

Zarządzanie kapitałem ludzkim (ZKL)

I: Geneza, pojęcie i cele zarządzania kapitałem ludzkim

Etapy zarządzania kapitałem ludzkim :

- **Opieka socjalna** (1915 – 1920)
- **Administrowanie kadrami** (lata trzydzieste)
- **Zarządzanie personelem**: faza I (lata czterdzieste i pięćdziesiąte), faza II (lata sześćdziesiąte i siedemdziesiąte)
- **Zarządzanie zasobami ludzkimi**: faza I (lata osiemdziesiąte), faza II (lata dziewięćdziesiąte i początek XXI wieku)

Pojęcie zarządzania kapitałem ludzkim:

- **Z punktu widzenia celów**: „zapewnienie optymalnego wykorzystania zasobów ludzkich dla wzajemnych korzyści organizacji, całej załogi oraz poszczególnych pracowników i menedżerów,
- **Z punktu widzenia powiązań ze strategią biznesu**: „dążenie do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej organizacji poprzez strategiczne rozdysponowanie zasobów ludzkich, przy wykorzystaniu kompleksowych technik kulturowych, organizacyjnych i kadrowych (M. Armstrong),
- **Z punktu widzenia funkcji kierowniczych**:
 1. Decyzje i działania kierownictwa kształtujące pożądane stosunki między przedsiębiorstwem (Pracodawcą) a pracownikami.
 2. Zbiór wiedzy, umiejętności i postaw gwarantujących przedsiębiorstwu konkurencyjność.
 3. Troska kierownictwa o właściwą rekrutację, selekcję, adaptację, ocenianie, szkolenie, motywowanie oraz rozwój pracowników, gwarantujące wspieranie celów biznesowych oraz rozwój zawodowy i stabilność załogi.

ZKL w organizacji powinno być rozpatrywane:

- w ujęciu **funkcjonalnym**: realizowane czynności,
- w ujęciu **instytucjonalnym**: podmioty realizujące funkcję personalną,
- w ujęciu **instrumentalnym**: instrumenty wykorzystywane przez te podmioty w procesie ZK.

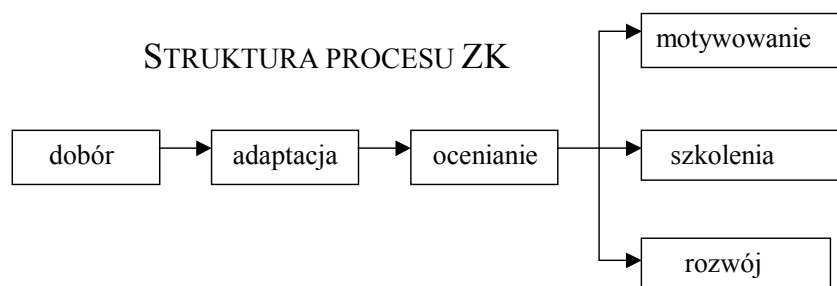
Cele ZKL:

- o charakterze **sprawnościowym** = skuteczne wspieranie celów i zadań biznesowych,
- O charakterze **społecznym (humanistycznym)** = podmiotowe traktowanie pracowników i kreowanie warunków dla ich rozwoju
- **Podstawowym celem ZKL jest zapewnienie organizacji sukcesu dzięki zatrudnionym w niej ludziom.**

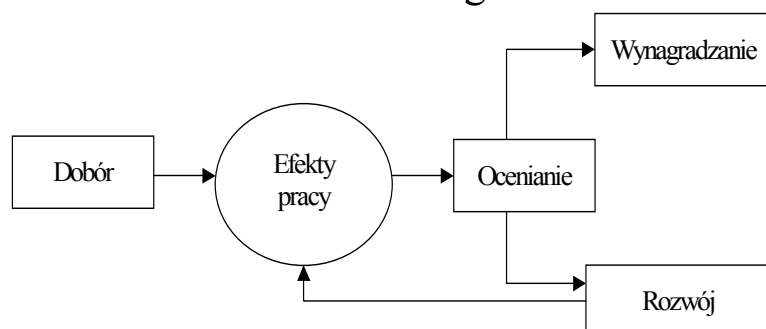
Cele szczegółowe są następujące:

