

# Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	11
<b>ROZDZIAŁ 1. Zmiany w zakresie funkcji personalnej w przedsiębiorstwie</b> .....	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
<b>ROZDZIAŁ 2. Mierniki funkcji personalnej</b> .....	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
<b>ROZDZIAŁ 3. Satysfakcja pracowników i jej wpływ na motywację do pracy</b> .....	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
<b>ROZDZIAŁ 4. Istota i znaczenie modeli kompetencyjnych w zarządzaniu kapitałem ludzkim</b> .....	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
<b>ROZDZIAŁ 5. Rekrutacja, selekcja i procesy redukcji w polskich przedsiębiorstwach .....</b>	<b>100</b>
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
<b>ROZDZIAŁ 6. Zmiany w zakresie funkcji oceniania .....</b>	<b>122</b>
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
<b>ROZDZIAŁ 7. Szkolenia i rozwój pracowników w polskich przedsiębiorstwach w dobie gospodarki wiedzy .....</b>	<b>145</b>
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
<b>ROZDZIAŁ 8. Motywowanie pracowników .....</b>	<b>173</b>
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
<b>ROZDZIAŁ 9. Zarządzanie wiedzą .....</b>	<b>194</b>
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
<b>ROZDZIAŁ 10. Konflikt w organizacji .....</b>	<b>213</b>
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
<b>ROZDZIAŁ 11. Zarządzanie różnorodnością .....</b>	<b>227</b>
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
<b>ROZDZIAŁ 12. Kreowanie innowacyjnego środowiska pracy .....</b>	<b>244</b>
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
<b>ROZDZIAŁ 13. Zmiany na rynku pracy a konieczność budowania marki pracodawcy .....</b>	<b>264</b>
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 wiązka 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
<b>ROZDZIAŁ 14. Założenia badawcze i metodologia badań .....</b>	<b>282</b>
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
<b>Zakończenie</b> .....	294
<b>Aneks</b> .....	301
<b>Literatura</b> .....	335
<b>Indeks</b> .....	346