Wioleta Mikołajczewska

Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji

WYBRANE ASPEKTY

GSW
Gdańsk 2024

Projekt okładki Redakcja Tomasz Mikołajczewski

Wydanie pierwsze, objętość 11,3 ark. wyd., Gdańsk 2024

Druk i oprawa
Sowa-Druk na Życzenie, www.sowadruk.pl, tel. 22 431 81 40
Sowa Sp. z o.o., 05-500 Piaseczno, ul. Raszyńska 13

© Copyright by Gdańska Szkoła Wyższa, Gdańsk 2024

GSW
GDAŃSKA SZKOŁA WYŻSZA

Wydawnictwo GSW

Gdańska Szkoła Wyższa
80-875 Gdańsk, ul. Biskupia 24B
tel. 58 305 08 11, 12
Zamówienia: wydawnictwo@gsw.gda.pl

www.gsw.gda.pl/wydawnictwo

ISBN 978-83-66270-33-6 Nr kat. [133]
www.gsw.gda.pl/wydawnictwo_133 → →

Spis treści

Przedmowa....7

Rozdział I. Wykorzystanie psychologii w zarządzaniu....9

1.1. Pojęcie psychologii zarządzania....9
1.2. Rozwój psychologii zarządzania....11
1.3. Zastosowanie psychologii w zarządzaniu ludźmi....14

Rozdział II. Podstawy zachowań pracowniczych....21

2.1. Istota nauki o zachowaniach w organizacji....23
2.2. Wartości i percepcja w zachowaniach pracowników....27
2.3. Osobowość i jej diagnoza....29
2.4. Uczenie się zachowań....35
2.5. Wpływ klimatu organizacyjnego....36
2.6. Reguły zachowań pracowniczych....39

Rozdział III. Emocje i inteligencja emocjonalna....43

3.1. Definicja i teorie emocji....43
3.2. Mechanizmy wzbudzania emocji....46
3.3. Rodzaje emocji....48
3.4. Ekspresja emocji....50
3.5. Inteligencja emocjonalna....53

Rozdział IV. Istota zarządzania ludźmi w organizacji....61

4.1. Zasoby ludzkie jako kapitał....61
4.2. Rola polityki personalnej....65
4.3. Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi....70
4.4. Modele zarządzania zasobami ludzkimi....76
4.5. Determinanty zarządzania zasobami ludzkimi....83

Rozdział V. Rola kierownika w organizacji 89
5.1. Klasyczne i współczesne podejście do kierowania 90
5.2. Role kierownicze 95
5.3. Umiejętności kierownicze 97
5.4. Style kierowania 100

Rozdział VI. Kształtowanie zasobów ludzkich 107
6.1. Istota doboru pracowników 107
6.2. Tworzenie profili osobowych 109
6.3. Rekrutacja 112
6.4. Selekcja 116
6.5. Adaptacja pracownicza 128

Rozdział VII. Rozwój potencjału społecznego 133
7.1. System ocen okresowych 134
7.2. Szkolenie pracowników 148
7.3. Kariery pracownicze 153

Rozdział VIII. Motywowanie pracowników 161
8.1. Definicja motywacji 162
8.2. Teoria wzmocnienia 165
8.3. Teoria treści 167
8.4. Teoria procesu 175

Rozdział IX. Narzędzia systemu motywacyjnego 181
9.1. Składowe systemu motywacyjnego 182
9.2. Motywowanie materialne 184
9.3. Motywowanie pozamaterialne 197

Bibliografia 209
Spis tabel 219
Spis rysunków 221

Przedmowa

Współczesne organizacje działają w warunkach szybko dokonujących się zmian w ich otoczeniu. Dlatego w obecnych czasach nie da się zbudować silnej pozycji rynkowej bez innowacyjności, elastyczności w działaniu i szybkich reakcji na zmiany. Należy pamiętać, że za sukcesem każdej organizacji stoją ludzie, którzy ją tworzą, wraz z ich wiedzą, umiejętnościami, postawami i motywami w dążeniu do lepszej pracy, zmian i rozwoju.

Strategia organizacji i wszystkie jej cele realizowane są zatem przez pracowników. Ludzie wykonujący pracę na rzecz firmy określani są również jako pracobiorcy, zasoby ludzkie, zasoby pracy, kapitał ludzki, czynnik ludzki, potencjał pracy czy potencjał społeczny. W nowoczesnym podejściu do zarządzania zasobami ludzkimi szczególnie cenne są te koncepcje, które podkreślają przewagę czynnika ludzkiego nad innymi czynnikami produkcji. Stosując takie terminy, jak „potencjał ludzki", „potencjał pracy", „potencjał społeczny", uznaje się pracowników jako ważny — o ile nie najważniejszy — zasób organizacji.

