
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 zmierzeh 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 Ludwiczynski)	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 Ludwiczynski)	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 (<i>Antoni Ludwicyński</i>)	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 (<i>Antoni Ludwicyński</i>)	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 (<i>Stanisława Borkowska</i>)	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 (<i>Stanisława Borkowska</i>)	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 płac i zasady podwyższania stawek płac	366
10.5.1. Dziewięć zasad budowy tabel płac	367
10.5.2. Podstawowe problemy budowy tabel płac	368
10.5.3. Zasady podwyższania stawek płac	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 odroczonej wypłaty 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 (<i>Henryk Król</i>)	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 (<i>Henryk Król</i>)	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 (<i>Alicja Miś</i>)	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 (<i>Aleksy Pocztowski</i>)	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 wspomaganie ZZL (<i>Jerzy Kisielnicki</i>)	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 wspomaganie 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 wspomaganie 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 (<i>Stanisława Borkowska</i>)	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 (<i>Stanisława Borkowska</i>)	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.1. ZZZ w małych i średnich przedsiębiorstwach (Marcin Karwiński)	591
A.1.1. Charakterystyka zatrudnienia w MSP	591
A.1.2. Uwarunkowania ZZZ w MSP	592
A.1.3. Organizacja (struktura, podmioty, zadania)	595
A.1.4. Strategie i metody ZZZ	597
A.1.5. Wyzwania, problemy do rozwiązania	602
Pytania	603
Literatura zalecana	603
A.2. ZZZ w jednostkach administracji publicznej (Tomasz Sapeta)	605
A.2.1. Charakterystyka zatrudnienia w jednostkach administracji publicznej	605
A.2.2. Uwarunkowania i ograniczenia ZZZ	606
A.2.3. Organizacja funkcjonowania instytucji administracji publicznej	609
A.2.4. Strategie i metody ZZZ	614
A.2.5. Przewidywane zmiany w realizacji funkcji personalnej	626
Pytania	628
Literatura zalecana	628
A.3. ZZZ w jednostkach badawczo-rozwojowych (Joanna Purgat-Popiela)	629
A.3.1. Wprowadzenie	629
A.3.2. Charakterystyka zatrudnienia w JBR	631
A.3.3. Uwarunkowania ZZZ w JBR	634
A.3.4. Organizacja ZZZ w JBR	638
A.3.5. Strategie i narzędzia ZZZ	638
A.3.6. Podsumowanie	643
Pytania	644
Literatura zalecana	644
A.4. ZZZ w jednostkach sektora usług medycznych (Beata Buchelt-Nawara)	645
A.4.1. Wprowadzenie	645
A.4.2. Charakterystyka zatrudnienia	647
A.4.3. Uwarunkowania ZZZ w ZOZ-ach	652
A.4.4. Organizacja funkcji personalnej w SP ZOZ-ach	655
A.4.5. Strategie i metody ZZZ w szpitalach	660
A.4.6. Podsumowanie	662
Pytania	663
Literatura zalecana	663
Bibliografia	665
Słownik pojęć	680
Indeks rzeczowy	699