



Zarządzanie Kapitałem Ludzkim

W1/W2/W3/TiR

Opracowanie: dr hab. Aneta Stosik prof. AWF

Cele prezentacji

1. Omówienie współczesnej organizacji i jej otoczenia w kontekście wyzwań Zarządzania Kapitałem Ludzkim
2. Przedstawienie trendów w zakresie rozwoju organizacji w oparciu o kapitał ludzki
3. Przedstawienie współczesnych tendencji w zarządzaniu ludźmi
4. Prezentacja podstawowych modeli ZZL
5. Motywacja 2.0, 3.0, 4.0
6. Wywołanie dyskusji na temat najbardziej interesujących problemów ZZL w kontekście trendów w HR

Teraźniejszość i przyszłość

Następują istotne zmiany systemów wartości i stylów życia

Wzrasta siła oddziaływania otoczenia społecznego

Wyraźnie zaznaczy się efekt połączzonego oddziaływania zwiększonej złożoności i zmienności

Nastąpi era wiedzy i przedsiębiorczości intelektualnej

Wzrasta znaczenie zespołów jako konsekwencja „organizacji opartej na wiedzy”

Wzrasta zaangażowanie emocjonalne i intelektualne w działania firm

Kluczowymi czynnikami sukcesu stają się: nowatorstwo, elastyczność i szybkość działania oraz gotowość do nieustannego uczenia się

Otoczenie współczesnej organizacji

- Globalizacja (i wynikające z niej korzyści i zagrożenia)
- Ogromna zmienność (turbulentność) otoczenia
- Skrócenie cyklu życia produktu
- Walka zasobowa
- Nieciągłość procesów
- Nasilenie znaczenia rozwiązań z dziedziny IT
- Przewartościowanie czynników przewagi konkurencyjnej

Cechy otoczenia współczesnej organizacji

Istotność zmian:

- Zmiany naruszają dotychczasową równowagę rynkową

Szybkość i częstość zmian:

- Organizacje muszą dostosowywać się do zmieniających się warunków otoczenia

Nieprzewidywalność zmian:

- Organizacje zaskakiwane są sytuacjami trudnymi, często skrajnymi

Wielowymiarowość zmian:

- Zmiany dotyczą wielu aspektów działalności organizacji jednocześnie

Współczesna organizacja

ELASTYCZNA

zdolna do przystosowania się do potrzeb

DYNAMICZNA

mająca umiejętność nieustannej modyfikacji strategii działania

WIELOZADANIAOWA

realizująca różnorodne cele

ZORIENTOWANA NA
NAUKĘ

poszukująca i przetwarzająca informację,
tworząca nową wiedzę, kreująca
innowacje

Współczesna organizacja

ZARZĄDZAJĄCA
WIEDZĄ

uznająca kapitał intelektualny za
najważniejszy zasób organizacji

NASTAWIONA NA
SATYSFAKCJĘ
KLIENTÓW

dbająca o zaspokojenie potrzeb klienta
zewnętrznego i wewnętrznego

OTWARTA I ZDOLNA
DO ZMIAN

nastawiona pozytywnie do konieczności
zmian, dostrzegająca w nich szansę
a nie zagrożenia

Jak zmienia się funkcja personalna?



Działy personalne
- Rola płacowa

Strategiczny HR

- Zatrudnianie
- L & D
- Struktura organizacji
- Komunikacja
- Zarządzanie nauczaniem

Zarządzanie Talentami

- Zarządzanie kompetencjami
- Zarządzanie przez cele
- Plany Sukcesji
- Integracja systemów
- Rozwój Liderów
- Nastawienie Businessowe

Modele Zarządzania ZL

Tradycyjny
Stosunków międzyludzkich
Zasobów ludzkich

Sita

Kapitału ludzkiego

Mieszany

Model Harvardzki

Model Michigan

Model Japoński

Model Uniwersalny

model polityki personalnej polegający na generowaniu kultury organizacyjnej opartej na rywalizacji i konkurencji między jej uczestnikami. Przydatność pracowników mierzona jest przez pryzmat posiadanych kwalifikacji, posiadanych umiejętności i wiedzy. Najbardziej efektywni pracownicy są awansowani. Stąd filozofia sita zakłada rywalizację pracowników od momentu rekrutacji i selekcji do podjęcia pracy na stanowisku oraz w trakcie jej wykonywania.

