
Spis treści

WSTĘP 21

CZĘŚĆ I ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI 23

ROZDZIAŁ 1 PRAKTYKA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI 25

Podstawowe pojęcia i terminy 25
Cele edukacyjne 25
Wprowadzenie 26
Definicja zarządzania zasobami ludzkimi 26
Cele ZZL 27
Teorie ZZL 28
Właściwości ZZL 29
Rozwój koncepcji ZZL 34
Zastrzeżenia dotyczące koncepcji ZZL 35
Kontekst zarządzania zasobami ludzkimi 38
Etyczny wymiar ZZL 39
Praktyka zarządzania zasobami ludzkimi – podsumowanie 40
Pytania 41

ROZDZIAŁ 2 STRATEGICZNE ZZL 43

Podstawowe pojęcia i terminy 43
Cele edukacyjne 43
Wprowadzenie 44
Podstawy teoretyczne strategicznego ZZL 44
Definicja strategicznego ZZL 46
Strategiczne ZZL oparte na zasobach 47
Dopasowanie strategiczne 49
Perspektywy strategicznego ZZL 50
Metoda najlepszej praktyki 50
Metoda najlepszego dopasowania 52
Pakietowanie 54
Rzeczywistość strategicznego ZZL 56
Konsekwencje praktyczne teorii strategicznego ZZL 56
Strategiczne ZZL – podsumowanie 58
Pytania 59

ROZDZIAŁ 3 STRATEGIE ZZL 60

- Podstawowe pojęcia i terminy 60
- Cele edukacyjne 60
- Wprowadzenie 61
- Czym są strategie ZZL? 61
- Ogólne strategie ZZL 62
- Szczegółowe strategie ZZL 65
- Kryteria skuteczności strategii ZZL 65
- Formułowanie strategii ZZL 66
- Zagadnienia związane z tworzeniem strategii ZZL 67
- Wdrażanie strategii ZZL 70
- Strategie ZZL – podsumowanie 72
- Pytania 73

ROZDZIAŁ 4 ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM 74

- Podstawowe pojęcia i terminy 74
- Cele edukacyjne 74
- Wprowadzenie 75
- Definicja zarządzania kapitałem ludzkim 75
- Koncepcja kapitału ludzkiego 75
- Elementy kapitału ludzkiego 76
- Mierzenie kapitału ludzkiego 78
- Wewnętrzne raportowanie na temat kapitału ludzkiego 81
- Zewnętrzne raportowanie na temat kapitału ludzkiego 84
- Wprowadzanie ZKL 84
- Zarządzanie kapitałem ludzkim – podsumowanie 85
- Pytania 86

ROZDZIAŁ 5 ROLA I ORGANIZACJA DZIAŁU HR 87

- Podstawowe pojęcia i terminy 87
- Cele edukacyjne 87
- Wprowadzenie 88
- Rola działu HR 88
- Organizowanie działu HR 90
- Ocena działu HR 93
- Centra usług 97
- Outsourcing funkcji HR 97
- Offshoring 98
- Korzystanie z usług konsultantów do spraw zarządzania 99
- Marketing działu HR 100
- Budżet działu HR 100
- Rola menedżerów operacyjnych we wdrażaniu polityki dotyczącej zasobów ludzkich 101
- Rola i organizacja działu HR – podsumowanie 102
- Pytania 104

ROZDZIAŁ 6 ROLA SPECJALISTÓW HR 106

- Podstawowe pojęcia i terminy 106
- Cele edukacyjne 106
- Wprowadzenie 107
- Podstawowa rola 107
- Rola partnera biznesowego 108
- Strategiczna rola specjalistów HR 110
- Rola agenta zmian 112
- Rola wewnętrznego konsultanta 113
- Świadczenie usług 113
- Rola strażnika wartości 114
- Modele ról w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi 114

Uzyskiwanie poparcia i zaangażowania	118
Kwestie etyczne	120
Profesjonalizm w zarządzaniu zasobami ludzkimi	121
Niejasność związana z rolą specjalistów HR	122
Konflikt dotyczący udziału ZZL w działalności przedsiębiorstwa	123
Czego wymaga się od specjalistów HR	124
Stały rozwój zawodowy	128
Rola specjalisty HR – podsumowanie	128
Pytania	130

ROZDZIAŁ 7 WPLYW ZZL NA WYNIKI ORGANIZACJI 132

Podstawowe pojęcia i terminy	132
Cele edukacyjne	132
Wprowadzenie	133
Wpływ zarządzania zasobami ludzkimi	133
W jaki sposób strategię ZZL wpływają na wyniki	137
W jaki sposób praktyki ZZL wpływają na wyniki organizacji	140
Wpływ ZZL na wyniki organizacji – podsumowanie	140
Pytania	142