Potencjał społeczny organizacji to ludzie zaangażowani w jej działalność wraz z ich wiedzą, doświadczeniem, umiejętnościami, zdolnościami, predyspozycjami do pracy, motywacją i zdrowiem. Termin „potencjał" oznacza ponadto, że do ujawnienia i zrealizowania pewnych możliwości i zdolności pracowników muszą zostać spełnione określone warunki (społeczne, prawne i organizacyjne)[1].

Właściwy dobór uczestników organizacji, ich wynagradzanie, rozwijanie i motywowanie do lepszej pracy określa się jako funkcję zarządzania

[1] Por. Encyklika Jana Pawła II, *Laborem exercens*.

potencjałem społecznym. W literaturze i praktyce spotyka się inne określenia tej funkcji, jak: polityka personalna, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie ludźmi itp. Wydaje się jednak, że określenie „zarządzanie potencjałem społecznym organizacji" najlepiej odzwierciedla współczesne rozumienie tej funkcji i nie budzi negatywnych skojarzeń.

Celem niniejszej publikacji jest przedstawienie wybranych aspektów zarządzania potencjałem społecznych w organizacji. W związku z tym, że tam, gdzie mamy do czynienia z zarządzaniem ludźmi, pojawiają się problemy o podłożu psychologicznym, trzy pierwsze rozdziały poświęcone zostały wprowadzeniu w problematykę psychologii zarządzania. W rozdziale czwartym przedstawiono istotę, koncepcje i modele zarządzania zasobami ludzkimi. Następnie w rozdziale piątym omówiono rolę kierownika w organizacji, z uwzględnieniem potrzebnych umiejętności kierowniczych i stosowanych styli kierowania. Kolejne rozdziały prezentują wybrane funkcje zarządzania potencjałem społecznym: rekrutację, selekcję i adaptację pracowniczą, ocenianie i szkolenie pracowników oraz rozwój indywidualny, a także wynagradzanie i motywowanie pozamaterialne pracowników.

Książka adresowana jest do szerokiego grona osób zainteresowanych zarządzaniem potencjałem społecznym organizacji. Polecana jest przede wszystkim studentom takich kierunków, jak: zarządzanie, ekonomia, administracja i innych, na których omawiane są zagadnienia związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Może również stanowić inspirację dla praktyków zarządzania, specjalistów HR, pracodawców i kadry kierowniczej, szczególnie z uwagi na wskazówki dla menedżerów znajdujące się w podsumowaniu każdego rozdziału.

Wioleta Mikołajczewska

Bibliografia

Alderfer C., *Existence, relatedness and growth: Human needs in organizational settings*, Free Press, New York 1972.

Andrzejczak A., *Projektowanie i realizacja szkoleń*, PWE, Warszawa 2010.

Antoszkiewicz J.D., Pawlak Z., *Techniki menedżerskie*, Poltext, Warszawa 2014.

Armstrong M., *Zarządzanie ludźmi*, Wydawnictwo Rebis, Poznań 2007.

Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.

Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. III, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

Bańka A., Łącała Z., Nawarol C., Ratajczak Z., *Zarządzanie uczelnią. Efektywność i satysfakcja w pracy administracyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2002.

Bańka A., *Psychologia pracy*, [w:] J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, tom III, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000.

Bańka W., *Zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 1999.

Bartkowiak G., *Psychologia w zarządzaniu. Nowe spojrzenie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2010.

Bartkowiak G., *Psychologia zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1997.

Belker L.B., Topchlik G.S., *Początkujący menedżer*, Helion, Gliwice 2006.

Berkowski P., *Rekrutacja wewnętrzna czy zewnętrzna?*, „Personel i Zarządzanie" 2008, nr 7.

Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2002.

Bieniok H., *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2003.

Bittel L.R., *Krótki kurs zarządzania*, PWN, McGraw-Hill, Warszawa-Londyn 1994.