model polityki personalnej polegający na generowaniu kultury organizacyjnej opartej o lojalność, zaangażowanie i współpracę. Pracownicy przyjmowani są do pracy na długi okres, stąd dobiera się ich nie tyle ze względu na kwalifikacje, ale ze względu na harmonijną osobowość, skłonność do rozwoju, wysoką motywację. Model ten zakłada inwestowanie w rozwój i kompetencje pracownicze w długim horyzoncie czasowym.

Model Harvardzki

- 4 główne zarządzania zasobami ludzkimi obszary

Model Michigan

- Koncepcja strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, realizująca 4 funkcje

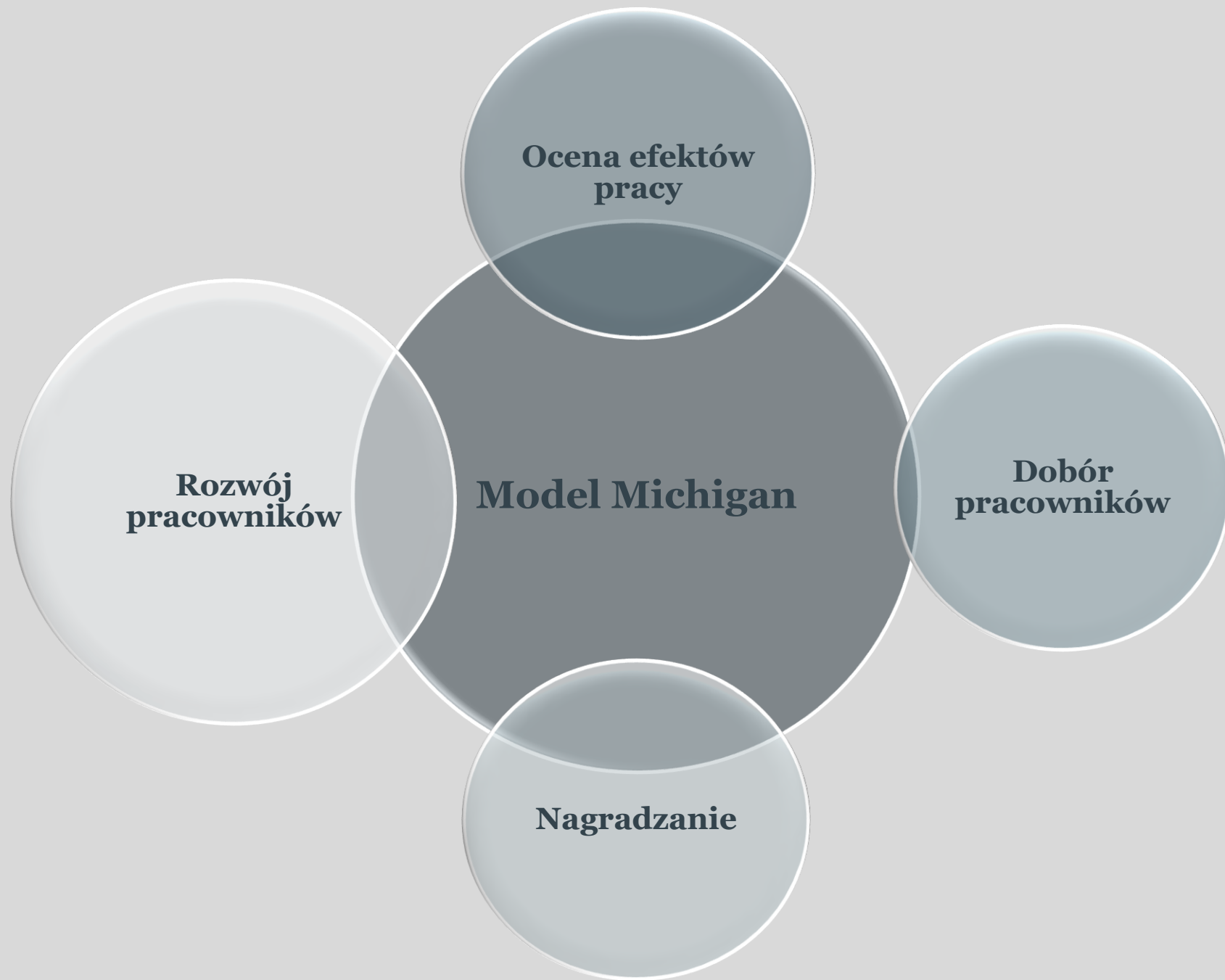
Model Uniwersalny

- 7 zasad zarządzania

Model Narodowy

- Model Japoński



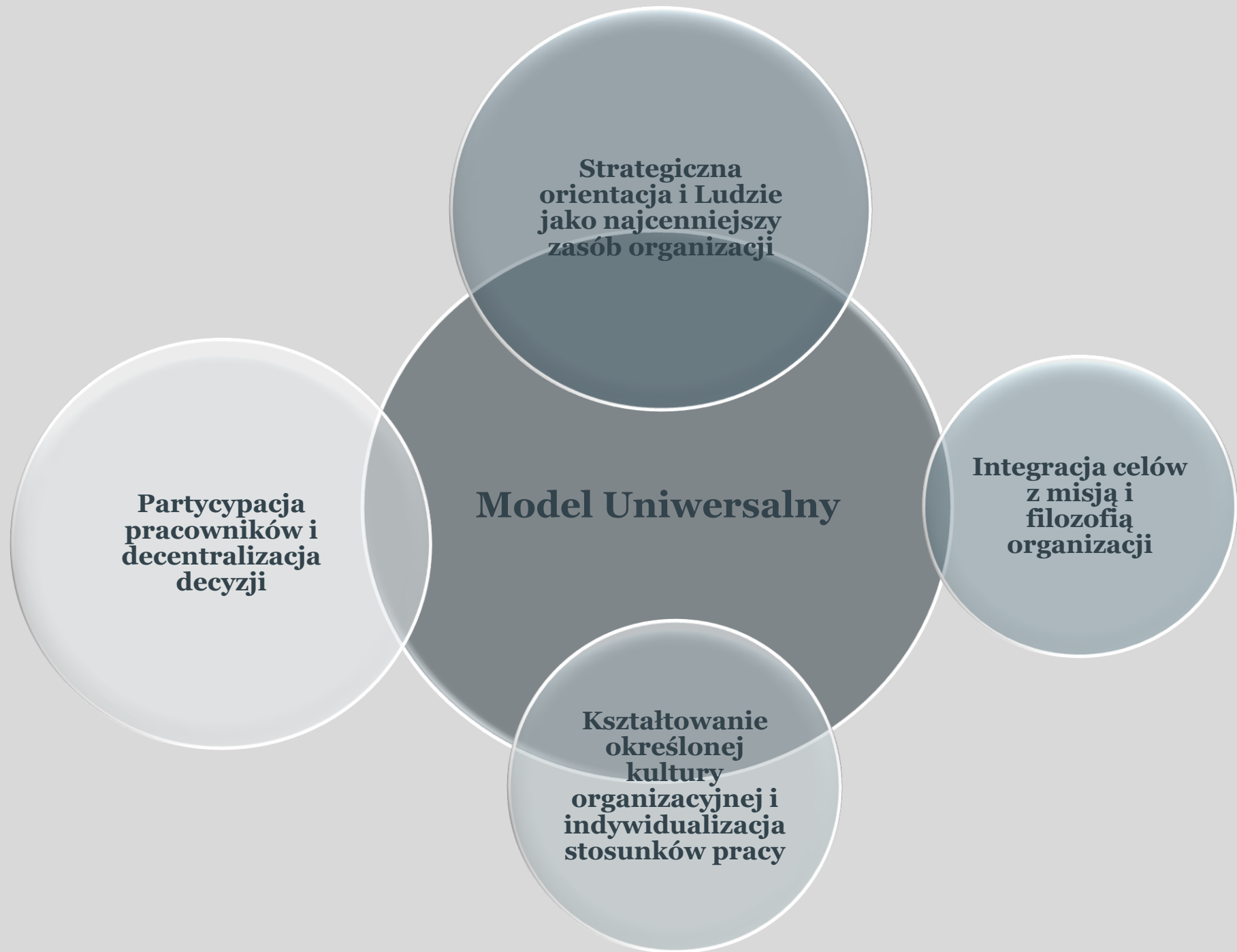


**Zasada
starszeństwa
przy
wynagradzaniu i
awansowaniu**

Model Narodowy

**Consensus
organizacji
zakładowych**

**Dożywotnie
zatrudnienie
(trzon załogi)**



ZZL a ZKL

KL to ucieleśniony w człowieku zasób wiedzy, umiejętności i zdrowia

Kapitał ludzki jest nienamacalny, nieuchwytny i nie można nim zarządzać tak, jak technologiami, finansami, produktami, stanowiskami pracy

