

zarządzanie pracownikami w dobie Internetu

jacek woźniak



jacek woźniak

zarządzanie pracownikami w dobie Internetu

Zamów książkę w księgarni internetowej

proinfo.pl
księgarnia internetowa

 Wolters Kluwer

WARSZAWA 2020

Recenzenci

Prof. dr hab. Bogusława Urbaniak, Uniwersytet Łódzki

Prof. dr hab. Janusz Strużyński, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Wydawca

Joanna Dzwonnik

Redaktor prowadzący

Joanna Tchorek

Opracowanie redakcyjne

Małgorzata Masłowska

Projekt graficzny okładki

Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce

©metamorworks - stock.adobe.com

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

prawolubni

Szanujemy prawo i własność.
Więcej na www.legalnakultura.pl
Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2020

ISBN 978-83-8187-494-6

Dział Praw Autorskich

01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33

tel. 22 535 82 19

e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl

księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Spis treści

Wstęp	9
Rozdział 1. Kapitał ludzki w gospodarce przyszłości w Polsce	19
Zarządzanie ludźmi i jego cele	19
Zarządzanie tradycyjne	21
Zarządzanie zasobami ludzkimi	28
Zarządzanie kapitałem ludzkim i jego źródła	38
Rynek pracy, jaki powstaje w konsekwencji outsourcingu – „koniczynka Handy’ego”	40
Segmentacja rynku pracy i jej dynamika	44
Zarządzanie kapitałem ludzkim – od zarządzania wiedzą do zwinnego zarządzania kapitałem ludzkim	53
e-HRM jako postulowane wykorzystywanie ICT w HR	70
Rozdział 2. Systemy ICT w zarządzaniu i zarządzaniu ludźmi	83
Reprezentacja informacji – nośniki danych i bazy danych	83
Systemy informatyczne w zarządzaniu organizacjami	91
Model klasyczny	92
Systemy transakcyjne (OLTP)	92
Systemy decyzyjne i analityczne (OLAP) – hurtownie danych, data mining	93
Paradoks informatyzacji, czyli czy i kiedy informatyzacja jest szkodliwa dla efektywności działania	108
Wspomaganie zarządzania ludźmi w organizacji przez systemy ICT	117
Rozdział 3. Rekrutacja pracowników i działania wizerunkowe	143
Rekrutacja i jej definiowanie w ramach procesu doboru pracowników	143
Cele w rekrutacji kandydatów aktywnych i biernych	145
Budowanie wizerunku firmy jako pracodawcy i inne przejawy kultu cargo	148
Formy komunikacji w rekrutacji	156
Narzędzia do samodzielnej preselekcji kandydatów	165
Budowanie wizerunku firmy jako pracodawcy poprzez cechy symboliczne i funkcjonalne – kontrowersje	168

Systemy wspierania rekrutowania (ATS)	177
Gry rozrywkowe jako narzędzie marketingu marki firmy jako pracodawcy	189
Rekrutacja mobilna	200
Rozdział 4. Selekcja pracowników	213
Selekcja – definicja, cele oraz specyficzne trudności, jakie wywołane są przez zastosowanie narzędzi bazujących na komunikacji zapośredniczonej technologicznie (ICT)	213
Kwestionariusze jako tradycyjne i współczesne narzędzie preselekcyjne	218
Testy sytuacyjne i zdolności poznawczych	219
Kwestionariusze biograficzne (biodane) i ich właściwości jako narzędzi selekcyjnych	224
Testy osobowości i dyskusje wokół ich użycia w selekcji pracowników	230
Gra komputerowa jako technika adaptacyjna, preselekcyjna oraz narzędzie wykorzystywane w pomiarze cech osobowości	233
Wywiad selekcyjny – jego podstawowe rodzaje i możliwości przeniesienia ich do Internetu	238
Sprawdzanie referencji i jego odpowiedniki w Internecie	243
Dostosowanie tradycyjnych i internetowych narzędzi selekcyjnych do kanału mobilnego	248
Akceptacja stosowania przez organizacje narzędzi selekcyjnych – wyniki badań	251
Rozdział 5. Zapewnienie działania i utrzymanie zaangażowania pracowników	280
Retencja jako problem zarządzania	280
Wynagrodzenie całkowite i jego składniki	282
Dlaczego ludzie odchodzą – tradycyjne i współczesne teorie fluktuacji	289
Z czego wynika zadowolenie i niezadowolenie z wynagrodzenia ...	299
Budowanie zaangażowania, gdy udało się nie wywołać niezadowolenia	317
Rozdział 6. Zarządzanie talentami	342
Zarządzanie talentami – problemy definicyjne	342
Identyfikowanie osób o dużym potencjale	354
Czy ujawnianie, kto jest talentem, jest szkodliwe?	373
Krytyka elitarnych programów zarządzania talentami	380
Różnice pomiędzy działaniami związanymi z planowaniem sukcesji a zarządzaniem talentami	383
Jak można typologizować programy zarządzania talentami	385
Rozdział 7. Rozwój kompetencji w organizacji	400
Definiowanie działań rozwojowych w ramach programów zarządzania talentami	400