ROZDZIAŁ 8 MIĘDZYNARODOWE ZZL 144

Podstawowe pojęcia i terminy	144
Cele edukacyjne	144
Wprowadzenie	144
Definicja międzynarodowego ZZL	145
Zagadnienia związane z międzynarodowym ZZL	145
Globalna polityka i praktyka ZZL	149
Zarządzanie pracownikami delegowanymi do pracy za granicą	150
Międzynarodowe ZZL – podsumowanie	154
Pytania	155

ROZDZIAŁ 9 SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW 157

Podstawowe pojęcia i terminy	157
Cele edukacyjne	157
Wprowadzenie	157
Definicja strategicznej odpowiedzialności społecznej	158
Działania z zakresu CSR	159
Uzasadnienie CSR	160
Tworzenie strategii CSR	161
Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw – podsumowanie	163
Pytania	164

ROZDZIAŁ 10 METODY BADAWCZE STOSOWANE W ZZL 165

Podstawowe pojęcia i terminy	165
Cele edukacyjne	166
Wprowadzenie	166
Charakter badań	166
Filozofia badań	167
Planowanie i prowadzenie programów badawczych	168
Przegląd literatury	170
Ilościowe i jakościowe metody badawcze	171
Metody gromadzenia danych	172
Sposoby rozumowania związane z badaniami	176
Analiza statystyczna	179
Metody badawcze stosowane w ZZL – podsumowanie	183
Pytania	185

CZĘŚĆ II PROCESY ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI 187

ROZDZIAŁ 11 ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI OPARTE NA KOMPETENCJACH 189

Podstawowe pojęcia i terminy	189
Cele edukacyjne	189
Wprowadzenie	190
Typy kompetencji	190
Struktury kompetencji	192
Stopień wykorzystania kompetencji	195
Zastosowania zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach	196
Tworzenie struktur kompetencji	198
Kompetencje a inteligencja emocjonalna	200
Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach – podsumowanie	201
Pytania	202

ROZDZIAŁ 12 ZARZĄDZANIE WIEDZĄ 203

Podstawowe pojęcia i terminy	203
Cele edukacyjne	203
Wprowadzenie	203
Definicja zarządzania wiedzą	204
Pojęcie wiedzy	205
Cel i znaczenie zarządzania wiedzą	206
Strategie zarządzania wiedzą	207
Systemy zarządzania wiedzą	208
Zagadnienia dotyczące zarządzania wiedzą	208
Wkład działu HR w zarządzanie wiedzą	210
Zarządzanie wiedzą – podsumowanie	211
Pytania	212

ROZDZIAŁ 13 WYDAJNE SYSTEMY PRACY 213

Podstawowe pojęcia i terminy	213
Cele edukacyjne	213
Wprowadzenie	213
Kultura efektywności	214
Definicja efektywnego systemu pracy	215
Cechy efektywnego systemu pracy	216
Elementy HPWS	218
Wpływ efektywnych systemów pracy	220
Zastrzeżenia dotyczące wpływu HPWS	222
Opracowanie efektywnego systemu pracy	223
Efektywne systemy pracy – podsumowanie	226
Pytania	227

CZĘŚĆ III PRACA I ZATRUDNIENIE 229

ROZDZIAŁ 14 PRACA 231

Podstawowe pojęcia i terminy	231
Cele edukacyjne	231
Wprowadzenie	231
Charakter pracy	232
Czynniki organizacyjne wpływające na pracę	234
Zmiany wzorca zatrudnienia	236
Przyszłość pracy	236
Praca – podsumowanie	237
Pytania	238

ROZDZIAŁ 15 STOSUNEK PRACY 239

- Podstawowe pojęcia i terminy 239
- Cele edukacyjne 239
- Wprowadzenie 240
- Definicja stosunku pracy 240
- Podstawa stosunku pracy 240
- Umowy o stosunku pracy 241
- Co dzieje się ze stosunkiem pracy 243
- Zarządzanie stosunkiem pracy 244
- Tworzenie organizacji o wysokim stopniu zaufania 245
- Teorie wyjaśniające stosunek pracy 248
- Stosunek pracy – podsumowanie 250
- Pytania 251

ROZDZIAŁ 16 KONTRAKT PSYCHOLOGICZNY 252

- Podstawowe pojęcia i terminy 252
- Cele edukacyjne 252
- Wprowadzenie 252
- Definicja kontraktu psychologicznego 253
- Kontrakt psychologiczny a stosunek pracy 254
- Znaczenie kontraktu psychologicznego 256
- Zmiany w kontrakcie psychologicznym 257
- Stan kontraktu psychologicznego w roku 2004 258
- Jak rozwijają się kontrakty psychologiczne 258
- Rozwój i utrzymanie pozytywnego kontraktu psychologicznego 259
- Kontrakt psychologiczny – podsumowanie 260
- Pytania 261

