

# TOTAL REWARDS W PRAKTYCE

NOWOCZESNE PODEJŚCIE  
DO POLITYKI WYNAGRODZEŃ

KAROLINA SZCZEPAŃSKA

KAROLINA SZCZEPAŃSKA

# TOTAL REWARDS W PRAKTYCE

NOWOCZESNE PODEJŚCIE  
DO POLITYKI WYNAGRODZEŃ

Zamów książkę w księgarni internetowej

**proinfo.pl**  
księgarnia internetowa

## **POLECAMY TAKŻE:**

*Budowa systemu wynagrodzeń. Teoria i praktyka*  
J. Liksza (red.nauk.)

*Analityka i wskaźniki efektywności procesów HR*  
P. Pszczółkowski, R. Michalczyk

*Projektowanie systemów podwyżkowych*  
R. Manikowski

*Projektowanie systemów premiowych*  
R. Manikowski

*Systemy wynagradzania i premiowania. Modyfikacje w warunkach zmian (e-book)*  
J. Marciniak

*Optymalizacja zatrudnienia. Właściwe praktyki w czasie zmian*  
J. Marciniak

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

*Job Crafting. Nowa metoda budowania zaangażowania i poczucia sensu pracy*  
M. Puchalska-Kamińska, A. Łądka-Barańska

*HR Business Partner. Koncepcja i praktyka*  
G. Filipowicz

*Candidate experience. Jeszcze kandydat, czy już klient?*  
M. Gojtowska

Recenzent  
*Dr Robert Manikowski*

Wydawca  
*Joanna Dzwonnik*

Redaktor prowadzący  
*Paulina Ambroży*

Opracowanie redakcyjne  
*Agata Czuj*

Projekt graficzny okładki  
*Studio Kozak*

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., 2022

ISBN 978-83-8187-703-1

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

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

---

# Opinie o książce

---

Świetna publikacja dla praktyków w obszarze Total Rewards. Zapewne przyda się osobom, które są na początku ścieżki swojej kariery, jak również doświadczonym profesjonalistom zainteresowanym nowymi trendami na rynku.

*Beata Jaworska-Nell, Director,  
Talent Management and I&D, GSK (GlaxoSmithKline)*

Total Rewards w praktyce to przykład idealnego połączenia teorii w obszarze HR z praktyczną wiedzą autorki popartą ciekawymi przykładami.

To nie tylko okno na świat „wynagradzania” dla managerów w polskich organizacjach, ale także szersze spojrzenie na HR oraz jasne przedstawienie wpływu poszczególnych działań tej funkcji na siebie nawzajem oraz biznes. Autorka sięga do historii HR, omawia aktualne trendy, ale przede wszystkim pokusiła się o wizję przyszłości w zintegrowanym obszarze Rewards.

Z perspektywy osoby pracującej w obszarze HR w firmie o zasięgu globalnym, mogę śmiało stwierdzić, że jest to pozycja, warta przeczytania przez każdego HRowca zainteresowanego tematyką Rewards i absolutny „must have” dla zaczynających swoją karierę HR, którzy chcieliby połączyć HR-owe kropki.

*Monika Lisowska, HR Project Manager, Philips*

Szczególną cechą tej pozycji jest jej forma, przy zachowaniu części teoretycznej, każdy odbiorca ma dostęp do konkretnych przykładów, studiów przypadków potwierdzających dane rozwiązania w różnych organizacjach. Autorka proponuje spojrzenie na politykę wynagrodzeń nie tylko przez pryzmat zespołów odpowiadających za wynagrodzenia i benefity, ale pokazuje misję i rolę różnych funkcji HR w tym zakresie. Polecam tę pozycję każdemu, kto ceni sobie proste, osadzone w realiach biznesowych spojrzenie. Jest to propozycja z konkretnymi rozwiązaniami, inspiracjami ale też potwierdzonymi najlepszymi praktykami, właśnie od praktyka, którym bez wątpienia jest autorka książki.

