



Centrum Szkolenia i Organizacji
Systemów Jakości
Politechniki Krakowskiej
im. Tadeusza Kościuszki



Studia podyplomowe
„Zarządzanie zasobami ludzkimi” ed. 12

Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi

Dr Magdalena Kóska-Wolny

data: 18 luty 2023 r.

Quality
management

ISO
9001

Customer

Continual
improvement

Process

- ▶ Informacje organizacyjne
- ▶ Zakres wykładu

- ▶ Współczesna organizacja
- ▶ Strategiczne zarządzanie
- ▶ Zarządzanie zasobami ludzkimi
- ▶ Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi

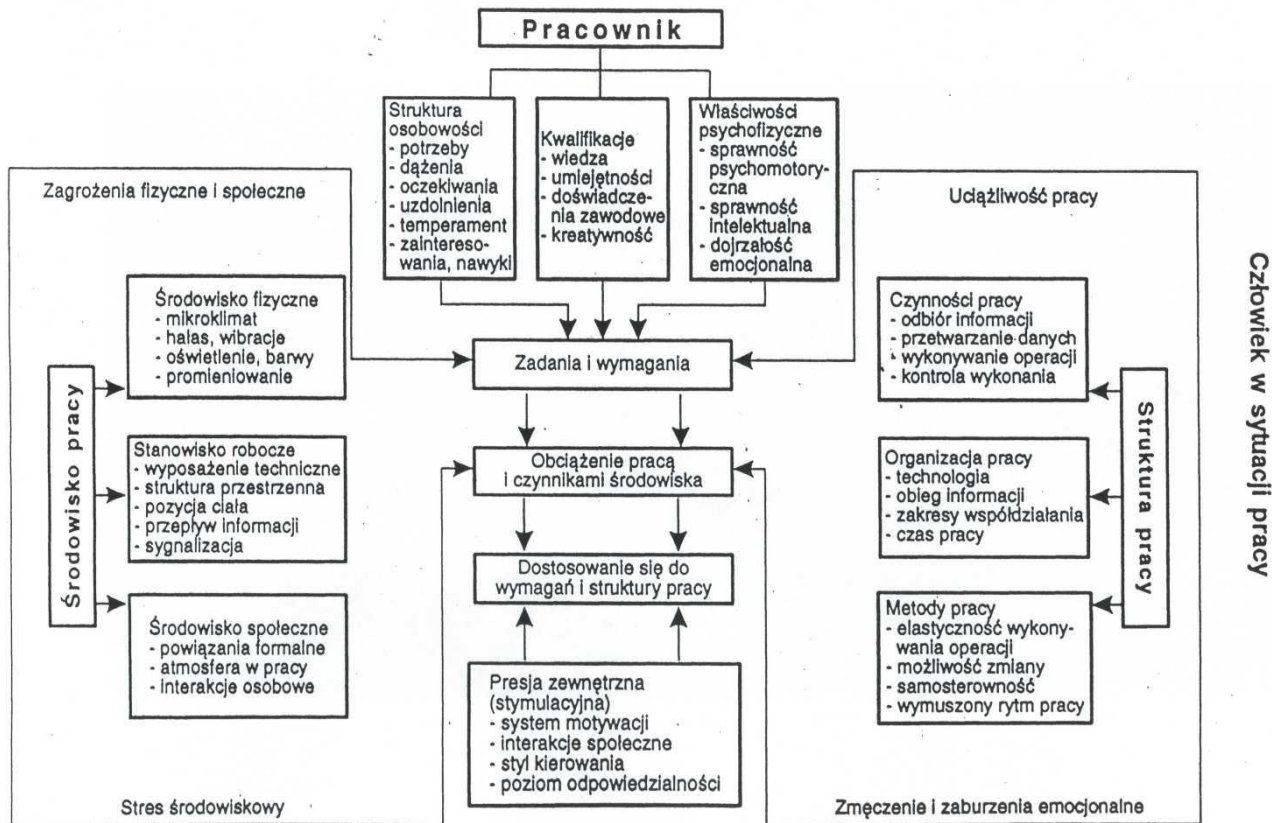
PODEJŚCIE DO ZASOBÓW LUDZKICH

Spojrzenie ilościowe dotyczy liczby i struktury zatrudnienia oraz sposobów realizacji polityki personalnej prowadzącej do wzrostu satysfakcji z wykonywanej pracy oraz jej wydajności.

Jakościowe spojrzenie na zasoby ludzkie bierze pod uwagę wiedzę, kwalifikacje i umiejętności, jak również cechy osobowościowe pracowników, czyli ich kompetencje.

W obu ujęciach zasoby ludzkie mogą być utożsamiane z tkwiącym w nich potencjałem.

PRACOWNIK W PRACY



ZMIENNE NIEFINANSOWE

Zmienna	Ranga
Realizacja strategii firmy	1
Wiarygodność kierownictwa	2
Jakość strategii firmy	3
Innowacje	4
Zdolność przyciągania i zatrzymania utalentowanych pracowników	5
Udział w rynku	6
Wiedza kierownictwa	7
Zbieżność wynagrodzeń z interesami akcjonariuszy	8
Czołowa pozycja w badaniach	9
Jakość zasadniczych procesów organizacyjnych	10

BARIERY W REALIZACJI STRATEGII

- bariera zasobów – 60% organizacji nie opracowuje budżetu uwzględniającego strategię,
- bariera uczenia się – 85% zespołów wdrażających strategię spędza mniej niż 1 godzinę miesięcznie na jej omawianiu,
- bariera mierników celu – tylko 15% przedsiębiorstw mierzy realizację wytyczonych celów,
- bariera komunikacji – tylko 5% pracowników zna i rozumie opracowaną strategię.

Zakłóceniami (barierami) komunikacji nazywa się wszystko to, co zniekształca bądź blokuje przekaz komunikacyjny. Zakłócenia wpływają przede wszystkim na odbiór komunikatów, deformują i utrudniają go, a w skrajnych przypadkach nawet uniemożliwiają odcodowanie informacji.

