



Zarządzanie wynagrodzeniami polega na formułowaniu i wdrażaniu strategii i procesów, których celem jest należyte wynagradzanie pracowników za pomocą środków finansowych i niefinansowych. Wiąże się ono z projektowaniem, wdrażaniem i obsługą systemów wynagrodzeń uwzględniających potrzeby zarówno firmy, jak i jej grup interesów. Ogólnym zadaniem zarządzania wynagrodzeniami jest sprawiedliwe i spójne wynagradzanie pracowników zgodnie z tworzoną przez nich wartością, w sposób ułatwiający firmie realizację celów strategicznych.

Książka Michaela Armstronga to kompleksowy podręcznik dla każdego, kto zajmuje się tworzeniem i wdrażaniem strategii, polityki i procedur dotyczących wynagradzania pracowników lub chce zdobyć wiedzę w tym zakresie. Jego treść jest zgodna ze standardami zawodowymi w zakresie wynagradzania pracowników opracowanymi przez Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). Stanowi on cenną pomoc dla wykładowców i studentów, a specjalistom ds. zasobów ludzkich i zarządzania wynagrodzeniami oferuje wiele porad i wskazówek.

W podręczniku przedstawiono zarówno ramy pojęciowe, jak i praktyczne aspekty zarządzania wynagrodzeniami. Czytelnik znajdzie tu wiele informacji o najważniejszych teoriach i najlepszych praktykach wynagradzania pracowników. Są one przedstawione w sposób przejrzysty i zrozumiały, uzupełnione listami kontrolnymi, diagramami i podsumowaniami.

Oto najważniejsze tematy omówione w książce:

- podstawowe założenia i ramy pojęciowe zarządzania wynagrodzeniami
- wartościowanie stanowisk pracy i zależności między nimi
- struktura płac i kategorii zaszerzowania
- płace uwarunkowane sytuacyjnie
- zarządzanie wynagrodzeniami wybranych grup pracowników
- świadczenia pracownicze i programy emerytalne
- procedury i przypadki dotyczące zarządzania wynagrodzeniami

Prezentowano ponadto wyniki najnowszych badań przeprowadzonych przez firmę e-reward oraz przykłady ponad 30 nowych najlepszych praktyk w dziedzinie zarządzania wynagrodzeniami. Ważne zagadnienia, takie jak budowanie zaangażowania, programy premiowania czy wynagradzanie pracowników wiedzy zostały przedstawione w nowym świetle.

Michael Armstrong jest niezależnym konsultantem ds. zarządzania oraz partnerem zarządzającym firmy e-reward. Napisał wiele międzynarodowych bestsellerów, m.in. znany podręcznik *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. W przeszłości pełnił również funkcję głównego egzaminatora w instytucie CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) w zakresie wynagradzania pracowników.

Podstawowe zasady strategicznego zarządzania wynagrodzeniami 57
Koncepcja strategii wynagradzania 60

ROZDZIAŁ 5 TWORZENIE I WDRAŻANIE STRATEGII WYNAGRADZANIA 66

Zagadnienia ogólne 66
Etapu tworzenia strategii wynagradzania 68
Wdrażanie strategii 85

ROZDZIAŁ 6 POLITYKA WYNAGRADZANIA 92

Cel polityki wynagradzania 92
Przedmiot polityki wynagradzania 92
Rozwijanie polityki 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 płacowy 101
Czynniki wpływające na poziomy płacowy w firmie 105
Znaczenie czynników wpływających na poziomy płacowy 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

O AUTORZE 13

PRZEDMOWA 15

CZEŚĆ I PODSTAWY ZARZĄDZANIA WYNAGRODZENIAMI 17

ROZDZIAŁ 1 ZARZĄDZANIE WYNAGRODZENIAMI – INFORMACJE OGÓLNE 19

Definicja zarządzania wynagrodzeniami 19
Cele zarządzania wynagrodzeniami 19
Osiągnięcie 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

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 punkowego 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
Kodeksy 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

Definicje	125
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
CZĘŚĆ 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
CZĘŚĆ IV STRUKTURY ZASZEREgowANIA I STRUKTURY PLAC	223
ROZDZIAŁ 17 RODZAJE STRUKTUR ZASZEREgowANIA I STRUKTUR PLAC	225
Struktury zaszerogowania	225
Struktury plac	226
Występowanie różnych rodzajów struktur zaszerogowania	227
Wąskie struktury stopniowane	227
Stopniowane struktury szerokich kategorii zaszerogowania	230
Struktury szerokich kategorii zaszerogowania	233
Struktury rodzin karier	239
Struktury rodzin stanowisk	241
Połączone struktury rodzin karier (stanowisk) i szerokich kategorii zaszerogowania	244
Siatki plac	245
Stawki indywidualne	246
Kategorie indywidualne	247
ROZDZIAŁ 18 TWORZENIE STRUKTUR ZASZEREgowANIA I STRUKTUR PLAC	248
Podstawowe zasady tworzenia struktur zaszerogowania i struktur plac	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 zaszerogowania i struktur plac	256
Zastosowanie wartościowania stanowisk pracy	257
Projektowanie stopniowanych struktur zaszerogowania	258
Projektowanie struktur szerokich kategorii zaszerogowania	266
Projektowanie struktury rodzin karier	269
Projektowanie struktury rodzin stanowisk	273
Projektowanie niedyskryminacyjnych struktur plac	273
Wdrażanie nowych struktur zaszerogowania i struktur plac	274
CZĘŚĆ V PLACA UZALEŻNIONA OD WKŁADU I EFEKTÓW	279
ROZDZIAŁ 19 PLACA UWARUNKOWANA SYTUACYJNIE	281
Definiowanie indywidualnych plac uwarunkowanych sytuacyjnie	282
Place uwarunkowane sytuacyjnie jako motywatory	282
Argumenty za i przeciw placom uwarunkowanym sytuacyjnie	283
Rozwiązania alternatywne wobec plac uwarunkowanych sytuacyjnie	285
Kryteria sukcesu	286
Place uzależnione od efektów	287
Place uzależnione od kompetencji	289
Placa uzależniona od wkładu	290
Placa uzależniona od umiejętności	297
Place uzależnione od stażu pracy	298
Wybór metody	299
Przygotowanie do wprowadzenia plac uzależnionych od wkładu	301
Tworzenie i wdrażanie systemu plac uzależnionych od wkładu	301

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 przeprowadzeniu 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 ról	218
Przykłady profili ról	219
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 wysku	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
Cykł 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 place	334
CZĘŚĆ VI ZARZĄDZANIE WYNAGRODZENIAMI SPECJALNYCH GRUP PRACOWNIKÓW	339
ROZDZIAŁ 25 WYNAGRADZANIE DYREKTORÓW I KADRY KIEROWNICZEJ NAJWYŻSZEGO SZCZEBŁA	341
Wprowadzenie	341
Przegląd 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
Proponując rząd 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
ZALĄCZNIK A Bibliografia dotycząca wynagrodzeń	433
ZALĄCZNIK B Odniesienia do standardów zawodowych w zakresie wynagradzania pracowników opracowanych przez CIPD (CIPD Professional Standards for Employee Reward) w tekście książki	441
INDEKS	443