



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: 4 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

---

# WSPÓŁCZESNA ORGANIZACJA

# CO TO JEST ORGANIZACJA ?

---

Organizacja (uporządkowanie) to celowa grupa społeczna, która funkcjonuje według pewnych reguł i zasad, współpracuje ze sobą by osiągnąć wspólny cel.

To takie współdziałanie części, które przyczynia się do powodzenia całości.

Tadeusz Kotarbiński

## ***Elementy „twarde”:***

**Strategia** (*strategy*) - działania zamierzone oraz podejmowane w reakcji na zmiany zewnętrzne, cele ekonomiczne i społeczne organizacji, długoterminowa wizja działania organizacji: cele, sposoby działania i reguły zachowania się.

**Struktura** (*structure*) - formalna zależność pomiędzy częściami, z których składa się organizacja.

**Procedury** (*systems*) - sposoby postępowania wspierające strategię i wdrażające strukturę. Systemy finansowe, zasady zatrudnienia, oceny i awansu, systemy komunikowania.

## ***Elementy „miękkie”:***

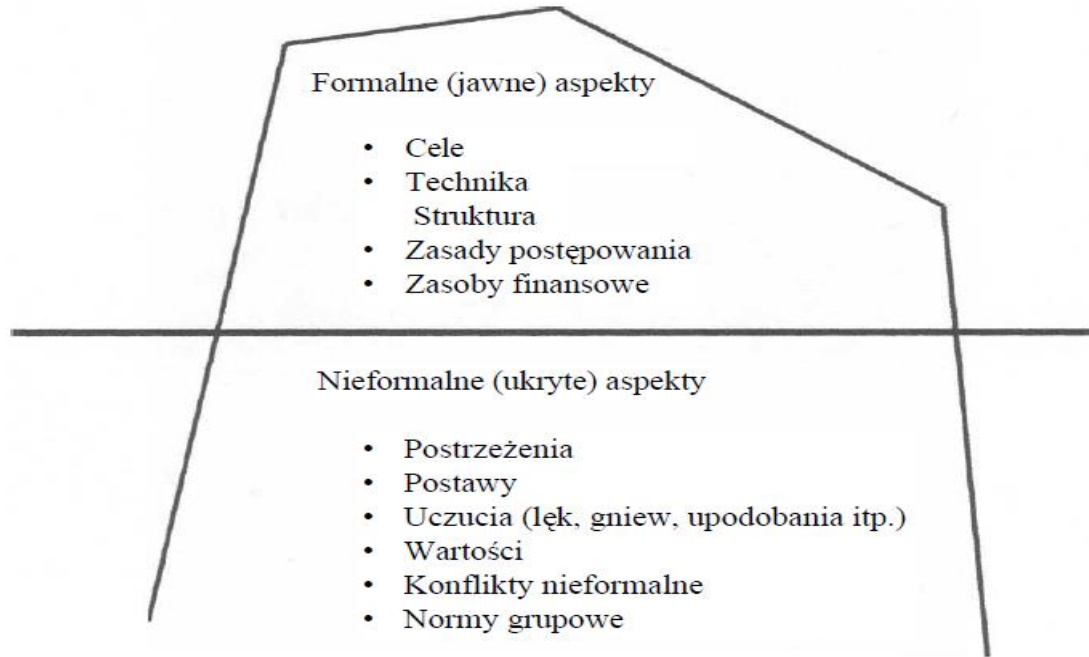
**Styl** (*style*) - sposób postępowania członków organizacji we wzajemnych kontaktach, styl zarządzania.

**Pracownicy** (*staff*) - podnoszenie świadomości kadry zarządzającej, zasady wprowadzania nowych pracowników, wsparcie kariery zawodowej pracowników.

**Umiejętności** (*skills*) - umiejętności całej organizacji i poszczególnych jej pracowników w zakresie realizacji zadań na zewnątrz i wewnątrz firmy oraz działania wspierające rozwój tych umiejętności.

**Wspólne wartości** (*shared values*) - podstawowe idee, wokół których rozwijana jest koncepcja biznesowa.

# ORGANIZACYJNA GÓRA LODOWA





# TRENDY ZMIAN W ORGANIZACJI

---

- nadrzędne znaczenie technologii
- schyłek rozkazywania i kontrolowania
- koncentracja uwagi na szybkości
- korzystanie z sieci
- wiara w upełnomocnienie
- akcentowanie pracy zespołowej
- nowe oczekiwania zatrudnionych
- troska o równowagę między pracą a życiem osobistym

# ORGANIZACJA UCZĄCA SIĘ

---

- modele umysłowe – wszyscy rezygnują ze starych sposobów myślenia
- osobiste mistrzostwo – każdy nabiera samoświadomości i staje się otwarty na innych
- myślenie systemowe – każdy uczy się tego, jak funkcjonuje organizacja jako całość
- wspólna wizja – wszyscy rozumieją plan działania i akceptują go
- zespołowe uczenie się – wszyscy współpracują, żeby wykonać plan

- przedsiębiorca a menedżer
- fanatyzm w działaniu
- pułapka sukcesu
- specjalistyczne skrzywienie
- zosia-samosia
- niechęć do zmian

1. Rozwój przez kreatywność - kryzys przywództwa
2. Rozwój przez wytyczne – kryzys autonomii
3. Rozwój przez delegowanie uprawnień – kryzys kontroli
4. Rozwój przez koordynację – kryzys biurokracji
5. Rozwój przez współpracę

### **ROZWÓJ PRZEZ KREATYWNOŚĆ**

Zwykle nowoutworzone, małe firmy to organizacje, gdzie dużą rolę odgrywa założyciel. Jego wizja oraz styl przywództwa zajmują centralne miejsce.

### ROZWÓJ PRZEZ WYTYCZNE

Na tym etapie silny przywódca jest niezbędny, aby zapewnić poczucie ukierunkowania działań oraz wdrożyć podstawowe systemy budżetowania, wynagradzania oraz komunikowanie się, gwarantujące osiągnięcie odpowiedniej **efektywności**.

Dyrektywny styl zarządzania ściera się z pragnieniem zawodowych menedżerów do kierowania swoim konkretnym obszarem operacyjnym. Przeważnie tacy menedżerowie angażują się w walkę o władzę, pragnąc zdobyć posłuch, lub też tracą motywację i opuszczają firmę.

### **ROZWÓJ PRZEZ DELEGOWANIE UPRAWNIEŃ**

Kryzys autonomii może być rozwiązany dzięki delegowaniu większej ilości uprawnień na większą liczbę osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie.

Delegowanie uprawnień prowadzi do problemów z kontrolą, ponieważ właściciel/ założyciel firmy zaczyna wpadać w panikę i usiłuje odzyskać utraconą władzę.

### **ROZWÓJ PRZEZ KOORDYNACJĘ**

W trakcie 4. etapu rozwoju firmy, lekarstwem na kryzys kontroli staje się wykorzystanie mocnych stron delegowania uprawnień i kierowania dyrektywnego.

Proces planowania strategicznego jest próbą połączenia odgórnej i oddolnej metody planowania.



### **ROZWÓJ PRZEZ KOORDYNACJĘ**

Tworzone są systemy i procedury nastawione na uregulowanie modeli zachowań menedżerów na każdym szczeblu hierarchii.

Komunikacja odgrywa tu nadrzędną rolę. Rozwój na tym etapie zazwyczaj kończy się kryzysem biurokratycznym, który zagłusza innowacyjność i lokalną inicjatywę.

### **ROZWÓJ PRZEZ WSPÓŁPRACĘ**

Sposobem na obejście biurokracji jest umocnienie pozycji współpracy w całej organizacji. Wymaga to uproszczenia i zintegrowania systemów poziomego przepływu informacji w całej organizacji i położenia nacisku na pracę zespołową.

### **ROZWÓJ PRZEZ WSPÓŁPRACĘ**

Na tym etapie pojawia się wiele problemów, np.:

- Jak kierować i wynagradzać wysiłki zespołów odpowiedzialnych za realizację projektów?
- Jak zarządzać aplikacjami informatycznymi, aby zapewnić skuteczną komunikację?
- Jak zapewnić pracownikom „poziome” możliwości rozwoju i awansu?

Sztuka głównodowodzącego: umiejętność planowania i prowadzenia ruchów i operacji sił zbrojnych na dużą skalę w trakcie kampanii.

Wszystkie decyzje dotyczące celów firmy i sposobów ich osiągnięcia.

Peter Drucker

# STRATEGIA

---

Strategia jest skierowana ku przyszłości. Definiuje cele długoterminowe, obejmując też metody ich osiągnięcia.

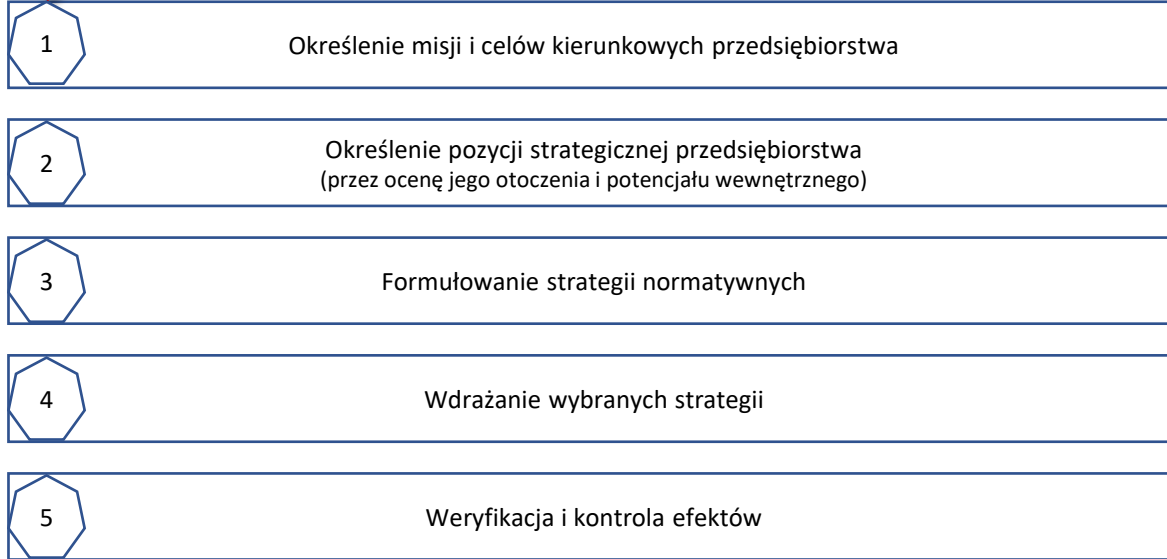
Strategia skupia się na organizacji i otaczającym ją świecie. W celu zmaksymalizowania przewagi konkurencyjnej firma musi dostosowywać swoje zasoby i możliwości do szans dostępnych w środowisku zewnętrznym.