BARIERY SKUTECZNEJ KOMUNIKACJI WEDŁUG NĘCKIEGO:

- stwierdzenie rozbieżności – strony prowadzą konwersację mówiąc o tym samym, lecz analizując sytuację pod zupełnie innym kątem,
- stosowanie odmiennych skal do oceny tego samego obiektu,
- rozbieżność przekonań na temat istnienia (nieistnienia) lub prawdopodobieństwa określonych obiektów, na przykład stereotypy i indywidualne systemy wartości,
- niezgodność podejmowanych działań, który oznacza różne intencje, motywacje i cele uczestników procesu komunikacji,
- trudności metakomunikacyjne. Wieloznaczność komunikatu. Informacja przekazana ironicznie lub żartobliwie może być odczytana zupełnie inaczej niż intencja nadawcy,

BARIERY SKUTECZNEJ KOMUNIKACJI WEDŁUG NĘCKIEGO:

- wyraźny brak spójności tematycznej w wypowiedzi rozmówcy,
- wypowiedzi uwłaczające, poniżające. Odbiorca koncentruje się na podejmowaniu działań obronnych, a nie na rozumieniu przekazu,
- podwójne wiązanie i inne akty wewnętrznie sprzeczne, które wynikają ze sprzecznych sygnałów wysyłanych przez nadawcę,
- wpływ kontekstu, przy czym rozróżnia się tu kontekst emocjonalny (wewnętrzny) i zadaniowy (zewnętrzny).

BARIERY KOMUNIKACYJNE W ORGANIZACJI:

- bariera skierowana ku górze występuje, gdy pracownicy niższych szczebli w obawie przed reakcją kierownictwa zniekształcają informacje, chcąc je przedstawić w jak najlepszym świetle,
- bariera skierowana ku dołowi, na przykład wyspecjalizowane słownictwo, którym posługują się kierownicy, może być niezrozumiałe dla podwładnych,
- bariery horyzontalne, zachodzące między osobami na tym samym szczeblu zarządzania, ale w różnych działach, których pracownicy porozumiewają się własnym żargonem,
- błędy percepcyjne, które często wynikają z niewłaściwej interpretacji pozycji ciała rozmówców, jego mimiki i gestów.

TYPY PRZYWÓDCÓW ZE WZGLĘDU NA TYP PSYCHOLOGICZNY

- przywódca narcystyczny - nie dostrzega innych ludzi,
- przywódca zaborczy postrzega innych ludzi jako przedmiot miłości i nienawiści, zawłaszcza ich i wykorzystuje do własnych celów,
- przywódca uwodzicielski postrzega innych jako istoty, które trzeba oczarować,
- przywódca roztropny jest najdojrzalszy psychicznie, cechuje go życzliwość i szacunek do innych ludzi, sprawuje władzę nie zagrażając innym.

CECHY ANTYPRZYWÓDCZE

- brak wrażliwości w stosunku do innych (szorstkość, odpychający styl bycia),
- chłód, powściągliwość i arogancja,
- ignorowanie zaufania i tajemnic,
- nadmierne ambicje i koncentracja na walce o władze,
- nadmierne nadzorowanie i niestosowanie uprawnień decyzyjnych,
- nieumiejętność budowania zespołu,
- wybór słabych i nieefektywnych podwładnych,
- trudności z myśleniem strategicznym,
- brak elastyczności w przystosowaniu się do różnych szefów,
- nadmierne uzależnienie się od swojego mentora.

Ćwiczenie nr 1

Rola lidera w organizacji



BOHATER

Przodownik pracy, bardzo wydajny i ambitny. Narzuca sobie i innym ostre tempo, co może prowadzić do wypalenia ludzi lub odejścia z firmy wartościowych pracowników, nie wytrzymujących tak ostrego tempa.

IDEALISTA

Wierzy, że świat jest urządzony według uczciwych reguł. Brzydzi się targowaniem i poszukiwaniem sojuszników. W szkole był prymusem. Nieskłonny do kompromisów, uważa że rozwiązania merytorycznie najlepsze powinny zawsze wygrywać.

BULDOŻER

Uważa, że świat, to nieprzyjemne miejsce, gdzie na wszelki wypadek należy z nawiązką odpłacać innym za wszystko. Nikomu nie ufa, choć bywa bardzo lojalny. Zraża i odstrasza podwładnych i pracowników.

PESYMISTA

Ma dobre intencje i chce uchronić firmę przed wpadką. Żyje w strachu przed kompromitacją i porażką, co tłumi jego kreatywność i zdolność do przyjmowania ryzyka. Pilnuje, czy inni nie popełniają błędów.

BUNTOWNIK

Zadaje publicznie niewygodne pytania. Wyśmiewa i krytykuje zasadność zmian. Lubi „przeciągać strunę”. Bardzo destrukcyjnie wpływa na morale organizacji.

SPRINTER

Marzy o entuzjastycznym aplauzie publiczności, bo innych zostawił daleko z tyłu. Głodny zaszczytów i sławy. Śpieszy mu się i chce w krótkim czasie osiągnąć zbyt wiele.

STRATEGICZNY WYMIAR ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Strategia ZZL stanowi spójną konfigurację działań obejmujących wytyczanie długofalowych celów, formułowanie zasad, planów i programów ukierunkowanych na tworzenie oraz wykorzystanie kapitału ludzkiego organizacji, gwarantującego osiągnięcie i utrzymanie przez nią przewagi konkurencyjnej.

SYSTEM OCENY ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI POWINIEN PRZEBIEGAĆ NA TRZECH POZIOMACH:

1) firmy – w celu określenia wpływu realizowanych zadań personalnych na sukces firmy jako całości, przy czym ocena może być przeprowadzona poprzez zastosowanie następujących wskaźników: ekonomiczna wartość dodana kapitału ludzkiego, wartość dodana kapitału ludzkiego, rentowność inwestycji w kapitał ludzki, wartość rynkowa kapitału ludzkiego, finansowy wskaźnik kapitału ludzkiego,