Rozwiązania stosowane w rozwoju kompetencji talentów w firmach międzynarodowych	403
Model 70-20-10 jako podstawa dla planowania działań rozwojowych	406
Wyzwania rozwojowe jako narzędzie uczenia się	414
E-coaching, coaching hybrydowy i inne formy coachingu korzystające z ICT	419
Mentoring i jego warianty	425
Zakończenie	435
Literatura	443

Wstęp

Książka ta wyrasta z pytania o specyfikę celów, metod i narzędzi zarządzania ludźmi, którymi dysponują organizacje pod koniec drugiej dekady XXI wieku. Twierdzi się, że Internet (czy szerzej – technologie teleinformatyczne oznaczane w skrócie ICT) wprowadził w gospodarce kolejną rewolucję, po okresie pary i elektryczności, i wywołał zmiany w zarządzaniu ludźmi, które dogłębnie zmieniają funkcjonowanie funkcji personalnej (Snell, Lepak 1998). Analizy podjęte w tej książce służą sprawdzeniu, czy (i ewentualnie – pod jakimi warunkami) te narzędzia umożliwiają realizację rozwiązań w sferze zarządzania ludźmi, jakie są postulowane w literaturze naukowej dla współczesnych organizacji.

Badania naukowe nad organizacjami, które działają w świecie współczesnym, sugerują, że odpowiednią metodyką pracy z ludźmi w organizacji jest zwinne zarządzanie kapitałem ludzkim (Ahammad, Glaister, Gomes 2020; Doz 2020; Juchnowicz 2019). Ta koncepcja ma być odpowiedzią HR na potrzebę stworzenia zwinnych organizacji, które są dobrze dostosowane do wykorzystywania okazji strategicznych w silnie zmiennym otoczeniu biznesowym. Źródłem turbulencji otoczenia poszukuje się przede wszystkim w globalizacji i jej konsekwencjach, stąd postulaty zwinnego zarządzania kapitałem ludzkim stanowią odpowiedź nie tyle na wyzwania wynikające bezpośrednio ze stosowania ICT w organizacjach, ile są odpowiedzią na konsekwencje szerszych procesów, w których zmiany w technologiach telekomunikacyjnych są jedynie częścią. Tezą tego opracowania jest stwierdzenie, że ICT jest jednocześnie narzędziem, które umożliwia realizację założeń zwinnego zarządzania kapitałem ludzkim, a więc jest jednym z czynników, które umożliwiają strategiczną zwinność organizacji (Bodrozic, Adler 2018) i zwinne zarządzanie kapitałem ludzkim.

Pytanie szczegółowe, na które poszukuje się tutaj odpowiedzi, to pytanie o poziom akceptacji w oczach pracowników dla nowych rozwiązań w zakresie HRM: tych, którymi dysponują organizacje dzięki ICT oraz tych, które są konsekwencjami innych narzędzi postulowanych w ramach zwinnego zarządzania kapitałem ludzkim. Tak postawione pytanie odpowiada na wskazaną niedawno lukę badawczą w literaturze dotyczącej

akceptacji metod selekcyjnych (McCarthy i in. 2017), a mianowicie brak wiedzy naukowej o tym, czy stosowanie nowych narzędzi HRM bazujących na ICT jest akceptowane przez pracowników. Rozszerzając to pytanie, zamiarem tej książki było rozpoczęcie weryfikacji, czy nowe narzędzia i rozwiązania HRM, przede wszystkim zaś te wykorzystujące ICT, ale i te, które są konsekwencjami przyjęcia zwinnego zarządzania kapitałem ludzkim, są akceptowane przez potencjalnych pracowników. Bez takiej akceptacji niemożliwe jest bowiem spełnienie postulatu formułowanego od lat wobec stosowania ICT w HR (Strohmeier 2007), a mianowicie – zapewnienie warunków niezbędnych dla osiągnięcia takich relacji pracownik-organizacja, jakie są niezbędne dla realizacji celów instrumentarium zwinnego zarządzania kapitałem ludzkim (Juchnowicz 2019), tj. zbudowanie zindywidualizowanych i obustronnie korzystnych dla pracownika i organizacji warunków współpracy.