Blake R., Mouton J., *The Managerial Grid*, Gulf Publishing Company, Hudson 1985.
Boeri D., *Nowa organizacja pracy fizycznej*, KIW, Warszawa 1983.
Bogdanienko J., *Zarys koncepcji, metod i problemów zarządzania*, Dom Organizatora, Toruń 2005.
Bohdziewicz P., *Kariery zawodowe w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008.
Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
Borkowska S., *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985.
Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
Bruce A., Pepitone J.S., *Jak motywować pracowników*, Wydawnictwo RM, Warszawa 2001.
Brzeziński J., *Co jest testem psychologicznym?*, [w:] T. Witkowski (red.), *Nowoczesne metody doboru i oceny personelu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
Bugalska A., *Ocena wielośródłowa*, „Personel i Zarządzanie" 2011, nr 12.
Chełpa S., *Kierowanie ludźmi i przywództwo*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
Chełpa S., *Metody wywierania wpływu na podwładnych*, [w:] S. Chełpa (red.), *Zachowania organizacyjne. Praktyka w perspektywie teoretycznej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu we Wrocławiu, Wrocław 1998.
Chełpa S., *Motywowanie niematerialne*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami. Podstawy teoretyczne i ćwiczenia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000.
Colvin G., *Lepiej inwestować w ludzi niż w komputery*, „Zarządzanie na Świecie" 1998, nr 6.
Courtis J., *Rekrutacja*, [w:] D. Stewart (red.), *Praktyka kierowania*, PWE, Warszawa 1994.
Czerska M., *Motywacja*, [w:] A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, Dom Organizatora, Toruń 2002.
Czubasiewicz H., *Ocenianie pracowników*, [w:] H. Czubasiewicz (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Akademickie, Warszawa 2001.
Czubasiewicz H., *Okresowe ocenianie pracowników*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2005.
Czubasiewicz H., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Akademickie, Warszawa 2001.
Dołhasz M., *Podstawy zarządzania. Koncepcje — strategie — zastosowania*, PWN, Warszawa 2009.
Doliński D., *Ekspresja emocji. Emocje podstawowe i pochodne*, [w:] J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, tom II, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.
Doliński D., *Mechanizmy wzbudzania emocji*, [w:] J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, tom II, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.

Doliński D., *Techniki wpływu społecznego*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2005.
Dolot A., *Instrumenty rozwoju pracowników oraz kształtowanie karier*, [w:] R. Oczkowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2019.
Dubois D.D., Rothwell W.J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Helion, Warszawa 2008.
DuBrin A.J., *Praktyczna psychologia zarządzania*, PWN, Warszawa 1979.
Duda A., *Weryfikacja kandydata. Wywiad kompetencyjny kluczem do profesjonalnej oceny*, „Personel i Zarządzanie" 2011, nr 3.
Encyklopedia Gazety Wyborczej i PWN, tom 5, Kraków 2005.
Gableta M., *Potencjał pracy przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006.
Glick A., Tarczyńska M., *Motywowanie pracowników. Systemy — techniki — praktyka*, PWE, Warszawa 1999.
Gliszczyńska X., *Motywacja do pracy*, Książka i Wiedza, Warszawa 1981.
Goleman D., *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Media Rodzina, Poznań 2007.
Goleman D., *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina, Poznań 2017.
Goleman D., *Skuteczność różnych stylów zarządzania*, „Zarządzanie na Świecie" 2000, nr 6.
Golnau W., *Wynagradzanie pracowników*, [w:] Golnau W. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, CeDeWu, Warszawa 2004.
Golnau W., *Zagadnienia wstępne*, [w:] W. Golnau (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, CeDeWu, Warszawa 2008.
Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004.
Gros U., *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, PWN, Warszawa 2003.
Gurmińska K., *Koncepcje psychologiczne w zarządzaniu*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania" 2012, nr 7.
Hamilton C., *Skuteczna komunikacja w biznesie*, PWN, Warszawa 2011.
Harasim W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi i kapitałem ludzkim*, „Człowiek i organizacja XXI w." 2013, nr 3.
Hasińska Z., *Szkolenie i rozwój personelu*, [w:] Z. Jasiński (red.), *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, Placet, Warszawa 2001.
Herzberg F., Mausner B., Snyderman B., *The motivation to work*, J. Wiley and Son Incorporation, New York 1967.
Jamka B., *Kierowanie karierami — pozyskiwanie i rozwój pracowników*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1997.
Janowska A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2002.
Jarecki W., *Bez nadgodzin po godzinach, czyli elastyczny czas pracy w motywowaniu pracowników*, „Personel i Zarządzanie" 1999, nr 1.
Jasiński Z., *Motywacyjne formy organizacji pracy*, [w:] Z. Jasiński (red.), *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, Placet, Warszawa 2001.

