
Spis treści

Przedmowa	10
Wstęp	12
Rozdział 1. Dział personalny jako partner strategiczny: jak umocnić jego pozycję	15
Zmiana wizerunku działu personalnego – od specjalizacji do partnerstwa strategicznego	16
Znaczenie aktywów niematerialnych	20
Aktywa niematerialne jako źródło korzyści materialnych	21
Pomiar aktywów niematerialnych	23
Struktura zarządzania zasobami ludzkimi jako składnik aktywów strategicznych	25
Zgodność pomiaru efektywności z procesem realizacji strategii	34
Nasze cele	34
Do menedżerów ds. zasobów ludzkich	37
Zawartość książki	37
Rozdział 2. Strategiczne znaczenie pomiaru efektów zarządzania zasobami ludzkimi	40
Zrównoważony model pomiaru efektywności	41
Uwzględnienie zarządzania zasobami ludzkimi w systemie pomiaru efektywności	42
Siedmioetapowy model umacniania strategicznej roli działu zasobów ludzkich	48
Podsumowanie: doskonalenie pomiaru wyników	63
Rozdział 3. Tworzenie karty wyników zarządzania zasobami ludzkimi	65
Opracowanie systemu miar efektywności zarządzania zasobami ludzkimi	66
Koncepcje leżące u podstaw karty wyników zarządzania zasobami ludzkimi	69

Konstruowanie karty wyników zarządzania zasobami ludzkimi . . .	75
Karta wyników działu personalnego	84
Korzyści płynące z zastosowania karty wyników zarządzania zasobami ludzkimi	87
Podsumowanie: wskazówki dotyczące zarządzania z wykorzystaniem karty wyników	89
Rozdział 4. Analiza kosztów i korzyści w zarządzaniu zasobami ludzkimi	91
Operacyjna i strategiczna analiza kosztów i korzyści	92
Które działania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi należy analizować i dlaczego	93
Przydatność „zmysłu finansowego”	94
Obliczanie stopy zwrotu z inwestycji w zarządzanie zasobami ludzkimi – trzy etapy procesu	95
Przykładowa analiza kosztów i korzyści	108
Podsumowanie: analiza kosztów i korzyści a karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi	114
Rozdział 5. Zasady dobrego pomiaru	116
Dlaczego tak ważny jest dobry system pomiaru	119
Atrybuty systemu pomiaru i relacje zachodzące między jego elementami	120
Znaczenie liczb	122
Mierniki a koncepcje	123
Znaczenie miar	126
Pomiar zależności przyczynowo-skutkowych	128
Trudności związane z wdrażaniem systemu pomiaru	133
Podsumowanie: strategiczne podejście do pomiaru	136
Rozdział 6. Pomiar zgodności systemu zarządzania zasobami ludzkimi ze strategią firmy	138
Dwa wymiary zgodności	138
Ocena zgodności wewnętrznej	140
Ocena zgodności zewnętrznej	145
Bardziej zaawansowany pomiar zgodności: mapa zgodności systemów	150
Skupienie pracowników na strategii jako nośnik efektywności: zastosowanie miar mapy zgodności systemów w zarządzaniu przez efekty	159
Podsumowanie: portfel miar	160

Rozdział 7. Kompetencje specjalistów ds. zasobów ludzkich	161
Zmiana specjalizacji	161
Co oznacza pojęcie „kompetencje dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi”	162
Strategiczne zarządzanie przez efekty – nowa kompetencja	172
Zarządzanie kompetencjami dotyczącymi zarządzania zasobami ludzkimi	179
Podsumowanie: nowe kompetencje zawodowe	186
 Rozdział 8. Wskazówki dotyczące wdrażania karty wyników zarządzania zasobami ludzkimi	 188
Ogólne uwagi na temat zmian	188
Zarządzanie zmianą a karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi	195
Podsumowanie: do dzieła!	210
 Dodatek: wyniki badań	 212
Badanie strategicznej roli działu personalnego	212
Nowsze badania wpływu zarządzania zasobami ludzkimi na wyniki firmy	218
Indeks	221