
Spis treści

Wstęp	11
Układ książki 12; Niezmienne tezy w dziedzinie zarządzania ludźmi 14;	
Lektura uzupełniająca 14	
Część I Zarządzanie ludźmi – zarys problematyki	15
Rozdział 1 Menedżer liniowy jest odpowiedzialny za ludzi	17
Co robi menedżer 17; Jak menedżer kieruje ludźmi 18;	
Lektura uzupełniająca 19	
Rozdział 2 Rola funkcji personalnej	21
Najważniejsza rola 21; Wpływ na środowisko pracowni-	
cze 21; Przestrzeganie zasadniczych norm i wartości 21;	
Obszary odpowiedzialności 22; Różne role specjalistów	
do spraw personalnych 23; Lektura uzupełniająca 23	
Rozdział 3 Funkcja personalna menedżera liniowego	25
Dlaczego dochodzi do decentralizacji zarządzania 25;	
Wpływ na zarządzanie zasobami ludzkimi 25; Obszary	
decentralizacji 26; Problemy związane z decentralizacją	
28; Lektura uzupełniająca 29	
Część 2 Zarządzanie ludźmi – podstawowe umiejętności	31
Rozdział 4 Motywowanie	33
Proces motywowania 34; Co wpływa na motywację 36;	
Jak osiągnąć wysoki poziom motywacji 37; Lektura uzu-	
pełniająca 37	

Rozdział 5 Zawieranie kontraktu psychologicznego	39
Charakter i znaczenie kontraktu psychologicznego 39; Oczekiwania pracowników 39; Oczekiwania pracodawców 40; Przedstawienie zasad kontraktu psychologicznego 40; Lektura uzupełniająca 41	
Rozdział 6 Zaangażowanie i morale	43
Jak wzbudzić zaangażowanie 43; Budowanie morale 46; Lektura uzupełniająca 48	
Rozdział 7 Przywództwo	49
Rola lidera 49; Style przywództwa 50; Wpływ sytuacji 50; Cechy przywództwa 51; Czego organizacja wymaga od lidera 52; Zachowania liderów cenione przez pracowników 52; Pytania kontrolne 53; Lektura uzupełniająca 54	
Rozdział 8 Budowanie zespołu	55
Przykład pracy zespołowej 55; Jak budować zespół 56; Lista pytań kontrolnych analizujących działania zespołowe 59; Lektura uzupełniająca 59	
Rozdział 9 Delegowanie kompetencji	61
Kiedy delegować? 61; Korzyści z delegowania 62; Jakie uprawnienia można delegować 62; Jak wiele można delegować 62; Przydział pracy 62; Coaching 63; Monitorowanie działań 63; Lektura uzupełniająca 64	
Rozdział 10 Komunikowanie	65
Bariery w komunikacji 65; Przekraczanie barier komunikacyjnych 66; Umiejętność słuchania 67	
Rozdział 11 Organizowanie	69
Tradycyjny model organizacji 69; Nowe podejście do organizacji 70; Konsekwencje dla menedżerów liniowych 74; Podejście do reorganizacji 76; Lista pytań kontrolnych z zakresu organizacji 77; Lektura uzupełniająca 78	
Część 3 Zasoby	77
Rozdział 12 Planowanie wymagań	81
Cel planowania zasobów ludzkich 81; Decyzje dotyczące liczby zatrudnionych pracowników 82; Planowanie działalności 86; Utrzymanie pracowników 87; Lektura uzupełniająca 88	

