Spis treści

Przedmowa 11

CZĘŚĆ I. OD PRACY DO KAPITAŁU LUDZKIEGO

Rozdział 1. Transformacja pracy i funkcji personalnej *{Henryk Król)* 17

1.1. Istota pracy 17
1.2. Transformacja pracy 19
1.3. Czy zmierzch pracy? 22
1.4. Nowe zjawiska w obszarze pracy 27
1.5. Ewolucja funkcji personalnej 34
1.5.1. Istota funkcji personalnej 34
1.5.2. Modele funkcji personalnej 35
1.5.3. Fazy rozwoju funkcji personalnej 46
Pytania 49
Literatura zalecana 49

Rozdział 2. Podstawy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi *{Henryk Król)* . . . 50

2.1. Istota zarządzania zasobami ludzkimi 50
2.1.1. Istota i znaczenie pojęcia zasoby ludzkie organizacji 50
2.1.2. Co rozumie się przez zarządzanie zasobami ludzkimi? 54
2.2. Rodzaje zarządzania zasobami ludzkimi 60
2.2.1. Modelowe ujęcia ZZL 60
2.2.2. Podejście „twarde" i „miękkie" w ZZL 63
2.3. Zastrzeżenia wobec koncepcji ZZL 64
2.4. Istota, zasady i modele polityki personalnej 66
2.4.1. O istocie polityki personalnej 66
2.4.2. Nowa treść pojęcia polityka personalna/kadrowa 68
2.4.3. Ogólne zasady polityki personalnej 74
2.4.4. Szczegółowe zasady polityki personalnej 77
2.4.5. Modele polityki personalnej 80
2.5. Specyficzne podejścia w ZZL 81
Pytania 91
Literatura zalecana 91

Rozdział 3. Kapitał ludzki organizacji *(Henryk Król)* 92

3.1. Istota i pomiar kapitału intelektualnego organizacji 92
3.1.1. Mierzenie kapitału intelektualnego organizacji 98
3.1.2. Nowa propozycja bilansu przedsiębiorstwa 100
3.1.3. Pozafinansowe mierniki kapitału intelektualnego organizacji 102
3.2. Pojęcie i rodzaje kapitału ludzkiego 110
3.2.1. Kapitał ludzki w skali makro 111
3.2.2. Indywidualny kapitał ludzki 112
3.2.3. Kapitał ludzki zespołu 114
3.2.4. Kapitał ludzki organizacji 116
3.2.5. Kapitał ludzki jako metafora 117
3.3. Od zasobów ludzkich do kapitału ludzkiego 118
Pytania 119
Literatura zalecana 119

Rozdział 4. Uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi *(Henryk Król)* 120

4.1. Wewnętrzne uwarunkowania ZZL 121
4.1.1. Strategiczny aspekt ZZL 121
4.1.2. Kultura organizacyjna a ZZL 131
4.1.3. Struktura organizacyjna a ZZL 144
4.2. Zewnętrzne uwarunkowania ZZL 146
4.2.1. Globalizacja 146
4.2.2. Integracja europejska 150
Pytania 155
Literatura zalecana 155

CZĘŚĆ II. PLANOWANIE I ALOKACJA ZASOBÓW LUDZKICH

Rozdział 5. Analiza pracy i planowanie zatrudnienia *(Antoni Ludwiczyński)* 159

5.1. Istota i rodzaje analizy pracy 159
5.2. Proces analizy pracy 162
5.3. Opis stanowiska pracy i jego wykorzystanie 167
5.4. Istota planowania i rodzaje planów zasobów ludzkich 174
5.5. Metody planowania zatrudnienia i jego wykorzystanie 179
5.6. Budowa społecznego planu restrukturyzacji 184
Pytania 189
Literatura zalecana 190