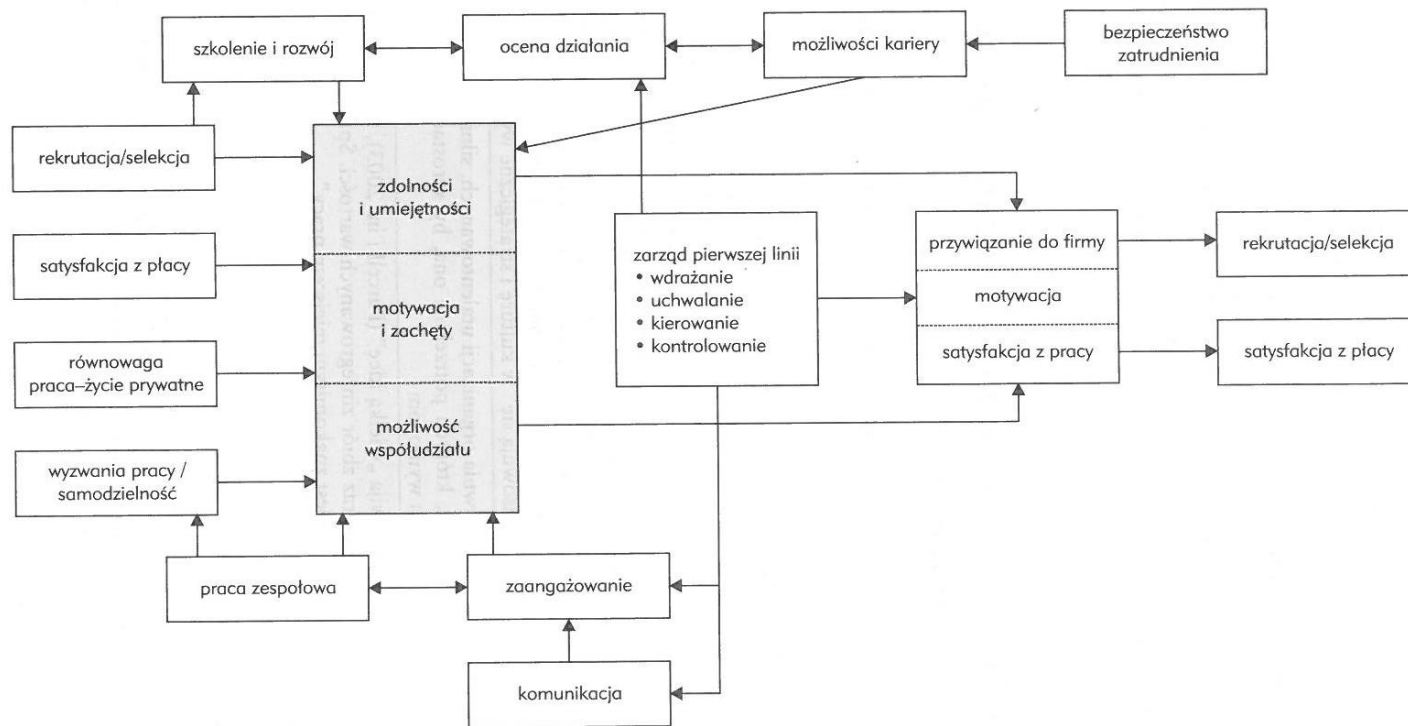
SYSTEM OCENY ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI POWINIEN PRZEBIEGAĆ NA TRZECH POZIOMACH:

2) procesów wewnętrznych realizowanych w firmie – w celu ustalenia wpływu polityki personalnej na realizację innych procesów wewnętrznych w firmie, a w szczególności na ich jakość i produktywność, poprzez wykorzystanie takich mierników, jak: koszt, czas realizacji procesów, liczba procesów, jakość procesów, reakcja ludzi;

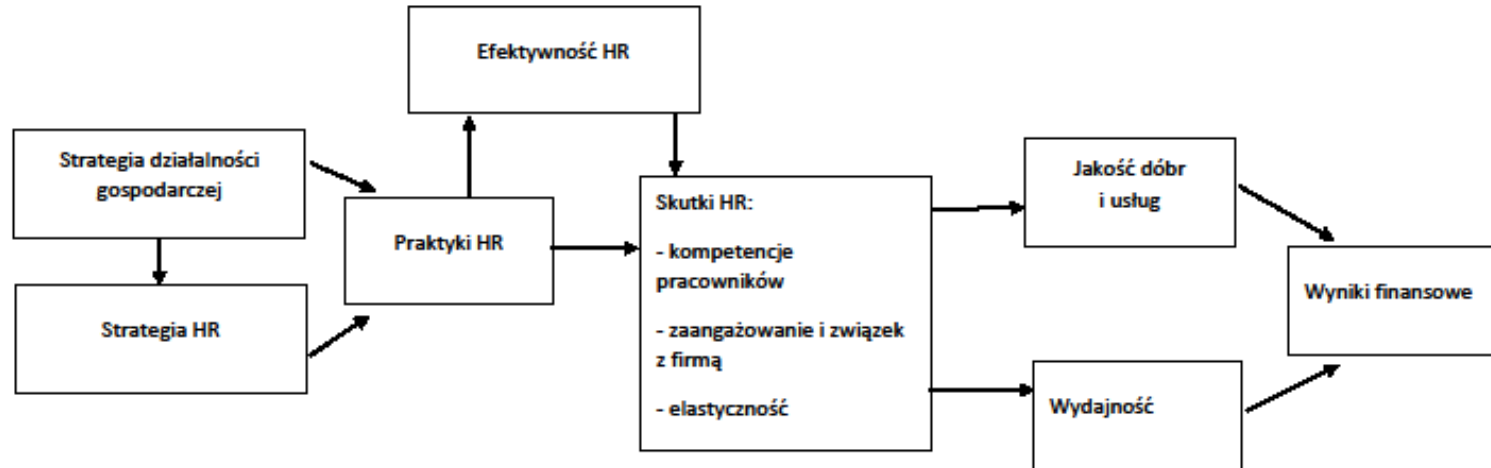
SYSTEM OCENY ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI POWINIEN PRZEBIEGAĆ NA TRZECH POZIOMACH:

3) zachowań pracowników – w celu oceny poszczególnych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi, skuteczności stosowanych metod, z tym jednak zastrzeżeniem, że wszystko zaczyna się i zależy od zachowań oraz talentu pracowników organizacji. Ocena skuteczności polityki personalnej jest prowadzona w zakresie procesów pozyskiwania, wynagradzania, rozwoju potencjału kwalifikacyjnego pracowników firmy oraz utrzymania najlepszych pracowników w organizacji.

MODEL STRUKTURY UZYSKANIA WYNIKÓW



MODEL POWIĄZAŃ MIĘDZY ZARZĄDZANIEM ZASOBAMI LUDZKIMI A WYNIKAMI



Zasoby ludzkie stanowią aktywa o znaczeniu strategicznym, czyli zespół trudnych do zastąpienia i naśladowania, rzadkich, pożądanых i wyspecjalizowanych cech i umiejętności, które składają się na przewagę konkurencyjną firmy.

Wpływ działu personalnego na wyniki ekonomiczne
firmy nie jest łatwy do zmierzenia.

ZASOBY LUDZKIE

Z punktu widzenia zatrudnienia: Firma zatrudnia ludzi i płaci im, ale nie koncentruje się na poszukiwaniu najlepszych pracowników ani na rozwoju osób o wyjątkowych umiejętnościach.