Dla autora punktem wyjścia do analizy wybranych narzędzi zwinnego zarządzania kapitałem ludzkim było przekonanie, że znajdujemy się w momencie pewnego przełomu, w którym dobrze już znane techniki komunikacji wspomaganej technologicznie (jak nazywa się najogólniej zastosowania komputerów i Internetu w naszym świecie) uzyskują nowy impuls rozwojowy, obecny zarówno w sferze zbierania, jak i przetwarzania zebranych informacji. Przez „techniki komunikacji wspomaganej technologicznie” (jak tłumaczymy termin *information and communication technologies*, występujący również i w polskim piśmiennictwie pod skrótem ICT) rozumiemy tutaj wszelkie technologie – przetwarzające, gromadzące i przesyłające informacje w formie elektronicznej – w zintegrowanej komunikacji (*unified communication*), dzięki połączeniu technik telekomunikacyjnych do przekazu sygnałów z komputerami wraz z odpowiednim oprogramowaniem. Termin ICT podkreśla więc rozszerzenie technik informatycznych wykorzystujących komputery o wzbogacenie w formie współczesnych mediów komunikacyjnych, które umożliwiają przekaz (ale też i pozyskanie oraz gromadzenie i przetwarzanie) informacji również w formie emotikonu, obrazu, dźwięku czy filmu, poprzez sieci przewodowe i bezprzewodowe, telefonię stacjonarną i mobilną oraz Internet. Charakterystycznymi dla pierwszych dwóch dekad XXI wieku zjawiskami w tej sferze było powstanie – z jednej strony – telefonii mobilnej, która uniezależniła dostęp do Internetu od położenia użytkownika, z drugiej zaś – mediów społecznościowych, które zmnożyły ilość i format dostępnych danych.

Celem tej książki jest więc przeanalizowanie, jak te innowacje oddziałują na możliwości zarządzania ludźmi w organizacjach, a więc jakie nowe narzędzia i sposoby realizacji operacji i taktyk personalnych, postulowane dla zwinnego zarządzania kapitałem ludzkim, pojawić się mogą w organizacjach i czy służyć one mogą tworzeniu i utrzymywaniu relacji wzajem-

nych korzyści między firmą a pracownikiem. Moment, w którym podejmujemy się tego działania, jest o tyle istotny, że powiedzenie o „dobie” Internetu, jaki znamy, nabiera znaczącej treści. Widzimy pierwsze oznaki dwóch nowych „rewolucji”, które zmieniają zakres możliwości zarządzania. Pierwszą jest Internet rzeczy, a więc gromadzenie i przekaz danych pomiędzy rzeczami, bez działania człowieka, co wykładniczo zwielokrotni dostępne zbiory danych różnego rodzaju, drugą – wykorzystywanie do analizy danych nowych metodyk Big data, w tym sztucznej inteligencji (*artificial intelligence* – AI). Nie dyskutując tutaj, czy zastosowanie AI do analizy danych radykalnie zmieni świat, w którym żyjemy, tak aby zasługiwało to na nazwę rewolucji (już bez cudzysłowu, skoro dotąd AI nie odegrała szczególnie ważnej roli w rozwoju ICT, którą wieszczili jej pierwsi informatycy), autor chce jedynie powiedzieć, że przez dobę Internetu rozumie się w tej książce aktualny stan technik ICT, a więc wykorzystywanie w komunikacji obecnych form komunikowania oraz obecny stan zasobów Internetu, które są tworzone głównie przez ludzi i na użytek innych ludzi. Widzimy już funkcjonujące boty, lecz ich stosowanie w organizacjach jest ciągle ograniczone, posiadamy informacje o stosowaniu zbierania informacji zarządczych dzięki komunikowaniu się przedmiotów, ale i te formy tworzenia danych są dopiero na początku swojego rozwoju. Podejmujemy się w tym opracowaniu analizy obecnego stanu narzędzi zarządzania ludźmi, jakie wykorzystują ICT, co najwyżej wskazując na sygnały o pojawianiu się narzędzi z kolejnych faz rozwoju ICT.

