

# Spis treści

Wprowadzenie	13
--------------	----

## Rozdział 1

Współczesny, europejski rynek pracy i zjawiska na nim zachodzące	23
1.1. Modelowe relacje pracy	23
1.2. Europejski rynek pracy – zasady i praktyka	27
1.3. Bezrobocie – istota, uwarunkowania, statystyka	30
1.3.1. Rodzaje bezrobocia	30
1.3.2. Bezrobocie i stan zatrudnienia w krajach UE i w Polsce	31
1.3.3. Sytuacja bezrobotnych. Zasiłki	34
1.4. Związki zawodowe i ich rola na rynku pracy	36
1.4.1. Uzwiązkowienie w krajach UE i w Polsce	36
1.4.2. Partnerzy społeczni w polskich firmach. Związki zawodowe, Europejska Rada Zakładowa. Rady Pracownicze. Społeczna Inspekcja Pracy	37
1.4.3. <i>Collective bargaining</i>	39
1.5. Osoby starsze na rynku pracy	41
1.6. Osoby niepełnosprawne na rynku pracy	45
1.7. <i>Flexicurity</i>	48
1.8. Fazy rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi	50
1.9. Co nowego w kształtowaniu się funkcji personalnej na świecie i na rynku pracy? <i>Outsourcing</i> funkcji personalnej	51

## Rozdział 2

Biznes i administracja publiczna– podobieństwa i różnice w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Zasady sprawnego administrowania/zarządzania	55
2.1. Organy administracji i organizacje biznesowe a zsl	55
2.2. Zasady sprawnego administrowania/zarządzania Henri Fayola	60

2.3. Społeczna odpowiedzialność firm (CSR – <i>Corporate Social Responsibility</i> )	62
2.3.1. Rodzaje CSR	63
2.4. Społeczna odpowiedzialność w administracji publicznej	67
2.4.1. Zasady etyczne Lorda Nolana	68
2.4.2. Zasady etyczne w administracji publicznej w instytucjach Unii Europejskiej	70
2.5. Co nowego w dziedzinie CSR?	70

## Rozdział 3

Planowanie, prognozowanie personelu	72
3.1. Strategie personalne	77
3.2. Marketing personalny czyli marketing organizacji w biznesie i w administracji publicznej	79
3.3. Co nowego w kwestii marketingu personalnego? Najlepszy pracodawca. Portale społecznościowe. <i>Employer branding</i>	80

## Rozdział 4

Dobór pracowników	84
4.1. Etapy doboru/naboru pracowników	84
4.2. Miejsce i rola rekrutacji i selekcji w procesie zsz	85
4.3. Modele doboru pracowników	87
4.3.1. Model sita	87
4.3.2. Model kapitału ludzkiego	89
4.4. Określenie wymagań	90
4.5. Systemy kwalifikacji pracowników	97
4.6. Kogo współcześnie poszukują pracodawcy?	98

## Rozdział 5

Rodzaje rekrutacji	100
5.1. Źródła rekrutacji	101
5.1.1. Rekrutacja wewnętrzna – zalety, wady, organizacja	101
5.1.2. Rekrutacja zewnętrzna – zalety, wady, organizacja	103
5.2. Narzędzia rekrutacji	104
5.3. Pomoc urzędów pracy	110
5.4. Wspecjalizowane agencje zajmujące się rekrutacją i selekcją	111
5.5. Headhunters – łowcy głów	112
5.6. Nietypowe sposoby rekrutowania (połączone z selekcją)	114
5.7. Skuteczność procesu rekrutacji	116

5.8. Co nowego w procesach doboru w Polsce i na świecie? Nowe sposoby działania firm <i>Employer branding</i> . „Biały wywiad”. Portale społecznościowe. <i>Networking</i> . <i>Background screening</i>	117
5.8.1. Nowa rola urzędów pracy?	122
5.8.2. Dobór pracowników – nowatorskie konkrety	123
5.8.3. Zatrudnianie atypowych grup pracowników	124
5.9. Nowe sposoby działania kandydatów do pracy (potencjalnych pracowników). <i>Personal branding</i> . <i>Europass</i>	128

## Rozdział 6

Alternatywy klasycznej rekrutacji	130
6.1. Koszty zatrudnienia w Polsce i w Europie	130
6.2. Outsourcing. <i>Outsourcing HR</i> . <i>Offshoring</i> . <i>Onshoring</i>	132
6.3. Centrum usług wspólnych ( <i>Shared Services Centre</i> )	135
6.4. Kompleksowa reorganizacja pracy ( <i>reengineering</i> )	136
6.5. Praca w nadgodzinach	137
6.6. Automatyzacja, zmechanizowanie pracy jako alternatywa rekrutacji	140
6.7. Praca w niepełnym wymiarze czasu	141
6.8. Praca czasowa	143
6.8.1. Leasing pracowników	143
6.8.2. Agencje pracy tymczasowej i „czasownicy”	143
6.8.3. Praca za granicą	145
6.8.4. Zatrudnianie cudzoziemców w biznesie i w administracji publicznej	146
6.8.5. Zalety i wady pracy tymczasowej	148
6.9. <i>Job-sharing</i> i <i>work-sharing</i> (dzielenie się pracą)	150
6.9.1. <i>Job-sharing</i>	150
6.9.2. <i>Work-sharing</i>	152
6.10. Samozatrudnienie – dobrowolne i wymuszone ( <i>Bogus self-employment</i> )	152
6.11. Franczyza	155
6.12. Praca na odległość. Chałupnictwo. Telepraca w biznesie i w administracji publicznej	157
6.13. Co nowego w niestandardowych formach zatrudnienia? Przyszłość pracy tymczasowej. Nowe profesje. <i>Coworking</i>	160