!Właścicielem kapitału ludzkiego są pracownicy a nie organizacja!



Jeśli wartościowi pracownicy opuszczą organizację, to tym samym zabiorą ze sobą swój kapitał

Inwestycje w postaci szkoleń i rozwoju pracowników zostaną utracone

Kluczowe staje się zatrzymanie talentów w organizacji

Gospodarka kadrowa – kładzie akcent na wykorzystanie kadry kierowniczej, jej zatrzymanie i rozwój

Gospodarowanie zasobami ludzkimi – dotyczy wszystkich pracowników i kładzie nacisk na pozyskanie, utrzymanie i rozwój posiadanych zasobów ludzkich

Zarządzanie potencjałem pracy/ społeczny termin lansowany przez psychologów i socjologów (zamiast zasoby ludzkie)

Zarządzanie zasobami ludzkimi – termin zaczerpnięty z lit. anglosaskiej, mający swe źródło w teorii przedsiębiorstwa, jako zbioru różnych zasobów

Gospodarowanie kapitałem ludzkim – położenie akcentu na wartość pracowników

„**Kapitał ludzki** to wartość wiedzy, umiejętności i zdolności jednostek, które – choć nie są ujawniane w bilansie firm – mają ogromny wpływ na efekty działania organizacji” [A.Sherman, G.Bohlander, S. Snell, Managing Human Resources]

Dźwignia efektów firmy w ZKL



CECHY KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO



Kapitał intelektualny

```
graph TD; KI[Kapitał intelektualny] --> KL[Kapitał ludzki]; KI --> KO1[Kapitał organizacyjny]; KI --> KR[Kapitał rynkowy]; KI --> KO2[Kapitał organizacyjny]; KL --> KL_L["- kompetencje<br>- postawy i zachowania<br>- przywództwo i rozwój"]; KO1 --> KO1_L["- procesy<br>- infrastruktura<br>- kultura organizacyjna<br>- procesy zarządzania"]; KR --> KR_L["- relacje z klientami<br>- relacje z otoczeniem<br>- relacje z mediami<br>- relacje ze sponsorem"]; KO2 --> KO2_L["- poprawa procesów<br>- poprawa produktu sportowego<br>- technologie"];
```

Kapitał ludzki

- kompetencje
- postawy i zachowania
- przywództwo i rozwój

Kapitał organizacyjny

- procesy
- infrastruktura
- kultura organizacyjna
- procesy zarządzania

Kapitał rynkowy

- relacje z klientami
- relacje z otoczeniem
- relacje z mediami
- relacje ze sponsorem