Cel książki powoduje, że jej pierwsze dwa rozdziały mają charakter wprowadzający i określają pole, na którym nowe narzędzia zarządzania ludźmi są wykorzystywane, a więc sytuują postulaty zwinnego zarządzania kapitałem ludzkim w perspektywie historycznej oraz potwierdzają tezę empiryczną, że organizacje obecnie wykorzystują narzędzia doby Internetu. Rozdział 1 zawiera analizy dotyczące konsekwencji outsourcingu i globalizacji dla pracy, pokazując jak zmiany w potrzebach zarządzania wpływają na rozwiązania w zakresie zarządzania ludźmi, zaś rozdział 2 prezentuje wybrane rozwiązania organizacyjne i technologiczne narzędzia, wykorzystywane w podobszarach zarządzania ludźmi. W tym sensie pierwszy i drugi rozdział, które poświęcone są pracy w gospodarce współczesnej i narzędziom wynikającym z rozwoju technologii ICT, mają charakter szerszy i bardziej interdyscyplinarny niż kolejne rozdziały poświęcone pytaniom z obszaru HRM (*human resource management*).

Umieszczenie takich dwóch rozdziałów wynika częściowo z zaadresowania książki nie tylko do środowiska naukowców badających zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach, ale też do konsultantów i osób dyskutujących poszczególne zagadnienia zarządzania ludźmi, czy to na studiach magisterskich lub doktoranckich, czy też na potrzeby praktyki zarządzania

w dziale HR. Oba te rozdziały porządkują główne pojęcia wykorzystywane w książce i charakteryzują współczesne cele zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji oraz dyskutują faktyczne narzędzia informatyczne wykorzystywane w organizacjach.

Rozdział 1 wprowadza koncepcję zwinnego zarządzania kapitałem ludzkim i prezentuje zasadnicze pytanie stojące u podłoża tej książki, a mianowicie, czy obecnie dostępne rozwiązania HRM, w szczególności te wykorzystujące ICT, mogą wspomagać narzędzia z instrumentarium zwinnego zarządzania kapitałem ludzkim. Prezentowany jest w nim nie tylko podział na trzy główne etapy rozwoju podejść do sposobu zapewnienia zaangażowania pracowników w pracę organizacji, a więc zarządzanie przemysłowe, zarządzanie zasobami ludzkimi i zarządzanie kapitałem ludzkim, ale analizuje też konsekwencje, jakie na rynku pracy wywołały zjawiska współwystępujące z przejściem do zarządzania kapitałem ludzkim, a więc globalizacja i outsourcing. Model zarządzania kapitałem ludzkim jest szeroko opisywany w polskim piśmiennictwie (Pocztowski 2007; Juchnowicz 2014) i wiązany ze zjawiskiem gospodarki opartej na wiedzy, ale też – w ujęciu zwinnego zarządzania kapitałem ludzkim – silnej turbulencji otoczenia biznesowego, jaka wynika z globalizacji. W ramach badań nad zarządzaniem kapitałem ludzkim pojawiła się niedawno koncepcja zwinnego zarządzania kapitałem ludzkim (Ahammad, Glaister, Gomes 2020; Doz 2020; Juchnowicz 2019), porządkująca model zarządzania ludźmi w organizacjach zwinnych. Koncepcja ta, pomimo jej wstępnej fazy opracowania badawczego, bazuje na założeniu, że pewne rozwiązania organizacyjne sprzyjać będą indywidualizacji relacji z pracownikiem, w szczególności dzięki stosowaniu narzędzi HRM wykorzystujących ICT. Osadzenie w tym nurcie badań analiz zawartych w tej książce pozwala na sprawdzenie, czy stosowane w organizacjach narzędzia HRM, szczególnie te wykorzystujące ICT, są odpowiednie dla zwinnego zarządzania zasobami ludzkimi.

