



# Zarządzanie Zasobami Ludzkimi



**Prosimy zapoznać się z materiałem**



## MODUŁ I

1. Definicje i istota zarządzania zasobami ludzkimi
2. Kapitał ludzki w przedsiębiorstwie
3. Planowanie zatrudnienia jako aspekt zarządzania zasobami ludzkimi
4. Rekrutacja jako funkcja zarządzania zasobami ludzkimi
5. Szkolenie i doskonalenie kadr w ramach zarządzania zasobami ludzkimi
6. Wynagradzanie za pracę
7. Pomiar i ocena efektywności pracy w zarządzaniu zasobami ludzkimi

# DEFINICJE I ISTOTA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Każde przedsiębiorstwo ma do dyspozycji zasoby materialne, finansowe, informacyjne oraz zasoby ludzkie, rozumiane jako ogół pracowników zatrudnionych w określonej jednostce organizacyjnej. Zasoby ludzkie są najbardziej wpływowe z punktu widzenia decyzyjności o wykorzystaniu pozostałych czynników.



- **Definicje zarządzania zasobami ludzkimi**

W literaturze przedmiotu można znaleźć różne definicje, akcentujące odmienne cechy tego procesu. Według M. Amstronga zarządzanie zasobami ludzkimi należy rozumieć jako spójny, wszechstronny, strategiczny ogląd na całokształt problematyki związanej z kierowaniem i rozwojem zasobów ludzkich w obrębie struktur poszczególnych przedsiębiorstw. Autor dobitnie podkreśla, że każdy aspekt tego procesu stanowi istotny - z punktu widzenia organizacji jako całości - element zarządzania nią. Zarządzanie zasobami ludzkimi jest więc cennym i nieodłącznym źródłem sukcesów firmy i należy wystrzegać się



traktowania ich w kategoriach kosztów zmiennych. Amstrong skłonny jest umieszczać zasoby ludzkie i proces zarządzania nimi, jako składnik majątku trwałego. Z jego punktu widzenia, sukces firmy w dużej mierze zależy od zapewnienia na stanowisku przywódców ludzi świadomych tego i gwarantujących pełne wykorzystanie i rozwój posiadanych przez nich zdolności.

*Pocztowski rozumie zarządzanie zasobami ludzkimi jako zasadniczą kategorię, przez pryzmat której należy rozpatrywać i rozwiązywać ogół problemów związanych z funkcjonowaniem ludzi w organizacji.* Tak rozumiana kategoria powinna obejmować ogół instytucjonalnych, funkcjonalnych, a także instrumentalnych aspektów zarządzania przedsiębiorstwem oraz gwarantować organizacji zapewnienie w danym miejscu i określonym czasie wszystkich niezbędnych zasobów ludzkich w wymiarze ilościowym i jakościowym. Zarządzanie zasobami ludzkimi ma więc kreować i kontrolować efektywność spożywania ich w procesie pracy, uwzględniając misję i cel nadrzędny każdego przedsiębiorstwa.

Samo pojęcie „zarządzanie zasobami ludzkimi” pojawiło się jako efekt poszukiwań nowej formuły sprawowania dotychczasowych funkcji personalnych firmy, od której zależy sprawne funkcjonowanie całej organizacji w zmieniających się warunkach otoczenia. Jak podkreślają specjaliści, zmiany zachodzące wewnątrz organizacji, dotyczące nowych standardów jakości, systemów produkcji, czy metod zarządzania, nieuchronnie pociągają za sobą zmiany w organizacji pracy, a jednocześnie wymagają odmiennych kwalifikacji, postaw i zachowań pracowników na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej przedsiębiorstw i organizacji nienastawionych „na zysk”.

Traktowanie zasobów ludzkich jako składnika aktywów, niejako wymusza konieczność inwestowania w rozwój tego zasobu i zintensyfikowanie dążeń do uzyskania maksymalnego efektu tego rodzaju inwestycji. Właściwe zarządzanie zasobami ludzkimi, stwarza nieporównywalnie lepsze warunki do skutecznego i optymalnego zarządzania przedsiębiorstwem, zgodnie z wyznaczoną misją i przyjętymi celami strategicznymi firmy.

Inna definicja podkreśla, że zarządzanie jest procesem informacyjno-decyzyjnym, który skutkuje realizacją funkcji kierowniczych w zakresie pozyskiwania i zagospodarowywania dostępnych zasobów, obejmującym także zbieranie i przetwarzanie informacji zwrotnych o



przebiegu realizacji zadań i poziomie osiągnięcia założonych i wyznaczonych celów organizacji. W zasadzie jest to proces całkowicie inicjowany i realizowany przez ludzi, wymagający całkowitej współpracy na każdym szczeblu struktury.

- **Funkcje i modele strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi**

Proces zarządzania zasobami ludzkimi dzieli się na koncepcje zarządzania, z których dwa podstawowe modele (koncepcje) to model Michigan i model harwardzki.

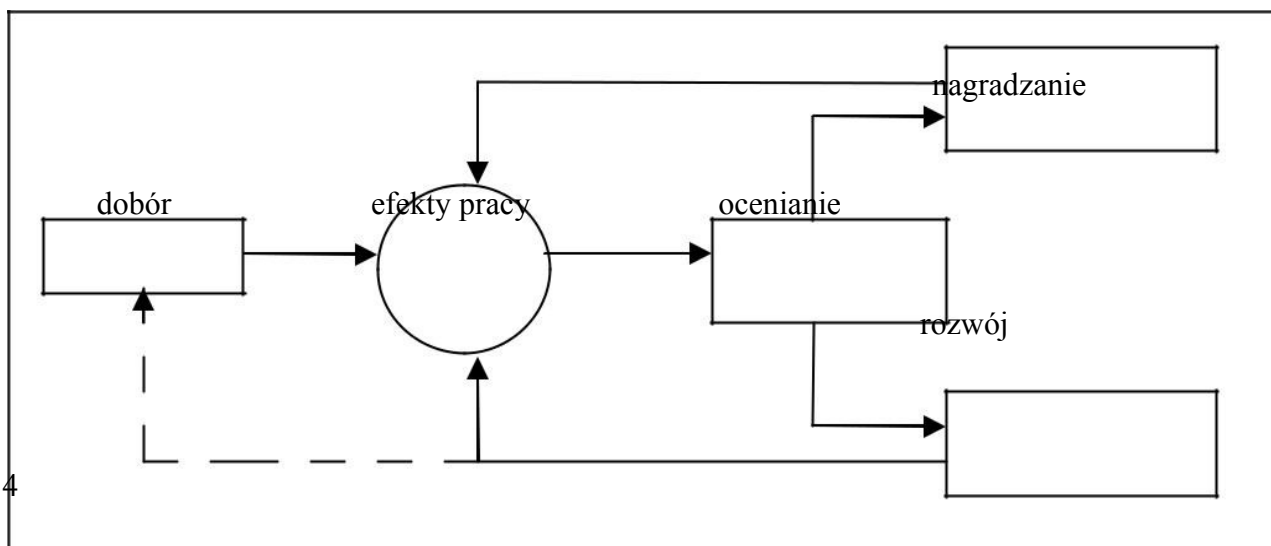
1. Model Michigan

Model Michigan powstał w wyniku pracy grupy badawczej miejscowego Uniwersytetu, a opracowana koncepcja opierała się na strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi. Lata osiemdziesiąte przyniosły nowe spojrzenie na funkcje personalne w przedsiębiorstwie, oparte właśnie na strategicznym podejściu do nich.

