

[opis]

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.

Adresaci:

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.

[autor]

Joanna Liksza – praktyk zarządzania wynagrodzeniami z doświadczeniem w organizacjach krajowych i międzynarodowych. Absolwentka Uniwersytetu Warszawskiego oraz Akademii Leona Koźmińskiego (MBA). W 2005 r. nominowana do tytułu Dyrektora Personalnego Roku. W 2012 r. założyła własną firmę ProPeople zajmującą się budową skutecznych systemów wynagrodzeniowych. W 2019 r. firma przekształciła się w spółkę i wraz ze współnikami zbudowała portal do obsługi Pracowniczych Planów Kapitałowych MYPPK (www.myppk.pl); aktualnie firma tworzy i rozwija nowoczesne systemy informatyczne do zarządzania wynagrodzeniami i wynikami pracy MBO Bonus Plan oraz TEMPURIO. W 2018 r. uruchomiła pierwsze w Polsce studia podyplomowe Zarządzania Wynagrodzeniami i Wynikami Pracy na Uczelni Łazarskiego, wyróżnione w 2019 r. tytułem „Studia z Przyszłością”. Jest założycielem i liderem Klubu Compensation & Benefits Uczelni Łazarskiego (www.cbhr.pl).

[autor]

Michał Chodkowski – adwokat, partner w kancelarii Łaszczuk i Wspólnicy. Specjalizuje się w prawie pracy i ubezpieczeń społecznych oraz w prawie konsumenckim. Doradza polskim i międzynarodowym przedsiębiorstwom w zakresie indywidualnego i zbiorowego prawa pracy, w szczególności optymalizacji zatrudnienia, zwolnień grupowych oraz transferów zakładów pracy. Reprezentuje pracodawców w sporach z pracownikami przed sądami pracy. Doradza w zakresie doboru form zatrudnienia, w tym zatrudnienia członków zarządu. Jego doświadczenie obejmuje również wsparcie w zakresie zatrudniania cudzoziemców. Doradza pracodawcom w kwestiach przygotowania i wdrożenia pracowniczych programów emerytalnych (PPE i Pracowniczych Planów Kapitałowych (PPK)). Od lutego 2016 r. pełni funkcję Krajowego Administratora Kodeksu PSSB. Jest członkiem Polskiego Stowarzyszenia HR, w którym od 2019 roku pełni również funkcję Członka Zarządu. Należy także do Rady Dyrektorów Personalnych Konfederacji Lewiatan. Współautor programu i wykładowca studiów podyplomowych Zarządzanie Wynagrodzeniami i Wynikami Pracy na Uczelni Łazarskiego w Warszawie. Jest członkiem Klubu Compensation & Benefits.

[autor]

Sylwia Gołębiowska – menedżer z 20-letnim doświadczeniem w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim i wsparcia sprzedaży zdobytym w dużych, międzynarodowych firmach. Od września 2015 roku związana z Santander Bank Polska, gdzie obecnie pełni rolę HR Director odpowiedzialnej za sieć HR Business Partnerów skoncentrowanej na budowaniu pozytywnego doświadczenia 11 tysięcznej grupy pracowników Banku na każdym etapie cyklu życia pracownika zgodnie z przyjętymi wartościami. Wcześniej odpowiedzialna za rozwój szeroko rozumianej strategii wynagrodzeń i świadczeń dodatkowych. Starania te zostały uhonorowane nagrodą Best Benefits Strategy w 2017 i 2018 roku. Odpowiedzialna również za integrację kapitału ludzkiego podczas połączenia z Deutsche Bank. Ponad to, odpowiadała między innymi za realizację strategii HR pełniąc rolę HR Managera, za wdrożenie Polityki Wynagrodzeń na rynkach Europy środkowo-wschodniej i w Meksyku pracując w Wielkiej Brytanii na stanowisku Reward Managera w International Personal Finance. Ukończyła podyplomowe studia na Uniwersytecie Warszawskim, jak również jest absolwentką Oxford Brookes University z tytułem Executive MBA. W 2019 roku ukończyła Senior Leadership Programme w Harvard Business Review Polska oraz W50 Executive Leadership Programme na University of California w Los Angeles, USA. Członek Rady Programowej Klubu Compensation & Benefits Uczelni Łazarskiego oraz wykładowca na pierwszych w Polsce podyplomowych studiach Zarządzania Wynagrodzeniami i Wynikami Pracy.

