

Spis treści

Wstęp	17
O Autorach	23
Część I. Pracownicy jako kapitał	27
1. Istota i struktura kapitału ludzkiego	29
1.1. Charakterystyka kapitału ludzkiego jako elementu kapitału intelektualnego	29
1.2. Struktura kapitału ludzkiego	34
Problemy do dyskusji	36
Literatura polecana	37
2. Model kompetencyjny organizacji	38
2.1. Kompetencje kluczowe organizacji	38
2.2. Inne kompetencje organizacji	40
2.3. Kompetencje zawodowe pracowników	41
2.4. Kompetencje kluczowe organizacji a kompetencje zawodowe pracowników	45
2.5. Założenia modelu kompetencyjnego organizacji	46
2.6. Metody identyfikacji kompetencji	52
2.7. Budowa modelu kompetencyjnego	55
2.8. Zamiast zakończenia	62
Problemy do dyskusji	63
Literatura polecana	63
3. Składniki potencjału kompetencyjnego	65
3.1. Kapitał psychologiczny pracownika	65
3.1.1. Czym jest kapitał psychologiczny?	66

3.1.2. Skuteczność	69
3.1.3. optymizm	70
3.1.4. Nadzieja	73
3.1.5. Odporność psychiczna	75
3.1.6. Kapitał psychologiczny a funkcjonowanie jednostki	78
Problemy do dyskusji	81
Literatura polecana	81
3.2. Kreatywność i innowacyjność kluczowymi składnikami kapitału ludzkiego	82
3.2.1. Kreatywność jako kompetencja pracownika	83
3.2.2. Kreatywność jako podstawa innowacyjności pracowników	87
3.2.3. Organizacyjne determinanty budowania organizacji kreatywnej	90
3.2.3.1. Atrybuty kultury organizacyjnej organizacji kreatywnej	91
3.2.3.2. Lider i styl przywództwa promujący kreatywność	93
3.2.3.3. Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim ukierunkowane na kreowanie innowacyjności	96
Problemy do dyskusji	99
Literatura polecana	99
3.3. Postawy pracowników wobec pracy jako składnik potencjału kompetencyjnego	100
3.3.1. Czym są postawy?	100
3.3.2. Postawy pracowników wobec pracy	103
3.3.3. Kształtowanie postaw pracowników w organizacji	107
Problemy do dyskusji	109
Literatura polecana	109
4. Pomiar kapitału ludzkiego — miary ekonomiczno-finansowe	110
4.1. Pomiar kapitału ludzkiego w organizacji	110
4.2. Projektowanie systemu pomiaru kapitału ludzkiego w organizacji	121
Problemy do dyskusji	126
Literatura polecana	126
Część II. Charakterystyka zarządzania kapitałem ludzkim	127
5. Założenia koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim	129
5.1. Przesłanki nowego podejścia do zarządzania w sferze ludzkiej	129
5.2. Charakterystyka zarządzania kapitałem ludzkim na tle koncepcji zasobowej	132
5.3. Założenia zarządzania kapitałem ludzkim	136
Problemy do dyskusji	140
Literatura polecana	140