Jasiński Z., *Proces motywacyjny i jego przebieg*, [w:] Z. Jasiński (red.), *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, Placet, Warszawa 1998.

Jastrzębska A., *Kandydat idealny czy silikonowy?*, portal Zielona Linia, pobrane z: https://zielonalinia.gov.pl/-/kandydat-idealny-czy-silikonowy-34303 (dostęp: 21.09.2021 r.).

Jaworski W., *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Morskiej, Gdynia 1998.

Jędrych E., *Wynagradzanie pracowników*, [w:] E. Jędrych (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menedżerów średniego szczebla*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2007.

Jędrych E., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, [w:] E. Jędrych (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menedżerów średniego szczebla*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2007.

Juchnowicz M., *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.

Juchnowicz M., *Motywowanie do rozwoju*, [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2005.

Juchnowicz M., *Motywowanie w toku pracy*, [w:] A. Sajkiewicz (red.), *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 2003.

Juchnowicz M., Smyk E., *Ocena pracy i pracowników*, [w:] A. Sajkiewicz (red.), *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 2003.

Jurkowski R., *Zarządzanie personelem. Proces kadrowy i inne jego prawne aspekty*, Wydawnictwo ABC, Warszawa 1998.

Kaczyńska-Maciejowska R., *Na właściwym miejscu. Metoda PAPI — pomiar osobowości i preferencji związanych z pracą*, „Personel i Zarządzanie" 2005, nr 4.

Kalinowski M., *Kariery pracownicze*, [w:] W. Golnau (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, CeDeWu, Warszawa 2008.

Kalinowski M., *Rekrutacja kandydatów do pracy*, [w:] W. Golnau (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, CeDeWu, Warszawa 2008.

Karaś R., *Teorie motywacji w zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003.

Karney J.E., *Człowiek i praca*, Wydawnictwo Międzynarodowej Szkoły Menedżerów, Warszawa 1998.

Kawka T., Listwan T., *Dobór pracowników*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2006.

Kawka T., *Motywowanie materialne*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami. Podstawy teoretyczne i ćwiczenia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000.

Keplinger A., *Emocje a zachowanie się człowieka*, [w:] S. Chełpa (red.), *Zachowania organizacyjne. Praktyka w perspektywie teoretycznej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu we Wrocławiu, Wrocław 1998.

Kopertyńska M., *Motywowanie pracowników*, Placet, Warszawa 2008.

Kopertyńska M.W., *Zarządzanie kadrami*, Wspólnota Akademicka, Legnica 2002.

Kopertyńska W., *Systemy awansowania*, [w:] Z. Jasiński (red.), *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, Placet, Warszawa 2001.
Koreach M., *The Nature of Human Values*, Free Press, New York 1973.
Kostera M., Kownacki S., Szumski A., *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna*, [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2006.
Kostera M., Kownacki S., *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*, [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2019.
Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 2000.
Kozak A., Sowińska-Wróbel A., *Siła lidera. Jak efektywnie zarządzać. Doświadczenia z polskiego rynku*, PWN, Warszawa 2016.
Kozłowski W., *Motywowanie pracowników w organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2017.
Kozłowski W., *Zarządzanie motywacją pracowników*, CeDeWu, Warszawa 2009.
Koźmiński A., *Niektóre psychologiczne determinanty wydajności pracy*, Studia psychologiczne, 1965.
Koźmiński A.K., *Zarządzanie*, [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2019.
Kożuch B., *Zarządzanie kapitałem ludzkim a sukces rynkowy firmy*, [w:] B. Kożuch (red.), *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2000.
Krokosz E., Skrzypczyński J., *Autentyczność lidera kluczem do rozwoju odwagi menedżerskiej*, „Personel i Zarządzanie" 2021, nr 4.
Król H., *Efektywny system szkolenia pracowników*, [w:] A. Ludwiczyński (red.), *Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 1999.
Król H., Ludwiczyński A., *Przedmowa*, [w:] H. Król, A. Ludwiczyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2007.
Król H., *Podstawy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] H. Król, A. Ludwiczyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2007.
Król H., *Uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] H. Król, A. Ludwiczyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2007.
Kwiecień K., *Efektywne sposoby rekrutacji*, [w:] A. Szumski (red.), *Poradnik menedżera*, Wiedza i Praktyka, Warszawa 2001.
Lanz K., *Zatrudnianie i zarządzanie personelem*, PWN, Warszawa 1995.
Leavit H.J., *Managerial psychology*, Irwin Dorsey Homewood, Illinois 1960.
Leptak D.P., Snell S.A., *The Human Resources Architecture. Toward of Theory of Human Capital Allocation and Development*, „Academy of Management Review" 1999, Vol. 24, No. 1.

