

# 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
<b>ROZDZIAŁ 4 WPLYW ZZL NA WYNIKI ORGANIZACJI</b>	<b>85</b>
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
<b>ROZDZIAŁ 5 ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM</b>	<b>98</b>
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
<b>ROZDZIAŁ 6 ZARZĄDZANIE WIEDZĄ</b>	<b>109</b>
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
<b>ROZDZIAŁ 7 ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI OPARTE NA KOMPETENCJACH</b>	<b>118</b>
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
<b>ROZDZIAŁ 8 ETYCZNY WYMIAR ZZL</b>	<b>129</b>
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
<b>ROZDZIAŁ 9 SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU</b>	<b>143</b>
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
<b>CZEŚĆ II LUDZIE I ORGANIZACJE</b>	<b>153</b>
<b>ROZDZIAŁ 10 ZACHOWANIE ORGANIZACYJNE</b>	<b>155</b>
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
<b>ROZDZIAŁ 11 PROJEKTOWANIE SYSTEMU, ORGANIZACJI I STANOWISKA PRACY</b>	<b>176</b>
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

## CZEŚĆ 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
Wzmocnianie zaangażowania w wykonywaną pracę	250
Wzmocnianie 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

## **CZEŚĆ IX MIĘDZYNARODOWE ZZZ 559**

### **ROZDZIAŁ 37 ZARYS MIĘDZYNARODOWEGO ZZZ 561**

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

### **ROZDZIAŁ 38 PRAKTYKA MIĘDZYNARODOWEGO ZZZ 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

## **CZEŚĆ X POLITYKA I PRAKTYKA ZZZ 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 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