# MODELE FORMUŁOWANIA (BUDOWY) STRATEGII:

---

- model projektowy reprezentuje racjonalno-analityczne podejście do formułowania strategii, będącej wynikiem doskonale racjonalnych decyzji dotyczących przyszłych oczekiwanych stanów, do których zmierza organizacja, a decyzje te są podejmowane przez kierownictwo najwyższego szczebla
- model wynikowy reprezentuje ewolucyjne podejścia do formułowania strategii, która kształtuje się tu stopniowo (wyłania się) na skutek podejmowania decyzji, będących odpowiedzią na zdarzenia i stany otoczenia, jest ona wypadkową działań i wyborów interesariuszy przedsiębiorstwa.

# STRATEGICZNE PLANOWANIE W PRZEDSIĘBIORSTWIE:



# WYNIKOWY MODEL TWORZENIA STRATEGII:

---



1

Analiza szans i zagrożeń, Analiza zasobów

2

Konfrontacja z wizją i misją

3

Redefinicja celów

4

Wybór sposobów wykorzystania szans

5

Implementacja



# CECHY STRATEGII ZAMIERZONYCH

---

- cele są ściśle określone, a ich główne elementy ukształtowane przed rozpoczęciem ich tworzenia
- cele muszą ulegać zmianom wraz ze znaczną zmianą warunków
- po sformułowaniu celów proces tworzenia strategii polega na analizie otoczenia i zasobów organizacji, poszukiwaniu opcji strategicznych, wyborze najwłaściwszej, a następnie przystąpieniu do realizacji strategii
- wyraźnie charakteryzuje się opcje strategiczne i dokonuje jasnych wyborów, co daje możliwość monitorowania całości działań

# CECHY STRATEGII WYŁANIAJĄCYCH SIĘ

---

- ich finalne cele nie są z góry założone, a wszystko to, co je tworzy, powstaje w trakcie działań
- ich tworzenie jest procesem eksperymentowania, w celu znalezienia najefektywniejszej drogi rozwoju
- są one konsekwencją dotychczasowej praktyki organizacji, motywowania ludzi, tworzenia warunków zezwalających na eksperymentowanie w celu poszukiwania sposobności (szans), dzięki czemu organizacja staje się elastyczne
- mogą powstać na niższych szczeblach organizacji bez bezpośredniego wpływu kierownictwa firmy, lecz za jego aprobatą.

# PROCES REALIZACJI (IMPLEMENTACJI)

---

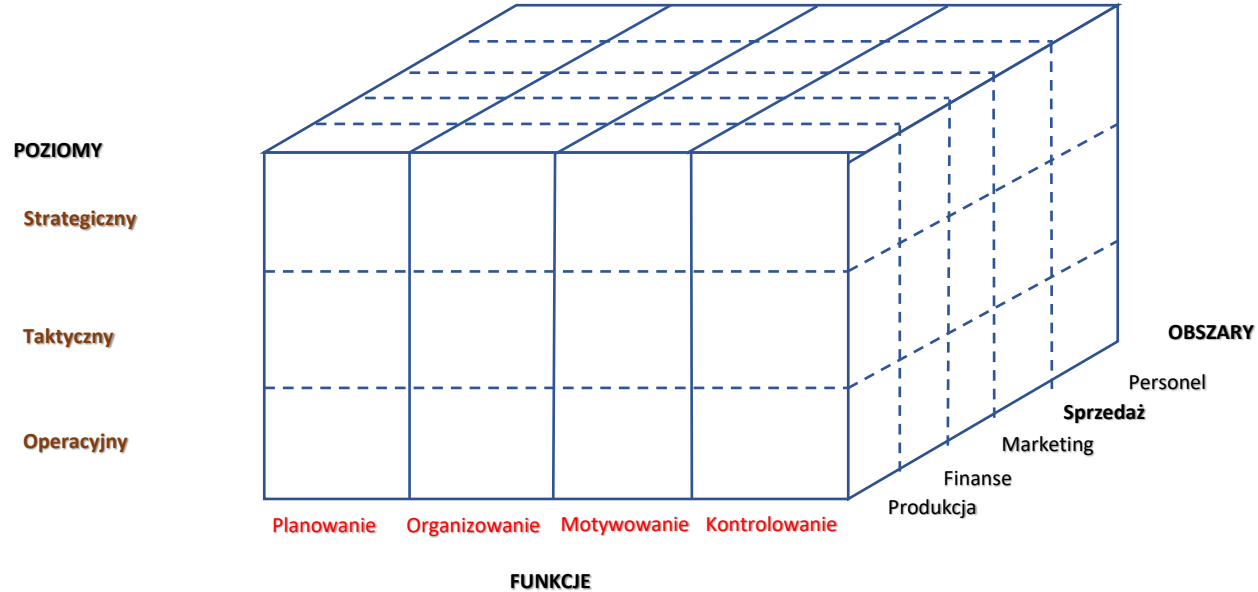
Polega na wdrażaniu strategii i obejmuje zespół działań związanych z poszukiwaniem środków i zasobów, których właściwe (adekwatne do warunków nowej sytuacji strategicznej) zastosowanie prowadzi do realizacji zamierzonych celów i nowych osiągnięć.

Sposób implementacji musi być dostosowany do specyfiki strategii konkretnej organizacji i warunków jej funkcjonowania. Wymaga zatem odpowiedniej struktury organizacyjnej, zasobów ludzkich, przywództwa, kultury organizacyjnej, techniki i systemów informatycznych oraz budżetu umożliwiającego wdrożenie.

Celowe podejmowanie decyzji przez odpowiednie osoby dla osiągnięcia założonych celów.

To proces integracji i koordynacji zasobów firmy dla osiągnięcia jego celów, w sposób zgodny z zasadą racjonalnego działania (maksymalizacja efektów lub minimalizacja nakładów).

# ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIOSTWEM



# ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIOSTWEM

---

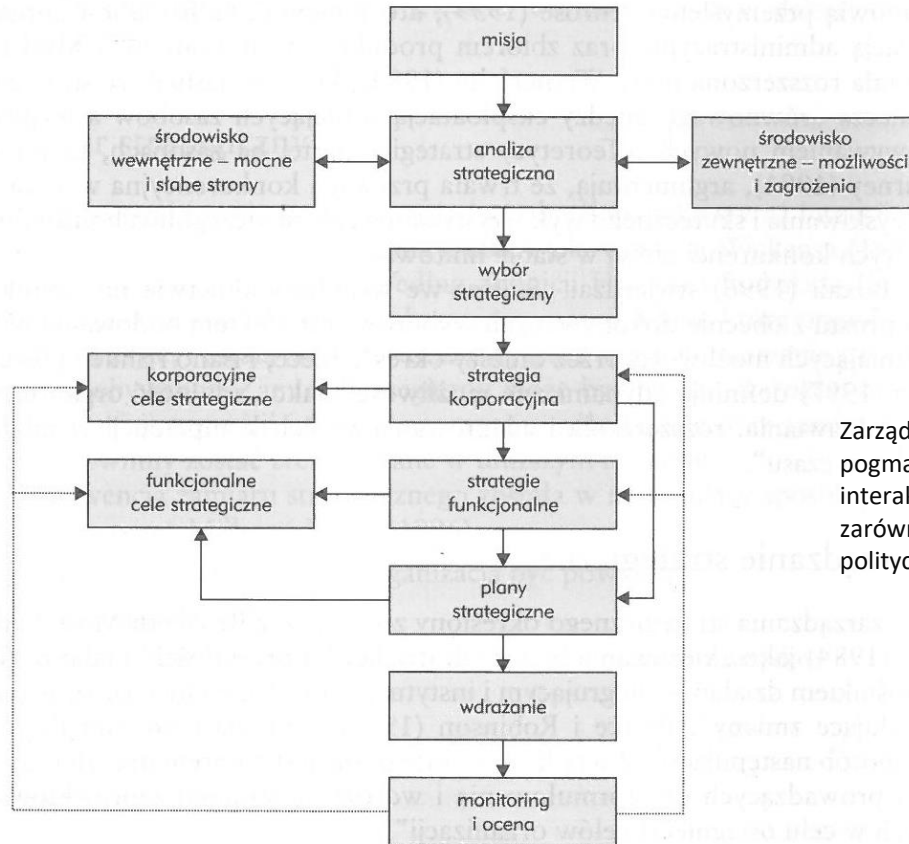
**Planowanie** – projektowanie przyszłości oraz skutecznych środków jej realizacji.

**Organizowanie** – łączenie i porządkowanie, koordynowanie i harmonizowanie elementów przedsiębiorstwa, aby przyczyniały się one do realizacji ustalonych celów.

**Realizacja i motywowanie** – sprowadza się do realizacji działań sprecyzowanych w organizowaniu i oddziaływanie na postawy i zachowanie ludzi tak, aby poczynania jednostek były zgodne z celami firmy.

**Kontrola** – sprawdzanie całości działań i stopnia osiągnięcia zadań i celów. Służy ona także weryfikacji trafności ustalenia celów i sposobów ich osiągnięcia.

# MODEL STRATEGICZNEGO ZARZĄDZANIA



Zarządzanie strategiczne jest procesem pogmatwanym, nieprzejrzystym, interaktywnym, pełnym trudności zarówno intelektualnych jak i politycznych.



# ANALIZA STRATEGICZNA

---

Analiza strategiczna, dzięki wykorzystaniu różnych metod i narzędzi, służy badaniu obecnego stanu organizacji i jej otoczenia oraz określaniu zachodzących w nich zmian i przyszłych tendencji w celu wyeliminowania stwierdzonych nieprawidłowości oraz identyfikacji dalszych możliwości rozwoju organizacji. Obejmuje ona: analizę makrootoczenia, analizę sektora oraz analizę potencjału przedsiębiorstwa.

**Analiza otoczenia** ma za zadanie dokładne poznanie warunków, w jakich organizacja działa obecnie i będzie działać w przyszłości, w celu uniknięcia zagrożeń i wykorzystania pojawiających się okazji. Obejmuje ona zarówno otoczenie ogólne, jak i konkurencyjne (bliższe).