W koncepcji Michigan, strategia przedsiębiorstwa pełni nadrzędną rolę, zaś struktura organizacyjna i zarządzanie zasobami ludzkimi są jedynie wynikiem przyjętej strategii. Wynikające z tego modelu funkcje zarządzania zasobami ludzkimi, sprowadzają się do:

- doboru pracowników,
- oceny efektów ich pracy,
- nagradzania pracowników,
- rozwoju umiejętności zatrudnionych ludzi.

Każda z wymienionych funkcji łączy się z pozostałymi, tworząc swego rodzaju cykl zasobów ludzkich. Zasadniczym zadaniem kierownictwa jest stworzenie takiego powiązania struktury formalnej i systemu zasobów ludzkich by skutecznie wpływały na realizację celów strategicznych danej jednostki organizacyjnej.





Rys. 1 Cykl zasobów ludzkich w modelu Michigan, źródło: : A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998, s. 21.

Wymienione funkcje mają istotne znaczenie na każdym z poziomów zarządzania: strategicznym, taktycznym i operacyjnym. Według M. Armstronga strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi dotyczy tych decyzji, które mają podstawowe znaczenie dla całej polityki zatrudnienia i rozwoju w danym przedsiębiorstwie oraz takich, które w jakikolwiek sposób wpływają na wzajemne relacje między kierownictwem i personelem. Dość ważnym ograniczeniem tego modelu zarządzania zasobami ludzkimi są jednokierunkowe przepływy danych ze środowiska zewnętrznego do organizacji. Wielu krytykuje również niedostatecznie skuteczny przepływ z misji i strategii do struktury organizacyjnej i zarządzania kadrami.

## 2. Model harwardzki

Model harwardzki tym różni się od poprzedniego, że uwzględnienia presję różnych czynników wewnętrznych i zewnętrznych wpływających na przedsiębiorstwo, co pozwala postrzegać zasoby ludzkie z bardziej strategicznej perspektywy. Ponadto dopuszcza zaangażowanie się w proces zarządzania kadrami także kierowników liniowych.

### **Ta koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi uwzględnia obszary dotyczące:**

1. uczestnictwa pracowników,
2. ruchliwości pracowników wiążącej się z zatrudnianiem, przemieszczaniem i zwalnianiem,
3. systemu nagradzania (bodźce, płace, udziały),
4. strukturyzacji pracy.

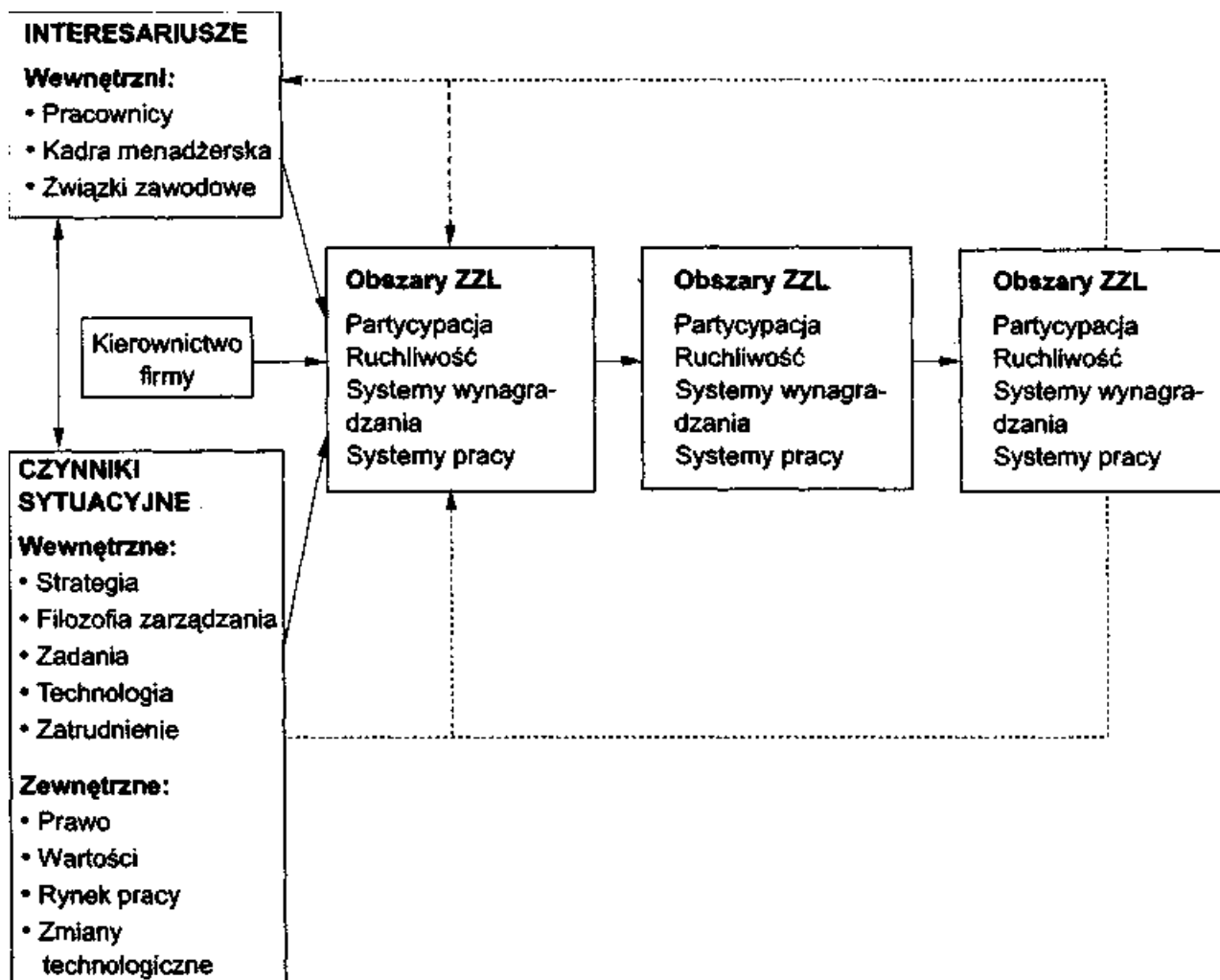
Model harwardzki zakłada, że wymienione powyżej obszary są przedmiotem zainteresowania uczestników organizacji, czyli akcjonariuszy, kierownictwa, pracowników, a dodatkowo są podatne na wpływ takich czynników jak: struktura zatrudnienia, strategia przedsiębiorstwa, sytuacja na rynku pracy, stanowione prawo. Ta koncepcja zarządzania pozwala również stosunkowo łatwo przewidzieć, z jakimi skutkami wiążą się podejmowane



decyzje. Do skutków bezpośrednich podejmowanych decyzji zalicza się:

- a) produktywność,
- b) zaangażowanie,
- c) współpracę.

Skutkiem pośrednim może być uzyskiwana satysfakcja i osiągnięty stopień efektywności organizacji.



Rys. 2 Harwardzki model zarządzania zasobami ludzkimi, źródło: A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998, s. 26.

Model harwardzki dosyć dokładnie obrazuje wzajemne relacje zależności, występujące zarówno między osobami, jak i poszczególnymi czynnikami sytuacyjnymi.

