



# zarządzanie zasobami ludzkimi

michael armstrong  
stephen taylor



 Wolters Kluwer

wydanie VI  
zmienione

michael armstrong  
stephen taylor

# zarządzanie zasobami ludzkimi

Zamów książkę w księgarni internetowej

**proinfo.pl**  
księgarnia internetowa

wydanie VI zmienione

 Wolters Kluwer

WARSZAWA 2016

Tytuł oryginału  
*Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*  
13<sup>th</sup> edition

Przełożyli

*Dorota Wąsik*

*Magdalena Klimowicz – Biuro Tłumaczeń Intertext*

*Michał Patkaniowski – Biuro Tłumaczeń e-Spero*

*Iwona Podsiadło*

*Leszek Wójcik*

Wydawca

*Kamila Dołęgowska-Narloch*

*Joanna Dzwonnik*

Redaktor prowadzący

*Janina Burek*

Opracowanie redakcyjne

*Iwona Pisiewicz*

Korekta

*Firma Verso*

Skład i łamanie

*Wojciech Prażuch*

Projekt graficzny okładki

*Studio Kozak*

Zdjęcie wykorzystane na okładce

© *iStockphoto.com/monkeybusinessimages*

© Michael Armstrong, 1977, 1984, 1988, 1991, 1995, 1996, 1999, 2001, 2003, 2006, 2009, 2012, 2014  
Published by arrangement with Kogan Page Ltd. All rights reserved.

© Copyright for the Polish edition by Oficyna Ekonomiczna, Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych  
Sp. z o.o., 2000, 2002, 2005

© Copyright for the Polish edition by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2007, 2011

© Copyright for the Polish edition by Wolters Kluwer SA, 2016

All rights reserved.

Wydanie VI zmienione

ISBN 978-83-264-8162-8

Dział Praw Autorskich

01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33

tel. 22 535 82 19

e-mail: [ksiazki@wolterskluwer.pl](mailto:ksiazki@wolterskluwer.pl)

[www.wolterskluwer.pl](http://www.wolterskluwer.pl)

księgarnia internetowa [www.profinfo.pl](http://www.profinfo.pl)

---

---

# 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 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 ZZZ 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 ZZZ 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

**CZEŚĆ 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

---

<b>CZĘŚĆ VIII</b>	<b>DOBROSTAN PRACOWNIKÓW</b>	<b>535</b>
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 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

---

## **CZEŚĆ 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 WPLYWANIA 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 ZZZ 805**

- Cele zestawu 805
- Ramy strategicznego ZZZ 805
- Działania strategicznego ZZZ 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