# ANALIZA OTOCZENIA DALSZEGO

---

Analizę otoczenia dalszego można przeprowadzić w usystematyzowany sposób stosując metodę PEST, a więc badając różnorodne czynniki polityczne, ekonomiczne, społeczne i technologiczne, analizę interesariuszy (tzw. stakeholders), w której identyfikuje się podmioty oddziałujące na firmę oraz metodę scenariuszy otoczenia, polegającą na budowie określonych wizji przyszłości organizacji.

# ANALIZA PEST

---

- P - (Political Environment) analiza środowiska polityczno-prawnego
- E – (Economic Environment) analiza środowiska ekonomicznego
- S – (Sociocultural Environment) analiza środowiska społeczno-kulturowego
- T – (Technological Environment) analiza środowiska technologicznego
- Międzynarodowe – wizerunek Polski za granicą, kursy walut.

Wymienione czynniki znajdują się poza kontrolą firm, ale wpływają na ich funkcjonowanie.

# ANALIZA PEST

---

- ekonomiczne (gospodarcze) - poziom i tempo rozwoju gospodarczego, inflacja, bezrobocie, polityka monetarna, finansowa i podatkowa itd.
- prawne (regulacyjno – prawne) – przepisy w zakresie prawa gospodarczego, cywilnego i karnego, system sądownictwa
- demograficzne – liczba ludności, tempo jej przyrostu, struktura według wieku, płci, wykształcenia itd.

# ANALIZA PEST

---

- społeczno - kulturowe - zwyczaje, normy etyczne, światopogląd, poziom kultury
- przyrodnicze (ekologiczne) – świadomość ekologiczna społeczeństwa, poziom zanieczyszczenia środowiska naturalnego, nakłady państwa na ochronę środowiska
- techniczne i technologiczne - poziom techniki, stopień opanowania technologii, nowoczesność i transfer technologii

# ANALIZA PEST

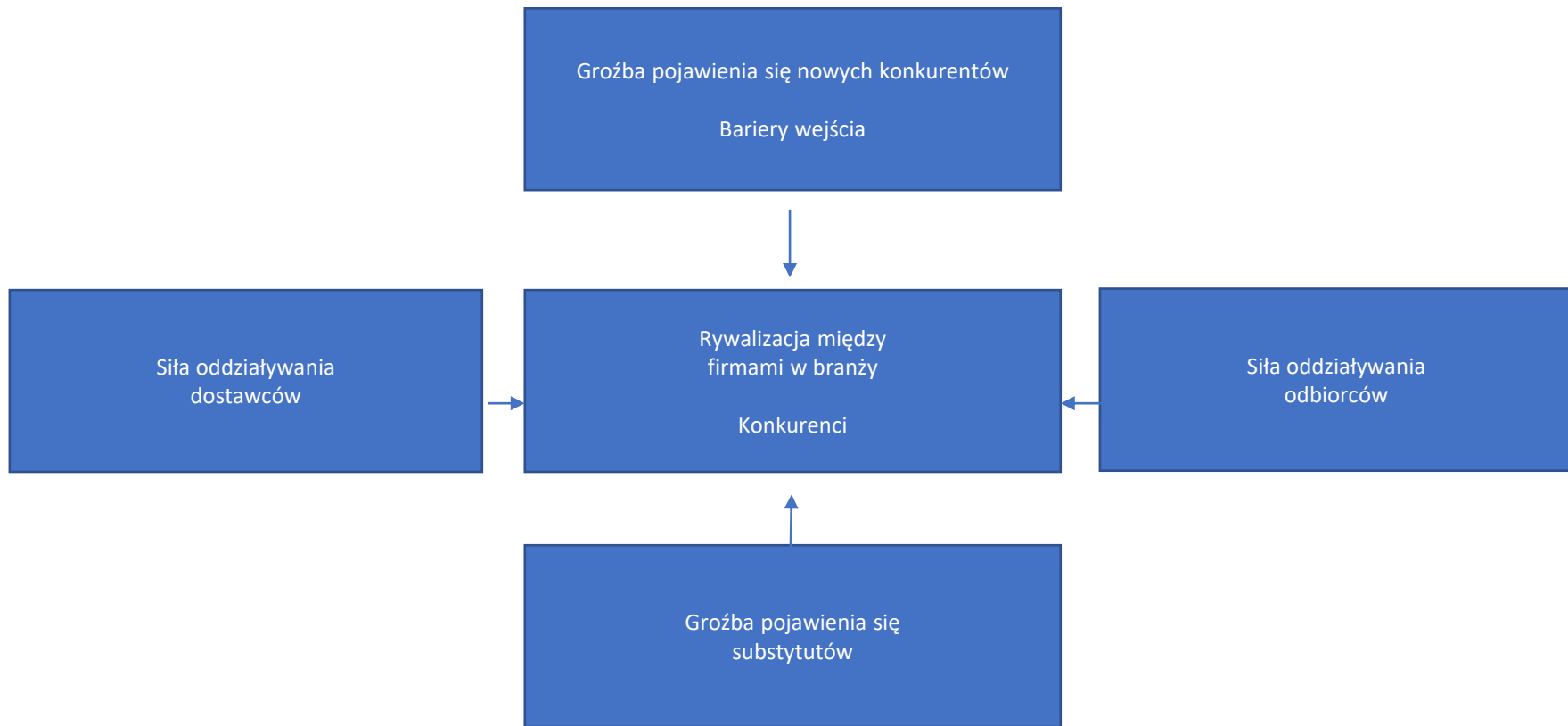
---

- organizacyjne – liczba i struktura podmiotów działających w gospodarce oraz rodzaje powiązań między nimi
- międzynarodowe – regulacje Unii Europejskiej, poziom rozwoju przemysłu w różnych krajach, konkurencja międzynarodowa, sankcje i ograniczenia stosowane w handlu międzynarodowym itp.

Otoczenie konkurencyjne (bliskie) jest natomiast najczęściej sprowadzane do sektora działania firmy, w badaniu którego można wykorzystać takie metody, jak: analiza „pięciu sił” M.E. Portera, wyznaczająca poziom konkurencji w danej branży, mapa grup strategicznych, określająca strukturę sektora oraz punktowa ocena atrakcyjności sektora.



# PIĘĆ SIŁ KONKURENCYJNYCH WG. PORTERA



# ANALIZA SWOT

---



## ANALIZA SWOT/TOWS:

---

Najbardziej skomplikowaną formą analizy SWOT jest analiza SWOT/TOWS, w której po zidentyfikowaniu listy szans, zagrożeń, mocnych i słabych stron oraz przypisaniu im poszczególnych wag bada się relacje zachodzące między nimi.

# PROCEDURA ANALIZY SWOT/TOWS:

---

- Ustalenie skali ocen (np. 0-1, 0-2, 0-3, 0-4).
- Określenie czynników i ich sklasyfikowanie:
  - czynniki otoczenia: szanse (O)/ zagrożenia (T) (ocena w kontekście celów rozwoju)
  - czynniki wewnętrzne: siły (S)/słabości (W) (ocena potencjału głównego konkurenta)
- Wypełnienie macierzy SWOT i macierzy TOWS
- Określenie relacji między czynnikami
- Sumowanie wartości w wierszach i kolumnach oraz ćwiartkach
- Ustalenie typu wiodącej strategii wynikającej z analizy SWOT/TOWS
- Selekcja nieistotnych czynników
- Opracowanie propozycji działań strategicznych wzmacniających lub osłabiających kluczowe relacje strategiczne



## PYTANIA TOWS

czynnik	S1	S2	S3	S4	...	Σ	W1	W2	W3	W4	...	Σ	Σ
01	Czy szanse pozwalają wzmocnić posiadane siły?						Czy szanse pozwalają zniwelować posiadane słabości?						
02													
03													
04													
---													
Σ													
T1	Czy zagrożenia ograniczają posiadane siły?						Czy zagrożenia potęgują posiadane słabości?						
T2													
T3													
T4													
---													
Σ													
Σ													

Wybór danej opcji strategicznej zależy od przewagi konkurencyjnej. Możemy wyróżnić: przewagę naturalną (np. lokalizacja, dostęp do zasobów), przewagę relacji ceny do jakości (niska cena lub wysoka jakość), przewagę systemu obsługi i oferowanie rozwiązań (kontakt z klientem, dostosowanie oferty do jego potrzeb oraz zbudowanie silnych barier możliwości zmiany dostawcy przez klienta), budowanie barier wejścia (poszukiwanie sposobu na możliwości działania konkurencji).

# KLASYFIKACJA STRATEGII NA POZIOMIE FUNKCYJALNYM

---

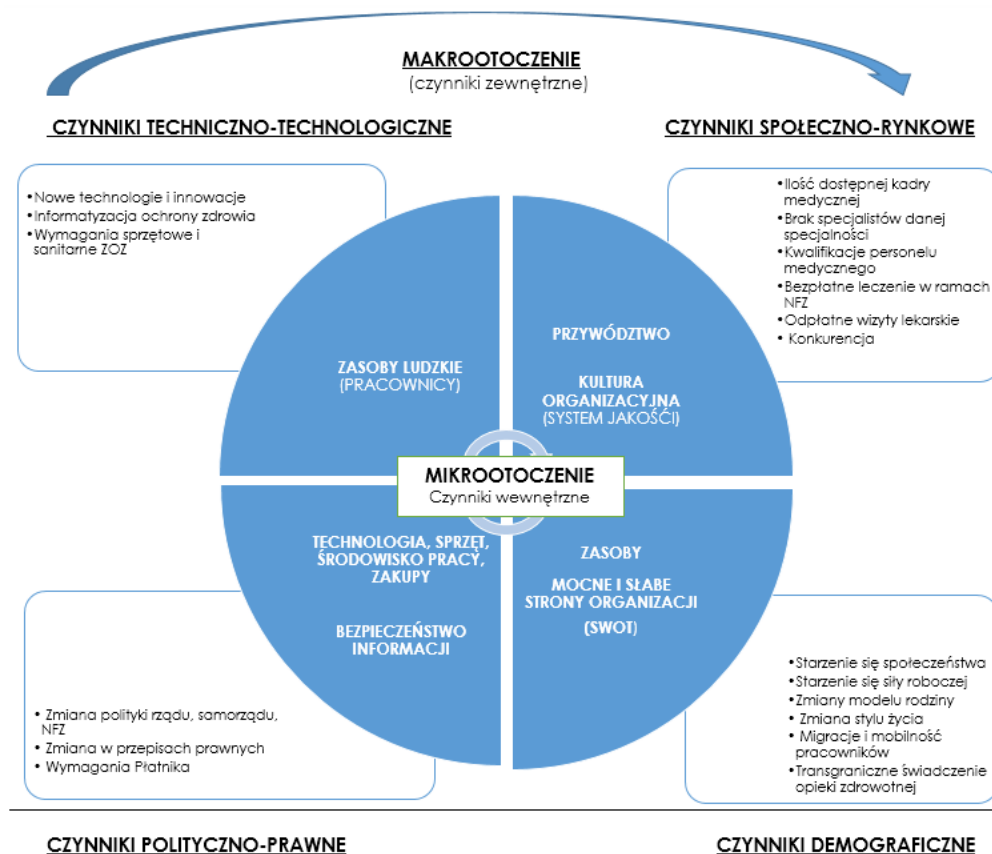
- strategia działalności podstawowej,
- strategia marketingowa,
- strategia finansowa,
- strategia personalna,
- strategia logistyczna,
- strategia badawczo-rozwojowa.