## Rozdział 7

Proces selekcji	163
7.1. Rodzaje selekcji	163
7.2. Analiza dokumentów	164
7.3. Rozmowy kwalifikacyjne ( <i>interviews</i> )	167
7.3.1. Cel, istota, przygotowanie i przebieg rozmowy kwalifikacyjnej	168

7.3.2. Formy rozmów kwalifikacyjnych	170
7.3.3. Nietypowe rozmowy kwalifikacyjne	172
7.3.4. Dane, jakich pracodawca ma prawo żądać w procesie selekcji	174
7.4. Referencje i rekomendacje	175
7.5. Testy	178
7.6. <i>Assesment Centre</i> (ocena zintegrowana lub ocena kompleksowa)	179
7.7. Asertywność kandydatów do pracy i jej znaczenie w procesie selekcji	183
7.8. Nabór urzędników w administracji	184
7.8.1. Zasady szczególne naboru obowiązujące w administracji publicznej	184
7.8.2. Nabór na stanowiska urzędników mianowanych w administracji publicznej	186
7.9. Podsumowanie etapu doboru/naboru pracowników	186
7.10. Wartość predykcyjna niektórych metod selekcji pracowników	187
7.11. Co nowego w procesie doboru pracowników?	189

## Rozdział 8

Zawarcie umowy o zatrudnienie (umowy o pracę i umowy cywilno-prawne)	191
8.1. Umowa o pracę i jej rodzaje	192
8.1.1. Umowa na czas próbny	192
8.1.2. Umowa na czas nieokreślony – zawieranie, rozwiązywanie, wypowiedzianie	194
8.1.3. Umowy na czas określony tzw. umowy terminowe – zawieranie, rozwiązywanie	197
8.1.4. Umowy cywilnoprawne – umowa o dzieło, umowa zlecenia (regulowane na zasadach ogólnych przez Kodeks Cywilny)	199
8.1.5. Co nowego w dziedzinie zatrudniania w Polsce?	201

## Rozdział 9

Adaptacja	203
9.1. Adaptacja/socjalizacja prosta	204
9.2. Mentoring	207
9.2.1. Mentoring formalny i nieformalny – podobieństwa i różnice	209
9.2.2. Funkcje i fazy <i>mentoringu</i>	210
9.2.3. Co nowego w dziedzinie mentoringu? <i>Cross-mentoring</i>	212
9.3. Coaching. <i>Job coaching</i>	213
9.4. Promotorzy	214
9.5. Inne sposoby adaptacji w biznesie i w administracji. Eventy	215
9.6. <i>Kaizen</i> i <i>Gemba Kaizen</i>	217
9.7. Błędy w procesie adaptacji	219
9.8. Co nowego w procesach adaptacji/socjalizacji?	220

**Rozdział 10**

<b>Ocenianie pracowników</b>	<b>222</b>
10.1. Istota oceniania	222
10.2. Ocenianie nieformalne	223
10.3. Formalna ocena pracy	226
10.4. System oceniania – składniki	226
10.5. Projektowanie, wdrażanie i wykorzystywanie systemu ocen okresowych	227
10.6. Cele oceniania	228
10.7. Zarządzanie przez cele (MBO) a system oceniania	230
10.8. Standardy oceniania	230
10.9. Zasady oceniania	231
10.9.1. Zasada systemowości	232
10.9.2. Zasada systematyczności ocen	232
10.9.3. Zasada powszechności	233
10.9.4. Zasada elastyczności	234
10.9.5. Zasada konkretności, terminowości oceniania i prostoty	234
10.9.6. Zasada jawności (transparentności, przejrzystości) i poufności	235
10.9.7. Zasada sprawności (efektywności)	236
10.9.8. Zasada apelacji (dwuinstancyjności)	238
10.10. Kryteria oceniania	239
10.10.1. Kryteria oceniania	240
10.10.2. Kryteria efektywności	241
10.10.3. Kryteria kwalifikacyjne, zwane także kompetencyjnymi	242
10.10.4. Kryteria behawioralne (zachowaniowe)	243
10.10.5. Kryteria osobowościowe	244
10.10.6. Co w praktyce najczęściej się ocenia?	246
10.10.7. Oceny – modele kompetencji i kryteria kompetencyjne (przykłady z praktyki)	247
10.11. Kryteria oceny urzędników administracji publicznej	250
10.11.1. Ocenianie pracowników administracyjnych w instytucjach Unii Europejskiej	250
10.11.2. Ocenianie urzędników w Polsce	251
10.12. Podmioty oceniania	253
10.13. Samoocena	255
10.14. Ocena przez bezpośredniego przełożonego – ocena 180 stopni	257
10.15. Ocena przez przełożonego wyższego szczebla	258
10.16. Ocena przez przedstawicieli działu HR	259
10.17. Ocena przez współpracowników i podwładnych	260
10.18. Ocena 360 stopni	261
10.19. Kontrolowanie jako element oceny	264
10.19.1. <i>Controlling</i>	264

