

Budowa systemu wynagrodzeń

Teoria i praktyka

redakcja naukowa Joanna Liksza

Michał Chodkowski, Sylwia Gołębiowska, Dorota Gotowicka
Joanna Liksza, Robert Manikowski, Magdalena Miąsek
Agnieszka Mrówka, Dariusz Racz, Adam Seoudi
Piotr Sierociński, Anna Wardecka, Andrzej Woźniakowski



Wolters Kluwer

wydanie II

Materiały uzupełniające
będą dostępne do 31 grudnia 2028 r.

W razie problemów ze znalezieniem zdrapki
z kodem aktywacyjnym prosimy o kontakt
tel. 801 04 45 45

POLECAMY TAKŻE:

Benefity. Jak budować atrakcyjną ofertę dla pracowników
J. Liksza (red. nauk.)

Nowa rzeczywistość. Jak zmieniają się organizacje i oczekiwania pracowników
J. Liksza (red. nauk.)

Projektowanie systemów podwyżkowych, wyd. II
R. Manikowski

Projektowanie systemów premiowych, wyd. II
R. Manikowski

Restrukturyzacja. Wprowadzanie trudnych zmian z korzyścią dla organizacji i pracowników
P. Gniazdowski, A. Jagielka, M. Kosińska, P. Kuron, M. Mianowski

Cyfrowy HR. Dział personalny w obliczu cyfrowej transformacji firmy
M. Sidor-Rządkowska, Ł. Sienkiewicz

Kształtowanie przestrzeni pracy. Praca w biurze, praca zdalna, coworking
M. Sidor-Rządkowska

13 wzorców dobrej komunikacji i relacji. Analiza transakcyjna w praktyce
M. Dawid-Sawicka, E. Stelmach

Job Crafting. Nowa metoda budowania zaangażowania i poczucia sensu pracy, wyd. II
A. Ładka-Barańska, M. Puchalska-Kamińska

Digital learning. Od e-learningu do dzielenia się wiedzą, wyd. II
M. Machalska

redakcja naukowa Joanna Liksza

Michał Chodkowski, Sylwia Gołębiowska, Dorota Gotowicka
Joanna Liksza, Robert Manikowski, Magdalena Miąsek
Agnieszka Mrówka, Dariusz Racz, Adam Seoudi
Piotr Sierociński, Anna Wardecka, Andrzej Woźniakowski

Budowa systemu wynagrodzeń

Teoria i praktyka

wydanie II



Wolters Kluwer

WARSZAWA 2023

Wydawczyni
Joanna Dzwonnik

Redaktor prowadzący
Dorota Lebedzińska

Opracowanie redakcyjne i łamanie
Violet Design Wioletta Kowalska

Projekt graficzny okładki
Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce
© M Moller/peopleimages.com – 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.

Szanujemy prawo i własność.
Więcej na www.legalnakultura.pl
Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2023

ISBN 978-83-8328-601-3

2. wydanie

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

www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Spis treści

Słowo wstępne	9
Przedmowa	11
Rozdział I	
Istota wynagradzania i model Total Rewards	17
1. Nowoczesne systemy wynagrodzeń wspierają strategię biznesową	17
2. Ewolucja idei wynagradzania – świat wdraża model Total Rewards	18
3. Model i schemat procesu budowy systemu wynagrodzeń	26
Rozdział II	
Opis stanowiska podstawą budowy rozwiązań HR	29
1. Podstawowe zasady budowy systemów wynagradzania	29
2. Cel tworzenia opisów stanowisk pracy	33
3. Zakres formularza/opisu stanowiska pracy	36
4. Cele i metody budowania struktury stanowisk	38
5. Przykładowy opis stanowiska pracy	41
6. Role organizacyjne a stanowiska	44
Rozdział III	
Wartościowanie stanowisk	49
1. Cel wartościowania stanowisk pracy	49
2. Metodyka wartościowania stanowisk opracowana przez Charlesa Bedaux	50
3. Metodyka wartościowania stanowisk opracowana przez Edwarda Haya	51
4. Metoda wartościowania UMEWAP – przykład uniwersalnej metody analityczno-punktowej	54
5. Metody wartościowania – uniwersalne czy szyte na miarę	56
6. Uprozczone metody wartościowania na przykładzie metody klasyfikacyjnej DBM	58
7. Proces wartościowania stanowisk	60
8. Wybór optymalnej metody wartościowania stanowisk i odpowiednie komunikowanie	61
9. Wartościowanie a mapowanie stanowisk pracy	62

Rozdział IV

Budowa nowoczesnych taryfikatorów	65
1. Próba definicji pojęć taryfikatora i taryfikacji pracy	65
2. Po co budujemy taryfikatory?	66
3. Taryfikator pracy a taryfikator płac	67
4. Ile kategorii zaszerzgowania powinien mieć taryfikator?	69
5. Taryfikator tradycyjny lub liniowy <i>versus</i> dwuwymiarowa mapa stanowisk	72

Rozdział V

Przegląd rynku	83
1. Uwagi ogólne	83
2. Problemy związane z porównaniami rynkowymi	85
3. Jak wybrać organizację wzorcową i rynek odniesienia?	88
4. Dokładność danych i precyzja pomiaru	95
5. Rozkład wynagrodzeń i jego miary	97
6. Źródła danych rynkowych	102
7. Analiza i zastosowanie danych z przeglądu rynku	105
8. Podsumowanie	110

Rozdział VI

Polityka wynagrodzeń i rynkowe tabele lub siatki płac	111
1. Uwagi ogólne	111
2. Tabela płac zasadniczych	111
3. Siatki płac zasadniczych	114
4. Polityka płac <i>versus</i> praktyka firmowa (lub rynkowa) płac	115
5. Zasady konstruowania tabel płac zasadniczych	117
6. Polityki i tabele płac zasadniczych dla taryfikatorów w formie map stanowisk	122
7. Dobre praktyki <i>versus</i> „życie”	128
8. Wdrażanie polityk i tabel płac zasadniczych	131

