

Używane skróty i pojęcia

- ZZL –zarządzanie zasobami ludzkimi
- SZZL- strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi
- HR (ang.) Human Resources
- HRM (ang.) Human Resources Management
- HC – Human Capital
- IC – Intellectual Capital



ZZL literatura podstawowa

- Armstrong Michael (2005), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, wydanie III poszerzone, Kraków
- red. Król, red. Ludwicyński (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi, podręcznik*, PWN, Warszawa.
- red. Król, red. Ludwicyński (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi, ćwiczenia*, PWN, Warszawa.
- red. Listwan Tadeusz (2006), *Zarządzanie kadrami*, wydanie 3 , Wyd. eBeck
- red. Listwan Tadeusz (2006), *Zarządzanie kadrami, ćwiczenia*, Wyd. Beck

ZZL literatura uzupełniająca

1. Listwan T., (red.) (2005) *Słownik zarządzania kadrami*, Wyd. Beck
2. Ulrich D., (2001), *Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna,
3. Oleksyn T., (2006) *Zarządzanie kompetencjami Teoria i praktyka*, Oficyna Ekon.
4. Kożusznik B., (2006), *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa.
5. Pocztowski A., (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Strategie-procesy - metody*, PWE
6. Rakowska A., (2007) *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, UMCS, Lublin
7. Sajakiewicz A., (red.) (1999), *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa
8. Witkowski Tomasz (red.) (1998), *Nowoczesne metody doboru i oceny personelu*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu

Czasopisma:
Zarządzanie Zasobami Ludzkimi,
Baza Polit.Biblioteki *Emerald*,
Personel,
Zarządzanie na świecie,
Harvard Business Review

Zmiany w otoczeniu a znaczenie ZZL

- Demografia
- Globalizacja
- Technologia
- Złoty „standard kapitalizmu”
- Poszukiwanie koncepcji i recept na sprawne zarządzanie i efektywną organizację
- Szczególna rola zasobów ludzkich w warunkach niepewności i zmian



Nowe wyzwania

1. Walka o talenty
2. Zwiększająca się złożoność i zmienność
3. Skracanie się cyklu życia produktu
4. Wzrost uregulowań w zakresie środowiska
5. Odczuwalne skutki globalizacji
6. Rozwój szeroko rozumianej technologii
7. Zmiany w kluczowych wartościach, tworzenie się społeczeństwa opartego na wiedzy



PODSTAWOWE POJĘCIA

ZZL to zbiór działań związanych z ludźmi, zmierzających do osiągnięcia celów organizacji oraz zaspokojenia potrzeb pracowników.

Wg niektórych zamiennie używa się pojęć: zarządzanie kadrami, zarządzanie personelem, zarządzanie potencjałem ludzkim, zarządzanie potencjałem społecznym, polityka personalna, polityka kadrowa, human resources management (HRM)

Polityka personalna – wytyczne co do zarządzania np.

*POLICE SA - istotą polityki personalnej naszego przedsiębiorstwa jest **optymalny dobór kadr**, pozwalający na harmonijne dopasowanie kompetencji pracowników do realizowanych zadań i celów Firmy.*

Teorie zarządzania a ZZL

Zasoby organizacji:

rzeczowe, finansowe, informacyjne, ludzkie

Zarządzanie:

- **Planowanie** – m.in. planowanie zatrudnienia, planowanie karier, planowanie szkoleń, itd.
- **Organizowanie** – m.in. opisy stanowisk, modele kompetencyjne, przesunięcia na stanowiskach.
- **Motywowanie** – m.in. systemy motywacyjne, kultura organizacji.
- **Kontrolowanie** – m.in. kontrola zasobów, ocena pracy, ekonomika kosztów zatrudnienia.

ZZL a teorie zarządzania

Zarządzanie kadrami/ zasobami ludzkimi jest to zbiór działań (decyzji) związanych z ludźmi, ukierunkowanych na osiągnięcie celów organizacji i zaspokojenie potrzeb pracowników.

