
Spis treści

Słowo wstępu	9
Przedmowa	11
Rozdział I. Istota wynagradzania i model Total Rewards	15
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
Rozdział II. Opis stanowiska podstawą budowy rozwiązań HR	26
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
Rozdział III. Wartościowanie stanowisk	42
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
Rozdział IV. Budowa nowoczesnych taryfikatorów	56
1. Próba definicji pojęcia taryfikator i taryfikacja pracy	56
2. Po co budujemy taryfikatory?	57
3. Taryfikator pracy a taryfikator płac	58
4. Ile kategorii zaszeregowania powinien mieć taryfikator?	60
5. Taryfikator tradycyjny lub liniowy <i>versus</i> dwuwymiarowa mapa stanowisk	63

Rozdział V. Przegląd rynku	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
Rozdział VI. Polityka wynagrodzeń i rynkowe tabele lub siatki płac	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
Rozdział VII. Systemy płac zmiennych	125
1. Wprowadzenie	125
A. System premiowy 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 premiowe	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 premiowy 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 premiowy dla sprzedaży	144
C. System premiowy dla produkcji	151
1. Formy wynagradzania pracowników produkcji	151
2. Cele systemu premiowego dla pracowników na stanowiskach produkcyjnych	154
3. Mechanizmy premiowe 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
Rozdział VIII. Benefity	178
1. Uwagi ogólne	178
2. Finansowanie benefitów	180
3. Różnice pokoleniowe a benefity	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
Rozdział IX. Efektywność polityki wynagradzania	189
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
Rozdział X. Nowoczesne technologie w zarządzaniu wynagrodzeniami i wynikami pracy	201
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
Rozdział XI. Regulacje prawne w wynagrodzeniach	219
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
Zakończenie	231
Literatura	233
O autorach	234