
Spis treści

WSTĘP 21

CZĘŚĆ I PRAKTYKA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI 23

ROZDZIAŁ 1 ISTOTA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI (ZZL) 25

Kluczowe pojęcia i terminy 25
Cele edukacyjne 26
Wprowadzenie – koncepcja ZZL 26
Definicja ZZL 28
Filozofia zarządzania zasobami ludzkimi 29
Teorie leżące u podstaw zarządzania zasobami ludzkimi 29
Zastrzeżenia wobec pierwotnej koncepcji ZZL 32
Modele ZZL 33
Zarządzanie zasobami ludzkimi współcześnie 36
Pytania 37
Bibliografia 38

ROZDZIAŁ 2 STRATEGICZNE ZZL 40

Kluczowe pojęcia i terminy 40
Cele edukacyjne 41
Wprowadzenie 41
Podstawowe pojęcia strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi 42
Natura strategicznego ZZL 44
Cele strategicznego ZZL 45
Krytyka koncepcji strategicznego ZZL 46
Koncepcja strategicznego ZZL w oparciu o zasoby 47
Dopasowanie strategiczne 49
Różne spojrzenia na strategiczne ZZL 49
Strategie HR 54
Pytania 60
Bibliografia 60

ROZDZIAŁ 3 PRAKTYCZNA REALIZACJA ZZL – SYSTEMY I ROLE 63

Kluczowe pojęcia i terminy 63
Cele edukacyjne 63
Wprowadzenie 64

Architektura ZZL	64
System ZZL	64
Model realizacji funkcji zarządzania zasobami ludzkimi	66
Rola i organizacja działu HR	66
Pomiar skuteczności działu HR	70
Role specjalistów HR	72
Odgrywanie roli specjalistów HR	76
Rola menedżerów operacyjnych we wdrażaniu polityki dotyczącej zasobów ludzkich	79
Pytania	82
Bibliografia	82

ROZDZIAŁ 4 WPLYW ZZL NA WYNIKI ORGANIZACJI 85

Kluczowe pojęcia i terminy	85
Cele edukacyjne	85
Wprowadzenie	86
Wpływ ZZL	86
W jaki sposób ZZL wywiera wpływ	87
Tworzenie kultury wysokiej wydajności	90
Efektywny system pracy (HPWS)	91
Zarządzanie wydajnością	93
Wkład ZZL	94
Pytania	95
Bibliografia	96

ROZDZIAŁ 5 ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM 98

Kluczowe pojęcia i terminy	98
Cele edukacyjne	98
Wprowadzenie	99
Natura kapitału ludzkiego	99
Pojęcie kapitału ludzkiego	99
Elementy kapitału ludzkiego	101
Podejścia do zarządzania ludźmi wypływające z teorii kapitału ludzkiego	102
Pomiar kapitału ludzkiego	102
Raportowanie na temat kapitału ludzkiego	105
Wprowadzanie ZKL	106
Pytania	108
Bibliografia	108

ROZDZIAŁ 6 ZARZĄDZANIE WIEDZĄ 109

Kluczowe pojęcia i terminy	109
Cele edukacyjne	109
Wprowadzenie	110
Pojęcie wiedzy	110
Definicja zarządzania wiedzą	111
Strategie zarządzania wiedzą	112
Zagadnienia dotyczące zarządzania wiedzą	113
Wkład działu HR w zarządzanie wiedzą	114
Pytania	116
Bibliografia	116

ROZDZIAŁ 7 ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI OPARTE NA KOMPETENCJACH 118

Kluczowe pojęcia i terminy	118
Cele edukacyjne	118
Wprowadzenie	119
Definicja kompetencji	119
Struktury kompetencji	122
Wykorzystanie kompetencji	122
Zastosowanie zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach	123
Tworzenie struktur kompetencji	124
Kompetencje a inteligencja emocjonalna	126

Pytania	127
Bibliografia	128

ROZDZIAŁ 8 ETYCZNY WYMIAR ZZL 129

Kluczowe pojęcia i terminy	129
Cele edukacyjne	129
Wprowadzenie	130
Co oznacza etyka i czym się zajmuje?	130
Natura etycznych decyzji i ocen	130
Ramy etyczne	131
Teoria sprawiedliwego traktowania	132
Sprawiedliwość	132
Wskazówki etyczne w zarządzaniu zasobami ludzkimi	133
Dylematy etyczne	137
Etyczna rola zarządzania zasobami ludzkimi	138
Pytania	140
Bibliografia	141

ROZDZIAŁ 9 SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU 143

Kluczowe pojęcia i terminy	143
Cele edukacyjne	143
Wprowadzenie	143
Definicja społecznej odpowiedzialności biznesu	144
Definicja strategicznej CSR	145
Działania z zakresu CSR	145
Uzasadnienie CSR	147
Pogląd przeciwny	147
Korzyści z CSR	148
Podstawa tworzenia strategii CSR	148
Pytania	150
Bibliografia	150