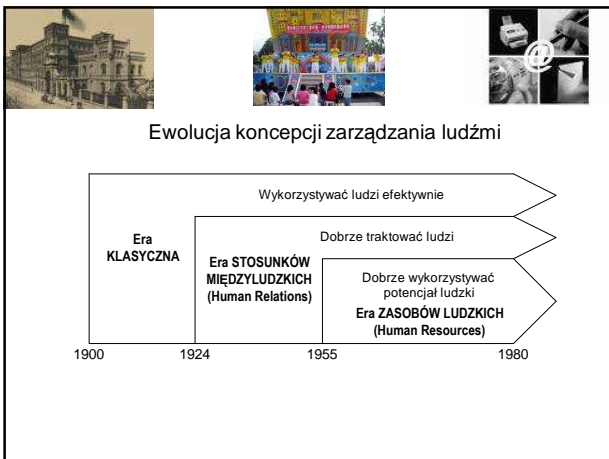
Aspekt: sprawnościowy (przedmiotowe traktowanie), oraz humanistyczny (podmiotowe).

Trzy podejścia:

Teoria X – człowiek jako wykonawca określonych czynności. Jest "trybem" w maszynie organizacji.

Teoria Y – człowiek jest istotą ludzką. Zwracanie uwagi na relacje międzyludzkie zachodzące w zakładzie pracy.

Teoria Z – na bazie modyfikacji teorii Y. Człowiek wymaga bardziej systemowego podejścia ze względu na bardzo dużą różnorodność czynników wpływających na jego stosunek do pracy.



Ewolucja koncepcji zarządzania ludźmi, c.d.

Model tradycyjny	Model stosunków współdziałania	Model zasobów ludzkich
Założenia		
<ul style="list-style-type: none"> Dla większości ludzi praca jest z natury nieprzyjemna. Mniej ważne jest to, co robią, niż to, ile za to zarabiają. Niewielu chce i potrafi wykonywać pracę wymagającą twórczości, samokierowania i samokontroli. 	<ul style="list-style-type: none"> Ludzie chcą czuć się użyteczni i ważni. Ludzie pragną przynależności i uznania, że są indywidualnymi jednostkami. Te potrzeby mają większe znaczenie niż pieniądze w motywacji do pracy. 	<ul style="list-style-type: none"> Praca nie jest z natury nieprzyjemna. Ludzie pragną przyczynić się do realizacji ważnych celów, które współustalali. Większość ludzi stać na więcej twórczości, samokierowania i samokontroli niż tego od nich wymaga obecna praca.

Ewolucja koncepcji zarządzania ludźmi, c.d.

Model tradycyjny	Model stosunków współdziałania	Model zasobów ludzkich
Zasady postępowania		
<p>Kierownik powinien:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ścisłe nadzorować i kontrolować podwładnych. Rozkładać zadania na proste, powtarzalne, łatwe do wyuczenia operacje. Ustanawiać szczegółowe instrukcje i procedury robocze oraz sprawiedliwie, ale stanowczo wymuszać ich przestrzeganie. 	<p>Kierownik powinien:</p> <ul style="list-style-type: none"> Każdemu pracownikowi zapewnić poczucie użyteczności i znaczenia. Informować podwładnych o swoich planach i wysłuchiwać ich zastrzeżeń. Pozwalać podwładnym na pewien zakres samokierowania i samokontroli w rutynowych sprawach. 	<p>Kierownik powinien:</p> <ul style="list-style-type: none"> Spożytkować nie wykorzystane zasoby ludzkie. Tworzyć środowisko, w którym każdy może wnieść wkład do granic swoich możliwości. Zachęcać do pełnego uczestnictwa w ważnych sprawach, wciąż rozszerzając zakres samokierowania i samokontroli podwładnych.

Ewolucja koncepcji zarządzania ludźmi, c.d.

Model tradycyjny	Model stosunków współdziałania	Model zasobów ludzkich
Oczekiwania		
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Ludzie mogą tolerować pracę, jeśli płaca jest przyzwoita, a szef sprawiedliwy. ✚ Jeśli zadania są wystarczająco proste, a pracownicy ściśle kontrolowani, ich wydajność będzie zgodna z normami. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Dzielnie się informacją z podwładnymi i angażowanie ich w podejmowanie rutynowych decyzji zadowolą ich podstawowe potrzeby przynależności i poczucia wartości ✚ Zaspokojenie tych potrzeb poprawi morale i zmniejszy opór wobec autorytetu formalnego – podwładni będą chętnie współpracować. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Rozszerzenie wpływu, samkierowania i samkontrola podwładnych doprowadzi do zwiększenia efektywności operacji. ✚ Zadowolenie z pracy może pojawić się jako „uboczny produkt” wykorzystywania przez podwładnych ich możliwości.