Głównym zadaniem zarządzania zasobami ludzkimi, wg interpretowanego przez Pocztowskiego modelu harwardzkiego, jest koordynowanie:



- a) partycypacji,
- b) ruchliwości,
- c) nagradzania pracowników,
- d) strukturyzacji pracy

ze strategią organizacji. Samą strategię uznaje się jako jeden z czynników sytuacyjnych, wpływających na zarządzanie zarówno zasobami ludzkimi, jak i wynikiem przedsięwzięć w tej dziedzinie zarządzania.

- Cechy zarządzania zasobami ludzkimi

Głównym celem i zadaniem funkcji personalnej w organizacji jest zaakcentowanie kluczowego znaczenia roli jej pracowników i ich wpływu na realizację wyznaczonych celów danego przedsiębiorstwa.

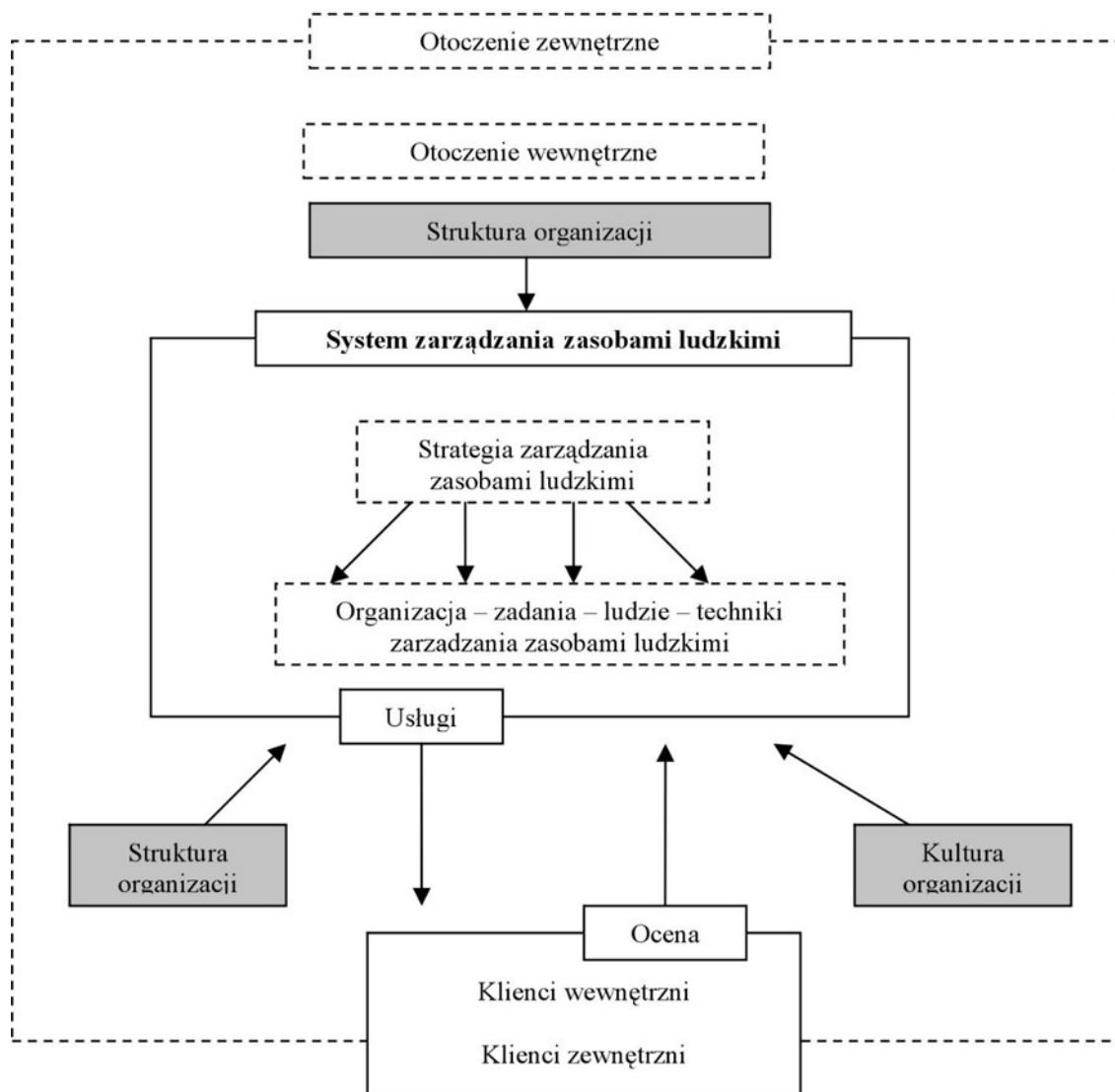
Do realizacji funkcji personalnej wykorzystuje się znane i powszechnie stosowane narzędzia, chociaż spotykane w literaturze fachowej modele są często nieprecyzyjne i nie uwzględniają głównych funkcji oraz możliwych do wykorzystania instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Holistyczne spojrzenie na sferę zarządzania i wszystkie towarzyszące jej elementy, wymaga uwzględnienia wielu czynników wewnętrznych i zewnętrznych.

Podstawowym założeniem w przedstawionym powyżej modelu zarządzania zasobami ludzkimi, jest istnienie potrzeb danej organizacji. Potrzeby owe zaspokajane są w wyniku świadczonych usług przez system zarządzania tymi zasobami.

Oceny efektywności komórki zajmującej się zasobami ludzkimi w danej firmie, dokonuje się na podstawie oceny usług, jakie są świadczone przez tę komórkę. Model ten uwzględnia również relacje, jakie zachodzą między systemem zarządzania zasobami ludzkimi, a klientami zarówno wewnętrznymi jak i zewnętrznymi. Głównym kryterium oceny funkcjonowania całego systemu zarządzania zasobami ludzkimi jest więc poziom zaspokojenia potrzeb. Twórca owego modelu - A. Pochtowski podkreśla, że system zarządzania zasobami ludzkimi obejmuje strategię personalną, wynikającą z nadrzędnej strategii organizacji, która pozostaje w jedności z pozostałymi strategiami cząstkowymi.



Dodatkowo wpływa na kierunek i kształt wszystkich procesów w tej dziedzinie zarządzania. Strategię tę uzupełnia się o inne elementy: organizację, zadania, ludzi, techniki zarządzania zasobami ludzkimi. Wzajemne powiązania między poszczególnymi elementami, sposób ich wyodrębnienia i funkcjonowania są uzależnione od wielu czynników, głównie od struktury i kultury organizacyjnej.



Rys. 6. Model systemu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji, źródło: A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998, s. 30.

**Funkcja personalna zarządzania zasobami ludzkimi charakteryzuje się następującymi cechami:**





- traktuje ludzi jako najcenniejszych z posiadanych zasobów organizacji, w który należy inwestować i go rozwijać,
- strategiczną orientacją, która pozwala integrować cele i politykę w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi z nadrzędną misją i strategią organizacji,
- wpływa na kształt kultury organizacji, wpływającej na rozwiązywanie wszystkich spraw personalnych,
- rozwija partycypację pracowników w funkcjonowanie organizacji,
- decentralizuje decyzje personalne, zwiększając uprawnienia menedżerów liniowych,
- indywidualizuje stosunki pracy.

