

Spis treści

Wstęp.....	9
Rozdział I. Projektowanie polityki płacowej	11
1. Zmiany w systemach wynagrodzeń.....	11
1.1. Wyzwania stojące wobec dzisiejszych systemów wynagradzania.....	12
1.2. Krótka geneza wynagrodzeń	14
1.3. Determinanty przemian w polityce płacowej w dzisiejszych organizacjach	17
1.4. Zmiany w systemach wynagrodzeń	18
1.5. Nowoczesny system wynagrodzeń	20
2. Zasady kształtowania polityki płacowej w przedsiębiorstwie	22
2.1. Podstawowa terminologia	22
2.2. Główne wymogi prawne związane ze stosowaniem wynagrodzeń	25
2.2.1. Płaca godziwa	27
2.2.2. Płaca minimalna	28
2.2.3. Prawo do równego wynagrodzenia za pracę równej wartości.....	32
2.2.4. Powiązanie płacy z pracą	34
2.3. Regulamin wynagradzania	35
2.3.1. Zakres przedmiotowy regulaminu wynagradzania.....	35
2.4. Funkcje wynagrodzeń	36
2.4.1. Funkcja dochodowa.....	36
2.4.2. Funkcja kosztowa	37
2.4.3. Funkcja motywacyjna.....	37
2.4.4. Funkcja społeczna	38
2.5. Porównanie wysokości wynagrodzeń	38
2.5.1. Zróżnicowanie poziomu wynagrodzeń w kraju	40

3. Teoretyczne podstawy motywowania pracowników	41
3.1. Istota motywacji	41
3.1.1. Podstawowe pojęcia	42
3.1.2. Rodzaje motywacji	44
3.2. Ewolucja podejścia do motywacji	44
3.2.1. Model tradycyjny Fredericka Taylora	44
3.2.2. Model stosunków międzyludzkich Eltona Mayo	45
3.2.3. Model zasobów ludzkich Douglasa McGregora	45
3.3. Modele procesu motywacji	47
3.4. Wybrane teorie motywacji	52
3.4.1. Teorie treści (potrzeb)	53
3.4.2. Teorie procesu	59
3.4.3. Teorie wzmocnień	62
3.4.4. Inne teorie	65
3.5. Rodzaje motywatorów w ujęciu teorii organizacji i zarządzania	66
3.6. Zasady skutecznego motywowania pracowników	67
3.6.1. Zasady skutecznego motywowania przez wynagrodzenia (wg Leszka Koziola):	67
3.6.2. Błędy w procesie motywowania	68
Rozdział II. Budowa efektywnego systemu wynagrodzeń.....	73
1. System wynagrodzeń w dzisiejszych organizacjach	73
1.1. Determinanty systemu wynagrodzeń	73
1.2. Korzyści płynące ze skutecznego systemu wynagrodzeń	75
1.3. Cechy skutecznego systemu wynagrodzeń	77
1.4. Etapy budowy systemu wynagrodzeń	79
2. Strategiczne podejście do systemu wynagrodzeń	83
2.1. Wyznaczenie strategii wynagrodzeń	84
2.1.1. Przykładowa strategia wynagrodzeń	87
2.2. Zadania polityki płacowej a praktyka polskich pracodawców.....	88
2.3. Badanie oczekiwań i postaw pracowniczych	90
2.4. Wynagradzanie pakietowe	92
2.4.1. Pakiet wynagrodzeń	93
2.4.2. Cechy pakietowego wynagradzania	97
2.4.3. Korzyści wynagradzania pakietowego	98
2.4.4. Kształtowanie struktury wynagrodzenia całkowitego.....	98

2.5. Analiza badań dotyczących motywacji	104
2.5.1. Opis próby badawczej	104
2.5.2. Oczekiwania i potrzeby pracowników dozoru	104
2.5.3. Obecny system motywacyjny.....	105
2.5.4. Wnioski z badań	107
3. Wyznaczanie płacy zasadniczej	107
3.1. Formy płac	108
3.2. Sposoby ustalania płacy zasadniczej	109
3.3. Istota wartościowania pracy	111
3.3.1. Terminologia.....	111
3.3.2. Cele wartościowania pracy.....	112
3.3.3. Wady i zalety przeprowadzania wartościowania pracy	112
3.4. Ewolucja metod wartościowania pracy	114
3.4.1. Sumaryczne metody wartościowania pracy	115
3.4.2. Analityczne metody wartościowania pracy.....	116
3.4.3. Nowoczesne metody wartościowania pracy	119
3.5. Metodyka wartościowania pracy w przedsiębiorstwie.....	122
3.5.1. Przygotowanie zakładu pracy	123
3.5.2. Analiza pracy	124
3.5.3. Określenie metody analitycznej	126
3.5.4. Wycena punktowa stanowisk	128
3.5.5. Przechodzenie z wyników wartościowania na płace.....	130
3.5.6. Określenie pozycji rynkowej, czyli pozycjonowanie	131
3.5.7. Analiza skutków finansowych	134
3.6. Raporty płacowe i ich wykorzystanie	135
3.7. Podwyżki płac	138
4. Wynagrodzenia zmienne	139
4.1. Klasyfikacja wynagrodzeń zmiennych	141
4.2. Wynagrodzenia zmienne krótkoterminowe.....	142
4.3. Założenia dotyczące stosowania wynagradzania zmiennego krótkoterminowego	146
4.3.1. Przedmiot premiowania	146
4.3.2. Kryteria oceny efektów	146
4.3.3. Zasady powiązania premii z wynikami	147
4.3.4. Warunki uzyskania premii	148
4.3.5. Błędy występujące w stosowaniu wynagrodzeń zmiennych	149