6. Strategia zarządzania kapitałem ludzkim	141
6.1. Strategia zarządzania kapitałem ludzkim a strategia organizacji	143
6.2. Modele strategicznego zarządzania kapitałem ludzkim	144
6.3. Rodzaje strategii zarządzania kapitałem ludzkim	146
6.4. Substrategie ZKL	148
6.5. Polityki zarządzania kapitałem ludzkim	152
Problemy do dyskusji	154
Literatura polecana	154
7. Relacje kultury organizacyjnej i procesu zarządzania kapitałem ludzkim	156
7.1. Ogólny obraz kultury organizacyjnej w firmie	156
7.2. Kultura organizacyjna a zarządzanie kapitałem ludzkim	161
Problemy do dyskusji	167
Literatura polecana	168
8. Podmioty zarządzania kapitałem ludzkim	169
8.1. Otoczenie organizacji	170
8.2. Dostawcy kompetencji	170
8.3. Organizacje kontrolujące	172
8.4. Eksperti ds. ZKL	175
8.5. Bezpośredni przełożony	178
8.6. Kierownictwo wyższego szczebla i zarząd	180
8.7. Pracownik	181
Problemy do dyskusji	183
Literatura polecana	183
9. Zewnętrzne uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim	184
9.1. Warunki współczesnego rynku pracy	184
9.1.1. Kluczowe wyzwania polskiego rynku pracy	184
9.1.2. Równowaga podaży i popytu na pracę — perspektywa przedsiębiorstwa	189
9.1.3. Mobilność kapitału ludzkiego	194
Problemy do dyskusji	200
Literatura polecana	200
9.2. Zmiany w zapotrzebowaniu na kompetencje	201
Problemy do dyskusji	207
Literatura polecana	208
9.3. Specyfika gospodarki usług	209
9.3.1. Wpływ procesu serwicyzacji gospodarki na zarządzanie kapitałem ludzkim	209
Problemy do dyskusji	216
Literatura polecana	216

Część III. Proces zarządzania kapitałem ludzkim	217
10. Struktura procesu zarządzania kapitałem ludzkim	219
10.1. Cechy procesów zarządzania kapitałem ludzkim	220
10.2. Fazy procesów zarządzania kapitałem ludzkim	222
10.3. Role podmiotów zarządzania kapitałem ludzkim	223
10.4. Instrumentarium zarządzania kapitałem ludzkim	225
10.5. Model procesu zarządzania kapitałem ludzkim	227
Problemy do dyskusji	229
Literatura polecana	229
11. Procesy pozyskiwania i relokacji	230
11.1. Pozyskiwanie pracowników	231
11.1.1. Determinanty wyboru źródła pozyskiwania pracowników	232
11.1.2. Przemieszczenia i relokacja pracowników	237
11.1.3. Sposoby dotarcia do pracowników na zewnętrznym rynku pracy	240
11.1.4. Narzędzia selekcji — analiza kompetencji kandydatów do pracy	244
11.2. Zarządzanie procesami ekspatriacji i reemigracji	250
11.2.1. Modele reemigracji w zależności od celów ekspatriacji	250
11.2.2. Znaczenie zarządzania procesem reemigracji	253
11.2.3. Organizacja procesu reemigracji	255
Problemy do dyskusji	257
Literatura polecana	257
12. Proces oceny wymagań pracy	258
12.1. Istota i etapy wartościowania pracy	258
12.2. Metody oceny wymagań pracy	262
12.3. Wykorzystanie wyników wartościowania pracy w różnych obszarach zarządzania organizacją	271
12.3.1. Rekrutacja, selekcja, rotacja	272
12.3.2. Rozwój kapitału ludzkiego	273
12.3.3. Ocena okresowa pracowników	273
12.3.4. Projektowanie stanowisk i rozwój organizacji	273
12.3.5. Wynagradzanie	274
12.4. Zmiany w obszarze oceny wymagań pracy	275
12.5. Charakterystyka koncepcji wartościowania kompetencji pracowników	276
12.6. Metody wartościowania kompetencji	279
12.7. Różnicowanie wynagrodzeń pracowników z uwzględnieniem kryteriów kompetencyjnych	280
12.8. Wyniki wartościowania kompetencji a wynagrodzenia	283