- wspieranie celów i zadań biznesowych
- pozyskanie i utrzymanie wykwalifikowanych i umotywowanych pracowników i menedżerów
- podnoszenie kwalifikacji i rozwój potencjału pracowników
- stwarzanie właściwego środowiska pracy (motywacja, warunki fizyczne, klimat społeczny, stosunki międzyludzkie, etyka biznesu, równe szanse,).

II: Proces i instrumentarium zarządzania kapitałem ludzkim

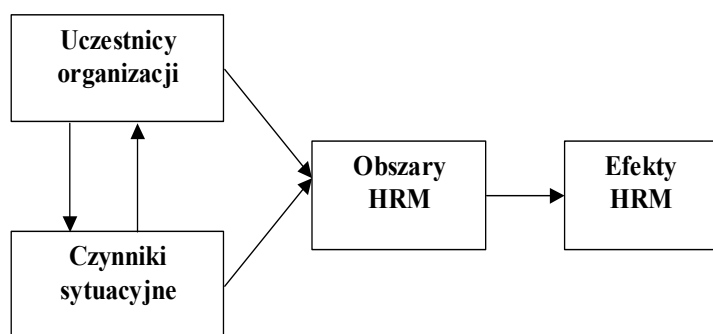


Struktura funkcji personalnej Model Michigan



Źródło: N.M. Tichy, Ch.J., M.A.: „Strategic Human Resource Management”,
”Sloan Management Review” 1982 nr 2, s. 50

Harwardzki model zarządzania zasobami ludzkimi



Instrumenty ZKL:

- **METODY ZKL:** analiza pracy, wartościowanie pracy, rachunek kosztów pracy, analiza czynników wydajności pracy, planowanie karier zawodowych, assesment centre, audit personalny, socjometria, analizy wskaźnikowe, analizy przypadków.
- **TECHNIKI ZKL:** techniki planowania zatrudnienia, techniki naboru kandydatów do pracy, techniki badania uzdolnień pracowników, techniki szkolenia, techniki kwestionariuszowe.
- **SYSTEMY OPERACYJNE ZKL:** systemy oceniania pracowników, systemy wynagradzania, systemy organizacji czasu pracy, systemy ubezpieczeń społecznych, programy emerytalno - rentowe, sposoby ograniczania zatrudnienia, systemy informacji personalnej, formy partycypacji pracowników w życiu organizacji, formy organizacji czasu pracy.
- **NARZĘDZIA ZKL:** środki motywowania personelu, środki komunikowania.

PROCEDURY WEWNĘTRZNE ZKL: układy zbiorowe, regulaminy: wynagradzania, pracy, socjalny.

III: Organizacja Zarządzania Kapitałem Ludzkim

- **Za ZKL odpowiada** menedżer personalny oraz każdy szef (przełożony).
- **Menedżer personalny (dział personalny)** tworzy strategię personalną i odpowiada za jej „implementację w tkankę organizacyjną”, przygotowuje systemy operacyjne, procedury i instrumenty ZK (HRM), pomaga je wdrażać, wspiera wszystkich kierowników w kierowaniu ludźmi.
- **W dużych organizacjach** menedżer personalny powinien być strategicznym partnerem zarządu.
- **Kierownicy wyższego szczebla** współtworzą strategię personalną i współuczestniczą w kluczowych działaniach operacyjnych w zakresie ZKL.
- **Kierownicy średniego i niższego szczebla** koncentrują uwagę na działaniach operacyjnych i taktycznych tj. współuczestnictwo w rekrutacji podwładnych i ocenie ich pracy.
- **Wszyscy przełożeni są odpowiedzialni za warunki pracy oraz rozwój zawodowy swoich podwładnych.**

Poziomy realizacji ZKL:

- **Strategiczny** = współtworzenie strategii personalnej.
- **Taktyczny** = współtworzenie i wdrażanie planów i procedur ZKL.
- **Operacyjny** = prowadzenie działań operacyjnych i dostarczanie metod, technik, instrumentów oraz zasad ZKL menedżerom i pracownikom.

