
Obsah

Předmluva k českému vydání	13
Několik poznámek k překladu	14
O autorovi	16
Předmluva	17
 Část 1 Základy řízení odměňování	
1. Řízení odměňování: obecný přehled	20
Definice řízení odměňování	20
Cíle řízení odměňování	20
Dosahování cílů	20
Systém odměňování	23
Prvky systému odměňování	24
Faktory ovlivňující politiku a praxi řízení odměňování	27
Vývoj v řízení odměňování	28
Literatura	32
 2. Souvislosti a podmínky řízení odměňování	33
Vnitřní prostředí	33
Vnější prostředí	37
Vliv prostředí	40
Literatura	41
 3. Celková odměna	42
Definice celkové odměny	42
Význam celkové odměny	43
Výhody celkové odměny	43
Model celkové odměny	44
Relační (vztahové) odměny	45
Vytváření koncepce celkové odměny	49
Přístupy k celkové odměně	50
Přeměna rétoriky na realitu	54
Literatura	54
 4. Strategické odměňování	56
Definice strategického řízení odměňování	56
Důvody pro strategické odměňování	56
Základní zásady	57

	Pojem strategie odměňování	59
	Literatura	64
5.	Vytváření a realizace strategie odměňování	65
	Obecné úvahy	65
	Posloupnost vytváření strategie odměňování	66
	Realizace	86
	Literatura	91
6.	Politika odměňování	92
	Účel politiky odměňování	92
	Témata politiky odměňování	92
	Vytváření politiky odměňování	96
	Příklady politiky odměňování	97

Část 2 Teoretický rámec

7.	Faktory ovlivňující výši peněžní odměny	100
	Ekonomické determinanty peněžní odměny	100
	Faktory ovlivňující výši peněžních odměn v organizacích	103
	Význam faktorů ovlivňujících výši peněžních odměn	105
	Aplikace těchto faktorů	108
	Literatura	108
8.	Motivace a odměna	109
	Proces motivace	109
	Motivace a peněžní pobídky a odměny	115
	Faktory ovlivňující spokojenost s peněžní odměnou	116
	Motivace a spokojenost s prací a výkon	117
	Hlavní myšlenky teorie motivace	118
	Literatura	120
9.	Angažovanost a oddanost	121
	Definice	121
	Angažovanost	123
	Oddanost organizaci	128
	Literatura	130
10.	Psychologická smlouva	131
	Definice psychologické smlouvy	131
	Význam psychologické smlouvy	132
	Vytváření a udržování pozitivní psychologické smlouvy	132
	Literatura	133

Část 3 Stanovování hodnot prací a relací mezi nimi

11.	Systémy hodnocení práce	136
	Definice hodnocení práce	136
	Cíle	136
	Rysy	137
	Důvody pro a proti hodnocení práce	138
	Kategorie hodnocení práce	139
	Typy analytických přístupů k hodnocení práce	140
	Typy neanalytických přístupů k hodnocení práce	143
	Tržní oceňování	144
	Hodnocení práce pomocí počítačů	145
	Příklady použití hodnocení práce	146
	Závěr	147
	Literatura	147
12.	Vytváření a udržování systémů hodnocení práce	148
	Vytváření systému hodnocení práce: počáteční fáze	148
	Vytváření bodovacího systému hodnocení práce	158
	Vytváření klasifikačního (katalogového) systému hodnocení práce	166
	Vytváření systému analytického porovnávání	167
	Vytvoření procedur pro řízení	170
	Zavádění hodnocení práce	172
	Udržování systému hodnocení práce	172
	Literatura	173
13.	Stejná odměna za práci stejné hodnoty	174
	Proč dochází k diskriminaci	174
	Legislativní rámec	176
	Kodex chování EOC o stejné odměně	180
	Žaloby týkající se rovnosti v odměňování	180
	Jak se v hodnocení práce vyvarovat diskriminace	182
	Diskriminující mzdové/platové struktury	184
	Literatura	185
14.	Průzkumy rovnosti v odměňování	186
	Účel průzkumů rovnosti v odměňování	186
	Plánování průzkumu	186
	Proces zkoumání rovnosti v odměňování	187
	Analyzování peněžních odměn	193
	Závěr	195
	Literatura	196
15.	Analýza tržních sazeb (mzdová šetření)	197
	Definice analýzy tržních sazeb	197
	Cíle analýzy tržních sazeb	197
	Problém definování tržní sazby	198
	Proces analýzy tržních sazeb	200