Problemy do dyskusji	287
Literatura polecana	287
13. Proces rozwoju kompetencji	288
13.1. Organizacja procesu rozwoju kompetencji	288
13.1.1. Wpływ strategii ogólnej organizacji na strategię rozwoju kompetencji	289
13.1.2. Etapy procesu rozwoju kompetencji	291
13.1.3. Istota analizy potrzeb kompetencyjnych	293
13.1.4. Metody analizy potrzeb kompetencyjnych	294
13.1.5. Istota planowania i projektowania programów rozwoju kompetencji	299
13.1.6. Metody rozwoju kompetencji	300
13.1.7. Wybrane metody wspomagające dyfuzję i wykorzystanie wiedzy	302
13.1.8. Wybrane modele ewaluacji programów rozwoju kompetencji	307
13.1.9. Ocena zwrotu z inwestycji w rozwój kapitału ludzkiego jako element budowy przewagi konkurencyjnej	311
Problemy do dyskusji	315
Literatura polecana	315
13.2. Kształtowanie karier pracowników	316
13.2.1. Istota kariery	316
13.2.2. Proces kształtowania karier	319
13.2.3. Instrumenty kształtowania karier	321
13.2.4. Przykłady z praktyki kształtowania karier pracowników	326
Problemy do dyskusji	328
Literatura polecana	328
13.3. Zastosowanie coachingu i mentoringu w procesie rozwoju pracowników	329
13.3.1. Istota coachingu i mentoringu	329
13.3.2. Cele osiągnięte w procesie rozwoju w ramach coachingu i mentoringu	335
13.3.3. Projektowanie i przeprowadzanie procesów coachingu i mentoringu w organizacji	340
Problemy do dyskusji	347
Literatura polecana	347
13.4. Zarządzanie osobami o wysokim potencjale	348
13.4.1. Pracownicy o wysokim potencjale — talenty	348
13.4.2. Talent w firmie. Jak pozyskiwać, rozwijać i utrzymać pracowników o wysokim potencjale	351
Problemy do dyskusji	362
Literatura polecana	363

14. Proces oceny pracowników	364
14.1. Proces oceny okresowej pracowników	364
14.1.1. Ocena okresowa i ocena bieżąca pracowników	365
14.1.2. Zakres dokonywanej oceny	367
14.1.3. Długość okresu w ocenie okresowej	370
14.1.4. Fazy procesu oceny okresowej pracowników i role kluczowych uczestników	371
14.1.5. Ocena 360 stopni	374
Problemy do dyskusji	376
Literatura polecana	376
14.2. Ocena kompetencji z zastosowaniem ośrodków oceny i ośrodków rozwoju (AC/DC)	377
14.2.1. Istota i zastosowanie	378
14.2.2. Metodologia	379
14.2.3. Proces wdrażania	382
14.2.4. Z praktyki...	385
Problemy do dyskusji	386
Literatura polecana	386
15. Proces budowania zaangażowania pracowników	387
15.1. Założenia procesu budowania zaangażowania pracowników	387
15.2. Co determinuje zaangażowanie pracowników w świetle teorii motywacji?	389
15.3. Zarządzanie wynagrodzeniami	396
15.4. Mechanizm wzrostu wynagrodzeń	399
15.5. Metody wynagradzania za efekty	401
Problemy do dyskusji	408
Literatura polecana	408
16. Proces kształtowania relacji z interesariuszami wewnętrznymi	409
16.1. Kształtowanie relacji z interesariuszami wewnętrznymi poprzez kontrakt psychologiczny, budowanie poczucia sprawiedliwości organizacyjnej i zaufania	410
16.1.1. Kontrakt psychologiczny i jego rola w budowaniu dobrych relacji z interesariuszami wewnętrznymi	410
16.1.2. Budowanie poczucia sprawiedliwości organizacyjnej u pracowników	414
16.1.3. Budowanie zaufania w relacjach z pracownikami	416
16.2. Partycypacja pracownicza — upodmiotowienie pracowników	419
16.3. Proces komunikacyjny jako narzędzie kształtowania relacji	425
16.3.1. Przebieg procesu komunikacyjnego	426
16.3.2. Poziomy komunikowania w organizacji	431

