

## SPIS TREŚCI

<b>Wstęp</b> .....	7
<b>Rozdział 1. Teoretyczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi</b> .....	11
1.1. Rozwój funkcji personalnej .....	11
1.2. Pojęcie i cele zarządzania zasobami ludzkimi .....	20
1.3. Istota pracy kierowniczej, style kierowania .....	24
1.4. Przywództwo .....	30
<b>Rozdział 2. Komunikowanie się w przedsiębiorstwie</b> .....	36
2.1. Istota komunikacji i procesu komunikowania się.....	36
2.2. Cechy i funkcje komunikacji .....	38
2.3. Formy komunikacji.....	39
2.4. Czynniki skutecznej komunikacji .....	46
<b>Rozdział 3. Motywowanie w przedsiębiorstwie</b> .....	49
3.1. Istota motywacji .....	49
3.2. Teorie motywacji.....	54
3.3. Modele motywowania .....	60
3.4. Podstawowe narzędzia motywowania .....	62
<b>Rozdział 4. Ocenianie pracowników w przedsiębiorstwie</b> .....	69
4.1. Pojęcie i rodzaje oceniania pracowników .....	69
4.2. Cele i zasady oceniania pracowników .....	72
4.3. Podmioty, zasady i kryteria oceniania.....	75
<b>Rozdział 5. Wybrane obszary zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie - wyniki badań własnych</b> .....	81
5.1. Cel badań i hipotezy badawcze.....	81
5.2. Proces i metody badawcze .....	82
5.3. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw .....	85
5.4. Charakterystyka pracowników i ich związek z przedsiębiorstwem.....	89
5.5. Style kierowania.....	93
5.6. Komunikacja w przedsiębiorstwie .....	109
5.6.1. Komunikacja pozioma .....	109
5.6.2. Komunikacja pionowa.....	115

5.7. Systemy motywowania pracowników w przedsiębiorstwach.....	117
5.7.1. Systemy motywacyjne na tych samych stanowiskach pracy również pod kątem zróżnicowania wynagrodzeń.....	122
5.7.2. System motywowania pracowników pod kątem zróżnicowania wynagrodzeń ze względu na płeć.....	128
5.8. Ocenianie pracowników.....	132
<b>Podsumowanie .....</b>	<b>136</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>142</b>
<b>Spis tabel.....</b>	<b>151</b>
<b>Spis rysunków.....</b>	<b>153</b>

## WSTĘP

Żadna organizacja nie może w pełni służyć ludziom ani produkować bez ludzi. Ludzie są kluczowym zasobem i kapitałem dla organizacji. Dlatego zarządzanie zasobami ludzkimi jest podstawą działalności organizacyjnej przedsiębiorstwa, niezbędne jest także do osiągnięcia sukcesu konkurencyjnego przedsiębiorstwa. Ludzie są i powinni być doceniani jako zasób przedsiębiorstwa oraz jako kapitał do prowadzenia większości komercyjnych i niekomercyjnych działań. Aktualnie ludzie w organizacjach, dzięki swojej wiedzy, umiejętnościom, zdolnościom i innym cechom, zajmują wysokie miejsce w hierarchii<sup>1</sup>.

Zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje wszystkie decyzje i działania kierownictwa, które wpływają na charakter relacji między organizacją a jej zasobami ludzkimi. Będąc w centrum działalności organizacyjnej, zarządzanie zasobami ludzkimi jest niezbędne dla sukcesu organizacji<sup>2</sup>, a rozwój zasobów ludzkich to działalność o najwyższym znaczeniu, w którą angażuje się wiele organizacji. Ten obszar działalności ma na celu rozwój wiedzy, doświadczenia, produktywności i satysfakcji personelu stosownie do ich zawodów<sup>3</sup>.

Głównym celem niniejszego opracowania jest analiza wybranych obszarów procesu zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach. Do analizy wybrano najważniejsze, według autorki, obszary zarządzania zasobami ludzkimi, a mianowicie: styl kierowania, komunikowanie się, systemy motywacyjne oraz system oceniania pracowników. Do celu opracowania postawiono hipotezę główną:

*Stosowane w przedsiębiorstwach wybrane obszary procesu zarządzania zasobami ludzkimi, czyli styl kierowania, komunikowanie się, systemy motywacyjne oraz system oceniania pracowników, wpływają na podniesienie poziomu satysfakcji pracowników z wykonywanej pracy w przedsiębiorstwach.*

---

<sup>1</sup> O. Yabanci, *From human resource management to intelligent human resource management: a conceptual perspective*, Human-Intelligent Systems Integration, Springer Nature Switzerland AG 2020.

