

---

# Spis treści

<b>Przedmowa</b> . . . . .	11
----------------------------	----

## CZĘŚĆ I. OD PRACY DO KAPITAŁU LUDZKIEGO

<b>Rozdział 1. Transformacja pracy i funkcji personalnej (Henryk Król)</b> . . . . .	17
--------------------------------------------------------------------------------------	----

1.1. Istota pracy . . . . .	17
1.2. Transformacja pracy . . . . .	19
1.3. Czy zmierzchn 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

<b>Rozdział 2. Podstawy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi (Henryk Król)</b> . . . . .	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

<b>Rozdział 3. Kapitał ludzki organizacji (Henryk Król)</b> . . . . .	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
 <b>Rozdział 4. Uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi (Henryk Król)</b> . . . . .	 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
 <b>CZĘŚĆ II. PLANOWANIE I ALOKACJA ZASOBÓW LUDZKICH</b>	
 <b>Rozdział 5. Analiza pracy i planowanie zatrudnienia (Antoni Ludwiczynski)</b> . . . . .	 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
 <b>Rozdział 6. Alokacja zasobów ludzkich organizacji (Antoni Ludwiczynski)</b> . . . . .	 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

<b>Rozdział 7. Wartościowanie pracy</b> ( <i>Antoni Ludwiczyski</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
<b>Rozdział 8. Ocenianie pracowników</b> ( <i>Antoni Ludwiczyski</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

<b>Rozdział 9. Motywacja i motywowanie</b> ( <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
<b>Rozdział 10. Wynagradzanie</b> ( <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

<b>Rozdział 11. Istota rozwoju kapitału ludzkiego organizacji (Henryk Król) . . . . .</b>	<b>423</b>
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
<b>Rozdział 12. Proces szkolenia pracowników (Henryk Król) . . . . .</b>	<b>452</b>
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
<b>Rozdział 13. Kształtowanie karier w organizacji (Alicja Miś) . . . . .</b>	<b>477</b>
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

<b>Rozdział 14. Organizacja zarządzania zasobami ludzkimi (Aleksy Pocztowski) . . . . .</b>	<b>499</b>
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
<b>Rozdział 15. Informatyczne systemy wspomaganie ZZZ (Jerzy Kisielnicki) . . . . .</b>	<b>527</b>
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 ZZZ . . . . .	530
15.4. Oferta – użyteczność systemów informatycznych we wspomaganie rutynowej pracy menedżera personalnego i pracowników działu ZZZ . . . . .	532
15.5. Wirtualizacja i jej rola w zarządzaniu zasobami ludzkimi . . . . .	539
15.6. Uwagi o zastosowaniu systemów informatycznych do wspomaganie funkcjonowania ZZZ – rola Internetu . . . . .	543
Pytania . . . . .	544
Literatura zalecana . . . . .	545

## CZĘŚĆ VII. PARTNERSTWO SPOŁECZNE W BUDOWANIU KAPITAŁU LUDZKIEGO ORGANIZACJI

<b>Rozdział 16. Partnerstwo w zarządzaniu kapitałem ludzkim organizacji (Stanisława Borkowska) . . . . .</b>	<b>549</b>
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 ZZZ 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
<b>Rozdział 17. W poszukiwaniu nowej drogi (Stanisława Borkowska) . . . . .</b>	<b>578</b>
17.1. Ewolucja modelu unijnego (korporacyjnego) . . . . .	578
17.2. Dialog społeczny . . . . .	579
17.3. ZZZ w organizacjach a relacje: pracodawca (kierownictwo)–pracownicy (ich przedstawicielstwa) . . . . .	582
17.3.1. Elastyczność zakładowego ZZZ . . . . .	582
17.3.2. Rodzaje artykulacji interesów pracowniczych w organizacji . . . . .	583
17.3.3. Co z korporatyzmem? . . . . .	584
17.3.4. Wzrost roli działu ZZZ . . . . .	585

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

## ANEKS. ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W RÓŻNYCH ORGANIZACJACH

<b>A.1. ZZL w małych i średnich przedsiębiorstwach (Marcin Karwiński) . . . . .</b>	<b>591</b>
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
<b>A.2. ZZL w jednostkach administracji publicznej (Tomasz Sapeta) . . . . .</b>	<b>605</b>
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
<b>A.3. ZZL w jednostkach badawczo-rozwojowych (Joanna Purgał-Popiela) . . . . .</b>	<b>629</b>
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
<b>A.4. ZZL w jednostkach sektora usług medycznych (Beata Buchelt-Nawara) . . . . .</b>	<b>645</b>
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
<b>Bibliografia . . . . .</b>	<b>665</b>
<b>Słownik pojęć . . . . .</b>	<b>680</b>
<b>Indeks rzeczowy . . . . .</b>	<b>699</b>