---

---

# Wstęp

---

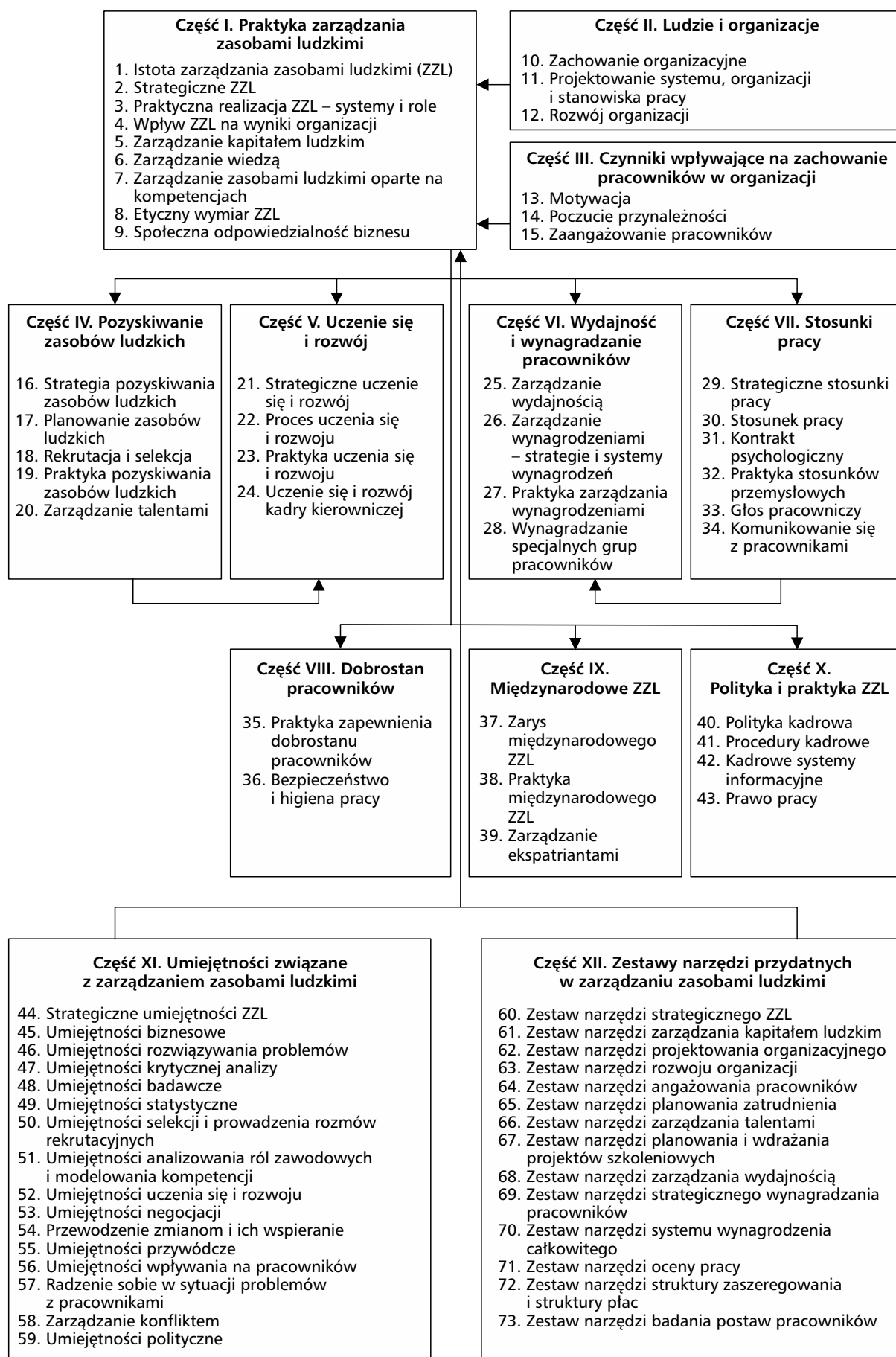
---

Przekład trzynastego wydania podręcznika *Zarządzanie zasobami ludzkimi* zawiera zupełnie nowy materiał w postaci trzech rozdziałów poświęconych coraz ważniejszej dziś kwestii międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi. Dodano także kolejne, nowe rozdziały na temat wynagradzania specjalnych grup pracowników oraz prawa pracy. Rozdziały dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi, motywacji i zaangażowania zostały całkowicie przeredagowane. Oprócz tych istotnych zmian podręcznik został uaktualniony poprzez odniesienie do wyników wielu ważnych projektów badawczych i innych studiów nad działaniem ZZL w praktyce. Plan książki przedstawiono w postaci mapy na ilustracji 0.1.

Podręcznikowi towarzyszy uzupełniająca go strona internetowa [www.koganpage.com/Armstrong/HRMPresources](http://www.koganpage.com/Armstrong/HRMPresources), która umożliwia dostęp do całego wachlarza dodatkowych materiałów przeznaczonych dla wykładowców i studentów. Należą do nich:

- Instrukcje dla wykładowców, zawierające notatki i wskazówki, podpowiadające, w jaki sposób można zorganizować naukę w odniesieniu do rozdziałów w tekście głównym i materiałach dodatkowych. Podano propozycje przedziałów czasowych, a także wyjaśniono powiązania pomiędzy tekstem podręcznika i wytycznymi programowymi CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development). Instrukcja podzielona została na sekcje odpowiadające każdemu z 43 ogólnych rozdziałów na temat zarządzania zasobami ludzkimi. Każda z sekcji zawiera podsumowanie głównych punktów edukacyjnych, zarys treści, punkty do dyskusji i pytania z komentarzami na temat zagadnień, które należy uwzględnić. Przygotowano 136 pytań testowych wielokrotnego wyboru, 78 opisów przypadków (*case studies*) oraz cztery ćwiczenia typu *role playing*. Dodatkowo większość rozdziałów zawiera wyciągi z odnośnej literatury ZZL – łącznie 150 streszczeń.
- Uzupełniający materiał dla wykładowców w postaci 613 slajdów opracowanych w programie PowerPoint wraz z notatkami – obejmujący wszystkie rozdziały oprócz „zestawów narzędzi”.
- Instrukcja dla studentów, składająca się z materiału, który można wykorzystać do utrwalenia i konsolidacji treści przedstawionych w podręczniku głównym. Zamieszczono w niej streszczenia każdego z rozdziałów, a ponadto, dla większości rozdziałów, dodatkowe wyciągi z odnośnej literatury ZZL (łącznie 150 streszczeń). Aby pomóc Czytelnikowi w powtarzaniu i utrwalaniu materiału, w dodatkowych treściach zawarto 135 pytań testowych wielokrotnego wyboru oraz 420 fiszek z pytaniami i odpowiedziami, dotyczących kluczowych aspektów przedmiotu. Opracowano również 43 opisów przypadków (*case studies*).
- Słowniczek terminów ZZL (988 pojęć).
- Bibliografia ZZL (832 pozycje).