ZASOBY LUDZKIE

Z punktu widzenia wynagrodzenia: Firma stosuje nagrody, premie motywacyjne i zróżnicowanie płac. Jest to pierwszy krok w kierunku uznania pracowników za źródło przewagi konkurencyjnej. Zasoby ludzkie nie są jednak jeszcze postrzegane jako aktywa o znaczeniu strategicznym.

ZASOBY LUDZKIE

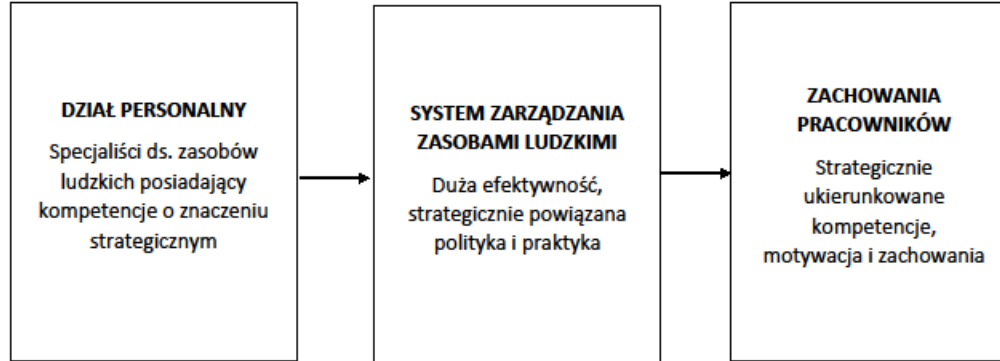
Z punktu widzenia dopasowania systemów: Kierownictwo wyższego szczebla widzi w pracownikach aktywa o znaczeniu strategicznym, ale nie inwestuje w rozwój zasobów ludzkich, a kształtowanie systemów zarządzania nimi nie wspiera zarządzania organizacją.

ZASOBY LUDZKIE

Z punktu widzenia wyników ekonomicznych: Kierownicy działów personalnych oraz innych pionów postrzegają zasoby ludzkie i zarządzanie nimi jako mniejszy system wkomponowany w ogólny system wdrażania strategii firmy. Przedsiębiorstwo kontroluje i ocenia relacje między oboma systemami, a wynikami swojej działalności.

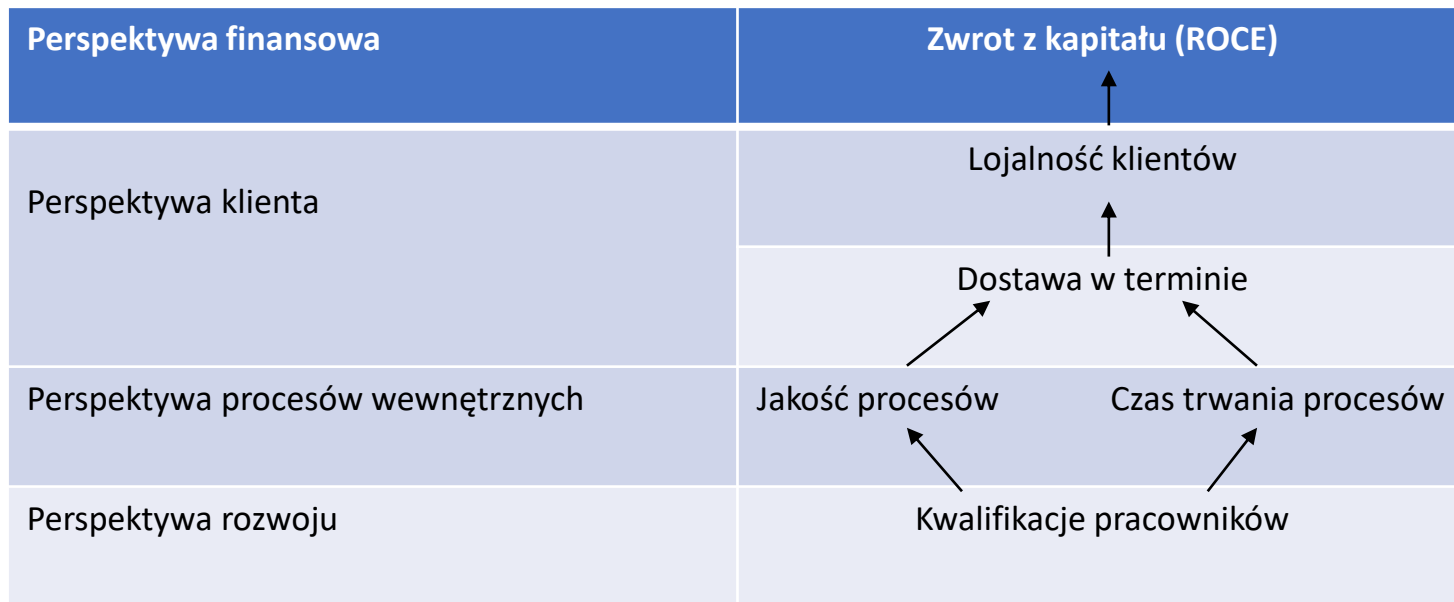
Podstawą strategicznej roli zarządzania zasobami ludzkimi są trzy wymiary łańcucha wartości związanego ze strukturą zarządzania zasobami ludzkimi firmy: dział personalny, system zarządzania zasobami ludzkimi i zachowania pracowników.

STRATEGICZNE POWIĄZANIA W STRUKTURZE ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI



Menedżerowie muszą zrozumieć łańcuch tworzenia wartości:

1. Jak ma być realizowana strategia w naszej firmie ?
2. Jakie mierniki mogą być pomocne w ocenie stopnia realizacji strategii ?



KARTY WYNIKÓW ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI



STRATEGICZNA KARTA WYNIKÓW (BALANS SCORECARD)

Strategiczna Karta Wyników to koncepcja monitorowania strategii opracowana przez R. Kaplana i D. Nortona. Wykorzystuje spójny system finansowych i pozafinansowych wskaźników do bieżącej oceny stanu organizacji.

STRATEGICZNA KARTA WYNIKÓW (BALANS SCORECARD)

Strategiczna Karta Wyników zakłada przedstawienie strategii w postaci zestawu mierzalnych celów niezbędnych do realizacji misji firmy. Służy do zapewnienia spójności między celami a podejmowanymi działaniami, mierzenia i kontroli efektów działań strategicznych oraz motywującego oddziaływania na pracowników.

