

# Spis treści

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| <b>Wstęp</b> . . . . .            | 13 |
| O czym jest ta książka? . . . . . | 15 |

## Rozdział 1

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>MOTYWOWANIE PRACOWNIKÓW</b> . . . . .                                       | 17 |
| <b>Model A</b> . . . . .                                                       | 18 |
| Orientacja do wewnątrz . . . . .                                               | 18 |
| Praca i ludzie . . . . .                                                       | 19 |
| Wartości i postawy . . . . .                                                   | 20 |
| Definicje . . . . .                                                            | 20 |
| Wpływ gospodarki rynkowej . . . . .                                            | 20 |
| <b>Model B</b> . . . . .                                                       | 22 |
| Orientacja na rynek . . . . .                                                  | 22 |
| Praca i ludzie . . . . .                                                       | 23 |
| Wartości i postawy . . . . .                                                   | 25 |
| Definicje . . . . .                                                            | 25 |
| <b>Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmach w modelu A i modelu B</b> . . . . . | 25 |
| Konsekwencje dla zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce . . . . .              | 27 |
| Wyzwania dla funkcji zarządzania zasobami ludzkimi . . . . .                   | 28 |
| <b>Podsumowanie</b> . . . . .                                                  | 28 |

## Rozdział 2

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>ZROZUMIEĆ MOTYWACJĘ</b> . . . . .                                      | 31 |
| <b>Podstawowe koncepcje</b> . . . . .                                     | 31 |
| Podstawowy model motywacji . . . . .                                      | 32 |
| Model skonsolidowany . . . . .                                            | 33 |
| Zadowolenie i niezadowolenie według Herzberga . . . . .                   | 34 |
| Hierarchia potrzeb Masłowa . . . . .                                      | 35 |
| Teorie X i Y McGregora . . . . .                                          | 38 |
| Osiągnięcia, władza, poczucie przynależności według McClellanda . . . . . | 40 |
| <b>Analiza transakcyjna</b> . . . . .                                     | 43 |
| Koncepcja . . . . .                                                       | 43 |
| Stany jaźni w praktyce . . . . .                                          | 44 |
| <b>Inteligencja emocjonalna</b> . . . . .                                 | 45 |
| <b>Kompetencje behawioralne</b> . . . . .                                 | 45 |
| Budowanie modeli kompetencyjnych . . . . .                                | 46 |
| Konstruowanie profili stanowisk . . . . .                                 | 47 |
| <b>Podsumowanie</b> . . . . .                                             | 49 |

## Rozdział 3

|                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>STRATEGICZNY PLAN ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI</b> . . . . .                  | 51 |
| <b>Ewolucja strategicznego planowania zarządzania zasobami ludzkimi</b> . . . . . | 52 |
| <b>Opracowanie strategicznego planu zarządzania zasobami ludzkimi</b> . . . . .   | 53 |
| Główne cele firmy . . . . .                                                       | 54 |
| Strategia rozwoju zasobów ludzkich . . . . .                                      | 54 |
| Cele zarządzania zasobami ludzkimi . . . . .                                      | 55 |
| Plan działania . . . . .                                                          | 56 |

|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| <b>Główne elementy w strategicznym planie zarządzania</b>    |    |
| <b>zasobami ludzkimi</b> . . . . .                           | 56 |
| Dobór . . . . .                                              | 57 |
| Szkolenia i doskonalenie . . . . .                           | 57 |
| Motywowanie i wynagrodzenia . . . . .                        | 58 |
| <b>Przygotowanie do wdrażania strategicznego planu</b>       |    |
| <b>zarządzania zasobami ludzkimi</b> . . . . .               | 59 |
| Udział kierowników liniowych w przygotowaniu planu . . . . . | 59 |
| Analiza wewnętrzna . . . . .                                 | 60 |
| Analiza zewnętrzna trendów i praktyk na rynku . . . . .      | 62 |
| Metody zarządzania zmianami . . . . .                        | 64 |
| Określenie konkretnych programów . . . . .                   | 65 |
| <b>Podsumowanie</b> . . . . .                                | 65 |