Rozdział VII

Systemy płac zmiennych	135
1. Wprowadzenie	135
2. System premiowy MBO	137
2.1. Uwagi ogólne	137
2.2. Zarządzanie przez cele (<i>Management by Objectives</i>)	138
2.3. Mierzalność celów	140
2.4. Karta celów (<i>scorecard</i>)	141
2.5. Krzywe premiowe	143
2.6. Okresy rozliczeniowe	145
2.7. Dobre praktyki w stosowaniu premii MBO	146
2.8. Najczęściej popełniane błędy w stosowaniu premii MBO	146
2.9. Podsumowanie	147
3. System premiowy dla sprzedaży	147
3.1. Idea systemu premiowego dla sprzedaży: nagradzamy za wyniki (ang. <i>pay for performance</i>)	147

3.2. Role sprzedażowe	148
3.3. Premia czy prowizja	150
3.4. Schemat wynagradzania sił sprzedaży	153
3.5. <i>Sales by Objectives</i> (SBO) – system premiowy dla sprzedaży	155
4. System premiowy dla produkcji	161
4.1. Formy wynagradzania pracowników produkcji	161
4.2. Cele systemu premiowego dla pracowników na stanowiskach produkcyjnych	164
4.3. Mechanizmy premiowe dla pracowników produkcji	167
4.4. Case study igus – dlaczego system premii zespołowej sprawdził się w organizacji?	169
5. System premiowy dla kadry zarządzającej	176
5.1. Uwagi ogólne	176
5.2. Jaki cel ma osiągnąć system premiowy kadry zarządzającej?	177
5.3. Rodzaje systemów premiowych dla kadry zarządzającej	178
5.4. Transparentność polityki wynagradzania	188
6. Kierunki zmian w systemach premiowych	190
6.1. COVID-19 i Ukraina jako determinanty nowych czasów	190
6.2. Inflacja i jej wpływ na system wynagradzania i system premiowy	192
6.3. Zmiana pokoleniowa i systemy dopasowane do nowych generacji	195
6.3.1. Rola przełożonego w kontekście mechanizmów dystrybucyjnych	196
6.3.2. Systemy oceny pracy pracowników w mechanizmach premiowych	197
6.3.3. Branże „bez premii”	199
6.4. Digitalizacja HR a systemy premiowe	200
6.4.1. Dostępność mierników	201
6.4.2. Hurtownie danych i narzędzia <i>Big Data</i>	202
6.4.3. KPI dostępne dla każdego pracownika	204

Rozdział VIII

Benefity	207
1. Uwagi ogólne	207
2. Finansowanie benefitów	209
3. Różnice pokoleniowe a benefity	211
4. Praktyki rynkowe	212
5. Kreowanie Unikatowej Propozycji Sprzedaży	214
6. Budowanie świadczeń dodatkowych	216
7. Wdrażanie świadczeń dodatkowych	217
8. Komunikacja świadczeń dodatkowych	217

Rozdział IX

Efektywność polityki wynagradzania	219
1. Uwagi ogólne	219
2. Kiedy polityka wynagradzania jest efektywna oraz jak efektywność weryfikować i wyrażać wskaźnikami	220

3. Czym jest kapitał ludzki dla organizacji	221
4. Kontroling personalny jako podstawowe narzędzie zarządzania polityką wynagradzania i pomiaru jej efektywności	222
5. Podstawowe wskaźniki HR	224
6. Proces budowy skutecznego systemu pomiaru efektywności HR	228
7. Bariery oraz ryzyka w mierzeniu efektywności HR	230
Rozdział X	
Nowoczesne technologie w zarządzaniu wynagrodzeniami i wynikami pracy	231
1. Systemy informatyczne	231
2. Algorytmy, uczenie maszynowe, sztuczna inteligencja	236
3. Chmury obliczeniowe	239
4. Boty	242
5. Przykłady zastosowań technologii IT w systemach motywacyjnych i monitoringowych	244
Rozdział XI	
Regulacje prawne w wynagrodzeniach	249
1. Uwagi ogólne	249
2. Wprowadzanie wewnętrznych regulacji płacowych	250
3. Wpływ regulacji prawnych na kształt systemów wynagradzania	251
4. Regulacje prawne a składniki wynagrodzenia pracownika	254
5. Rozwiązania stosowane przez pracodawców w zakresie innych świadczeń związanych z pracą	257
6. Szczególny charakter wynagrodzenia za pracę i zasady jego ochrony	259
Rozdział XII	
Utrzymanie systemów wynagrodzeń	261
1. „Cykl życia” narzędzi płacowych oraz zasady ich modernizacji	261
2. Najlepsze praktyki indeksacji płac	263
3. Zarządzanie płacami w czasach dwucyfrowej inflacji	269
Zakończenie	271
Literatura	273
O autorach	275

Słowo wstępne

Ideą publikacji *Budowa systemu wynagrodzeń. Teoria i praktyka* jest przygotowanie podręcznika dla słuchaczy studiów podyplomowych – Compensation & Benefits na Uczelni Łazarskiego w Warszawie, a także wszystkich studentów kierunków HR zainteresowanych poszerzeniem wiedzy z zakresu zarządzania wynagrodzeniami. Praca posłuży też pracownikom działów personalnych, praktykom, którzy na co dzień zajmują się tematyką systemów wynagrodzeń. Zachęcamy również dyrektorów personalnych, kadrę kierowniczą oraz członków zarządu do zapoznania się z zasadami budowy i definiowania strategii wynagradzania na podstawie modelu Total Rewards.

Publikacja podzielona jest na 12 rozdziałów odpowiadających procesowi tworzenia nowoczesnych systemów wynagrodzeń w organizacji. Rozpoczyna się od idei opracowania systemu oraz modelu Total Rewards, czyli fundamentów, na których opiera się cała architektura systemu wynagradzania. Następnie omówiono zasady tworzenia opisu stanowiska pracy, wartościowania i gradacji stanowisk, dokonywania przeglądów rynku i definiowania polityki płacowej firmy. Gdy już wiemy, jak chcemy, możemy i musimy wynagradzać pracowników, przystępujemy do budowy siatek płac, systemów płac zmiennych oraz określenia polityki benefitowej. Rozdział poświęcony systemom motywacyjnym rozbudowano w taki sposób, aby zaprezentować różne rozwiązania stosowane w praktyce. Omówiono także systemy premiowe dla kadry menedżerskiej i zarządzającej, systemy dla sprzedaży i produkcji. Całość wzbogacona została przykładami wdrożeń i funkcjonowania systemów motywacyjnych w organizacjach. Sięgnięto po najlepsze praktyki na rynku. Wśród przytoczonych przykładów znajduje się opis systemu motywacyjnego dla produkcji wdrożony w firmie igus, za który Pani Dorota Gotowicka otrzymała tytuł TOP HR Managera in Action w 2020 r.