Poszczególne strategie funkcjonalne muszą być spójne ze strategiami kształtowanymi na wyższych poziomach, by firma mogła sprawnie i skutecznie osiągać przyjęte cele strategiczne.

## KONTEKST ORGANIZACYJNY

# CZYNNIKI WYNIKAJĄCE Z KONTEKSTU ORGANIZACJI



# SIŁY NACISKU NA PODMIOTY GOSPODARCZE

---

- wartość przedsiębiorstwa w dużym stopniu będzie zależeć od kontekstu społecznego, w jakim jest tworzona
- społeczeństwo będzie się domagać większego zaangażowania w rozwiązywanie problemów społecznych i będzie kładło nacisk na obywatelską postawę przedsiębiorstwa
- narastające problemy społeczne i ekologiczne wymuszą ich rozwiązanie przez efektywnie i skutecznie działające podmioty gospodarcze

# SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU

---

„przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają aspekty społeczne i ekologiczne w swoich działaniach handlowych oraz w kontaktach ze swoimi interesariuszami”

[Green Paper]

## NORMA ISO 26000 (Guidance on social responsibility)

---

Norma ISO 26000 jest przeznaczona dla ogółu organizacji, zarówno biznesowych, jak też dla organów administracji rządowej oraz instytucji trzeciego sektora, w krajach rozwiniętych i rozwijających się. W normie stosuje się pojęcie Social Responsibility pozbawione przedrostka Corporate w celu podkreślenia szerokiej bazy odbiorców instytucjonalnych, u których norma ta może znaleźć zastosowanie.

# NORMA ISO 26000 (Guidance on social responsibility)

---

ISO 26000, w odróżnieniu od większości norm ISO, nie jest normą techniczną, lecz wytycznymi („Guidance on social responsibility”), jednocześnie co należy wyraźnie podkreślić - nie jest ona przeznaczona do certyfikacji.

# NORMA ISO 26000 (Guidance on social responsibility)

---

Norma zawiera wytyczne dotyczące:

- terminów i definicji związanych z odpowiedzialnością społeczną
- podstaw, trendów i charakterystyk odpowiedzialności społecznej
- zasad i praktyk odnoszących się do odpowiedzialności społecznej
- kluczowych obszarów odpowiedzialności społecznej



# NORMA ISO 26000 (Guidance on social responsibility)

---

ISO 26000 definiuje społeczną odpowiedzialność jako "Odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań (produkty, serwis, procesy) na społeczeństwo i środowisko", poprzez przejrzyste i etyczne zachowanie.

# NORMA ISO 26000 (Guidance on social responsibility)

---

Zachowanie to:

- przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, zdrowia i dobrobytu społeczeństwa
- bierze pod uwagę oczekiwania interesariuszy
- jest zgodne z obowiązującym prawem i spójne z międzynarodowymi normami zachowania
- jest wprowadzone w całej organizacji i praktykowane w jej działaniach w obrębie jej strefy wpływu

# NORMA ISO 26000 (Guidance on social responsibility)

---

Główną część standardu poświęcono siedmiu obszarom społecznej odpowiedzialności biznesu:

- ład korporacyjny
- prawa człowieka
- praktyki w miejscu pracy
- środowisko
- praktyki rynkowe
- kwestie konsumenckie
- zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności

# NORMA ISO 26000 (Guidance on social responsibility)

---

Zaletą ISO 26000 jest potencjał likwidacji chaosu terminologicznego, szerokie zdefiniowanie społecznej odpowiedzialności, jak również wytyczne odnośnie implementacji. Norma zawiera również bibliografię odwołującą się do szeregu uznanych dokumentów międzynarodowych w zakresie poszczególnych obszarów społecznej odpowiedzialności oraz Aneks, ilustrujący listę inicjatyw międzynarodowych.

Zasoby przedsiębiorstwa:

- ludzkie (liczba i struktura)
- rzeczowe (baza materialno-techniczna)
- finansowe (kondycja ekonomiczno-finansowa)
- zasoby materialno-prawne

# ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW

---

Kreowanie zaangażowania pracowniczego jest jednym z ważniejszych aspektów współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi. Zaangażowanie pracowników to przejawiana przez nich chęć i zdolność do wkładania większego wysiłku w pracę. Jest ono głównym wyznacznikiem osiągnięć poszczególnych pracowników, zespołów i organizacji.

# CHARAKTERYSTYKA POSZCZEGÓLNYCH POKOLEŃ NA RYNKU PRACY

Termin używany dla określenia pokolenia	Charakterystyka pokolenia
Pokolenie weteranów (osoby urodzone w latach 1922-1942)	<p>Weterani wyznają motto: „pracuję bo to mój obowiązek”. Główne wartości tego pokolenia to: szacunek dla autorytetu, obowiązkowość, cierpliwość, umiławanie porządku i prawa, silne zakorzenienie etyczne, poświęcenie i oddanie.</p> <p>Są oni określani jako strażnicy tradycji i wiedzy. Preferują formalny styl pracy i postępowanie według przyjętych reguł. Nie są zainteresowani kwestionowaniem czyichś uprawnień, chętnie angażują się w rolę przewodników młodszej kadry. Utożsamiają się z organizacją i są wobec niej lojalni.</p>

# CHARAKTERYSTYKA POSZCZEGÓLNYCH POKOLEŃ NA RYNKU PRACY

Termin używany dla określenia pokolenia	Charakterystyka pokolenia
<p>Pokolenie baby boomers (osoby urodzone w latach 1943-1964)</p>	<p>Pokolenie wyżu demograficznego charakteryzuje motto: pracuje aby przetrwać.</p> <p>Dla osób z pokolenia baby boomers ważne są następujące wartości: niezależność, zaangażowanie, optymizm, myślenie w kategoriach globalnych. Pokolenie to można nazwać: generacją ruchów społecznych. Osoby z wyżu demograficznego chętnie organizowały się wokół idei, problemów, kwestii, które były ważne dla jednostek i całych społeczeństw. Za ich młodości rodziła się świadomość w zakresie ekologii, polityki (pacyfizm), czy też praw człowieka i równości.</p>



# CHARAKTERYSTYKA POSZCZEGÓLNYCH POKOLEŃ NA RYNKU PRACY

Termin używany dla określenia pokolenia	Charakterystyka pokolenia
Pokolenie baby boomers (osoby urodzone w latach 1943-1964)	50+ charakteryzują się dużym szacunkiem do statusów i tytułów, są zdyscyplinowani i lojalni wobec przedsiębiorstwa. Pozostałe atuty reprezentantów tego pokolenia to: cierpliwość, odpowiedzialność, komunikatywność, umiejętność radzenia sobie w sytuacjach trudnych.

# CHARAKTERYSTYKA POSZCZEGÓLNYCH POKOLEŃ NA RYNKU PRACY

Termin używany dla określenia pokolenia	Charakterystyka pokolenia
Pokolenie X (osoby urodzone w latach 1965-1979)	<p>Pokolenie X wyraża zasadę „żyje, aby pracować”. Dla niego ważne są rozwój osobisty, niezależność, różnorodność, inicjatywa, pracowitość, samodzielność. Pokolenie X jest przekonane, że sukces zapewni ciężka praca. X podporządkowują pracy pozostałe aspekty swojego życia. Jest pełen inicjatywy, pracowity, niezależny. Motorem działania jest rozwój osobisty, zawodowy. Instrumentalnie postrzega edukację jako środek do zdobycia lepszej pozycji przetargowej na rynku pracy. Potrafi poświęcać się dla dobra firmy, poważnie podchodzi do swoich obowiązków. W generacji X dostrzec można kryzys autorytetów, w tym również wartości wyznaczanych przez rodziców.</p>

# CHARAKTERYSTYKA POSZCZEGÓLNYCH POKOLEŃ NA RYNKU PRACY

Termin używany dla określenia pokolenia	Charakterystyka pokolenia
Pokolenie Y (osoby urodzone w latach 1980-1989)	<p>Dewizą pokolenia Y jest pracują, żeby żyć. Główne wartości pokolenia to: optymizm, idealizacja, różnorodność, poczucie obowiązku obywatelskiego, ambicja i zwrot ku tradycji, edukacja i kształcenie, kreatywność.</p> <p>Typowy przedstawiciel Y to jednostka o silnym poczuciu własnej wartości, zdolna do wykonywania wielu czynności w jednym czasie, odznaczająca się kreatywnością. Obecni 30 – latkowie nie są już zainteresowani poświęceniem życia osobistego dla pracy, nad sukcesy zawodowe przekładają satysfakcję z życia osobistego.</p>

# CHARAKTERYSTYKA POSZCZEGÓLNYCH POKOLEŃ NA RYNKU PRACY

---

Termin używany dla określenia pokolenia;	Charakterystyka pokolenia
Pokolenie Y (osoby urodzone w latach 1980-1989)	Są mniej lojalni wobec pracodawcy – oczekują inwestowania w swój rozwój i odpowiednich warunków płacowych. Nastawieni są na pracę zespołową, chętniej pracują w biurach open space.

