
Spis treści

O AUTORZE 13

PRZEDMOWA 15

CZĘŚĆ I PODSTAWY ZARZĄDZANIA WYNAGRODZENIAMI 17

ROZDZIAŁ 1 ZARZĄDZANIE WYNAGRODZENIAMI – INFORMACJE OGÓLNE 19

- Definicja zarządzania wynagrodzeniami 19
- Cele zarządzania wynagrodzeniami 19
- Osiąganie celów zarządzania wynagrodzeniami 20
- System wynagrodzeń 23
- Elementy systemu wynagrodzeń 23
- Czynniki wpływające na politykę i praktykę zarządzania wynagrodzeniami 27
- Tworzenie koncepcji zarządzania wynagrodzeniami 29

ROZDZIAŁ 2 KONTEKST ZARZĄDZANIA WYNAGRODZENIAMI 33

- Otoczenie wewnętrzne 33
- Otoczenie zewnętrzne 37
- Przykład wpływu otoczenia na firmę 41

ROZDZIAŁ 3 WYNAGRODZENIE CAŁKOWITE 43

- Definicja wynagrodzenia całkowitego 43
- Znaczenie wynagrodzenia całkowitego 44
- Zalety wynagrodzenia całkowitego 45
- Model wynagrodzenia całkowitego 45
- Wynagrodzenia relacyjne 46
- Tworzenie i wdrażanie modelu wynagrodzenia całkowitego 51
- Różne podejścia do wynagrodzenia całkowitego 51
- Od słów do czynów 55

ROZDZIAŁ 4 STRATEGICZNE ZARZĄDZANIE WYNAGRODZENIAMI 56

- Definicja strategicznego zarządzania wynagrodzeniami 56
- Podstawy strategicznego zarządzania wynagrodzeniami 56

Podstawowe zasady strategicznego zarządzania wynagrodzeniami	57
Koncepcja strategii wynagradzania	60

ROZDZIAŁ 5 TWORZENIE I WDRAŻANIE STRATEGII WYNAGRADZANIA 66

Zagadnienia ogólne	66
Etapy tworzenia strategii wynagradzania	68
Wdrażanie strategii	85

ROZDZIAŁ 6 POLITYKA WYNAGRADZANIA 92

Cel polityki wynagradzania	92
Przedmiot polityki wynagradzania	92
Rozwijanie polityk wynagradzania	96
Polityka przeprowadzania przeglądów	96
Przykłady polityki wynagradzania	97

CZEŚĆ II RAMY POJĘCIOWE 99

ROZDZIAŁ 7 CZYNNIKI WPŁYWAJĄCE NA POZIOMY PŁACOWE 101

Czynniki ekonomiczne wpływające na poziomy płacowe	101
Czynniki wpływające na poziomy płacowe w firmie	105
Znaczenie czynników wpływających na poziomy płacowe	107
Praktyczne znaczenie poszczególnych czynników	109

ROZDZIAŁ 8 MOTYWACJA A WYNAGRODZENIA 111

Proces motywowania	111
Teorie motywacji	114
Motywacja a bodźce i wynagrodzenia finansowe	117
Czynniki wpływające na zadowolenie z wynagrodzeń	119
Motywacja a zadowolenie z pracy i efektywność	120
Najważniejsze wnioski z teorii motywacji	121

ROZDZIAŁ 9 ZAANGAŻOWANIE I IDENTYFIKACJA Z FIRMĄ 123

Definicje	123
Zaangażowanie	125
Identyfikacja z firmą	131

ROZDZIAŁ 10 KONTRAKT PSYCHOLOGICZNY 133

Definicja kontraktu psychologicznego	133
Znaczenie kontraktu psychologicznego	134
Budowanie i utrzymywanie pozytywnego kontraktu psychologicznego	135

CZEŚĆ III OKREŚLANIE WARTOŚCI STANOWISK PRACY I ZALEŻNOŚCI MIĘDZY STANOWISKAMI 137

ROZDZIAŁ 11 SYSTEMY WARTOŚCIOWANIA STANOWISK PRACY 139

Definicja wartościowania stanowisk pracy	139
Cele wartościowania stanowisk pracy	140
Cechy procesu wartościowania stanowisk pracy	140
Argumenty za wartościowaniem stanowisk pracy i przeciw niemu	141
Podział systemów wartościowania stanowisk pracy	143