U podstaw całego procesu leży właściwe określenie celów oraz optymalne wykorzystanie ograniczonych zasobów do ich osiągnięcia przez przedsiębiorstwo. Zatrudnieni w danej firmie pracownicy wraz ze swoimi umiejętnościami, posiadany doświadczeniem, motywacją do pracy i zdolnościami są niezastąpione w realizacji celów. Zapewniając wymaganą liczbę pracowników o odpowiednich kwalifikacjach, tworząc warunki stymulujące efektywne zachowania zatrudnionego personelu można zarządzać nimi zgodnie z nadrzędnym celem organizacji.

Wszyscy pracownicy na szczeblach kierowniczych odpowiedzialni za zarządzanie zasobami ludzkimi, powinni pamiętać, że organizacja tej sfery składa się z trzech wymiarów: funkcjonalnego, instytucjonalnego i instrumentalnego. Wymiar funkcjonalny to całościowy kształt czynności i funkcji, jakie są niezbędne do realizacji celów w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Instytucjonalizm zarządzania przejawia się we wzajemnych relacjach między podmiotami i osobami, które uprawnione są do podejmowania decyzji personalnych, zaś wymiar instrumentalny obejmuje narzędzia i techniki, które wykorzystuje się realizując wyżej wymienione funkcje w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.

## **KAPITAŁ LUDZKI W PRZEDSIĘBIORSTWIE**

Kapitał ludzki obejmuje kwalifikacje, talent, doświadczenie, poświęcenie i



odzwierciedla wszystkie wartości firmy, które tkwią w ludziach: pracownikach, kooperantach, konsultantach i klientach, a które przyczyniają się do jej rozwoju i pełnienia misji. Kapitał ten tworzą formalne i nieformalne grupy pracownicze.

### - **Cechy charakterystyczne kapitału ludzkiego**



Kapitał ludzki w każdym przedsiębiorstwie jest unikalny i wynika z intelektualnych zdolności w dostosowywaniu się do zmienności otoczenia lub umiejętności wykorzystywania dynamiki gospodarki do osiągnięcia korzyści dla firmy. W takich ujęciach kapitał ludzki jest anonimowy i praktycznie tworzy

go każdy wykwalifikowany pracownik przestrzegający uregulowań formalnoprawnych obowiązujących w miejscu pracy.

Kapitał ludzki charakteryzowany jest przez:

- fluktuację doświadczonego personelu, która ma odzwierciedlać stabilność zasobów wiedzy w danej firmie,
- odsetek osób zatrudnionych, legitymujących się wyższym wykształceniem, który ma odzwierciedlać zdolność do inteligentnego myślenia i działania,
- średni poziom doświadczenia zawodowego, jaki określa się liczbą przepracowanych w firmie lat, ewentualnie w danym zawodzie lub na określonym stanowisku, który ma świadczyć o jakości zasobów wiedzy danego przedsiębiorstwa,
- odsetek uzyskiwanych od klientów dochodów, świadczący o innowacyjności, umiejętności tworzenia nowej, lub poszerzania dotychczasowej wiedzy,
- autentyczne zadowolenie pracowników, będące wyrazem siły związku z organizacją i skłonności do dzielenia się posiadaną wiedzą, dla dobra ogółu,



- wartość dodana na jednego pracownika, traktowana jako wskaźnik, w jakiś sposób zdeterminowany przez poziom wiedzy pracowników,

- poniesione koszty szkoleń i edukacji w przeliczeniu na jednego pracownika, świadczące o poziomie inwestycji w pozyskanie nowej i poszerzanie wiedzy.

Istnienie kapitału ludzkiego jest warunkiem koniecznym funkcjonowania przedsiębiorstwa, a dane kosztowe, czasowe, ilościowe i jakościowe stanowią de facto przesłankę efektywnego jego działania. Wszelkie udoskonalenia czy próby optymalizowania funkcjonowania firmy, bazują na wiedzy, jak ludzie rozwiązują problemy i jakie uwarunkowania determinują ich działania.

- Zarządzanie kapitałem ludzkim, a polityka kadrowa

Zarządzając obszarem zasobów ludzkich podejmuje się szereg różnorodnych działań dotyczących pracowników. Obejmują one:

- ustalenie kwalifikacji, predyspozycji, umiejętności, osobowości pracowników,
- wskazanie zasad doboru i doskonalenia kadr,
- wytyczanie i realizowanie ścieżek kariery zawodowej,
- kształtowanie systemów motywacyjnych,
- określanie zasad organizacji pracy.

Celem zarządzania zatrudnieniem jest uzyskanie przewagi konkurencyjnej poprzez strategiczne wyszukanie i ulokowanie wysoce zaangażowanych i wykwalifikowanych pracowników, stosując dostępne techniki personalne, kulturowe, strukturalne. Strategicznie spójne podejście do zarządzania sprowadza się de facto do zarządzania najbardziej wartościowymi aktywami organizacji, czyli zatrudnionymi w niej ludźmi, którzy zbiorowo i indywidualnie przyczyniają się do realizacji jej celów.

W wielu przedsiębiorstwach europejskich, zarządzanie zasobami ludzkimi utożsamia się z realizacją funkcji kadrowej, sprowadzającej się do opracowywania polityki personalnej na poszczególnych etapach procesu kadrowego.

Polityka kadrowa, będąca składnikiem polityki przedsiębiorstwa, jest efektem podjętych decyzji co do metod oraz zasad postępowania z pracownikami. Stanowi swego rodzaju zbiór wytycznych, podporządkowanych wewnętrznym priorytetom działalności przedsiębiorstwa.



Głównym założeniem polityki kadrowej jest stworzenie warunków sprzyjających równoczesnym działaniom na rzecz teraźniejszości i przyszłości, z poszanowaniem przeszłości. W praktyce przedkłada się to na działania zmierzające do pozyskania dla organizacji właściwych ludzi na właściwe miejsca i we właściwym czasie, zagwarantowanie optymalnej efektywności pracy oraz zapewnienie wszystkim zatrudnionym komfortu pracy w zakresie szeroko pojętych warunków pracy (Jurkiewicz, 2001).

Zasady polityki kadrowej odzwierciedlają przyjęte w danym przedsiębiorstwie sposoby łączenia bieżącego funkcjonowania z towarzyszącymi im zmianami rozwojowymi wynikającymi z przyjętej strategii z uwzględnieniem owej dynamiki otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego. W tym celu należy określić priorytety kadrowe przedsiębiorstwa, np. jakie profesje, kwalifikacje i umiejętności są kluczowe dla działalności przedsiębiorstwa, czy utrzymywać w miarę stabilną kadrę, jak zorganizować proces przygotowywania następców, itp.

**W odniesieniu do kapitału ludzkiego polityka przedsiębiorstwa oznacza:**

- wybór istotnych ze strategicznego punktu widzenia instrumentów długofalowego oddziaływania na zewnętrzny i wewnętrzny rynek pracy,
- określenie zasad wykorzystywania tych instrumentów,
- określenie preferowanych relacji między przełożonymi i podwładnymi oraz relacje między pracownikami różnych działów.

Instrumentami polityki kadrowej są:

3. mieszana lub ustabilizowana polityka zatrudnienia oraz związane z nią działania marketingu kadrowego, mające zapewnić dobrą pozycję przedsiębiorstwa na rynku pracy,

4. kierowanie - preferowane demokracja i partycypacja, a w sytuacjach kryzysowych przywództwo,

5. mobilizujące do rozwoju osobistego i współdziałania systemy motywacyjne, konstruowane na podstawie badań poziomu zadowolenia pracowników, a opierające się głównie na ocenie i wynagrodzeniu,



6. organizacja pracy, która opiera się na współtworzeniu przez pracowników elastycznych systemów otwartych, zintegrowanych wokół realizowanych na rzecz klienta procesów podstawowych,

7. rozwój i doskonalenie kadr o charakterze przyszłościowym, wyprzedzające obecne potrzeby przedsiębiorstwa w zakresie kompetencji zawodowych i społecznych.