IV: Zarządzanie kapitałem ludzkim a zarządzanie organizacją

- Współczesne organizacje funkcjonują w warunkach rosnącej turbulencji otoczenia: wzrastająca ilość i częstotliwość zmian, malejące prawdopodobieństwo ich przewidywania.
- Postępują procesy globalizacji i wirtualizacji, wzrastają wymagania klientów, wzmagają się konkurencja.
- Zacierają się granice między organizacjami a ich otoczeniem.
- Zarządzanie współczesnymi organizacjami wymaga wiedzy, umiejętności praktycznych, doświadczenia, coraz częściej intuicji oraz niekonwencjonalnych metod kierowania.
- Struktury, systemy operacyjne, procesy wewnętrzne są powiązane ze sobą tworząc system organizacyjny.
- Zarządzanie organizacją pełni funkcję swobodnego regulatora, koordynującego jej sprawne funkcjonowanie.
- Spoiwem procesu zarządzania jest kultura organizacyjna.
- Najważniejszym elementem wszystkich podsystemów organizacyjnych są ludzie – pracownicy i menedżerowie.
- Zarządzanie kapitałem ludzkim należy traktować jako strategiczne podejście do zagadnień motywacji, rozwoju ludzi w organizacji, stymulowania ich zaangażowania na rzecz sukcesu organizacji.
- Pracodawca powinien zagwarantować pracownikom i menedżerom możliwości realizacji ich własnych celów, a w szczególności dotyczy to ścieżek ich kariery zawodowej.

Nowe koncepcje organizacji:

- elastyczność struktur i praca zespołowa,
- procesy dzielenia, spłaszczania i „odchudzania” struktur organizacyjnych (lean organization and lean management”),
- zarządzanie procesowe,
- partycypacja pracownicza w zarządzaniu,
- konieczność dopasowania układu organizacyjnego i „modelu” zarządzania do strategii organizacji

ZKL jako strategiczny proces organizacyjny:

- strategiczne znaczenie ZKL dla biznesu i funkcjonowania organizacji,
- style kierowania,
- przywództwo transformacyjne i transakcyjne,
- skuteczne wdrażanie i utrwalanie zmian,
- przestrzeganie wartości kulturowych.

Modele organizacyjne ZKL:

Model tradycyjny

- | | |
|-----------------------------|---|
| Menedżer liniowy: | Stanowisko pracy do spraw personalnych: |
| ▪ Kierowanie ludźmi | Obsługa administracyjna |
| ▪ Zatrudnienie personelu | Sprawy socjalne |
| ▪ Wynagradzanie pracowników | Doradztwo prawne |
| ▪ Zwalnianie personelu | |

Model funkcjonalny

- | | |
|--|-----------------------------|
| Menedżer liniowy: | Komórka personalna: |
| ▪ Kierowanie ludźmi | Planowanie zasobów ludzkich |
| ▪ Współpraca przy realizacji innych zadań personalnych | Zatrudnianie personelu |
| | Wynagradzanie pracowników |
| | Szkolenia personelu |
| | Zwalnianie personelu |
| | Obsługa administracyjna |

Model dywizjonalny

- | | | |
|--|--|------------------------------|
| Menedżer liniowy: | Komórka personalna w jednostce organizacyjnej: | Sztabowa komórka personalna: |
| ▪ Kierowanie ludźmi | Dobór, wynagradzanie, rozwój, zwalnianie pracowników | Planowanie zasobów ludzkich |
| ▪ Współpraca przy realizacji innych zadań personalnych | Wsparcie merytoryczne dla menedżera liniowego | Obsługa administracyjna |
| | | Sprawy socjalne |