W kolejnych rozdziałach publikacji omówiono zasady badania efektywności polityk wynagrodzeniowych, sposoby wykorzystania nowoczesnych technologii w wynagrodzeniach oraz regulacje prawne dotyczące zagadnień szeroko rozumianego wynagradzania. Aspekty te są ważne dla twórców systemów wynagrodzeniowych i powodują, że proponowane rozwiązania HR-owe są zgodne z obowiązującymi przepisami prawa, optymalizują

budżety wynagrodzeń, pozwalają na alokację środków finansowych w taki sposób, aby gwarantować największy zwrot z inwestycji, a dzięki zastosowaniu nowoczesnych technologii efektywnie przyspieszają przepływ informacji w systemie wynagrodzeń.

Publikacja ma charakter podręcznika, ale koncentruje się przede wszystkim na praktykach rynkowych. Każdy rozdział, obok wiedzy, przekazuje także informację o tym, jak ją zastosować w organizacji, jak zbudować i wdrożyć efektywny system wynagrodzeń. Twórcami poszczególnych rozdziałów są praktycy, eksperci, z wieloletnim doświadczeniem projektowym, w większości będący wykładowcami na podyplomowych studiach – Zarządzanie wynagrodzeniami i wynikami pracy, prowadzonych na Uczelni Łazarzskiego w Warszawie.

Korzystając z okazji, oddając w Państwa ręce ten pierwszy na polskim rynku podręcznik do zarządzania wynagrodzeniami, chciałabym podziękować wszystkim Autorom publikacji za ich olbrzymie zaangażowanie, pasję i wsparcie idei popularyzacji wiedzy o wynagrodzeniach. Wspólnie zbudowaliśmy Klub Compensation & Benefits, uruchomiliśmy podyplomowe studia Zarządzania wynagrodzeniami i wynikami pracy, a teraz oddajemy w Wasze ręce pierwszy podręcznik traktujący o budowie skutecznych systemów wynagradzania. Mam nadzieję, że tym samym przyczyniamy się do rozwoju wiedzy o wynagrodzeniach i wzrostu konkurencyjności polskiej gospodarki. Zapraszam do lektury!

Joanna Liksza

Kierownik studiów podyplomowych Zarządzanie wynagrodzeniami
i wynikami pracy oraz Lider Klubu Compensation & Benefits

Przedmowa

Szanowny Czytelniku,

jest nam niezmiernie miło, że wzięłeś do rąk nasze skromne dzieło – efekt współpracy dwunastu 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 na tym 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.

Nasze opracowanie obejmuje bardzo szerokie spektrum zagadnień dotyczących 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 rozwojem tzw. rynku pracownika, niskim poziomem bezrobocia i szybkim tempem rozwoju gospodarczego. W czasie pisania publikacji pojawiły się duże zaburzenia związane z pandemią COVID-19 i wojną w Ukrainie. Nastąpiło spowolnienie gospodarcze, wzrost inflacji i duża niepewność w biznesie. Czynniki te niejako wymuszały ciągle wprowadzanie zmian i modyfikacji do polityk i systemów wynagradzania. Mamy nadzieję, że podręcznik pomoże zarówno naszym studentom, jak i praktykom HR w podejmowaniu właściwych decyzji i odpowiednim dostosowaniu systemów motywowania oraz wynagradzania w firmach do zachodzących zmian.

Przyjrzyjmy się zatem zakresowi opracowania:

- w rozdziale I „Istota wynagradzania i model Total Rewards” omówione zostały zasadnicze funkcje i cele nowoczesnych 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 zapoznamy się z przedstawioną strukturą typowych kwestionariuszy opisów stanowisk oraz przykładami ich zastosowania i propozycjami podejścia do grupowania stanowisk w poszczególne kategorie zaszerzegowania; innowacją jest koncepcja ról organizacyjnych, która modyfikuje tradycyjne podejście do stanowiska jako podstawowego elementu tworzenia systemów wynagradzania i zachęca Czytelnika do eksperymentowania i poszukiwania nowych rozwiązań do tworzenia efektywnej architektury organizacji w nowej, wciąż zmieniającej się rzeczywistości;
- 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 Haya; 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 zaszerzegowania stanowisk jako podstawy do tabeli płac; ważnym elementem treści tego rozdziału jest omówienie metod przekładania wyników wartościowania stanowisk na taryfikator; opisane 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 wgłębić 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 premiowania dla różnych grup pracowników, w tym m.in. dla pracowników sił sprzedaży oraz dla pracowników produkcyjnych i kadry zarządzającej; dodatkowo rozdział ten wprowadza Czytelnika do tematyki transparentności wynagrodzeń i regulacji unijnych dążących do większej sprawiedliwości i równości w wynagrodzeniach;
- rozdział VIII „Benefity” poświęcony został opisaniu funkcji spełnianej przez współczesne systemy benefitów, zaprezentowano ich zróżnicowanie oraz sposoby 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 wynagrodzeniami i wynikami pracy” przedstawia bardzo ważną dla praktyki zarządzania wynagrodzeniami problematykę stosowania nowoczesnych technologii umożliwiających poprawianie skuteczności 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;
- rozdział XII zachęca Czytelnika do proaktywnego podejścia w utrzymaniu efektywności systemu wynagradzania; w opracowaniu, które oddajemy do Państwa rąk, autorzy poszczególnych rozdziałów wskazują zgodnie, że aby system wynagrodzeń i jego poszczególne elementy, skutecznie realizowały swoją rolę i wspierały strategię biznesową organizacji, muszą one być przeglądane, aktualizowane i dostosowywane do zmieniającego się otoczenia, a także do zmian zachodzących w firmach; utrzymanie systemów wynagradzania jest równie ważne jak ich stworzenie i profesjonalne zarządzanie nimi; autor tego rozdziału dzieli się z Czytelnikami swoją wiedzą i praktyką w zakresie realizacji procesów podwyżkowych, zarządzania wynagrodzeniami w czasach kryzysów i dwucyfrowej inflacji, a także cyklicznych przeglądów systemu w okresach spokoju i stabilizacji.

