

# Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi

## KONSPEKT PRACY

Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) jest stosunkowo nowym podejściem do zarządzania personelem, które traktuje ludzi jako podstawowy zasób organizacji. Do ważniejszych zagadnień z tej dziedziny należą: dobre porozumiewanie się z pracownikami, włączanie ich w bieżące problemy przedsiębiorstwa oraz dbałość o ich utożsamianie się z organizacją i lojalność w stosunku do niej. Znaczny nacisk położony jest na strategiczne podejście związane z pozyskiwaniem ludzi, motywowaniem ich i kierowaniem nimi.

Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w dużej mierze bazuje na praktyce zarządzania personelem. Warto zaznaczyć, że teoretyczna baza ZZL opiera się na takich dyscyplinach akademickich, jak socjologia i psychologia. Istnieje jednak pogląd głoszący, iż ZZL nie jest spójnym systemem myślowym, który wykazywałby się sprawdzalnymi w sposób naukowy cechami. W ZZL nie przyjmuje się tylko jednego systemu myślowego.

Sugeruje się, że gospodarowanie zasobami ludzki organizacji jest jedynie formą retoryki, za którą nie stoi żadna solidna teoria. Nowe terminy, takie jak płaca zależna od poziomu wykonywania pracy, kultura przedsiębiorstwa oraz inne pojęcia, nie reprezentują nowych idei dotyczących praktyki. Twierdzi się, że plan gry nie jest wprowadzeniem dokładnie sprawdzonych koncepcji, lecz chwytem mającym na celu umocnienie kontroli kierownictwa w organizacjach.

Aby zaprzeczyć tym poglądom autor zdecydował się na podjęcie tematu pracy. Jej zasadniczym celem jest prezentacja teoretyczna i empiryczna poszczególnych etapów strategicznego

zarządzania zasobami ludzki przedsiębiorstwa. Cel ten będzie realizowany poprzez cele szczegółowe, a mianowicie: wskazanie rodowodu dyscypliny strategicznego zarządzania zasobami ludzki strategicznego, omówienie poszczególnych jego elementów: rekrutacji i selekcji pracowników, szkoleń i ocen pracowniczych, wynagrodzeń i przysługujących świadczeń a także modeli kierowania stosunkami pracowniczymi w aspekcie teoretycznym i praktycznym – na przykładzie wyselekcjonowanego do pracy przedsiębiorstwa.

Hipotezą pracy jest wobec powyższego stwierdzenie: strategiczne podejście do zarządzania personelem wspomaga efektywność całej organizacji.

Aby osiągnąć zamierzony cel i zweryfikować postawiona tezę autor zaproponował następujący układ pracy:

## **Plan pracy**

### **Wstęp**

### **Rozdział I.**

#### **Strategiczne gospodarowanie zasobami ludzkimi**

1. Geneza zarządzania zasobami ludzkimi
  - 1.1. Teoretycy szkoły klasycznej
  - 1.2. Szkoła behawioralna
  - 1.3. Podejście systemowe
  - 1.4. Nowoczesne koncepcje
2. Podstawy strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi
3. Model strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi
4. Teoretyczne aspekty strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi

### **Rozdział II.**

## **Działania z zakresu strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi – przyciąganie zasobów ludzkich**

### 1. Planowanie zasobów ludzkich

1.1. Analiza stanowisk.

1.2. Prognozowanie popytu i podaży zasobów ludzkich

1.3. Dostosowanie podaży pracy i popytu na zasoby ludzkie

### 2. Rekrutowanie zasobów ludzkich

2.1. Rekrutacja wewnętrzna (nabór wewnętrzny)

2.2. Rekrutacja (nabór) zewnętrzna.

2.3. Realistyczna perspektywa.

### 3. Stosowane metody doboru kadr

3.1. Uwiarygodnienie: przewidyujące, treści

3.2. Formularze podania o przyjęcie do pracy

### 4. Spojrzenie globalne

## **Rozdział II.**

## **Działania z zakresu strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi – rozwój i utrzymanie zasobów ludzkich**

