

Spis treści

Wstęp	11
ROZDZIAŁ 1. Zmiany w zakresie funkcji personalnej w przedsiębiorstwie	19
1.1. Wyzwania otoczenia gospodarczego	22
1.2. Strategiczne zarządzanie kapitałem ludzkim	24
1.3. Działania w dziedzinie strategicznego zarządzania kapitałem ludzkim	27
1.4. Nowe tendencje w odniesieniu do funkcji personalnej	29
1.5. Wyniki badań dotyczących wybranych elementów strategii personalnej	32
1.6. Strategia personalna wybranych przedsiębiorstw biorących udział w badaniu	33
ROZDZIAŁ 2. Mierniki funkcji personalnej	36
2.1. Wkład funkcji personalnej w uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej	36
2.2. Ocena działań w zakresie funkcji personalnej	37
2.3. Znaczenie mierników funkcji personalnej	40
2.4. Rola systemu mierników kapitału ludzkiego (Human Capital Metrics – HCM)	41
2.5. Rodzaje mierników skuteczności zarządzania kapitałem ludzkim	42
2.6. Analiza mierników zastosowanych w badaniu	46
2.7. Wnioski dotyczące mierników w badanych firmach	48
ROZDZIAŁ 3. Satysfakcja pracowników i jej wpływ na motywację do pracy	52
3.1. Znaczenie satysfakcji z pracy	52
3.2. Funkcje i metody badania satysfakcji	53
3.3. Związki celów wewnętrznego public relations z działaniami w obszarze funkcji personalnej	56
3.4. Wyniki badań satysfakcji	58
3.4.1. Analiza czynników satysfakcji	58
3.4.2. Analiza wpływu badanych czynników na zadowolenie ogólne	65
3.4.3. Analiza pojedynczych czynników zadowolenia	66
3.5. Rezultat badania satysfakcji jako miernik	72
ROZDZIAŁ 4. Istota i znaczenie modeli kompetencyjnych w zarządzaniu kapitałem ludzkim	75
4.1. Zarządzanie personelem oparte na kompetencjach	78
4.2. Zarządzanie kompetencjami w świetle badań empirycznych	82

4.3. Kompetencje menedżerów personalnych	83
4.4. Potrzeby rozwojowe polskich menedżerów	85
4.5. Analiza wyników badania poziomu kompetencji menedżerów personalnych	86
4.6. Synteza wyników badania empirycznego	87
ROZDZIAŁ 5. Rekrutacja, selekcja i procesy redukcji w polskich przedsiębiorstwach	100
5.1. Planowanie zapotrzebowania na personel	101
5.2. Rekrutacja w przedsiębiorstwie	103
5.3. Proces selekcji	104
5.4. Techniki selekcji	104
5.4.1. Wywiad tradycyjny	107
5.4.2. Wywiad epizodyczny	108
5.4.3. Assessment Center	110
5.4.4. Zadania symulowane	113
5.5. Procesy doboru w świetle badań satysfakcji	114
5.6. Redukcja zatrudnienia	116
5.6.1. Znaczenie procesów redukcji	117
5.6.2. Zwolnienia monitorowane	118
5.7. Procesy rekrutacji, selekcji i redukcji w badanych przedsiębiorstwach	119
ROZDZIAŁ 6. Zmiany w zakresie funkcji oceniania	122
6.1. Znaczenie systemów oceniania w organizacji	123
6.2. Istota i cele systemów ocen	124
6.2.1. Ocena zorientowana na oszacowanie pracy (ocena porównawcza, ewaluacyjna)	125
6.2.2. Ocena rozwojowa i motywacyjna	126
6.2.3. Elementy procesu oceny	126
6.3. Ewolucja systemów oceniania	128
6.4. Ocena zorientowana na wyniki	130
6.5. Zarządzanie efektywnością (Performance Management)	132
6.6. Ocena wieloźródłowa	133
6.7. Wytyczne dla wprowadzania systemów ocen	135
6.7.1. Komunikowanie się	135
6.7.2. Projektowanie szkoleń	137
6.7.3. Ćwiczenie umiejętności	138
6.7.4. Monitorowanie systemu	139
6.8. Procesy oceny w świetle badań satysfakcji	139
6.9. Procesy oceniania w badanych przedsiębiorstwach	142
ROZDZIAŁ 7. Szkolenia i rozwój pracowników w polskich przedsiębiorstwach w dobie gospodarki wiedzy	145
7.1. Cele szkoleń	146
7.2. Etapy procesu szkolenia	148
7.3. Potrzeby szkoleniowe i metody ich identyfikacji	148
7.3.1. Metody stosowane w trakcie analizy potrzeb	150
7.4. Model kwintetu szkoleniowego	153
7.5. Przeprowadzanie szkolenia	153
7.6. Ocena efektywności szkoleń	155
7.7. Wskaźnik ROI w ocenie efektywności szkoleń	157

