

Spis treści

Wprowadzenie	15
Część I. Trendy i wyzwania HRM	21
Rozdział 1. Zarządzanie zasobami ludzkimi – blaski i cienie, wyzwania <i>(Tadeusz Oleksyn)</i>	23
1.1. Zamiast wstępu: HRM jako następca PM – elementy kontynuowane i różniące	23
1.2. Dobre strony HRM i wkład w światowe zarządzanie	26
1.3. Czynniki wywierające negatywny wpływ na jakość ZZL	27
1.4. Wyzwania przyszłości	30
1.4.1. Zarządzanie respektujące i promujące wartości	30
1.4.2. Działanie z wyobraźnią i myślą o przyszłości	33
1.4.3. Konieczny rozwój przedsiębiorstw	35
1.4.4. Jednoczesne zwiększanie innowacyjności i wynagrodzeń	37
1.4.5. Zwalczanie ubóstwa i nędzy	38
1.4.6. Dostosowanie HRM do organizacji i jej unikalności	39
1.4.7. Rozsądek i umiar w zmianach	40
1.4.8. Wyzwania związane z imigrantami	40
1.4.9. Równoważenie twardych i miękkich elementów zarządzania	42
1.5. Groźne pęknięcie Polski na dwie części – i jak go nie powiększać	43
Rozdział 2. Procesy realizacji funkcji personalnej <i>(Katarzyna Szczepańska)</i>	51
2.1. Wprowadzenie	51
2.2. Zarys charakterystyki funkcji personalnej	52
2.3. Strategiczne i operacyjne ujęcie funkcji personalnej	53
2.4. Struktura strategicznego i operacyjnego ujęcia funkcji personalnej	54
2.5. Struktura działań w procesach realizacji funkcji personalnej	56
2.6. Podsumowanie	62

Rozdział 3. Wartość kapitału intelektualnego (<i>Jolanta Żukowska</i>)	65
3.1. Wprowadzenie	65
3.2. Wartości niematerialne	66
3.3. Kapitał intelektualny	67
3.4. Metody pomiaru i wartości przedsiębiorstwa z uwzględnieniem kapitału intelektualnego	69
3.5. Propozycja autorska pomiaru kapitału ludzkiego, kapitału relacji i organizacji	71
3.6. Podsumowanie	73
Rozdział 4. ZZL w organizacjach międzynarodowych i globalnych – wybrane kwestie (<i>Izabela Stańczyk</i>)	77
4.1. Wprowadzenie	77
4.2. Niskie koszty pracy jako czynnik zachęcający do inwestowania i tworzenia centrów outsourcingowych w Polsce	78
4.3. Polska europejskim liderem w zakresie stresu w pracy?	80
4.4. Komunikacja w zespołach wielokulturowych	81
4.5. Profile kompetencyjne pracowników w zespołach wielokulturowych	83
4.6. Kompetencje menedżera i specjalistów HR w organizacji wielokulturowej ..	87
4.7. Rozwój zawodowy w organizacjach i zespołach międzynarodowych	89
4.8. Podsumowanie	92
Rozdział 5. Polskie firmy rodzinne – wyzwania i sukcesje (<i>Anna Soszyńska</i>)	97
5.1. Trendy w obszarze HR	97
5.2. Specyfika funkcjonowania firm rodzinnych	99
5.3. Firmy rodzinne w obliczu procesu zmian	101
5.4. Obraz firm rodzinnych a plany sukcesji	102
5.5. Sukcesja i związane z nią problemy	104
5.6. Podsumowanie	108
Rozdział 6. Kobieta sukcesja w przedsiębiorstwach rodzinnych (<i>Alicja Hadryś-Nowak, Ewa Więcek-Janka</i>)	111
6.1. Wstęp	111
6.2. Kobiety w biznesie	112
6.3. Kobiety w przedsiębiorstwach rodzinnych	114

6.4. Role kobiet w przedsiębiorstwach rodzinnych	116
6.4.1. Współprowadząca firmę	116
6.4.2. Właścicielka firmy	117
6.4.3. Członkini zarządu	117
6.4.4. Doradczyni	117
6.4.5. „Tylne wsparcie”	118
6.4.6. Wychowawczynie przyszłych pokoleń	118
6.5. Kompetencje kobiet	118
6.6. Problemy kobiet w procesie sukcesji	121
6.6.1. Obszar I: Brak wiary w siebie – budowanie wiarygodności w biznesie	122
6.6.2. Obszar II: Równowaga życia zawodowego oraz prywatnego	123
6.6.3. Obszar III: Ciągłe udowadnianie, że jest się odpowiednią osobą na danym stanowisku	123
6.6.4. Obszar IV: Komunikacja	123
6.6.5. Obszar V: Relacje córka-ojciec	124
6.7. Podsumowanie	125

