

Wstęp	11
Rozdział 1. Przedmiot, ewolucja i znaczenie zarządzania kadrami	
<i>(Tadeusz Listwan)</i>	15
1.1. Pojęcie zarządzania kadrami	15
1.2. Cele i znaczenie zarządzania kadrami	17
1.3. Rozwój funkcji personalnej	19
1.4. Koncepcja zarządzania kapitałem ludzkim	23
1.5. Współczesne tendencje w rozwoju funkcji personalnej	25
1.6. Zarządzanie kadrami jako dyscyplina naukowa	29
Pytania	31
Literatura zalecana	32
Rozdział 2. Współczesne determinanty zarządzania kadrami	
w organizacjach <i>(Zbigniew Antczak, Tadeusz Listwan)</i>	33
2.1. Organizacja jako system otwarty. Cechy współczesnej organizacji i sposoby zarządzania nią	33
2.2. Zewnętrzne zmienne zarządzania kadrami	38
2.3. Wewnętrzne uwarunkowania zarządzania kadrami	49
2.4. Kultura organizacyjna a zarządzanie kadrami	53
Pytania	58
Literatura zalecana	58
Rozdział 3. Modele i składniki strategicznego zarządzania kadrami	
<i>(Tadeusz Listwan)</i>	59
3.1. Cele i cechy strategicznego zarządzania kadrami	59
3.2. Strategia personalna	61
3.3. Strategia personalna a strategia ogólna firmy	65
3.4. Modele strategicznego zarządzania kadrami	70
3.5. Struktura zarządzania kadrami	75
Pytania	78
Literatura zalecana	78
Rozdział 4. Planowanie kadr <i>(Jolanta Jasińska)</i>	79
4.1. Planowanie kadr w kontekście strategii firmy	79
4.2. Procedura planowania	83
4.3. Analiza zasobów kadrowych firmy	87
4.4. Prognoza popytu i podaży kadr	92

4.5. Podstawowe plany kadrowe	94
4.6. Podmioty funkcji personalnej w procesie planowania	99
Pytania	100
Literatura zalecana	100
Rozdział 5. Dobór pracowników (Tomasz Kawka, Tadeusz Listwan)	101
5.1. Istota i znaczenie doboru kadr	101
5.2. Metody doboru	103
5.3. Elastyczne formy zatrudnienia	105
5.4. Struktura doboru kadr	108
5.5. Profil kwalifikacyjny	111
5.5.1. Pojęcia kwalifikacji i kompetencji	111
5.5.2. Składniki kwalifikacji	112
5.6. Rekrutacja pracowników	114
5.6.1. Funkcje rekrutacji	114
5.6.2. Formy i źródła rekrutacji	115
5.6.3. Marketing personalny	117
5.6.4. E-rekrutacja	120
5.7. Proces i techniki selekcji	123
5.7.1. Strategie selekcji	123
5.7.2. Techniki selekcji	124
5.7.3. Testy psychologiczne	131
5.7.4. <i>Assessment Center</i> i konkurs jako metody doboru kadr	137
5.7.5. Weryfikacja procesu selekcyjnego	143
5.8. Wprowadzenie do pracy	145
5.8.1. Istota i funkcja wprowadzenia do pracy	145
5.8.2. Narzędzia stosowane w procesie wprowadzenia	146
Pytania	146
Literatura zalecana	147
Rozdział 6. Kierowanie ludźmi i przywództwo (Stanisław Chęłpa)	148
6.1. Władza organizacyjna i jej źródła	148
6.2. Czynności kierownicze	151
6.2.1. Fazy procesu kierowania i funkcje kierownicze	151
6.2.2. Role kierownicze	153
6.3. Uwarunkowania skuteczności kierowania	155
6.3.1. Kwalifikacje kierowników	155
6.3.2. Uwarunkowania sytuacyjne stylu kierowania	157
6.4. Rodzaje przywództwa i odpowiadające im kwalifikacje	162
6.4.1. Przywództwo charyzmatyczne	163
6.4.2. Przywództwo koordynacyjne	164
6.4.3. Przywództwo anarchiczne	165
Pytania	166
Rozdział 7. Motywowanie pracowników (Tomasz Kawka, Tadeusz Listwan) ...	167
7.1. Istota motywacji i motywowania	167
7.2. Teorie motywacji	169
Teoria hierarchii potrzeb Masłowa	170
Teoria Alderfera ERG	171
Dwuczynnikowa teoria Herzberga	173
Teoria oczekiwań Vrooma	174
Koncepcja nierówności (sprawiedliwości) Adamsa	175
Teoria modyfikacji zachowań Skinnera	175
Teoria ustalania celów Rottera	175