Model zintegrowany

- | | |
|---|------------------------------|
| Menedżer liniowy: | Centralna służba personalna: |
| ▪ Kierowanie ludźmi | Polityka personalna |
| ▪ Samodzielność w podejmowaniu decyzji | Controlling personalny |
| ▪ Partycypacja w kreowaniu polityki personalnej firmy | Rozwój kadry menedżerskiej |
| | Bank informacji personalnej |
| | Doradztwo personalne |
| | Obsługa administracyjna |

V: organizacja działu personalnego

Zadania pracowników działu personalnego:

- współtworzenie strategii personalnej,
- planowanie personalne,
- podnoszenie jakości kadr,
- generowanie metod, technik i narzędzi ZKL,
- doradztwo personalne,
- rozwiązywanie problemów kadrowych
- tworzenie nowych rozwiązań personalnych prowadzących do rozwoju organizacji,
- prowadzenie kontaktów z podmiotami zewnętrznymi związanymi z funkcją personalną,
- wdrażanie instrumentów oraz rozwiązań operacyjnych w zakresie ZKL.

Cele organizacji a cele działu personalnego:

Cele organizacji

- Zaplanowanie przewagi konkurencyjnej i rynkowej
- Zdobycie i utrzymanie wyżej wymienionej przewagi
- Rozwój i ekspansja na rynku rozwiązań w sferze ZK

- Wypracowanie zysku w dłuższej perspektywie
- Zbudowanie zintegrowanego biznesu
- Utrzymanie klientów

Cele działu personalnego

- Tworzenie strategii personalnej
- Planowanie personalne
- Wdrażanie planów personalnych
- Realizacja metod i technik kadrowych
- Poszukiwanie innowacyjnych

- Efektywne prowadzenie działań ZK
- Planowanie personalne
- Optymalne wykorzystanie ludzi
- Tworzenie i promowanie kultury organizacyjnej, przywództwo
- Rozwój zasobów ludzkich

VI: Strategie personalne

Strategiczne zarządzanie kapitałem ludzkim:

Strategiczne ZKL obejmuje decyzje mające podstawowe i długofalowe znaczenie dla kształtowania stanu i struktury zatrudnienia (planowanie kadr), rozwoju pracowników i menedżerów w organizacji (oceny okresowe, motywowanie, szkolenia, planowanie karier zawodowych) oraz kształtowanie właściwych relacji między przełożonymi i podwładnymi.

- Strategiczne ZKL stanowi odzwierciedlenie podejścia naczelnego kierownictwa organizacji do jej kapitału ludzkiego oraz przyjętej strategii kształtowania i rozwoju załogi, a także sposobu kierowania ludźmi.
- Proceduralnym wyrazem w/w podejścia jest strategia personalna (kompleksowy plan strategiczny w zakresie ZKL oraz plany cząstkowe).
- Organizacyjnym wyrazem w/w podejścia jest ranga menedżera personalnego w hierarchii zarządzania oraz przyjęte rozwiązania strukturalne działu personalnego.

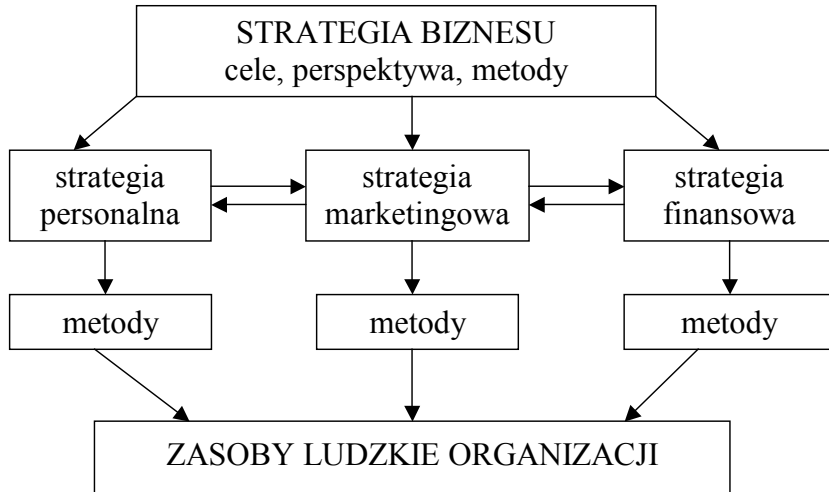
Cele strategicznego ZKL:

- Efektywne wsparcie strategii biznesowej organizacji.
- Skuteczne wsparcie personalne dla wszystkich menedżerów organizacji.
- Odpowiedni serwis kadrowy w zakresie metod i narzędzi kierowania ludźmi.
- Harmonizacja wartości, stylów pracy, rozwiązań strukturalnych organizacji z uwzględnieniem jej potrzeb oraz oczekiwań pracowników.
- Ludzie jako najważniejsze aktywo organizacji, powinni być traktowani jako jej podstawowy kapitał i źródło przewagi konkurencyjnej.
- Konieczność uwzględniania wpływu otoczenia, w szczególności konkurencji i rynku pracy.
- Powiązanie ze strategią ogólną organizacji i jej strukturą.
- Sprzężenie z kulturą organizacyjną, a zwłaszcza wartościami obowiązującymi w organizacji.
- Przewaga działań pro aktywnych nad działaniami reaktywnymi.
- Stwarzanie równych szans rozwoju zawodowego i osobowego wszystkim pracownikom i menedżerom.
- Kompleksowe (systemowe) podejście do ZKL.
- Zmiana i rozwój jako podstawowe kategorie funkcjonujące w praktyce ZKL.

Integracja strategiczna:

- Koncepcja biznesu,
- Elastyczność cele,
- Cele,
- Metody,
- Integracja działań wokół celów strategicznych,
- Zbieżność złożeń i celów kadrowych z założeniami i celami strategii biznesowej.

Integracja strategii biznesu i strategii funkcjonalnych



Źródło: Ł.Sułkowski: „Zarządzanie zasobami ludzkimi”, Absolwent sp. z o.o., Łódź 2001 s.17

Cechy strategii personalnej:

- zintegrowana ze strategią biznesową,
- otwarta na perspektywę dalszego rozwoju organizacji,
- elastyczna, dająca możliwości zmian i korekt,
- zorientowana na przyszłość,
- kompleksowa, obejmująca wszystkie obszary ZKL,
- kreatywna, oparta na wiedzy i innowacyjnych rozwiązaniach.

„Twarde i miękkie podejście do ZKL:

- „Twarde” ujęcie ZKL (Michigan Matching Model):
 - Zasoby ludzkie = inne zasoby organizacji, ich użycie powinni optymalizować kierownicy,
 - Spójność, mierzalność i przewidywalność strategii biznesowej i strategii personalnej,
 - Organizacja jest skoncentrowana na realizacji własnych celów tj. pozycji rynkowej, przetrwania, rozwoju oraz zysku.
- „Miękkie” ujęcie ZKL (Harvard Multiple Stakeholders Approach):
 - Zasoby ludzkie mają szczególny charakter, kierownicy muszą dążyć do zaangażowania i rozwoju pracowników,
 - Strategia biznesowa i strategia personalna są wypadkową gry wielu grup wpływu wewnątrz organizacji i jej otoczeniu,
 - Organizacja dąży do realizacji swoich celów, ważnych dla społeczeństwa oraz dla grup wpływów.

Modele strategii personalnych:

Model „sita”:

- **Dobór do pracy:** zatrudnianie efektywnych, ukształtowanych pracowników, ostre kryteria selekcyjne zorientowane efektywnościowo,
- **Ocenianie pracowników:** krótkookresowe, nastawione na wynagradzanie i odsiewanie osób osiągających słabe wyniki,
- **Motywowanie:** rutynowe, formalne, głównie materialne,
- **Rozwój i kształcenie:** samokształcenie, szkolenie skoncentrowane wyłącznie na przekazywaniu umiejętności zawodowych, przydatnych na danym stanowisku pracy,
- **Rozwój kariery:** szybkie awanse pionowe jako nagroda za wyniki, pracowników łączy z firmą korzyści,
- **Opieka socjalna:** ograniczona, mniejsze bezpieczeństwo i stabilność zatrudnienia,
- **Styl kierowania:** częściej autorytarny, dyrektywny, zorientowany na zadania, przywództwo transakcyjne,
- **Kultura organizacyjna:** rywalizacyjna, wewnątrznie konkurencyjna, gorsza atmosfera pracy, zorientowana na indywidualizm.