Počáteční rozhodnutí o provedení analýzy tržních sazeb	200
Rozhodnutí o výběru pracovních míst	200
Zdroje údajů o tržních sazbách	201
Analýzování údajů	209
Příprava informací o pracovních místech, která mají být zkoumána	210
Interpretování a prezentování údajů o trhu	211
Používání údajů o trhu	212
Závěrečné slovo	213
Literatura	213

16. Analýza rolí	214
Definice	214
Analýza role a řízení odměňování	215
Metodologie	215
Definování profilu role	217
Příklady profilů role	217

Část 4 Struktury stupňů a mzdové/platové struktury

17. Typy struktur stupňů a mzdových/platových struktur	224
Struktury stupňů	224
Mzdové/platové struktury	225
Výskyt struktur stupňů a mzdových/platových struktur	226
Struktury úzkých stupňů	226
Struktury širokých stupňů	229
Širokopásmové struktury	233
Struktury skupin (druhů) kariéry	238
Struktury skupin (druhů) prací	241
Kombinace struktur skupin (druhů) kariér/prací a širokopásmových struktur	245
Mzdové bodové stupnice	246
Bodové (individuální) sazby	247
Stupně jednotlivých prací	247
Literatura	248
18. Vytváření struktur stupňů a mzdových/platových struktur	249
Hlavní zásady struktur stupňů a mzdových/platových struktur	249
Program vytváření	249
Proces vytváření	251
Definování hlavních zásad a cílů	251
Analýza současného uspořádání	251
Volba struktury	253
Kritéria volby	256
Možnosti vytváření	257
Použití hodnocení práce	259
Vytváření stupňovité mzdové/platové struktury	259
Vytváření širokopásmové struktury	269
Struktura skupin (druhů) kariéry	272

Příklad prověrky procedury analytického porovnávání	276
Vytváření struktury skupin (druhů) prací	278
Vytváření nediskriminujících mzdových/platových struktur	278
Zavádění/realizace nové struktury stupňů a mzdové/platové struktury	279
Literatura	283

Část 5 Odměňování a zkoumání přínosu a výkonu

19. Individuální zásluhová odměna	286
Definování individuální zásluhové odměny	286
Výskyt zásluhového odměňování	287
Zásluhová odměna jako motivátor	287
Argumenty pro a proti zásluhovému odměňování	288
Alternativy k zásluhovému odměňování	289
Kritéria úspěšnosti	290
Odměna podle výkonu	291
Odměna podle schopností	292
Odměna podle přínosu	294
Odměna podle dovedností	300
Odměna podle délky zaměstnání	302
Volba přístupu	303
Připravenost na odměňování podle přínosu	305
Vytváření a realizace odměňování podle přínosu	305
Literatura	306
20. Systémy bonifikace	307
Definice systémů bonifikace	307
Cíle systémů bonifikace	307
Důvody existence bonusů	308
Typy systémů	308
Kategorie pracovníků zúčastňujících se systémů bonifikace	308
Argumenty pro systémy bonifikace	310
Vytváření systému bonifikace	311
Zavádění systému bonifikace	313
Literatura	313
21. Týmové odměňování	314
Definice týmového odměňování	314
Cíl týmového odměňování	315
Jak funguje týmové odměňování	316
Požadavky na týmové odměňování	317
Výhody a nevýhody týmového odměňování	318
Vytváření týmového odměňování	318
Případová studie z britských služeb veřejného zdravotnictví	319
Literatura	320

22.	Odměňování za výkon organizace	321
	Typy systémů	321
	Cíle	322
	Podíly na zisku	322
	Systémy vlastnictví akcií	323
	Podíly na výnosu	324
	Literatura	324
23.	Systémy uznávání a pochval	325
	Definice systému uznávání a pochval	325
	Zásady uznávání a pochval	325
	Typy uznání a pochval	326
	Příklady nepeněžních cen	327
	Vytváření systémů uznávání a pochval	328
	Příklad systému uznávání ve firmě Camelot	328
	Literatura	329
24.	Řízení pracovního výkonu a odměňování	330
	Definice řízení pracovního výkonu	330
	Účel řízení pracovního výkonu	330
	Principy řízení pracovního výkonu	331
	Cyklus řízení pracovního výkonu	331
	Hlavní rysy řízení pracovního výkonu	333
	Řízení pracovního výkonu jako proces motivování	333
	Řízení pracovního výkonu a nepeněžní motivování	333
	Řízení pracovního výkonu a peněžní odměna	334
	Literatura	339