Rozdział 13 Analiza stanowiska pracy	89
Analiza stanowiska pracy – podstawowe informacje 89; Zbieranie danych 90; Analiza stanowiska pracy – pytania kontrolne 90; Analiza umiejętności 91; Lektura uzupełniająca 92	
Rozdział 14 Analiza ról	93
Stanowisko pracy a rola 93; Różnice pomiędzy analizą ról a analizą stanowiska pracy 93; Analizowanie ról 95	
Rozdział 15 Analiza kompetencji i kompetencyjności	97
Definicja kompetencji i kompetencyjności 97; Analiza kompetencji 101; Analiza kompetencyjności 105	
Rozdział 16 Opis stanowiska pracy i określenie roli	107
Opis stanowiska pracy 107; Definicje roli 112; Lektura uzupełniająca 115	
Rozdział 17 Projektowanie stanowiska pracy	117
Znaczenie projektowania stanowiska pracy 117; Treść pracy 118; Dostosowanie stanowiska pracy do zespołu 120; Zapewnienie wewnętrznej motywacji 121; Dostosowanie stanowiska pracy do osoby 123; Lektura uzupełniająca 124	
Rozdział 18 Rekrutacja	125
Proces rekrutacji 125; Określenie wymagań 125; Warunki zatrudnienia 132; Przyciągnięcie kandydatów 133; Ogłoszenie naboru 134; Selekcja i analiza podań 137; Wybór kandydata 138; Oferta zatrudnienia 139; Referencje 139; Sprawdzanie kwalifikacji 140; Właściwy przebieg rekrutacji 140; Stosowana procedura rekrutacji 142; Lektura uzupełniająca 146	
Rozdział 19 Rozmowa kwalifikacyjna	147
Cel ogólny rozmowy kwalifikacyjnej 147; Czemu służy rozmowa kwalifikacyjna 148; Charakter rozmowy kwalifikacyjnej 148; Kto prowadzi rozmowę kwalifikacyjną 149; Przygotowanie do rozmowy kwalifikacyjnej 150; Treść rozmowy kwalifikacyjnej 150; Porządek rozmowy 153; Metody prowadzenia rozmowy kwalifikacyjnej 154; Zakończenie rozmowy kwalifikacyjnej 165; Ocena danych 166; „Tak” i „nie” rozmowy kwalifikacyjnej 168; Lektura uzupełniająca 169	

Część 4 Zarządzanie wynikami	171
Rozdział 20 Zarządzanie wynikami – ujęcie ogólne	173
Zarządzanie oczekiwaniami 174; Integracja 175; Proces kaskadowy 175; Zarządzanie wynikami jako proces ciągły 176; Co robi menedżer w ramach zarządzania wynikami 177; Ocena wyników a zarządzanie nimi 177; Zarządzanie wynikami jako proces 180; Różne podejścia do zarządzania wynikami 181; Lektura uzupełniająca 183	
Rozdział 21 Zarządzanie oczekiwaniami	185
Cele 185; Uzgadnianie wymaganych zdolności 191; Mierniki wydajności 191; Lektura uzupełniająca 193	
Rozdział 22 Przeglądy wyników i rozwoju	195
Zebrania przeglądowe 195; Kto jest zaangażowany? 196; Ogólne wskazówki dotyczące prowadzenia przeglądów wyników i rozwoju oraz dyskusji z pracownikami 198; Przygotowanie 201; Prowadzenie spotkania przeglądowego 204; Zakończenie spotkania 213; Lektura uzupełniająca 215	
Rozdział 23 Plan rozwoju indywidualnego	217
Cele planu rozwoju indywidualnego 218; Przygotowanie planu rozwoju indywidualnego 218; Koncepcja ICL w planowaniu rozwoju indywidualnego 220; Lektura uzupełniająca 221	
Rozdział 24 Zarządzanie mało wydajnymi pracownikami	223
Jak zarządzać mało wydajnymi pracownikami 224; Lektura uzupełniająca 227	
Rozdział 25 Zarządzanie wynikami zespołu	229
Cele zespołowe 229; Przeglądy wyników zespołu 230; Lista pytań kontrolnych w celu analizy procesów zespołowych 231	
Część 5 Rozwój pracowników	233
Rozdział 26 Odpowiedzialność menedżera liniowego za rozwój pracowników	235
Co obejmuje uczenie się 235; Jak ludzie się uczą 236; Warunki efektywnego uczenia się 236; Nauczanie planowe 237; Organizacja ucząca się 238; Lektura uzupełniająca 239	