16.3.3. Kontekst komunikacyjny i jego elementy	434
16.3.4. Proces nawiązywania kontaktu w organizacji	437
Problemy do dyskusji	439
Literatura polecana	439
17. Przeciwdziałanie zjawiskom patologicznym w procesie pracy	440
17.1. Patologia w procesie pracy jako zjawisko	440
17.2. Zjawiska patologiczne w organizacji	442
17.2.1. Grupy pracownicze i ich wpływ na trajektorię wzrostu . .	442
17.2.2. Mobbing i jego odmiany	443
17.2.3. Od sieciorholizmu do cyberlenistwa	447
17.2.4. Triada patologicznego zaangażowania w pracę: praco- holizm–wypalenie zawodowe–karoshi	449
17.2.5. Pułapka toksykomanii	454
17.3. Skuteczne sposoby przeciwdziałania i eliminacji zjawisk patologi- cznych w procesie pracy	455
17.3.1. Podmiotowość pracownika jako sposób na przeciwdział- anie patologiom w procesie pracy	456
17.3.2. Praktyczne działania w środowisku pracy	457
Problemy do dyskusji	459
Literatura polecana	459
Część IV. Efektywność zarządzania kapitałem ludzkim	461
18. Ocena systemu ZKL	463
18.1. Spójność systemu zarządzania kapitałem ludzkim — integracja ze strategią	464
18.2. Spójność systemu zarządzania kapitałem ludzkim — integracja wewnętrzna	465
18.3. Jakość przyjętych rozwiązań zarządzania kapitałem ludzkim . .	467
18.4. Ocena skuteczności procesów zarządzania kapitałem ludzkim . .	468
Problemy do dyskusji	469
Literatura polecana	469
19. Elastyczność wyzwaniem współczesnego zarządzania kapitałem ludzkim .	471
19.1. Istota elastyczności	472
19.2. Charakterystyka elastyczności ZKL	474
19.3. Efektywność elastyczności ZKL	477
Problemy do dyskusji	480
Literatura polecana	480
20. Efektywność wynagrodzeń	481
20.1. Przedmiot i zakres oceny efektywności wynagrodzeń	481

20.2. Ocena racjonalności ekonomicznej wynagrodzeń	484
20.3. Założenia teorii efektywnej płacy	486
20.4. Współczesna ocena efektywnego wynagrodzenia	489
Problemy do dyskusji	490
Literatura polecana	491
21. Efektywność inwestycji w kapitał ludzki	492
21.1. Metody pierwotne badania efektywności inwestycji w kapitał ludzki	494
21.1.1. Zarządzanie przez cele w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim	494
21.1.2. Badanie postaw pracowniczych	495
21.1.3. Analiza przypadków w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim	496
21.1.4. Reputacja działu ZKL	497
21.2. Metody zaawansowane badania efektywności inwestycji w kapitał ludzki	498
21.2.1. Audyt kapitału ludzkiego	498
21.2.2. Analiza wskaźnikowa w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim	498
21.2.3. Benchmarking w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim	500
21.3. Najnowsze metody badania efektywności inwestycji w kapitał ludzki	501
21.3.1. Indeks efektywności w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim	501
21.3.2. Rentowność inwestycji w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim	502
21.3.3. Pomiar kapitału ludzkiego	503
21.3.4. Dział ZKL jako ośrodek zysku	503
Problemy do dyskusji	504
Literatura polecana	504
22. Zarządzanie kapitałem ludzkim zespołów projektowych	505
22.1. Zarządzanie zespołem projektowym w systemie zarządzania kapitałem ludzkim	506
22.2. Kiedy grupa staje się zespołem projektowym?	508
22.3. Struktura zespołu projektowego	511
22.4. Zespół w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa	516
22.5. Tworzenie zespołu projektowego	520
Problemy do dyskusji	524
Literatura polecana	524
23. Audyt etyczny ZKL	525
23.1. Zakres audytu etycznego ZKL	527
23.2. Standardy etyczne fazy rekrutacji	527

23.3. Jakość życia w pracy — przyjazne środowisko pracy, przeciw- działanie molestowaniu moralnemu	530
23.4. Rozwój, awans, ścieżka kariery, konkurs na stanowisko	531
23.5. Standardy rozwiązywania współpracy	533
23.6. Fazy audytu zewnętrznego	534
23.7. Audyt wewnętrzny — przejaw otwartości na krytykę	535
23.8. Aspekty metodyczne pytań w audycie	535
Problemy do dyskusji	536
Literatura polecana	536
 Bibliografia	 537
 Indeks	 550