Kapitał organizacyjny

- poprawa procesów
- poprawa produktu sportowego
- technologie

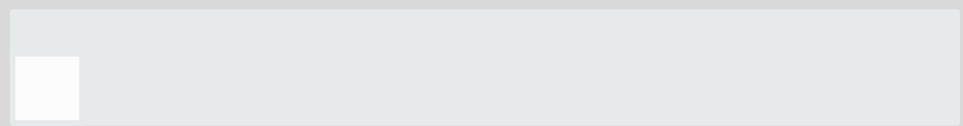
ZZL a ZKL

Zarządzanie Zasobami Ludzkimi



ludzie jako najważniejsze aktywa
organizacji

Zarządzanie Kapitałem Ludzkim



ludzie jako czynnik budowania
wartości

- ZZL wiąże się z tymi wszystkimi decyzjami i działaniami, które dotyczą stosunków między organizacją i zatrudnionymi (M.Beer, Managing Human Assets, Free Press, NY 1984)
- ZZL dotyczy całego zestawu wiedzy, umiejętności i postaw, których potrzebuje firma, aby konkurować (A. Pettigrew, R. Whip, Managing Change for Competitive Success, Blackwell, Oxford 1991)
- ZKL to podejmowanie wspólnych starań, by zarządzać ludzkimi zdolnościami i je rozwijać, a w rezultacie osiągać znacznie wyższe poziomy efektywności”, [Kearns 2005]
- ZKL „ogólny rozwój potencjału ludzkiego, wyrażony w postaci wartości organizacyjnej

Czynniki wpływające na poziom ZZL



The big idea!

Umiejętna identyfikacja
niematerialnego świata
wartości może znacznie
podnieść efektywność
zarządzania,
w jej materialnym wydaniu



Trendy w zarządzaniu kapitałem ludzkim

Wyzwania dla HR

- Radzenie sobie z problemami na tle kulturowym i pokoleniowym,
- Wspieranie rozwoju pracowników,
- Wyzwalanie zaangażowania pracowników,
- Wyzwalanie lojalności ,
- Wspieranie motywacji,
- Wspieranie liderów,
- Nowe metody: mentoring, coaching, shadowing, onboarding, itd..



trendy globalne – kierunek podążania
„największych” to budowanie biznesu
opartego na talentach

Wyzwania w obszarze ZKL

Kultura organizacji – diagnoza i zmiana

Zarządzanie Talentami organizacji

Work –Life Balance

Badanie satysfakcji klienta wewnętrznego

Wartościowanie stanowisk pracy – wspieranie procesów

Audyty, oceny 360, Assessment Centre, Outplacement

Employer Branding – budowanie wizerunku pracodawcy [2001, firma [McKinsey](#)]

Zarządzanie wiedzą, zmianą i pomysłami (np. wdrażanie Idea Management)

WCSR – budowa strategii społecznej odpowiedzialności biznesu

Wpływanie na kluczowe obszary zarządzania biznesem

Zarządzanie ryzykiem personalnym

Elastyczne formy zatrudnienia

Modele przywództwa i stylów kierowania jako determinantów wywierania wpływu

Systemy motywacyjne – innowacyjne podejście do kafeterii....itp.



Nowe Generacje - wyzwaniem do zmian w obszarze HR

„X” generation - urodzeni przed rokiem 1980 „błękitne kołnierzyki”

- Wyróżnia ich kult pracy. Dostosowują się do reguł gry organizacyjnej. Szukają jednak równowagi między życiem zawodowym i osobistym.

„Y” generation - urodzenia na przełomie 80/90

- Nie żyją po to, by pracować, lecz pracują, by żyć. Urodzeni hedoniści. Oczekują dużej swobody i elastycznego czasu pracy. „Feedback” od przełożonego postrzegany jest w kategoriach... mobbingu. Przełożonych traktują jak równych sobie pracowników. Pracę traktują jako grę do której mogą się włączyć ale i z niej wyjść. Nie podporządkowują się standardom. nie interesują ich zasady obowiązujące w pracy. Nie uznają hierarchii służbowej. ale nastawione są projektowo, są ambitne i skupione na samorozwoju. Cechuje ich wysokie mniemanie o swoich umiejętnościach. Bardzo roszczeniowe.

„Z” generation - urodzeni po roku 1990. Totalni hedoniści

- Dobrze wiedzą, czego chcą. Kult nowych technologii, oczekują dobrej płacy, dopasowania miejsca i sposobu wykonywania pracy do ich życiowych przyzwyczajeń (telepraca, elastyczny czas zatrudnienia). Postawa pracownika który narzuca reguły gry pracodawcy. Nie tolerują nadgodzin i prób odbierania przez pracę czasu przeznaczonego na życie prywatne. Ciągłe też pytają: dlaczego?

Rynek pracy

Popyt – kreowany jest przez firmy, które ustalają nakład zasobów ludzkich niezbędnych do wykonania założonych celów z punktu widzenia koniecznych kwalifikacji.