# CHARAKTERYSTYKA POSZCZEGÓLNYCH POKOLEŃ NA RYNKU PRACY

Termin używany dla określenia pokolenia	Charakterystyka pokolenia
Pokolenie Z (osoby urodzone po 1990 r.)	<p>Pokolenie Z to osoby, które charakteryzuje:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- budowanie i wykorzystywanie sieci znajomości do celów zawodowych i prywatnych (networking)</li><li>- otwartość i asertywność w komunikacji własnych oczekiwań</li><li>- umiejętność znalezienia równowagi między życiem prywatnym a zawodowym</li><li>- umiejętność wykorzystania nowoczesnych technologii</li></ul>

# PODSTAWOWE KATEGORIE, W KTÓRYCH LUDZIE W ZESPOLE SIĘ RÓŻNIĄ:

---

## I Tożsamość pierwotna osobista:

- osobowość
- płeć
- wiek
- rasa
- język
- sprawność fizyczna
- orientacja seksualna
- pochodzenie etniczne
- narodowość

# PODSTAWOWE KATEGORIE, W KTÓRYCH LUDZIE W ZESPOLE SIĘ RÓŻNIĄ:

---

## II. Tożsamość wtórna/społeczna:

- miejsce zamieszkania
- status materialny
- kwalifikacje formalne
- doświadczenie zawodowe
- stan cywilny
- dochody
- wykształcenie
- dzieci
- religia

# PODSTAWOWE KATEGORIE, W KTÓRYCH LUDZIE W ZESPOLE SIĘ RÓŻNIĄ:

---

## II. Tożsamość wtórna/społeczna:

- wygląd
- zwyczaje
- hobby
- zainteresowania
- kompetencje
- wiedza
- przekonania
- wartości



# PODSTAWOWE KATEGORIE, W KTÓRYCH LUDZIE W ZESPOLE SIĘ RÓŻNIĄ:

---

## III. Tożsamość organizacyjna/grupowa:

- charakter pracy
- zakres uprawnień
- przynależność do organizacji
- przywileje pracownicze
- zasady wynagradzania
- stanowisko
- prestiż
- wieloetatowość
- staż pracy

# PODSTAWOWE KATEGORIE, W KTÓRYCH LUDZIE W ZESPOLE SIĘ RÓŻNIĄ:

---

## III. Tożsamość organizacyjna/grupowa:

- zakres zadań
- zakres obowiązków
- zakres odpowiedzialności
- szczególne prawa

# ZMIANY W PROFILU PRACOWNIKA

Profil pracownika	
Przeszłość	Przyszłość
mężczyzna	kobieta
Baby boomer, generacja X	generacja Y i następcy
hierarchicznie zorganizowany	zorganizowany w zespołach
stabilny	mobilny
długoletnie zatrudnienie (10 lat z jednym pracodawcą)	czasowe związki (3 lata z jednym pracodawcą)
menedżer	lider

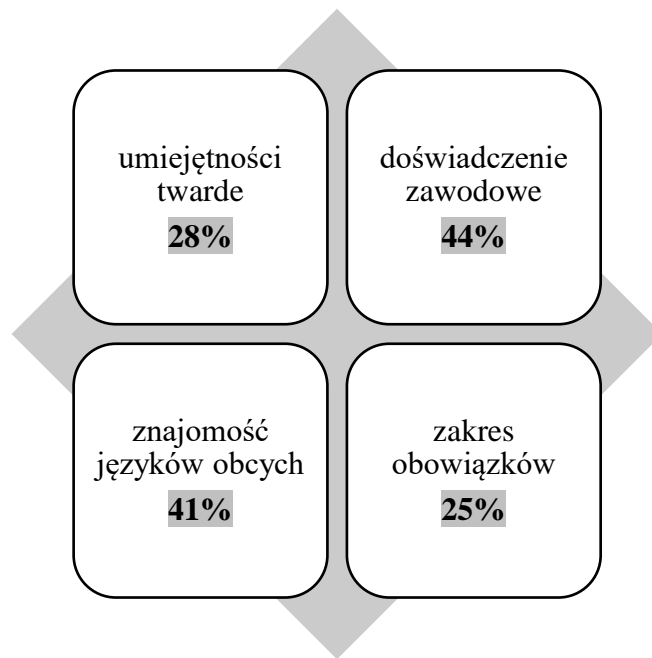
# ZMIANY W PROFILU PRACOWNIKA

Profil pracownika	
Przeszłość	Przyszłość
indywidualista	członek zespołu
zorientowany na karierę	równowaga praca – życie osobiste
kontrola wyników, zachowań	ocena wartości, zaufanie
specjalizacja zawodowa	multiumiejętności
wąska ścieżka kariery	szeroki zakres kariery

# MILENIALSI – OCZEKIWANIA WOBEC PRACY

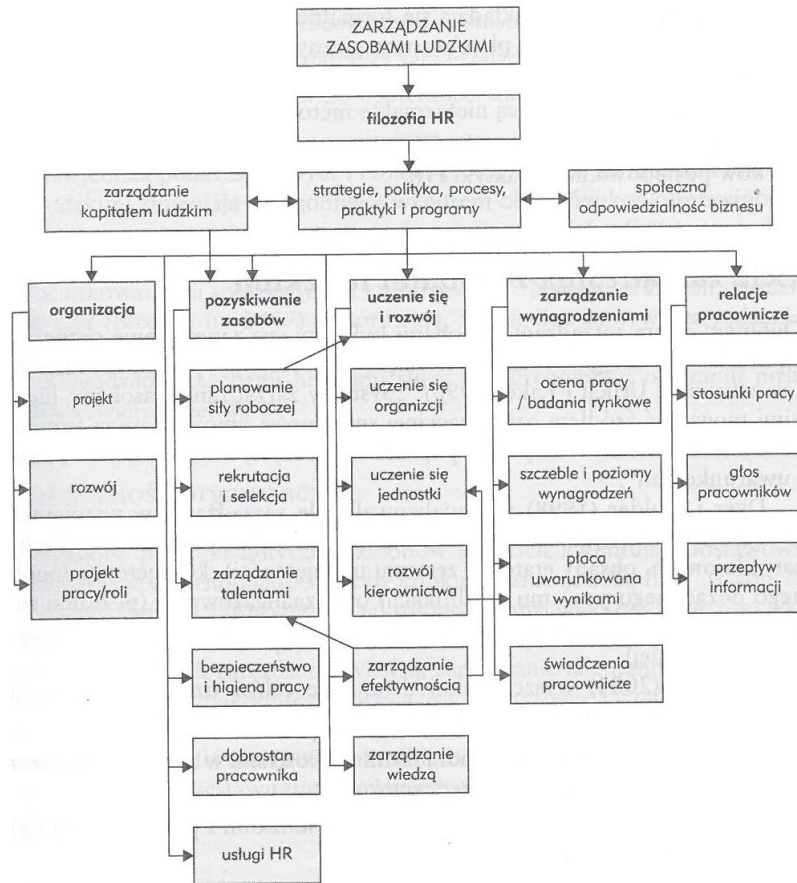
Przeszłość	Przyszłość
<ul style="list-style-type: none"><li>• Moja wypłata</li><li>• Moja satysfakcja</li><li>• Mój Szef</li><li>• Moja ocena roczna</li><li>• Moje słabości</li><li>• Moja praca</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mój CEL</li><li>• Mój ROZWÓJ</li><li>• Mój COACH</li><li>• Moja BIEŻĄCA KONWERSACJA</li><li>• Moje MOCNE STRONY</li><li>• Moje ŻYCIE</li></ul>

# NAJCZĘSTRZE KŁAMSTWA W CV



Źródło: badania przeprowadzone w 2020 roku przez LiveCareer

# DZIAŁANIA ZWIĄZANE Z ZARZĄDZANIEM ZASOBAMI LUDZKIMI







Kultura jest zbiorem norm i wartości podzielanych przez wszystkich uczestników organizacji, oddziałującym na ich sposób myślenia, odczuwania i zachowania, a przyswojonym w procesie adaptacji do otoczenia i integracji wewnętrznej przedsiębiorstwa.

# WIZERUNEK PRZEDSIĘBIORSTWA

---

Reputacja, wizerunek i prestiż przedsiębiorstwa kształtują jego obraz społeczny, decydują więc o atrakcyjności dla potencjalnych, jak i obecnych pracowników.

# WARTOŚCI ORGANIZACYJNE

---

Ludzie rozpoznają wartości wyznawane w przedsiębiorstwie dzięki elementom zewnętrznym, a następnie – jak wysoka jest zgodność wartości organizacyjnych z ich wartościami indywidualnymi. Im wyższa zgodność, tym większa atrakcyjność organizacji. Wszelkiego rodzaju publiczne komentarze, ale także komunikacja wewnętrzna mająca na celu kształtowanie kultury organizacyjnej sprawiają, że ludzie reprezentujący organizację zaczynają zmieniać percepcję własnej osoby i zachowują się zgodnie z zasadami im przedstawianymi.

# MODEL KULTURY ORGANIZACYJNEJ – E.SCHEINA

---

1. Założenia podstawowe – uznawane za oczywiste i niewidoczne dla członków organizacji, a dające filozoficzną bazę przedsiębiorstwa. Określają one między innymi – oprócz relacji międzyludzkich czy natury otoczenia – charakter relacji przedsiębiorstwa z jej otoczeniem. Schein twierdzi, że założenia te mogą wpływać na sposób postrzegania, myślenia i odczuwania.

2. Normy i wartości – częściowo widoczne i uświadamiane. Implikują one sposób zachowania się członków organizacji. Wartości te możemy podzielić na deklarowane i przestrzegane. Uzyskujemy dzięki nim odpowiedź na pytanie, jakie rzeczy są ważne dla członków organizacji. Tworzą je zarówno indywidualne postawy członków organizacji, w tym w szczególności naczelnego kierownictwa, jak i procedury i struktury systemu zarządzania. System wartości wpływa w dużym stopniu na efektywność przedsiębiorstwa. Normy są natomiast niepisanymi regułami postępowania, które determinują zachowania.

3. Artefakty – to widoczne przejawy kultury organizacyjnej, stanowiące środek wyrazu kultury. Członkowie organizacji mogą, ale nie muszą uświadamiać sobie istniejące artefakty kultury organizacyjnej ich przedsiębiorstwa, my zaś możemy je obserwować. Członkowie kultury świadomie wykorzystują artefakty i normy do wyrażania własnej tożsamości i osiągnięcia swoich celów.

# KULTURA ORGANIZACYJNA

---

Kultura organizacyjna przenika wszystkie elementy procesu zarządzania przedsiębiorstwem. Pozwala działać pracownikom zgodnie z celami i interesami organizacji, ograniczając rolę nadzoru nad ich postępowaniem. Silne kultury organizacyjne mogą być substytutem dla kontroli organizacyjnej.