Aktualne wydanie publikacji wzbogacamy też o dwa dodatki w formie on-line (<https://www.profinfo.pl/materialy-dodatkowe>):

- „Poznaj dostawców raportów płacowych w Polsce”, w którym absolwenci studiów podyplomowych Compensation & Benefits prezentują Czytelnikom przegląd rynku raportów płacowych w Polsce; znajdziecie tam Państwo bieżące, aktualne informacje o wiodących firmach wydających raporty płacowe w Polsce wraz z omówieniem ich publikacji, a także dodatkowymi materiałami informacyjnymi o metodach wyceny stanowisk, stosowanych mapach i szablonach do zbierania danych płacowych;

- „Benefity nowej rzeczywistości – case study”, w którym zebraliśmy dla Państwa przykłady budowania polityk świadczeń pozapłacowych w organizacjach, tak aby zainspirować Czytelników do sięgania po benefity, rozbudowywania o nie oferty dla pracowników, tworzenia unikatowej wartości i kultury wynagradzania; firmy dzielą się swoimi doświadczeniami, dobrymi praktykami i zapraszają do grania benefitami; badania potwierdzają, że benefity są dla pracowników ważne; w Ogólnopolskim Przeglądzie Benefitów przeprowadzonym przez Klub Compensation & Benefits we współpracy z Edenred Polska na jesieni 2022 r. potwierdziło to ponad 90% respondentów (szczegóły: www.cbhr.pl).

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 Compensation & Benefits. 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 oraz grupy na LinkedIn.

Autorzy

Istota wynagradzania i model Total Rewards

Joanna Liksza

W tym rozdziale poznamy:

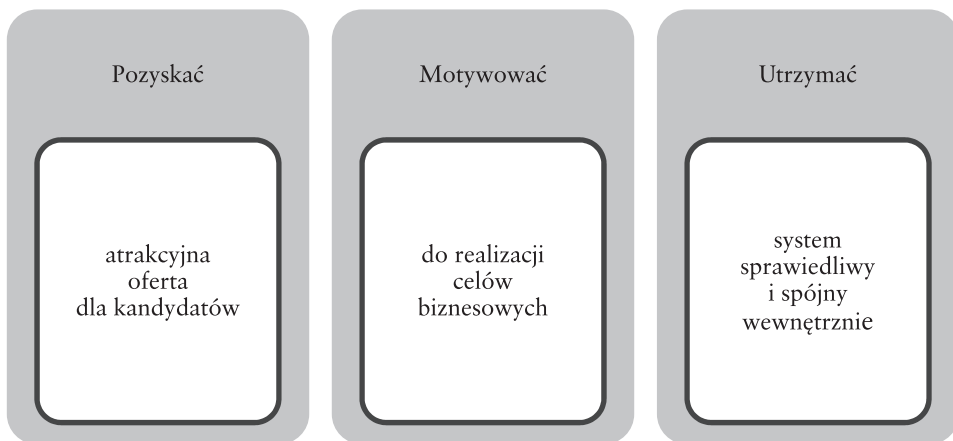
- funkcje systemu wynagrodzeniowego;
- elementy tradycyjnego pakietu wynagrodzeń;
- model Total Rewards;
- mechanizmy kształtowania systemu wynagrodzeniowego;
- proces budowy systemu wynagrodzeń.

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 przesuwa 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. Powinien doceniać osiągnięte rezultaty i wspierać pożądane postawy i zachowania (zob. rys. 1).

Rysunek 1. Funkcje systemu wynagrodzeniowego



2. Ewolucja idei wynagradzania – świat wdraża model Total Rewards

Podstawowy pakiet wynagrodzeń składa się z trzech elementów: płacy zasadniczej, wynagrodzenia zmiennego oraz benefitów (zob. rys. 2). Wynagrodzenie zasadnicze skłania potencjalnego pracownika do wejścia i pozostania w organizacji. Nagradza właściwą realizację standardowych zadań przypisanych do stanowiska. Wynagrodzenia zmiennie krótkoterminowe, takie jak premie, prowizje, dodatki, nagradzają wysiłek pracownika odzwierciedlony w wynikach. Ukierunkowują jego działania na określone rezultaty i zachowania. Wynagrodzenia zmiennie długoterminowe, np. akcje, udziały, premie odroczone, koncentrują działania menedżerów na celach firmy w dłuższej perspektywie niż rok. Uspójniają interesy właścicieli i zarządzających. Benefity, zwane też świadczeniami dodatkowymi, nagradzają lojalność, nadają prestiż i budują markę pracodawcy na rynku. Przyczyniają się również do zwiększenia poczucia bezpieczeństwa i zdrowia. Na ogół są bardziej efektywne kosztowo niż wynagrodzenia finansowe.

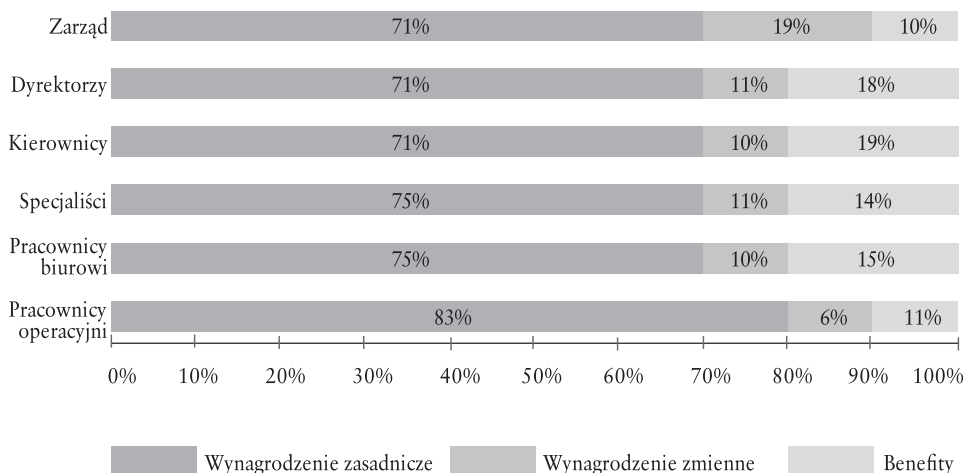
Rysunek 2. Podstawowe elementy pakietu wynagrodzeń