STRATEGICZNA KARTA WYNIKÓW (BALANS SCORECARD)

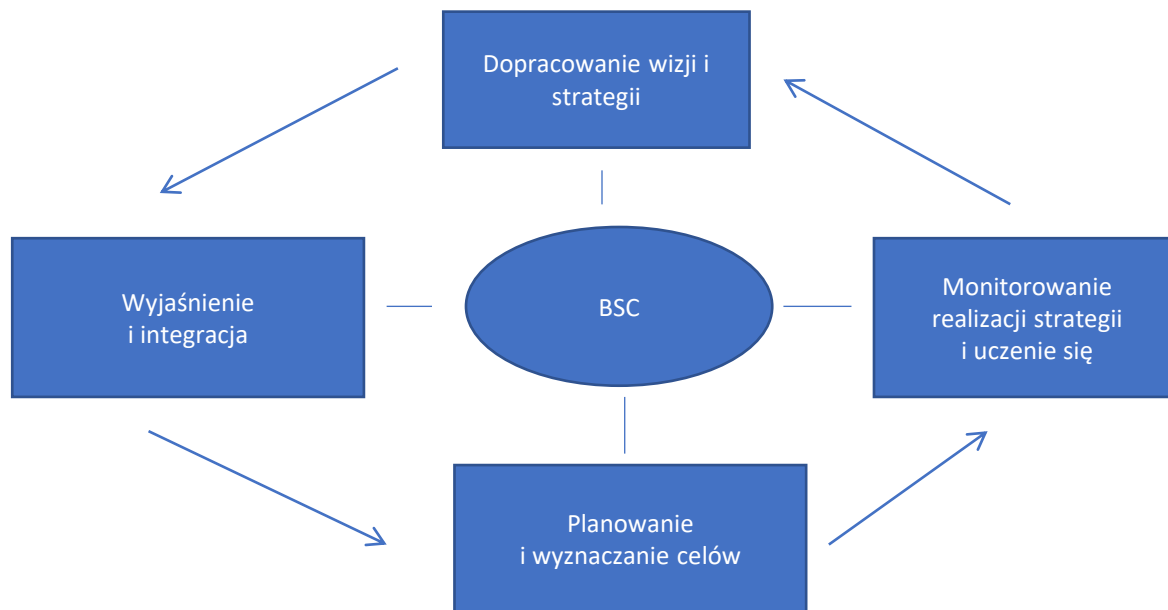
Firmy o bardziej efektywnych systemach zarządzania zasobami ludzkimi funkcjonują znacznie lepiej niż inne.

Strategiczna Karta Wyników jest to narzędzie, które pozwala przełożyć strategię na konkretne zadania i miary ich realizacji dla poszczególnych komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa. Oparta jest na założeniu, że przedsiębiorstwo ma zobowiązania wobec akcjonariuszy, wyrażające się w zapewnieniu przyszłego potencjału firmy, a nie tylko skupiające się na realizacji krótkookresowych zadań w zakresie osiąganego zysku.

IDEA BSC

Przekształcić strategię działania we wskaźniki, w jednoznaczny sposób komunikujące wizję organizacyjną.

IDEA BSC



Karta ułatwia połączenie
aktywów materialnych z niematerialnymi
i pozwala skutecznie zarządzać kapitałem
intelektualnym, zarówno na poziomie strategicznym
jak i operacyjnym, jednocześnie
monitorując wyniki finansowe firmy.

CELE WDROŻENIA STRATEGICZNEJ KARTY WYNIKÓW

- komunikowanie i wyjaśnienie celów organizacji kierownikom niższych szczebli zarządzania oraz pracownikom, dostawcom, odbiorcom, inwestorom, unaocznienie firmie i jej współpracownikom rzeczywistego znaczenia opracowywanych, analizowanych kierunków rozwoju, umożliwienie im wykorzystania wszystkich potencjałów wzrostu i rentowności;

CELE WDROŻENIA STRATEGICZNEJ KARTY WYNIKÓW

- koncentracja uwagi na czynnikach o podstawowym znaczeniu – kluczowych czynnikach sukcesu;
- doprowadzenie do zbieżności celów pracowników z celami firmy jako całości;
- tworzenie podstawy do systemu wynagradzania oraz poprawa wykorzystania inwestycji w kapitał intelektualny (lepsze zarządzanie wiedzą) – dzięki odpowiednio zmotywowanym pracownikom;

CELE WDROŻENIA STRATEGICZNEJ KARTY WYNIKÓW

- wzrost zysków – poprzez odkrycie i wykorzystanie wewnątrz zakładowych potencjałów synergicznych w poszczególnych obszarach firmy;
- rozpoznawanie, które czynniki krytyczne wymagają szczególnej uwagi – sygnalizacja o najistotniejszych miejscach decydujących o efektach działalności (system wczesnego ostrzegania: informowanie, czy i gdzie nastąpiła poprawa, a na jakich odcinkach działania występują trudności);
- dostarczanie informacji o stopniu realizacji wyznaczonych celów.

TWORZĄC KARTĘ WYNIKÓW ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI NALEŻY ZROZUMIEĆ ICH WŁYW NA:

- wzrost dochodów: jest następstwem większego zadowolenia klienta, na które wpływa:
 - innowacje produktowe (praca utalentowanego zespołu),
 - niezawodność dostaw (utrzymanie optymalnej liczby pracowników produkcji),
- poprawa produktywności.

Strategiczna Karta Wyników umożliwia całościowe spojrzenie na skuteczność realizowanej strategii przedsiębiorstwa, przy uwzględnieniu czterech perspektyw:

- perspektywa finansów,
- perspektywa klienta,
- perspektywa procesów wewnętrznych,
- perspektywa wiedzy i uczenia się.

PERSPEKTYWA FINANSOWA	PERSPEKTYWA KLIENTA
co pozwala na zarabianie pieniędzy i zwiększenie wartości firmy	zaspakaja się potrzeby Klientów
dobrze robiąc właściwe rzeczy	dysponując odpowiednim kapitałem ludzkim, potrzebną infrastrukturą oraz innymi niezbędnymi zasobami
PERSPEKTYWA WEWNĘTRZNA	PERSPEKTYWA UCZENIA SIĘ I ROZWOJU

BSC, CZTERY PERSPEKTYWY, ZBIORY WSKAŹNIKÓW:

- zrozumienie istoty strategii i wyznaczonych celów,
- zapewnienie spójności między celami a podejmowanymi działaniami,
- mierzenie i kontrola efektów działań strategicznych,
- motywacyjne oddziaływanie na pracowników,
- kompleksowe ujęcie przedsiębiorstwa.