# KULTURA ORGANIZACYJNA – WEWNĘTRZNA INTEGRACJA ZBIOROWOŚCI PRACOWNICZEJ DZIĘKI:

---

- wspólnemu językowi i kategorii pojęciowych rozumianych przez wszystkich członków danej organizacji wypracowanych w celu szybszego i jednoznacznego porozumienia się
- określeniu granic danej grupy społecznej i kryteriów przyjęcia lub odrzucenia, dających poczucie przynależności i wyodrębnienia
- wyznaczeniu zasad stratyfikacji społecznej w grupie, to znaczy określeniu reguł pozyskiwania autorytetu, sprawowaniu władzy organizacyjnej i relacji między przełożonym a podwładnym
- zaspokojeniu potrzeb emocjonalnych koleżeństwa i przyjaźni na tle wspólnych przekonań oraz doświadczeń społecznych



Kets de Vries i Miller oparli swoją typologię na kryterium negatywnych skutków, jakie może wywołać w organizacji źle zaprojektowana lub realizowana kultura.

## TYPY KULTURY:

---

- paranoidalna – przejawia się przez brak zaufania, zastraszenie, brak poczucia bezpieczeństwa, oziębłość, brak otwartej komunikacji oraz nieporozumienia wynikające z konieczności domysłów
- wymuszona – to skrajny perfekcjonizm i drobiazgowość, przejawia się w przywiązaniu nadmiernej wagi do mało istotnych szczegółów
- dramatyczna – to przesadna koncentracja na osobie decydującej w organizacji, popadanie w silną zależność od niej i idealizowanie jej

## TYPY KULTURY:

---

- depresywna – czyli pasywna postawa wobec zadań, wszechogarniający pesymizm i brak wiary w powodzenie podejmowanych działań
- schizoidalna – to obawa przed zaangażowaniem się w jakąkolwiek aktywność, obojętność i samotność

# ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI

**Zarządzanie zasobami ludzkimi** definiuje się jako strategiczne, spójne podejście do zarządzania najcenniejszym zasobem każdej organizacji – ludźmi, którzy w niej pracują i którzy indywidualnie oraz zbiorowo przyczyniają się do osiągnięcia jej celów.

# WSPÓŁCZESNE ORGANIZACJA

---

- rekrutację i redukcję personelu prowadzi w sposób przejrzysty
- tworzy równe szanse awansu dla każdego pracownika
- organizuje pracę umożliwiając godzenie obowiązków zawodowych z życiem prywatnym
- dba o rozwój pracowników i podnoszenie ich kompetencji zgodnie z ich aspiracjami i potrzebami organizacji

# ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI

---

Zestaw powiązanych kierunków postępowania opartych na określonych podstawach ideologicznych i filozoficznych.

Metoda zarządzania zatrudnieniem, zmierzająca do uzyskania przewagi konkurencyjnej poprzez strategiczne rozmieszczenie wysoce zaangażowanych i wykwalifikowanych pracowników, przy użyciu wielu technik kulturowych, strukturalnych i personalnych.

Praca ludzka w odróżnieniu od innych czynników wchodzących w skład przedsiębiorstwa jest zasobem bardzo specyficznym i wyróżniającym się:

- niepowtarzalnością cech psychicznych i fizycznych, jakie posiada każdy człowiek,
- zmiennością cech jednostek ludzkich w czasie , które zachodzą pod wpływem ich rozwoju psychicznego, fizycznego i zmieniającymi się warunkami otoczenia i środowiska,
- brakiem możliwości zmagazynowania pracy ludzkiej, co wyraża się bezpowrotną utratą efektów pracy wykonanej przy niepełnym wykorzystaniu kwalifikacji i dyspozycyjności pracownika oraz stratą czasu,
- ograniczonymi możliwościami psychicznymi i fizycznymi działania danego człowieka.



# ASPEKTY DETERMINUJĄCE SENS ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI”

---

- swoisty zbiór przekonań i założeń
- strategiczny bodziec kształtujący decyzje dotyczące zarządzania ludźmi
- zaangażowanie bezpośrednich przełożonych
- zaufanie do zestawu instrumentów kształtujących relacje pracownicze

# CELE ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI:

---

Ogólnym celem zarządzania zasobami ludzkimi jest zapewnienie organizacji możliwości osiągnięcia sukcesów dzięki zatrudnianym przez nią ludziom.

Systemy ZZL mogą być źródłem organizacyjnej sprawności umożliwiając firmom zdobywanie wiedzy i kapitału poprzez wykorzystywanie nowych okazji i uwarunkowań.

# ANALIZA CELÓW ZARZĄDZANIA W WYMIARACH:

---

- wkładu (zachowań, jakich oczekuje się od zatrudnionych),
- składu (liczby zatrudnionych, obsady etatów i zestawu umiejętności),
- kompetencji (ogólnego pożądanego poziomu kwalifikacji),
- zaangażowania (poziomu zaangażowania i identyfikowania się pracowników z firmą lub stopnia przywiązania do niej).

# 12 CELÓW ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI:

---

1. Zarządzanie ludźmi jako zasadniczymi wartościami w zdobywaniu przez organizację przewagi konkurencyjnej.
2. Uzgodnienie polityki zarządzania zasobami ludzkimi z polityką firmy i jej strategią korporacyjną.
3. Wypracowywanie ściśle ze sobą skoordynowanych zasad postępowania, procedur i systemów HR.
4. Tworzenie szczuplejszej i bardziej elastycznej organizacji zdolnej do szybkiego reagowania na zmiany.

# 12 CELÓW ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI:

---

5. Wspieranie pracy zespołowej i współpracy działów organizacji.
6. Tworzenie solidnie zakorzenionej i obejmującej całą organizację filozofii stawiającej na pierwszym miejscu klienta.
7. Wspieranie pracowników w ich rozwoju zawodowym i uczeniu się.
8. Rozwijanie strategii wynagrodzeń tworzących kulturę efektywnej pracy.

## 12 CELÓW ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI:

---

9. Zwiększenie zaangażowania pracowników poprzez lepszą komunikację wewnętrzną.
10. Zwiększenie oddania pracowników w stosunku do organizacji.
11. Zwiększenie odpowiedzialności zarządzających za politykę HR.
12. Zachęcanie menedżerów do wspierania i ułatwiania realizacji inicjatyw oddolnych.

**Podstawowym celem strategii zarządzania zasobami ludzkimi jest wygenerowanie strategicznej możliwości poprzez zapewnienie organizacji odpowiednio wyszkolonych, zaangażowanych i zmotywowanych pracowników, których organizacja potrzebuje, by zapewnić sobie trwałą przewagę konkurencyjną.**

**Cele określone w organizacji powinny prowadzić do łatwiejszego podejmowania decyzji.**

Aby jednak tak się stało muszą być opracowane na podstawie kryteriów, które są najistotniejsze z punktu widzenia rozwoju zespołu i organizacji.



# METODA SMART – CELE MUSZĄ BYĆ:

---

- konkretne (specific) – należy je określać tak konkretnie jak to jest możliwe
- mierzalne (measurable) – musi istnieć jakiś wymierny sposób skontrolowania stopnia realizacji danego celu
- osiągalne (achievable) – ustalany cel musi być realny do osiągnięcia, ale jednocześnie ambitny
- realne (realistic) – musimy być w stanie zrealizować cel, wykorzystując zasoby, jakie posiadamy
- określone w czasie (time-bound)

Zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje szeroki zakres działalności i dużą różnorodność odmian w zależności od zawodów, poziomów organizacyjnych, jednostek gospodarczych, firm, branż i społeczeństw.

„Twarda”, a „miękka” wersja zarządzania zasobami  
ludzkimi.

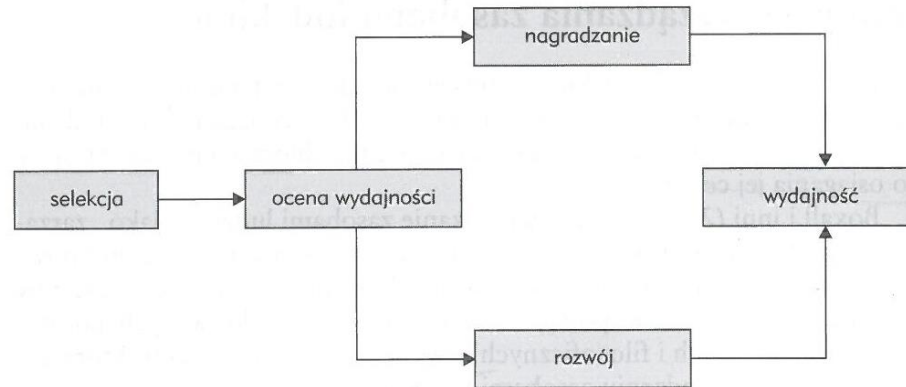


Wersja „twarda” akcentuje fakt, że ludzie stanowią istotne zasoby, dzięki którym organizacje osiągają przewagę konkurencyjną. Owe zasoby należy zatem pozyskiwać, rozwijać i wykorzystywać w taki sposób, aby przyniosły organizacji korzyści.

# MODEL ZGODNOŚCI ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Systemami HR i strukturami organizacyjnymi należy zarządzać w sposób zgodny ze strategią organizacji.

Cykl zasobów ludzkich, który składa się z czterech standardowych procesów lub funkcji: .



Źródło: Fombrun i in. 1984.

# MODEL ZGODNOŚCI ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

---

- **selekcja** – dopasowywanie dostępnych zasobów ludzkich do rodzaju pracy
- **ocena** – zarządzanie nastawione na wynik
- **wynagradzanie** – system wynagradzania jest jednym z najrzadziej stosowanych i najo gorzej wykorzystywanych narzędzi wpływających na wyniki organizacji
- **rozwój** – rozwój najbardziej wartościowych pracowników

Wersja „miękka” zarządzania zasobami ludzkimi sięga korzeniami do szkoły stosunków ludzkich, kładzie nacisk na komunikację, motywację i przewodnictwo.

# DEFINICJA HARWARDZKA

---

Problemy rozwiązywane przez zarząd, który wypracowuje własny punkt widzenia na to, jak kreować zaangażowanych pracowników i zagwarantować im rozwój oraz ustala jakie kierunki postępowania i praktyki ZZL – mogą zapewnić osiągnięcie tych celów.