Kreowanie inteligentnej organizacji przedsiębiorstwa, wymaga kształtowania polityki kadrowej zgodnie z podejściem kapitału ludzkiego, opartego na założeniu, że człowiek zmienia się przez całe życie, odczuwa emocjonalny związek z miejscem pracy, postępuje lojalnie. Głównym zadaniem przedsiębiorstwa jest więc wyszukanie odpowiednich ludzi i mądre inwestowanie i ukierunkowanie ich rozwoju. Kierownicy w tak funkcjonującej organizacji pełnią role trenerów, nauczycieli, a ich zadania sprowadzają się do pilnowania zakresu tematycznego, tempa uczenia się, a nawet i metodyki pozyskiwania dodatkowych kwalifikacji. (Kostera, Kownacki w: Koźmiński, Piotrowski, 1995).

- Praca zespołowa, a integracja kwalifikacji

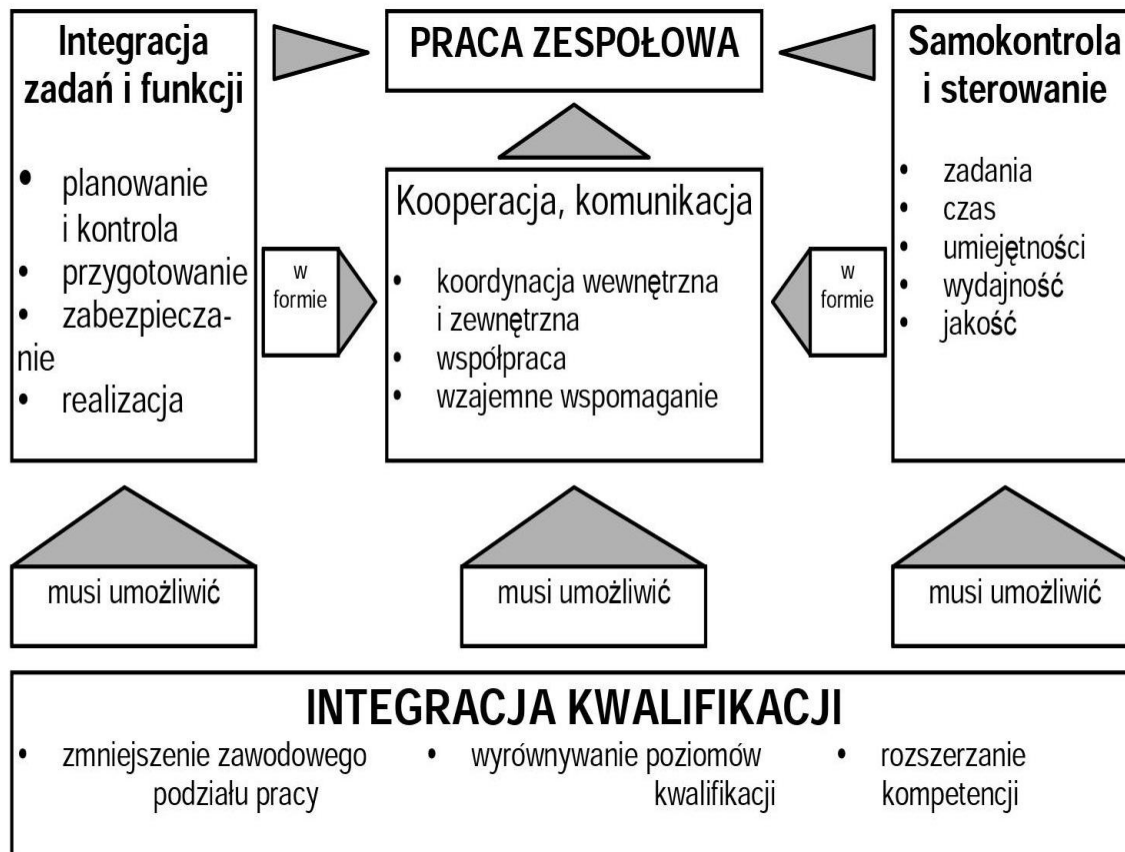
Efektywna praca w warunkach pośpiechu jest możliwa, gdy pracownicy wzajemnie wspomagają się w realizacji zadań, indywidualnym rozwoju, współpracują, ufają sobie. Duży nacisk kładzie się na tworzenie zespołów zadaniowych, w których pracownicy w razie konieczności potrafią się zastępować. Jest to tak zwana integracja kwalifikacji, gdzie granice pomiędzy zakresami obowiązków poszczególnych stanowisk nie są ostre i sztywno ustalone, a pracownik musi posiadać wiedzę i umiejętności, wykraczające poza jego specjalność, odpowiedzialnie funkcjonować w zespole i działać samodzielnie.

Od pracowników wymaga się również dojrzałości i profesjonalizmu oraz wiedzy o sobie samym, jaki poziom jakości, wydajności, czy efektywności pracy może faktycznie zaoferować. Przydatne są także umiejętności planowania, samoorganizacji na stanowisku, ustalania priorytetów. Dążąc do takiego modelu pracy zespołowej, opartej na integracji kwalifikacji, zakłada się, że w miarę upływu czasu, lepszego poznania się, poprawy komunikacji, dopasowania do siebie współpracowników grupa faktycznie stanie się efektywnym zespołem.

Budowanie zaangażowania w pracę wymaga czasu i tzw. inwestycji w człowieka, co



wymaga chociażby wprowadzania do pracy, zaznajamiania z obyczajami w firmie, doskonalenia i rozwoju kadr w przedsiębiorstwie.



Rys.7 Integracja kwalifikacji, źródło: M. K. Wyrwicka (2000), *Polityka kadrowa przedsiębiorstwa*, Materiały dydaktyczne Instytutu Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej, Poznań.

Powszechnie stosowany dziś termin „kapitał ludzki” został stworzony przez T. Schultza, który twierdził, że dobrobyt nie zależy od zasobów materialnych i finansowych, ale posiadanej przez każdego wiedzy, a sukces firmy bazuje na synergii wiedzy, doświadczenia i umiejętności pracowników, które poprzez właściwie zarządzanie, organizacyjne uczenie się potęguje efekty pracy poszczególnych zespołów.

- Wartość pracownika z punktu widzenia organizacji

Wartość pracownika dla firmy wyznacza się kojarząc: koszt zastąpienia pracownika, bieżącą wartość przyszłych dochodów, wkład pracownika w wypracowanie zysku. Koszt zastąpienia pracownika obejmuje:

- koszty rekrutacji i selekcji,



- koszty szkoleń,
- koszty uzyskiwanego przez pracownika wynagrodzenia.

Koszty bieżącej wartości przyszłych dochodów określa się na podstawie wynagrodzeń pracownika lub szacuje na podstawie kosztów utrzymania pracownika.

Innym sposobem określania wartości pracownika jest przypisywanie konkretnym zachowaniom wartości pieniężnej, mierząc absencję, fluktuację, zmiany sposobów realizacji pracy i następnie szacując koszt każdego z nich. Metoda ta nie pozwala na wyznaczenie wartości konkretnego pracownika, ale pozwala skutecznie ocenić konsekwencje jego zachowań w kategoriach finansowych.