X Y Z

Na bazie teorii Y - strategiczne podejście (SZZL) :

- ludzie są aktywami firmy (jej podstawowym kapitałem)
- na stosunki pracy wpływa także otoczenie (poziom konkurencji i rynku pracy)
- powiązanie z ogólną strategią przedsiębiorstwa
- dotyczy całej populacji zakładu czy organizacji
- jako podstawowe traktuje zmianę i rozwój

Przedmiotem zarządzania są ludzie jako podmioty w procesie realizacji zadań i osiągnięcia celów organizacji.

Strategia ZZZ jest długofalową wizją rodzajów i sposobów działań dotyczących pracowników.

Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi (SZZL)

Zasoby ludzkie są specyficznym, wyraźnie wyodrębnionym przedmiotem zarządzania: zarządzania zasobami ludzkimi (HRM), którego celem jest dostosowanie cech zasobów ludzkich firmy do potrzeb organizacji, ludzkich aspiracji i ambicji oraz wymagań otoczenia społecznego, prawnego i instytucjonalnego (Schuller, 1996; za Koźmiński, 2005, s.45).

Celem SZZL jest dążenie do stanu, w którym wszystko (tradycja, styl pracy i struktury organizacyjne, a także jakość, zaangażowanie i motywacja zatrudnionych) zbliża przedsiębiorstwo do upragnionego celu.

Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi (SZZL)

- **Głównymi cechami SZZL są:**
- *Ważne miejsce w strukturze*
- *Udział w planowaniu i jego realizacja;*
- *Jednolite podejście do zarządzania personelem, oparte na określonej polityce zatrudnienia siły roboczej, często poparte odpowiednią filozofią;*
- *Działania i zasady ZZZ pozostają w zgodności z jasno określoną strategią biznesową;*
- *Postrzeganie personelu jako strategicznego źródła osiągnięcia przewagi ekonomicznej.*

Od czego zależy strategia ZZZ?

Strategia przedsiębiorstwa

np. Czy model lidera kosztowego, czy lidera poprzez markę

Zasoby przedsiębiorstwa (społeczne, finansowe itd.)

Filozofia kadry zarządzającej, miejsce HR w strukturze, kultura organizacyjna

Otoczenie przedsiębiorstwa:

- Rynek pracy, demografia
- Nowe technologie
- Globalizacja



Miejsce strategii personalnej w strategii firmy

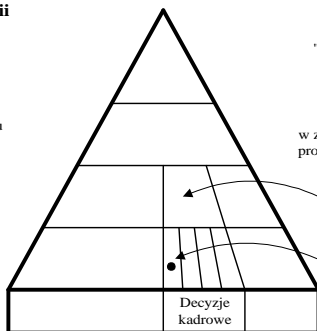
Poziom strategii

Strategia korporacji

Strategia przedmiotu działalności

Strategie funkcjonalne

Strategie modułowe (subfunkcjonalne)



Cechy

"Jakim rodzajem biznesu chcemy się zajmować?"

"Jak konkurować w zakresie poszczególnego produktu/segmentu rynku?"

Przykład: Strategia zarządzania kadrami

Przykład: Strategia na "wejściu" (pozyskanie kadr)

Strategia sita



Strategia sita - jest strategią ilościową, strategią obniżki kosztów

Człowiek jest istotą już ukształtowaną, gotową. Nie da się zmienić. Przyjmowani są ludzie najlepsi w tym momencie (tzn. ukształtowani – doświadczeni, pracowici, kompetentni, itp.);

Kultura organizacyjna oparta jest o konkurencję i rywalizację jako główne motywatory. Strategia ta nie sprzyja poczuciu bezpieczeństwa pracy, lojalności i integracji z pracodawcą;

Przydatność mierzona udokumentowanymi kwalifikacjami.

