

# SPIS TREŚCI

|                                                                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Wstęp</b>                                                                                              | 9  |
| <b>Rozdział 1.</b>                                                                                        |    |
| <b>Manipulacja w kierowaniu ludźmi</b>                                                                    |    |
| (Czesław Sikorski)                                                                                        | 11 |
| 1.1. Pojęcie manipulacji i próby jej uzasadnienia jako dopuszczalnej metody zarządzania zasobami ludzkimi | 11 |
| 1.2. Rodzaje i techniki manipulacji kierowniczej                                                          | 15 |
| 1.3. Przywództwo etyczne                                                                                  | 22 |
| Bibliografia                                                                                              | 25 |
| <b>Rozdział 2.</b>                                                                                        |    |
| <b>Szkolenia pracowników z wykorzystaniem outsourcingu</b>                                                |    |
| (Tadeusz Listwan, Tomasz Sierpowski)                                                                      | 27 |
| 2.1. Wprowadzenie                                                                                         | 27 |
| 2.2. Outsourcing i outsourcingowe projekty szkoleniowe                                                    | 28 |
| 2.3. Typy i charakterystyka outsourcingowych projektów szkoleniowych                                      | 34 |
| 2.4. Fazy i procesy realizacji outsourcingowych projektów szkoleniowych                                   | 37 |
| 2.5. Zalety i ograniczenia rozwiązań charakterystycznych dla OPS                                          | 41 |
| 2.6. Badania outsourcingowych projektów szkoleniowych                                                     | 45 |
| 2.7. Podsumowanie                                                                                         | 49 |
| Bibliografia                                                                                              | 50 |

### **Rozdział 3.**

#### **Pragmatyczne przywództwo jako sposób budowania potencjału organizacji**

|                                              |    |
|----------------------------------------------|----|
| (Jolanta Bieńkowska)                         | 52 |
| 3.1. Wprowadzenie                            | 52 |
| 3.2. Istota hiperelastyczności i pragmatyzmu | 53 |
| 3.3. Służebny wizjoner                       | 56 |
| 3.4. Indywidualizm w kolektywie              | 57 |
| 3.5. Bezpieczeństwo rozwoju pracowników      | 59 |
| 3.6. Pragmatyczna kultura                    | 60 |
| 3.7. Paradoks przewodzenia                   | 61 |
| 3.8. Podsumowanie                            | 62 |
| Bibliografia                                 | 63 |

### **Rozdział 4.**

#### **Pomiar cech i zachowań przywódczych w kontekście wartości kultury organizacyjnej**

|                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| (Jerzy Mączyński, Łukasz Sułkowski, Dariusz Wyspiański, Michał Chmielecki)                  | 65 |
| 4.1. Wprowadzenie                                                                           | 65 |
| 4.2. Problem i metody badań w ramach projektu GLOBE                                         | 67 |
| 4.3. Wybrane rezultaty badań nad wartościami kultury organizacyjnej w ramach programu GLOBE | 69 |
| 4.4. Problem i wyniki badań w zakresie cech i zachowań polskich menedżerów                  | 70 |
| 4.5. Podsumowanie                                                                           | 82 |
| Bibliografia                                                                                | 85 |

### **Rozdział 5.**

#### **Metody kształtowania kultury organizacyjnej**

|                                                                                      |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| (Łukasz Sułkowski)                                                                   | 87  |
| 5.1. Wprowadzenie                                                                    | 87  |
| 5.2. Paradygmaty kultury w organizacji i zarządzaniu                                 | 89  |
| 5.3. Kształtowanie kultury z perspektywy różnych paradygmatów                        | 89  |
| 5.4. Funkcjonalistyczna zmiana kultury                                               | 91  |
| 5.5. Interpretatywno-symboliczne podejście do zmian kulturowych                      | 94  |
| 5.6. Kształtowanie kultury w organizacjach w aspekcie krytycznym postmodernistycznym | 98  |
| 5.7. Podsumowanie                                                                    | 101 |
| Bibliografia                                                                         | 101 |

**Rozdział 6.****Zarządzanie karierami pracowniczymi w organizacji:  
współczesne problemy i wyzwania**

(Piotr Bohdziewicz) 104

|                                                     |     |
|-----------------------------------------------------|-----|
| 6.1. Wprowadzenie                                   | 104 |
| 6.2. Nowe modele karier zawodowych                  | 105 |
| 6.3. Zarządzanie karierami zawodowymi w organizacji | 112 |
| 6.4. Podsumowanie                                   | 122 |
| Bibliografia                                        | 124 |