CZĘŚĆ IV ZACHOWANIE ORGANIZACYJNE 263**ROZDZIAŁ 17 ISTOTA ZACHOWANIA ORGANIZACYJNEGO 265**

- Podstawowe pojęcia i terminy 265
- Cele edukacyjne 265
- Wprowadzenie 265
- Definicja zachowania organizacyjnego 266
- Cechy zachowania organizacyjnego 266
- Zachowanie organizacyjne a nauki społeczne i nauki o zachowaniu 267
- Wyjaśnienie zachowania organizacyjnego 267
- Czynniki wpływające na zachowanie organizacyjne 268
- Źródła i zastosowania teorii zachowania organizacyjnego 268
- Znaczenie teorii zachowania organizacyjnego 269
- Istota zachowania organizacyjnego – podsumowanie 269
- Pytania 270

ROZDZIAŁ 18 CECHY PRACOWNIKÓW 271

- Podstawowe pojęcia i terminy 271
- Cele edukacyjne 271
- Wprowadzenie 272
- Różnice indywidualne 272
- Cechy osobowościowe 274
- Typy zachowań 279
- Implikacje dla specjalistów HR 282
- Cechy pracowników – podsumowanie 283
- Pytania 284

ROZDZIAŁ 19 MOTYWACJA 285

- Podstawowe pojęcia i terminy 285
- Cele edukacyjne 286

Wprowadzenie	286
Definicja motywacji	286
Typy motywacji	287
Teorie motywacji	288
Motywacja i pieniądze	296
Strategie motywacji	297
Motywacja – podsumowanie	298
Pytania	299

ROZDZIAŁ 20 ZAANGAŻOWANIE I POCZUCIE PRZYNALEŻNOŚCI 300

Podstawowe pojęcia i terminy	300
Cele edukacyjne	300
Wprowadzenie	301
Porównanie koncepcji zaangażowania i przynależności	302
Zaangażowanie pracownika	302
Poczucie przynależności do organizacji	309
Wkład działu HR w kształtowanie poczucia przynależności	314
Zaangażowanie i przynależność – podsumowanie	315
Pytania	317

ROZDZIAŁ 21 FUNKCJONOWANIE ORGANIZACJI 318

Podstawowe pojęcia i terminy	318
Cele edukacyjne	319
Wprowadzenie	319
Teorie organizacji	320
Struktura organizacji	325
Typy organizacji	326
Procesy organizacyjne	329
Funkcjonowanie organizacji – podsumowanie	337
Pytania	338

ROZDZIAŁ 22 KULTURA ORGANIZACYJNA 339

Podstawowe pojęcia i terminy	339
Cele edukacyjne	339
Wprowadzenie	340
Definicja kultury organizacyjnej	340
Definicja klimatu organizacyjnego	341
Jak rozwija się kultura organizacyjna	342
Zróżnicowanie kultur	342
Elementy kultury	342
Klasyfikacja kultury organizacyjnej	345
Ocena kultury organizacyjnej	346
Pomiar klimatu organizacyjnego	347
Odpowiednia kultura	348
Wsparcie i zmiana kultury	349
Kultura organizacyjna – podsumowanie	350
Pytania	352

CZĘŚĆ V PROJEKTOWANIE I ROZWÓJ ORGANIZACJI 353

ROZDZIAŁ 23 PROJEKTOWANIE ORGANIZACJI 355

Podstawowe pojęcia i terminy	355
Cele edukacyjne	355
Wprowadzenie	356
Proces organizowania	356

Cele projektowania organizacji	357
Przegląd organizacji	358
Kto wykonuje pracę?	363
Projektowanie organizacji – podsumowanie	363
Pytania	364

ROZDZIAŁ 24 ROZWÓJ ORGANIZACJI 365

Podstawowe pojęcia i terminy	365
Cele edukacyjne	365
Wprowadzenie	366
Definicja rozwoju organizacji	366
Programy rozwoju organizacji	367
Założenia i wartości rozwoju organizacji	367
Działania rozwoju organizacji	368
Rozwój organizacji – podsumowanie	370
Pytania	371

ROZDZIAŁ 25 ZARZĄDZANIE ZMIANĄ 372

Podstawowe pojęcia i terminy	372
Cele edukacyjne	372
Wprowadzenie	373
Rodzaje zmiany	373
Proces zmiany	374
Modele zmiany	375
Opór wobec zmiany	378
Wdrażanie zmiany	380
Wytyczne dotyczące zarządzania zmianą	380
Transformacja organizacji	381
Rola działu HR w zarządzaniu zmianą	384
Zarządzanie zmianą – podsumowanie	385
Pytania	387