### 1. Szkolenia i doskonalenia

1.1. Ocena potrzeb szkoleniowych.

1.2. Rozpowszechnione metody szkolenia.

1.3. Ocena szkolenia.

### 2. Ocena wyników

2.1. Rozpowszechnianie metody oceny: obiektywne, orzekające.

2.2. Uwarunkowana behawioralnie skala ocen.

2.3. Błędy w ocenie wyników.

2.4. Zwrotna informacja o wynikach pracownika

3. Utrzymanie zasobów ludzkich

3.1. Określenie wynagrodzenia

3.2. Określenie świadczeń

4. Spojrzenie globalne

### **Rozdział III.**

#### **Działania z zakresu strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi – kierowanie stosunkami pracowniczymi**

1. Stosunki pracownicze

2. Związki zawodowe

3. Negocjacje zbiorowe

4. Rozpatrywanie skarg i wniosków

### **Rozdział IV.**

#### **Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie „X”**

1. Charakterystyka przedsiębiorstwa

2. Zasoby ludzkie przedsiębiorstwa

3. Identyfikacja działań z zakresu strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi

3.1. Rekrutacja i selekcja

3.2. Szkolenia i utrzymanie personelu

3.3. Kierowanie stosunkami pracowniczymi

4. Wnioski

### **Zakończenie**

### **Bibliografia**

## Spis tabel i rysunków

W pracy wykorzystano literaturę fachową, materiały zamieszczone w prasie, materiały wewnętrzne przedsiębiorstwa „X” oraz akty normatywne i prawne. Ich spis zamieszczono poniżej.

## Bibliografia

1. Adamiec M., Kożusznik B.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor – kreator – inspirator*. Kraków: Wydawnictwo AE 2000.
2. Armstrong M.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC 2000.
3. Bielski M.: *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck 2002.
4. Bratnicki M., Strużyna J., Dyduch W.: *Kapitał intelektualny – odwieczne problemy a nowe propozycje metodologiczne*. W: *Kapitał intelektualny. Dylematy i wyzwania*. A. Pocztowski. Nowy Sącz: Wyższa Szkoła Biznesu 2001.
5. *Czym interesom służy przedsiębiorstwo*. „Zarządzanie na Świecie” 2002 nr 8.
6. *Czym się wyróżniają najlepsze firmy świata*. „Zarządzanie na Świecie” 2000 nr 11.
7. Gableta M., Tyrek M.: *Kształtowanie organizacji sprzyjającej ludziom*. W: *Raport o zarządzaniu. VI edycja. Najlepsze praktyki zarządzania. Restrukturyzacja przedsiębiorstw*. Warszawa: KNOiZ PAN, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego 2001.
8. Haus B.: *Czynniki ewolucji rynkowej przedsiębiorstw*. W: *Procesy dostosowawcze polskich przedsiębiorstw do warunków funkcjonowania w Unii Europejskiej. Relacje przedsiębiorstw z otoczeniem*. B. Nogalski, J. Rybicki. Sopot: Wydawnictwo Fundacji Uniwersytetu Gdańskiego 2001.
9. Hubert J.: *Społeczeństwo synergetyczne*. Kraków:

Universitas 2000.

