

---

# Spis treści

---

Wprowadzenie .....	15
--------------------	----

## Uwarunkowania współczesnego ZZL

### Rozdział I

#### Scenariusze rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi

w reakcji na przemiany otoczenia zewnętrznego .....	23
I.1.  Uwarunkowania zewnętrzne ZZL w relacyjnej perspektywie przedsiębiorstwa.....	23
I.2.  Procesy demograficzne: w kierunku zarządzania talentami bądź zarządzania różnorodnością .....	27
I.3.  Procesy technologiczne: dematerializacja pracy i pracowników a flexicurity .....	33
I.4.  Procesy rynkowe – finansjalizacja: pomiar kapitału ludzkiego a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw .....	40
I.5.  Scenariusze rozwoju ZZL w odpowiedzi na wyzwania przemian demograficznych, technologicznych i rynkowych.....	46

### Rozdział II

Endogeniczne uwarunkowania ZZL w organizacji .....	49
II.1.  Struktura organizacji: w kierunku organizacji sieciowych.....	50
II.2.  e-ZZL: ku zarządzaniu „w chmurze” .....	52
II.3.  Kultura organizacji: pas transmisyjny wartości .....	54
II.4.  Potencjał diagnostyczno-prognostyczny struktury zasobów ludzkich organizacji .....	58
Podsumowanie i wnioski .....	59

## Zarządzanie przez pomiar

### Rozdział III

#### Wpływ zarządzania kadrami na wyniki przedsiębiorstwa

– dylematy pomiaru.....	65
III.1. Wejście – ZZL .....	67
III.2. Transformacja: ZZL a wyniki przedsiębiorstwa.....	70
III.3. Wyjście – wyniki przedsiębiorstwa .....	73

### Rozdział IV

#### „Twarde” wyzwania HR a potencjał kadr działu personalnego:

problem luki kompetencyjnej .....	77
IV.1. Współczesne ZZL – ku zarządzaniu przez pomiar .....	78
IV.2. Wyzwania HR a zadania nowoczesnego pionu personalnego .....	81
IV.3. ZZL to zarządzanie: (nie)spójność zadań i możliwości .....	87
Wnioski i rekomendacje .....	89

### Rozdział V

#### Jakość zasobów ludzkich a wybrane aspekty standaryzacji

i certyfikacji w HR .....	91
V.1. Jakość i wartość zasobów ludzkich.....	92
V.2. Kompetencje jako standardy jakości ludzkich zasobów.....	96
V.3. Konkursy jako certyfikacja działów kadrowych i zawodu menedżera/specjalisty HR .....	99
Dyskusja wyników i podsumowanie .....	103

### Zarządzanie potencjałem ludzkim:     atrybutowe zarządzanie talentami a wzrost     innowacyjności i przedsiębiorczości kadr

### Rozdział VI

Podmiotowe i atrybutowe zarządzanie talentami podwładnych.....	109
VI.1. „Wojna o talenty” .....	109
VI.2. Podmiotowe a atrybutowe pojęcie talentu.....	110

VI.3. Zarządzanie talentami podwładnych wobec podmiotowego rozumienia talentu .....	111
VI.4. Implikacje atrybutowego rozumienia talentu.....	113
VI.5. Zarządzanie talentami podwładnych wobec atrybutowego rozumienia talentu.....	115
<b>Rozdział VII</b>	
<b>Atrybutowe zarządzanie talentami jako instrumentarium rozwoju kreatywności kadr .....</b>	<b>122</b>
VII.1. Istota kreatywności i innowacyjności .....	123
VII.2. Kreatywność a pojęcie talentu .....	125
VII.3. Stymulowanie kreatywności kadr poprzez atrybutowe zarządzanie talentami.....	127
VII.3.1. Etap I: Identyfikacja talentów .....	128
VII.3.2. Etap II: Aktywacja talentów .....	130
VII.3.3. Etap III: Maksymalizacja wykorzystania talentów .....	131
<b>Rozdział VIII</b>	
<b>Wzrost innowacyjności organizacji poprzez rozwój przedsiębiorczości jako talentu .....</b>	<b>133</b>
VIII.1. Przedsiębiorczość a innowacyjność.....	134
VIII.2. Pojęcie talentu .....	136
VIII.3. Wyznaczniki przedsiębiorczości jako talentu .....	137
VIII.3.1. Zdolności ogólne .....	138
VIII.3.2. Zdolności kierunkowe: umiejętność dostrzegania okazji.....	139
VIII.3.3. Cechy osobowości stymulujące działanie: motywacja przedsiębiorcza oraz intencje przedsiębiorcze .....	140
VIII.3.4. Czynniki losowe: pojawiające się w otoczeniu sposobności/okazje.....	142
VIII.3.5. Myślenie twórcze.....	143
VIII.4. Rozwój talentu przedsiębiorczości .....	144
VIII.4.1. Modelowe typy przedsiębiorców .....	144
VIII.4.2. Edukacja przedsiębiorcza .....	147