CZĘŚĆ II LUDZIE I ORGANIZACJE 153

ROZDZIAŁ 10 ZACHOWANIE ORGANIZACYJNE 155

Kluczowe pojęcia i terminy	155
Cele edukacyjne	156
Wprowadzenie	156
Definicja zachowania organizacyjnego	156
Źródła i zastosowania teorii zachowania organizacyjnego	157
Jak działają organizacje	157
Kultura organizacyjna (korporacyjna)	159
Klimat organizacyjny	164
Procesy organizacyjne	164
Cechy osobowościowe	166
Implikacje teorii zachowania organizacyjnego z punktu widzenia specjalistów ZZL	171
Pytania	174
Bibliografia	174

ROZDZIAŁ 11 PROJEKTOWANIE SYSTEMU, ORGANIZACJI I STANOWISKA PRACY 176

Kluczowe pojęcia i terminy	176
Cele edukacyjne	177
Wprowadzenie	177
Projektowanie procesu pracy	178
Projektowanie organizacyjne	185
Projektowanie stanowiska pracy	188
Kształtowanie roli	192
Pytania	194
Bibliografia	195

ROZDZIAŁ 12 ROZWÓJ ORGANIZACJI 196

Kluczowe pojęcia i terminy	196
Cele edukacyjne	197
Wprowadzenie	197
Definicja rozwoju organizacji	197
Charakter rozwoju organizacji	197
Historia rozwoju organizacji	198
Strategia rozwoju organizacji	203
Diagnoza organizacji	204
Programy rozwoju organizacji	206
Wnioski dotyczące dziedziny rozwoju organizacji	208
Pytania	210
Bibliografia	210

CZĘŚĆ III CZYNNIKI WPLYWAJĄCE NA ZACHOWANIE PRACOWNIKÓW W ORGANIZACJI 213**ROZDZIAŁ 13 MOTYWACJA 215**

Kluczowe pojęcia i terminy	215
Cele edukacyjne	215
Wprowadzenie	216
Znaczenie motywacji	216
Typy motywacji	217
Teoria motywacji	217
Motywacja i satysfakcja z wykonywanej pracy	227
Motywacja i pieniądze	228
Strategie motywacji	229
Pytania	231
Bibliografia	231

ROZDZIAŁ 14 POCZUCIE PRZYNALEŻNOŚCI 234

Kluczowe pojęcia i terminy	234
Cele edukacyjne	234
Wprowadzenie	235
Znaczenie poczucia przynależności do organizacji	235
Znaczenie przynależności	235
Przynależność a zaangażowanie	236
Krytyka koncepcji przynależności	237
Czynniki poczucia przynależności	239
Opracowywanie strategii przynależności	239
Pytania	241
Bibliografia	242

ROZDZIAŁ 15 ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW 244

Kluczowe pojęcia i terminy	244
Cele edukacyjne	244
Wprowadzenie	245
Znaczenie zaangażowania pracowników	245
Teoria zaangażowania	246
Składniki zaangażowania pracowników	247
Czynniki napędzające zaangażowanie pracowników	248
Rezultaty zaangażowania	249
Zwiększanie zaangażowania pracowników	250
Wzmacnianie zaangażowania w wykonywaną pracę	250
Wzmacnianie zaangażowania organizacyjnego	253
Wypalenie zawodowe	254
Pomiar zaangażowania	254
Wnioski	255
Pytania	257
Bibliografia	258

CZĘŚĆ IV POZYSKIWANIE ZASOBÓW LUDZKICH 261**ROZDZIAŁ 16 STRATEGIA POZYSKIWANIA ZASOBÓW LUDZKICH 263**

- Kluczowe pojęcia i terminy 263
- Cele edukacyjne 263
- Wprowadzenie 263
- Cele strategii pozyskiwania zasobów ludzkich 264
- Strategiczne podejście ZZL do pozyskiwania zasobów 264
- Strategiczne dopasowanie w pozyskiwaniu zasobów ludzkich 265
- Łączenie strategii i działań związanych z pozyskiwaniem zasobów 265
- Składniki strategii pozyskiwania zasobów ludzkich 266
- Pytania 268
- Bibliografia 268

ROZDZIAŁ 17 PLANOWANIE ZASOBÓW LUDZKICH 269

- Kluczowe pojęcia i terminy 269
- Cele edukacyjne 269
- Wprowadzenie 270
- Definicja planowania zasobów ludzkich 270
- Częstotliwość stosowania planowania zasobów ludzkich 271
- Związek między planowaniem zasobów ludzkich a planowaniem biznesowym 271
- Uzasadnienie planowania zasobów ludzkich 271
- Problemy związane z planowaniem zasobów ludzkich 272
- Systematyczne podejście do planowania zasobów ludzkich 272
- Pytania 279
- Bibliografia 279