Podaż – określana jest przez specyfikę rynków pracy, czynniki demograficzne, edukacyjne społeczne, geograficzne, modę, dominujące tendencje dotyczące określonego typu pracownika, a także poziom wynagrodzeń.

Kim jest HR Business Partner? Nowa rola w świecie HR

to osoba:

- z obszerną wiedzą teoretyczną (Ekspert w swojej dziedzinie),
- która jest agentem zmian, wsparciem w trudnych sytuacjach, (generuje zmiany i postrzega je jako szanse a nie zagrożenia)
- kilkuletnim doświadczeniem praktycznym z obszaru „miękkiego HR”,
- będąca niezależnym partnerem wspierającym klientów wewnętrznych od strony spraw personalnych,
- posiadająca bardzo rozwinięte kompetencje społeczne (komunikacyjne),
- będąca animatorem rozwoju kapitału ludzkiego,
- prowadząca wewnętrzny Employer branding, mediator pomiędzy pracownikami a pracodawcą, koordynator procesów outplacement.

HR Business Partner



Funkcja ta wymaga **ściśłej współpracy** z menedżerami liniowymi, kadrą menedżerską, we wdrażaniu strategii, projektowaniu systemów i procesów HR-owych.

Jakie są korzyści z tego założenia?

W praktyce oznacza to:

- większą orientację na klienta,
- efektywność kosztową,
- większa elastyczność usług w zakresie HR,
- Innowacyjność (procesowa / produktowa),
- standaryzację procesów, która odpowiada na zmieniające się priorytety i potrzeby firmy.



Na czym polega struktura koncepcji HR BP?

Strategiczni Partnerzy Biznesowi – doświadczeni profesjonalści HR pracujący blisko z menedżerami i wspierający ich we wdrażaniu przyjętych strategii i rozwiązań



Docelowo obejmuje on budowanie i analizę potencjału ludzkiego w organizacji:

- planowanie długoterminowych poziomów zatrudnienia i ścieżek rozwoju
- wykorzystanie i dzielenie się dostępną wiedzą w celu zapewnienia najlepszych praktyk w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi

HR Business Partner - cechy

- Entuzjazm i pozytywne nastawienie do otoczenia,
- Łatwość komunikacyjna,
- Kreatywność w rozwiązywaniu problemów,
- Elastyczność działania,
- Świadomość kosztowa,
- Otwartość na zmiany,
- Empatia,
- Silne nastawienie na potrzeby klienta wewnętrznego,
- Dyspozycja do ciągłego rozwoju,
- Tolerancja odmienności,
- Odporność na stres.



HR Business Partner - założenie

- Jest osobą kontaktową w następujących kwestiach:
 - Szkolenia, Praca grupowa,
 - Doradztwo, Mentoring, Moderowanie spotkań,
 - Coaching i rozwój pracowniczy,
 - Prawo pracy,
 - Rotacje pracowników,
 - Ocena kompetencji,
 - Zatrudnienie w poszczególnych centrach,
 - Wdrażanie rozwiązań koncernowych,
 - Inne obszary dotyczące szeroko rozumianych funkcji personalnych.



definiowanie potrzeb
pracowniczych

- systemy analizy potrzeb kadrowych w organizacji zgodnie ze strategią funkcji personalnej

rekrutacja

- systemy poszukiwania odpowiednich kandydatów - źródła, metody i techniki

selekcja

- systemy weryfikacji potencjałów - metody i techniki, narzędzia
- systemy weryfikacji kompetencji, umiejętności, potencjały - metody, techniki, narzędzia.

rozwój

- systemy budowania ścieżek rozwoju,
- systemy weryfikacji potrzeb pracowniczych w kontekście kompetencji
- systemy wspierające doskonalenie - metody, techniki, narzędzia, procesy

utrzymanie pracownika

- systemy lojalnościowe, systemy motywacyjne
- systemy budujące zaangażowanie, systemy budujące lojalność pracowników

systemy oceny
i wynagradzania

- systemy oceny - metody i techniki
- systemy wynagrodzeń - jako wynik efektywności pracowników

systemy wspierające ZZL

- systemy zorientowane na satysfakcję klienta wewnętrznego - procesy, procedury, metody, koncepcje, itp.

outplacement

- o program aktywizacji zawodowej - systemy, metody i narzędzia wspierające itp.