*Anna Szymorek – psycholog, coach, praktyk HR*

Total Rewards to najbardziej interdyscyplinarna część zarządzania zasobami ludzkimi, która bardzo często jest nieznanym lub niezbyt dobrze rozumianym terenem nie tylko dla pozostałych funkcji w HR, ale również dla innych akcjonariuszy w firmach.

Niniejsza publikacja doskonale uzupełnia opracowania teoretyczne w dziedzinie Total Rewards i przybliży czytelnikom przegląd narzędzi, praktyk oraz najnowszych trendów, które w ostatnich latach silnie zmieniły postrzeganie roli osób związanych z tą tematyką. Pełna wyjętych z życia przykładów oraz ukazująca w przystępny sposób skomplikowaną problematykę książka, stanowi kompendium podstawowej wiedzy w tym interesującym obszarze.

Osoby zaczynające swoją przygodę z Total Rewards znajdą tu źródło inspiracji niezbędnych w profesjonalnej pracy HR biznes partnerów.

*Katarzyna Wilhelm – Senior Specialist  
Global Compensation, BASF*

---

# Spis treści

---

Wstęp .....	9
<b>I. Wprowadzenie do tematyki <i>Total Rewards</i> .....</b>	<b>11</b>
1. No to zacznijmy od początku – HR i <i>Total Rewards</i> .....	11
2. Filozofia i strategia wynagradzania .....	25
<b>II. Wynagrodzenia – <i>Compensation</i> .....</b>	<b>32</b>
3. Skąd bierze się wynagrodzenie podstawowe, czyli architektura stanowisk, siatka płac, grejdy, wycena stanowisk .....	32
4. Premie, bonusy, nagrody .....	48
4.1. Premie krótkoterminowe STI ( <i>short term incentives</i> ).....	48
4.2. <i>Spot award</i> i bonus projektowy .....	64
4.3. <i>Sign on bonus</i> i <i>retention bonus</i> .....	67
4.4. <i>Recognition</i> .....	70
4.5. Nagrody stażowe – <i>Long Service Awards</i> .....	77
5. Premie długoterminowe pokrótce – LTI.....	83
6. Odprawy i wyceny kosztów pracowniczych .....	88
7. Ocena pracownicza i jej wpływ na wynagrodzenia, czyli <i>Pay for Performance</i> .....	93
8. Najczęstsze problemy spotykane w firmowej rzeczywistości związane z wynagrodzeniem podstawowym i jak z nich wybrnąć .....	99
8.1. Rekrutacja i oferta .....	99
8.2. Nielubiani pracownicy.....	104

8.3. Pracownicy „przeplacani” .....	106
8.4. <i>Counter offer</i> – kontroferata.....	109
9. Związki zawodowe, negocjacje, CBA (układy zbiorowe) .....	113
<b>III. Benefity .....</b>	<b>116</b>
10. Szeroko rozumiane benefity .....	116
10.1. <i>Insured benefits</i> .....	117
10.2. <i>Perks</i> .....	125
10.3. <i>Wellbeing</i> – urlop (także bez ograniczeń), krótszy tydzień roboczy i praca zdalna .....	130
10.4. <i>Wellbeing</i> finansowy i psychologiczny .....	141
11. Samochody służbowe .....	147
<b>IV. Trendy, ważne aspekty <i>Total Rewards</i>, co jeszcze warto wiedzieć .....</b>	<b>154</b>
12. Dostosowanie propozycji <i>Total Rewards</i> do różnych grup wiekowych i kulturowych .....	154
13. IT w służbie C&B .....	157
14. Komunikowanie zmian wynagrodzeń i nagród .....	165
15. <i>Gender pay gap/Gender pay equity</i> .....	169
16. <i>Pay ratio</i> .....	175
17. ESG ogólnie i w połączeniu z <i>Total Rewards</i> .....	180
18. <i>Mergers and Acquisitions (M&amp;A)</i> w <i>Total Rewards</i> .....	186
19. <i>Global Mobility</i> .....	193
20. Pięć mitów o C&B .....	199
21. Co niesie przyszłość? .....	208
<b>Podziękowania .....</b>	<b>223</b>