Rozdział 7. Inteligencja emocjonalna, kontekstualna i historyczna jako źródła kompetencji społecznych (Tomasz Ochowski)

7.1. Gdy inteligencja emocjonalna nie wystarcza	131
7.2. Menedżer jako historyk?	136
7.3. W kierunku kultury historycznej menedżera	138

Rozdział 8. ZSZ a koncepcje CSR i sustainability (Aleksandra Zalesna)

8.1. Wstęp	141
8.2. Społeczna odpowiedzialność biznesu i zrównoważony rozwój – istota pojęć	141
8.3. Podobieństwa i różnice między CSR a zrównoważonym rozwojem	144
8.4. Relacje między koncepcją CSR a zarządzaniem zasobami ludzkimi	144
8.5. Relacje między koncepcją zrównoważonego rozwoju (sustainability) a zarządzaniem zasobami ludzkimi	146
8.6. Podobieństwa i różnice	148
8.7. Podsumowanie	150

Rozdział 9. Różnorodność pokoleniowa jako potencjał dla organizacji (Olga Rawa-Siarkowska)

9.1. Wprowadzenie	155
9.2. Pokolenia na rynku pracy	156

9.3. Konsekwencje wielopokoleniowości w organizacjach	158
9.4. Zarządzanie wiekiem jako sposób na budowanie potencjału organizacji	159
9.5. Podsumowanie	162
Rozdział 10. Jakimi pracownikami są pracownicy Pokolenia Y? (<i>Michał Dobrołowicz</i>).....	165
10.1. Wstęp	165
10.2. Przegląd literatury	166
10.3. Cechy Pokolenia Y	169
10.4. Metodyka badań	171
10.5. Prezentacja wyników	172
10.6. Dyskusja wyników	173
10.7. Wnioski	175
10.8. Anomia a Pokolenie Y	177
Rozdział 11. Wpływ kultury organizacyjnej na transformację funkcji personalnej (<i>Maryla Bogdanowicz</i>)	181
11.1. Wprowadzenie	181
11.2. Przegląd literatury	183
11.2.1. HR jako partner strategiczny	183
11.2.2. Gotowość do zmiany	184
11.2.3. Kultura organizacyjna	185
11.2.4. Rola specjalistów HR w procesie zmiany	186
11.3. Studium przypadku	188
11.3.1. Kontekst badania	188
11.3.2. Analiza przebiegu procesu – Etap 1	190
11.3.3. Analiza przebiegu procesu – Etap 2	193
11.3.4. Dyskusja wyników	195
11.4. Wnioski i rekomendacje	197
Rozdział 12. Forma zatrudnienia a metody poszukiwania pracy (<i>Barbara A. Sypniewska, Andrzej Jagodziński</i>)	203
12.1. Wprowadzenie	203
12.2. Teoretyczne aspekty „poszukiwania pracy”	206
12.3. Metodyka badania	208
12.4. Opis próby badawczej	208
12.5. Wyniki badań	209
12.6. Podsumowanie i dyskusja wyników	213

Rozdział 13. E-rekrutacja jako skuteczne narzędzie poszukiwania pracownika i pracodawcy (Paulina Natywa)	219
13.1. Wprowadzenie	219
13.2. Źródła doboru pracowników	222
13.3. Nowoczesne metody e-rekrutacji	226
13.4. Wyniki badań empirycznych dotyczących oceny skuteczności e-rekrutacji	229
13.5. Podsumowanie	235
Rozdział 14. Niewidomi na rynku pracy (Beata Kot)	241
14.1. Osoby z dysfunkcją wzroku	241
14.2. Sytuacja dziecka niewidomego i niedowidzącego	243
14.3. Prawo do pracy	243
14.4. Działania na rzecz aktywizacji zawodowej osób niewidomych – studium przypadku	246
14.5. Podsumowanie – dylematy związane z pracą osób z dysfunkcją wzroku	251
Część II. Przywództwo, kompetencje, satysfakcja	255
Rozdział 15. Przywództwo organizacyjne w nowej gospodarce (Jerzy Szczupaczyński)	257
15.1. Wprowadzenie	257
15.2. Tendencje reorientacji w HRM i przywództwie	258
15.3. Kontrowersje wokół definicji przywództwa	260
15.4. Trzy modele przywództwa w warunkach zmiany	262
15.5. Kompetencje przywódcy w środowisku wielokulturowym	265
15.6. Kontrowersje wokół rozumienia przywódcy etycznego	266
15.7. Podsumowanie	268
Rozdział 16. Wyzwania współczesnego przywództwa (Agnieszka Knap-Stefaniuk, Wioleta J. Karna)	273
16.1. Wstęp	273
16.2. Przywództwo – charakterystyka pojęcia	274
16.3. Cechy przywódców	275
16.4. Uwarunkowania współczesnego przywództwa	276
16.5. Zmiany w przywództwie	279
16.6. Podsumowanie	285