ROZDZIAŁ 18 REKRUTACJA I SELEKCJA 280

- Kluczowe pojęcia i terminy 280
- Cele edukacyjne 280
- Wprowadzenie 281
- Proces rekrutacji i selekcji 281
- Definiowanie wymagań 281
- Przyciąganie kandydatów 283
- Przegląd aplikacji 291
- Metody selekcji 294
- Sposób organizacji rozmowy 295
- Wstępna oferta i pozyskanie referencji 300
- Weryfikacja aplikacji 301
- Potwierdzenie oferty 302
- Kontynuacja (aklimatyzacja pracownika) 302
- Radzenie sobie z problemami rekrutacyjnymi 302
- Pytania 305
- Bibliografia 305

ROZDZIAŁ 19 PRAKTYKA POZYSKIWANIA ZASOBÓW LUDZKICH 306

- Kluczowe pojęcia i terminy 306
- Cele edukacyjne 306
- Wprowadzenie 307
- Propozycja wartości dla pracowników 307
- Marka pracodawcy 308
- Rotacja pracowników 309
- Planowanie retencji (zapobieganie odejściom pracowników) 312
- Zarządzanie absencją 315
- Wprowadzenie pracownika 318
- Zwolnienie z organizacji 320
- Pytania 323
- Bibliografia 323

ROZDZIAŁ 20 ZARZĄDZANIE TALENTAMI 325

- Kluczowe pojęcia i terminy 325
- Cele edukacyjne rozdziału 325
- Wprowadzenie 326
- Definicja zarządzania talentami 326
- Proces zarządzania talentami 330
- Strategia zarządzania talentami 332
- Tendencje w zarządzaniu talentami 333
- Zarządzanie karierą 334
- Planowanie sukcesji zarządzania 340
- Pytania 342
- Bibliografia 343

CZĘŚĆ V UCZENIE SIĘ I ROZWÓJ 345**ROZDZIAŁ 21 STRATEGICZNE UCZENIE SIĘ I ROZWÓJ 347**

- Kluczowe pojęcia i terminy 347
- Cele edukacyjne 347
- Wprowadzenie 348
- Definicja uczenia się i rozwoju 348
- Definicja strategicznego uczenia się i rozwoju 349
- Cele strategicznego uczenia się i rozwoju 349
- Filozofia uczenia się i rozwoju 350
- Ekonomiczne uzasadnienie uczenia się i rozwoju 350
- Wpływ uczenia się i rozwoju na wyniki organizacji 351
- Strategie uczenia się i rozwoju 351
- Pytania 353
- Bibliografia 354

ROZDZIAŁ 22 PROCES UCZENIA SIĘ I ROZWOJU 355

- Kluczowe pojęcia i terminy 355
- Cele edukacyjne 355
- Wprowadzenie 356
- Jak ludzie się uczą 356
- Implikacje teorii i koncepcji dotyczących uczenia się 360
- Uczenie się w ramach organizacji 361
- Pojęcie organizacji uczącej się 363
- Uczenie się samodzielne (samodzielnie kierowane) 364
- Pytania 366
- Bibliografia 366

ROZDZIAŁ 23 PRAKTYKA UCZENIA SIĘ I ROZWOJU 367

- Kluczowe pojęcia i terminy 367
- Cele edukacyjne 368
- Wprowadzenie 368
- Określenie potrzeb szkoleniowych 368
- Podejścia do uczenia się i rozwoju 372
- Wzbogacanie uczenia się w miejscu pracy 374
- Szkolenie 377
- Planowanie i realizowanie programów oraz wydarzeń dotyczących uczenia się 380
- Uczenie się mieszane 380
- Ocena uczenia się 381
- Odpowiedzialność za realizację uczenia się 384
- Pytania 390
- Bibliografia 390

ROZDZIAŁ 24 UCZENIE SIĘ I ROZWÓJ KADRY KIEROWNICZEJ 392

- Kluczowe pojęcia i terminy 392
- Cele edukacyjne 392
- Wprowadzenie 393
- Definicja programów rozwoju przywództwa i umiejętności kierowniczych 393

Charakter przywództwa i umiejętności kierowniczych	393
Porównanie rozwoju umiejętności przywódczych i rozwoju umiejętności kierowniczych	395
Rozwijanie umiejętności przywódczych	396
Rozwój umiejętności kierowniczych	397
Kryteria rozwijania umiejętności przywódczych i umiejętności kierowniczych	401
Pytania	402
Bibliografia	402