Leśniewski M.A., Morawska S., *Teoretyczna analiza modeli zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] M.A. Leśniewski, S. Morawska, *Zasoby ludzkie w organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2012.

Leśniewski M.A., Morawska S., *Wprowadzenie do zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] M.A. Leśniewski, S. Morawska, *Zasoby ludzkie w organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2012.

Linde von der B., Schustereit S., *Rekrutacja pracowników*, C.H. Beck, Warszawa 2009.

Listwan T., *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wydawnictwo Mimex, Wrocław 1993.

Litwin J., *Okresowe oceny pracownicze*, [w:] W. Golnau (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, CeDeWu, Warszawa 2008.

Litwin J., *Szkolenie pracowników*, [w:] W. Golnau (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, CeDeWu, Warszawa 2008.

Ludwiczyński A. *Ocenianie pracowników*, [w:] M. Król, A Ludwiczyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2007.

Ludwiczyński A., *Alokacja zasobów ludzkich organizacji*, [w:] H. Król, A. Ludwiczyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2007.

Łukaszewicz G., *Teoretyczne aspekty kariery zawodowej*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie" 2004, nr 642.

Majewska-Opiełka I., *Umysł lidera. Jak kierować ludźmi u progu XXI wieku*, Wydawnictwo Medium, Konstancin-Jeziorna 1998.

Makin P., Cooper C., Cox C., *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, PWN, Warszawa 2000.

Martyniak Z., *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1989.

Maslow A.H., *Motywacja i osobowość*, PWN, Warszawa 2006.

Matczak A., Knopp K.A., *Znaczenie inteligencji emocjonalnej w funkcjonowaniu człowieka*, Liberi Libri, Warszawa 2013.

McClelland D., Burnham D.H., *Power in a great motivator*, Harvard Business Review, 1976.

McGregor D., *The human side of enterprise*, J. Wiley, New York 1960.

Michoń F., *Organizacja i kierowanie w przedsiębiorstwie w świetle socjologii i psychologii pracy*, Książka i Wiedza, Warszawa 1981.

Mikołajczewska W., *Integracyjna rola systemu motywacyjnego. Specyfika motywowania urzędników*, wyd. II, Wydawnictwo GSW, Gdańsk 2022.

Mikołajczewska W., *Znaczenie satysfakcji z pracy oraz czynniki ją warunkujące*, „Zeszyty Naukowe Gdańskiej Wyższej Szkoły Administracji" 2006, nr 2.

Mikuła B., Potocki B., *Humanizacja organizacji pracy — aspekty metodologiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1998.

Mikuła B., *Wybrane teorie motywacji*, [w:] A. Pocztowski (red.), *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, Difin, Warszawa 2005.

Mintzberg H., *The Nature of Managerial Work*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1973.

Moczydłowska J., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Difin, Warszawa 2008.
Molek-Winiarska D., *Badanie nie zabawa*, „Personel i Zarządzanie" 2005, nr 4.
Morawska S., *Rola polityki personalnej w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, [w:] M.A. Leśniewski, S. Morawska, *Zasoby ludzkie w organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2012.
Morawska S., *Wybrane modele zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji*, [w:] M.A. Leśniewski, S. Morawska, *Zasoby ludzkie w organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2012.
Mroziewski M., *Style kierowania i zarządzania*, Difin, Warszawa 2005.
Obuchowski K., *Człowiek intencjonalny*, PWN, Warszawa 1993.
Oleksyn T., *Praca i płaca w zarządzaniu*, Wydawnictwo Międzynarodowej Szkoły Menedżerów, Warszawa 1997.
Oleksyn T., *Zarządzający i zarządzanie — wybrane kwestie i dylematy etyczne*, [w:] K. Kietliński, V.M. Reyes, T. Oleksyn, *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2008.
Padzik K., *Leksykon HRM. Podstawowe pojęcia z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi*, C.H. Beck, Warszawa 2002.
Pastuła A., *Referencje kandydatów — dlaczego są ważne i czy są miarodajne?*, Jobtime.pl, pobrane z: http://jobtime.pl/porada/6/49/Referencje-kandydatow---dlaczego-sa-wazne-czy-sa-miarodajne.html (dostęp: 23.09.2021 r.).
Pawlak Z., *Personalna funkcja firmy*, Poltext, Warszawa 2003.
Pawlak Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa 2011.
Penc J., *Kreatywne kierowanie*, Placet, Warszawa 2000.
Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
Penc J., *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Difin, Warszawa 2007.
Penc J., *Strategie zarządzania*, Placet, Warszawa 1995.
Penc J., *Zachowania i uczestnictwo ludzi w organizacji*, [w:] E. Jędrych (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menedżerów średniego szczebla*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2007.
Pfeffer J., *Inwestowanie w pracowników najważniejsze*, „Zarządzanie na Świecie" 1998, nr 10.
Piwowarczyk J., *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2018.
Porter L., Lawler E., *Management of human resources*, New York 1973.
Porter L., Lawler E., *Managerial attitudes and performance*, Homewood, Irvin-Dorsey 1968.
Pracka J., *Temperament i płeć a inteligencja emocjonalna*, Liberi Libri, Warszawa 2021.