4.4. Wynagradzanie zmienne długoterminowe.....	150
4.5. Zarządzanie przez cele	153
4.5.1. Idea zarządzania przez cele	154
4.5.2. Przykład wykorzystania ZPC w praktyce premiowania	155
4.5.3. Przykład sytemu wynagradzania zmiennego bazującego na ZPC w wybranej firmie doradczej	157
5. Świadczenia dodatkowe	159
5.1. Istota świadczeń dodatkowych.....	159
5.1.1. Cele stosowania świadczeń dodatkowych	161
5.2. Charakterystyka świadczeń dodatkowych	162
5.2.1. Najpopularniejsze świadczenia pozapłacowe w Polsce i na świecie ...	167
5.3. Zasady budowy pakietu świadczeń dodatkowych.....	170
5.4. Kafeteryjne systemy świadczeń	172
5.5. Korzyści płynące ze stosowania benefitów	174
6. Motywowanie pozafinansowe	175
6.1. Rodzaje motywatorów pozapłacowych.....	176
6.2. Zaangażowanie pracowników.....	179
6.2.1. Zaangażowanie a motywacja i zadowolenie pracowników.....	179
6.2.2. Zadowolenie z pracy i zadowolenie z wynagrodzenia.....	183
6.2.3. Sposoby kreowania zaangażowania i zadowolenia z pracy	188
6.3. Polityka personalna i kultura organizacyjna	190
6.3.1. Partycypacja pracownicza	190
6.3.2. Szkolenia i rozwój pracownika	192
6.3.3. Plany sukcesji	193
6.3.4. Techniki rozwoju organizacji – <i>Organizational Development</i>	193
6.3.5. Kształtowanie wysokiej jakości życia pracowników	196
6.3.6. Polityka równoważenia życia zawodowego i prywatnego.....	197
6.3.7. Kompetencje menedżerów i styl zarządzania.....	198
6.3.8. Komunikowanie się z pracownikami	198
6.4. System oceny pracowniczej	198
6.4.1. Przykład procesu motywowania pracowników przez ocenę pracowniczą	200
Rozdział III. Zarządzanie systemem wynagrodzeń	208
1. Kompleksowe zarządzanie systemem wynagrodzeń	208
1.1. Proces zarządzania systemem wynagrodzeń	209
1.1.1. Analiza dotychczasowego systemu wynagradzania.....	210

1.1.2. Projektowanie lub modyfikacja strategii wynagrodzeń	210
1.1.3. Projektowanie lub modyfikacja kompleksowego systemu wynagrodzeń	210
1.1.4. Komunikowanie i wdrażanie projektu	211
1.1.5. Administrowanie systemem	211
1.1.6. Monitorowanie i ewaluacja systemu	212
1.2. Badanie efektywności wynagrodzeń	214
1.2.1. Kryteria ewaluacji efektywności systemu wynagrodzeń	215
1.2.2. Techniki ewaluacji efektywności wynagrodzeń	216
1.3. Spójność systemu z pozostałymi procedurami personalnymi	223
2. Zarządzanie wynagrodzeniami kluczowych pracowników	224
2.1. Założenia dotyczące budowy systemu motywacyjnego menedżerów	225
2.2. Pakiet wynagrodzeń menedżerów	226
2.3. Pozafinansowe elementy motywowania	228
2.4. Wynagradzanie menedżerów międzynarodowych	229
2.5. Utrzymanie kluczowych pracowników – procedura kontrofert	230
2.6. Kontrakty menedżerskie	231
2.7. Aspekty etyczne związane z wynagradzaniem menedżerów	232
Rozdział IV. Najnowsze trendy w polityce płacowej	236
1. Kształtowanie wynagrodzeń z uwzględnieniem wymagań kontrolingu personalnego	236
2. Zbilansowana karta wyników	237
2.1. Idea strategicznej karty wyników	238
2.2. Analiza przypadku wykorzystania strategicznej karty wyników przy wynagradzaniu handlowców	239
3. Partycypacyjne formy wynagrodzeń zmiennych	242
3.1. Partycypacja finansowa	243
3.2. Partycypacja w korzyściach	244
4. Programy praca–życie	246
4.1. Procedury i narzędzia programów w przedsiębiorstwie	246
4.2. Przykłady praktycznego stosowania programów praca–życie w Polsce.....	249
Zakończenie	252
Literatura	255