Rozdział 6. Alokacja zasobów ludzkich organizacji *(Antoni Ludwiczyński)* 191

6.1. Istota i determinanty alokacji zasobów ludzkich 191
6.2. Pozyskiwanie pracowników 197
6.2.1. Rekrutacja 198
6.2.2. Selekcja 208
6.2.3. Adaptacja 215
6.3. Alokacja pracowników wewnątrz organizacji 219
6.4. Odejścia pracowników 222
Pytania 226
Literatura zalecana 227

CZĘŚĆ III. OCENA PRACY I PRACOWNIKÓW

Rozdział 7. Wartościowanie,pracy *(Antoni Ludwiczyński)* . . . 231

7.1. Istota i rozwój wartościowania pracy . . . 231
7.2. Metody wartościowania pracy . . . 237
7.3. Proces wartościowania pracy i jego uwarunkowania . . . 268
7.4. Wykorzystanie wyników wartościowania pracy . . . 271
Pytania . . . 274
Literatura zalecana . . . 274

Rozdział 8. Ocenianie pracowników *(Antoni Ludwiczyński)* . . . 275

8.1. Istota i rodzaje oceny pracowników . . . 275
8.2. Projektowanie okresowych ocen pracowniczych . . . 278
8.2.1. Cele oceniania . . . 279
8.2.2. Zasady oceniania . . . 283
8.2.3. Kryteria oceniania . . . 284
8.2.4. Metody oceniania . . . 289
8.2.5. Procedura oceniania . . . 303
8.3. Wdrażanie ocen pracowniczych . . . 305
8.4. Wykorzystanie ocen pracowniczych . . . 310
Pytania . . . 313
Literatura zalecana . . . 314

CZĘŚĆ IV. SYSTEMY MOTYWOWANIA PRACOWNIKÓW

Rozdział 9. Motywacja i motywowanie *(Stanisława Borkowska)* . . . 317

9.1. Istota motywacji. Krótki rys podstawowych teorii . . . 317
9.2. Motywowanie do pracy . . . 333
9.2.1. Narzędzia motywowania . . . 336
9.2.2. Ewolucja motywowania . . . 346
9.2.3. Warunki i zasady skutecznego motywowania . . . 348
Pytania . . . 352
Literatura zalecana . . . 353

Rozdział 10. Wynagradzanie *(Stanisława Borkowska)* . . . 354

10.1. Istota wynagrodzeń. Kwestie terminologiczne . . . 354
10.2. Funkcje wynagrodzeń . . . 357
10.3. Determinanty wynagrodzeń . . . 359
10.4. Kształtowanie strategii wynagrodzeń . . . 362
10.5. Tabele plac i zasady podwyższania stawek plac . . . 366
10.5.1. Dziewięć zasad budowy tabel plac . . . 367
10.5.2. Podstawowe problemy budowy tabel plac . . . 368
10.5.3. Zasady podwyższania stawek plac . . . 375
10.6. *Formy wynagrodzeń* . . . 376
10.6.1. Cztery podstawowe formy wynagrodzeń . . . 376
10.6.2. Inne formy wynagradzania . . . 381
10.6.3. O zasadach skutecznego premiowania . . . 395
10.7. Wynagrodzenia długoterminowe . . . 399
10.7.1. Akcje i opcje na akcje . . . 401

10.7.2. Systemy odroczonych udziałów w zysku . . . 404
10.7.3. Warunki powodzenia . . . 406
10.8. Świadczenia dodatkowe . . . 409
10.9. Mierniki efektów . . . 411
10.10. Analiza i usprawnianie systemu wynagrodzeń; o zarządzaniu systemem wynagrodzeń 414
Pytania . . . 419
Literatura zalecana . . . 419

CZĘŚĆ V. ROZWÓJ KAPITAŁU LUDZKIEGO ORGANIZACJI

Rozdział 11. Istota rozwoju kapitału ludzkiego organizacji *(Henryk Król)* . . . 423