**Rozdział 7.****Kształtowanie satysfakcji i zaangażowania pracowników**

(Ewa Stroińska) 128

|                                                                              |     |
|------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 7.1. Wprowadzenie                                                            | 128 |
| 7.2. Satysfakcja i zaangażowanie pracowników – zakres definicyjny            | 130 |
| 7.3. Wpływ zadowolenia i satysfakcji z pracy na zarządzanie                  | 136 |
| 7.4. Metody i techniki kształtowania satysfakcji i zaangażowania pracowników | 138 |
| 7.5. Podsumowanie                                                            | 148 |
| Bibliografia                                                                 | 149 |

**Rozdział 8.****Koncepcje, modele i metody zarządzania różnorodnością**

(Anna Sołtys) 151

|                                                                  |     |
|------------------------------------------------------------------|-----|
| 8.1. Wprowadzenie                                                | 151 |
| 8.2. W stronę standaryzacji zasobów ludzkich                     | 154 |
| 8.3. Różnorodność jako źródło problemów w organizacji            | 157 |
| 8.4. Zmieniające się zasoby ludzkie                              | 160 |
| 8.5. Filozofia zarządzania różnorodnością                        | 164 |
| 8.6. Uwarunkowania praktyczne zarządzania różnorodnością         | 170 |
| 8.7. Zarządzanie różnorodnością w organizacji                    | 172 |
| 8.8. Proces implementacji i wskaźniki zarządzania różnorodnością | 176 |
| 8.9. Paradoksy i wyzwania                                        | 177 |
| 8.10. Podsumowanie                                               | 178 |
| Bibliografia                                                     | 178 |

**Rozdział 9.****Metody i techniki zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście wirtualizacji  
zarządzania**

(Joanna Cewińska, Katarzyna Wojtaszczyk) 181

|                                                     |     |
|-----------------------------------------------------|-----|
| 9.1. Wprowadzenie                                   | 181 |
| 9.2. Wirtualizacja procesu pozyskiwania pracowników | 183 |

|                                                                    |     |
|--------------------------------------------------------------------|-----|
| 9.3. Wirtualizacja procesów rozwoju zasobów ludzkich               | 193 |
| 9.4. Wirtualizacja innych subfunkcji zarządzania zasobami ludzkimi | 204 |
| 9.5. Mocne i słabe strony wirtualizacji ZZL                        | 207 |
| 9.6. Podsumowanie                                                  | 210 |
| Bibliografia                                                       | 211 |

## **Rozdział 10.**

### **Metody zarządzania zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach**

|                  |     |
|------------------|-----|
| (Izabela Warwas) | 218 |
|------------------|-----|

|                                                                            |     |
|----------------------------------------------------------------------------|-----|
| 10.1. Wprowadzenie                                                         | 218 |
| 10.2. Zarządzanie kompetencjami                                            | 219 |
| 10.3. Wybrane metody zarządzania zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach | 223 |
| 10.4. Podsumowanie                                                         | 231 |
| Bibliografia                                                               | 232 |

## **Rozdział 11.**

### **Metody kształtowania wynagrodzeń w przedsiębiorstwie**

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| (Jarosław Sokołowski) | 234 |
|-----------------------|-----|

|                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|
| 11.1. Wprowadzenie                                                      | 234 |
| 11.2. Główne podejścia do kształtowania wynagrodzeń w przedsiębiorstwie | 236 |
| 11.3. Metody kształtowania wzrostu wynagrodzeń w przedsiębiorstwie      | 244 |
| 11.4. Kształtowanie wynagrodzeń jako element strategii przedsiębiorstwa | 247 |
| 11.5. Projektowanie systemów wynagrodzeń w przedsiębiorstwach           | 249 |
| 11.6. Podsumowanie                                                      | 251 |
| Bibliografia                                                            | 251 |

## **Rozdział 12.**

### **Jak zmierzyć to, co niemierzalne? Zasady konstruowania wskaźników syntetycznych w zarządzaniu zasobami ludzkimi**

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| (Justyna Wiktorowicz) | 253 |
|-----------------------|-----|

|                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------|-----|
| 12.1. Wprowadzenie                                           | 253 |
| 12.2. Skale pomiarowe                                        | 254 |
| 12.3. Mierniki syntetyczne – zasady konstrukcji, etapy oceny | 259 |
| 12.4. Podsumowanie                                           | 268 |
| Bibliografia                                                 | 271 |

|                        |     |
|------------------------|-----|
| <b>Noty o autorach</b> | 274 |
|------------------------|-----|