
Spis treści

O autorze	9
Wstęp	11
1. Funkcje systemu premiowego.....	13
1.1. Funkcja motywacyjna.....	13
1.2. Funkcja buforowa	14
1.3. Funkcja zarządcza	15
1.4. Funkcja retencyjna	15
1.5. Funkcja komunikacyjna.....	16
2. Rodzaje systemów wynagrodzeń ze względu na typ części zmiennej.....	18
2.1. Systemy oparte tylko na płacy zasadniczej.....	20
2.2. Systemy prowizyjne.....	21
2.3. Systemy akordowe	24
2.4. Systemy premiowe	26
2.4.1. Systemy premiowe homogeniczne	26
2.4.2. Systemy premiowe z uwzględnieniem grup premiowych.....	27
2.4.3. Systemy premiowe oparte na MBO, BSC itp.....	28
3. Premia a płaca zasadnicza	30
3.1. Rola płacy zasadniczej przy projektowaniu systemu premiowania	31
3.2. Systemy premiowe niezwiązane z płacą zasadniczą.....	32
4. Premia indywidualna i premia zespołowa	34
4.1. Zasady stosowania mechanizmów indywidualnych i zespołowych.....	34
4.2. Ocena mechanizmów indywidualnych i zespołowych.....	35
4.3. Mechanizmy mieszane	36
5. Grupy premiowe.....	37
5.1. Definicja grupy premiowej.....	37
5.2. Po co tworzyć grupy premiowe	38

5.3. Zasady identyfikacji grup premiowych.....	38
5.3.1. Zgodnie z pozycją hierarchiczną stanowiska pracy.....	39
5.3.2. Zgodnie ze strukturą organizacyjną (funkcjonalną).....	39
5.3.3. Zgodnie z przebiegiem procesów.....	42
6. Mierniki w systemie premiowym	44
6.1. Zasady doboru miernika do konkretnego mechanizmu premiowego	44
6.1.1. Jasność i zrozumiałość dla uczestników systemu	45
6.1.2. Dostępność i prostota pomiaru	47
6.1.3. Odporność na manipulację	50
6.2. Liczba użytych mierników i konsekwencje dla systemu	51
7. Krzywe premiowe	54
7.1. Rodzaje krzywych premiowych.....	54
7.1.1. Krzywa liniowa.....	55
7.1.2. Krzywa jakości	58
7.1.3. Krzywa wykładnicza.....	59
7.1.4. Krzywa schodkowa.....	60
7.1.5. Krzywe mieszane	61
7.2. Krzywe premiowe a problem budżetowania systemu premiowego.....	62
8. Warunki brzegowe w systemie premiowym.....	64
8.1. Warunki wynikające z sytuacji przedsiębiorstwa	64
8.2. Warunki opisane za pomocą krzywych premiowych.....	65
8.3. Warunki indywidualne	67
8.3.1. Absencja	67
8.3.2. Ocena przełożonego	68
8.3.3. Inne warunki indywidualne	69
9. Wysokość wypłacanej premii	70
9.1. Premia naliczana od płacy zasadniczej i premia od kwoty stałej.....	70
9.2. Wysokość premii jako motywator	72
9.2.1. Wysokość premii w funkcji położenia stanowiska w hierarchii firmy	73
9.2.2. Wysokość premii dla grupy handlowej.....	74
10. Częstotliwość wypłacania premii	78
10.1. Zasady decydowania o częstotliwości wypłacania premii	78
10.1.1. Częstotliwość wypłacania premii a cel systemu	79
10.1.2. Częstotliwość wypłacania premii uwarunkowana możliwością pomiaru wartości mierników.....	80
10.1.3. Cykl życia produktu lub usługi a częstotliwość premiowania ...	81

11. Systemy premiowe otwarte i zamknięte.....	83
11.1. Systemy otwarte.....	83
11.1.1. System premiowy otwarty i ryzyko przekraczania budżetu.....	84
11.2. Systemy premiowe zamknięte	85
11.3. Problem jednoczesnego używania mechanizmów otwartych i zamkniętych.....	86
11.4. Samofinansowanie się systemu premiowania.....	87
12. Analizy wykonalności projektowanego systemu premiowego.....	89
12.1. Analiza kosztochłonności systemu	89
12.1.1. Analizy na podstawie danych historycznych.....	90
12.1.2. Analizy z wykorzystaniem planów budżetowych.....	91
12.1.3. Szacowanie kosztochłonności przy braku lub przy niedostatecznej dokładności danych wejściowych	92
13. Mechanizmy premiowe związane z MBO	93
13.1. Kadra menadżerska i MBO	93
13.2. Sposoby premiowania za MBO	94
13.2.1. Skale oceny celów	98
13.2.2. Sposoby ważenia	98
13.2.3. Specyfika krzywych premiowych dla MBO.....	99
13.2.4. Wysokość premii, częstotliwość premiowania dla premii opartej na MBO	102
14. Szczegółowe rozważania nad niektórymi mechanizmami premiowymi.....	105
14.1. Premie dla handlowców	105
14.1.1. Premie dla przedstawicieli handlowych.....	105
14.1.2. Premie dla Regionalnego Kierownika Sprzedaży	107
14.2. Premie dla pracowników produkcji.....	109
14.3. Premie za udział w pracach projektowych	110
14.4. Premie dla administracji.....	113
15. Zasady projektowania systemów premiowych w praktyce.....	115
15.1. Projekt prowadzony samodzielnie czy z udziałem firmy doradczej?	115
15.1.1. Czego można oczekiwać od firmy doradczej.....	117
15.1.2. Zasady współpracy z firmą doradczą przy projektowaniu systemu premiowego	118
15.2. Projekt ekspercki	120
15.3. Metoda pracy zespołowej.....	120
15.3.1. Jak dobrać zespół	121
15.3.2. Udział związków zawodowych w pracach nad systemem	122
15.3.3. Zasada konsensusu i inne zasady	123

16. System premiowy – zapisy formalne.....	125
16.1. Opis mechanizmów premiowych	125
16.2. Opis procedury naliczania premii.....	127
16.2.1. Formatki budżetowe.....	130
16.3. Regulamin premiowania	130
16.3.1. Typy regulaminów	132
16.3.2. Regulamin nagród	133
16.3.3. Regulamin w ZUZP.....	133
17. Studium przypadku.....	135
17.1. Opis organizacji	135
17.2. Definicja problemu	136
17.3. Zespół i zdobywanie wiedzy	136
17.4. Pierwsze i kolejne warsztaty z zespołem projektowym.....	139
17.5. Prezentacja koncepcji wstępnej systemu	140
17.6. Analiza wykonalności.....	141
17.7. Komunikacja dla pracowników	142
17.8. Podsumowanie.....	143
Indeks	145