ROZDZIAŁ 26 ANALIZA STANOWISKA PRACY, ROLI, KOMPETENCJI ORAZ UMIEJĘTNOŚCI 388

Podstawowe pojęcia i terminy	388
Cele edukacyjne	389
Wprowadzenie	389
Definicje	389
Analiza stanowiska pracy	391
Opisy stanowisk	394
Analiza roli i profile roli	396
Profile roli podstawowej	396
Modelowanie kompetencji behawioralnych	397
Analiza kompetencji technicznych	403
Analiza umiejętności	404
Analiza stanowiska pracy, roli, kompetencji i umiejętności – podsumowanie	406
Pytania	407

ROZDZIAŁ 27 PROJEKTOWANIE I ROZWÓJ STANOWISKA PRACY ORAZ ROLI ZAWODOWEJ 408

Podstawowe pojęcia i terminy	408
Cele edukacyjne	408
Wprowadzenie	408
Projektowanie stanowiska pracy	409
Kształtowanie roli	414
Projektowanie i rozwój stanowiska pracy oraz roli – podsumowanie	414
Pytania	415

CZĘŚĆ VI POZYSKIWANIE ZASOBÓW LUDZKICH 417**ROZDZIAŁ 28 STRATEGIA POZYSKIWANIA ZASOBÓW LUDZKICH 419**

- Podstawowe pojęcia i terminy 419
- Cele edukacyjne 419
- Wprowadzenie 419
- Cel strategii pozyskiwania zasobów ludzkich 420
- Pozyskiwanie zasobów w ramach strategicznego ZZL 420
- Integrowanie pozyskiwania zasobów ze strategiami biznesowymi 421
- Elementy strategii pozyskiwania zasobów ludzkich 421
- Łączenie strategii i działań związanych z pozyskiwaniem zasobów 422
- Strategia pozyskiwania zasobów ludzkich – podsumowanie 422
- Pytania 423

ROZDZIAŁ 29 PLANOWANIE ZASOBÓW LUDZKICH 424

- Podstawowe pojęcia i terminy 424
- Cele edukacyjne 424
- Wprowadzenie 424
- Definicja planowania zasobów ludzkich 425
- Cele planowania zasobów ludzkich 426
- Stosowanie planowania zasobów ludzkich 426
- Podejścia do planowania zasobów ludzkich 427
- Planowanie zasobów ludzkich – podsumowanie 431
- Pytania 431

ROZDZIAŁ 30 PRAKTYKI POZYSKIWANIA ZASOBÓW LUDZKICH 432

- Podstawowe pojęcia i terminy 432
- Cele edukacyjne 432
- Wprowadzenie 433
- Propozycja wartości dla pracowników 433
- Marka pracodawcy 433
- Rotacja pracowników 434
- Zapobieganie odejściom pracowników 438
- Zarządzanie absencją 440
- Planowanie elastyczności 443
- Praktyka pozyskiwania zasobów – podsumowanie 445
- Pytania 447

ROZDZIAŁ 31 REKRUTACJA I SELEKCJA 448

- Podstawowe pojęcia i terminy 448
- Cele edukacyjne 448
- Wprowadzenie 449
- Proces rekrutacji i selekcji 449
- Definiowanie wymagań 449
- Planowanie rekrutacji 451
- Przyciągnięcie kandydatów 452
- Przetwarzanie aplikacji 459
- Metody selekcji 461
- Radzenie sobie z problemami rekrutacyjnymi 465
- Referencje i oferty 465
- Rekrutacja i selekcja – podsumowanie 468
- Pytania 470

ROZDZIAŁ 32 ROZMOWA REKRUTACYJNA 471

- Podstawowe pojęcia i terminy 471
- Cele edukacyjne 471
- Wprowadzenie 472
- Cel 472

Podstawa rozmowy – wymagania wobec kandydata	472
Charakter rozmowy – uzyskanie informacji	473
Zalety i wady rozmów	474
Przygotowania przed rozmową	475
Przygotowanie	476
Planowanie rozmowy	477
Typy rozmów	477
Techniki prowadzenia rozmów – rozpoczęcie i zakończenie	481
Techniki prowadzenia rozmów – zadawanie pytań	481
Umiejętności prowadzenia rozmów rekrutacyjnych	487
Przechodzenie do zakończenia	488
Przeprowadzanie rozmów rekrutacyjnych – podsumowanie	490
Pytania	491

ROZDZIAŁ 33 TESTY SELEKCYJNE 492

Podstawowe pojęcia i terminy	492
Cele edukacyjne	492
Wprowadzenie	493
Testy psychologiczne	493
Testy umiejętności	496
Cechy dobrego testu	496
Interpretacja wyników testów	498
Wybór testu	498
Wykorzystanie testów w procedurach selekcji	499
Dobre praktyki w testowaniu psychologicznym	499
Testy selekcyjne – podsumowanie	501
Pytania	501