Wartość pracownika może by

określana na podstawie kwoty pieniędzy, którą inna organizacja gotowa jest mu zapłacić za transfer danego pracownika, ale w praktyce istnieje stosunkowo niewiele możliwości zastosowania tego sposobu. Trafność oceny ewentualnych ofert jest całkowicie uzależniona od posiadanych informacji, czy bezstronności składających oferty, co w rzeczywistości gospodarczej może nastroczać trudności.

Przeciwnicy wyznaczania wartości zasobu ludzkiego z punktu widzenia firmy podkreślają, że nie wszystkim zgromadzonym danym kadrowym można przypisywać

wartość pieniężną, pomijając aspekt efektywności.

## **PLANOWANIE ZATRUDNIENIA JAKO ASPEKT ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI**

Operacyjny wymiar zarządzania zasobami ludzkimi sprowadza się do czynności związanych z:

- planowaniem zatrudnienia,
- rekrutacją i derekrutacją personelu,
- kierowaniem pracami poszczególnych zespołów,





- oceną pracowników i ich szkoleniem,
- wynagradzaniem,
- sterowaniem produktywnością i kosztami pracy.

#### A. Definicja i zakres planowania zatrudnienia

Planowanie zatrudnienia jest pierwszym etapem podejmowanym przez organizację w ramach zarządzania zasobami ludzkimi. Badania dotyczące kluczowych atutów konkurencyjności, jednoznacznie wskazują, że kwalifikacje i doświadczenie pracowników są istotnym jej czynnikiem. Można powiedzieć, że skuteczność każdej organizacji zależy w dużej mierze od posiadania wymaganej liczby kompetentnych i zaangażowanych pracowników, co kładzie duży nacisk na planowanie zasobów ludzkich, jako podwaliny pod proces pozyskiwania i zwalniania pracowników i rozwijania ich potencjału pracy, adekwatnie do założonych celów organizacji.

Celem systemu planowania zasobów ludzkich jest ustalenie niezbędnych potrzeb personalnych danej organizacji, zarówno w wymiarze ilościowym, jak i jakościowym, z uwzględnieniem czynnika czasu i wskazaniem miejsca zapotrzebowania.

Planowanie zasobów ludzkich, w szerokim rozumieniu, to ogół decyzji sprowadzających się do określenia przyszłych celów i działań w ramach poszczególnych, funkcjonalnych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi w każdym przedsiębiorstwie. W takim rozumieniu, planowanie obejmuje szereg zadań częściowych, do których należy m. in. planowanie potrzeb personalnych, planowanie naboru i redukcji personelu, planowanie rozwoju potencjału pracy czy też planowanie systemów wynagradzania za pracę.

Wąskie rozumienie planowania zasobów ludzkich, koncentruje się na trzech zasadniczych czynnościach: ustalenia wymogów kwalifikacyjnych na poszczególne stanowiska, planowania wyposażenia personalnego, obsadę konkretnych stanowiska pracy.

#### B. Analizy niezbędne do procesu planowania zatrudnienia

Punktem wyjścia do rozpoczęcia planowania zasobów ludzkich jest analiza czynników determinujących potrzeby kadrowe przedsiębiorstwa i wskazanie sposobu ich zaspokojenia. Czynniki te mogą mieć źródło wewnątrz organizacji, dotyczyć samego przedsiębiorstwa lub wpływać z otoczenia.

Głównym czynnikiem, jaki należy wziąć pod uwagę rozpoczynając proces planowania





jest rynek pracy. Analiza rynku daje odpowiedzi na pytanie o dostępność pracowników, jakich firma potrzebuje, lub może potrzebować w przyszłości. Według T. Listwana, analiza ta powinna sprowadzać się do zbadania podaży pracowników o pożądanych kwalifikacjach i upewnienie się, że w przyszłości kwalifikacje te pozostaną dostępne, czyli zapewnione przez proces kształcenia i istniejące szkolnictwo. Analizą powinno się objąć zarówno podaż na rynku lokalnym, jak i krajowym.

Planowanie zasobów ludzkich w organizacji może być rozpatrywane pod kątem planowania indywidualnych karier zawodowych konkretnych pracowników lub poszczególnych grup, czy nawet odnosić się do wszystkich pracowników.

Planowanie zasobów ludzkich obejmuje również analizę otoczenia zewnętrznego pod kątem konfiguracji siły roboczej, dostarczając przy tym niezbędnych danych do określenia strategii przedsiębiorstwa.

#### c. Jakościowe i ilościowe planowanie zapotrzebowania na zatrudnienie

Metodyka planowania jakościowych potrzeb personalnych wymaga ustalenia realizowanego programu działania firmy w przyszłości. Potrzebne jest jasne sprecyzowanie zadań niezbędnych do realizacji przyjętego programu i przełożenia ich na wymogi dotyczące zachowań i kwalifikacji pracowników. W konsekwencji zostają określone wytyczne strategicznych decyzji dla procesu rekrutacji i rozwoju personelu.

W praktyce, w procesie planowania trzeba założyć, że poszukiwany jest pracownik, którego kompetencje de facto przewyższają aktualne potrzeby związane z konkretnym stanowiskiem pracy. Ów „nadmiar” kwalifikacji i umiejętności pozostawia się jako pole do innowacyjności i realizacji zmian rozwojowych w firmie.

W działalności usługowej szczególnie istotne są kompetencje fachowe (know-how), społeczne, komunikacyjne i systemowe. Kompetencje mają wymiar behawioralny – przejawiają się w działaniu i umiejętności sytuacyjnego zastosowania wiedzy.

Logika obliczania zapotrzebowania ilościowego w danym okresie czasu dla poszczególnych grup zawodowych wymaga znajomości nominalnego czasu pracy na analizowanym stanowisku, wiedzy o przewidywanej liczbie zmian w ciągu doby. By sprecyzować liczbę potrzebnych osób, trzeba znać wielkości normatywne przynajmniej dwóch wskaźników:



- wskaźnika absencji związanej z chorobami, urlopami, szkoleniami,
- wskaźnika wykorzystania czasu pracy, pozwalającego oszacować przerwy w pracy wynikające z różnych zakłóceń i spowodowanych przez pracownika.

Ilościowe planowanie zapotrzebowania zatrudnienia musi uwzględniać:

- zmiany spowodowane zadaniami wynikającymi z prognoz i planów dotyczących inwestycji klientów,
- zmiany z przyczyn osobowych: związane z zatrudnieniem nowych osób, zwolnieniami, przejściem na emeryturę lub rentę, śmierć pracownika, urlop macierzyński.

#### D. Strategia dostosowawcza w planowaniu zatrudnienia

Obecnie w planowaniu zatrudniania najpowszechniej stosuje się strategię dostosowawczą, prowadzącą do minimalizacji kosztów pracy. Jej mankamentem jest jednak pojawianie się luk w obsłudze niespodziewanych zleceń. Inną możliwością jest też utrzymywanie stałej kadry, niezależnie od popytu, ale taka strategia generuje relatywnie wysokie koszty pracy, w zamian jednak gwarantując gotowość kadr do realizacji nagłych zadań.