11.1. Transformacja zasobów ludzkich w kapitał ludzki . . . 423
11.2. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji . . . 424
11.2.1. Modele polityki personalnej . . . 425
11.2.2. Stawka na najlepszych . . . 430
11.3. Główne czynniki rozwoju kapitału ludzkiego organizacji . . . 432
11.3.1. Szkolenia pracowników . . . 435
11.3.2. Realokacja pracowników . . . 442
11.3.3. Restrukturyzacja wykonywanej pracy . . . 443
11.3.4. Działania w zakresie ochrony zdrowia i obsługi socjalnej . . . 444
11.4. Pozostałe czynniki rozwoju kapitału ludzkiego . . . 445
11.4.1. Wpływ kultury organizacyjnej . . . 445
11.4.2. Równowaga między pracą zawodową a życiem osobistym . . . 446
11.4.3. Rola zarządzania wiedzą . . . 446
11.5. Podmioty rozwoju kapitału ludzkiego . . . 447
Pytania . . . 450
Literatura zalecana . . . 451

Rozdział 12. Proces szkolenia pracowników *(Henryk Król)* . . . 452

12.1. Rozpoznanie i analiza potrzeb szkoleniowych . . . 452
12.2. Plan szkolenia pracowników i jego realizacja . . . 458
12.3. Metody szkoleniowe . . . 464
12.3.1. Wybrane metody szkolenia na stanowisku pracy . . . 466
12.3.2. Wybrane metody szkolenia poza stanowiskiem pracy . . . 468
12.3.3. Zabezpieczenie materialne przedsięwzięć szkoleniowych . . . 473
12.4. Ocena przebiegu i efektów przedsięwzięć szkoleniowych . . . 474
Pytania . . . 476
Literatura zalecana . . . 476

Rozdział 13. Kształtowanie karier w organizacji *(Alicja Miś)* . . . 477

13.1. Istota kariery zawodowej . . . 477
13.2. Teorie rozwoju kariery - wymiar indywidualny . . . 478
13.3. Organizacyjny aspekt kariery zawodowej. Zarządzanie karierą . . . 485
13.3.1. Subprocesy zarządzania karierą w organizacji . . . 487
13.3.2. Instrumenty zarządzania karierą . . . 491
13.4. Zarządzanie karierą - wyzwania i przyszłe tendencje . . . 493
Pytania . . . 496
Literatura zalecana . . . 496

CZĘŚĆ VI. ORGANIZACJA PROCESÓW PERSONALNYCH

Rozdział 14. Organizacja zarządzania zasobami ludzkimi *(Aleksy Pocztowski)*. 499

14.1. Podmioty zarządzania zasobami ludzkimi. 499
14.2. Role i kompetencje pracowników działu zasobów ludzkich. 501
14.3. Rozwiązania organizacyjne w obszarze funkcji personalnej. 504
14.4. Outsourcing zadań personalnych. 515
14.5. Doradztwo personalne. 521
Pytania ^. 526
Literatura zalecana. 526

Rozdział 15. Informatyczne systemy wspomagania ZZL *(Jerzy Kisielnicki)*. 527

15.1. System zarządzania - system informacyjny - system informatyczny. 527
15.2. System informatyczny i jego elementy. 529
15.3. System informatyczny i jego użyteczność w ZZL. 530
15.4. Oferta - użyteczność systemów informatycznych we wspomaganiu rutynowej pracy menedżera personalnego i pracowników działu ZZL. 532
15.5. Wirtualizacja i jej rola w zarządzaniu zasobami ludzkimi. 539
15.6. Uwagi o zastosowaniu systemów informatycznych do wspomagania funkcjonowania ZZL - rola Internetu. 543
Pytania. 544
Literatura zalecana. 545

CZĘŚĆ VII. PARTNERSTWO SPOŁECZNE W BUDOWANIU KAPITAŁU LUDZKIEGO ORGANIZACJI

Rozdział 16. Partnerstwo w zarządzaniu kapitałem ludzkim organizacji *(Stanisława Borkowska)*. 549