Strategia sita – założenia

Kluczowa jest rekrutacja i selekcja – wszyscy kandydaci w ramach rekrutacji. Zatrudnieni pracownicy - w wyniku selekcji lepsi awansują, a gorsi są zwalniani i zastępowani nowymi;

- **kryterium zadaniowe** (i w oparciu o nie awansuje się pracowników);
- **kształcenie ma znaczenie drugorzędne** (pociąga za sobą koszty),
- **zwalniać jednostki gorsze**, by zrobić miejsce lepszym,
- **nałożyć nacisk na ekonomiczną motywację do pracy**, korzystniejszą dla lepszych pracowników, niekorzystną dla gorszych.

Gdzie i kiedy stosować ?

Model kapitału ludzkiego (HC)

Strategia kapitału ludzkiego – jakościowe podejście, długofalowa inwestycja

Człowiek zdolny do rozwoju, większe nakłady na jego rozwój to lepsze wyniki
Tworzenie warunków do rozwoju; nie ma górnej granicy rozwoju człowieka;

Kultura organizacyjna: lojalność, zaangażowanie i współpraca;

Przyjmować pracowników o silnej osobowości, chętnych do rozwoju i współpracy;

Rekrutacja i selekcja ma znaczenie, ale ma inne kryteria: **osobowość i predyspozycje**, a przy selekcji **mniej znaczenie formalne kwalifikacje**,

Potencjał rozwojowy, lojalność, skłonność do współpracy, niekonfliktowość, itp.;

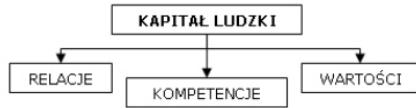
Kształcenie ludzi i ich rozwój; Zwalnianie - ostateczność

Liczy się przywództwo (dbanie o rozwój ludzi i kultury organizacyjnej);

Motywowanie – nie tylko płaca

Kapitał ludzki

Rysunek 3. Kapitał ludzki



Zródło: B. Skuza, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym na przykładzie Grupy Skandia*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, pod red. B. Wamczyńska, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003, str. 202

Ewolucja – od ZZL przez Kapitał Ludzki do Kapitału Intelektualnego

Kapitał, majątek, który może przynosić jego właścicielowi dochód w postaci wartości dodanej. Kapitał w przedsiębiorstwie występuje w postaci kapitału własnego (środki będące własnością przedsiębiorstwa) i kapitału obcego (środki będące czasowo w dyspozycji przedsiębiorstwa, np. pożyczki, zobowiązania).

Potencjał społeczny to sumaryczny kapitał osobowy, który jako zasób danej społeczności wyraża jej potencjał działania. Wartością firmy są ludzie, ich wiedza, umiejętności, postawy i predyspozycje.

Od Kapitału ludzkiego (HR) do Kapitału intelektualnego (IC)

Model kapitału intelektualnego

Czym jest kapitał intelektualny?

Kapitał intelektualny, czyli IC (Intellectual Capital) to zagadnienie wciąż nie do końca określone.

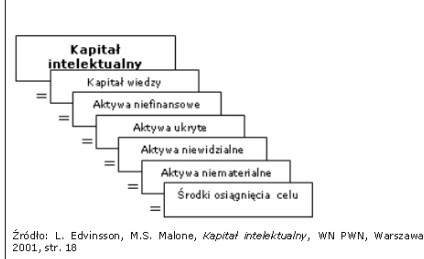
Literatura przedmiotu nie wypracowała jednej, przyjętej ogólnie definicji kapitału intelektualnego.

Różnorodność terminów, którymi nazywa się te same wartości: zasoby intelektualne, wartości niematerialne, aktywa niewymierne etc.



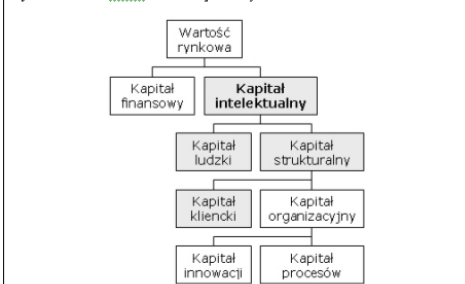
Kapitał intelektualny (IC)

Rysunek 1. Różne nazwy IC



Struktura IC

Rysunek 2. Model wartości rynkowej Skandii



Struktura IC= HC + kapitał strukturalny

Kapitał ludzki to "wiedza, umiejętności i możliwości jednostek mające wartość ekonomiczną dla organizacji". To również know-how i zdolność do sprawnego wykonywania zadań w różnych, nawet nietypowych sytuacjach, to także kultura organizacji, wartości oraz relacje międzyludzkie.