Rodzaje analitycznych systemów wartościowania stanowisk pracy	145
Rodzaje nieanalitycznych systemów wartościowania stanowisk pracy	147
Wycena rynkowa	148
Wartościowanie stanowisk pracy wspomagane komputerowo	149
Przykłady stosowania systemów wartościowania stanowisk pracy	150
Podsumowanie	151

ROZDZIAŁ 12 TWORZENIE I UŻYWANIE SYSTEMÓW WARTOŚCIOWANIA STANOWISK PRACY 152

Tworzenie systemu wartościowania stanowisk pracy – etapy początkowe	152
Projektowanie systemu wartościowania punktowego	162
Projektowanie systemu klasyfikacji stanowisk pracy	171
Opracowanie analitycznego systemu dopasowywania stanowisk	172
Tworzenie procedur zarządzania	175
Wdrażanie systemu wartościowania stanowisk pracy	176
Stosowanie systemu wartościowania stanowisk pracy	177

ROZDZIAŁ 13 RÓWNA PŁACA ZA PRACĘ O TAKIEJ SAMEJ WARTOŚCI 178

Skąd się bierze dyskryminacja	178
Normy prawne	180
Kodeks praktyk dotyczących przestrzegania zasady równości płac opracowany przez Komisję ds. Równych Szans	184
Roszczenia o naruszenie zasady równości płac	184
Unikanie dyskryminacji podczas wartościowania stanowisk pracy	186
Dyskryminacyjne struktury płacowe	188

ROZDZIAŁ 14 PRZEGLĄDY PŁACOWE POD KĄTEM ZASADY RÓWNOŚCI 189

Cele przeglądów	189
Planowanie przeglądu	190
Przegląd płac pod kątem zasady równości – procesy	190
Analiza płac	195
Podsumowanie	197

ROZDZIAŁ 15 ANALIZA STAWEK RYNKOWYCH 199

Definicja analizy stawek rynkowych	199
Cele analizy danych rynkowych	199
Kłopoty z definicją stawki rynkowej	200
Proces analizy stawek rynkowych	202
Wstępna decyzja o przeprowadzaniu analizy stawek rynkowych	202
Wybór stanowisk wzorcowych	203
Źródła danych rynkowych	203
Analizowanie danych	211
Przygotowanie informacji o stanowiskach pracy objętych ankietą	211
Interpretacja i prezentacja danych rynkowych	212
Wykorzystanie danych rynkowych	213
Zakończenie	214

ROZDZIAŁ 16 ANALIZA RÓL 215

Definicje	215
Analiza ról a zarządzanie wynagrodzeniami	216
Metodologia	217
Definicja profilu roli	218
Przykłady profili ról	219

CZĘŚĆ IV STRUKTURY ZASZEREGOWANIA I STRUKTURY PŁAC 223

ROZDZIAŁ 17 RODZAJE STRUKTUR ZASZEREGOWANIA I STRUKTUR PŁAC 225

- Struktury zaszeregowania 225
- Struktury płac 226
- Występowanie różnych rodzajów struktur zaszeregowania 227
- Wąskie struktury stopniowane 227
- Stopniowane struktury szerokich kategorii zaszeregowania 230
- Struktury szerokich kategorii zaszeregowania 233
- Struktury rodzin karier 239
- Struktury rodzin stanowisk 241
- Połączone struktury rodzin karier (stanowisk) i szerokich kategorii zaszeregowania 244
- Siatki płac 245
- Stawki indywidualne 246
- Kategorie indywidualne 247