Ogólna koncepcja, strategiczna wizja kierownictwa.

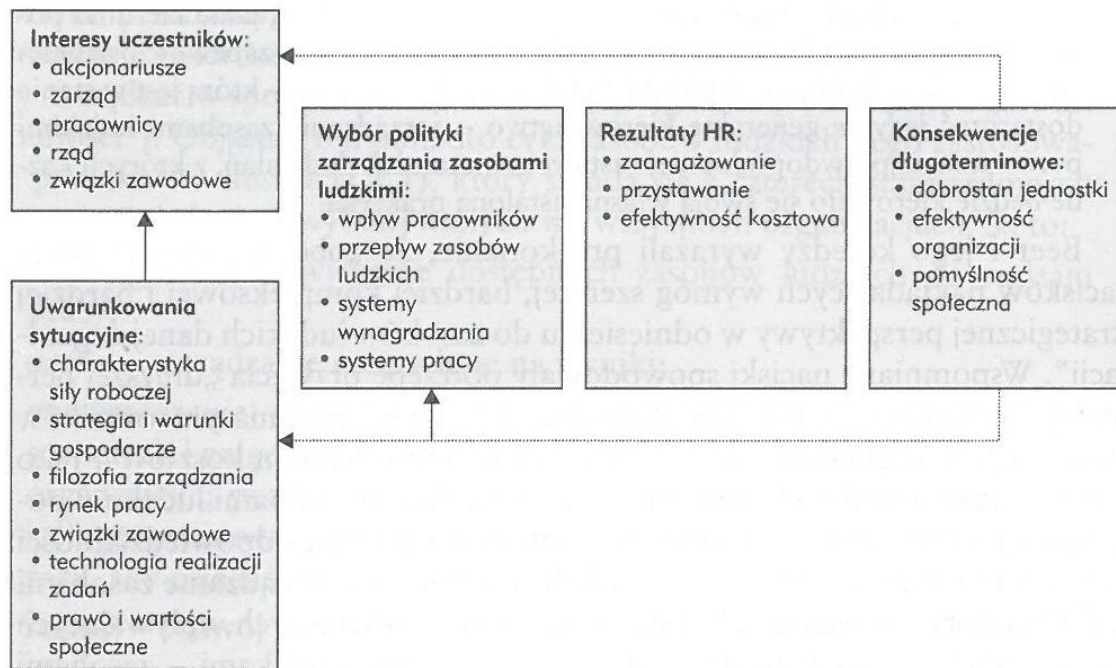


# SZKOŁA HARWARDZKA WSKAZYWAŁA, ŻE ZZL CHARAKTERYZUJE SIĘ DWIEMA PODSTAWOWYMI CECAMI:

---

- bezpośredni przełożeni przyjmują więcej odpowiedzialności, by dostosować do siebie strategię konkutowania na rynku i politykę personalną,
- zadaniem personelu zajmującego się zarządzaniem zasobami ludzkimi jest ustalanie zasad, na podstawie których opracowuje się i wdraża odpowiednie działania tak, aby się jak najbardziej wzajemnie wzmacniały.

# DEFINICJA HARWARDZKA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI



Źródło: Beer i in. 1984.

## MODEL MA NASTĘPUJĄCE ZALETY:

---

- uwzględnia szeroki zakres interesów uczestników
- explicite albo implicite uznaje wagę „wymiany” między interesami właścicieli i pracowników, jak też między rozmaitymi grupami interesu
- rozszerza kontekst zarządzania zasobami ludzkimi w celu uwzględnienia „wpływu pracowników”, organizacji pracy oraz kwestii związanych ze stylem zarządzania

## MODEL MA NASTĘPUJĄCE ZALETY:

---

- uznaje szeroki wpływ kontekstu na podejmowany przez zarząd wybór strategii, sugerując przy tym powiązania produktów i rynku oraz uwarunkowania społeczno-kulturowe
- podkreśla wagę wyboru strategii – która nie podlega okolicznościowemu lub środowiskowemu determinizmowi

Charakterystyki	Wysokie zaangażowanie "miękkie" HRM	Wysokie zaangażowanie "twarde" HRM
Postawa zatrudniającego	Ludzie – zogniskowanie odnoszące się do ludzi jako najważniejszego zasobu	Zogniskowanie zadaniowe. Personel zatrudniany do wykonywania prac zgodnie z poleceniami
Rekrutacja	Oparta na podstawie możliwości integracji z zespołem	Oparta na zdolności do wykonania pracy albo bycia „wytrenowanych” do wykonania pracy w wąskim rozpiętości czasu
Opis pracy	Wysoki poziom wielu umiejętności, pozwalający zespołowi pracować na rozmaitych obszarach	Dokładnie zdefiniowana, o wąskim zakresie
Projektowanie pracy	Ciągły przegląd projektowania pracy dla osiągnięcia wydajnego i zadowolonego zespołu	Wykonanie pracy na takiej samej zasadzie, jak była dotychczas wykonywana
Dostrzeganie celów korporacji	Członkowie zespołu rozumieją szerszy obraz większej całości	Zatrudnieni są informowani tylko o tym, co konieczne dla wypełniania swojej roli
Kultura miejsca pracy	Podzielana kultura wspólna dla wszystkich	Zazwyczaj hierarchia
Rozwój kariery	Asystowanie zatrudnionym w planowaniu karier i zapewnianiu możliwości rozwoju wewnątrz biznesu.	Nie oferuje się planów rozwoju kariery

# KONCEPCJA STRATEGII ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

# STRATEGICZNE ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI

---

Rozważany jako generalne podejście do zarządzania strategicznego zasobami ludzkimi zgodnie z planami organizacji, co do kierunku jaki chce obrać w przyszłości – model przyjęty przez organizację do zarządzania zasobami ludzkimi – precyzuje obszary, w których powinny być rozwijane określone strategie HR.

Strategie HR koncentrują na określonych celach organizacji dotyczących tego, co ma być zrobione i co wymaga zmiany.

# STRATEGICZNE ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI

---

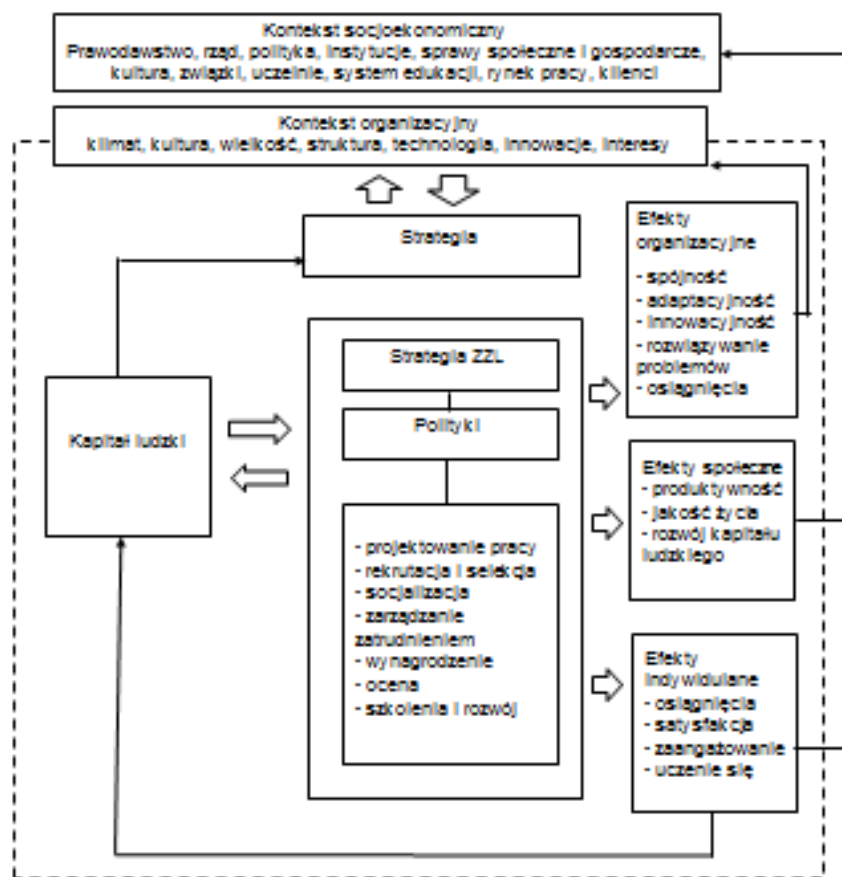
Określa sposób wypracowywania i wdrażania strategii zarządzania zasobami ludzkimi (HR – human resource), które to strategie są zintegrowane ze strategiami działalności gospodarczej i umożliwiają organizacji realizację jej celów.

Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi ma charakter koncepcyjny.

Zajmuje się sposobami scalania do siebie HR i strategii biznesowych.



## Model integracyjny dla SZSL



# FORMUŁOWANIE STRATEGII

---

1. Jakie są strategiczne cele firmy ?
2. Jak przekładają się one na cele poszczególnych wydziałów ?
3. Co kierownicy wydziałów uważają za „stymulatory osiągnięcia wyników” związanych z tymi celami ?
4. W jaki sposób umiejętności, motywacja i struktura siły roboczej firmy wpływa na te „stymulatory osiągnięcia wyników” ?
5. W jaki sposób system HR wpływa na umiejętności, motywację i strukturę siły roboczej ?

# ZASADY

---

1. Istnieje ogólny cel, a funkcje zasobów ludzkich mają w realizacji tego celu oczywiste znaczenie.
2. Wewnątrz organizacji zachodzi proces wypracowywania zrozumiałej strategii, a wymiar zasobów ludzkich jest w nim w sposób oczywisty uwzględniany.
3. Istnieją skuteczne i ciągłe powiązania, które mają zapewnić włączenie kwestii związanych z zasobami ludzkimi w proces podejmowania decyzji.

# ZASADY

---

4. Dyrekcja podejmuje wyzwanie połączenia w całość kwestii związanych z zasobami ludzkimi w celu sprostania potrzebą organizacji.
5. Organizacja na wszystkich poziomach ustanawia zakresy odpowiedzialności za zarządzanie zasobami ludzkimi.
6. Inicjatywy podejmowane w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi odnoszą się do potrzeb organizacji.

# ZASADY

---

7. Zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje odpowiedzialność za rozpoznawanie związanych z nim zagrożeń i wywieranie na nie wpływu w środowisku politycznym, technologicznym i gospodarczym, w którym organizacja podejmuje lub będzie podejmowała działania gospodarcze.