Ilustracja 0.1. Zarządzanie zasobami ludzkimi – plan książki



---

---

# Część I

## Praktyka zarządzania zasobami ludzkimi

---

---

### Spis treści części I

1. Istota zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL)
2. Strategiczne ZZL
3. Praktyczna realizacja ZZL – systemy i role
4. Wpływ ZZL na wyniki organizacji
5. Zarządzanie kapitałem ludzkim
6. Zarządzanie wiedzą
7. Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach
8. Etyczny wymiar ZZL
9. Społeczna odpowiedzialność biznesu

---

---

### Wstęp

Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) to kompleksowe i spójne podejście do zatrudnienia i rozwoju ludzi. ZZL może być traktowane jako filozofia, odpowiadająca na pytanie, w jaki sposób należy zarządzać ludźmi, wspierana przez liczne teorie opisujące zachowanie ludzi i organizacji. Jej celem jest wniesienie wkładu w poprawę efektywności organizacyjnej poprzez pracowników. Jednocześnie celem ZZL jest (a przynajmniej powinno być), w jednakowym stopniu, zadbanie o wymiar etyczny, czyli to, jak należy traktować pracowników zgodnie z pewnym zestawem wartości moralnych. W zakres ZZL wchodzi: stosowanie polityk i praktyk w dziedzinie projektowania i rozwoju organizacji, pozyskiwania zasobów ludzkich – zatrudniania pracowników, uczenia się i rozwoju, wydajności i wynagradzania, a także świadczenie usług, które poprawiają dobrostan pracowników. Działania te opierają się na strategiach zasobów ludzkich (ZL lub HR – skrót od angielskiego *human resources*), które są zintegrowane ze sobą i dostosowane do strategii biznesowej całej organizacji.

Niektórzy kwestionują samo pojęcie „zasobów ludzkich”, ponieważ implikuje ono, że ludźmi można manipulować jak każdym innym czynnikiem produkcji. Zamiast tego propo-

nują określenie „zarządzania ludźmi”. Pomimo tych zastrzeżeń, ZZL to wciąż najczęściej używany termin.

Bez względu na terminologię przyjęte podejście powinno opierać się na zasadzie określonej przez Schneidera (1987, s. 450): „Organizacje to ludzie je tworzący; to ludzie tworzą miejsce”. W dalszej części wywodu autor ten wyjaśnia: „Pozytywnego nastawienia pracowników do pracy w organizacji można się spodziewać, gdy naturalne skłonności zaangażowanych osób mają szansę znaleźć odzwierciedlenie w ich zachowaniu, dzięki określonym procesom i strukturom, które się tam rozwinęły”.

Jak zauważyli Keegan i Francis (2010, s. 873), praca działu HR jest dziś „w dużej mierze postrzegana jako kwestia biznesowa”. Nacisk kładzie się na przystawanie ekonomiczne i dopasowanie strategiczne. Są to ważne wymagania, ale skupienie się na nich może prowadzić specjalistów HR do zaniedbywania potrzeb pracowników i niedoceniaania kwestii motywacji przy opracowywaniu nowych lub zmodyfikowanych ustaleń i strategii działania. Uproszczone widzenie tylko biznesowego imperatywu pozostawia niewiele miejsca na rozważenie, w jaki sposób strategie HR powinny wpływać na poszczególnych, indywidualnych pracowników. Owszem, ZZL ma rzeczywiście na celu wsparcie osiągnięcia celów biznesowych, ale w równym stopniu powinno ono dążyć do budowania relacji opartych na zaufaniu, otwartości i samorealizacji.

