

SPIS TREŚCI

WPROWADZENIE – (BOGUSŁAWA URBANIAK)	7
ROZDZIAŁ I. STRATEGICZNE ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI I STOSUNKI PRACY W PRZEDSIĘBIORSTWIE	15
1. W kierunku strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi – przymus czy wybór – (URSZULA FELINIAK)	15
2. Podstawowe charakterystyki strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi – (URSZULA FELINIAK)	22
3. Partycypacja pracownicza – (BOGUSŁAWA URBANIAK)	30
4. Formy reprezentacji pracowniczej i jej wpływ na wybrane obszary zarządzania zasobami ludzkimi – (BOGUSŁAWA URBANIAK)	38
ROZDZIAŁ II. KONCEPCJA BADAŃ NA TEMAT RELACJI MIĘDZY ZARZĄDZANIEM ZASOBAMI LUDZKIMI A KSZTAŁTEM STOSUNKÓW PRACY	49
1. Cel, założenia, metody i narzędzia badawcze – (BOGUSŁAWA URBANIAK, ANNA ROGOZIŃSKA-PAWELCZYK)	49
2. Standaryzacja poziomu rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi – opis założeń metody punktowej – (ANNA ROGOZIŃSKA-PAWELCZYK)	55
3. Charakterystyka zbiorowości badanych firm – (ANNA CELCZYŃSKA)	61
ROZDZIAŁ III. STANDARDY ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W PRZEDSIĘBIORSTWACH – WYNIKI BADAŃ	71
1. Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach o zróżnicowanej wielkości – (URSZULA FELINIAK)	71
1.1. Występowanie strategii biznesowej i artykulacja zzl	71
1.2. Ocena spójności zewnętrznej i wewnętrznej zzl	75
1.3. Stopień zaawansowania realizowanych praktyk zzl	77
1.4. Procesy szkoleniowe	79
1.5. Oceny okresowe efektów pracy	82
1.6. Sumaryczna ocena poziomu standardów zzl	84
2. Poziom zarządzania zasobami ludzkimi w firmach uzwiązkowionych i nieuzwiązkowionych – (URSZULA FELINIAK)	86
2.1. Rola związków zawodowych jako interesariusza zzl	86
2.2. Artykulacja strategii zzl a obecność i siła związków zawodowych w firmach	88
2.3. Stopień zaawansowania praktyk personalnych w firmach uzwiązkowionych i nieuzwiązkowionych	90
2.4. Sformalizowane oceny efektów pracy i ich wpływ na obszary zzl w zależności od występowania związków zawodowych	93
2.5. Zaangażowanie związków zawodowych w procesy wynagradzania pracowników	95
2.6. Procesy szkoleniowe w firmach uzwiązkowionych i nieuzwiązkowionych	97

2.7. Zainteresowanie związków zawodowych programami praca–życie	99
2.8. Sumaryczna ocena poziomu zszl w firmach uzwiązkwionych i nieuzwiązkwionych	101

ROZDZIAŁ IV. CZYNNIKI ZADOWOLENIA I NIEZADOWOLENIA Z PRACY W OCENACH ZATRUDNIONYCH W PRZEDSIĘBIORSTWACH UZWIĄZKWIONYCH I NIEUZIĄZKWIONYCH 105

1. Ocena środowiska pracy i warunków zatrudnienia – (ANNA ROGOZIŃSKA-PAWELCZYK)	105
1.1. Istota zadowolenia z pracy	105
1.2. Czynniki wpływające na zadowolenie z pracy w badanych firmach	107
1.3. Czynniki wpływające na zadowolenie z pracy w firmach uzwiązkwionych i nieuzwiązkwionych	110
1.4. Czynniki wpływające na zadowolenie z pracy w firmach o odmiennych modelach zszl	112
1.5. Czynniki wpływające na zadowolenie z pracy z uwzględnieniem siły związków zawodowych i poziomu zaawansowania praktyk personalnych	114
2. Źródła niezadowolenia i stresu w środowisku pracy – (ANNA ROGOZIŃSKA-PAWELCZYK)	117
2.1. Diagnoza czynników niezadowolenia z pracy	117
2.2. Niezadowolenie z pracy wynikające z wprowadzanych zmian organizacyjnych	120
2.3. Niezadowolenie z pracy wynikające z przeciążenia obowiązkami zawodowymi	121
2.4. Niezadowolenie pracowników z pracy wynikające ze złych warunków fizycznych środowiska pracy	122
2.5. Niezadowolenie z pracy wynikające ze złej komunikacji wewnątrzorganizacyjnej	124
2.6. Niezadowolenie pracowników z powodu braku przedstawicielstwa załogi	125
2.7. Niezadowolenie pracowników spowodowane subiektywnym odczuciem niedostatku swobody wypowiedzi	126
2.8. Niezadowolenie pracowników wywołane systemem oceniania	128
2.9. Niezadowolenie pracowników z panującej atmosfery w pracy	129
2.10. Ocena sumaryczna czynników niezadowolenia w badanych firmach	132