MAPA STRETEGII, SYSTEM: ZWIĄZKI PRZYCZYNOWO-SKUTKOWE



PERSPEKTYWA FINANSOWA

- cele finansowe, odpowiadające oczekiwaniom właścicieli, wyrażone w firmie miernikami syntetycznymi, prezentujące wyniki wyborów strategicznych w zakresie przychodów, marż, kosztów, aktywów oraz struktury finansowania.
- perspektywa finansowa – mierniki finansowe, które umożliwiają ocenę efektów finansowych wdrożonej strategii, wyrażają czy i w jakim stopniu realizowana strategia poprawia kondycję ekonomiczną przedsiębiorstwa.

PERSPEKTYWA FINANSOWA

- mierniki finansowe bardzo dobrze podsumowują łatwo mierzalne ekonomiczne efekty przeszłych działań,
- pokazują czy wdrożenie i realizacja strategii przyczyniają się do poprawy wyników ekonomicznych firmy.

PERSPEKTYWA KLIENTA

- określa się klientów i segmenty rynku, w których przedsiębiorstwo będzie konkurować oraz określa się mierniki efektywności przedsiębiorstwa z nimi związane.

PERSPEKTYWA KLIENTA

- Określa które grupy klientów są najbardziej atrakcyjne ?
- Które z nich rozwijać ?
- Jakie są potrzeby i oczekiwania poszczególnych grup klientów ?
- Jakie wartości są dla nich najważniejsze ?

PERSPEKTYWA KLIENTA

Perspektywa klientów – wskazanie segmentów klientów, w których przedsiębiorstwo zamierza konkurować, a zastosowane mierniki powinny odzwierciedlać sposób sprostania przez przedsiębiorstwo oczekiwaniom klientów (mierniki odzwierciedlają udział przedsiębiorstwa w obsłudze klientów, ich poziom zadowolenia, lojalności, rentowności).

PERSPEKTYWA PROCESÓW WEWNĘTRZNYCH

- menedżerowie identyfikują kluczowe procesy wewnętrzne w które organizacja musi celować,
- mierniki efektywności koncentrują się na tych procesach wewnętrznych, które będą miały największy wpływ na satysfakcję klienta i osiągnięcia celów finansowych,
- BSC zwykle identyfikuje zupełnie nowe procesy, które należy doskonalić, aby realizować cele rynkowe i finansowe,
- cele i mierniki w odniesieniu do długofalowego cyklu innowacyjnego, jak i krótkofalowego cyklu operacyjnego,
- Jakość, czas trwania procesów.....

PERSPEKTYWA PROCESÓW WEWNĘTRZNYCH

- Które procesy wymagają dostosowania do potrzeb i oczekiwań klientów, które z procesów tworzą a które niszczą wartości dla klientów ?
- Czy koszty ich realizacji są na tyle konkurencyjne, że gwarantują realizację strategii z klientami i osiągnięcie celów finansowych ?
- Analiza procesów – umożliwia identyfikację optymalnego łańcucha wartości gwarantującego realizację celów w perspektywie klienta i finansowej.

Perspektywa wewnętrznych procesów gospodarczych: wskaźniki odnoszące się do procesów tworzących wartość dla klienta.

PERSPEKTYWA WIEDZY I ROZWOJU

- identyfikuje zasoby, które organizacja musi rozwijać by stworzyć podstawy długoterminowego rozwoju i doskonalenia,
- przyszłe cele ? – stosując dzisiejszą technologię i umiejętności,
- źródło - zdolność organizacji do uczenia się i rozwoju:
(ludzie, systemy, procedury)
- inwestycje w zmianę kwalifikacji pracowników, doskonalenie technologii i systemów informatycznych oraz dostosowanie procedur organizacyjnych.

- Obszar inwestycji w wiedzę, kompetencję, infrastrukturę technologiczną organizacji itp.
- Które projekty inwestycyjne gwarantują poprawę poszczególnych procesów?
- Jaką wiedzę należy rozwijać, aby np. poprawić procesy obsługi klientów?
- Czy obecna wiedza i kompetencje są wystarczające do poprawy np. procesów logistycznych?

PERSPEKTYWA WIEDZY I ROZWOJU

Perspektywa rozwoju – mierniki, które ilustrują podstawy długoterminowego rozwoju i doskonalenia: konieczność sprostania rosnącym wymaganiom otoczenia wymaga doskonalenia ludzi, systemów, procedur.

Perspektywa finansowa:

Czynnik sukcesu: satysfakcja udziałowców

Miernik: stopa zwrotu z zainwestowanego kapitału, wskaźnik poziomu gotówki

Czynnik sukcesu: rentowana sprzedaż

Miernik: marża

Perspektywa klientów:

Czynnik sukcesu: satysfakcja klientów

Miernik: procent reklamacji, indeks satysfakcji klientów

Czynnik sukcesu: wizerunek przedsiębiorstwa

Miernik: procent przychodów ze sprzedaży produktów pod własną marką.

Perspektywa procesów wewnętrznych:

Czynnik sukcesu: efektywne zarządzanie zasobami

Miernik: rotacja należności, koszt stały na 1 szt. produktu

Czynnik sukcesu: elastyczność

Miernik: podatność przedsiębiorstwa na zmiany

Perspektywa wiedzy i rozwoju:

Czynnik sukcesu: stałe doskonalenie

Miernik: liczba godzin szkoleniowych na 1 pracownika w roku

Czynnik sukcesu: innowacyjność

Miernik: procent sprzedaży nowych produktów, procent sprzedaży w nowych segmentach.

	Cele	Mierniki	Czynniki sukcesu	Inicjatywy
Perspektywa finansowa	Wzrost przychodów w grupie docelowej	Dynamika wzrostu przychodów	Właściwe rozeznanie rynków	Obsługa nowych segmentów
Perspektywa klienta	Zwiększenie liczby stałych klientów w grupie docelowej	Lista stałych klientów	Satysfakcja stałych klientów	Program rabatowy dla stałych klientów
Perspektywa procesów wewnętrznych	Poprawa jakości produktu X	Liczba braków na milion sztuk	Zmniejszenie o x% produkcji montowanej ręcznie	Wydłużenie serii i poprawa przepustowości
Perspektywa wiedzy i rozwoju	Podniesienie kwalifikacji pracowników	Liczba przeszkolonych pracowników	Liczba dni szkoleń pracowników	Program szkoleń wewnętrznych

Ćwiczenie nr 2



KARTA WYNIKÓW – PROBLEMATYKA KAPITAŁU LUDZKIEGO

- potencjał zasobów ludzkich w zakresie generowania wartości,
- przyjęcie systemu pracy opartego na efektywności,
- zewnętrzna zgodność systemu zarządzania zasobami ludzkimi ze strategią firmy,
- wydajność zarządzania zasobami ludzkimi.