Przyjęta w tej pracy perspektywa odwołująca się do zmian na rynku pracy pozwala jednak wykroczyć poza dotychczas opisane zasady zwinnego zarządzania kapitałem ludzkim. Wskazano bowiem, że we współczesnych organizacjach konsekwencją przyjęcia modelu zarządzania kapitałem ludzkim jest wielość architektur HR, jak nazywa się uporządkowany zestaw procedur i celów, jakie organizacja chce osiągnąć względem określonej grupy zatrudnionych (Lepak, Snell 2002; Arthur, Boyles 2007; Woźniak 2017a). Taka perspektywa pozwala nie tylko wyjaśnić, dlaczego różne grupy pracowników są odmiennie traktowane przez organizację, ale też okazuje się użyteczna w badaniach naukowych nad rynkiem pracy. Pozwala też na uchylenie jego z ważnych zarzutów wobec koncepcji zwinnego zarządzania kapitałem ludzkim, a mianowicie zarzutu, że postuluje ono

uniwersalnie dobrą strukturę zarządzania ludźmi dla wszystkich organizacji, niezależnie od ich sytuacji strategicznej czy rynkowej.

Rozdział 2 służy potwierdzeniu, że doba Internetu trwa właśnie w polskich i nie tylko polskich organizacjach. Przybliży czytelnikowi zagadnienia związane ze stosowaniem technik teleinformatycznych w zarządzaniu, prowadząc go przez historię rozwoju technologii komputerowych, aby w konsekwencji uwidocznić różnicę pomiędzy tradycyjnymi systemami przechowywania informacji, w tym baz danych i narzędziami IT do ich analizy, a systemami przechowywania informacji zawierającymi Big data i wymagających innych metod analitycznych. Pojawiają się dopiero pierwsze opracowania opisujące specyfikę zastosowania Big data do działań personalnych (Smolarek 2016), stąd uwidocznienie powodów, dla których organizacje będą musiały sięgać po nowe narzędzia analizy danych, wydawało się autorowi użyteczne dla polskiego czytelnika, niebędącego specjalistą w zakresie systemów informacyjnych. Jednocześnie rozdział 2 prezentuje obecnie używane w Polsce i na świecie systemy oprogramowania do realizacji zadań kadrowych, podkreślając – na podstawie raportów branżowych – że organizacje jeszcze w bardzo ograniczonym zakresie korzystają z narzędzi bazujących na sztucznej inteligencji i Big data w swoich systemach HRIS (jak określa się systemy informatyczne do zarządzania ludźmi). Ten rozdział pokazuje więc aktualność podejścia poprzez perspektywę „doby Internetu”, a więc momentu, w którym Big data nie są jeszcze szeroko wykorzystywane w organizacjach.

Tak przygotowane pole rozważań pozwala na analizę wybranych metod realizacji funkcji personalnej, które są charakterystyczne dla zwinnego zarządzania kapitałem ludzkim, ze wskazaniem na stosowane narzędzia bazujące na ICT, ich silne i słabe strony oraz możliwe zastosowania. Ta część książki może być czytana przez praktyków i studentów jako uniwersytecki wykład pokazujący nowoczesne narzędzia kadrowe, a więc narzędzia używane w rekrutacji, selekcji i motywowaniu pracowników, a także prezentujący szersze dyskusje dotyczące zarządzania talentami, utrzymywaniem zaangażowania i retencji pracowników. Z perspektywy odbiorcy naukowego pojawiają się w nim twierdzenia, które w literaturze naukowej są nowe, nie tylko dlatego, że są one weryfikacją możliwości instrumentarium zwinnego zarządzania kapitałem ludzkim. Część z nich realizuje bowiem postulat, jaki w „Journal of Management” w roku 2017 sformułowała grupa naukowców specjalizujących się w HRM, a mianowicie sprawdzenie, czy nowe narzędzia HRM bazujące na wykorzystaniu ICT są akceptowane przez pracowników i potencjalnych pracowników. Marketingowe myślenie, jakie w zarządzaniu ludźmi stało się standardem wobec rywalizacji o utalentowanych pracowników, nakazuje, aby realizować procesy kadrowe za pomocą narzędzi, które są uważane za wła-

ściwe przez pracowników i potencjalnych pracowników. McCarthy z kolegami (2017) wskazali, że literatura HRM zawiera w tym zakresie lukę badawczą, stąd książka dostarcza pierwsze dane odpowiadające na ich postulat, na podstawie kilku własnych badań kwestionariuszowych zrealizowanych w wybranych krajach Europy Wschodniej. Próby wybrane do tych badań eksploracyjnych nie mają charakteru reprezentatywnego, stąd ich wyniki można uznać za obrazujące raczej tendencje i pierwsze sygnały o związkach teoretycznych, ale takie postępowanie jest uzasadnione dla badań naukowych prowadzonych w sytuacji niewielkiej wiedzy o badanym fenomenie.