16.1. Partnerstwo i jego formy - kwestie terminologiczne. 549
16.2. Trzy modele zarządzania zasobami ludzkimi w ujęciu szerokim. 557
16.2.1. Model amerykański. 559
16.2.2. Model zachodnioeuropejski. 562
16.2.3. Model japoński. 567
16.3. Partnerstwo w ZZL w Polsce. 569
16.3.1. Dialog społeczny - rola państwa. 571
16.3.2. Partnerzy społeczni. 573
16.3.3. Partnerstwo zakładowe - relacje pomiędzy pracodawcą (kierownictwem) i pracownikami. 574
Pytania. 576
Literatura zalecana. 577

Rozdział 17. W poszukiwaniu nowej drogi *(Stanisława Borkowska)*. 578

17.1. Ewolucja modelu unijnego (korporacyjnego). 578
17.2. Dialog społeczny. 579
17.3. ZZL w organizacjach a relacje: pracodawca (kierownictwo)-pracownicy (ich przedstawicielstwa). 582
17.3.1. Elastyczność zakładowego ZZL. 582
17.3.2. Rodzaje artykulacji interesów pracowniczych w organizacji. 583
17.3.3. Co z korporatyzmem?. 584
17.3.4. Wzrost roli działu ZZL. 585

17.4. Podsumowanie . . . 586
Pytania . . . 587
Literatura zalecana . . . 587

ANEKS. ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W RÓŻNYCH ORGANIZACJACH

A.l. ZZL w małych i średnich przedsiębiorstwach *(Marcin Karwiński)* . . . 591

A.1.1. Charakterystyka zatrudnienia w MSP . . . 591
A.1.2. Uwarunkowania ZZL w MSP . . . 592
A.1.3. Organizacja (struktura, podmioty, zadania) . . . 595
A.1.4. Strategie i metody ZZL . . . 597
A.1.5. Wyzwania, problemy do rozwiązania . . . 602
Pytania . . . 603
Literatura zalecana . . . 603

A.2. ZZL w jednostkach administracji publicznej *(Tomasz Sapeta)* . . . 605

A.2.1. Charakterystyka zatrudnienia w jednostkach administracji publicznej . . . 605
A.2.2. Uwarunkowania i ograniczenia ZZL . . . 606
A.2.3. Organizacja funkcjonowania instytucji administracji publicznej . . . 609
A.2.4. Strategie i metody ZZL . . . 614
A.2.5. Przewidywane zmiany w realizacji funkcji personalnej . . . 626
Pytania . . . 628
Literatura zalecana . . . 628

A.3. ZZL w jednostkach badawczo-rozwojowych *(Joanna Purgał-Popiela)* . . . 629

A.3.1. Wprowadzenie . . . 629
A.3.2. Charakterystyka zatrudnienia w JBR . . . 631
A.3.3. Uwarunkowania ZZL w JBR . . . 634
A.3.4. Organizacja ZZL w JBR . . . 638
A.3.5. Strategie i narzędzia ZZL . . . 638
A.3.6. Podsumowanie . . . 643
Pytania . . . 644
Literatura zalecana . . . 644

A.4. ZZL w jednostkach sektora usług medycznych *(Beata Buchelt-Nawara)* . . . 645

A.4.1. Wprowadzenie . . . 645
A.4.2. Charakterystyka zatrudnienia . . . 647
A.4.3. Uwarunkowania ZZL w ZOZ-ach . . . 652
A.4.4. Organizacja funkcji personalnej w SP ZOZ-ach . . . 655
A.4.5. Strategie i metody ZZL w szpitalach . . . 660
A.4.6. Podsumowanie . . . 662
Pytania . . . 663
Literatura zalecana . . . 663

Bibliografia . . . 665

Słownik pojęć . . . 680

Indeks rzeczowy . . . 699