7.3. Podstawowe narzędzia motywowania	177
7.4. Modele motywowania	179
7.5. System i zasady motywowania	181
Pytania	184
Literatura zalecana	184
Rozdział 8. Wynagradzanie pracowników (Tomasz Kawka)	185
8.1. Pojęcie, zasady i funkcja wynagrodzeń	185
8.2. Struktura i zasady tworzenia systemu wynagrodzeń	189
8.3. Strategia wynagrodzeń	191
8.4. Formy wynagrodzeń	193
8.5. Struktura wewnętrzna wynagrodzeń	195
8.6. Struktura zewnętrzna wynagrodzeń	198
8.7. Narzędzia kształtowania systemu wynagrodzeń	200
8.8. Wartościowanie pracy	201
8.9. Premiowanie pracowników	204
8.10. Tendencje rozwoju systemów wynagrodzeń	207
Pytania	209
Literatura zalecana	210
Rozdział 9. Rozwój i zarządzanie karierą pracowników (Adam Suchodolski) ...	211
9.1. Pojęcie i struktura rozwoju pracowników	211
9.2. Planowanie rozwoju pracowników	214
9.2.1. Organizacja procesu rozwoju pracowników	214
9.2.2. Określanie aspiracji zawodowych i analiza możliwości rozwojowych	215
9.2.3. Planowanie ścieżki kariery zawodowej	217
9.2.4. Stadia rozwoju kariery zawodowej	218
9.3. Realizowanie rozwoju pracowników	219
9.3.1. Możliwości realizacji rozwoju pracowników	219
9.3.2. Formy i metody indywidualnego doskonalenia kadr	220
9.3.3. Efektywność doskonalenia kadr	225
9.3.4. Przemieszczenia pracowników	226
9.3.5. Integrowanie pracowników	227
9.3.6. Pracownik jako kreator rozwoju	229
9.4. Kontrola procesu rozwoju pracowników	230
9.5. Rozwój potencjału społecznego firmy	231
Pytania	234
Literatura zalecana	234
Rozdział 10. Stosunki i warunki pracy (Jolanta Jasińska)	235
10.1. Pojęcie stosunków pracy	235
10.2. Modele stosunków pracy	240
10.3. Rola związków zawodowych	242
10.4. Rola kierownictwa	244
10.5. Rola rządu	247
10.6. Rokowania zbiorowe	250
10.7. Warunki pracy	255
Pytania	259
Literatura zalecana	259
Rozdział 11. Odejścia pracowników z organizacji (Zbigniew Antczak)	260
11.1. Przyczyny ruchów kadrowych w organizacji	260
11.2. Ewolucja modelu zatrudnienia	268

11.3. Outsourcing i outplacement – narzędzia w sferze zatrudnienia i odejść	272
11.4. Skutki odejść pracowników	278
Pytania	281
Literatura zalecana	282
Rozdział 12. Ocenianie pracowników (Adam Suchodolski)	283
12.1. Istota i znaczenie oceniania pracowników	283
12.2. System oceniania pracowników	285
12.2.1. Cele i zasady oceniania	285
12.2.2. Kryteria oceniania pracowników	288
12.2.3. Podmioty oceniania	290
12.2.4. Okresy i częstotliwość oceniania	292
12.3. Metody i techniki oceniania	293
12.3.1. Instrumenty pomiaru kryteriów oceniania	294
12.3.2. Techniki oceniania	296
12.3.3. Metody oceniania	298
12.3.4. Techniki prezentacji wyników ocen	299
12.4. Rozmowa ocenijająca	300
12.5. Błędy w ocenianiu pracowników	302
Pytania	304
Literatura zalecana	304
Rozdział 13. Kontrola funkcji personalnej (Stanisław Kowalczyk)	305
13.1. Istota i cele kontroli funkcji personalnej	305
13.2. Etapy procesu kontroli funkcji personalnej	307
13.3. Przedziały kontroli funkcji personalnej	311
13.4. Koszty pracy	313
13.5. Analiza potencjału kadrowego organizacji	314
13.5.1. Analiza wskaźnikowa i opisowa	314
13.5.2. Kadrowa analiza SWOT	315
13.5.3. <i>Portfolio</i> kadrowe	317
13.6. Podejścia do kontroli funkcji personalnej	318
13.6.1. Controlling personalny	318
13.6.2. Strategiczna karta wyników	320
13.6.3. Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi	322
13.6.4. Idea bilansu społecznego organizacji	324
13.6.5. Audyt personalny a zarządzanie kapitałem ludzkim	326
Pytania	333
Literatura zalecana	334
Rozdział 14. Struktura podmiotowa zarządzania kadrami w przedsiębiorstwie (Zbigniew Antczak)	335
14.1. Podmioty zarządzania kadrami	335
14.2. Ewolucja relacji i ról menedżera sztabowego (personalnego) oraz menedżera liniowego	338
14.3. Usytuowanie i kształt komórek personalnych	343
14.4. Wirtualizacja funkcji personalnej	348
Pytania	350
Literatura zalecana	351
Rozdział 15. System informacji personalnej (SIP) (Stanisław Kowalczyk)	352
15.1. Rola informacji w zarządzaniu kadrami	352
15.2. Formalne źródła informacji kadrowych	354
15.3. Sposoby grupowania informacji kadrowych	355