CZĘŚĆ VI WYDAJNOŚĆ I WYNAGRADZANIE PRACOWNIKÓW 405

ROZDZIAŁ 25 ZARZĄDZANIE WYDAJNOŚCIĄ 407

Kluczowe pojęcia i terminy	407
Cele edukacyjne	407
Wprowadzenie	408
Podstawa zarządzania wydajnością	408
Cele zarządzania wydajnością	410
Cykl zarządzania wydajnością	411
Problemy związane z zarządzaniem wydajnością	420
Wpływ zarządzania wydajnością na wydajność	421
Zarządzanie wydajnością jako proces wynagradzania	424
Ocena 360 stopni	425
Wprowadzanie zarządzania wydajnością	425
Pytania	431
Bibliografia	431

ROZDZIAŁ 26 ZARZĄDZANIE WYNAGRODZENIAMI – STRATEGIE I SYSTEMY WYNAGRODZEŃ 433

Kluczowe pojęcia i terminy	433
Cele edukacyjne	433
Wprowadzenie	433
Filozofia wynagradzania	434
Strategia wynagrodzeń	436
System wynagrodzeń	441
Pytania	445
Bibliografia	445

ROZDZIAŁ 27 PRAKTYKA ZARZĄDZANIA WYNAGRODZENIAMI 446

Kluczowe pojęcia i terminy	446
Cele edukacyjne	447
Wprowadzenie	447
Definicja zarządzania wynagrodzeniami	447
Cele zarządzania wynagrodzeniami	448
Określenie wysokości płacy	448
Wycena rynkowa	449
Zarządzanie stawkami bazowymi	452
Płaca uwarunkowana sytuacyjnie	456
Sposoby wyrażania uznania dla pracowników	461
Świadczenia pracownicze	462
Ocena polityki i praktyki wynagrodzeń	462
Praktyczne zarządzanie wynagrodzeniami	465
Pytania	470
Bibliografia	471

ROZDZIAŁ 28 WYNAGRADZANIE SPECJALNYCH GRUP PRACOWNIKÓW 473

Kluczowe pojęcia i terminy	473
Cele edukacyjne	473
Wprowadzenie	474
Wynagradzanie dyrektorów i kadry kierowniczej	474

Wynagradzanie pracowników wiedzy	478
Zarządzanie wynagrodzeniami pracowników działów sprzedaży i obsługi klienta	479
Wynagrodzenie pracowników fizycznych	482
Pytania	486
Bibliografia	486

CZĘŚĆ VII STOSUNKI PRACY 487

ROZDZIAŁ 29 STRATEGICZNE STOSUNKI PRACY 489

Kluczowe pojęcia i terminy	489
Cele edukacyjne	489
Wprowadzenie	490
Proces stosunków pracy	490
Podstawa stosunków pracy	490
Polityka stosunków pracy	491
Strategie stosunków pracy	492
Klimat stosunków pracy	493
Zarządzanie z udziałem związków zawodowych	494
Zarządzanie bez udziału związków zawodowych	496
Wdrożenie strategii stosunków pracy	496
Pytania	497
Bibliografia	498

ROZDZIAŁ 30 STOSUNEK PRACY 499

Kluczowe pojęcia i terminy	499
Cele edukacyjne	499
Wprowadzenie	499
Charakter stosunku pracy	500
Podstawa stosunku pracy	501
Teoria procesu pracy i stosunek pracy	501
Umowy o stosunku pracy	502
Zarządzanie stosunkiem pracy	502
Budowanie klimatu zaufania	503
Pytania	505
Bibliografia	505

ROZDZIAŁ 31 KONTRAKT PSYCHOLOGICZNY 507

Kluczowe pojęcia i terminy	507
Cele edukacyjne	507
Wprowadzenie	507
Definicja kontraktu psychologicznego	508
Znaczenie kontraktu psychologicznego	508
Kontrakt psychologiczny a stosunek pracy	509
Jak kształtują się kontrakty psychologiczne	509
Problem z kontraktami psychologicznymi	509
Rozwój i utrzymanie pozytywnego kontraktu psychologicznego	510
Pytania	511
Bibliografia	512

ROZDZIAŁ 32 PRAKTYKA STOSUNKÓW PRZEMYSŁOWYCH 513

Kluczowe pojęcia i terminy	513
Cele edukacyjne	513
Wprowadzenie	514
Członkostwo w związkach zawodowych	514
Uznawanie związków zawodowych	514
Rokowania zbiorowe	515
Porozumienia zbiorowe	516
Procesy nieformalne w stosunkach pracy	518
Pytania	520
Bibliografia	520

ROZDZIAŁ 33 GŁOS PRACOWNICZY 521

- Kluczowe pojęcia i terminy 521
- Cele edukacyjne 521
- Wprowadzenie 521
- Znaczenie głosu pracowniczego 522
- Elementy głosu pracowniczego 522
- Metody wyrażania głosu pracowniczego 523
- Sposoby wyrażania głosu pracowniczego 523
- Poziomy głosu pracowniczego 524
- Etapy głosu pracowniczego 524
- Skuteczność głosu pracowniczego 525
- Planowanie głosu pracowniczego 526
- Pytania 527
- Bibliografia 527