ROZDZIAŁ 18 TWORZENIE STRUKTUR ZASZEREGOWANIA I STRUKTUR PŁAC 248

- Podstawowe zasady tworzenia struktur zaszeregowania i struktur płac 248
- Program projektowania 249
- Proces projektowania 251
- Ustalanie podstawowych zasad i celów 251
- Analiza stanu obecnego 253
- Wybór odpowiedniej struktury 253
- Kryteria wyboru struktury 255
- Sposoby projektowania struktur zaszeregowania i struktur płac 256
- Zastosowanie wartościowania stanowisk pracy 257
- Projektowanie stopniowanych struktur zaszeregowania 258
- Projektowanie struktur szerokich kategorii zaszeregowania 266
- Projektowanie struktury rodzin karier 269
- Projektowanie struktury rodzin stanowisk 273
- Projektowanie niedyskryminacyjnych struktur płac 273
- Wdrażanie nowych struktur zaszeregowania i struktur płac 274

CZĘŚĆ V PŁACA UZALEŻNIONA OD WKŁADU I EFEKTÓW 279

ROZDZIAŁ 19 PŁACA UWARUNKOWANA SYTUACYJNIE 281

- Definiowanie indywidualnych płac uwarunkowanych sytuacyjnie 282
- Płace uwarunkowane sytuacyjnie jako motywatory 282
- Argumenty za i przeciw płacom uwarunkowanym sytuacyjnie 283
- Rozwiązania alternatywne wobec płac uwarunkowanych sytuacyjnie 285
- Kryteria sukcesu 286
- Płace uzależnione od efektów 287
- Płace uzależnione od kompetencji 289
- Płaca uzależniona od wkładu 290
- Płaca uzależniona od umiejętności 297
- Płace uzależnione od stażu pracy 298
- Wybór metody 299
- Przygotowanie do wprowadzenia płac uzależnionych od wkładu 301
- Tworzenie i wdrażanie systemu płac uzależnionych od wkładu 301

ROZDZIAŁ 20 SYSTEMY BONUSÓW 303

- Definicja systemu bonusów 303
- Cele systemu bonusów 304
- Przyczyny wprowadzania systemów bonusów 304
- Rodzaje systemów bonusów 305
- Kategorie pracowników objętych systemem bonusów 306
- Korzyści ekonomiczne z systemu bonusów 307
- Projektowanie systemu bonusów 307
- Wdrażanie systemu bonusów 309

ROZDZIAŁ 21 WYNAGRODZENIE ZESPOŁOWE 310

- Definicja wynagrodzenia zespołowego 311
- Cele wynagrodzeń zespołowych 312
- Sposoby ustalania wynagrodzeń zespołowych 312
- Wymagania stawiane zespołom 314
- Zalety i wady wynagrodzeń zespołowych 314
- Tworzenie systemu wynagrodzeń zespołowych 315
- Studium przypadku: NHS 316

ROZDZIAŁ 22 WYNAGRODZENIE UZALEŻNIONE OD EFEKTYWNOŚCI CAŁEJ ORGANIZACJI 318

- Rodzaje systemów 318
- Cele 319
- Udział w zysku 319
- Systemy akcji pracowniczych 320
- Podział korzyści 321

ROZDZIAŁ 23 SYSTEMY UZNANIOWE 323

- Definicja systemu uznaniowego 323
- Zasady wyrażania uznania 324
- Formy uznania 325
- Przykłady nagród niefinansowych 326
- Projektowanie systemu uznaniowego 327
- Przykład systemu uznaniowego: firma Camelot 327

ROZDZIAŁ 24 ZARZĄDZANIE PRZEZ EFEKTY A WYNAGRODZENIA 329

- Definicja zarządzania przez efekty 329
- Cel zarządzania przez efekty 329
- Zasady zarządzania przez efekty 330
- Cykl zarządzania przez efekty 331
- Najważniejsze cechy zarządzania przez efekty 332
- Zarządzanie przez efekty jako proces motywujący 332
- Zarządzanie przez efekty a motywacja niefinansowa 333
- Zarządzanie przez efekty a płace 334

CZĘŚĆ VI ZARZĄDZANIE WYNAGRODZENIAMI SPECJALNYCH GRUP PRACOWNIKÓW 339**ROZDZIAŁ 25 WYNAGRADZANIE DYREKTORÓW I KADRY KIEROWNICZEJ NAJWYŻSZEGO SZCZEBŁA 341**