Rozdział 17. Satysfakcja z pracy i komunikowanie się w organizacji. Analiza i zależności (Barbara A. Sypniewska, Katarzyna Kolasa)	291
17.1. Wprowadzenie	291
17.2. Metodyka badania	295
17.3. Opis próby badawczej	296
17.4. Wyniki badań	296
17.5. Dyskusja wyników	301
17.6. Podsumowanie	304
 Rozdział 18. Programy zarządzania talentami menedżerskimi (Anna Bugalska)	 309
18.1. Wstęp	309
18.2. Kryteria oceny – teoretyczna perspektywa identyfikacji talentu. Kryteria identyfikacji talentu menedżerskiego	310
18.3. Kryteria doboru kadry kierowniczej stosowane przez organizacje na przykładzie analizy diagnozowanych kompetencji w 20 realizowanych procesach	314
18.4. Przebieg procesu identyfikacji talentów – opis rekomendacji z doświadczeń własnych autorki	318
18.5. Podsumowanie	323
 Rozdział 19. Wykorzystać wiedzę o typach umysłów (Witold Dobrołowicz)	 327
19.1. Wprowadzenie	327
19.2. Typy umysłowe	327
19.2.1. Dwa typy – racjoniści i intuicjoniści	328
19.2.2. Propozycja pięciu typów	329
19.3. Propozycja nowych testów	331
19.3.1. Potrzeba nowych testów	331
19.3.2. Nazwy nowych testów i ich rodzaje	332
19.3.3. Wskaźniki w nowych testach	334
19.4. O przydatności wyników badania testem typu LIZ	336
19.4.1. O wspomaganiu rekrutacji i selekcji	336
19.4.2. Przydatność LIZ do mierzenia wyników kształcenia specjalistów	337
19.4.3. Dobór zespołów pracowniczych	337
19.4.4. Dobór doradców	338
19.4.4.1. Postępowanie w sytuacji pierwszej	339
19.4.4.2. Postępowanie w sytuacji drugiej	340
19.5. Podsumowanie	341

Rozdział 20. „Twarde” HRM a potencjał działu kadr: problem luki kompetencyjnej (<i>Beata Jamka</i>)	345
20.1. Wstęp	345
20.2. Współczesne ZZL – ku zarządzaniu przez pomiar	346
20.3. Wyzwania HR a zadania nowoczesnego pionu personalnego	348
20.4. ZZL to zarządzanie: (nie)spójność zadań i możliwości	352
20.5. Wnioski i rekomendacje	353
Rozdział 21. Godnościowa satysfakcja pracownicza (<i>Barbara A. Sypniewska</i>)	359
21.1. Pojęcie satysfakcji z pracy	359
21.2. Teorie motywacji a satysfakcja	360
21.3. Satysfakcja godnościowa	361
21.4. Metodyka badania	363
21.5. Opis próby badawczej	363
21.6. Narzędzie badawcze	363
21.7. Wyniki badań	364
21.8. Dyskusja wyników	368
21.9. Podsumowanie	371
Rozdział 22. Test kompetencji – ryzyko związane z jego stosowaniem (<i>Grzegorz Truszczyński</i>)	375
22.1. Wstęp – Model kompetencji jako podstawa do tworzenia testów kompetencji	375
22.2. Test Kompetencyjny jako metoda pomiaru kompetencji	376
22.3. Metodyka budowy testu kompetencyjnego	376
22.4. Budowa testu kompetencyjnego mierzącego kompetencje pracowników – występujące w projekcie ryzyko i sposoby jego zmniejszania	377
22.4.1. Niskie dopasowanie narzędzia do specyfiki organizacji	378
22.4.1.1. Opis ryzyka	378
22.4.1.2. Metody minimalizowania ryzyka	379
22.4.2. Możliwość nauki przez badanych właściwych odpowiedzi	380
22.4.2.1. Opis ryzyka	380
22.4.2.2. Metody minimalizowania ryzyka	381
22.4.3. Ustalenie adekwatnego wzorca odpowiedzi w teście	382
22.4.3.1. Opis ryzyka	382
22.4.3.2. Metody minimalizowania ryzyka	383
22.4.4. Zapewnienie wysokich wskaźników psychometrycznych narzędzia	384
22.4.4.1. Opis ryzyka	384
22.4.4.2. Metody minimalizowania ryzyka	385
22.5. Podsumowanie	386