**Rozdział IX**

<b>Neuronauki a stymulowanie przedsiębiorczości: potencjał ukryty w specjalizacji półkul mózgowych, neuroprzekaznikach i plastyczności mózgu .....</b>	<b>152</b>
IX.1. Modelowe charakterystyki przedsiębiorców .....	154
IX.2. Charakterystyki jednostek przedsiębiorczych a wnioski z badań w obszarze neuronauk .....	157
IX.2.1. Specjalizacja półkul mózgowych a „pożądanie nowości” .....	158
IX.2.2. Myślenie „wolne” i „szybkie” a podejmowanie decyzji .....	159
IX.2.3. Neuroprzekazniki a rywalizacja i synergia działania .....	163
IX.3. Stymulowanie przedsiębiorczości a plastyczność mózgu ....	165

**Rozdział X**

<b>Ku ekonomii kreatywności: bariery organizacji pracy w Polsce .....</b>	<b>170</b>
X.1. Hierarchia wiedzy a ekonomia kreatywności – pojęcia bazowe i rys sytuacyjny .....	170
X.2. Determinanty twórczości .....	175
X.2.1. Ogólna motywacja pracy/zaangażowanie .....	176
X.2.2. Wsparcie kulturowe .....	180
X.2.3. Czas pracy .....	184

**Zarządzanie różnorodnością:  
komplementarne wykorzystanie potencjału  
kreatywności kadr**

**Rozdział XI**

<b>Kierowanie karierami kobiet – problemy i perspektywy .....</b>	<b>191</b>
XI.1. Skutki rozwoju karier kobiet dla życia rodzinnego .....	192
XI.2. Indywidualne strategie rozwoju kariery zawodowej kobiet ...	195
XI.3. Cykl życia kobiety .....	197
XI.4. Kariera a tzw. <i>family competencies</i> .....	201
XI.5. Kierowanie karierą kobiet w wymiarze organizacyjnym a polityka równych szans .....	203

**Rozdział XII**

<b>Model biznesowy zarządzania różnorodnością jako podstawa aktywacji potencjału zawodowego kobiet .....</b>	<b>210</b>
XII.1. Sytuacja demograficzna Polski a aktywność zawodowa kobiet .....	210
XII.2. Aktywizacja zawodowa kobiet jako zarządzanie zmianą ....	213
XII.3. Model biznesowy zarządzania różnorodnością jako źródło popytu na zróżnicowane kadry .....	216

**Rozdział XIII**

<b>Zarządzanie różnorodnością a kompetencje transferowalne pracowników 50+ .....</b>	<b>222</b>
XIII.1. Zarys problemu zarządzania wiekiem/różnorodnością .....	222
XIII.2. Istota kompetencji .....	228
XIII.3. Kompetencje transferowalne .....	229
XIII.4. Stereotypy (i fakty) dotyczące kompetencji pracowników „starszych” (50+) .....	241
XIII.5. Kompetencje transferowalne a fazy rozwoju zawodowego....	247

**Rozdział XIV**

<b>Zarządzanie wiedzą a kompetencje transferowalne pracowników 45/50+ .....</b>	<b>255</b>
XIV.1. Społeczeństwo wiedzy i gospodarka oparta na wiedzy .....	255
XIV.2. Istota zarządzania wiedzą.....	256
XIV.3. Zarządzanie wiedzą a zarządzanie ludźmi w przedsiębiorstwie .....	261
XIV.4. Wybrane kompetencje transferowalne a samoocena osób w wieku 45+ .....	265

**Rozdział XV**

<b>Zarządzanie wiekiem w świetle rozwoju neuronauk .....</b>	<b>269</b>
XV.1. Charakterystyka pokoleń na rynku pracy .....	270
XV.2. Badania nad mózgiem/umysłem ludzkim.....	272
XV.3. Fizjologia myślenia a przełom w psychologii twórczości ...	274
XV.4. Pro-pokoleniowe zarządzanie ludźmi wobec dorobku neuronauk – implikacje dla pracodawców.....	276

---

Spis tabel.....	283
Spis rysunków i wykresów.....	285
Nota wydawnicza.....	287
Bibliografia.....	289