ROZDZIAŁ 34 KOMUNIKOWANIE SIĘ Z PRACOWNIKAMI 529

- Kluczowe pojęcia i terminy 529
- Cele edukacyjne 529
- Wprowadzenie 529
- Znaczenie komunikacji z pracownikami 530
- Co powinno być przedmiotem komunikacji? 530
- Podejścia do komunikacji 530
- Metody komunikacji 531
- Strategia komunikowania się z pracownikami 533
- Pytania 534
- Bibliografia 534

CZĘŚĆ VIII DOBROSTAN PRACOWNIKÓW 535**ROZDZIAŁ 35 PRAKTYKA ZAPEWNIENIA DOBROSTANU PRACOWNIKÓW 537**

- Kluczowe pojęcia i terminy 537
- Cele edukacyjne 537
- Wprowadzenie 538
- Powody, dla których należy dbać o dobrostan pracowników 538
- Środowisko pracy 538
- Zachowanie kadry zarządzającej 538
- Równowaga między życiem zawodowym a osobistym 539
- Zarządzanie stresem 539
- Molestowanie seksualne 540
- Zastraszanie 542
- Indywidualne świadczenia dla pracowników 542
- Zbiorowe świadczenia dla pracowników 543
- Pytania 545
- Bibliografia 545

ROZDZIAŁ 36 BEZPIECZEŃSTWO I HIGIENA PRACY 546

- Kluczowe pojęcia i terminy 546
- Cele edukacyjne 546
- Wprowadzenie 547
- Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy 547
- Polityka bezpieczeństwa i higieny pracy 548
- Ocena ryzyka 549
- Audyty bezpieczeństwa i higieny pracy 551
- Kontrole bezpieczeństwa i higieny pracy 552
- Zapobieganie wypadkom 553
- Programy ochrony zdrowia w pracy 553
- Pomiar funkcjonowania przedsiębiorstwa w kontekście bezpieczeństwa i higieny pracy 554
- Komunikowanie potrzeby ulepszenia działań dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy 555
- Szkolenie z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy 556

Organizowanie strategii i działań dotyczących bezpieczeństwa i higieny	
pracy	556
Pytania	558

CZĘŚĆ IX MIĘDZYNARODOWE ZZL 559

ROZDZIAŁ 37 ZARYS MIĘDZYNARODOWEGO ZZL 561

Kluczowe pojęcia i terminy	561
Cele edukacyjne	561
Wprowadzenie	562
Arena międzynarodowa	562
Strategie międzynarodowego ZZL	563
Czynniki kontekstowe	564
Zbieżność i rozbieżność (stopień konwergencji i dywergencji)	565
Pytania	572
Bibliografia	572

ROZDZIAŁ 38 PRAKTYKA MIĘDZYNARODOWEGO ZZL 574

Kluczowe pojęcia i terminy	574
Cele edukacyjne	574
Wprowadzenie	574
Planowanie zasobów ludzkich	575
Pozyskiwanie zasobów ludzkich	576
Międzynarodowe zarządzanie talentami	578
Międzynarodowe zarządzanie wydajnością	581
Zarządzanie wynagrodzeniami	585
Praca w środowisku wielokulturowym	589
Rola międzynarodowej funkcji HR	590
Pytania	592
Bibliografia	593

ROZDZIAŁ 39 ZARZĄDZANIE EKSPATRIANTAMI 595

Kluczowe pojęcia i terminy	595
Cele edukacyjne	595
Wprowadzenie	596
Powody zatrudniania expatriantów	596
Zwrot z inwestycji zatrudnienia pracownika za granicą	596
Proces zarządzania expatriantami	597
Polityka zatrudnienia	598
Polityka rekrutacji i selekcji	599
Polityka przygotowania do pracy za granicą	600
Polityka asymilacji i wsparcia	601
Zarządzanie karierą	602
Zarządzanie wydajnością	602
Polityka powrotu pracownika do kraju	603
Polityka wynagrodzeń i refundacji kosztów	604
Pytania	607
Bibliografia	608

CZĘŚĆ X POLITYKA I PRAKTYKA ZZL 609

ROZDZIAŁ 40 POLITYKA KADROWA 611

Kluczowe pojęcia i terminy	611
Cele edukacyjne	611
Wprowadzenie	611
Dlaczego firma powinna prowadzić politykę kadrową?	612
Ogólny kształt polityki kadrowej	612
Strategie polityki kadrowej	613
Formułowanie polityki kadrowej	619
Wdrażanie polityki kadrowej	620