[autor]

Dorota Gotowicka – ekspert z zakresu tworzenia strategii personalnej (payroll, compensation & benefits) oraz koordynacji działań rekrutacyjnych, onboardingowych, szkoleniowych, jak i wizerunkowych; zwyciężczyni konkursu Top HR Manager in Action 2019. Członek Klubu Compensation & Benefits przy Uczelni Łazarskiego. Swoją karierę zawodową miała

możliwości rozwijać zarówno w dużych międzynarodowych korporacjach, jak i mniejszych przedsiębiorstwach z różnych branż (retail, produkcja, doradztwo personalne, consulting). Studia magisterskie z Psychologii realizowała na Uniwersytecie Humanistycznospołecznym SWPS w Warszawie, a także na Universidad de Malaga w Hiszpanii. Pracę magisterską obroniła w 2012 r. Swoje wykształcenie uzupełniła kończąc studia podyplomowe na Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie: „Business Studies In English” (2014) oraz „HR Controlling” (2018). W 2016 r. skończyła studia podyplomowe z Prawa Pracy na Uniwersytecie Warszawskim oraz w 2019 ukończyła zaawansowany kurs kadrowo-płacowy w CEDOZ Akademii Prawa Pracy i Rachunkowości. W najbliższym czasie ma w planach zrealizowanie studiów MBA na Uczelni Łazarskiego w Warszawie. Jej największym osiągnięciem zawodowym było objęcie stanowiska HR Managera w igus Sp. z o.o. i zbudowanie od podstaw Działu HR. Udało się jej usprawnić oraz zabezpieczyć obszar kadrowo-płacowy, a także wdrożyć wiele działań z zakresu HR-u miękkiego związanych z: rozwojem pracowników, rekrutacjami, onboardingiem, działaniami employer-brandingowymi, wdrożeniem narzędzi wspierających komunikację w firmie czy też wspierających codzienną pracę menedżerów oraz zadbaniem o relacje i atmosferę w firmie.

[autor]

Magdalena Miąsek – praktyk z wieloletnim doświadczeniem zawodowym w obszarze human resources specjalizujący się w kształtowaniu polityki personalnej oraz świadczeń płacowych i pozapłacowych oraz w zarządzaniu projektami HR wspierającymi biznes; trenerka biznesu w zakresie zagadnień HR miękkiego i twardego; ekspert w zakresie wdrażania Pracowniczych Planów Kapitałowych i Pracowniczych Programów Emerytalnych; współtworzyła portal MYPPK do zgrabnego nawigowania PPK; jest członkiem Rady Programowej Klubu Compensation & Benefits działającego przy Uczelni Łazarskiego w Warszawie; wykładowca i współautor programu Pierwszych w Polsce Podyplomowych Studiów Compensation & Benefits – Zarządzanie Wynagrodzeniami i Wynikami Pracy na Uczelni Łazarskiego w Warszawie.

[autor]

Agnieszka Mrówka – ekspert w zakresie projektowania i wdrażania kompleksowych rozwiązań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Praktyk z wieloletnim doświadczeniem w realizacji projektów związanych w wprowadzaniem i z wdrażaniem nowoczesnych systemów zarządzania w międzynarodowych organizacjach z różnych branż i sektorów. Posiada również doświadczenie w opracowywaniu i operacjonalizacji strategii i polityki personalnej oraz strategii employer brandingowej, opracowywaniu i implementacji rozwiązań w zakresie budowania kultury organizacyjnej i zaangażowania pracowników. Realizowała projekty z zakresu przywództwa, różnorodności i mobilności pracowników oraz budowania systemów motywacyjnych i zarządzania wiedzą. Wykładowca na studiach magisterskich i podyplomowych, współautor kierunków studiów magisterskich, MBA i podyplomowych oraz Członek Rady Programowej Centrum Kształcenia Podyplomowego i Ekspertkiej Rady Konsultacyjnej Uczelni Łazarskiego. Wykładowca i współautor programu podyplomowych Zarządzania Wynagrodzeniami i Wynikami Pracy na Uczelni Łazarskiego. Członek Rady

Programowej Klubu Compensation & Benefits. W PKN ORLEN kieruje zespołem odpowiedzialnym za budowanie marki pracodawcy w Grupie ORLEN.