Model „kapitału ludzkiego”:

- **Dobór do pracy:** zatrudnianie pracowników o wysokim potencjale rozwojowym i nastawionych na rozwój, kryteria selekcyjne zorientowane osobowościowo,
- **Ocenianie pracowników:** zorientowane na kształtowanie rozwoju pracowników i ocenę ich postaw w długiej i krótkiej perspektywie,
- **Motywowanie:** podejście indywidualne, wykorzystywanie wielu narzędzi motywowania,
- **Rozwój i kształcenie:** kształcenie ogólne, przekazywanie wiedzy, umiejętności i postaw oraz szkolenia specjalistyczne potrzebne na stanowisku pracy,
- **Rozwój kariery:** awanse pionowe i poziome, znaczenie więzi emocjonalnych, lojalność,
- **Opieka socjalna:** stosunkowo szeroka, większe bezpieczeństwo i stabilność zatrudnienia,
- **Styl kierowania:** częściej partycypacyjny i wspierający, oparty na współdziałaniu pracowników w zarządzaniu, przywództwo transformacyjne i transakcyjne,
- **Kultura organizacyjna:** kooperacyjna, zorientowana na pracę zespołową, dobra atmosfera pracy, słabsza konkurencja wewnętrzna.

Rodzaje strategii personalnych:

Strategie planowania zasobów ludzkich:

- Strategie stabilizacji,
- Strategie rozwoju,
- Strategie wykorzystania zasobów ludzkich,
- Strategie elastyczności,
- Strategie redukcji zatrudnienia.

Strategie pozyskiwania pracowników:

- Strategie oparte na zewnętrznych źródłach doboru,
- Strategie oparte na wewnętrznych źródłach doboru,
- Strategie mieszane –oparte na zewnętrznych i wewnętrznych źródłach doboru.

Strategie personalne w obszarze zarządzania poprzez efekty:

- Strategie integracji pionowej,
- Strategie integracji funkcjonalnej,
- Strategie integracji ZK,
- Strategie integracji potrzeb indywidualnych (pracowników) z potrzebami organizacji.

Strategie rozwoju pracowników:

- Strategie inwestowania w rozwój pracowników,
- Strategie zorientowane na samokształcenie,
- Strategie mieszane (inwestowanie przez pracodawcę w rozwój pracowników i samokształcenie).

Strategie wynagradzania pracowników:

- Wynagradzanie „konkurencyjne”,
- Wynagradzanie oparte na wewnętrznej „sprawiedliwości”
- Wynagradzanie uwarunkowane sytuacyjnie,
- Wynagradzanie „mieszane”.

Strategie kształtowania stosunków przemysłowych:

- Strategie partnerstwa z udziałem i bez udziału związków zawodowych,
- Strategie antagonistycznych relacji pracodawca – pracownicy,
- Strategie mieszane.

VII: Metody i techniki projektowania stanowiska pracy

Projektowanie stanowiska pracy (według Davisa) to: „określenie treści, metod i powiązań stanowiska pracy, w celu spełnienia wymogów technologicznych i organizacyjnych, jak również społecznych i osobistych wymagań osoby wykonującej daną pracę”.

Cele projektowania stanowiska pracy:

- **Spełnienie wymagań organizacji** odnośnie produktywności, wydajności operacyjnej oraz jakości wyrobu lub usługi,
- **Zaspokojenie potrzeb jednostki** odnośnie jej zainteresowań, wyzwań i osiągnięć,
- **Ogólnym celem projektowania stanowisk pracy** jest integracja potrzeb jednostki z potrzebami organizacji.