---

# Wstęp

---

Zjawisko *Total Rewards*, jakkolwiek można by się spierać – nowe czy też już trochę zakorzenione w polskiej rzeczywistości, jest w dużej mierze powiązane z szerokim aspektem wynagradzania pracowników, dbania o ich dobrostan, jak również wielu innych inicjatyw HR-owych, które w konsekwencji mają na celu przełożenie na takie zaangażowanie pracownika, aby czuł się doceniony i przynosił jak największą wartość firmie.

Ta książka jest próbą przedstawienia głównych zagadnień z zakresu *Total Rewards* i tematów, jakimi ten dział się zajmuje lub może zajmować. Opiera się zarówno na moich własnych doświadczeniach zawodowych, jak i na szeroko pojętej aktualnej praktyce rynkowej, często z zaprzyjaźnionych firm. Chciałabym, żeby czasem pomijana, niedoceniana lub nierozumiana tematyka *Compensation and Benefits* stała się bliższa sercu tych wszystkich, którzy zarządzają pracownikami, pracują w działach *Human Resources* lub chcieliby się w tym obszarze rozwijać. Tym samym odbiorcami tej publikacji mają być w zamyśle nie tyle bądź nie tylko *stricte* specjaliści C&B, chociaż będzie mi bardzo miło, jeżeli koledzy po fachu zechcą zapoznać bliżej przedmiot ich codziennej pracy, ile ci, którzy chcieliby się więcej dowiedzieć na ten temat. Każde z opisanych w książce zagadnień mogłoby stanowić osobną publikację; jest też pewnie kilka nieomówionych, co podyktował

ogólny zamysł książki, polegający na przedstawieniu wielu tematów, bez wchodzenia w operacyjne szczegóły.

Jako humanistka, z wykształcenia jestem psychologiem, postaram się, aby tę tematykę, często łączoną z plikami excelowskimi, analizami finansowymi i generalnie twardymi cyframi, przedstawić w sposób jak najbardziej przystępny, a może nawet interesujący. Dla mnie jest to absolutnie fascynująca część zarządzania zasobami ludzkimi; pokuszę się o kontrowersyjne stwierdzenie, że obejmująca swoistą kłamrą wszystkie obszary HR, ponieważ jak w dalszej części książki zobaczą Czytelnicy, wpływa i na rekrutację, i na ścieżki kariery, rozwój oraz wiele innych tematów. Nie spodziewajmy się typowych definicji podręcznikowych, odnośników do literatury i rozważań teoretycznych. Tu będzie sama praktyka. Pamiętajmy też, że praktyka ma to do siebie, że jest różna w zależności od praktykującego; tym samym nie pokazuję tutaj jedynej i wiążącej wersji.

Ponieważ wiele tematów z tego obszaru w prostej linii wywodzi się z organizacji amerykańskich lub takich, w których językiem firmowym jest język angielski, mimo najszerszej chęci przełożenia wszystkich terminów na język polski, są takie sformułowania, które – często z uwagi na funkcjonowanie w codziennej, także polskiej rzeczywistości zawodowej w języku angielskim – przełożone byłyby niezrozumiałe lub brzmiały nieco kuriozalnie. Dlatego też niektóre z pojęć pozostaną w języku angielskim.