## Rozdział 4

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| <b>STANOWISKA PRACY I ICH CELE</b> . . . . .                         | 69 |
| <b>Co się składa na stanowisko pracy?</b> . . . . .                  | 70 |
| <b>Analiza pracy</b> . . . . .                                       | 71 |
| Po co analizować? . . . . .                                          | 71 |
| Co jest przedmiotem analizy? . . . . .                               | 72 |
| Metody analizy pracy . . . . .                                       | 75 |
| <b>Stanowiska pracy w organizacji opartej na procesach</b> . . . . . | 81 |
| <b>Podsumowanie</b> . . . . .                                        | 83 |

## Rozdział 5

|                                                 |    |
|-------------------------------------------------|----|
| <b>WARTOŚCIOWANIE PRACY</b> . . . . .           | 85 |
| <b>Koncepcja wartościowania pracy</b> . . . . . | 86 |
| <b>Cele wartościowania pracy</b> . . . . .      | 87 |
| <b>Metody wartościowania pracy</b> . . . . .    | 87 |

|                                                                     |            |
|---------------------------------------------------------------------|------------|
| Metody sumaryczne wartościowania pracy . . . . .                    | 88         |
| Metody analityczne wartościowania pracy . . . . .                   | 94         |
| <b>Problem dyskryminacji w wartościowaniu pracy . . . . .</b>       | <b>103</b> |
| Wartościowanie pracy wolne od elementów dyskryminacyjnych . . . . . | 104        |
| <b>Wartościowanie pracy wspomagane komputerowo . . . . .</b>        | <b>105</b> |
| Komputerowy system administracyjny . . . . .                        | 105        |
| System komputerowy CAJE . . . . .                                   | 106        |
| <b>Podsumowanie . . . . .</b>                                       | <b>107</b> |

## Rozdział 6

|                                                                     |            |
|---------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>ROZWÓJ POTENCJAŁU PRACOWNIKA . . . . .</b>                       | <b>111</b> |
| <b>Obszary rozwoju potencjału pracownika . . . . .</b>              | <b>112</b> |
| Rozwój wiedzy, umiejętności i zachowań . . . . .                    | 113        |
| Plan strategiczny a obszary rozwoju potencjału pracownika . . . . . | 114        |
| Grupy stanowisk pracy . . . . .                                     | 115        |
| Profilowanie stanowiska pracy a potrzeby rozwoju . . . . .          | 116        |
| <b>Narzędzia oceny możliwości/potencjału pracownika . . . . .</b>   | <b>117</b> |
| Test zdolności . . . . .                                            | 118        |
| Test osobowości . . . . .                                           | 119        |
| Test motywacji . . . . .                                            | 119        |
| Ośrodki oceny . . . . .                                             | 120        |
| <b>Sposoby rozwoju potencjału pracownika . . . . .</b>              | <b>121</b> |
| Szkolenie . . . . .                                                 | 121        |
| Inne metody rozwoju . . . . .                                       | 122        |
| <b>Korzyści z rozwoju potencjału pracownika . . . . .</b>           | <b>125</b> |
| Podwyższanie standardów efektywności . . . . .                      | 125        |
| Planowanie karier . . . . .                                         | 126        |
| Planowanie sukcesji . . . . .                                       | 128        |
| Zatrzymanie pracownika w firmie . . . . .                           | 129        |
| <b>Podsumowanie . . . . .</b>                                       | <b>130</b> |