ROZDZIAŁ 34 ZARZĄDZANIE TALENTAMI 502

Podstawowe pojęcia i terminy	502
Cele edukacyjne	502
Wprowadzenie	502
Znaczenie zarządzania talentami	503
Proces zarządzania talentami	504
Tworzenie strategii zarządzania talentami	507
Planowanie sukcesji zarządzania	508
Zarządzanie talentami – podsumowanie	509
Pytania	510

ROZDZIAŁ 35 ZARZĄDZANIE KARIERĄ 511

Podstawowe pojęcia i terminy	511
Cele edukacyjne	511
Wprowadzenie	512
Definicja zarządzania karierą	512
Cele	512
Etapy kariery	512
Strategia rozwoju kariery	514
Działania składające się na zarządzanie karierą	514
Proces zarządzania karierą	515
Samozarządzanie karierą	518
Zarządzanie karierą – podsumowanie	519
Pytania	520

ROZDZIAŁ 36 WPROWADZENIE DO ORGANIZACJI 521

Cele edukacyjne	521
Wprowadzenie	521
Wprowadzenie: co to jest i dlaczego jest ważne	521
Przyjęcie	522
Dokumentacja	523
Wprowadzenie do firmy – wstępny instruktaż	523
Wprowadzenie na miejsce pracy	524

Formalne kursy wprowadzające	524
Szkolenie stanowiskowe	525
Wprowadzenie do organizacji – podsumowanie	525
Pytania	526

ROZDZIAŁ 37 ODEJŚCIE Z ORGANIZACJI 527

Cele edukacyjne	527
Wprowadzenie	527
Redukcja etatów	527
Zwolnienie	529
Emerytura	530
Zwolnienia z organizacji – podsumowanie	530
Pytania	531

CZĘŚĆ VII ZARZĄDZANIE WYDAJNOŚCIĄ 533

ROZDZIAŁ 38 ZARZĄDZANIE WYDAJNOŚCIĄ 535

Podstawowe pojęcia i terminy	535
Cele edukacyjne	535
Wprowadzenie	536
Definicja zarządzania wydajnością	536
Cele zarządzania wydajnością	537
Cechy zarządzania wydajnością	537
Teorie stanowiące podstawę zarządzania wydajnością	538
Cykl zarządzania wydajnością	539
Przeprowadzanie przeglądu wydajności	543
Ocena wydajności	545
Postępowanie w przypadku osób osiągających słabe wyniki	548
Wprowadzenie zarządzania wydajnością	550
Kierownicy operacyjni a zarządzanie wydajnością	552
Proces zarządzania wydajnością – podsumowanie	553
Pytania	555

ROZDZIAŁ 39 OCENA 360 STOPNI 556

Cele edukacyjne	556
Wprowadzenie	556
Zastosowanie oceny 360 stopni	557
Ocena 360 stopni – metodologia	557
Ocena 360 stopni – zalety i wady	558
Opracowanie i wdrożenie	559
Ocena 360 stopni – podsumowanie	560
Pytania	561

CZĘŚĆ VIII UCZENIE SIĘ I ROZWÓJ 563

ROZDZIAŁ 40 STRATEGIA UCZENIA SIĘ I ROZWOJU 565

Podstawowe pojęcia i terminy	565
Cele edukacyjne	565
Wprowadzenie	565
Cechy strategii uczenia się i rozwoju	566
Kultura uczenia się	567
Organizacja ucząca się	568
Wpływ uczenia się i rozwoju na wyniki organizacji	570
Strategia uczenia się i rozwoju – podsumowanie	571
Pytania	572

ROZDZIAŁ 41 PROCES UCZENIA SIĘ I ROZWOJU 573

Podstawowe pojęcia i terminy 573
Cele edukacyjne 574
Wprowadzenie 574
Definicja uczenia się i rozwoju 574
Elementy uczenia się i rozwoju 575
Metody uczenia się i rozwoju 576
Uczenie się nieformalne i sformalizowane 576
E-learning 580
Nauczanie mieszane 582
Samodzielne uczenie się 583
Rozwój 583
Szkolenie 585
Proces uczenia się i rozwoju – podsumowanie 588
Pytania 589

ROZDZIAŁ 42 PROGRAMY I WYDARZENIA ZWIĄZANE Z UCZENIEM SIĘ I ROZWOJEM 591

Podstawowe pojęcia i terminy 591
Cele edukacyjne 591
Wprowadzenie 592
Uzasadnienie biznesowe uczenia się i rozwoju 592
Planowanie i realizowanie programów i wydarzeń dotyczących uczenia się 593
Odpowiedzialność za uczenie się 596
Określenie potrzeb szkoleniowych 597
Ocena uczenia się 600
Programy i wydarzenia dotyczące uczenia się i rozwoju – podsumowanie 604
Pytania 605