<sup>2</sup> M. Beer, B. Spector, P.R. Lawrence, D. Quinn Mills, R.E. Walton, *Managing human assets: the groundbreaking Harvard Business School program*, The Free Press, New York 1984.

<sup>3</sup> J.M. Werner, R.L. DeSimone, *Human resource development*, SouthWestern, United States 2012.

W niniejszym opracowaniu analizie poddano najważniejsze wybrane obszary zarządzania zasobami ludzkimi. Opracowanie to można podzielić na dwie części. Część pierwsza (cztery pierwsze rozdziały) poświęcona została teoretycznym aspektom zarządzania, stylom kierowania, procesowi komunikowania się w przedsiębiorstwie, motywowaniu pracowników oraz systemom oceniania pracowników. Przedstawiono tutaj następujące pytania badawcze znajdujące swoje odzwierciedlenie w postawionych hipotezach:

— Czy stosowane w przedsiębiorstwach style kierowania są zbieżne ze stylami kierowania pożądanymi przez pracowników?

— Czy skuteczny przełożony musi posiadać doświadczenie, odpowiednie kompetencje, wzbudzać szacunek oraz być odpowiedzialnym?

— Czy dla pracowników ma znaczenie to, że porozumiewają się z osobami w tym samym lub podobnym wieku oraz z osobami tej samej płci?

— Czy komunikowanie się wewnątrz przedsiębiorstwa oraz rywalizacja między współpracownikami wpływa na jakość pracy?

— Jak pracownicy oceniają komunikację pionową w przedsiębiorstwach?

— Czy motywatory finansowe najbardziej motywują pracowników do pracy?

— Czy w przedsiębiorstwach występuje różnicowanie wynagrodzeń pracowniczych na tych samych stanowiskach i czy pracownicy uważają, że system ten jest sprawiedliwy?

— Czy płeć wpływa na różnicowanie wynagrodzeń i występuje równość stosowania systemu motywacyjnego dla kobiet i mężczyzn?

— Czy w systemie oceniania pracowników najważniejszymi kryteriami brany pod uwagę przez przełożonych są kryteria dotyczące wyników pracy i zaangażowania w pracę? Na co głównie wpływa ocena pracownicza?

Rozdział pierwszy stanowi wprowadzenie do tematyki opracowania. Przedstawiono tutaj rozwój funkcji personalnej jako zapoczątkowanie zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach. Przedstawiono również istotę pracy kierowniczej oraz stylów kierowania. Następnie przybliżono istotę przywództwa.

Rozdział drugi zawiera charakterystykę komunikowania się w przedsiębiorstwie. W pierwszej kolejności przedstawiono podstawowe pojęcia procesu komunikowania się i rodzaje komunikowania się. Następnie przedstawiono elementy procesu komunikowania się.

---

Rozdział trzeci dotyczy obszaru zarządzania jakim jest motywowanie pracowników. Zawiera on istotę motywacji oraz najważniejsze teorie motywacji. W następnej kolejności przedstawiono narzędzia motywowania, jakie mogą być stosowane w przedsiębiorstwach w celu motywowania pracowników do pracy. Rozdział ten kończy przedstawienie wybranych modeli motywowania.

W rozdziale czwartym zawarto najważniejsze elementy oceniania pracowników w przedsiębiorstwie. Zaczęto od przedstawienia pojęcia i rodzajów oceniania pracowników poprzez cele i zasady oceniania pracowników. Zakończenie rozdziału czwartego to przedstawienie podmiotów, zasad i kryteriów oceniania pracowników.

Natomiast część druga, empiryczna, składająca się z rozdziału piątego, poświęcona została powyższym zagadnieniom w ujęciu badań własnych przeprowadzonych wśród pracowników badanych przedsiębiorstw mających swoje siedziby na terytorium województwa śląskiego.

Głównym celem przeprowadzonych badań była analiza:

- stylów kierowania występujących w badanych przedsiębiorstwach;
- komunikowania się w przedsiębiorstwach;
- systemu motywowania pracowników pod kątem zróżnicowania wynagrodzeń na tych samych stanowiskach;
- systemu motywowania pracowników pod kątem zróżnicowania wynagrodzeń w zależności od płci;
- systemu oceniania pracowników.