- Wprowadzenie 341
- Przeglądy wynagrodzeń kadry zarządzającej 341
- Komisje ds. wynagrodzeń 342
- Wynagrodzenia dyrektorów i kadry kierowniczej wyższego szczebla 343

**ROZDZIAŁ 26 WYNAGRODZENIA NA SCENIE
MIĘDZYNARODOWEJ 347**

- Scena międzynarodowa 347
- Międzynarodowa strategia wynagradzania 348
- Wynagradzanie pracowników delegowanych do pracy za granicą 352

**ROZDZIAŁ 27 WYNAGRADZANIE PRACOWNIKÓW
DZIAŁU SPRZEDAŻY I OBSŁUGI KLIENTA 355**

- Wynagradzanie przedstawicieli handlowych 355
- Wynagradzanie pracowników zajmujących się obsługą klientów 360

ROZDZIAŁ 28 WYNAGRADZANIE PRACOWNIKÓW WIEDZY 363

- Czynniki motywujące pracowników wiedzy 363
- Zarządzanie pracownikami wiedzy 364
- Metody wynagradzania pracowników wiedzy 365

**ROZDZIAŁ 29 WYNAGRADZANIE PRACOWNIKÓW
PRODUKCYJNYCH 370**

- Czynniki wpływające na wynagrodzenia pracowników produkcyjnych 370
- Stawki czasowe 371
- Systemy zachęt 372
- Zrównanie statusu różnych grup pracowników i harmonizacja systemów wynagradzania 378

**CZĘŚĆ VII ŚWIADCZENIA PRACOWNICZE I PROGRAMY
EMERYTALNE 381****ROZDZIAŁ 30 ŚWIADCZENIA PRACOWNICZE 383**

- Podstawy stosowania świadczeń pracowniczych 383
- Strategie i polityka dotyczące świadczeń pracowniczych 384
- Rodzaje świadczeń pracowniczych 384
- Stosowanie świadczeń 386
- Wybór świadczeń 387
- Zarządzanie świadczeniami pracowniczymi 387
- Opodatkowanie świadczeń pracowniczych w Wielkiej Brytanii 388

ROZDZIAŁ 31 ŚWIADCZENIA ELASTYCZNE 391

- Przyczyny wprowadzania świadczeń elastycznych 391
- Rodzaje systemów świadczeń elastycznych 392
- Wprowadzanie świadczeń elastycznych 394
- Przykład: Lloyds TSB 396

ROZDZIAŁ 32 PROGRAMY EMERYTALNE 397

- Cele ubezpieczeń emerytalnych 397
- Co zapewniają programy emerytalne 398
- Dwa podstawowe rodzaje systemów emerytalnych 398
- Inne rodzaje programów emerytalnych 401
- Państwowy system emerytalny 403
- Udzielanie pracownikom porad na temat emerytur 404
- Tworzenie polityki emerytalnej i informowanie o niej pracowników 404
- Propozycje rządu dotyczące przyszłych programów emerytalnych 405

**CZĘŚĆ VIII PROCEDURY ZARZĄDZANIA
WYNAGRODZENIAMI 407****ROZDZIAŁ 33 ZARZĄDZANIE WYNAGRODZENIAMI 409**

- Procedury wynagradzania 409
- Kontrola wynagrodzeń 410
- Całościowe przeglądy płacowe 413
- Indywidualne przeglądy płacowe 414
- Komunikowanie się z pracownikami 417
- Tworzenie systemów wynagrodzeń 418
- Wykorzystanie komputerów w zarządzaniu wynagrodzeniami 421

ROZDZIAŁ 34 ODPOWIEDZIALNOŚĆ ZA SYSTEM WYNAGRODZEŃ 424

- Rola specjalistów ds. wynagrodzeń 424
- Rola menedżerów liniowych 426
- Korzystanie z pomocy konsultantów ds. wynagrodzeń 431

ZAŁĄCZNIK A Bibliografia dotycząca wynagrodzeń 433**ZAŁĄCZNIK B Odniesienia do standardów zawodowych w zakresie
wynagradzania pracowników opracowanych przez CIPD
(CIPD Professional Standards for Employee Reward)
w tekście książki 441****INDEKS 443**