## Rozdział 7

### **ZARZĄDZANIE EFEKTYWNOŚCIĄ PRACOWNIKA. OCENA PRACOWNICZA**

|                                                 |     |
|-------------------------------------------------|-----|
| <b>Znaczenie oceny pracowniczej</b>             | 133 |
| <b>Co należy mierzyć w ocenie pracowniczej?</b> | 135 |
| Kompetencje pracownika                          | 136 |
| Efektywność pracownika                          | 139 |
| Macierz kompetencji/efektywności                | 143 |
| <b>Opracowanie procesu oceny pracowniczej</b>   | 144 |
| Rozmowa ocenająca                               | 147 |
| Ocena pracownicza metodą 360°                   | 149 |
| Podsumowanie oceny pracowniczej — arkusz ocen   | 155 |
| <b>Podsumowanie</b>                             | 155 |

## Rozdział 8

### **MOTYWACYJNE KSZTAŁTOWANIE PŁAC**

|                                                         |     |
|---------------------------------------------------------|-----|
| <b>Zasady strategii wynagradzania</b>                   | 160 |
| Zasada sprawiedliwości                                  | 161 |
| Zasada promowania rozwoju osobistego pracowników        | 162 |
| Zasada opiekuńczego pracodawcy                          | 162 |
| Zasada maksymalnego upełnomocnienia                     | 163 |
| Zasada elastyczności                                    | 164 |
| Zasada wynagradzania osiągnięć                          | 165 |
| <b>System wynagrodzenia całkowitego</b>                 | 166 |
| Składniki pakietu wynagrodzenia całkowitego             | 167 |
| Wycena pakietu wynagrodzenia całkowitego                | 168 |
| Kombinacje składników pakietu wynagrodzenia całkowitego | 171 |

|                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Podstawy projektowania systemów wynagradzania</b> . . . . .  | 173 |
| Możliwości finansowe . . . . .                                  | 173 |
| Wartość stanowiska pracy . . . . .                              | 174 |
| Sytuacja na rynku pracy . . . . .                               | 176 |
| Wkład pracownika . . . . .                                      | 177 |
| Wyniki pracy pracownika . . . . .                               | 177 |
| Potrzeby pracowników . . . . .                                  | 178 |
| <b>Projektowanie systemów wynagradzania</b> . . . . .           | 179 |
| Tablica interesariuszy . . . . .                                | 180 |
| Dobór podstaw poszczególnych składników wynagrodzenia . . . . . | 183 |
| <b>Podsumowanie</b> . . . . .                                   | 188 |

## Rozdział 9

|                                                                   |     |
|-------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>ZARZĄDZANIE PŁACĄ ZASADNICZĄ</b> . . . . .                     | 191 |
| <b>Polityka płac</b> . . . . .                                    | 192 |
| Definicja . . . . .                                               | 192 |
| Analizy płac . . . . .                                            | 193 |
| Wykorzystanie danych rynkowych . . . . .                          | 195 |
| <b>Struktura płac</b> . . . . .                                   | 199 |
| Potrzeba struktury . . . . .                                      | 199 |
| System płac zasadniczych oparty na wartościowaniu pracy . . . . . | 201 |
| System taryfikacji . . . . .                                      | 204 |
| System płac oparty na kwalifikacjach pracownika . . . . .         | 209 |
| System szczebli specjalistycznych . . . . .                       | 212 |
| System akordowy . . . . .                                         | 214 |
| <b>Wzrost płac</b> . . . . .                                      | 217 |
| Przedziały płacowe . . . . .                                      | 217 |
| Skale progresji . . . . .                                         | 220 |
| Wzrost płac powiązany z wynikami . . . . .                        | 223 |
| <b>Podsumowanie</b> . . . . .                                     | 228 |