*„Na ziemi istnieje tylko jeden sposób zmuszenia kogoś, by zrobić to, czego pragniemy – Musi sam
chcieć to zrobić” [Dale Carnegie]*

Innowacje w HR - wyzwania

Pozyskiwanie pracowników

- Rekrutacja i selekcja

Doskonalenie pracowników

- Diagnoza potrzeb
- Optymalizacja szkoleń
- Ścieżki karier

Motywowanie pracowników

Przemieszczenia pracowników

Inne procedury dotyczące działalności firm

- Outsourcing kadrowy na wszystkich poziomach



Innowacje w obszarach HR

- **Assessment Centre** (ocena zintegrowana) - pozyskiwanie pracowników
- **Development Centre** (ośrodki rozwoju) - pozyskiwanie pracowników i rozwój
- **Outdoor Development Center** (campus center) obszar pozyskiwania pracowników i rozwój
- **Direct search** (szczególna odmiana headhuntingu) i **executive search** – pozyskiwanie pracowników
- **Linkowanie do portali społecznościowych** – obszar rekrutacji, doskonalenie
- **Outsourcing personalny w wielu obszarach: payroll** – administrowanie aktami i wynagrodzeniami
- **Coaching pionowy w wielu obszarach** – doskonalenie (system zastępstw i następstw)
- **Freelancerzy** – współpraca w zakresie outsourcingu – optymalizacja pracy
- **Szkolenia e-learningowe, tzw. “puzzle zarządzania”** (innowacyjne programy szkoleniowe dla wyższej kadry menedżerskiej) – obszar rozwoju
- **Udział w symulacjach – gry internetowe** (rozgrywki GMC) – doskonalenie i pozyskiwanie talentów biznesu

Innowacje w HR

- **Kafeterie wynagrodzeń** pozamaterialnych - motywacja
- **Wellness organizacyjny** – organizacja pracy i równowaga zawodowa
- **Flexy praca** – (satysfakcja a stres) – podnoszenie wydajności
- **Opieka prawna, medyczna itp.** – ryczałtowo – motywacja – benefity
- **Employee Satisfaction Survey** (Badania Satysfakcji Pracowniczej) narzędzie diagnozy i prognozy – doskonalenie i rozwój
- **Employee Survey** – badanie atmosfery i np. znajomości produktów – doskonalenie, optymalizacja
- **Management Program Development** - rozwój
- **Individual Target Discussion** – rozwój
- **Service Level Report** - szczegółowy raport oceny – ocena i rozwój
- **Blog menedżerski** – szkolenie i rozwój
- **Fotografia dnia pracy** (indywidualnie i zespołowo) – optymalizacja pracy

Piśmiennictwo

Armstrong M., Zarządzanie wynagrodzeniami, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, 2015.

Marciniak J., Meritum HR, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013.

Hutchinson P. (2004), Flexible Benefits, Chartered Institute of Personnel and Development.

Introducing flexible Benefits (2015), Chartered Management Institute (CMI), [www.valuing-your-talent-framework.com/sites/default/files/resources/CHK-238%](http://www.valuing-your-talent-framework.com/sites/default/files/resources/CHK-238%20Introducing%20flexible%20benefits.pdf)

Ulrich D., Allen J., Brockbank W., Younger J., Nyman M. (2010). Nowoczesne zarządzanie zasobami ludzkimi. Transformacja zgodna z oczekiwaniami klientów i inwestorów. Warszawa: Wolters Kluwer [20Introducing%20flexible%20benefits.pdf](http://www.valuing-your-talent-framework.com/sites/default/files/resources/CHK-238%20Introducing%20flexible%20benefits.pdf) [dostęp: 22.08.2019]

Prognoza HR 2016: Koniec rynku pracodawcy? Raport z badania (2015). Pobrane z: <http://www.hrmpartners.pl/docs/raporty/raport-z-badania-prognoza-hr-2016-hrm-partners.pdf> [15.12.2017].