[autor]

Dariusz Racz – Prezes ITM Software House, Futurysta. Pierwszy komputer, którym był ZX Spectrum, kupił na 4 roku studiów na Politechnice Łódzkiej, za pieniądze wynegocjowane z podziału prezentu ślubnego. Wtedy też nauczył się sztuki negocjacji w warunkach stresu oraz podstaw inwestowania w IT. Wiedzę menadżerską rozwinął na studiach MBA o profilu IT na Akademii

Leona Koźmińskiego w Warszawie. Jest wyznawcą marki Apple i dlatego w tworzeniu oprogramowania szczególną uwagę zwraca na przyjazność tworzonych połączeń człowiek-maszyna oraz jakość. Jest głównym projektantem kluczowych funkcjonalności biznesowych, systemu ERP Saturn, który został już wdrożony w ponad stu przedsiębiorstwach branży meblowej i drzewnej. Swoim doświadczeniem dzieli się ze studentami MBA ALK w Warszawie, Uniwersytecie Warmińsko-Mazurskim w Olsztynie, Wyższej szkole biznesu w Olsztynie i Uniwersytecie Technologicznym w Mińsku. Wykładowca na pierwszych w Polsce studiach podyplomowych Zarządzania Wynagrodzeniami i Wynikami Pracy.

[autor]

Adam Seoudi – praktyk związany z branżą SSC/BPO, HR Business Partner i Menedżer ds. wynagradzania. Specjalizuje się w automatyzacji procesów HR z zastosowaniem najnowszych technologii, analityce i poprawie efektywności systemów wynagradzania oraz budowie kompleksowych systemów motywacyjnych. Projektował i wdrażał systemy premiowe, złożone przeglądy wynagrodzeń, transformację systemu wynagradzania, a także systemy kafeteryjne. Project Manager wdrożenia PPK w spółce zatrudniającej ponad 9 tysięcy pracowników. Ekspert w dziedzinie wellbeing, w tym wpływie diety i stylu życia na efekty pracy, posiadacz czarnego pasa Taekwon-do. Członek Rady Programowej Klubu Compensation & Benefits Uczelni Łazarskiego i Małopolskiego klubu HR.

[autor]

Piotr Sierociński – ekspert specjalizujący się w projektowaniu strategii i transformacji HR oraz w doradztwie płacowym. Wykładowca i współautor programu pierwszych w Polsce studiów Zarządzania Wynagrodzeniami i Wynikami Pracy. Członek Rady Programowej Klubu Compensation & Benefits Uczelni Łazarskiego. Z branżą HR nieprzerwanie związany od 1990 roku. Przez ponad 5 lat był szefem personalnym dużej firmy produkcyjnej. Od 1996 roku działa w konsultingu, m.in. w Neumann Management Institute, Andersen, Deloitte a ostatnie 14 lat był Dyrektorem Generalnym HR partners (Grupa HRK). W tym czasie kierował/uczestniczył w ponad 400 projektach – głównie z zakresu budowy systemów wynagradzania oraz strategii i transformacji obszaru HR. Aktualnie prowadzi firmę doradczą pod własną marką Centrum Ekspertyzy HR. Jest częstym uczestnikiem konferencji branżowych i cenionym komentatorem rynku pracy.

[autor]

Anna Wardecka – menedżer z kilkunastoletnią praktyką w zakresie zagadnień związanych z zarządzaniem wynagrodzeniami; specjalizuje się w przeprowadzaniu analiz procesów HR, mierzeniu ich efektywności, identyfikowaniu i rekomendowaniu kierunków rozwoju w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim, opracowywaniu oraz wdrażaniu polityki wynagradzania, w tym dedykowanych systemów premiowych dla poszczególnych linii biznesowych i grup zawodowych; zajmuje się monitorowaniem konkurencyjności i trendów w dziedzinie wynagrodzeń i świadczeń, wypracowywaniu nowych rozwiązań mających wpływ na koszty i wzrost efektywności; prowadzi negocjacje ze związkami zawodowymi w zakresie polityk i zasad wynagradzania; członek Rady Programowej Klubu Compensation & Benefits przy Uczelni Łazarskiego; ekspert Polskiego Stowarzyszenia HR; współautor programu i wykładowca studiów podyplomowych Zarządzanie Wynagrodzeniami i Wynikami Pracy na Uczelni Łazarskiego w Warszawie.