---

# I. Wprowadzenie do tematyki *Total Rewards*

---

## 1. No to zacznijmy od początku – HR i *Total Rewards*

Aby zgłębić bliżej zagadnienia związane z *Total Rewards*, trzeba umiejscowić ten dział w rzeczywistości funkcjonowania firmy. Do naszej analizy wybierzemy dużą, dobrze zorganizowaną i reprezentującą wszelkie możliwe działy *Human Resources* firmę. Spróbujemy rozłożyć ją na czynniki pierwsze, właśnie od strony funkcji zasobów ludzkich, co pozwoli usystematyzować strukturę organizacyjną. Z zasady, przy organizacji struktury, jeszcze do niedawna wychodzono z założenia, że wewnętrzna organizacja HR jest w firmie po to, aby wspierać tzw. biznes, czyli tworzyć dobrze działający, naoliwiony mechanizm, w którym każdy trybik, będący jednym działem w funkcji HR, poruszając się, nadaje pęd kolejnemu, a wszystko po to, aby pracownicy zajmujący się główną biznesową działalnością firmy mogli skupić się właśnie na tejsze działalności, generując dla firmy największe wartości wynikające z ich działania, nie tracąc czasu na zgłębianie innych aspektów działalności organizacji, między innymi aspekt HR-owy. Takie podejście oczywiście zakładało, że zadania lub działania związane z *Human Resources* nie są dla biznesu stratą czasu. Wręcz przeciwnie. Aspekt ten jest tak ważny, że w organizacji istnieje potrzeba posiadania ekspertów, którzy świetnie orientują się

zarówno w podstawach, takich jak prawo pracy, jak i w procesach, i tym samym są tak cennym wsparciem, że menadżerowie mogą na nich polegać. To nie tylko rodzi zaufanie, ale wręcz poczucie, że wszyscy gramy do tej samej bramki, dokładając swoją cegiełkę do budowy i rozwoju firmy. Nie można jednak oprzeć się wrażeniu, że takie podejście sprowadza tę funkcję głównie do aspektów zadaniowych, można by powiedzieć – administracyjno-wykonawczych, gdzie kadra zarządzająca zwraca się do funkcji HR tylko w sytuacjach wymagających wsparcia. Nowoczesne podejście do HR, jak również same aspiracje tej funkcji zmieniają w znacznym stopniu zarówno jej cele, jak i aktywności. Obecnie, szeroko rozumiana strategia biznesowa oprócz standardowych celów związanych z działalnością i przychodami, realizacją planów biznesowych, musi zawierać strategię dotyczącą szeroko rozumianego aspektu ludzkiego, pracowników i tego, w jaki sposób działania, które HR będzie podejmować, przełożą się na realizację celów biznesowych. To zwrot w podejściu do działu HR, który z jednej strony nakłada na tę funkcję konieczność proaktywnych działań, bardzo dobrej znajomości strategii biznesowej, z drugiej, wzmacnia bardzo jej znaczenie w organizacji, jako niezbędnego ogniwa potrzebnego nie tylko do zadań wykonawczych, lecz także, co ważne, strategiczno-planowych.

Wróćmy do głębszej analizy samego działu zasobów ludzkich. Kiedy patrzymy na standardowo zorganizowaną funkcję, od strony rozpoczynania przygody z daną firmą, pierwsze, co musi się tam znaleźć, to na pewno dział rekrutacji, często z angielskiego nazywany *Talent Acquisition*. Znajdziemy tutaj ekspertów, których zadaniem jest poszukiwanie dla organizacji talentów, przyszłych pracowników. To w tym dziale będzie prowadzona wewnętrzna strategia związana z grupami docelowymi, które chcemy rekrutować w zależności od profilu firmy i naszych długo- i krótkoterminowych potrzeb biznesowych. Rekrutacja jest bardzo ważną częścią nie tylko dzia-