10.19.2. HRA – <i>Human Resources Accounting</i> – wartościowanie nakładów i efektów zrz	265
10.20. Procedura oceniania	266
10.20.1. Liczba ocenianych i oceniających	266
10.20.2. Opis wymagań dotyczących stanowisk pracy, do których będzie się odnosić ocena	267
10.20.3. Harmonogram przeprowadzania ocen	268
10.21. Metody i techniki oceniania	269
10.21.1. Oceny absolutne. Zalety i wady	270
10.21.2. Oceny relatywne. Zalety i wady	273
10.22. Rodzaje rozmów ocenających	274
10.22.1. Przygotowanie ocenających do rozmowy ocenającej	276
10.22.2. Przygotowanie ocenianych do rozmowy ocenającej	277
10.23. Nietypowe sposoby oceniania	278
10.24. Błędy i zagrożenia związane z systemem ocen pracowniczych	279
10.24.1. Błędy systemu oceniania	279
10.24.2. Błędy „ludzkie” w ocenianiu	281
10.25. Co nowego w dziedzinie oceniania pracowników?	287

## Rozdział 11

Kariera. Rozwój pracowników	289
11.1. Kariera zawodowa. Prawo Petera i Prawo Paula	290
11.1.1. Cykl życia człowieka a rozwój kariery	290
11.1.2. Awanse i systemy awansowe	291
11.2. Rozwój przez naukę	294
11.3. Proces uczenia się dorosłych	296
11.4. Szkolenia pracowników	298
11.4.1. Koncepcja uczenia się D. Kolba	301
11.4.2. Typologia uczących się według P. Honey’a i A. Mumforda	303
11.4.3. Nauczanie dorosłych według M.S. Knowlesa i G. Fischera	305
11.4.4. Model etapów uczenia się – od nieświadomionej niekompetencji do nieświadomionej kompetencji	306
11.5. Sceptycznie o stylach uczenia się	307
11.6. Bariery w uczeniu się dorosłych	309
11.7. Ocena jakości szkoleń	310
11.8. Rozwój i edukacja dorosłych w Unii Europejskiej i na świecie	312
11.9. Idea uczenia się przez całe życie ( <i>Lifelong Learning</i> ). Uczenie ustawiczne	315
11.10. Zarządzanie wiedzą ( <i>Knowledge Management</i> )	316
11.11. Szkolenia urzędników administracji publicznej w Polsce	320
11.12. Co nowego w dziedzinie rozwoju zawodowego pracowników?	322
11.12.1. Nowe rozstrzygnięcia prawne	323

---

11.12.2. Europejskie Ramy Kwalifikacyjne (ERK)	324
11.12.3. E-learning i Rapid e-learning	324
11.12.4. <i>Blended learning</i> – różne, naprzemienne metody nauczania	327
11.12.5. Edutainment i <i>eventy</i>	328
<b>Rozdział 12</b>	
<b>Pożegnania z pracą – odejścia, zwolnienia z pracy i outplacement</b>	<b>330</b>
12.1. Indywidualne odejścia z pracy. Rozwiązywanie umów za wypowiedzeniem i bez wypowiedzenia. Przejścia na emeryturę	331
12.2. Zarządzanie zwolnieniami ( <i>Managing the Redundancy Process</i> ). Zwolnienia w biznesie i w administracji	333
12.3. Zwolnienia urzędników administracji publicznej	339
12.4. Outplacement (Pomoc ze strony organizacji dla zwalnianych pracowników)	340
12.5. Outplacement w praktyce zagranicznej i krajowej	342
12.6. Co nowego w obszarze odejść i zwolnień pracowników?	344
<b>Rozdział 13</b>	
<b>Nowe modele, trendy i wyzwania w zarządzaniu zasobami ludzkimi</b>	<b>347</b>
13.1. Oczekiwania wobec działów HR	347
13.2. Modele funkcjonowania HR	348
13.3. Trendy zmian w zzl	350
13.4. Wpływ kryzysu gospodarczego na zzl	353
13.5. Wyzwania dla pracowników działów ZZZ i dla pracodawców w opinii ich przedstawicieli	354
13.6. Wyzwania dla zzl w wymiarze ogólnym	355
13.6.1. Wyzwania związane z demografią	355
13.6.2. Wyzwania związane z migracjami	356
13.6.3. Wyzwania związane z charakterem ludzkim	356
13.6.4. Wyzwania związane z unowocześnianiem i globalizacją procesów zzl	357
<b>Zakończenie</b>	<b>359</b>
<b>Słownik podstawowych pojęć</b>	<b>361</b>
<b>Załączniki</b>	<b>367</b>
<b>Spis rysunków i tabel</b>	<b>383</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>387</b>