Strategię dostosowawczą można swobodnie stosować wyłącznie wtedy, gdy:

- na rynku pracy jest dostępne grono fachowców z danej dziedziny,
- termin pozyskania pracowników do pracy jest wiadomy (np. prace sezonowe),
- zleceniodawca jest gotów poczekać na wyszukanie odpowiedniego pracownika - opóźnienie związane z podjęciem prac nie jest istotne,
- przedsiębiorstwo ma zapewnioną stałą dostępność usług.

Większość przedsiębiorstw usługowych stosuje kombinowaną politykę zatrudnienia i niezależnie od stałej, doświadczonej kadry („rdzenia” firmy), utrzymuje niewielki margines rezerwy pracowników, których zatrudnia się doraźnie lub okresowo. Takie rozwiązanie pozwala optymalizować koszty osobowe, i reagować nawet na bardzo zmienny rynek. Stwarza także warunki konkurencji wewnątrz firmy, traktując oceny okresowe jako instrument oddziaływania.



# REKRUTACJA JAKO FUNKCJA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Rekrutacja jest jedną z głównych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi, jaką przeprowadza się we wszystkich organizacjach. Pozostałe to

## ✓ Rekrutacja

Proces rekrutacji to złożony proces, zależny od wielu czynników i wymagający dużych nakładów finansowych i czasowych. Rekrutując, przedsiębiorstwo ponosi także tzw. koszty odroczone. Z uwagi na kosztowność i czasochłonność procesu, należy się do niego przygotować w sposób profesjonalny, łącząc główne cele zarządzania zasobami ludzkimi z nadrzędnymi celami firmy, zapewniając kompetentnych pracowników na najkorzystniejszych warunkach finansowych. Kandydaci na wolne stanowisko mogą być znajdowani wewnątrz firmy, lub pochodzić z zewnątrz.

Aby rekrutacja personelu była profesjonalna, należy przeprowadzić marketingowe oddziaływanie na rynek pracy, oferując własną firmę jako miejsce zaspokajania różnorodnych potrzeb związanych z pracą i karierą zawodową. W tym celu najlepiej wykorzystać zasady i narzędzia funkcji marketingowej, gdzie stanowisko pracy jest postrzegane jako „towar” przeznaczony do sprzedaży. Przy tak rozumianej transakcji, firma dąży do uzyskania jak najlepszej ceny - zdobycia wykwalifikowanego pracownika - za złożoną przez siebie ofertę na stanowisko pracy.

Rekrutacje personelu można ujmować :

- wąsko - obejmuje działania ukierunkowane na poszukiwanie i przyciąganie do organizacji

wartościowych kandydatów do pracy,

- szeroko- obejmuje kompleksowy proces zatrudniania pracowników, gdzie poszukiwanie i przyciąganie kandydatów do firmy jest tylko pierwszym etapem, a następne to adaptacja nowego pracownika.

## ✓ Rodzaje rekrutacji

Każdy przedsiębiorca, niezależnie od wielkości firmy, posiadanych zasobów może



wybrać jeden z dwóch sposobów rekrutacji szeroką lub segmentową.

#### 8. Rekrutacja szeroka

Ofertę zatrudnienia kieruje się na tzw. szeroki rynek pracy, stosując standardowe i mało skomplikowane procedury. Firmie zależy, by wiadomość o istniejącym wakacie dotarła do maksymalnej liczby potencjalnych kandydatów na pracowników. Taką formę rekrutacji preferuje się przy poszukiwaniu kandydatów na stanowiska pracy, na które relatywnie szybko można przyuczyć zatrudnioną osobę, a funkcjonujący system szkolnictwa zawodowego powszechnie zapewnia przygotowanie do wykonywania obowiązków na tym stanowisku pracy (np. kelner).

#### 9. Rekrutacja segmentowa

Oferta skierowana jest do określonego segmentu rynku pracy, tj. potencjalnych kandydatów legitymujących się konkretnymi cechami, umiejętnościami, czy kwalifikacjami. Poszukuje się specjalisty, stosując w tym celu bardziej skomplikowane procedury. Ponieważ ofertę kieruje się do danego segmentu rynku pracy, należy potencjalnych kandydatów zachęcić tak sformułowaną ofertą, aby ta właśnie grupa uznała ją za wystarczająco atrakcyjną. Komunikat o wakacie w organizacji nie jest bezosobowy i ogólny, ale ma określonego adresata (np. lekarz określonej specjalności).

Tego rodzaju rekrutację zaleca się stosować, gdy trzeba obsadzić stanowiska dobrze opłacanych specjalistów, a ze względu na wysokie jej koszty, ograniczyć przy zatrudnianiu pracowników operacyjnych.

#### ✓ Modele – źródła rekrutacji

Ze względu na preferowane źródła pozyskiwania pracowników, wyróżnia się dwa główne modele doboru pracowników: rekrutację otwartą, zwaną również zewnętrzną i rekrutację wewnętrzną, czyli zamkniętą.

#### 10. Model otwarty

W przypadku modelu otwartego, do ubiegania się o większość pozycji w organizacji, stają kandydaci już zatrudnieni na innych stanowiskach w danej firmie, lub ludzie z zewnątrz przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo może więc korzystać z opinii „ludzi patrzących z zewnątrz” i fachowo zatroszczyć się o bieżącą adaptację do potrzeb rynku.

Z inną sytuacją w tym modelu mamy do czynienia, gdy pojawia się dominacja osób z



zewnątrz, dla których idee założyciela firmy, wspólne wartości czy kluczowe umiejętności, które pozwoliły przedsiębiorstwu zaistnieć na rynku, przestaną mieć znaczenie.

Zdarzają się również sytuacje, w których dochodzi do „rywalizacji najemników”, którzy chcą się pokazać, zarobić, zdobyć pożądane referencje, a następnie kontynuować karierę w innej firmie, u konkurenta, który zaoferuje większe stawki.

#### 11. Model zamknięty

W tego typu rekrutacji, większość stanowisk pracy obsadzana jest własnymi pracownikami, a ewentualny dopływ z zewnątrz odbywa się przede wszystkim w formie przyjmowani absolwentów szkół i uczelni. Bazuje się wówczas na założeniu, że nowi pracownicy dopasują się do istniejących zwyczajów, kultury i wartości obowiązujących w danym przedsiębiorstwie.

Z punktu widzenia organizacji zajmującej się działalnością usługową, bardziej korzystny wydaje się model rekrutacji wewnętrznej, w którym o pracę ubiegają się ludzie już obeznani z realiami funkcjonowania, zwyczajami danej firmy, lub osoby na stracie kariery zawodowej, którzy łatwo utożsamiają się z miejscem pracy, dążą do budowania wspólnoty i chętniej angażują się w realizowane zadania. Poczucie i chęć jedności, pozwala skutecznie korygować drobne niedoskonałości, a czasem wyręczać się w pełnionych obowiązkach. Takie środowisko gwarantuje efekt synergii i autentyczną troskę o poprawę jakości funkcjonowania. Jeżeli przedsiębiorstwo całkowicie ograniczy się do rekrutacji otwartej, to może to grozić zamknięciem na nowinki, modyfikacje standardów obsługi, jakość komunikacji z klientami.