Tradycyjny system wynagrodzeń, oparty na tych trzech podstawowych elementach, wiąże poziom wynagrodzenia pracownika z wynikami jego pracy, kompetencjami oraz pozycją zajmowanego stanowiska w hierarchii. Struktura pakietu wynagrodzeń uzależniona jest od sektora, w którym działa firma, rodzaju wykonywanej pracy, a także szerebła zajmowanego przez pracownika stanowiska w organizacji. Na przykład wynagrodzenia zmienne krótkoterminowe w sektorze energetycznym będą z reguły bardziej rozbudowane niż w innych branżach (zob. rys. 3). Wynagrodzenia zmienne w sprzedaży standardowo będą wyższe niż wynagrodzenia zmienne osób zatrudnionych w księgowości, administracji czy innych funkcjach wspierających. Inna też będzie struktura pakietu wynagrodzeń dla różnych grup zawodów (zob. wykres 1).

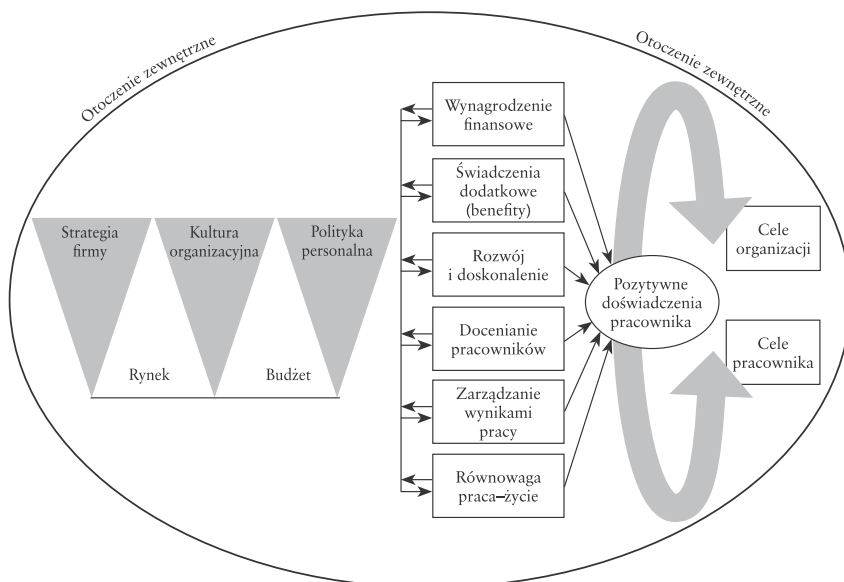
Rysunek 3. Przykładowa lista zmiennych składników wynagrodzenia – sektor energetyczny

Dodatki stałe	Dodatki zmienne	Inne wynagrodzenie zmienne
• dodatek funkcyjny • dodatek brygadzistowski • dodatek dla kierowców • dodatek dla płatnika • dodatek za obsługę kasy zapomogowo-pożyczkowej	• dodatek zmianowy • dodatek za pracę wykonywaną na III zmianie • dodatek za pracę w niedziele i święta • dodatek szkodliwy I stopnia • dodatek szkodliwy II stopnia • dodatek szkodliwy III stopnia • dodatek za pełnienie pogotowia technicznego • dyżur kierowców • dodatek stażowy w energetyce • dodatek stażowy poza energetyką • dodatek specjalny	• premia miesięczna • premia kwartalna • premia uznaniowa • premia z okazji Dnia Energetyka • nagroda roczna • nagroda z Funduszu Dyrektora • nagroda za wnioski racjonalizatorskie • nagroda za oszczędność paliw

Wykres 1. Przykładowa struktura pakietu wynagrodzeń w podziale na grupy zawodów

W odróżnieniu od podejścia tradycyjnego, koncepcja Total Rewards jest bardziej kompleksowym spojrzeniem na wynagrodzenia, uwzględniającym wszystkie elementy mające wpływ na zaangażowanie pracownika i wzrost wartości dodanej dla organizacji. Model Total Rewards (zob. diagram 1) zawiera sześć kluczowych elementów: wynagrodzenia finansowe, benefity, równowaga praca–życie, docenianie, zarządzanie wynikami, rozwój. Wynagrodzenia finansowe obejmują wszystkie składniki pieniężne, zarówno stałe, jak i zmienne. Benefity odnoszą się do ogółu świadczeń, jakie firma oferuje pracownikom, zwiększając ich satysfakcję z pracy, bezpieczeństwo i zdrowie. Równowaga praca–życie to taka filozofia działania organizacji, w której wspiera się pracownika w osiągnięciu równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym. Docenienie obejmuje wszelkie działania formalne i nieformalne mające na celu uznanie, wyróżnienie i nagrodzenie wyjątkowych wyników i zachowań pracownika mających istotny wpływ na sukces organizacji. Zarządzanie wynikami to obszar wsparcia i motywacji pracowników do osiągania coraz lepszych rezultatów, dzięki którym realizują cele firmy. Rozwój i doskonalenie z kolei obejmuje całokształt działań oraz programów mających na celu wzrost kompetencji pracowników.