ROZDZIAŁ V. ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI NA POZIOMIE WYDZIAŁOWYM I LINIOWYM W PERCEPCJI PRACOWNICZEJ 133

1. Działania zarządcze na poziomie wydziału w ocenach pracowników – (PIOTR BOHDZIEWICZ)	133
1.1. Specyfika zarządzania zasobami ludzkimi na poziomie wydziału	133
1.2. Informowanie pracowników wydziału o jego sytuacji i planach rozwoju	135
1.3. Efektywność motywacyjna systemu wynagrodzeń	141
1.4. Kryteria merytoryczne jako podstawa awansowania w firmie	143
1.5. Dbalność o rozwój zawodowy pracowników wydziału	144
1.6. Nastawienie kierownictwa wydziału na wysłuchiwanie uwag i opinii pracowniczych w ocenach respondentów	147
2. Role i funkcje kierownictwa liniowego w ocenach pracowników – (PIOTR BOHDZIEWICZ)	150
2.1. Najważniejsze funkcje i role kierownicze	150
2.2. Wiodące kompetencje bezpośrednich przełożonych w ocenach pracowników	155
2.3. Kompetencje profesjonalne bezpośredniego przełożonego	156
2.4. Umiejętności organizatorskie bezpośredniego przełożonego	163
2.5. Umiejętność skutecznego motywowania podwładnych	164
2.6. Uwzględnianie opinii pracowniczych w podejmowanych decyzjach	166
2.7. Zasilanie informacyjne podwładnych	168
2.8. Rozwiązywanie konfliktów w podległym zespole	169
2.9. Motywowanie podwładnych do rozwijania kwalifikacji zawodowych	170

ROZDZIAŁ VI. STOSUNKI PRACY W FINANSACH O ZRÓŻNICOWANYM ROZWOJU STANDARDÓW ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI	175
1. Pozycja związków zawodowych w Polsce – (WITOLD RATAJCZYK, ANNA ROGOZIŃSKA-PAWELCZYK)	175
2. Charakterystyka respondentów pod względem przynależności związkowej – (ANNA ROGOZIŃSKA-PAWELCZYK)	179
3. Ocena związków zawodowych jako reprezentantów interesów pracowniczych w wypowiedziach respondentów, zainteresowanie partycypacją pracowniczą – (ANNA ROGOZIŃSKA-PAWELCZYK, WITOLD RATAJCZYK)	184
ROZDZIAŁ VII. OPISY PRZYPADKÓW (WYBRANE FIRMY UCZESTNICZĄCE W BADANIACH JAKO PRZYKŁADY RÓŻNEGO PODEJŚCIA DO ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI)	195
1. Ku wyższej efektywności biznesowej: zespół Elektrociepłowni „Hiacynt” SA – (PIOTR BOHDZIEWICZ)	195
1.1. Przedmiot działalności i struktura organizacyjna firmy	195
1.2. Strategia biznesowa firmy	196
1.3. Kondycja ekonomiczna firmy	196
1.4. Polityka jakości	197
1.5. Polityka ochrony środowiska	198
1.6. Charakterystyka stanu zatrudnienia	199
1.7. Związki zawodowe działające w firmie	200
1.8. Ogólna charakterystyka systemu zarządzania zasobami ludzkimi w firmie	201
1.9. Najważniejsze wymiary satysfakcji i dyssatisfakcji pracowniczych	205
1.10. Zakończenie	205
2. Wysoka efektywność i wysoka satysfakcja – to możliwe: firma „Aster Polska” – (URSZULA FELINIAK)	206
3. Związki zawodowe dziedzictwem przeszłości – firma „Bratek” – (WITOLD RATAJCZYK)	215
3.1. Ogólne informacje o firmie	215
3.2. Standardy zsz	215
3.3. Współpraca z różnymi formami przedstawicielstwa załogi	216
3.4. Ocena satysfakcji z pracy i aspiracje partycypacyjne pracowników	217
3.5. Podsumowanie	219
4. Ze Spółdzielnią „Stokrotka” na dobre i na złe – (URSZULA FELINIAK)	220
5. Innowacje i bierność załogi – czy to możliwe? Opis przypadku firmy „Malwa Polska” – (IZABELA KOŁODZIEJCZYK-OLCZAK)	228
5.1. Ogólne informacje o firmie	228
5.2. Zarządzanie ludźmi w Malwie	230
5.3. Podsumowanie	234
6. Strategiczne podejście do zsz w firmie „Gerbera” – (ANNA ROGOZIŃSKA-PAWELCZYK)	235
6.1. Ogólne informacje o firmie	235
6.2. Działalność firmy	235
6.3. Podsumowanie	240
7. Przedsiębiorstwo konfekcyjne „Tulipan” – (ANNA CELCZYŃSKA)	241
ZAKOŃCZENIE – (BOGUSŁAWA URBANIAK, ANNA ROGOZIŃSKA-PAWELCZYK)	245
BIBLIOGRAFIA – WYBÓR	247
SPIS TABEL	251
SPIS RYSUNKÓW	253