
Spis treści

O autorze	9
Wprowadzenie do drugiego wydania	11
Rozdział 1. Istota i ewolucja zarządzania kadrami	17
1.1. Kłopotliwa terminologia, ważne różnice.....	17
1.2. Starożytny rodowód, wojskowe inspiracje	19
1.3. Model tradycyjny w cywilnych organizacjach	20
1.4. Administrowanie zatrudnieniem.....	22
1.5. <i>Personnel Management</i> (PM).....	23
1.6. <i>Human Resource(s) Management</i> (HRM).....	27
1.7. Analogie i różnice pomiędzy PM a HRM	35
1.8. Zarządzanie potencjałem społecznym i IRM.....	43
1.9. Zarządzanie kapitałem ludzkim i intelektualnym.....	46
1.10. Ewolucja zarządzania kadrami w Polsce.....	56
Tematy do przemyślenia lub dyskusji	59
Rekomendowana literatura uzupełniająca.....	60
Rozdział 2. ZZL w systemie zarządzania firmą	61
2.1. Związki ZZL z systemem zarządzania organizacją i zarządzaniem strategicznym.....	61
2.2. Podmioty ZZL i podział ról między nimi.....	66
2.3. Organizacja pionu HR	78
2.4. Kompetencje menedżera HR	95
2.5. Funkcje ZZL	99
Tematy do przemyślenia lub dyskusji.....	119
Rekomendowana literatura uzupełniająca.....	119
Rozdział 3. Kompetencje i rozwój zawodowy	120
3.1. Różne rozumienie kompetencji.....	120
3.2. Projektowanie kompetencji – determinanty i dylematy decyzyjne	122
3.3. Kompetencje naczelnego kierownictwa w sektorze publicznym	129
3.4. Kompetencje kierowników najwyższego szczebla w przedsiębiorstwach... ..	136
3.5. Kompetencje nauczycieli akademickich	143
3.6. Kompetencje i ścieżki rozwoju menedżerów średniego szczebla w sektorze przedsiębiorstw.....	149
3.7. Kompetencje kierowników I linii	154

3.8. Kompetencje mistrzów i brygadzystów.....	156
3.9. Kompetencje specjalistów, koordynatorów i głównych specjalistów.....	160
3.10. Kompetencje pracowników merytoryczno-wykonawczych i operacyjnych.....	165
3.11. Kompetencje pracowników operacyjnych.....	167
3.12. Zarządzanie talentami.....	170
3.13. Formy rozwoju zawodowego	179
Tematy do przemyślenia lub dyskusji	193
Rekomendowana literatura uzupełniająca.....	194
Rozdział 4. Kształtowanie zatrudnienia.....	195
4.1. Zatrudnieni, pracujący, aktywni zawodowo, szara strefa.....	196
4.2. Formy zatrudnienia	199
4.3. Umowy o pracę	202
4.4. Czynniki wpływające na liczbę pracowników i strukturę zatrudnienia	205
4.5. Planowanie zatrudnienia	214
4.6. Rekrutacja i dobór kadr	227
4.7. Racjonalizacja i restrukturyzacja zatrudnienia.....	239
4.8. Zwolnienia pracowników.....	253
Tematy do przemyślenia lub dyskusji	258
Rekomendowana literatura uzupełniająca.....	259
Rozdział 5. Motywowanie	260
5.1. Istota motywowania	260
5.2. Motywowanie a motywacja.....	261
5.3. Motywowanie czy manipulowanie?.....	262
5.4. Motywacja a satysfakcja	265
5.5. Ewolucja motywowania	266
5.6. Systemy motywacyjne.....	284
5.7. Motywatory materialne i niematerialne	293
5.8. Motywatory pozytywne i negatywne	302
5.9. Motywatory krótkookresowe i odroczone w czasie	304
5.10. Polityka motywacyjna.....	305
Tematy do przemyślenia lub dyskusji	312
Rekomendowana literatura uzupełniająca.....	313
Rozdział 6. Wynagradzanie	314
6.1. Kłopotliwa definicja i nadmiar pojęć	314
6.2. Zasady wynagradzania – regulacje kodeksowe.....	315
6.3. Płaca godziwa według Europejskiej Karty Społecznej.....	323
6.4. Zasady wynagradzania według teorii i dobrej praktyki	324
6.5. System wynagradzania i jego struktura	325
6.6. Formy płac.....	328
6.7. System taryfowy	334
6.8. Premiowanie i nagradzanie.....	346
6.9. Kafeterie	365

6.10. Polityka płac w organizacji	366
6.11. Wybrane dylematy dotyczące polityki płac	377
Tematy do przemyślenia lub dyskusji	383
Rekomendowana literatura uzupełniająca.....	383
Rozdział 7. Wymiarowanie pracy i ocena pracowników.....	384
7.1. Istota i sens wymiarowania pracy	384
7.2. Wartościowanie pracy	388
7.3. Normowanie i wymiarowanie ilości pracy	399
7.4. Jak zmniejszać indywidualne różnice w wydajności pracy?	402
7.5. Jak zmniejszać asynchronizację zespołowej wydajności pracy?	403
7.6. Efektywność pracy	405
7.7. Koszty pracy.....	412
7.8. Ocena pracowników	420
Tematy do przemyślenia lub dyskusji	432
Rekomendowana literatura uzupełniająca.....	432
Rozdział 8. Kultura i etyka organizacji.....	433
8.1. Katastrofa chemiczna w Bhopalu – studium przypadku	434
8.2. Definicje kultury organizacji.....	437
8.3. Poziomy kultury organizacji	439
8.4. Typy kultur	448
8.5. Kształtowanie kultury organizacji.....	456
8.6. Zarządzanie międzykulturowe.....	462
8.7. Etyka – istota, źródła, mity.....	469
8.8. Wybrane kwestie etyczne.....	472
8.9. Społeczna odpowiedzialność organizacji i kodeksy etyczne.....	480
8.10. Zrównoważony rozwój jako paradygmat kulturowy i etyczny	499
Tematy do przemyślenia lub dyskusji	501
Rekomendowana literatura uzupełniająca.....	502
Rozdział 9. Zamiast zakończenia: Wyzwania ZZL z szerszej perspektywy	503
9.1. Potrzeba kondensacji w mgławicy mikrofirm.....	503
9.2. Ograniczenie emigracji zarobkowej i przedwczesnej dezaktywizacji zawodowej.....	505
9.3. Skuteczniejsze i szersze budowanie wartości firmy.....	508
9.4. Odrobienie starych lekcji.....	516
9.5. Reorientacja w kierunku organizacji zarządzanych procesowo i projektowo	517
9.6. Kurs na TQM i HRTQM	519
9.7. ZZL a benchmarking	520
9.8. Ograniczanie nadmiernej rywalizacji na rzecz współpracy	522
9.9. Powstrzymywanie „bezkrytycznie ambitnych” w awansach.....	523
9.10. Szaty dla króla	523
9.11. Nieodmiennie przemożny wpływ kultury	524
9.12. ZZL – nauki płynące ze światowego kryzysu	526

Załącznik. Wyjaśnienie wybranych terminów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi	529
Bibliografia.....	579
Spis ilustracji	589
Spis tabel.....	591
Indeks	593