7.8. Planowanie karier	160
7.9. Plany następstw (sukcesji)	162
7.10. Metody oceny kompetencji pracowników	164
7.10.1. Ocena kadry kierowniczej metodą Development Center	164
7.10.2. Ocena metodą informacji zwrotnej 360 stopni	166
7.10.3. Testy i kwestionariusze oceny predyspozycji menadżera	166
7.11. Procesy szkolenia i rozwoju w świetle badań satysfakcji	166
7.12. Procesy szkolenia i rozwoju w badanych przedsiębiorstwach	170
ROZDZIAŁ 8. Motywowanie pracowników	173
8.1. Motywowanie pracowników a kształtowanie satysfakcji	173
8.2. Wyniki badań empirycznych dotyczących motywowania	174
8.3. Procesy motywowania w wybranych przedsiębiorstwach	176
8.4. Motywująca wartość procedur personalnych	178
8.4.1. Motywująca rola planowania zasobów ludzkich	179
8.4.2. Motywujące znaczenie procesu rekrutacji i selekcji	179
8.4.3. Rola adaptacji	181
8.4.4. Motywacyjna rola szkolenia i rozwoju	183
8.4.5. Coaching jako motywująca technika szkolenia	184
8.4.6. Motywująca rola ścieżki kariery i planu sukcesji	185
8.4.7. Motywacyjna siła oceniania	187
8.4.8. Motywacyjna rola komunikowania się	188
8.5. Procesy i procedury personalne a motywacja pracowników w świetle badań empirycznych	189
8.5.1. Procedury personalne w ocenie badanych	190
8.5.2. Ocena poziomu satysfakcji ze stosowania wybranych elementów motywowania	192
ROZDZIAŁ 9. Zarządzanie wiedzą	194
9.1. Kapitał ludzki a kapitał intelektualny	195
9.2. Zarządzanie wiedzą a zarządzanie personelem	196
9.3. Analiza i ocena zarządzania wiedzą w badanych przedsiębiorstwach	198
9.4. Procesy dzielenia się wiedzą w świetle badań satysfakcji	204
9.5. Procesy zarządzania wiedzą w badanych przedsiębiorstwach	206
9.6. Koncepcja organizacji uczącej się	207
9.7. Metoda INVEST – narzędzie do diagnozowania organizacji uczącej się	209
ROZDZIAŁ 10. Konflikt w organizacji	213
10.1. Podłoże konfliktów	214
10.2. Poziomy konfliktu	216
10.3. Rodzaje konfliktów	216
10.4. Możliwe podejścia do sytuacji konfliktowej	218
10.5. Podstawowe procedury w rozwiązywaniu konfliktów	221
10.6. Rozwiązywanie konfliktów w badanych przedsiębiorstwach	223
ROZDZIAŁ 11. Zarządzanie różnorodnością	227
11.1. Uwarunkowania polityki różnorodności	227
11.2. Korzyści z różnorodności dla przedsiębiorstwa	229

11.3. Działania w zakresie różnorodności	230
11.4. Dyskryminacja w Polsce	231
11.5. Dyskryminacja ze względu na płeć	232
11.6. Programy godzenia życia zawodowego z osobistym (<i>work-life balance</i>)	233
11.7. Zapobieganie dyskryminacji	234
11.8. Zarządzanie różnorodnością w badanych przedsiębiorstwach	236
ROZDZIAŁ 12. Kreowanie innowacyjnego środowiska pracy	244
12.1. Przedsiębiorstwa innowacyjne	245
12.2. Strategia i praktyki personalne jako czynniki wspierające innowacyjność	246
12.2.1. Przedstawienie założeń innowacji w postaci wizji	248
12.2.2. Swoboda dostępu do wiedzy	249
12.2.3. Osoba lidera	249
12.2.4. Wartości	250
12.2.5. Motywowanie	252
12.2.6. Kompetencje	252
12.2.7. Szkolenia	253
12.3. Wyniki badań dotyczących wspierania innowacyjności w przedsiębiorstwach	253
12.3.1. Bariery innowacyjności	253
12.3.2. Wartości firmy	255
12.3.3. Motywowanie	258
12.3.4. Model kompetencyjny	259
12.3.5. Polityka szkolenia	260
12.4. Synteza wyników badań	262
ROZDZIAŁ 13. Zmiany na rynku pracy a konieczność budowania marki pracodawcy	264
13.1. Koncepcja marki pracodawcy	265
13.2. Budowanie marki pracodawcy	266
13.3. Związki między marką pracodawcy a marką produktu	267
13.3.1. Marka jako więźka wartości	268
13.3.2. Marka jako tożsamość	268
13.3.3. Marka jako wizerunek	269
13.4. Ocena wartości marki	270
13.5. Wyniki badań dotyczących marki pracodawcy	272
13.5.1. Czynniki decydujące o wyborze pracodawcy	274
13.5.2. Czynniki decydujące o atrakcyjności pracodawcy	275
13.5.3. Czynniki wpływające na lojalność	277
13.6. Synteza wyników badań	281
ROZDZIAŁ 14. Założenia badawcze i metodologia badań	282
14.1. Ocena stanu i jakości rozwiązań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w wybranych przedsiębiorstwach w gospodarce opartej na wiedzy	283
14.1.1. Cele badania	283
14.1.2. Zastosowane metody badawcze	284
14.2. Badania dotyczące wpływu procedur personalnych na stwarzanie proinnowacyjnego środowiska pracy	290
14.3. Badania dotyczące siły marki pracodawcy	291

14.4. Badania dotyczące wpływu procedur personalnych na motywowanie pracowników	293
Zakończenie	294
Aneks	301
Literatura	335
Indeks	346