Kapitał ludzki to wszystko to, co posiada zdolność myślenia, ta część firmy, która opuszcza ją na weekend lub też kapitał ludzki to po prostu pracownicy.



Struktura IC

Kapitał strukturalny – zdobyta wiedza która jest wszczepiona w strukturę firmy, w jej procesy i kulturę (m.in. patenty, znaki handlowe, stosowane praktyki).

Kapitał organizacyjny - inwestycje w systemy, narzędzia, oraz filozofia, która przyspiesza przepływ wiedzy w organizacji, jak i na zewnątrz - do dostawców i kanałów dystrybucji. Usystematyzowana, skompresowana i zakodowana umiejętność organizacji, jak również systemy dzielenia się tą umiejętnością.

Kapitał kliencki – powiązania, relacje z otoczeniem (np. relacje z dostawcami, lojalność klientów, image firmy na rynku).

Kapitał innowacyjny – umiejętności odnowy i skutków innowacji w postaci praw handlowych, własności intelektualnej i innych aktywów niematerialnych i talentów używanych do tworzenia nowych produktów i usług.

Ewolucja – od ZZL przez Kapitał Ludzki do Kapitału Intelektualnego

- A co po 1980 ?
- **Zarządzanie – czym ? ZASOBAMI, KAPITAŁEM LUDZKIM KAPITAŁEM INTELEKTULANYM ?**



Jak jest w Polsce ? Wyniki raportu Deloitte Trendy HRM 2007

W obliczu zmian na polskim rynku pracy (m.in. rynek unijny, wysoka rotacja kadr, presja na wzrost wynagrodzeń, starzenie się, brak kandydatów, zamykanie szkół zawodowych)

działy personalne wielu polskich organizacji okazały się w dużej mierze bezbronne wobec nowej sytuacji.

Brak strategicznego planowania, słaba wiedza o rynku pracy

Duża część organizacji napotyka na utrudnienia w realizacji strategii

biznesowych, nie wdrożyła w porę potrzebnych narzędzi HR.



Jak jest w Polsce ?

Wyniki raportu Deloitte Trendy HRM 2007

1. Działy HR nie zapewniają wsparcia biznesowego w obliczu kryzysu na rynku pracy.
2. Wysokie są standardy ZZZL w zakresie oceny i motywacji pracowników.
3. Pionierzy (duże, z kap. zagr.) częściej wdrażają nowoczesne narzędzia zarządzania HR.
4. Zauważono związek pomiędzy sytuacją na rynku pracy a poziomem rozwoju organizacji pod względem rozwiązań w HR.
5. Napotymane są problemy z rekrutacją, retencją, utrzymaniem kosztów personalnych na niezmiennym poziomie, co wpływa na dobór realizowanych projektów
6. Słabnąca pozycja przetargowa pracodawców wymusza na Decydentach HR zdecydowane działania, jednak nie każda organizacja potrafi odczytać sygnały płynące z rynku pracy i na nie zareagować.



Jak jest w Polsce ?

Wyniki raportu Deloitte Trendy HRM 2007

Wnioski:

Wyzwaniem - strategię personalne stanowiące faktyczne (a nie tylko deklarowane) wsparcie dla biznesu.

Plusem - wysokie standardy w zakresie oceny i motywacji. Liderzy - kompleksowe podejście do konstrukcji systemów wynagrodzeń i ocen, wykorzystują ich wzajemne oddziaływanie.

Rynek pracy wymusza uwzględnianie kompetencji jako podstawy systemów płac. Trend ten będzie nasilał się w kolejnych latach.

Z rezerwą podchodzi się do nowoczesnych rozwiązań w obszarze rozwoju pracowników, pomimo iż działania takie stanowią standard światowy. Konieczne jest poszerzenie wachlarza narzędzi o programy nakierowane na rozwój „talentów” oraz aktywne wspieranie transfer wiedzy między pracownikami.