[autor]

Andrzej Woźniakowski – doktor nauk humanistycznych; doświadczony konsultant i menedżer HR, prowadzi zajęcia na Uczelni Łazarskiego, Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego i SWPS; ekspert w dziedzinie rozwoju potencjału innowacyjnego firm i systemów motywacyjnych; specjalizuje się w problematyce systemów zarządzania w organizacji, tworzeniu strategii HR, programów rozwoju kadry menedżerskiej, systemów wynagradzania i motywowania oraz wdrażania rozwiązań z zakresu High Performance Work Systems (HPWS); współautor badań i publikacji „Rola ZZL w kształtowaniu innowacyjności organizacji”; członek SHRM (Society for Human Resource Management), Polskiego Stowarzyszenia HR oraz Klubu Compensation & Benefits Uczelni Łazarskiego.

[spis]

Słowo wstępu | str. 9

Przedmowa | str. 11

Rozdział I. Istota wynagradzania i model Total Rewards | str. 15

1. Nowoczesne systemy wynagrodzeń wspierają strategię biznesową | str. 15
2. Ewolucja idei wynagradzania – świat zmierza do modelu Total Rewards | str. 16
3. Model i schemat procesu budowy systemu wynagrodzeń | str. 23

Rozdział II. Opis stanowiska podstawą budowy rozwiązań HR | str. 26

1. Podstawowe zasady budowy systemów wynagradzania | str. 26
2. Cel tworzenia opisów stanowisk pracy | str. 30
3. Zakres formularza/opisu stanowiska pracy | str. 32
4. Cele i metody budowania struktury stanowisk | str. 34
5. Przykładowy opis stanowiska pracy | str. 38

Rozdział III. Wartościowanie stanowisk | str. 42

1. Cel wartościowania stanowisk pracy | str. 42
2. Metodyka wartościowania stanowisk opracowana przez Charlesa Beadaux | str. 43
3. Metodyka wartościowania stanowisk opracowana przez Edwarda Haya | str. 44
4. Metoda Wartościowania UMEWAP – przykład uniwersalnej metody analityczno - punktowej | str. 47
5. Metody wartościowania – uniwersalne czy szyte na miarę | str. 49
6. Uproszczone metody wartościowania na przykładzie metody klasyfikacyjnej DBM | str. 51
7. Proces wartościowania stanowisk | str. 52
8. Wybór optymalnej metody wartościowania stanowisk i odpowiednie komunikowanie | str. 54

Rozdział IV. Budowa nowoczesnych taryfikatorów | str. 56

1. Próba definicji pojęcia taryfikator i taryfikacja pracy | str. 56
2. Po co budujemy taryfikatory? | str. 57
3. Taryfikator pracy a taryfikator płac | str. 58
4. Ile kategorii zaszeregowania powinien mieć taryfikator? | str. 60
5. Taryfikator tradycyjny lub liniowy versus dwuwymiarowa mapa stanowisk | str. 63

Rozdział V. Przegląd rynku | str. 74

1. Uwagi ogólne | str. 74
2. Problemy związane z porównaniami rynkowymi | str. 76
3. Jak wybrać organizację wzorcową i rynek odniesienia? | str. 78
4. Aktualność i wiarygodność danych | str. 86
5. Rozkład wynagrodzeń i jego miary | str. 88
6. Źródła danych rynkowych | str. 91
7. Analiza i zastosowanie danych z przeglądu rynku | str. 94
8. Podsumowanie | str. 99

Rozdział VI. Polityka wynagrodzeń i rynkowe tabele lub siatki płac | str. 100

1. Uwagi ogólne | str. 100
2. Tabela płac zasadniczych | str. 100
3. Siatki płac zasadniczych | str. 103
4. Polityka płac versus praktyka firmowa (lub rynkowa) płac | str. 104
5. Zasady konstruowania tabel płac zasadniczych | str. 106
6. Polityki i tabele płac zasadniczych dla taryfikatorów w formie map stanowisk | str. 113
7. Dobre praktyki versus „życie” | str. 118
8. Wdrażanie polityk i tabel płac zasadniczych | str. 121