Rozdział 23. Zastosowanie testów osobowości w ocenie kompetencji pracowników podczas Development Center (Sylwia Kazanowska) ..	391
23.1. Wstęp	391
23.2. Development Center	391
23.3. Testy osobowości	393
23.4. Metodyka badania	394
23.5. Pytania badawcze	394
23.6. Narzędzia	394
23.7. Osoby badane	395
23.8. Prezentacja wyników	395
23.9. Dyskusja wyników	397
23.10. Wnioski/rekomendacje	399
 Część III. Studia przypadków, komunikaty studentów i słuchaczy – praktyków	403
 Rozdział 24. Model ZZL – casus Niepokalanowa (Krzysztof A. Wojcieszek)	405
24.1. Wprowadzenie: testowanie maksymilianowskiego modelu zarządzania zasobami ludzkimi	405
24.2. Istota zarządzania zasobami ludzkimi w klasztorze św. Maksymiliana w okresie międzywojennym	409
24.3. Czy rzeczywistość może nas „karać”? Wymóg dążenia do zgodności rzeczywistości i zawartości kultury (wymóg prawdy i dobra w kulturze) ..	413
24.4. Niejasna przyszłość. Co się wyłania zza horyzontu mazowieckiej wioski?	415
 Rozdział 25. Fluktuacja informatyków i jej przyczyny w świetle wyników badań (Jacek Woźniak)	419
25.1. Wstęp	419
25.2. Fluktuacja i jej teorie	420
25.3. Wyniki badań nad czynnikami sprzyjającymi fluktuacji wśród informatyków	423
25.4. Metodyka i hipotezy badania	426
25.5. Wyniki badania i ich dyskusja	427
25.6. Wnioski i rekomendacje	430

Rozdział 26. Kompetencje zarządcze w jednostce ochrony zdrowia (Agnieszka Wenerska)	435
26.1. Wstęp	435
26.2. Metodyka badań	436
26.2.1. Badanie wybranej tematycznie literatury dotyczącej kompetencji	436
26.2.2. Pilotażowe badanie ankietowe oraz wolny wywiad przeprowadzony przez autorkę	436
26.2.3. Badanie tematyczne kadry polskich szpitali	437
26.3. Teoretyczne ujęcie problematyki kompetencji	438
26.4. Zasady funkcjonowania jednostek ochrony zdrowia	441
26.5. Ocena kompetencji menedżerskich wynikająca z badań	443
26.6. Podsumowanie	447
 Rozdział 27. Anomia pracownicza – studium przypadku (Iwona Kwiatkowska)	451
27.1. Pojęcie anomii pracowniczej	451
27.2. Wartości i korzyści	453
27.3. Sytuacja pokusy i proces społecznego uzgadniania usprawiedliwień	455
27.4. Zjawisko anomii pracowniczej – studium przypadku	456
27.5. Analiza i wnioski	459
27.6. Podsumowanie	461
 Rozdział 28. Komunikaty studentów i słuchaczy – praktyków	465
Komunikat 28.1. Nowa strategia ZZL w warunkach restrukturyzacji PKP Intercity SA (Konrad Adamczyk)	466
28.1.1. Wstęp	466
28.1.2. Zarządzanie zmianami w PKP Intercity SA	467
28.1.3. Nowa strategia zarządzania zasobami ludzkimi	469
28.1.4. Kształcenie i rozwój: wdrożenie systematycznego modelu szkolenia z kompleksowym, stałym systemem oceny pracy	470
28.1.5. Motywowanie finansowe i pozafinansowe	471
28.1.6. Podsumowanie	472
 Komunikat 28.2. Kilka uwag na temat istoty relacji w coachingu (Izabela Biedrzycka)	474

Komunikat 28.3. Portale społecznościowe i ich wykorzystanie w rekrutacji i doborze kadr (<i>Damian Bińkiewicz</i>)	477
28.3.1. Wprowadzenie	477
28.3.2. Facebook	479
28.3.3. Użyteczność portali społecznościowych w rekrutacji i doborze kadr	480
Komunikat 28.4. Dylematy ZZL w firmie Hotel&Restauracja – studium przypadku (<i>Małgorzata Jakimiuk</i>)	482
Komunikat 28.5. Pracownik u schyłku kariery zawodowej. Kilka refleksji (<i>Katarzyna Starzyńska</i>)	485
Komunikat 28.6. Testy psychologiczne w doborze kandydatów (<i>Damian Pawłowicz</i>)	487
Komunikat 28.7. Rekrutacja i dobór kadr jako projekt – studium przypadku firmy ubezpieczeniowej (<i>Wiesław Wojciechowski</i>)	491
Komunikat 28.8. Przemoczny wpływ naczelnego kierownictwa – studium przypadku firmy MAX (<i>Łukasz Jakimiuk</i>)	495
Komunikat 28.9. Premia jako narzędzie kontrowersyjnego karania – case study (<i>Izabela Wójcik</i>)	497
Komunikat 28.10. Konfliktogenne nagradzanie – przypadek instytucji kultury (<i>Zbigniew Czapski-Kłoda</i>)	500