Przytuła S., *Psychologia zarządzania. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
Rapacka M., Mrzygłód J., Rostkowski T., *Wynagrodzenia premiowe*, [w:] T. Rostkowski (red.), *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2004.
Ratyński W., *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2005.
Reykowski J., *Teorie motywacji a zarządzanie*, PWE, Warszawa 1979.
Reykowski J., *Z zagadnień psychologii motywacji*, WSiP, Warszawa 1982.
Richards M.D., Greenlaw P.S., *Management decision making*, Homewood Illinois 1966.
Robbins S.P., *Prawdy o kierowaniu ludźmi… i tylko prawdy*, PWE, Warszawa 2003.
Robbins S.P., *Zasady zachowania w organizacji*, Zysk i S-ka, Poznań 2001.
Roos J., *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie na Świecie" 1997, nr 5.
Rozwój emocjonalny a inteligencja emocjonalna, P. Salovey, D.J. Sluyter (red.), Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 1999.
Rutka R., *Charakterystyka wiedzy o zarządzaniu*, [w:] A. Czerwiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, Dom Organizatora, Toruń 2002.
Rutka R., *Kierowanie*, [w:] A. Czerwiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, Dom Organizatora, Toruń 2002.
Sadowska M., Brachowicz M., *Struktura inteligencji emocjonalnej. Studia z Psychologii*, t. 15, Wydawnictwo Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 2008.
Sajkiewicz A., *Strategia zmian w zasobach ludzkich*, [w:] A Sajkiewicz (red.), *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 2003.
Schermerhorn J., *Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2008.
Schmalholz C.G., *Podstawowe umiejętności przełożonego*, „Zarządzanie na Świecie" 2001, nr 2.
Schultz D.P., Schultz S.E., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, PWN, Warszawa 2002.
Sekuła Z., *Motywacyjne kształtowanie płac. Część II*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1997.
Sekuła Z., *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2008.
Sidor-Rządkowska M., *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowniczych*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
Sidor-Rządkowska M., *Nie tylko dla najlepszych. Analiza potrzeb szkoleniowych*, „Szkolenia Pracownicze" 1999, nr 1.
Sidor-Rządkowska M., *Praca wzbogacona, czyli mniej znane sposoby motywowania pracowników*, „Personel i Zarządzanie" 1999, nr 7–8.
Sikorski C., *Motywacja jako wymiana*, Difin, Warszawa 2004.
Skinner B.F., *Skinner on behaviorism*, [w:] R.L. Gregory (red.), *The Oxford Companion to the mind*, Oxford University Press, New York 1987.
Śmieja M., Orzechowski J., *Inteligencja emocjonalna. Fakty, mity, kontrowersje*, PWN, Warszawa 2008.