ROZDZIAŁ 43 JAK LUDZIE SIĘ UCZĄ 606

Podstawowe pojęcia i terminy 606
Cele edukacyjne 606
Wprowadzenie 607
Definicja uczenia się 607
Proces uczenia się 608
Teoria uczenia się 608
Style uczenia się 609
Uczenie się uczenia 612
Krzywa uczenia się 612
Motywacja do uczenia się 613
Zastosowanie teorii i koncepcji dotyczących uczenia się 614
Jak ludzie się uczą – podsumowanie 615
Pytania 616

ROZDZIAŁ 44 UCZENIE SIĘ W RAMACH ORGANIZACJI 617

Podstawowe pojęcia i terminy 617
Cele edukacyjne 617
Wprowadzenie 617
Definicja uczenia się w ramach organizacji 618
Proces uczenia się w ramach organizacji 619
Wyniki uczenia się w ramach organizacji 620
Badanie oceniające 621
Uczenie się w ramach organizacji a organizacja ucząca się 621
Uczenie się w ramach organizacji – podsumowanie 621
Pytania 622

ROZDZIAŁ 45 ROZWÓJ KADRY KIEROWNICZEJ 623

Podstawowe pojęcia i terminy 623
Cele edukacyjne 623
Wprowadzenie 624

Polityka rozwoju kadry kierowniczej	624
Strategia rozwoju kadry kierowniczej	625
Podejścia do rozwoju kadry kierowniczej	626
Zintegrowana metoda rozwoju kadry kierowniczej	629
Odpowiedzialność za rozwój kadry kierowniczej	630
Kryteria rozwoju kadry kierowniczej	631
Rozwój kadry kierowniczej – podsumowanie	632
Pytania	633

CZĘŚĆ IX WYNAGRADZANIE PRACOWNIKÓW 635

ROZDZIAŁ 46 ZARZĄDZANIE WYNAGRODZENIAMI 637

Podstawowe pojęcia i terminy	637
Cele edukacyjne	637
Wprowadzenie	638
Definicja zarządzania wynagrodzeniami	638
Filozofia zarządzania wynagrodzeniami	639
System wynagradzania	640
Wynagrodzenia całkowite	643
Strategia wynagradzania	646
Zarządzanie wynagrodzeniami a potencjał zarządzania operacyjnego	651
Zarządzanie wynagrodzeniami – podsumowanie	651
Pytania	652

ROZDZIAŁ 47 WARTOŚCIOWANIE STANOWISK PRACY 654

Podstawowe pojęcia i terminy	654
Cele edukacyjne	655
Wprowadzenie	655
Definicja wartościowania stanowisk pracy	656
Sposoby wartościowania stanowisk pracy	656
Analityczne systemy wartościowania stanowisk pracy	657
Metody nieanalityczne	660
Wycena rynkowa	663
Wybór metody	664
Projektowanie analitycznego systemu wartościowania punktowego	668
Projektowanie analitycznego systemu dopasowywania stanowisk	674
Równa płaca za pracę o takiej samej wartości	674
Wnioski	677
Wartościowanie stanowisk pracy – podsumowanie	677
Pytania	679

ROZDZIAŁ 48 ANALIZA STAWEK RYNKOWYCH 680

Podstawowe pojęcia i terminy	680
Cele edukacyjne	680
Wprowadzenie	681
Koncepcja stawki rynkowej	681
Porównywanie stanowisk pracy	682
Wykorzystanie stanowisk wzorcowych	683
Źródła informacji	684
Interpretacja i prezentacja danych	687
Korzystanie z danych pochodzących z przeglądu	688
Analiza stawek rynkowych – podsumowanie	688
Pytania	689

ROZDZIAŁ 49 STRUKTURY ZASZEREGOWANIA I STRUKTURY PŁAC 690

Podstawowe pojęcia i terminy	690
Cele edukacyjne	691

Wprowadzenie	691
Definicje	691
Rodzaje struktur zaszerzegowania i struktur płac	693
Sposoby budowy struktur zaszerzegowania i struktur płac	700
Struktury zaszerzegowania i struktury płac – podsumowanie	704
Pytania	706

