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 Kozioła): 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 dodatkowch ... 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 – *Organizational Development* ... 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