Smolbik-Jęczmień A., *Motywacyjna rola uprawnień pracowniczych*, [w:] Z. Jasiński (red.), *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, Placet, Warszawa 2001.
Stańczyk J., Gajdziszewska-Dudek P., *O znaczeniu inteligencji emocjonalnej w życiu zawodowym*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej" 2015, nr 85.
Stankiewicz-Mróz A., *Ocenianie i rozwój pracowników*, [w:] E. Jędrych (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menedżerów średniego szczebla*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2007.
Steinmann H., Schreyogg G., *Zarządzanie*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1992.
Stelmach W., *Jeszcze raz, ale inaczej, o teorii Maslowa*, „Master of Business Administration" 2008, nr 4.
Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert jr. D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2011.
Strelau J., *Temperament*, [w:] J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, tom III, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000.
Suchar M., *Rekrutacja i selekcja personelu*, C.H. Beck, Warszawa 2009.
Suchodolski A., *Ocenianie pracowników*, [w:] T. Listwan (red.) *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
Sułkowski Ł., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Absolwent, Łódź 2001.
Szaban J., *Miękkie zarządzanie. Ze współczesnych problemów zarządzania ludźmi*, Wydawnictwo WSZiP, Warszawa 2003.
Szczupaczyński J., *Rozmowa oceniająca*, „Personel i Zarządzanie" 1996, nr 12.
Szczygieł D., *Inteligencja emocjonalna — więcej niż IQ i osobowość? O potrzebie i znaczeniu sprawdzania trafności dodanej narzędzi mierzących inteligencję emocjonalną*, [w:] M. Śmieja, J. Orzechowski (red.), *Inteligencja emocjonalna. Fakty, mity, kontrowersje*, PWN, Warszawa 2008.
Terelak J.F., *Psychologia organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa 2005.
Tichy N.M., Fombrun C.J., Devanna M.A., *Strategic Human Resource Management*, „Sloan Management Review" 1983, Vol. 23(2).
Tracy B., *Sztuka zatrudniania najlepszych*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2001.
Tyborowska J., *Rekrutacja pracowników*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
Vroom V., *Work and motivation*, John Willey and Son Incorporation, New York 1964.
Wawrzyniak B., *Projektowanie strategicznej polityki personalnej*, [w:] A. Ludwiczyński, A. Stobiński (red.), *Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*, Poltext, Warszawa 2001.
Winkler R., *Uwarunkowania zachowań indywidualnych w organizacji*, [w:] A. Pocztowski (red.), *Zachowania organizacyjne*, Difin, Warszawa 2005.
Wood R., Payne T., *Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
Wyrzykowska B., *Od zasobów ludzkich do kapitału ludzkiego*, „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie" 2013, nr 7.
Zając C., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo WSB, Poznań 2007.

Zawadzki B., Strelau J., Szczepaniak P., Śliwińska M., *Inwentarz Osobowości Paula T. Costy Jr i Roberta R. McCrae. Adaptacja polska. Podręcznik*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa 1998.

Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji*, PWN, Warszawa 2005.

Zdankiewicz-Ścigała E., Maruszewski T., *Teorie emocji*, [w:] J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, tom II, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.

Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWE, Warszawa 1975.

Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich*, PWN, Warszawa 1972.

Zimbardo P.G., Gerrig R.J., *Psychologia i życie*, PWN, Warszawa 2007.

Zimbardo P.G., Johanson R.L., McCann V., *Psychologia. Kluczowe koncepcje*, tom II, PWN, Warszawa 2013.

Zyzik K., *Wywiad behawioralny. Jak poznać charakter kandydata?*, „Personel i Zarządzanie" 2015, nr 9.

Żukowski P., Galla R., *Style kierowania przejawiane przez menedżerów w zarządzaniu organizacją*, „Problemy Profesjologii" 2009, nr 1.

Spis tabel

Tabela 1.1. Klasyczne modele psychologii pracy 12
Tabela 1.2. Wybrane testy psychologiczne stosowane w zarządzaniu 16
Tabela 1.3. Zastosowanie psychologii w wybranych obszarach funkcji personalnej 18
Tabela 2.1. Koncepcja człowieka ekonomicznego, społecznego, samorealizującego się i totalnego 22
Tabela 2.2. Najważniejsze czynniki organizacyjne i społeczne wpływające na satysfakcję z pracy 26
Tabela 2.3. Przykłady wartości człowieka według skali wartości Rokeacha 27
Tabela 2.4. Sześć dodatkowych atrybutów osobowości 31
Tabela 2.5. Sześć typów osobowości i przykłady zawodów 32
Tabela 2.6. Rodzaje klimatu organizacyjnego 37
Tabela 3.1. Przegląd definicji pojęcia „emocje” 43
Tabela 3.2. Klasyfikacja teorii emocji 45
Tabela 3.3. Główne komponenty inteligencji emocjonalnej 55
Tabela 3.4. Charakterystyka osób o wysokim i niskim wskaźniku EQ 57
Tabela 4.1. Model sita — założenia i podstawowe cechy 66
Tabela 4.2. Model kapitału ludzkiego — założenia i podstawowe cechy 67
Tabela 4.3. Główne różnice pomiędzy modelem sita a modelem kapitału ludzkiego 68