15.4. Konstruowanie systemu informacji personalnej	356
15.4.1. Pojęcie SIP	356
15.4.2. Cele SIP	358
15.4.3. Związki SIP z otoczeniem	358
15.4.4. Zbiory informacji personalnej	360
15.4.5. Nadawcy i odbiorcy informacji personalnej	362
15.4.6. Kanały informacyjne	363
15.4.7. Techniczne środki przesyłania i przetwarzania informacji	364
15.5. Tworzenie bazy danych personalnych	364
15.6. Budowa modelu SIP z wykorzystaniem podejścia obiektowego ...	368
15.6.1. Analiza obiektowa w modelowaniu SIP	368
15.6.2. Konstruowanie wielowarstwowego modelu SIP	370
15.7. Zarządzanie wiedzą w obszarze funkcji personalnej	375
Pytania	379
Literatura zalecana	380
Rozdział 16. Komunikowanie się w organizacji (Marzena Stor)	381
16.1. Podstawowe terminy wyjaśniające istotę i znaczenie komunikacji	381
16.2. Komunikacja werbalna w indywidualnych interakcjach z pracownikami	385
16.2.1. Zdolności percepcyjne człowieka	385
16.2.2. Bariery komunikacyjne	387
16.2.3. Wybrane przykłady wpływania na atmosferę i charakter rozmowy	391
16.3. Zebrania zespołowe	395
16.3.1. Przygotowanie zebrania	395
16.3.2. Przeprowadzanie zebrania	397
16.4. Prezentacje dla pracowników firmy	398
16.5. Komunikowanie międzykulturowe	400
Pytania	405
Literatura zalecana	406
Rozdział 17. Międzynarodowe zarządzanie kadrami (Marzena Stor)	409
17.1. Zakres pojęciowy zarządzania kadrami w organizacji międzynarodowej	407
17.2. Złożoność otoczenia funkcji personalnej w przedsiębiorstwach międzynarodowych	410
17.3. Strategie personalne ze względu na poziom i kierunek oddziaływania	414
17.4. Znaczenie podejścia kulturowego a rozwiązania systemowe	421
17.5. Kadra menedżerska w organizacjach międzynarodowych	430
17.5.1. Podstawowa typologia międzynarodowej kadry menedżerskiej	430
17.5.2. Zarządzanie międzynarodową kadrą menedżerską	431
17.5.3. Międzynarodowe zespoły zarządzające	437
17.5.4. Międzykulturowe kwalifikacje kierownicze	442
Pytania	445
Literatura zalecana	446
Rozdział 18. Prawne i etyczne zagadnienia zarządzania kadrami (Marzena Stor)	447
18.1. Uwagi wstępne	447
18.2. Faza preparacji	449
18.3. Faza realizacji	456

18.3.1. Moduł „wejście”	456
18.3.2. Moduł „przejście”	460
18.3.3. Moduł „wyjście”	464
18.4. Faza kontroli	466
Pytania	469
Zalecane akty prawne	470
Rozdział 19. Metody badań problematyki kadrowej (Stanisław Chętpa)	471
19.1. Podejścia metodologiczne w badaniu problemów kadrowych	471
19.1.1. Podejście idiograficzne	472
19.1.2. Podejście nomotetyczne	473
19.1.3. Podejście kompleksowe	479
19.2. Procedury, metody i techniki badawcze	480
19.2.1. Procedura studium przypadku	482
19.2.2. Procedury lustracji, korelacyjna i eksperymentalna	484
19.3. Zasady konstrukcji wybranych metod badawczych	484
19.3.1. Obserwacja	487
19.3.2. Wywiad	488
19.3.3. Analiza źródeł pisanych	492
19.3.4. Ankieta	495
19.3.5. Paraeksperyment	496
Pytania	498
Literatura zalecana	498
Bibliografia	499
Słowniczek	517
Indeks rzeczowy	533
Informacje o Autorach	543