

SPIS TREŚCI

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
Studium przypadku: Kształtowanie ról w Ericsson Sp. z o.o.	105
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
	Studium przypadku: Rola wartości i kompetencji w rozwijaniu pracowników CEDC International	118
4.3.	Model wynagradzania	121
4.3.1.	Rola mierników procesów w ocenie wyników pracy	121
	Studium przypadku: Model wynagradzania pracowników oraz jego następstwa procesowe w Grupie Azoty S.A.	123
4.3.2.	Powiązanie wyników pracy i oceny kompetencji w wynagradzaniu.....	129
	Studium przypadku: Performance Management w firmie T-Mobile Polska	129
4.3.3.	Kształtowanie wynagrodzenia podstawowego.....	136
4.4.	Model procesów personalnych	140
4.4.1.	Modele i standardy procesów personalnych	140
	Studium przypadku: Siły napędowe i zasady zarządzania w procesie rozwijania pracowników w Banku BGŻ BNP Paribas S.A.	150
	Studium przypadku: Standaryzacja procesu rozwoju pracowników w PHZ „Baltona” S.A.....	154
4.4.2.	Hierarchia i architektura procesów	158
	Studium przypadku: Modelowanie procesów personalnych w Newag S.A.....	161
	Studium przypadku: Proces zarządzania zasobami ludzkimi w Grupie Azoty S.A.	173
4.4.3.	Projektowanie i dokumentowanie procesów	182
	Studium przypadku: 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