Rozdział VII. Systemy płac zmiennych | str. 125

1. Wprowadzenie | str. 125
- A. System premiowy MBO | str. 127
1. Uwagi ogólne | str. 127
2. Zarządzanie przez cele (Management by Objectives) | str. 128
3. Mierzalność celów | str. 129
4. Karta celów (scorecard) | str. 131
5. Krzywe premiowe | str. 133
6. Okresy rozliczeniowe | str. 135
7. Dobre praktyki w stosowaniu premii MBO | str. 135

8. Najczęściej popełniane błędy w stosowaniu premii MBO | str. 136
9. Podsumowanie | str. 136
- B. System premiowy dla sprzedaży | str. 137
 1. Idea systemu premiowego dla sprzedaży: nagradzamy za wyniki (ang. pay for performance) | str. 137
 2. Role sprzedażowe | str. 138
 3. Premia czy prowizja | str. 140
 4. Schemat wynagradzania sił sprzedaży | str. 142
 5. Sales by objectives (SBO) – system premiowy dla sprzedaży | str. 144
- C. System premiowy dla produkcji | str. 151
 1. Formy wynagradzania pracowników produkcji | str. 151
 2. Cele systemu premiowego dla pracowników na stanowiskach produkcyjnych | str. 154
 3. Mechanizmy premiowe dla pracowników produkcji | str. 157
 4. Case study igus – dlaczego system premii zespołowej sprawdził się w organizacji? | str. 159
- D. System premiowy dla kadry zarządzającej | str. 165
 1. Uwagi ogólne | str. 165
 2. Jaki cel ma osiągnąć system premiowy kadry zarządzającej? | str. 167
 3. Rodzaje systemów premiowych dla kadry zarządzającej: | str. 167

Rozdział VIII. Benefity | str. 178

1. Uwagi ogólne | str. 178
2. Finansowanie benefitów | str. 180
3. Różnice pokoleniowe a benefity | str. 181
4. Praktyki rynkowe | str. 182
5. Kreowanie Unikatowej Propozycji Sprzedaży | str. 184
6. Budowanie świadczeń dodatkowych | str. 186
7. Wdrażanie świadczeń dodatkowych | str. 186
8. Komunikacja świadczeń dodatkowych | str. 187

Rozdział IX. Efektywność polityki wynagradzania | str. 189

1. Uwagi ogólne | str. 189
2. Kiedy polityka wynagradzania jest efektywna oraz jak efektywność weryfikować i wyrażać wskaźnikami | str. 190
3. Czym jest kapitał ludzki dla organizacji | str. 191
4. Kontroling personalny jako podstawowe narzędzie zarządzania polityką wynagradzania i pomiaru jej efektywności | str. 192
5. Podstawowe wskaźniki HR | str. 194
6. Proces budowy skutecznego systemu pomiaru efektywności HR | str. 198
7. Bariery oraz ryzyka w mierzeniu efektywności HR | str. 200

Rozdział X. Nowoczesne technologie w zarządzaniu wynagrodzeniami i wynikami pracy | str. 201

1. Systemy informatyczne | str. 201
2. Algorytmy, uczenie maszynowe, sztuczna inteligencja | str. 206
3. Chmury obliczeniowe | str. 209
4. Boty | str. 212
5. Przykłady zastosowań technologii IT w systemach motywacyjnych i monitoringowych | str. 214

Rozdział XI. Regulacje prawne w wynagrodzeniach | str. 219

1. Uwagi ogólne | str. 219
2. Wprowadzanie wewnętrznych regulacji płacowych | str. 220
3. Wpływ regulacji prawnych na kształt systemów wynagradzania | str. 221
4. Regulacje prawne a składniki wynagrodzenia pracownika | str. 224
5. Rozwiązania stosowane przez pracodawców w zakresie innych świadczeń związanych z pracą | str. 227
6. Szczególny charakter wynagrodzenia za pracę i zasady jego ochrony | str. 229

Zakończenie | str. 231

Literatura | str. 233

O autorach | str. 234