## STRATEGIE HR



# STRATEGIA ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM LUDZKIM

---

Uzyskiwanie, analizowanie i przedstawianie danych informujących o kierunkach strategii zarządzania ludźmi dodającymi wartości.

„Zarządzanie kapitałem ludzkim opartym na faktach”.

# CELE STRATEGII ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM LUDZKIM

---

- określenie wpływu ludzi na organizację i ich wkładu w tworzenie wartości
- zademonstrowanie, że praktyki HR wytwarzają wartość ponad włożone środki, np. w kategorii zwrotu z inwestycji
- wyznaczanie kierunku dla przyszłych strategii gospodarczych i HR
- dostarczenie danych, które posłużą do przygotowywania strategii i praktyk projektowych w celu poprawy skuteczności zarządzania ludźmi w danej organizacji



# STRATEGIA WYSOKIEJ EFEKTYWNOŚCI

---

Rozwój i wdrażanie systemów pracy nastawionych na osiągnięcie wysokich wyników.

# STRATEGIA WYSOKIEJ EFEKTYWNOŚCI

---

- otwarta i kreatywna kultura skoncentrowana na ludziach i obejmująca wszystkich, w ramach której podejmowane decyzje są komunikowane i obowiązujące w całej organizacji
- inwestowanie w ludzi poprzez edukację i szkolenia, lojalność, otwartość i elastyczne formy pracy
- wymierne wyniki, ustalanie kryteriów i celów, wprowadzanie innowacji poprzez procesy i najlepsze praktyki

# STRATEGIA SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU

---

Zobowiązanie do zarządzania przedsiębiorstwem w sposób etyczny w celu wnoszenia pozytywnego wkładu w środowisko społeczne.

# STRATEGIA SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU

---

- rozumienie potrzeb społecznych
- tworzenie możliwości
- kwestionowanie rutyny
- relacje między uczestnikami
- perspektywa strategiczna
- wykorzystanie różnorodności

# STRATEGIA ROZWOJU ORGANIZACJI

---

Planowanie i wdrażanie programów zaprojektowanych z myślą o zwiększaniu efektywności działań organizacji i jej umiejętności reagowania na zmiany.

# STRATEGIA ROZWOJU ORGANIZACJI

---

- badania w działaniu
- badanie informacji zwrotnej
- interwencje
- konsultacja procesów
- dynamika grupowa
- interwencje dotyczące konfliktów międzygrupowych
- interwencje osobiste

# STRATEGIA ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW

---

Rozwój i wdrażanie zasad działania ustalonych po to, aby podnieść poziom zaangażowania pracowników w swoją pracę i organizację.

# STRATEGIA ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW

---

- ma pozytywny stosunek do swojej pracy
- wierzy w organizację i identyfikuje się z nią
- stara się czynić tak, by sprawy toczyły się lepiej
- traktuje innych z szacunkiem i pomaga kolegom pracować bardziej skutecznie
- jest godny zaufania i czyni więcej, niż wymaga jego funkcja
- widzi w sposób szerszy, czasami nawet własnym kosztem
- doskonali swoje umiejętności zgodnie z postępem w swojej dziedzinie
- wypatruje możliwości poprawy wyników pracy i je uzyskuje



# STRATEGIA ZARZĄDZANIA WIEDZĄ

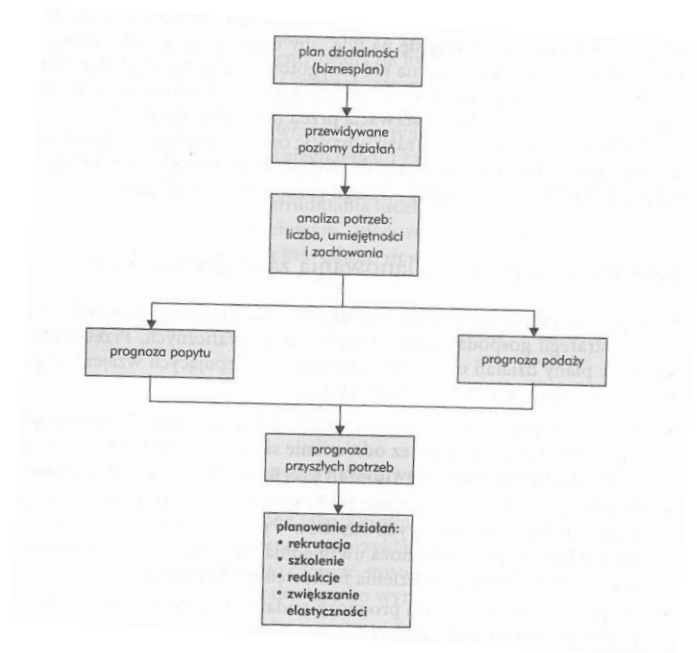
---

Tworzenie, zdobywanie, przejmowanie, przekazywanie i wykorzystywanie wiedzy w celu zwiększania umiejętności i osiągnięć:

- strategia kodyfikacyjna – wiedza polega starannej kodyfikacji i gromadzeniu w bazach danych, w których jest dostępna i łatwa do stosowania przez każdą osobę w organizacji – „od człowieka do dokumentu”
- strategia personalizacji – wiedza pozostaje blisko związana z osobą, która jest jej autorem, a dostęp do niej uzyskuje się poprzez kontakt osobisty „człowiek z człowiekiem”

# STRATEGIA POZYSKIWANIA PRACOWNIKÓW

Zatrudnianie ludzi o dużych przymiotach i dbanie o to, by pozostawali w organizacji.



# STRATEGIA ZARZĄDZANIA TALENTAMI

---

Sposoby stosowane przez organizację w celu pozyskiwania utalentowanych ludzi, których organizacja potrzebuje aby osiągnąć sukces.

# STRATEGIA ZARZĄDZANIA TALENTAMI

---

- tworzenie propozycji wartości zwycięskiego pracodawcy, która uczyni firmę wyjątkowo atrakcyjną dla talentów,
- wychodzenie poza rekrutacyjny blichtr w celu budowania długoterminowej strategii rekrutacji,
- wykorzystywanie doświadczenia w pracy, coachingu i mentoringu w trakcie wykonywania zadań w celu rozwijania potencjału menedżerów,
- wzmacnianie zasobu talentów przez inwestowanie w graczy A, rozwijanie graczy B i podejmowanie zdecydowanych decyzji wobec graczy C,
- posiadanie poglądu, że przewaga konkurencyjna wynika z posiadania większego zasobu talentów na wszystkich poziomach.

# STRATEGIA UCZENIA SIĘ I ROZWOJU

---

Kreowanie środowiska, w którym pracownicy są zachęceni do uczenia się i dalszego rozwoju.

- systematycznie rozwiązywać problemy
- eksperymentować
- uczenie się z uprzednich doświadczeń
- uczenie się od innych
- szybki i skuteczny przepływ wiedzy w całej organizacji

# STRATEGIA WYNAGRADZANIA

---

Określenie, co organizacja zamierza uczynić w dłuższym czasie w celu wypracowania i wdrożenia polityki wynagradzania, praktyk i procesów, które będą przyczyniać się do osiągnięcia jej celów gospodarczych i do tego, by mogła sprostać oczekiwaniom swych akcjonariuszy.

# STRATEGIA WYNAGRADZANIA

---

- muszą mieć jasno zdefiniowane cele i dobrze określony związek z celami organizacji
- muszą istnieć dobrze zaprojektowane programy płac i innych form wynagradzania, dostosowane do potrzeb organizacji i jej ludzi, spójne i wzajemnie zintegrowane
- może najważniejszy, a najbardziej zaniedbywany aspekt stanowi potrzeba funkcjonowania skutecznych i wspomagających procesów HR i wynagradzania

# STRATEGIA RELACJI PRACOWNICZYCH

---

Zdefiniowanie intencji organizacji dotyczących tego, co należy uczynić i co należy zmienić w sposobach zarządzania relacjami z pracownikami i ich związkami zawodowymi.



# STRATEGIA RELACJI PRACOWNICZYCH

---

- tworzenie stabilnych relacji współdziałania z pracownikami minimalizujących możliwości konfliktu
- osiąganie zaangażowania poprzez procesy współuczestnictwa i komunikacji
- rozwój stosunków wzajemności – uświadomienie ludziom wspólnego interesu w osiągnięciu celów organizacji poprzez rozwój kultury organizacyjnej opartej na wartościach, które dzielą ze sobą zarządzający i pracownicy

# SKUTECZNA STRATEGIA HR POWINNA:

---

- zaspokoić potrzeby przedsiębiorstwa
- opierać się na szczegółowej analizie i na badaniach, a nie tylko na myśleniu życzeniowym
- być ukierunkowana na programy dające się zrealizować, które przewidują potrzeby i uwzględniają problemy związane z realizacją

# SKUTECZNA STRATEGIA HR POWINNA:

---

- być spójna i zintegrowana, składać się z elementów, które wzajemnie do siebie pasują i nawzajem się wzmacniają
- uwzględniać potrzeby menedżerów pierwszej linii i pracowników, jak też samej organizacji i jej udziałowców

# ROZDŹWIĘK MIĘDZY STRATEGIĄ, A RZECZYWISTOŚCIĄ

---

- skłonność pracowników w rozmaitych organizacjach do akceptowania inicjatyw, które dotyczą tylko ich własnych obszarów
- skłonność starych pracowników do utrzymania status quo
- brak zrozumienia względnie złe zrozumienie przez pracowników skomplikowanych lub niejednoznacznych inicjatyw, szczególnie w dużych organizacjach
- trudność z uzyskaniem akceptacji dla nierutynowych inicjatyw

# ROZDŹWIĘK MIĘDZY STRATEGIĄ, A RZECZYWISTOŚCIĄ

---

- wrogość pracowników wobec inicjatyw, które będą uważali za sprzeczne z charakterem organizacji
- to, że inicjatywa oceniana jest jako zagrożenie
- niezgodność między strategiami, a wartościami organizacji
- stopień zaufania do dyrekcji
- ocena sprawiedliwości inicjatywy
- zakres, w jakim istniejące procesy mogą pomóc w ugruntowaniu się inicjatywy
- kultura biurokracji prowadząca do inercji

# 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.
5. How Millennials Want to Work and Live – Gallup Raport (2016).

**DZIĘKUJĘ ZA UWAGĘ**

**Wykładowca: dr Magdalena Kóska-Wolny**