Část 6 Řízení odměňování u zvláštních skupin pracovníků

25.	Odměňování ředitelů a vyšších exekutivních pracovníků	342
	Pozadí	342
	Zkoumání způsobu vládnutí v podniku a odměňování	342
	Komise pro odměňování	343
	Odměny ředitelů a vyšších exekutivních pracovníků	344
26.	Mezinárodní aspekty odměňování	347
	Mezinárodní scéna	347
	Strategie mezinárodního odměňování	348
	Odměňování expatriantů	351
	Literatura	353
27.	Odměňování pracovníků prodeje a služeb zákazníkům	354
	Odměňování obchodních zástupců	354
	Odměňování pracovníků poskytujících služby zákazníkům	359
	Literatura	362

28.	Odměňování vysoce vzdělaných pracovníků	363
	Co motivuje vysoce vzdělané pracovníky?	363
	Řízení vysoce vzdělaných pracovníků	364
	Přístupy k odměňování vysoce vzdělaných pracovníků	365
	Odměňování podle schopností	367
	Literatura	370
29.	Odměňování dílenských pracovníků	371
	Faktory ovlivňující odměňování dílenských pracovníků	371
	Časové sazby	372
	Pobídkové systémy	372
	Jednotné postavení a harmonizace	377
	Literatura	380

Část 7 Zaměstnanecké výhody a penzijní systémy

30.	Zaměstnanecké výhody	382
	Důvody existence zaměstnaneckých výhod	382
	Strategie a politika zaměstnaneckých výhod	382
	Typy zaměstnaneckých výhod	383
	Výskyt zaměstnaneckých výhod	385
	Volba zaměstnaneckých výhod	385
	Správa zaměstnaneckých výhod	386
	Daňové aspekty	386
	Literatura	389
31.	Flexibilní zaměstnanecké výhody	390
	Důvody zavádění flexibilních zaměstnaneckých výhod	390
	Typy systémů flexibilních zaměstnaneckých výhod	390
	Zavádění flexibilních zaměstnaneckých výhod	393
	Příklad – firma Lloyds TSB	394
	Literatura	395
32.	Penzijní systémy	396
	Proč jsou penze poskytovány	396
	Co penzijní systémy nabízejí	396
	Dva hlavní typy systémů	397
	Jiné typy penzijních systémů	400
	Státní penzijní systém	401
	Penzijní poradenství pro pracovníky	402
	Vytváření penzijní politiky a informování o ní	402
	Vládní návrhy o budoucnosti penzí	403
	Literatura	403

Část 8 Postupy při řízení odměňování

33.	Řízení odměňování	406
	Postupy v odměňování	406
	Kontroling v oblasti odměňování	407
	Provádění všeobecných revizí/úprav odměn	410
	Provádění individuálních revizí/úprav	410
	Komunikace s pracovníky	414
	Řízení tvorby systémů odměňování	415
	Využití počítačů v řízení odměňování	418
	Literatura	420
34.	Odpovědnost za odměňování	421
	Role specialistů na odměňování	421
	Role liniových manažerů v řízení odměňování	423
	Vysvětlování politiky a rozhodnutí v oblasti odměňování	427
	Využití poradců v oblasti odměňování	428
	Literatura	428
	Literatura o odměňování	429
	Řízení odměňování obecně	429
	Mezinárodní aspekty odměňování	431
	Strategie odměňování	431
	Celková odměna	432
	Motivace, angažovanost a oddanost	432
	Hodnocení práce	433
	Stejná/rovná odměna	434
	Struktury stupňů a mzdové/platové struktury	434
	Řízení pracovního výkonu	435
	Zásluhové odměňování	436
	Odměňování pracovníků prodeje a služeb zákazníkům	437
	Zaměstnanecké výhody	437
	Rejstřík	438