

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 ZZŁ	64
System ZZŁ	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 ZZŁ NA WYNIKI ORGANIZACJI 85

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

CZEŚĆ 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 roli i profile roli 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 przewodzeniu 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

CZEŚĆ 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