Diagram 1. Model Total Rewards – opracowanie własne



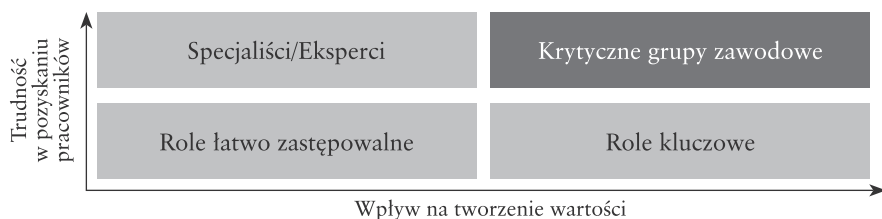
Kompozycja poszczególnych składników Modelu Total Rewards w systemie wynagrodzeń jest unikatowa dla organizacji i zależy od jej kultury i strategii, jakości przywództwa, otoczenia biznesowego, w którym działa, norm społecznych i regulacji formalno-prawnych, rynku, trendów oraz dostępnych technologii, produktów i usług. Jej wdrożenie w organizacji opiera się na trzech filarach: identyfikacji krytycznych dla sukcesu firmy segmentów pracowników, kompleksowym ujęciu modelu wynagradzania oraz wdrożeniu kultury dialogu i badania opinii pracowników na temat systemu wynagrodzeń oraz jego zmian (zob. rys. 4).

Rysunek 4. Filary Modelu Total Rewards



Pierwszy filar koncepcji Total Rewards odnosi się do identyfikacji krytycznych segmentów pracowników w organizacji, mających największy wpływ na tworzenie wartości w firmie. Biorąc pod uwagę cele i priorytety biznesowe organizacji, trendy rynkowe, poziom trudności w pozyskaniu kandydatów do pracy na poszczególne stanowiska lub grupy stanowisk oraz zastąpienia dotychczasowych pracowników, dokonujemy analizy i określamy krytyczne dla firmy role bądź grupy stanowisk (zob. rys. 5).

Rysunek 5. Przykładowy model segmentacji ról organizacyjnych



Segmentacja stanowisk lub grup stanowisk umożliwia budowę efektywnego systemu wynagrodzeniowego. Budujemy mapy stanowisk i dywersyfikujemy politykę płacową. Z punktu widzenia działalności firmy wszyscy pracownicy są ważni, jednakże wynagrodzenia są ograniczonym zasobem i powinny być alokowane w sposób gwarantujący najwyższy zwrot z inwestycji. Jeżeli organizacja postrzega wynagrodzenia jako koszt, należy je minimalizować. Natomiast jeżeli jest to inwestycja, to powinna być dokonywana selektywnie, analogicznie do wszystkich tego rodzaju działań, w sposób optymalny dla organizacji.

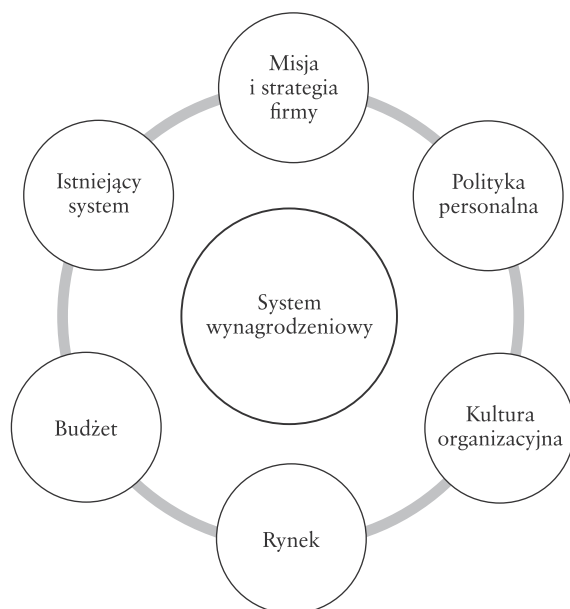
Przykład

Jeden z wiodących funduszy inwestycyjnych zainwestował w projekt restrukturyzacji wytwórni pasz dla zwierząt w Polsce i na świecie. Licząca blisko 1500 osób załoga 40 zakładów produkcyjnych, zlokalizowanych w całym kraju, włączona została w działania międzynarodowego zespołu ekspertów z zakresu zarządzania. Jednym z pierwszych kroków nowo zatrudnionej dyrektor HR było przeprowadzenie mapowania stanowisk. Powstała mapa ról organizacyjnych wraz z ich poziomami szaseregowania i odniesieniem do rynku. Biorąc pod uwagę cele strategiczne organizacji, zidentyfikowano kluczowe role dla sukcesu projektu oraz krytyczne segmenty pracowników. Na tej bazie firma określiła swoją strategię wynagradzania, deklarując, że będzie liderem płacowym dla strategicznych grup pracowników, gwarantując pozostałym pracownikom rynkowy poziom wynagrodzeń.

Drugi filar koncepcji Total Rewards odnosi się do kompleksowego spojrzenia na system wynagradzania i motywowania pracowników, tak aby umiejętnie skomponować wszystkie elementy pakietu wynagrodzeniowego i wzmocnić zaangażowanie załogi oraz realizację celów organizacji (zob. diagram 2). Służą temu następujące mechanizmy kształtowania wynagrodzeń:

- 1) misja i strategia firmy – jakie są cele firmy, jaka jest misja, gdzie są jej przewagi konkurencyjne;
- 2) polityka personalna – jaka jest strategia HR, jakie inne narzędzia i programy wspierają realizację celów firmy, jakie są kluczowe kompetencje dla sukcesu organizacji i jak je firma rozwija;
- 3) kultura organizacyjna – jakie są style kierowania zespołami i podejmowania decyzji, jaka jest komunikacja, czy organizacja jest zorientowana wewnętrznie, czy zewnętrznie;
- 4) praktyka rynkowa – jak kształtują się wynagrodzenia na rynku, czy regularnie dokonywane są przeglądy rynku;
- 5) budżet – możliwości finansowe firmy;
- 6) dotychczasowa praktyka oceniania i nagradzania w firmie – jak do tej pory wyglądały wynagrodzenia w organizacji, jak oceniano wyniki pracy i za co nagradzano.

Diagram 2. Mechanizmy kształtowania systemu wynagrodzeniowego



W pierwszym kroku budowy nowoczesnego systemu wynagrodzeń przeprowadzamy audyt i poznajemy firmę. Rozpoczynamy od misji i strategii organizacji. Dowiadujemy się, po co firma powstała, co ją wyróżnia na tle rynku i dokąd zmierza, jakie są jej cele strategiczne i priorytety. Źródłem wiedzy są dokumenty firmowe, strony internetowe organizacji oraz wywiady z zarządem i właścicielami. Warto też porozmawiać z kadrą menedżerską oraz reprezentacją pracowników – dowiedzieć się, jak oni postrzegają organizację i co o niej wiedzą.

