
Spis treści

O autorze	9
Wstęp	11
Rozdział 1. Audyt funkcji personalnej a controlling funkcji personalnej	15
Kontrola i audyt w systemie HR współczesnej organizacji	15
Funkcja kontrolna działu personalnego	19
Zdefiniowanie pojęć: „controlling personalny”, „audyt personalny”, „audyt funkcji personalnej”	22
Audyt funkcji personalnej a controlling personalny	24
Audyt funkcji personalnej a audyt personalny – porównanie zakresu	25
Czy można połączyć te przedsięwzięcia?	28
Cele audytu funkcji personalnej	28
Cele controllingu personalnego	30
Rozdział 2. Rola, zadania i organizacja działu personalnego	32
Definicja pracy kadrowej	32
Znaczenie i zadania działu personalnego	32
Znaczenie audytu funkcji personalnej	35
Sens istnienia działu kadr	38
Podstawowe funkcje zarządzania zasobami ludzkimi	39
Podział pracy w strukturze HR i jej wielkość	46
Przykładowe schematy organizacji pracy kadrowej	56
Wymagania wobec działów personalnych – najnowsze tendencje	61
Rozdział 3. Audyt stanowiskowy w kadrach	67
Wymagania prawne związane z obszarem prac	67
Wymagania prawne związane z zawodem	71
Klasyfikacja zawodów i specjalności – odniesienie do działu kadr	73
Stanowiska w kadrach – specyfika pracy	76
Kierownik działu osobowego (kadr)	77
Specjalista ds. kadr (administracji personalnej) – kluczowe wymagania zawodu	83
Szczegółowy profil stanowiska specjalisty ds. kadr	84
Profile pozostałych standardowych stanowisk	87

Podnoszenie kwalifikacji kadrowców – elementy i zasady	91
Rekrutacja na stanowiska w kadrach – specyfika i pytania w rozmowach kwalifikacyjnych	96
Narzędzia pracy kadrowca – systemy informatyczne, programy	101
Rozdział 4. Obsługa pracowników i administracja kadrowa	106
Audyt „twardy” czy „miękki”?	106
Podstawowe zadania administracji kadrowej	106
Audyt administracji kadrowej	110
System informacji kadrowej	113
Marketing wewnętrzny w pracy kadr	116
Rozdział 5. Regulaminy jako podstawa zarządzania pracą w przedsiębiorstwie	119
Dział personalny a wewnętrzny porządek prawny przedsiębiorstwa	120
Procedura przygotowywania podstawowych regulacji	121
Rozdział 6. Podstawowe procedury kadrowe	156
Audyt procedur kadrowych	156
Przykład procedury rekrutacji i selekcji	162
Przykład procedury adaptacji zawodowej	178
Przykład procedury szkolenia i rozwoju	182
Przykład procedury oceniania	187
Wytyczne dotyczące procedur	196
Rozdział 7. Dział personalny a organizacja pracy	203
Analiza funkcji realizowanych przez struktury organizacyjne	204
Analiza zadań realizowanych przez zespoły	207
Podział i formułowanie zadań dla pracowników	210
Analiza funkcji i zadań jako podstawa planu zatrudnienia	215
Rozdział 8. Współpraca działu personalnego z zarządem przedsiębiorstwa	241
Rola menedżera personalnego	241
Cele zarządzających	242
Najważniejsze obszary decyzyjne zarządu	245
Zakres informacji dla zarządów	245
Otoczenie rynkowe i benchmarking	247
Rozdział 9. Współpraca działu personalnego z kierownikami liniowymi	249
Kierownicy liniowi a funkcja personalna	250
Kierownicy liniowi a obszar administracji kadrowej	252
Kierownicy liniowi a planowanie zatrudnienia i dobór pracowników	252
Kierownicy liniowi a adaptacja i rozwój zawodowy	255
Kierownicy liniowi a motywacja płacowa i pozapłacowa	257
Kierownicy liniowi a zarządzanie efektywnością pracy	258

Kierownicy liniowi a usprawnianie systemu komunikowania się	260
Podstawowe formy współpracy kierowników liniowych z działem kadr	263
Rozdział 10. Racjonalizacja działu personalnego	267
Restrukturyzacja działów kadr	267
Zmiany wymagań i standardów	268
Zmiany w procesie pracy służb kadrowych	270
Outsourcing poszczególnych obszarów pracy kadrowej	272
Racjonalizacja procesów	276
Nowe formy działania – model HRBP	280
Rozdział 11. Korzyści z audytu funkcji personalnej	284
Audyt jako element strategii personalnej	284
Korzyści dla działu personalnego i dla menedżera	287
Korzyści dla zarządu	290
Korzyści dla kadry kierowniczej	291
Jak i kiedy przygotowywać audyt funkcji personalnej?	292
Kwestionariusz dla kadry kierowniczej do celów audytu funkcji personalnej	298
Wykorzystanie wniosków z audytu funkcji personalnej	304
Wybrane merytoryczne elementy audytu funkcji personalnej. Przykład przedsiębiorstwa X	305
Znaczenie audytu dla przedsiębiorstwa	318
Rozdział 12. Wdrożenie controllingu funkcji personalnej	319
Przygotowanie wdrożenia systemu controllingu	319
Harmonogram i zasady wdrożenia systemu controllingu HR w firmie	321
Użyteczne zastosowanie wskaźników w HR	323
Miejsce controllingu HR w firmie – wady i zalety różnych rozwiązań	360
Analiza ryzyka kadrowego firmy – cele i zasady postępowania	361
Procedura analizy ryzyka kadrowego	366
Przykład dokumentu podsumowującego – formularza do kompleksowej oceny HR	370
Indeks	435