W obszarach rekrutacji i retencji – słabe inicjatywy związane z nowym rynkiem pracy. Reakcja wielu spóźniona i niewystarczająca.

Problem -małe podmioty, którym trudno będzie zaistnieć jako pretendentom do walki o talenty.



Jak jest w Polsce ?

Wyniki raportu Deloitte Trendy HRM 2007

Wnioski c.d.

Pionierzy wdrażają nowoczesne narzędzia zarządzania HR i dokonują zmian w zakresie organizacji funkcji HR .

Najwyższe standardy HR - duże podmioty (większe nakłady), zapotrzebowanie na wprowadzanie najnowszych technik, pozwalających efektywnie zarządzać dużą liczbą pracowników.

W średnich org. podejmuje się obecnie najwięcej działań, które sprawią, iż w przeciągu 2 lat standardy w tych podmiotach będą porównywalne z trendami u liderów rynkowych.

U małych podmiotów – brak inicjatyw na przyszłość, dzieje się tu zdecydowanie najmniej, koncentracja działań personalnych na aspektach administracyjnych.



Jak jest w Polsce ?

Wyniki raportu Deloitte Trendy HRM 2007

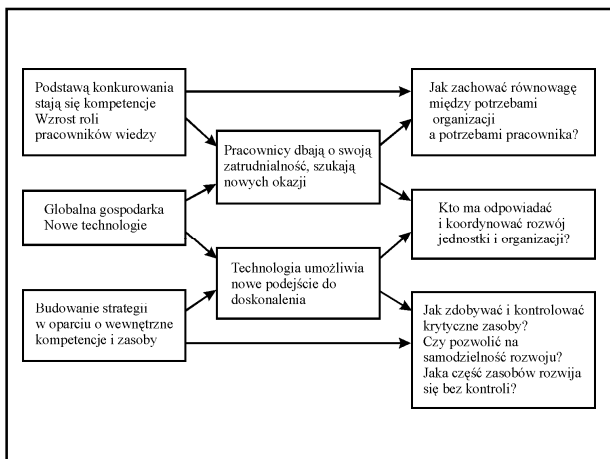
Analiza sektorowa – wnioski

Sektor produkcji - jasno stawiane cele, uporządkowana struktura systemu ocen i wynagrodzeń oraz nakierowanie na aktywną walkę z negatywnymi trendami na rynku pracy.

Sektor budowlany, medyczny, sprzedażowy - skutki emigracji zarobkowej. W obliczu problemów z wakatami, działy personalne spotykają się z silną presją ze strony biznesowych partnerów, dotyczącą efektów podejmowanych działań HR, sposobu i wymiaru kosztowego ich realizacji.

Podsumowując – *duże zróżnicowanie poziomu HR. Dominuje Model ZZL a nawet tradycyjny, często jest to jeszcze administrowanie niż SZZL a IC to przyszłość*





Dylematy rozwoju współczesnych organizacji

- **Kompetentni i lojalni pracownicy podstawą rozwoju i przetrwania organizacji**
- **Jak zachowywać równowagę między potrzebami organizacji i pracownika ?**
- **Kto i jak ma koordynować rozwój jednostki i organizacji ?**
- **Jak zdobywać i kontrolować krytyczne zasoby organizacji? Jaka część zasobów może rozwijać się bez kontroli ?**

Wracamy do klasycznej teorii ZZL czyli modele ZZL: Michigan i Harwardzki

Model Michigan:

1. Dobór pracowników,
2. Ocenianie efektów pracy,
3. Wynagrodzenie
4. Rozwój pracowników

Model Harwardzki:

1. Wpływ pracowników
2. Ruchliwość pracowników
3. System wynagrodzeń
4. System pracy

Skutki zmian rozpatrywane są z uwzględnieniem: uczestników organizacji, skutków bezpośrednich, skutków długoterminowych.

W każdym ujęciu można wyróżnić: 1. planowanie kadr, 2. formowanie zespołu pracowniczego, 3. motywowanie, 4. kontrola zarządzania kadrami

Rysunek 5. Model Zarządzania Zasobami Ludzkimi (ZZL)



Źródło: Wykład prof. B. Wiernka z przedmiotu „Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi” w dn. 11.03.04. na Wydziale Zarządzania AGH w Krakowie
