strategii wynagradzania.

Czytelnik dowie się także, jakie nowoczesne narzędzia i systemy informatyczne możemy wykorzystać, projektując skuteczny system wynagradzania oraz jak zapewnić jego zgodność z obowiązującymi przepisami prawa.

Publikacja skierowana jest do wszystkich osób zainteresowanych tematyką wynagrodzeń. Informacje teoretyczne zawarte w książce zilustrowane są licznymi elementami graficznymi oraz przykładami z praktyki. Autorami poszczególnych rozdziałów są eksperci z wieloletnim doświadczeniem projektowym, w większości będący też wykładowcami na studiach podyplomowych Zarządzania Wynagrodzeniami i Wynikami Pracy.

**Joanna Liksza** – praktyk zarządzania wynagrodzeniami z doświadczeniem w organizacjach krajowych i międzynarodowych; właścicielka firmy ProPeople zajmującej się budowaniem nowoczesnych systemów wynagrodzeń; kierownik studiów Zarządzania Wynagrodzeniami i Wynikami Pracy na Uczelni Łazarskiego; lider Klubu Compensation & Benefits.

Partner wydania:

**cbhr**



9 788381 878715 w01b01

**Zamówienia:**

infolinia 801 04 45 45  
zamowienia@wolterskluwer.pl  
www.wolterskluwer.pl  
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

cena 49 zł (w tym 5% VAT)

ISBN 978-83-8187-871-5



9 788381 878715