Metody projektowania stanowiska pracy (według Robertsona i Smitha):

- Oddziaływanie na różnorodne wykorzystanie umiejętności, zapewnienie ludziom możliwości wykonywania kilku zadań lub łączenie zadań.
- Oddziaływanie na tożsamość zadań, łączenie zadań i tworzenie naturalnych jednostek pracy.
- Oddziaływanie na znaczenie zadań, tworzenie naturalnych jednostek pracy i informowanie ludzi o znaczeniu pracy.
- Oddziaływanie na samodzielność, ludzie odpowiedzialni za wyznaczenie własnych systemów pracy.
- Oddziaływanie na sprzężenie zwrotne, tworzenie dobrych warunków dla komunikacji.

Cechy motywujące przy projektowaniu stanowiska pracy:

- Samodzielność, uprawnienie, samokontrola i odpowiedzialność,
- Różnorodność,
- Wykorzystanie możliwości,
- Sprzężenie zwrotne,
- Przekonanie o ważności zadania.

Techniki projektowania stanowiska pracy:

- **rotacja stanowisk pracy:** przenoszenie pracownika od jednego zadania do drugiego w celu zmniejszenia monotonii i zwiększenia różnorodności,
- **Rozszerzanie treści pracy:** łączenie zadań wcześniej podzielonych na fragmenty w jedno stanowisko pracy w celu zwiększenia różnorodności i znaczenia powtarzających się zadań,
- **Wzbogacanie treści pracy:** zwiększanie samodzielności i odpowiedzialność za pracę, opiera się na metodzie cech charakterystycznych stanowiska pracy,
- **Samosterujące zespoły** (autonomiczne grupy pracownicze): zespoły bez bezpośredniego nadzoru,
- **Projekt pracy zapewniający wysoką wydajność.**

Wzbogacanie treści pracy:

Ma na celu zapewnienie pracownikowi wyzwań i maksymalizację zainteresowania pracą poprzez stworzenie stanowiska pracy, które:

- ✓ stanowi kompletny element pracy,
- ✓ gwarantuje pracownikowi możliwie szeroki zakres różnorodności, odpowiedzialności i kontroli,
- ✓ zapewnia bezpośrednie sprzężenie zwrotne poprzez samą pracę, umożliwia pracownikowi dokonanie samooceny wyników swojej pracy.

Samosterujące zespoły:

- rozszerzają treść poszczególnych stanowisk pracy – możliwość różnicowania umiejętności,
- podejmują decyzje związane z metodami pracy oraz planowaniem, opracowaniem harmonogramu i kontrolą pracy,
- rozdzielają zadania pomiędzy członków zespołu.

Etapy projektowania pracy zapewniającej wysoką wydajność (według Buchanana):

- jednoznacznie określenie przez kierownictwo swoich potrzeb w sferze nowych technologii i metod produkcji oraz skutki ich wdrożenia,
- zachęcanie do różnicowania umiejętności,
- zapewnianie wyposażenia umożliwiającego jego elastyczne wykorzystywanie,
- tworzenie samosterujących zespołów, liczących ok. 9-12 osób, przyjmujących pełną odpowiedzialność za montaż i testowanie produktów, wyszukiwanie usterek i częściowo za konserwację,
- przyjmowanie przez kierowników zespołów wspierającego stylu kierowania,
- zapewnienie systemów wsparcia dla dystrybucji narzędzi i dostaw materiałów,
- określenie przez kierownictwo celów i standardów pracy,
- Zachowanie ostrożności przy wprowadzaniu nowego systemu poprzez programy zaangażowania i porozumienia,
- przeprowadzenie dogłębnych szkoleń, przygotowanych na podstawie analizy potrzeb szkoleniowych (APS),
- projektowanie systemu wynagrodzeń przy współudziale pracowników, odpowiadającego potrzebom pracowników i kierownictwa,
- powiązanie wynagrodzeń z wynikami pracy i umiejętnościami pracowników.