Pierwsza część niniejszego podręcznika dotyczy szerokich obszarów i problemów praktyki zarządzania zasobami ludzkimi. Obejmuje podstawy teoretyczne ZZL, ramy strategiczne, w których odbywają się działania ZZL, różne czynniki, które wpływają na zarządzanie zasobami ludzkimi (w tym wpływ ZZL na wydajność organizacji), poszczególne funkcje zarządzania kapitałem ludzkim, zarządzania wiedzą i zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach, a także, co ważne, kwestie etyczne i odpowiedzialności społecznej, które należy wziąć pod uwagę w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi. Tematyce międzynarodowego ZZL poświęcona jest część IX.

## Bibliografia

- Keegan A., Francis H., *Practitioner talk: the changing textscape of HRM and emergence of HR business partnership*, „The International Journal of Human Resource Management” 2010, 21 (6), s. 873–898.
- Schneider B., *The people make the place*, „Personnel Psychology” 1987, 40 (3), s. 437–453.

---

---

# Rozdział 1

## Istota zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL)

---

---

### Kluczowe pojęcia i terminy

- Dopasowanie strategiczne
- Europejski model ZZL
- Filozofia ZZL
- Humanizm
- Koncepcja instytucjonalna
- Koncepcja kapitału ludzkiego
- Koncepcja kosztów transakcyjnych
- Koncepcja unitarystyczna
- Koncepcja zachowania organizacyjnego
- Koncepcja zależności od zasobów
- Kontekstualny model ZZL
- Miękka wersja ZZL
- Model dopasowania (model Michigan)
- Model harwardzki
- Model ZZL oparty na 5P
- Motywacja
- Potencjał organizacji
- Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi (SZZL)
- Szkoła behawioralna
- Teoria agencji
- Teoria AMO
- Teoria sytuacyjna (koncepcja współzależności)
- Teoria zasobów
- Twarda wersja ZZL
- Wartość dodana



Podręcznik Michaela Armstronga i Stephena Taylora jest kluczową pozycją z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Autorzy opisują wszystkie najważniejsze obszary tej dziedziny, takie jak rekrutacja, zarządzanie kapitałem ludzkim, wynagradzanie, zaangażowanie pracowników, polityka kadrowa, bezpieczeństwo i higiena pracy oraz wpływ zarządzania zasobami ludzkimi na wyniki organizacji.

Nowe wydanie tego dzieła uzupełniono o następujące zagadnienia:

- międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi,
- wynagradzanie specjalnych grup pracowników,
- wyniki nowych projektów badawczych ukazujących funkcjonowanie ZZL w praktyce.

W każdym rozdziale wyszczególniono kluczowe pojęcia i terminy z zakresu ZZL oraz sformułowano pytania pozwalające zarówno studentom, jak i praktykom zweryfikować zdobytą wiedzę.

*Najbardziej wszechstronny wśród podręczników dotyczących zasobów ludzkich [...]. Znakomita książka.*

„The Times Higher Education Supplement”

*Obejmuje prawie wszystko, co można uznać za istotne z punktu widzenia specjalisty ds. HR.*

„Personnel Today”

*Książka wszechstronna, pełna rzetelnej wiedzy i przyjazna studentom.*

Dr Izabela Robinson, Northampton Business School

**Michael Armstrong** jest partnerem zarządzającym w firmie e-reward. Przez 25 lat pracował w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi, w tym jako dyrektor ds. zasobów ludzkich w firmie wydawniczej. Przez 10 lat kierował firmą konsultingową Coopers and Lybrand (obecnie PLC), był także naczelnym egzaminatorem Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).

**Stephen Taylor** jest starszym wykładowcą zarządzania zasobami ludzkimi w University of Exeter Business School oraz naczelnym egzaminatorem Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). Pracował na stanowiskach kierowniczych w branży hotelowej oraz w brytyjskim Funduszu Zdrowia (NHS).



9 788326 481628 W06P01

**Zamówienia:**

infolinia 801 04 45 45, fax 22 535 80 01  
zamowienia@wolterskluwer.pl  
www.wolterskluwer.pl  
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

cena 189 zł (w tym 5% VAT)

ISBN 978-83-264-8162-8



9 788326 481628

wydanie VI  
zmienione