10. Jaki A.: *Kapitał intelektualny jako składnik kapitału przedsiębiorstwa* W: *Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstwa*. Opracowanie i redakcja naukowa R. Boro-wiecki. Kraków: Wydawnictwo AE, TNOiK Kraków 2000.
11. *Jak lepiej wykorzystać wiedzę w przedsiębiorstwie*. „Zarządzanie na Świecie” 2000 nr 6.
12. Jakubów L.: *Społeczne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstwa*. Wrocław: Wydawnictwo AE 2000.
13. Koźmiński A.K.: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*. W: *Polska w Europie 2000 – polskie nauki o zarządzaniu wobec wyzwań XXI wieku*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego 2001.
14. Lichtarski J.: *Koncepcje zarządzania czy funkcje przedsiębiorstwa*. „Przegląd Organizacji” 2001 nr 9.
15. Lichtarski J.: *O relacji porządek-chaos na tle współczesnych tendencji w zarządzaniu*. „Przegląd Organizacji” 2002 nr 1.
16. Lundy O., Cowling A.: *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC 2000.
17. Makin P., Cooper C., Cox Ch.: *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2000.
18. Makowski K.: *Ilościowe determinanty polityki personalnej*. W: *Strategia personalna firmy*. M. Juchnowicz. Warszawa: Difin 2000.
19. Martyniak Z.: *Efektywność organizacji*. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2000 nr 11.
20. Penc J.: *Kreatywne kierowanie*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet 2000.
21. Pocztowski A., Czarnecka B., Potoczek N.: *Zarządzanie personelem w przedsiębiorstwach Małopolski*. Nowy Sącz: Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University 2002.
22. *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*. J. Lichtarski.

Wrocław: Wydawnictwo AE 2001.

23. *Przedsiębiorstwo przyszłości*. Praca zbiorowa pod red. W.M. Grudzewskiego i I.K. Hejduk. Warszawa: Difin 2000.
24. Robbins S.P., Dc Cenzo D.A.: *Podstawy zarządzania*. Warszawa: PWE 2002.
25. Romanowska M., Dworzecki Z.: *Teoria i praktyka zarządzania*. W: *Podstawy organizacji i zarządzania*. Praca zbiorowa pod red. M. Romanowskiej. Warszawa: Difm 2001.
26. *Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty*. Praca zbiorowa pod red. A. Szalkowskiego. Warszawa: Poltext 2002.
27. Sajkiewicz A., Sajkiewicz Ł.: *Nowe metody pracy z ludźmi. Organizacja procesów personalnych*. Warszawa: Poltext 2002.
28. Sekuła Z.: *Planowanie zatrudnienia*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC 2001.
29. Sidor-Rządowska M.: *Kształtowanie systemów ocen pracowników*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC 2000.
30. Sułkowski Ł.: *Procesy kulturowe w organizacjach. Koncepcje, badania i typologie kultur organizacyjnych*. Toruń-Lódź: Dom Organizatora 2002.
31. Szaban J.: *Miejsce i rola zarządzania wiedzą w teorii organizacji*. „Współczesne Zarządzanie” 2002 nr 1.
32. Szemplińska E.: *Zmiany w organizacji i wymiarze czasu pracy*. „Służba Pracownicza” 2001 nr 8.
33. Śliwa K.R.: *O organizacjach inteligentnych i rozwiązywaniu złożonych problemów zarządzania nimi*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza WSM SIG 2001.
34. Trocki M.: Warszawa: PWE 2001.
35. *w działalności gospodarczej*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna 2002.
36. *Ustawa o zatrudnieniu i przeciwdziałaniu bezrobociu*. DzU 2001 nr 6, póź. 56, art. 19-20, 22.
37. *Ustawa z 1 marca 2001 r. o zmianie ustawy Kodeks pracy* (DzU nr 28, póź. 301).

38. Wawrzyniak B.: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach – potrzeba diagnozy*. W: *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwanie dla Polski XXI w.* Warszawa: Komitet Badań Naukowych 2001.
39. Zbiegień-Maciąg L.: *Pracownicy jako kapitał. Narzędzia pomiaru i zapisu wartości zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie*. „Personel i Zarządzanie” 2002 nr 1.
40. Zimniewicz K.: *Mit uniwersalnej recepty na zarządzanie*. „Współczesne Zarządzanie” 2002 nr 1.

Jeśli nie czujesz się na siłach, aby samodzielnie napisać swoją pracę i potrzebujesz w tym pomocy, to polecamy serwis [pisanie prac](#) - wszechstronna pomoc w pisaniu prac.