

## **spis treści**

|                               |           |
|-------------------------------|-----------|
| <b>Wprowadzenie</b> . . . . . | <b>11</b> |
| <b>(M. Juchnowicz)</b>        |           |

|                                                                                                   |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>I. Od zarządzania personelem<br/>do strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi</b> . . . . . | <b>13</b> |
| <b>(M. Rybak)</b>                                                                                 |           |

|                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Wprowadzenie . . . . .                                                                 | 13 |
| 1. Ewolucja pojęcia i celów funkcji personalnej w firmie ...                           | 14 |
| 2. Fazy rozwoju funkcji zarządzania<br>zasobami ludzkimi w firmie w XX wieku . . . . . | 27 |
| 3. Zarządzanie zasobami ludzkimi, a strategia firmy . . . . .                          | 30 |
| 4. Modele zarządzania zasobami ludzkimi . . . . .                                      | 37 |
| Podsumowanie . . . . .                                                                 | 42 |
| Problemy do dyskusji . . . . .                                                         | 43 |
| Literatura . . . . .                                                                   | 44 |

|                                                                              |           |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>II. Zarządzanie procesami pracy,<br/>a strategia personalna</b> . . . . . | <b>45</b> |
| <b>(A. Sajkiewicz)</b>                                                       |           |

|                                                    |    |
|----------------------------------------------------|----|
| Wprowadzenie . . . . .                             | 45 |
| 1. Zasoby ludzkie a organizacja procesów . . . . . | 46 |
| 2. Uwarunkowania zmian w procesach . . . . .       | 49 |
| 3. Kompetencje w procesach pracy . . . . .         | 52 |
| 4. Koncepcje zarządzania procesami . . . . .       | 57 |
| 5. Kultura zarządzania procesami . . . . .         | 61 |
| 6. Zarządzanie wynikami . . . . .                  | 65 |

|                                                |    |
|------------------------------------------------|----|
| 7. Standardy w zarządzaniu procesami. . . . .  | 68 |
| 8. Zarządzanie siecią procesów. . . . .        | 71 |
| 9. Zarządzanie procesami personalnymi. . . . . | 75 |
| Podsumowanie. . . . .                          | 81 |
| Problemy do dyskusji. . . . .                  | 82 |
| Literatura. . . . .                            | 83 |

### **III. Rozwój kadr w strategii personalnej firmy. . . . . 85**

#### **(8. Jamka)**

|                                                                             |     |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----|
| Wprowadzenie. . . . .                                                       | 85  |
| 1. Szczególne znaczenie rozwoju kadr<br>we współczesnej gospodarce. . . . . | 86  |
| 1.1 Umiejętności jako wyodrębniony zasób firmy. . . . .                     | 86  |
| 1.2 Rozwój społeczeństwa postindustrialnego. . . . .                        | 87  |
| 1.3 Profesjonalizm warunkiem<br>współczesnej przedsiębiorczości. . . . .    | 89  |
| 2. Kierowanie karierą w strategii rozwoju kadr. . . . .                     | 94  |
| 2.1 Podstawowe pojęcia. . . . .                                             | 94  |
| 2.2 Rola firmy w kierowaniu karierą pracowników. . . . .                    | 97  |
| 2.3 Podmioty kierowania karierą. . . . .                                    | 100 |
| 2.4 Organizacyjny wymiar kierowania karierą pracowników                     | 102 |
| 3. Szkolenia w strategii rozwoju kadr. . . . .                              | 111 |
| 3.1 Ekonomiczny wymiar szkolenia pracowników. . . . .                       | 111 |
| 3.2 Strategia szkolenia pracowników. . . . .                                | 114 |
| Podsumowanie. . . . .                                                       | 118 |
| Problemy do dyskusji. . . . .                                               | 119 |
| Literatura. . . . .                                                         | 120 |