W drugim kroku poznajemy politykę personalną firmy: kto za nią odpowiada, jaki jest jej zakres i cele, w jaki sposób wspiera ona strategię organizacji. Dowiadujemy się, jak realizowane są procesy HR i jakie mamy projekty, programy, działania. Wiedza ta pozwala nam na osadzenie systemu wynagradzania w całej gamie rozwiązań HR. Tworzymy solidny fundament pod politykę wynagradzania, która jest istotnym elementem polityki personalnej i z pozostałymi jej elementami powinna tworzyć spójną całość.

Coraz bardziej na znaczeniu zyskuje też kultura organizacyjna. W literaturze przedmiotu nierzadko określa się ją jako nową strukturę organizacji. Kultura organizacyjna definiuje wartości i zachowania, które wyróżniają daną firmę na tle rynku i które nowoczesny system wynagrodzeniowy powinien wspierać. Jest to szczególnie ważny element przy budowie systemu motywacyjnego oraz wyborze benefitów.

Przegląd rynku, poznanie branży, zdefiniowanie rynku odniesienia – to kolejne kroki w budowie systemu wynagrodzeniowego. Porównujemy się do rynku konkurencyjnego, to jest takiego, z którego pozyskujemy i na rzecz którego tracimy pracowników. Porównanie do rynku stanowi też ważny element budowy marki pracodawcy. Jest to tylko jeden z elementów budowy skutecznego systemu wynagrodzeniowego, ale dla wielu pracodawców jest to element najważniejszy.

Już na samym początku procesu budowy systemu wynagrodzeniowego warto określić wartość dostępnego budżetu. Informacja ta pozwoli nam właściwie zarządzić wynagrodzeniami, a także zaplanować wdrożenie i zmiany systemu. Planując fundusz płac, warto dokonać podziału na wynagrodzenia stałe i zmienne oraz świadczenia dla pracowników. Warto też zabezpieczyć środki na nagrody.

Aktualny system wynagrodzeniowy jest punktem wyjścia do zaprojektowania oczekiwanych zmian. Powinno się określić jego mocne i słabe strony oraz obszary do rozwoju. W przypadku systemów wynagrodzeniowych zdecydowanie rekomendowana jest ewolucja, nie rewolucja. Zmiany przeprowadzamy stopniowo, cały czas kontrolując budżet i monitorując efekty naszych działań.

Zanim przystąpimy do prac nad projektowaniem systemu wynagrodzeniowego warto też przygotować plan komunikacji do pracowników.

Wynagrodzenia są bardzo wrażliwą materią i niezwykle istotna jest umiejętność jej właściwego komunikowania. Dialog z pracownikami, który jest trzecim filarem koncepcji Total Rewards, rozpoczyna się już na etapie audytu, gdy badamy opinie pracowników na temat aktualnie działającego systemu. Zachęcamy pracowników do dyskusji, zbieramy opinie, poglądy i preferencje dotyczące wynagrodzeń. Służą temu także badania zaangażowania, wywiady i ankiety. Budując efektywną komunikację do pracowników, warto skorzystać również z Total Rewards Statement, narzędzia pozwalającego na przekazanie pracownikom informacji o całkowitym pakiecie wynagrodzeń. W ten sposób kształtujemy świadomość nagradzania i zwiększamy motywację pracowników oraz wzmacniamy markę pracodawcy.

Dialog i dostosowanie wynagrodzeń do oczekiwań pracowników, budowanie pozytywnego doświadczenia pracownika (ang. *employee experience*), nie tylko *benchmark* do rynku, jest istotnym aspektem powodzenia we wdrożeniu modelu Total Rewards. Wymaga to dojrzałości od organizacji i przygotowania jej na zmianę. Ciężar transformacji spoczywa przede wszystkim na kadrze menedżerskiej, która musi potrafić rozmawiać z pracownikami o wynagrodzeniach. Dobrze o tym pamiętać i przygotować kierowników do nowych zadań.

Przykład

W ogólnopolskim badaniu Klubu Compensation & Benefits Raport Łącznych Korzyści z Pracy (TRS) (2019) jedna z organizacji będąca w trakcie wdrożenia Total Rewards Statement przekazała następujący komentarz: „Obecnie szkolimy kierowników jak zarządzać wynagrodzeniami – organizacja w całości nie jest jeszcze gotowa (kultura) do otwartej dyskusji o wynagrodzeniach, różnicowaniu benefitów, przypisaniu do grade’u. Związki zawodowe także muszą zostać odpowiednio przygotowane do takiej pracy”.

Badania pokazują, że organizacje, które wdrażają Total Rewards Strategy, osiągają lepsze wyniki niż te, które tylko wypłacają wynagrodzenia. Spójna i konsekwentna strategia nagradzania pracowników jest elementem przewagi konkurencyjnej organizacji. Pracownicy oczekują dziś zdecydowanie więcej od pracodawców niż tylko wypłaty na koncie. Obok benefitów i możliwości rozwoju, coraz częściej poszukują oni sensu wykonywanej pracy. Misja firmy, jej wartości, cele i kultura organizacyjna są tym, co decyduje o wyborze danego pracodawcy.

Tymczasem pracodawcy, widząc wyzwania związane z oczekiwaniami pracowników i wciąż rosnące koszty pracy, coraz częściej podejmują decyzje o automatyzacji wykonywanych czynności. Mamy coraz więcej maszyn,

automatów i komputerów zastępujących pracę ludzką. Powstają samoobsługowe sklepy i nowoczesne zakłady produkcyjne, gdzie nie ma potrzeby zapalania światła o zmroku, gdyż pracują tam tylko roboty, a one światła nie potrzebują. Coraz częściej mówi się i pisze o dobrostanie systemu, o premiovaniu w metaversie, o rozwoju sztucznej inteligencji.

Przed nami 5. Rewolucja przemysłowa. Ludzie będą tworzyli społeczność z maszynami i robotami. Organizacje jutra już dziś pracują nad rozwojem technologicznych umiejętności pracowników, dbają o ich komfort i zdrowie, nadają sens pracy, budują na wartościach, świadomie kształtują oczekiwane zachowania i nagradzają pracowników, wykorzystując wszystkie elementy modelu Total Rewards.