ROZDZIAŁ 50 PŁACA UWARUNKOWANA SYTUACYJNIE 707

Podstawowe pojęcia i terminy	707
Cele edukacyjne	707
Wprowadzenie	708
Płaca uwarunkowana sytuacyjnie jako motywator	708
Argumenty za płacą uwarunkowaną sytuacyjnie i przeciwko niej	709
Alternatywne opcje wobec płacy uwarunkowanej sytuacyjnie	711
Kryteria sukcesu	712
Płaca uzależniona od efektów	713
Płaca uzależniona od kompetencji	714
Płaca uzależniona od wkładu	716
Płaca uzależniona od umiejętności	718
Gotowość do wprowadzenia indywidualnej płacy uwarunkowanej sytuacyjnie	719
Tworzenie i wdrażanie systemu indywidualnej płacy uwarunkowanej sytuacyjnie	720
Płaca uzależniona od stażu pracy	720
Podsumowanie informacji dotyczących systemów indywidualnej płacy uwarunkowanej sytuacyjnie.	721
Systemy bonusów	721
Płaca zespołowa	723
Systemy motywacji obejmujące całą organizację	724
Wybór metody	725
Płaca uwarunkowana sytuacyjnie – podsumowanie	725
Pytania	727

ROZDZIAŁ 51 WYNAGRADZANIE SPECJALNYCH GRUP PRACOWNIKÓW 728

Cele edukacyjne	728
Zarządzanie wynagrodzeniami dyrektorów oraz kadry kierowniczej	728
Zarządzanie wynagrodzeniami pracowników działu sprzedaży	730
Wynagradzanie pracowników fizycznych	731
Wynagradzanie specjalnych grup – podsumowanie	734
Pytania	734

ROZDZIAŁ 52 ŚWIADCZENIA PRACOWNICZE, PROGRAMY EMERYTALNE ORAZ DODATKI 735

Podstawowe pojęcia i terminy	735
Cele edukacyjne	735
Świadczenia pracownicze	736
Programy emerytalne	738
Komunikowanie polityki dotyczącej świadczeń emerytalnych	741
Sprawozdanie dotyczące całkowitego wynagrodzenia	741
Dodatki i inne świadczenia	741
Świadczenia pracownicze, programy emerytalne oraz dodatki – podsumowanie	742
Pytania	743

ROZDZIAŁ 53 ZARZĄDZANIE SYSTEMAMI WYNAGRODZEŃ 744

Podstawowe pojęcia i terminy	744
Cele edukacyjne	744
Wprowadzenie	745
Kontrola wynagrodzeń	745
Monitorowanie oraz ocena polityki i praktyk wynagrodzeń	746
Przeprowadzanie przeglądów płacowych	747
Procedury wynagradzania	751
Zarządzanie rozwojem systemów wynagrodzeń	752



Przekazywanie odpowiedzialności za wynagradzanie menedżerom operacyjnym	754
Komunikowanie się z pracownikami	755
Zarządzanie systemami wynagrodzeń – podsumowanie	756
Pytania	757

CZĘŚĆ X STOSUNKI PRACY 759

ROZDZIAŁ 54 ZARYS STOSUNKÓW PRACY 761

Podstawowe terminy i koncepcje	761
Cele edukacyjne	761
Wprowadzenie	762
Podstawa stosunków pracy	762
Stosunki przemysłowe jako system zasad	764
Rodzaje regulacji i zasad w stosunkach przemysłowych	765
Rokowania zbiorowe	766
Poglądy monolityczne i pluralistyczne	768
Koncepcja partnerstwa społecznego	769
Indywidualizm i kolektywizm	770
Woluntaryzm i jego schyłek	770
Stosunki pracy z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi	771
Kontekst stosunków przemysłowych	772
Rozwój stosunków przemysłowych	773
Strony w stosunkach pracy	776
Zarys stosunków pracy – podsumowanie	782
Pytania	784

ROZDZIAŁ 55 STOSUNKI PRACY – PROCESY I WYNIKI 785

Podstawowe pojęcia i terminy	785
Cele edukacyjne	786
Wprowadzenie	786
Polityka w zakresie stosunków pracy	786
Strategie w zakresie stosunków pracy	789
Klimat stosunków pracy	789
Uznawanie związków zawodowych	791
Ustalenia dotyczące rokowań zbiorowych	792
Wyniki rokowań zbiorowych	793
Procesy nieformalne w stosunkach pracy	799
Inne formy stosunków przemysłowych	799
Negocjowanie i prowadzenie rokowań	801
Zarządzanie z udziałem związków zawodowych	804
Zarządzanie bez udziału związków zawodowych	806
Obecny stan stosunków pracy	807
Rozpatrywanie kwestii związanych z zatrudnieniem	808
Stosunki pracy, procesy i wyniki – podsumowanie	808
Pytania	809