Pytania	621
Bibliografia	621

ROZDZIAŁ 41 PROCEDURY KADROWE 622

Kluczowe pojęcia i terminy	622
Cele edukacyjne	622
Czym są procedury kadrowe?	622
Procedura dotycząca zdolności	623
Procedura dyscyplinarna	624
Procedura rozpatrywania skarg	626
Procedura redukcji etatów	627
Pytania	629

ROZDZIAŁ 42 KADROWE SYSTEMY INFORMACYJNE 630

Kluczowe pojęcia i terminy	630
Cele edukacyjne	630
Wprowadzenie	630
Powody wprowadzania systemu HRIS	631
Funkcje systemu HRIS	631
Cechy systemu HRIS	632
Wprowadzanie systemu HRIS	634
Osiągnięcia e-ZZL	635
Pytania	636
Bibliografia	636

ROZDZIAŁ 43 PRAWO PRACY 637

Kluczowe pojęcia i terminy	637
Cele edukacyjne	637
Wprowadzenie	638
Cele prawa pracy	638
W jaki sposób osiągane są cele prawa pracy?	640
W jaki sposób egzekwowane są przepisy prawa pracy?	645
Zarządzanie zasobami ludzkimi a prawo pracy	647
Pytania	650
Bibliografia	651

CZĘŚĆ XI UMIEJĘTNOŚCI ZWIĄZANE Z ZARZĄDZANIEM ZASOBAMI LUDZKIMI 653

ROZDZIAŁ 44 STRATEGICZNE UMIEJĘTNOŚCI ZZL 655

Kluczowe pojęcia i terminy	655
Cele edukacyjne	655
Wprowadzenie	655
Strategiczna rola specjalistów ds. HR	656
Model strategicznego partnera biznesowego	656
Strategiczna rola dyrektorów ds. HR	657
Strategiczna rola kierowników działów HR	658
Strategiczna rola partnerów biznesowych HR	659
Strategiczny wkład doradców i asystentów HR	659
Wymagane umiejętności strategiczne	659
Strategiczne działania i umiejętności w dziedzinie ZZL zdefiniowane przez CIPD	660
10 rzeczy, które trzeba robić, by działać strategicznie	661
Pytania	662
Bibliografia	662

ROZDZIAŁ 45 UMIEJĘTNOŚCI BIZNESOWE 663

Kluczowe pojęcia i terminy	663
Cele edukacyjne	664
Wprowadzenie	664
Umiejętności biznesowe	665
Umiejętności finansowe	665
Modele biznesowe	669

Pytania	673
Bibliografia	673

ROZDZIAŁ 46 UMIEJĘTNOŚCI ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW 674

Kluczowe pojęcia i terminy	674
Cele edukacyjne	674
Wprowadzenie	674
Rozwiązywanie problemów	675
Rozwiązanie problemu w 12 krokach	676
Pytania	677
Bibliografia	677

ROZDZIAŁ 47 UMIEJĘTNOŚCI KRYTYCZNEJ ANALIZY 678

Kluczowe pojęcia i terminy	678
Cele edukacyjne	678
Wprowadzenie	678
Zarządzanie oparte na dowodach	679
Umiejętności analityczne	680
Logiczne rozumowanie	681
Krytyczne myślenie	682
Krytyczna ocena	682
Opracowanie i uzasadnienie argumentu	683
Pytania	685
Bibliografia	685

ROZDZIAŁ 48 UMIEJĘTNOŚCI BADAWCZE 686

Kluczowe pojęcia i terminy	686
Cele edukacyjne	687
Wprowadzenie	687
Charakter badań	687
Planowanie i prowadzenie programów badawczych	688
Metodologia badań	689
Metody gromadzenia danych	690
Procesy myślowe związane z badaniami	694
Pytania	697
Bibliografia	697

ROZDZIAŁ 49 UMIEJĘTNOŚCI STATYSTYCZNE 698

Kluczowe pojęcia i terminy	698
Cele edukacyjne	699
Wprowadzenie	699
Zastosowanie metod statystycznych	699
Częstość	700
Miary tendencji centralnej	700
Miary rozproszenia	700
Korelacja	701
Regresja	701
Przyczynowość	702
Test istotności	702
Testowanie hipotez	703
Pytania	704
Bibliografia	704

ROZDZIAŁ 50 UMIEJĘTNOŚCI SELEKCJI I PROWADZENIA ROZMÓW REKRUTACYJNYCH 705

Kluczowe pojęcia i terminy	705
Cele edukacyjne	705
Wprowadzenie	706
Umiejętności prowadzenia rozmów rekrutacyjnych	706
Przygotowanie się do rozmowy rekrutacyjnej	708
Planowanie rozmowy rekrutacyjnej	709
Techniki zadawania pytań	711
Zakończenie rozmowy i wnioski	716