Tabela 4.4. Integracja strategii zasobów ludzkich ze strategiami konkurencyjnymi firmy 73
Tabela 4.5. Kluczowe składniki strategii dotyczącej zasobów ludzkich 74
Tabela 4.6. Modele rozwoju funkcji personalnej 76
Tabela 4.7. Główne różnice pomiędzy modelem Michigan a modelem harwardzkim 81
Tabela 4.8. Modele zarządzania kapitałem ludzkim 82
Tabela 4.9. Ogólne uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi 84
Tabela 4.10. Skutki globalizacji 85
Tabela 5.1. Charakterystyka stylów kierowania według W.J. Reddina 103
Tabela 6.1. Plan Aleca Rodgera — zespół cech zawodowych warunkujących efektywną pracę 111
Tabela 6.2. System Munro Frasera — analiza przydatności kandydata do pracy 111
Tabela 6.3. Podział strategii selekcyjnych 118
Tabela 6.4. Przykłady pytań kompetencyjnych 123
Tabela 6.5. Przykładowe mierniki (symptomy) adaptacji pracowniczej 129
Tabela 7.1. Wprowadzenie okresowego oceniania pracowników 139
Tabela 7.2. Zalety i wady powierzenia oceny poszczególnym podmiotom 140
Tabela 7.3. Kryteria oceny pracowniczej 142
Tabela 7.4. Schemat przebiegu rozmowy oceniającej 147
Tabela 7.5. Korzyści ze szkoleń pracowników 149
Tabela 7.6. Zalety i wady szkolenia pracowników na stanowisku i poza stanowiskiem pracy 153
Tabela 8.1. Przykłady czynników higieny i motywatorów 167
Tabela 8.2. Teoria „X” i teoria „Y” D. McGregora 172
Tabela 9.1. Funkcje systemu wynagradzania 187
Tabela 9.2. Formy płac zasadniczych 189
Tabela 9.3. Motywacyjne formy organizacji pracy 198

Spis rysunków

Rys. 1.1. Miejsce psychologii zarządzania w naukach społecznych 11
Rys. 2.1. Przedmiot badań zachowań pracowniczych 24
Rys. 2.2. Różnice w osobowości różnych osób 30
Rys. 2.3. Proces uczenia się zachowań 35
Rys. 2.4. Relacje klimatu organizacyjnego i zachowań pracowników 38
Rys. 3.1. Mechanizm dokonywania oceny poznawczej według R. Lazarusa 47
Rys. 3.2. Koło emocji R. Plutchnika 49
Rys. 3.3. Kontinuum emocji 50
Rys. 3.4. Hipotetyczny wpływ inteligencji emocjonalnej człowieka na jego relacje interpersonalne 58
Rys. 4.1. Cykl zasobów ludzkich w modelu Michigan 78
Rys. 4.2. Harwardzki model zarządzania zasobami ludzkimi 79
Rys. 5.1. Ewolucja koncepcji człowieka i podejścia do kierowania ludźmi 90
Rys. 5.2. Siatka stylów kierowania 103
Rys. 6.1. Etapy selekcji kandydatów do pracy 117
Rys. 6.2. Składowe kompetencji 123
Rys. 6.3. Narzędzia zakładowego programu adaptacji pracowniczej 128
Rys. 7.1. Układ celów i funkcji oceniania 136

Rys. 7.2. Powiązania systemu ocen z innymi elementami zarządzania zasobami ludzkimi ... 139
Rys. 7.3. Portfolio personalne ... 145
Rys. 7.4. Powiązania systemu szkoleń z innymi elementami zarządzania zasobami ludzkimi ... 148
Rys. 8.1. Hierarchia potrzeb według A. Maslowa ... 168
Rys. 8.2. Model zachowań ludzkich według M.D. Richardsa i P.S. Greenlawa ... 174
Rys. 8.3. Model zachowań ludzkich według L. Portera i E. Lawlera ... 177
Rys. 9.1. Bodźce jako narzędzie integracji oczekiwań pracownika i organizacji ... 183
Rys. 9.2. Elementy systemu wynagrodzeń ... 188
Rys. 9.3. Elementy bodźców pozamaterialnych ... 197