

**Zarządzanie zasobami ludzkimi / Michael Armstrong, Stephen Taylor. –
Wyd. 6 zm. – Warszawa, 2016**

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 WPŁYW 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 WPŁYWAJĄCE 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	

klenta	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 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

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

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