## Rozdział 10

|                                                                          |            |
|--------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>ZARZĄDZANIE WYNAGRODZENIEM ZMIENNYM . . . . .</b>                     | <b>231</b> |
| <b>Przesłanki wprowadzenia systemu wynagrodzenia zmiennego . . . . .</b> | <b>232</b> |
| <b>Ogólne cechy systemu wynagrodzenia zmiennego . . . . .</b>            | <b>232</b> |
| <b>Składniki pakietu wynagrodzenia zmiennego . . . . .</b>               | <b>234</b> |
| Premie indywidualne . . . . .                                            | 235        |
| Premie powszechne . . . . .                                              | 238        |
| Motywatory dla produkcji . . . . .                                       | 239        |
| Premia przyznawana z tytułu podziału oszczędności/korzyści . . . . .     | 242        |
| Premie zespołowe . . . . .                                               | 244        |
| Nagrody . . . . .                                                        | 249        |
| <b>Wynagrodzenia kierownictwa wyższego szczebla . . . . .</b>            | <b>251</b> |
| Płaca zasadnicza . . . . .                                               | 253        |
| Premia roczna . . . . .                                                  | 254        |
| Premie długoterminowe . . . . .                                          | 256        |
| <b>Wynagrodzenia funkcji sprzedaży . . . . .</b>                         | <b>259</b> |
| Konstrukcja systemu . . . . .                                            | 259        |
| <b>Efektywność systemu wynagrodzenia zmiennego . . . . .</b>             | <b>263</b> |
| <b>Podsumowanie . . . . .</b>                                            | <b>264</b> |

## Rozdział 11

|                                                                                         |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>POLITYKA ŚWIADCZEŃ POZAPIENIĘŻNYCH . . . . .</b>                                     | <b>267</b> |
| <b>Opracowanie polityki świadczeń pozapieniężnych . . . . .</b>                         | <b>268</b> |
| <b>Świadczenia zabezpieczające . . . . .</b>                                            | <b>270</b> |
| Badania okresowe . . . . .                                                              | 270        |
| Ubezpieczenie medyczne . . . . .                                                        | 271        |
| Wynagrodzenie w okresie choroby . . . . .                                               | 271        |
| Ubezpieczenie w przypadku długoterminowej lub stałej<br>niezdolności do pracy . . . . . | 272        |

|                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------|-----|
| Ubezpieczenie na życie . . . . .                             | 272 |
| Wypłaty w razie redukcji zatrudnienia . . . . .              | 273 |
| <b>Świadczenia materialne</b> . . . . .                      | 274 |
| Samochody służbowe . . . . .                                 | 275 |
| Subsydiowane posiłki . . . . .                               | 278 |
| Pomoc mieszkaniowa . . . . .                                 | 278 |
| Pożyczki ogólne . . . . .                                    | 280 |
| Płatny urlop . . . . .                                       | 280 |
| Możliwość korzystania z obiektów sportowych i socjalnych . . | 280 |
| <b>Świadczenia niematerialne</b> . . . . .                   | 281 |
| <b>Świadczenia emerytalne</b> . . . . .                      | 282 |
| Zobowiązanie pracodawcy . . . . .                            | 283 |
| Gromadzenie funduszy . . . . .                               | 283 |
| Problemy związane z funduszem emerytalnym . . . . .          | 284 |
| Poradnictwo dla pracowników przechodzących na emeryturę .    | 287 |
| <b>Podsumowanie</b> . . . . .                                | 288 |

## Rozdział 12

|                                                                               |     |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>PROCES WDRAŻANIA PROGRAMÓW ZARZĄDZANIA<br/>ZASOBAMI LUDZKIMI</b> . . . . . | 289 |
| <b>Trzy główne kwestie procesu wdrażania</b> . . . . .                        | 289 |
| <b>Czynniki wpływające na proces wdrażania</b> . . . . .                      | 291 |
| <b>Proces wdrażania</b> . . . . .                                             | 295 |
| Planowanie . . . . .                                                          | 296 |
| Komunikacja . . . . .                                                         | 300 |
| Szkolenie . . . . .                                                           | 304 |
| Dokumentacja . . . . .                                                        | 305 |
| Wsparcie komputerowe . . . . .                                                | 306 |
| <b>Podsumowanie</b> . . . . .                                                 | 309 |
| <b>Bibliografia</b> . . . . .                                                 | 310 |