ROZDZIAŁ 56 GŁOS PRACOWNICZY 811

Podstawowe pojęcia i terminy	811
Cele edukacyjne	811
Wprowadzenie	812
Znaczenie głosu pracowniczego	812
Formy głosu pracowniczego	813
Struktura koncepcji głosu pracowniczego	814
Sposoby wyrażania głosu pracowniczego	814
Konsultacja wielostronna	817
Badanie postaw	818
Metoda sugestii	819
Efektywność partycypacji i włączania pracowników w życie organizacji	820
Planowanie głosu pracowniczego	820

Dyrektywy UE oddziałujące na procedury głosu pracowniczego	821
Głos pracowniczy – podsumowanie	821
Pytania	822

ROZDZIAŁ 57 KOMUNIKOWANIE SIĘ Z PRACOWNIKAMI 824

Podstawowe pojęcia i terminy	824
Cele edukacyjne	824
Wprowadzenie	824
Znaczenie komunikacji z pracownikami	825
Co powinno być przedmiotem komunikacji?	825
Podejścia do komunikacji	825
Metody komunikacji	826
Strategia komunikowania się z pracownikami	828
Komunikowanie się – podsumowanie	828
Pytania	829

CZĘŚĆ XI BEZPIECZEŃSTWO, HIGIENA I DOBROSTAN PRACOWNIKA 831

ROZDZIAŁ 58 BEZPIECZEŃSTWO I HIGIENA PRACY 833

Podstawowe pojęcia i terminy	833
Cele edukacyjne	833
Wprowadzenie	834
Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy	834
Strategie polityki dotyczącej bezpieczeństwa i higieny pracy	835
Ogólna informacja o polityce firmy	835
Organizacja pracy przedsiębiorstwa	836
Ocena ryzyka	836
Audyty dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy	838
Kontrole dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy	840
Zapobieganie wypadkom	841
Programy ochrony zdrowia w pracy	841
Pomiar funkcjonowania przedsiębiorstwa w kontekście bezpieczeństwa i higieny pracy	842
Sygnalizowanie potrzeby udoskonalenia praktyk dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy	843
Szkolenie z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy	844
Organizowanie strategii i działań dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy	844
Bezpieczeństwo i higiena pracy – podsumowanie	845
Pytania	847

ROZDZIAŁ 59 DOBROSTAN PRACOWNIKA 848

Podstawowe pojęcia i terminy	848
Cele edukacyjne	848
Wprowadzenie	848
Poprawa środowiska pracy	849
Świadczenia dla osób prywatnych	854
Zbiorowe świadczenia dla pracowników	855
Dobrostan pracownika – podsumowanie	855
Pytania	857

CZĘŚĆ XII POLITYKA, PROCEDURY I SYSTEMY ZZL 859

ROZDZIAŁ 60 POLITYKA KADROWA 861

Cele edukacyjne	861
Wprowadzenie	861

Dlaczego firma powinna prowadzić politykę kadrową?	861
Ogólny kształt polityki kadrowej	862
Strategie polityki kadrowej	863
Formułowanie strategii polityki kadrowej	870
Wdrażanie strategii polityki kadrowej	871
Strategie polityki kadrowej – podsumowanie	871
Pytania	872

ROZDZIAŁ 61 PROCEDURY KADROWE 873

Cele edukacyjne	873
Czym są procedury kadrowe?	873
Procedura dotycząca wydajności	874
Procedura dyscyplinarna	875
Procedura rozpatrywania skarg	877
Procedura dotycząca redukcji etatów	878
Pytania	881

ROZDZIAŁ 62 KADROWE SYSTEMY INFORMACYJNE 882

Podstawowe pojęcia i terminy	882
Cele edukacyjne	882
Wprowadzenie	882
Przyczyny wprowadzania systemu HRIS	883
Funkcje systemu HRIS	883
Cechy systemu HRIS	884
Wprowadzanie systemu HRIS	886
Kadrowe systemy informacyjne – podsumowanie	886
Pytania	888

ZAŁĄCZNIKI 889

ZAŁĄCZNIK A PRZYKŁADOWA ANKIETA BADAJĄCA ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW W PRACĘ I POCZUCIE PRZYNALEŻNOŚCI DO ORGANIZACJI	891
---	-----

ZAŁĄCZNIK B PRZYKŁADOWA ANKIETA BADAJĄCA ZARZĄDZANIE EFEKTYWNOŚCIĄ	893
---	-----

ZAŁĄCZNIK C PRZYKŁADOWA ANKIETA DOTYCZĄCA WYNAGRODZENIA	894
--	-----

ZAŁĄCZNIK D DZIAŁANIA I METODY KSZTAŁCENIA I ROZWOJU	896
--	-----

SPIS ILUSTRACJI	905
-----------------	-----

SPIS TABEL	907
------------	-----

INDEKS NAZWISK	909
----------------	-----

INDEKS RZECZOWY	915
-----------------	-----