Badaniom empirycznym poddane zostały wybrane narzędzia służące organizacjom do rekrutacji, selekcji i motywowania, a mianowicie: komunikaty na smartfony wykorzystywane w rekrutacji mobilnej, narzędzia selekcji odwołujące się do działania w grach komputerowych i zawartości sieci społecznościowych oraz rozmów selekcyjnych na odległość oraz stosowanie grywalizacji w systemach motywacyjnych. Wybór odpowiednich krajów Europy Wschodniej (tj. Polski i Łotwy oraz Rumunii i Ukrainy) pozwolił zweryfikować hipotezy dotyczące wpływu nie tylko indywidualnego poziomu doświadczenia internetowego, ale też poziomu infrastruktury społeczno-technologicznej danego kraju jako miary zbiorowego doświadczenia internetowego na poziom akceptacji analizowanych narzędzi.

Stwierdzono, że większe doświadczenie internetowe, rozmaicie mierzone (poprzez wiek respondenta, staż w działaniach internetowych czy zaawansowanie infrastruktury i społeczeństwa w kraju, z którego pochodzi) nie sprzyja akceptacji nowych narzędzi HRM wykorzystujących ICT. Na wybranych narzędziach selekcyjnych i dużej próbie polskich respondentów pokazano natomiast, że doświadczenie selekcyjne z danym rodzajem narzędzia, bądź nawet narzędziem podobnym, zwiększa taką akceptację dla niektórych narzędzi.

Niezależnie od wyników badań empirycznych, książka prezentuje wiele analiz poświęconych opisowi zastosowań i ograniczeń, jakie są związane z nowymi narzędziami HRM wykorzystującymi ICT, oraz niektórych rozwiązań, które są postulowane przez zwinne zarządzanie kapitałem ludzkim. W tej warstwie tekst może być użyteczny jako zaawansowany podręcznik akademicki prezentujący nowe rozwiązania w zakresie zarządzania ludźmi oraz wykład odpowiadający na pytanie, czy możliwe jest zrealizowanie postulatu e-HRM (Stroheimer 2007), czyli budowania zaangażowania i retencji pracowników dzięki indywidualizacji relacji pomiędzy pracownikiem a organizacją za pomocą wiedzy o jego potrzebach, jaka wynika z bogactwa danych, którymi może dysponować organizacja dzięki wykorzystywaniu możliwości, jakie stwarzają współczesne technologie teleinformatyczne.

Jest to pierwsza na polskim rynku publikacja, w której kompleksowo opisano wykorzystywanie Internetu w zarządzaniu pracownikami. Wskazano, jak nowoczesne technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT) umożliwiają uzyskanie przez organizację przewagi konkurencyjnej w postaci zindywidualizowanej relacji między firmą a jej kapitałem ludzkim.

W książce opisano zagadnienia takie jak:

- wykorzystanie sieci społecznościowych,
- stosowanie gier komputerowych w obszarze rekrutacji, selekcji i adaptacji,
- grywalizacja w rekrutacji i motywowaniu pracowników,
- internetowe wspomaganie coachingu i mentoringu,
- big data w planowaniu kadr,
- nowoczesne zarządzanie talentami,
- narzędzia służące do rozwoju kompetencji.

Autor wyjaśnia, które z opisanych rozwiązań ułatwiają wdrażanie w firmie zwinnego zarządzania kapitałem ludzkim, a które wskazują ograniczenia i konieczne uzupełnienia w tym nowym podejściu do zarządzania współpracownikami. Opracowanie zainteresuje pracowników działów kadr, zasobów ludzkich, a także menedżerów i właścicieli firm.

Jacek Woźniak – profesor w Akademii Ekonomiczno-Humanistycznej w Warszawie. W latach 1990–2005 był dyrektorem firmy konsultingowej w zakresie HR, projektantem szkoleń i działań rozwojowych oraz trenerem. Współpracował z kilkudziesięcioma firmami międzynarodowymi w Polsce i w Europie Wschodniej, zajmował się projektami szkoleniowymi i rozwojowymi. Prowadzi badania dotyczące zarządzania w firmach usług profesjonalnych oraz metod rozwoju kadry; autor 10 książek oraz ponad 150 artykułów naukowych z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.



Zamówienia:

infolinia 801 04 45 45
zamowienia@wolterskluwer.pl
www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

cena 79 zł (w tym 5% VAT)

ISBN 978-83-8187-494-6