Co należy, a czego nie należy robić podczas rozmowy rekrutacyjnej	717
Pytania	719
ROZDZIAŁ 51 UMIEJĘTNOŚCI ANALIZOWANIA RÓL ZAWODOWYCH I MODELOWANIA KOMPETENCJI	721
Kluczowe pojęcia i terminy	721
Cele edukacyjne	722
Wprowadzenie	722
Definicje	722
Analiza stanowiska pracy	724
Opisy stanowisk	726
Analiza ról i profile ról	728
Analiza umiejętności	731
Analiza błędów	732
Analiza uczenia się stanowiska pracy	732
Modelowanie kompetencji	733
Pytania	739
Bibliografia	739
ROZDZIAŁ 52 UMIEJĘTNOŚCI UCZENIA SIĘ I ROZWOJU	740
Kluczowe pojęcia i terminy	740
Cele edukacyjne	740
Wprowadzenie	740
Coaching	740
Mentoring	742
Instruktaż pracy	743
Pytania	745
Bibliografia	745
ROZDZIAŁ 53 UMIEJĘTNOŚCI NEGOCJACJI	746
Kluczowe pojęcia i terminy	746
Cele edukacyjne	746
Wprowadzenie	746
Proces negocjacji	747
Etapy negocjacji	748
Umiejętności negocjowania i prowadzenia rokowań	750
Pytania	751
ROZDZIAŁ 54 PRZEWODZENIE ZMIANOM I ICH WSPIERANIE	752
Kluczowe pojęcia i terminy	752
Cele edukacyjne	752
Wprowadzenie	752
Rola działu HR w przeprowadzeniu zmianom i ich wspieraniu	753
Proces zmiany	755
Modele zmiany	755
Opór wobec zmiany	757
Wdrażanie zmiany	758
Rola agentów zmiany	759
Pytania	761
Bibliografia	762
ROZDZIAŁ 55 UMIEJĘTNOŚCI PRZYWÓDCZE	763
Kluczowe pojęcia i terminy	763
Cele edukacyjne	763
Wprowadzenie	764
Znaczenie przywództwa	764
Teorie przywództwa	764
Co robią liderzy	765
Style przywództwa	766
Typy liderów	767
Rzeczywistość przywództwa	769
Cechy dobrego lidera	770
Skuteczne przywództwo	770
Pytania	772
Bibliografia	772



ROZDZIAŁ 56 UMIEJĘTNOŚCI WPŁYWANIA NA PRACOWNIKÓW 774

- Kluczowe pojęcia i terminy 774
- Cele edukacyjne 774
- Wprowadzenie 774
- Przekonywanie ludzi 775
- Prezentacja propozycji 776
- Biznesowe uzasadnienie propozycji 776
- Facylitacja 778
- Koordynowanie dyskusji 779
- Pytania 780

**ROZDZIAŁ 57 RADZENIE SOBIE W SYTUACJI PROBLEMÓW
Z PRACOWNIKAMI 781**

- Kluczowe pojęcia i terminy 781
- Cele edukacyjne 781
- Wprowadzenie 781
- Kwestie dyscyplinarne 782
- Absencje 783
- Spóźnienia 785
- Negatywne zachowania 785
- Jak radzić sobie ze słabymi wynikami 788
- Pytania 790

ROZDZIAŁ 58 ZARZĄDZANIE KONFLIKTEM 791

- Kluczowe pojęcia i terminy 791
- Cele edukacyjne 791
- Wprowadzenie 791
- Radzenie sobie z konfliktem między grupami 792
- Radzenie sobie z konfliktem interpersonalnym 793
- Rozwiązywanie konfliktów między członkami zespołu 794
- Pytania 796
- Bibliografia 796

ROZDZIAŁ 59 UMIEJĘTNOŚCI POLITYCZNE 797

- Kluczowe pojęcia i terminy 797
- Cele edukacyjne 797
- Wprowadzenie 797
- Typowe metody organizacyjnej polityki 798
- Zastosowanie politycznych metod, aby doprowadzić do konkretnego działania 799
- Wrażliwość polityczna 799
- Niebezpieczeństwa politykowania 800
- Radzenie sobie z polityką w organizacji 800
- Pytania 801
- Bibliografia 801

**CZĘŚĆ XII ZESTAWY NARZĘDZI PRZYDATNYCH
W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI 803****ROZDZIAŁ 60 ZESTAW NARZĘDZI STRATEGICZNEGO ZZL 805**

- Cele zestawu 805
- Ramy strategicznego ZZL 805
- Działania strategicznego ZZL 805

**ROZDZIAŁ 61 ZESTAW NARZĘDZI ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM
LUDZKIM 812**

- Cele zestawu 812
- Sposób podejścia do zarządzania kapitałem ludzkim 812
- Proces zarządzania kapitałem ludzkim 812
- Powody wprowadzenia zarządzania kapitałem ludzkim 813
- Wprowadzanie zarządzania kapitałem ludzkim 818
- Bibliografia 822