Wyniki w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi znajdują odzwierciedlenie głównie w perspektywie wiedzy i rozwoju Strategicznej Karty Wyników.

PRZYKŁADY MIAR: POTENCJAŁ ZASOBÓW LUDZKICH W ZAKRESIE GENEROWANIA WARTOŚCI:

- liczba pracowników świadomych wartościom zasadniczym (np. świadomość kosztów)
- liczba skarg/pochwał wyrażonych przez klientów,
- wzrost kompetencji personelu,
- znajomość zagadnień finansowych wśród pracowników,
- zrozumienie przez pracowników celów firmy,
- procent pracowników, którzy wysuwają własne sugestie dotyczące funkcjonowania firmy,
- poziom synergii we współpracy pomiędzy pracownikami.

PRZYKŁADY MIAR: PRZYJĘCIE SYSTEMU PRACY OPARTEGO NA EFEKTYWNOŚCI:

- liczba godzin szkolenia, jakie odbywa każdego roku nowy pracownik,
- wielkość premii będącej rezultatem oficjalnej oceny wyników pracy,
- różnica w premiach pracowników osiągających dobre i pracowników mających złe wyniki,
- stosunek płac w firmie do płac u konkurencji.

PRZYKŁADY MIAR: ZEWNĘTRZNA ZGODNOŚĆ SYSTEMU ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI ZE STRATEGIĄ FIRMY:

- stopień zaangażowania w pracę,
- jakość obsługi klienta,
- wpływ obsługi klienta na markę firmy,
- wiedza pracowników,
- dyspozycyjność pracowników,
- sposób zachowania pracowników,
- komunikacja wewnętrzna,
- liczba pracowników, którzy odkryli szanse i okazje rynkowe.

PRZYKŁADY MIAR: WYDAJNOŚĆ ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI:

- budżet działu personalnego jako procent sprzedaży,
- czas stracony w wyniku wypadków, braków, skarg i innych niezgodności,
- czas wdrażania nowych pracowników w ich obowiązki,
- liczba godzin szkoleniowych na rok na pracownika,
- liczba dni urlopów chorobowych na jeden pełny etat na jeden rok,
- koszty wynagrodzeń pracowników.

Nie należy nadmiernie powiększać liczby stosowanych miar. Kiedy każdy element traktuje się jako ważny, wkrótce można stracić orientację w tym, co należy uznać za ważne. Dlatego trzeba mierzyć tylko to, co jest naprawdę istotne i nie należy w karcie wyników uwzględniać tych miar potencjału, które nie są bezpośrednio związane z mapą strategii firmy.

Wybór odpowiednich miar potencjału zależy od roli, jaką zarządzanie zasobami ludzkimi ma odgrywać w realizacji strategii.

Prawidłowo zaprojektowana karta wyników to zintegrowany zestaw mierników finansowych i operacyjnych, które obrazują strategię firmy. Karta wyników, która rzeczywiście opisuje efekty realizacji strategii oraz czynniki jej przyszłego sukcesu, jest bardzo zrozumiała i czytelna. Trzy zasady, które umożliwiają powiązanie karty wyników ze strategią organizacji to:

1. zachowanie zależności przyczynowo – skutkowych.
2. uwzględnienie czynników przyszłego sukcesu.
3. podkreślenie związku z wynikami finansowymi.

Każdy miernik umieszczony w karcie wyników powinien być elementem łańcucha zależności przyczynowo – skutkowych, które wyjaśniają logikę strategii organizacji jej pracownikom.

Sugeruje się, aby każda z czterech perspektyw karty wyników posiadała od czterech do siedmiu różnych mierników i dlatego karta może mieć około 25 wskaźników. Obecnie jednak większość organizacji wykorzystuje do zarządzania znacznie więcej niż 20 mierników, co wynika z niedowierzania, że karta wyników zawierająca taką niewielką ilość wskaźników może „wystarczyć” do mierzenia rezultatów ich działalności.

WDRAŻANIE KARTY WYNIKÓW ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI:

- 1) powołanie zespołu odpowiedzialnego za postęp prac (w dużej mierze winni uczestniczyć pracownicy działu personalnego);
- 2) analiza opracowanych zestawów celów i mierników dla całej firmy pod kątem wyodrębnienia celów dla najważniejszych procesów personalnych, tj.:
 - planowania zasobów ludzkich w celu opracowania strategicznych i operacyjnych planów personalnych,
 - kształtowania stanu i struktury zatrudnienia celem jego optymalizacji z punktu widzenia celów firmy,

WDRAŻANIE KARTY WYNIKÓW ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI:

- zarządzania efektywnością pracy w celu poprawy produktywności, jakości pracy,
- kształtowania wynagrodzeń oraz motywacji do pracy, analizowania poziomu kosztów pracy,
- ustalenia kierunków: rozwoju zawodowego pracowników, wzrostu kompetencji pracowników i poprawy wykorzystania ich kwalifikacji,
- kształtowanie warunków i stosunków pracy w firmie, poprawa komfortu pracy i osiągnięcie właściwego klimatu społecznego i zmniejszenie absencji oraz fluktuacji;

WDRAŻANIE KARTY WYNIKÓW ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI:

3) opisanie i przedstawienie w formie graficznej każdego procesu z osobna, celem ustalenia preferowanego poziomu jego efektywności i zgodności ze strategią firmy. Dobór odpowiednich mierników do każdego procesu (zebranie opinii na temat procesów personalnych od pracowników zajmujących się informatyką, finansami, sprzedażą, produkcją, aby wskazać obszary wymagające poprawy i znaleźć sposoby obniżenia kosztów i lepszego wykorzystania zasobów);

4) ustalenie celów i mierników w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w perspektywach: procesów, finansów, klienta oraz rozwoju;

WDRAŻANIE KARTY WYNIKÓW ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI:

- 5) wprowadzenie zmian w strukturze organizacyjnej – wyznaczenie osób odpowiedzialnych za każdy proces zarządzania zasobami ludzkimi (wskazanie: relacji między stanowiskami, pracowników odpowiedzialnych za odbiór, przetwarzanie i przekazywanie informacji) i proponowane zmiany w zakresie celów i mierników ich osiągnięcia oraz uaktualnienie opisów stanowisk pracy;
- 6) monitorowanie oraz modyfikowanie celów i mierników – wprowadzanie zmian w poszczególnych perspektywach zgodnie z ustaloną strategią firmy pod kątem oceny ich skuteczności i wpływu na inne procesy organizacyjne firmy, a także zmiany w zachowaniach pracowników.