### **IV. Strategie motywacyjne u progu XXI wieku. . . . . 121**

#### **(M. Juchnowicz)**

|                                                                                            |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Wprowadzenie. . . . .                                                                      | 121 |
| 1. Podejście do motywowania w polskich firmach. . . . .                                    | 122 |
| 2. Argumenty uzasadniające celowość<br>posiadania strategii motywacyjnej w firmie. . . . . | 124 |
| 3. Strategia motywacyjna a zarządzanie strategiczne firmą . .                              | 125 |
| 4. Strategia motywacyjna a kultura firmy. . . . .                                          | 127 |
| 5. Uwarunkowania strategii motywacyjnej. . . . .                                           | 129 |

|                                                   |     |
|---------------------------------------------------|-----|
| 6. Wybory strategiczne. . . . .                   | 132 |
| 7. Cele strategiczne. . . . .                     | 135 |
| 8. Tendencje w strategiach motywacyjnych. . . . . | 142 |
| 9. Realia polskich . . . . .                      | 152 |
| Podsumowanie. . . . .                             | 154 |
| Problemy do dyskusji. . . . .                     | 155 |
| Literatura. . . . .                               | 156 |

## **V. Komunikacja interpersonalna**

### **w zarządzaniu zasobami ludzkimi. . . . . 157** **(M. Mandziej-Jeżyna)**

|                                                                                           |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Wprowadzenie. . . . .                                                                     | 157 |
| 1. Komunikacja interpersonalna, a funkcje zarządzania . . . . .                           | 158 |
| 2. Rola modeli i koncepcji komunikacji międzyludzkiej<br>w strategii personalnej. . . . . | 162 |
| 3. Formy komunikacji interpersonalnej<br>w strategii personalnej. . . . .                 | 165 |
| 3.1 Komunikacja ustna. . . . .                                                            | 165 |
| 3.2 Komunikacja pisemna. . . . .                                                          | 165 |
| 3.3 Komunikacja pionowa w dół. . . . .                                                    | 167 |
| 3.4 Komunikacja pionowa w górę. . . . .                                                   | 169 |
| 3.5 Komunikacja pozioma. . . . .                                                          | 170 |
| 4. Sieci komunikacyjne. . . . .                                                           | 171 |
| 5. Komunikacja niewerbalna. . . . .                                                       | 175 |
| 6. Komunikacja werbalna. . . . .                                                          | 181 |
| 7. Style komunikacji. . . . .                                                             | 184 |
| 8. Bariery w komunikowaniu się<br>i sposoby ich przełamywania . . . . .                   | 186 |
| Podsumowanie. . . . .                                                                     | 188 |
| Problemy do dyskusji. . . . .                                                             | 190 |
| Literatura. . . . .                                                                       | 190 |

## **VI. Funkcjonowanie**

### ***controllingu* personalnego w firmie. . . . . 191** **(J. Górka)**

|                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------|-----|
| Wprowadzenie. . . . .                                           | 191 |
| 1. Istota i znaczenie <i>controllingu</i> personalnego. . . . . | 192 |

|                                                                                   |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2. Etapy wdrażania systemu . . . . .                                              | 194 |
| 3. Instrumentarium <i>controllingu</i> personalnego. . . . .                      | 199 |
| 4. Ocena efektywności funkcjonowania<br><i>controllingu</i> personalnego. . . . . | 202 |
| Podsumowanie. . . . .                                                             | 207 |
| Problemy do dyskusji . . . . .                                                    | 208 |
| Literatura. . . . .                                                               | 209 |

## **VII. Ilościowe determinaty polityki personalnej . . . . . 211**

### **(K. Makowski)**

|                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------|-----|
| Wprowadzenie. . . . .                                       | 211 |
| 1. Pojęcia oraz miary. . . . .                              | 213 |
| 2. Relacje kosztowe. . . . .                                | 217 |
| 3. Relacje efektywnościowe. . . . .                         | 223 |
| 4. Koszty pracy, a produktywność (wydajność) pracy. . . . . | 226 |
| Podsumowanie. . . . .                                       | 232 |
| Problemy do dyskusji. . . . .                               | 235 |
| Literatura. . . . .                                         | 235 |