
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. Kafeteria.....	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