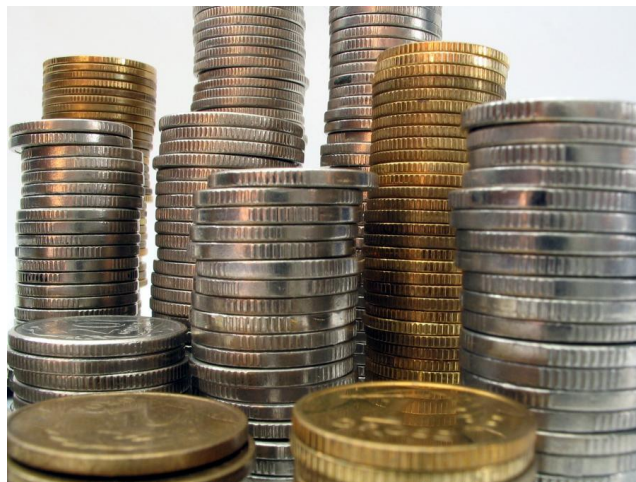
BSC jest narzędziem, które umożliwia realizację założeń strategicznych. Pozwala przełożyć cele strategiczne na konkretne działania. Następnie karta jest przekładana na niższe w hierarchii jednostki organizacyjne przedsiębiorstwa (tworzy się BSC dla poszczególnych komórek organizacyjnych).

Proces stopniowego przełożenia kart BSC na coraz niższe szczeble w przedsiębiorstwie określa się mianem **kaskadowania.**

KORZYŚCI PŁYNĄCE Z ZASTOSOWANIA KARTY WYNIKÓW:

- karta wyników pomaga dokonać rozróżnienia między wydajnością systemu zarządzania zasobami ludzkimi, a jego potencjałem tworzenia wartości,
- karta wyników umożliwia kontrolę kosztów i tworzenie wartości,
- karta wyników pozwala mierzyć wskaźniki wiodące,
- karta wyników pozwala ocenić wkład działu personalnego w realizację strategii i w ostateczny wynik finansowy firmy,
- karta wyników pozwala specjalistom ds. zarządzania zasobami ludzkimi efektywnie odgrywać rolę strategiczną,
- karta wyników zachęca do elastyczności i do wprowadzania zmian.

Pomiar



Pomiar skuteczności zarządzania zasobami ludzkimi służy
ocenie stopnia realizacji zadań wynikających ze strategii firmy,
kreowaniu pożądanых postaw pracowników wobec
realizowanych zadań.

CECHY SYSTEMU POMIAROWEGO:

- pozwala ocenić istotę działalności personalnej danej firmy z punktu widzenia strategii firmy,
- zawiera najważniejsze miary z punktu widzenia celów strategicznych firmy,
- pomiędzy miarami występują związki przyczynowo-skutkowe,
- wskazuje na potrzebę podjęcia działań naprawczych w wybranych obszarach polityki personalnej firmy,
- informuje o przyszłych dokonaniach firmy w zakresie realizacji zadań personalnych.

DOBRY SYSTEM POMIARU EFEKTYWNOŚCI PRZYNOSI NASTĘPUJĄCE KORZYŚCI:

- usprawnia proces decyzyjny dotyczący zarządzania zasobami ludzkimi, ułatwiając koncentrację na tworzeniu wartości w organizacji,
- pozwala zgromadzić informację, którą można wykorzystać do oceny bieżącej strategii personalnej oraz przewidywania konsekwencji podejmowanych decyzji,
- dobry system pomiaru efektywności pozwala właściwie i systematycznie oceniać decyzje o alokacji zasobów.

Opracowanie karty wyników zarządzania a jej wdrażanie to dwie różne rzeczy.

Efektywna zmiana = jakość x akceptacja ($EZ = J \times A$)

25 – 30% zmian przebiega pomyślnie.

Kapitał ludzki i inne wartości niematerialne są podstawą tworzenia wartości.

Aktywa niematerialne mogą stanowić nawet 85% wartości firmy.

Najważniejszy składnik majątku firmy jest najmniej zrozumiały, najrzadziej mierzony, a więc najtrudniej nim zarządzać.

PODRĘCZNIK SOBOTAŻU

1. Nalegaj, by wszystko było robione zgodnie z procedurami.
2. Przemawiaj. Mów tak często i długo jak to możliwe.
3. Gdy to możliwe, referuj wszystkie sprawy komitetom zalecając dalsze badania i rozważania.
4. Przywołuj nieważne sprawy tak często, jak to tylko możliwe.
5. Powracaj do spraw, w których już podjęto decyzje i staraj się, by wracano do rozważań, czy były słuszne.
6. Zalecaj „ostrożność”. Bądź „rozsądny” i zachęcaj do tego swoich współpracowników. Odradzaj pośpiech, który może później przynieść kłopoty.

7. Martw się o to, czy podjęte decyzje są odpowiednie.
8. Udawaj, że nie rozumiesz poleceń.
9. Żądaj perfekcyjnego wykonywania nieistotnych zadań, odsyłaj gotowe rzeczy do poprawy.
10. Bądź miły dla nieefektywnych pracowników i dawaj im niezastużonych awanse. Źle traktuj efektywnych pracowników, narzekając na ich pracę.
11. Przedłużaj spotkania, gdy czeka pilna robota.
12. Mnóż procedury i potwierdzenia. Jeśli jedna osoba może coś zatwierdzić, żądaj by robiły to trzy.

13. Szerz niepojące plotki, które brzmią jak wiarygodne informacje.
14. Pracuj powoli. Pomyśl, jak zwiększyć liczbę kroków potrzebnych do wykonania zadania.
15. Wymyślaj tak wiele przeszkód w pracy, jak tylko się da.
16. Wykonuj pracę źle, ale wiń za to narzędzia, maszyny i sprzęt. Narzekaj, że to one uniemożliwiają ci dobrą pracę.
17. Nigdy nie przekazuj swoich umiejętności i doświadczeń innym pracownikom.

LITERATURA

1. Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 2018.
2. Zakrzewska-Bielawska A. (red.), Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia. Wydawnictwo Nieoczywiste, Łódź 2019.
3. Armstrong M., Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2010.
4. Becker B., Huselid M., Ulrich D., Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi. Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.

DZIĘKUJĘ ZA UWAGĘ

Wykładowca: dr Magdalena Kóska-Wolny