

Wstęp 7

1. Teoretyczne podstawy zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji zorientowanej procesowo 21
 - 1.1. Źródła reorientacji procesowej organizacji 21
 - 1.2. Współczesne podejście do zarządzania procesami w organizacji 28
 - 1.3. Ewolucja struktur organizacyjnych – funkcjonalne i procesowe koncepcje struktury organizacyjnej 32
 - 1.4. Zarządzanie zasobami ludzkimi w perspektywie zmian w organizacji i w zarządzaniu 37
2. Modelowe ujęcie zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji zorientowanej procesowo 41
 - 2.1. Przesłanki modelowego ujęcia zarządzania zasobami ludzkimi 41
 - 2.2. Wyznaczanie celów zarządzania zasobami ludzkimi 44
 - 2.3. Kształtowanie warunków organizacyjnych i personalnych dla zarządzania zasobami ludzkimi 50
 - 2.4. Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji procesowej 54
 - 2.5. Ocena dojrzałości procesów 60
 - 2.6. Uczestnictwo i odpowiedzialność w procesach personalnych 67
3. Metodyczne aspekty badań 75
 - 3.1. Problemy, cele oraz założenia badawcze 75
 - 3.2. Zakres prowadzonych badań 78
 - 3.3. Zastosowane metody badań. 80
 - 3.4. Dobór przedsiębiorstw objętych studiami przypadków 81
4. Analiza podejścia procesowego w zarządzaniu zasobami ludzkimi – studia przypadków 89
 - 4.1. Model organizacji procesowej 89
 - 4.1.1. Kształtowanie modelu organizacyjnego 89
 - 4.1.2. Procesy i role jako podstawowe elementy modelu organizacji procesowej 92
 - 4.2. Model kompetencji 108
 - 4.2.1. Podejście systemowe do kształtowania kompetencji 108
 - 4.2.2. Modelowanie kompetencji w organizacji zorientowanej procesowo 113
 - 4.2.3. Proces oceny kompetencji 117
 - 4.3. Model wynagradzania 121
 - 4.3.1. Rola mierników procesów w ocenie wyników pracy 121
 - 4.4. Model procesów personalnych 140
 - 4.4.1. Modele i standardy procesów personalnych 140
 - 4.5. Modelowanie procesów personalnych 158
 - 4.5.1. Siły napędowe i zasady zarządzania w procesie rozwijania pracowników w Banku BGŻ BNP Paribas S.A. 150
 - 4.5.2. Standaryzacja procesu rozwoju pracowników w PHZ „Baltona” S.A. 154
 - 4.5.3. Hierarchia i architektura procesów 158
 - 4.6. Modelowanie procesów personalnych w Newag S.A. 161
 - 4.7. Proces zarządzania zasobami ludzkimi w Grupie Azoty S.A. 173
 - 4.8. Projektowanie i dokumentowanie procesów 182
 - 4.9. Dokumentowanie procesu rekrutacji pracowników w Poczcie Polskiej S.A. 188
5. Podsumowanie badań oraz wnioski dotyczące podejścia procesowego w zarządzaniu zasobami ludzkimi 209
 - 5.1. Kształtowanie kultury organizacji procesowej 209
 - 5.2. Modelowanie zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji zorientowanej procesowo 216

Zakończenie	223
Bibliografia	225
Spis tabel	233
Spis rysunków	235