łu HR, ale całej firmy. To właśnie tutaj często tworzone jest pierwsze wrażenie o firmie dla świata zewnętrznego. To tutaj powstają ogłoszenia o pracę, które już bardzo dużo mogą nam powiedzieć o firmie. Sam fakt, jak będą one skonstruowane, jaki język będzie w nich użyty, może zachęcić lub zniechęcić potencjalnego kandydata. Jeżeli kandydat zobaczy długą listę oczekiwań, a mało lub nic na temat tego, co firma oferuje w zamian, może to spowodować decyzję o nieaplikowaniu, a tym samym potencjalną utratę wartościowego pracownika. Podobnie jest z narzędziami, którymi wspiera się rekrutacja. Czasy, kiedy kandydaci wysyłali swoje aplikacje i życiorysy pocztą tradycyjną, odeszły do lamusa. W mniejszych firmach najczęściej jest to komunikacja e-mailowa osoby odpowiedzialnej za dany projekt rekrutacyjny. W większych firmach za przyjmowanie zgłoszeń odpowiedzialny jest system informatyczny. Jeżeli platforma rekrutacyjna nie jest skomplikowana i w kilku szybkich krokach pozwala przesłać swoje dokumenty aplikacyjne, to już w tym miejscu rodzi się pozytywne odczucie związane z daną organizacją. Zwiastuje to, że wszelkie inne procesy w tej firmie są przeprowadzane w sposób szybki, prosty i skuteczny. Jeżeli jednak platforma rekrutacyjna każe kandydatowi pomimo załączenia CV wypełniać strony informacji z załączonego dokumentu, nie pozwala mu przejść przez kolejne kroki, jeżeli jakieś pola nie zostały wypełnione w określony przez system sposób, to może również spowodować zarzucenie aplikacji. Pozostaje także bardzo ważna część procesu, jaką jest komunikacja, utrzymywanie kontaktu z kandydatem przed rozmową, sama rozmowa kwalifikacyjna i co równie ważne, a często niestety w wielu firmach traktowane po macoszemu automatycznym mailem lub wcale – podziękowanie kandydatowi, który nie został wybrany. Rekruterzy to również osoby, które reprezentują firmę na przeróżnych targach pracy, w kontaktach z uczelniami wyższymi i innymi organizacjami. Jeżeli zatem firma dba o pozycjonowanie w obszarze marki pracodawcy, powinna bardzo dokładnie

Total Rewards to system wynagradzania pracowników i wspierania ich dobrostanu w taki sposób, aby zapewnić ich jak największe zaangażowanie i efektywność. W jego skład wchodzi zarówno pensje czy premie, jak i świadczenia i działania pozapłacowe, takie jak ścieżki kariery, awanse, szkolenia, benefity, programy wellbeingowe, elastyczne formy pracy.

Z lektury książki dowiesz się m.in.:

- jakie są mechanizmy tworzenia wynagrodzenia podstawowego, premii krótko- i długoterminowych;
- jakie są obecnie trendy na rynku benefitów i które z nich są najbardziej cenione przez pracowników;
- jak dostosować Total Rewards do różnych grup wiekowych i kulturowych;
- jakie ciekawe inicjatywy związane ze zdrowiem fizycznym i mentalnym pracowników warto oferować;
- z jakich narzędzi IT do zarządzania wynagrodzeniami warto korzystać.

Autorka opisuje zagadnienia w lekki, przystępny sposób, a dodatkowo uzupełnia je ciekawymi studiami przypadków oraz wypowiedziami przedstawicieli działów HR.

Publikacja jest przeznaczona dla pracowników działów kadr i zasobów ludzkich. Zainteresuje również menedżerów oraz przedsiębiorców, pozwalając im zrozumieć, jak wynagrodzenia i dodatkowe motywatory pozapłacowe przekładają się na pracę i wydajność zespołu i firmy.

**Karolina Szczepańska** – od blisko 20 lat zawodowo związana z human resources; uczestniczka, prelegentka i panelistka międzynarodowych konferencji dedykowanych obszarowi Total Rewards; obecnie zatrudniona na stanowisku Global Head of Total Rewards and Mobility międzynarodowej firmy.



9788382467031 W01P01

ISBN 978-83-8246-703-1



9 788382 467031

cena 49 zł (w tym 5% VAT)

Kup e-book i czytaj  
w aplikacji Smarteca

#### Zamówienia:

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