3. Model i schemat procesu budowy systemu wynagrodzeń

Przystępując do budowy systemu wynagrodzeń opartego na modelu Total Rewards, w pierwszej kolejności przyjrzyjmy się jego elementom (zob. rys. 6).

Podstawą każdego skutecznego systemu wynagrodzeniowego jest wynagrodzenie podstawowe. Może ono być wyrażone stawką ryczałtową, godzinową lub akordową. Z reguły w celu zwiększenia efektywności pracy system wynagrodzeń wzbogacany jest o wynagrodzenia zmienne: premie, prowizje i nagrody. Z kolei, aby zwiększyć motywację kadry zarządzającej i kierowniczej, do realizacji celów długoterminowych wprowadza się do systemów wynagrodzeniowych różne programy premiowe oparte na instrumentach finansowych, takich jak akcje, udziały, opcje na akcje i inne. W literaturze przedmiotu programy te określane są też mianem ang. *long term incentives* (LTI).

W skład nowoczesnych systemów wynagrodzeniowych wchodzi także liczne benefity. Praktyką jest okresowy ich przegląd, średnio co dwa lata, i dostosowywanie do zmieniających się oczekiwań pracowników oraz nowości na rynku. W ostatnim czasie niezwykle intensywnie rozwijają się szkolenia, programy rozwojowe, projekty pozwalające pracownikom zachować równowagę między pracą a życiem prywatnym, doskonalące biura i ich otoczenie, doceniające pracowników i budujące ich pozytywne doświadczenia z pracy. Całość kształtuje łączny pakiet korzyści, który pracodawcy powinni tak budować, aby był on jak najbardziej atrakcyjny dla aktualnych i przyszłych pracowników firmy oraz tworzył maksymalną wartość dodaną dla organizacji.

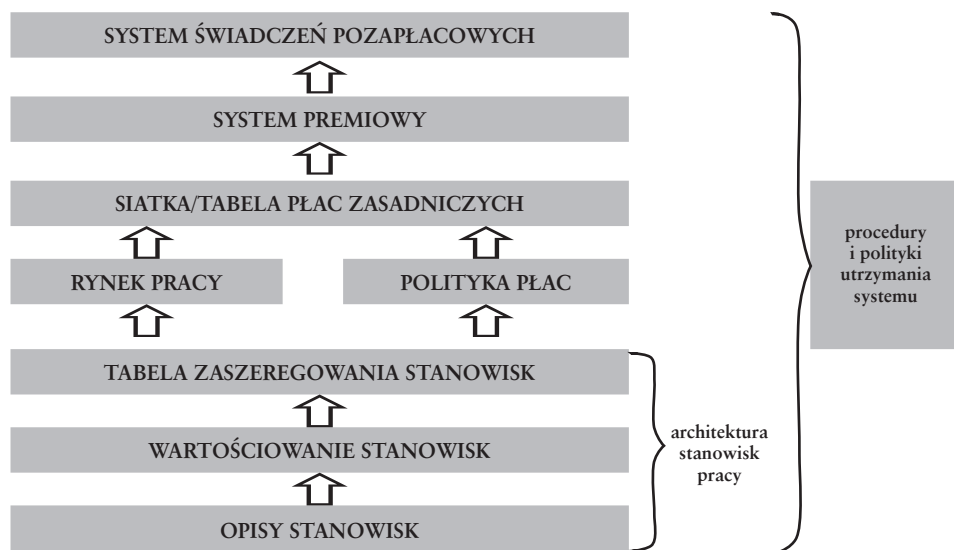
Rysunek 6. Przykład podejścia do systemu wynagrodzeń, zgodny z filozofią Total Rewards, na bazie praktyki Hay Group

Popularne przykłady	Rodzaj wynagrodzenia	Typ wynagrodzenia
– Równowaga praca–życie – Szkolenia i programy rozwojowe – Środowisko pracy – Zarządzanie wynikami – Docenianie	Pozytywne doświadczenia pracownika	Łączny pakiet korzyści z pracy <i>Total Reward</i>
– Pakiet opieki medycznej – Karta sportowa – Polisa ubezpieczeniowa – Samochody – Kluby – Zniżki – Program wellbeing – Programy oszczędnościowe – Programy emerytalne – Finansowanie wakacji – Dodatkowe dni urlopu	Świadczenia dla pracowników (benefity)	Calkowity pakiet wynagrodzeniowy <i>Total Remuneration</i>
– Udziały w zysku – Akcje – Opcje na akcje – Inne instrumenty finansowe	Wynagrodzenie długoterminowe zmienne	Wynagrodzenie finansowe <i>Total Cash</i>
– Premie – Prowizje – Nagrody	Wynagrodzenie krótkoterminowe zmienne	
– Płaca zasadnicza – Stawka godzinowa – Akord	Wynagrodzenie podstawowe	

W niniejszej publikacji postaramy się zaprezentować poszczególne kroki w budowie nowoczesnego systemu wynagrodzeniowego opartego na modelu Total Rewards. Rozpocniemy od idei wynagradzania, czyli odpowiedzi na pytania: po co tworzymy system wynagrodzeń? W jaki sposób chcemy, możemy i musimy wynagradzać naszych pracowników, aby pozyskać kandydatów o oczekiwanych kwalifikacjach i ich utrzymać, a także zmotywować do realizacji celów biznesowych? Które grupy są dla nas kluczowe i jak będziemy rozwijać talenty? Warto odpowiedzi na te pytania wypracować w dialogu z pracownikami; zbudować świadomość nagradzania; przekazać wiedzę o wynagrodzeniach i modelu Total Rewards, którą uzyskaliście w tym rozdziale. To jest dobry początek do dyskusji o wynagrodzeniach z zarządem, kadrą menedżerską oraz pracownikami.

W dalszą podróż podążymy wraz z autorami kolejnych rozdziałów, korzystając z poniższego schematu (zob. schemat 1).

Schemat 1. Schemat budowy i utrzymania systemu wynagrodzeń



Poszczególne kroki i elementy budowy systemu wynagrodzeń zostaną omówione w kolejnych rozdziałach publikacji.