ROZDZIAŁ 62 ZESTAW NARZĘDZI PROJEKTOWANIA ORGANIZACYJNEGO 823

- Cele zestawu 823
- Analiza misji i celów organizacji 824
- Analiza działalności i struktury 825
- Analiza ról 826
- Bibliografia 827

ROZDZIAŁ 63 ZESTAW NARZĘDZI ROZWOJU ORGANIZACJI 828

- Cele zestawu 828
- Bibliografia 834

ROZDZIAŁ 64 ZESTAW NARZĘDZI ANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW 835

- Cele zestawu 835
- Czynniki zwiększające zaangażowanie 836
- Mierzenie poziomu zaangażowania 837
- Analiza luk zaangażowania 839
- Diagnoza 840
- Bibliografia 840

ROZDZIAŁ 65 ZESTAW NARZĘDZI PLANOWANIA ZATRUDNIENIA 842

- Cele zestawu 842
- Czynniki wpływające na podaż i popyt siły roboczej 843

ROZDZIAŁ 66 ZESTAW NARZĘDZI ZARZĄDZANIA TALENTAMI 853

- Cele zestawu 853
- Strategia zarządzania talentami 853
- Polityka zarządzania talentami 854
- Planowanie talentów 855
- Audyt talentów 855
- Pozyskiwanie talentów 856
- Rozwijanie talentów 857
- Całościowa analiza 857

ROZDZIAŁ 67 ZESTAW NARZĘDZI PLANOWANIA I WDRAŻANIA PROJEKTÓW SZKOLENIOWYCH 859

- Cele zestawu 859
- Planowanie wydarzeń związanych z uczeniem się 859

ROZDZIAŁ 68 ZESTAW NARZĘDZI ZARZĄDZANIA WYDAJNOŚCIĄ 869

- Cele zestawu 869
- Struktura zestawu narzędzi 869
- Analiza i diagnoza 870
- Zestaw narzędzi do projektowania systemu zarządzania wydajnością 873
- Obszary wymagające rozwoju 875
- Analiza możliwych celów i kryteriów sukcesu zarządzania wydajnością 875
- Opracowanie systemu zarządzania wydajnością 876
- Zestaw narzędzi wdrażania systemu zarządzania wydajnością 877
- Testowanie pilotażowe 877
- Zestaw narzędzi dotyczących działań z zakresu zarządzania wydajnością 878
- Zestaw narzędzi oceny 879

ROZDZIAŁ 69 ZESTAW NARZĘDZI STRATEGICZNEGO WYNAGRADZANIA PRACOWNIKÓW 880

- Cele zestawu 880
- Ramy strategii wynagrodzeń 880
- Analiza strategii i praktyki wynagradzania 881
- Formułowanie i wdrażanie strategii wynagrodzeń 884

ROZDZIAŁ 70 ZESTAW NARZĘDZI SYSTEMU WYNAGRODZENIA CAŁKOWITEGO 889

- Cele zestawu 889
- Wprowadzenie systemu wynagrodzenia całkowitego 889
- Sprecyzowanie koncepcji i celów systemu wynagrodzenia całkowitego 890
- Określenie elementów systemu wynagrodzenia całkowitego 891
- Ustalenie priorytetów 892
- Wdrożenie systemu 894
- Monitorowanie i ocena 894

ROZDZIAŁ 71 ZESTAW NARZĘDZI OCENY PRACY 895

- Cele zestawu 895
- Przegląd i sekwencja opracowania oceny pracy 895

ROZDZIAŁ 72 ZESTAW NARZĘDZI STRUKTURY ZASZEREGOWANIA I STRUKTURY PŁAC 906

- Cele zestawu 906
- Sekwencja projektowania struktury zaszeregowania i struktury płac 906
- Analiza dotychczasowego systemu 906
- Wybór struktury 908
- Zdefiniowanie zasad przewodnich 908
- Sposoby budowania struktur zaszeregowania i struktur płac 909
- Projektowanie struktury zaszeregowania 910
- Projektowanie przedziałów wynagrodzeń 912
- Projektowanie struktury rodziny karier 914
- Projektowanie struktury rodziny stanowisk 915
- Polityka asymilacji 915
- Polityka ochrony pracowników objętych dotychczasowym systemem 915
- Wdrożenie nowej struktury zaszeregowania i struktury płac 916

ROZDZIAŁ 73 ZESTAW NARZĘDZI BADANIA POSTAW PRACOWNIKÓW 917

- Cele zestawu 917
- Opracowywanie i przeprowadzanie badań sondażowych 917
- Działania po zakończeniu badania 927
- Załącznik 1. Przykład ankiety badania postaw pracowników 928
- Załącznik 2. Firmy prowadzące badania ankietowe w Wielkiej Brytanii 929

SPIS ILUSTRACJI 931

SPIS TABEL 933

SPIS FORMULARZY 934

INDEKS 937