Rozdział 27 Określenie potrzeb edukacyjnych	241
Dążenia 241; Metody analizy potrzeb edukacyjnych	241
Rozdział 28 Zarządzanie szkoleniem i rozwojem	245
Różne aspekty szkolenia i rozwoju 245; Wspomaganie edukacji pracowników 247; Rozwój permanentny 257; Ocena szkolenia 258; Ocena uczenia 261; Lektura uzupełniająca	261
Część 6 Zarządzanie wynagrodzeniem	263
Rozdział 29 Zarządzanie strukturami i systemami płac	265
Systemy płac 265; Czynniki wpływające na poziom płac 267; Struktury płac 267; Lektura uzupełniająca	275
Rozdział 30 Wartościowanie i wycena stanowisk pracy	277
Wartościowanie stanowiska pracy 277; Ustalanie wskaźników rynkowych 281; Lektura uzupełniająca	286
Rozdział 31 Wynagrodzenie uzależnione od wyników, kompetencji lub umiejętności	287
Rozważania ogólne 288; Wynagrodzenie zależne od rezultatów 289; Płace uzależnione od wyników 291; Wynagrodzenie uzależnione od kompetencji 294; Wynagrodzenie zależne od umiejętności 297; Wynagrodzenie zespołowe 298; Wynagrodzenie uzależnione od wyników organizacji 300; Lektura uzupełniająca	303
Rozdział 32 Przegląd płac i podejmowanie decyzji finansowych	305
Ogólne przeglądy płacowe 305; Przeglądy indywidualne 307; Decyzje o stawkach wynagrodzenia nowo przyjętych pracowników 315; Lektura uzupełniająca	316
Część 7 Stosunki pracy	317
Rozdział 33 Zarządzanie stosunkami pracy	319
Koncepcje stosunków pracowniczych 319; Stosunki przemysłowe 320; Partnerstwo 323; Co to jest włączanie pracowników i partycypacja? 326; Załatwianie skarg 332; Lektura uzupełniająca	334

Rozdział 34 Negocjacje	335
Przygotowanie do negocjacji 335; Otwarcie 336; Pertrak- tacje 337; Zamknięcie 338	
Część 8 Zarządzanie stosunkami pracy	339
Rozdział 35 Struktura prawna	341
Umowy o zatrudnieniu 341; Nieuzasadnione zwolnienia 343; Redukcja pracowników 347; Prawa macierzyńskie 347; Równe płace 348; Dyskryminacja płci 349; Molestowanie seksualne 350; Dyskryminacja rasowa 351; Dyskryminacja inwalidztwa 351; Bezpieczeństwo i higiena pracy 351	
Rozdział 36 Zarządzanie zdrowiem i bezpieczeństwem	353
Kontrola bezpieczeństwa i higieny pracy 353; Ocena za- grożenia 354; Inspekcja bezpieczeństwa 357; Zapobiega- nie wypadkom 358; Lektura uzupełniająca 358	
Rozdział 37 Redukcja pracowników	359
Planuj z wyprzedzeniem 359; Inne metody unikania zwolnień pracowników 360; Dobrowolne zwolnienia 360; Postępowanie w sprawach zwolnień 360	
Rozdział 38 Rozmowy dyscyplinarne	363
Zasady naturalnej sprawiedliwości 363; Prowadzenie roz- mowy 364; Uwagi i wskazówki dla pracownika uczestni- czącego w rozmowie dyscyplinarnej – Halifax Building Society 365; Umiejętności niezbędne do prowadzenia roz- mów dyscyplinarnych 366; Lektura uzupełniająca 366	
Rozdział 39 Zarządzanie frekwencją	367
Zarządzanie absencją 367; Przykładowa procedura poli- tyki frekwencyjnej – Birmingham International Airport 372; Wskazówki dla osiągnięcia pełnej frekwencji 372; Punktualność 374; Lektura uzupełniająca 374	