#### 12. Zalety i wady głównych źródeł rekrutacji



	Wewnętrzne źródła rekrutacji	Zewnętrzne źródła rekrutacji
Zalety	<ul style="list-style-type: none"><li>• niskie koszty rekrutacji,</li><li>• lepsza znajomość kandydatów do objęcia określonego stanowiska pracownika,</li><li>• minimalizacja ryzyka związanego z błędną obsadą stanowiska,</li><li>• stworzenie pracownikom możliwości rozwoju zawodowego,</li><li>• motywacja pracowników.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• szersze pole wyboru kandydatów,</li><li>• zwiększenie elastyczności zatrudnienia poprzez wprowadzenie nowych pracowników na nowych warunkach,</li><li>• podniesienie potencjału pracy, nowi pracownicy wpływają na wzrost kreatywności,</li><li>• poprawa stosunków międzyludzkich wewnątrz organizacji.</li></ul>

Tab.1 Zalety głównych źródeł rekrutacji, Mirosław Sępek, *Zarządzanie zasobami ludzkimi, przedsiębiorczość i zarządzanie* tom XI, zeszyt 11, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, s. 66, za: A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998, s. 73.

Wady	<ul style="list-style-type: none"><li>• węższe pole wyboru kandydatów,</li><li>• niedostateczna elastyczność pracowników w zakresie gotowości do podjęcia nowych zadań,</li><li>• konflikty wewnątrz organizacji.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• wyższe koszty rekrutacji,</li><li>• większe ryzyko popełnienia błędu przy doborze pracownika do danego stanowiska pracy,</li><li>• koszty związane z procesem adaptacji nowo przyjętego pracownika,</li><li>• demotywacyjny wpływ na pracowników, wynikający z odebrania możliwości awansu.</li></ul>
------	---	---

Tab.

2. Wady głównych źródeł rekrutacji, Mirosław Sępek, *Zarządzanie zasobami ludzkimi, przedsiębiorczość i zarządzanie* tom XI, zeszyt 11, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, s. 67, za: A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998, s. 73.

W praktyce, przy rekrutacji pracowników na dane stanowisko pracy, zwykle korzysta się z obu wymienionych źródeł. Zaprezentowane wady i zalety wewnętrznego i



zewnętrznego rynku pracy wyraźnie pokazują, że wykorzystanie tanich i łatwo dostępnych źródeł rekrutacji, daje wyłącznie pozorne oszczędności, a w zamian duże ryzyko związane z niską produktywnością lub ryzyko, że nowy pracownik nie sprawdzi się na powierzonym stanowisku pracy.

### ✓ **Polityka kadrowa w procesie rekrutacji**

Traktując rekrutację jako proces obsadzania stanowisk najbardziej odpowiednimi ludźmi, stosuje zwykle dwa główne podejścia ujawniające politykę kadrową danej firmy: podejście sita i podejście kapitału ludzkiego.

#### 13. Podejście sita

U jego podstaw leży założenie, że dorosły człowiek nie podlega jakimś istotnym zmianom, nie zmienia nawyków, bardzo rzadko, lub w ogóle nie modyfikuje swoich postaw. Kierownictwo przedsiębiorstwa skupia się więc, by zatrudnić u siebie osoby właśnie takie - „gotowe do pracy” - czyli najbardziej uzdolnione, posiadające odpowiednie kompetencje, będące w dobrej kondycji, pozostające do dyspozycji i wykształcone. Wyselekcjonowaniu takich kandydatów służy system „sita” stosowany w odniesieniu do kandydatów, a bazujący na istotnych wymaganiach stanowiskowych. Podczas procesu doboru kadr i późniejszych ocen okresowych pracowników, następuje wyraźna selekcja mniej efektywnych lub tych, którzy w mniejszym stopniu spełniają wymagania.

Założenia „podejścia sita” w procesie rekrutacji:

- obowiązuje kryterium zadaniowe, opierające się na jasno sprecyzowanych wymaganiach stanowiskowych i określonych umiejętnościach niezbędnych do ich spełnienia,
- zwalnia się pracowników gorszych i przyjmuje lepszych,
- podstawowym warunkiem nagradzania lub awansu jest tylko i wyłącznie efektywność realizacji zadań, nie biorąc pod uwagę ocen etycznych sposobów działania,
- dużą wagę przypisuje się zdolnościom przywódczym,
- bazowanie na motywacji ekonomicznej – korzystniejsza dla lepszych pracowników (nagroda), niekorzystna dla gorszych (kara),





- proces szkolenia, doskonalenia zawodowego, czy stymulowanie kształcenia pracowników ma niewielkie znaczenie (u jego podstaw leży założenie, że człowiek nie chce się uczyć i nie podlega lub podlega długotrwałym zmianom).

Firmy z branży usługowej, które stosują podejście sita, eksponują fachowość i efektywność swojej działalności. Pracowników traktuje się jak najemników, wymagając, by w perfekcyjny sposób wywiązywali się ze swoich obowiązków, zgodnie z uzgodnionym standardem jakości, terminowości i ceny.

#### 14. Podejście kapitału ludzkiego

Opiera się na założeniu, że człowiek zmienia się przez całe życie, a rozwój to w zasadzie najważniejsza właściwość natury ludzkiej. Ludzi traktuje się w kategoriach unikalnego zasobu, co pociąga za sobą celowe i uznane za opłacalne inwestycje w pracownika. Głównym zadaniem procesu rekrutacji w przedsiębiorstwie jest więc wyszukanie odpowiednich ludzi i inwestowanie w ich optymalny rozwój.

Podejście kapitału ludzkiego opiera się na następujących założeniach:

- obowiązującymi kryteriami są osobowość i indywidualne predyspozycje pracownika,
- kształcenie i rozwój zawodowy zatrudnionych w firmie pracowników mają priorytetowe znaczenie,
- zwalnianie ludzi traktuje się jako rozwiązanie ostateczne, stosowane tylko wówczas, gdy szkolenia czy przeniesienie na inne stanowisko nie przyniosły oczekiwanych rezultatów,
- menedżerowie są odpowiedzialni za rozwój pracowników, stymulację ich do ciągłego samodoskonalenia,
  - ✓ menedżerowie powinni również próbować kształtować swoista kulturę organizacji,
  - ✓ systemy motywacyjne nie bazują na aspektach materialnych, a skupiają się na aspektach psychologicznych,
  - ✓ dużą wagę przywiązuje się do znaczenia zaufania, uznania, dobrej atmosfery pracy, optymalnego wykorzystywania indywidualnych predyspozycji dla dobra ogółu,
  - ✓ dąży się do stwarzania potencjału dla rozwoju.





Stosowanie podejścia kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie o profilu usługowym pozwala osiągnąć względnie stabilną, zintegrowaną społeczność zaangażowanych pracowników, którym będzie zależało na powodzeniu firmy. Rozwój kadry przekłada się na rozwój przedsiębiorstwa, i wiąże się ze zmianami jakościowymi, które gwarantują przetrwanie i sukces firmy na rynku.

- ✓ Techniki stosowane w procesie rekrutacji

By skutecznie przeprowadzić selekcję kandydatów i wybrać tych najlepszych, niezależnie od obranego podejścia w prowadzonej polityce kadrowej przedsiębiorstwa powinno zadbać się o:

- ✓ właściwe opracowanie kart wymagań stanowiskowych,
- ✓ sporządzenie list rankingowych wszystkich kryteriów, które pozwolą stworzyć profile stanowisk, profile osobowości lub profile predyspozycji pracownika,
- ✓ wskazanie osób lub grupy osób, która będzie odpowiedzialna za dokonanie selekcji i wyboru kandydata,
- ✓ decyzję o rodzaju i źródle rekrutacji, czyli o tym, czy preferowani będą kandydaci z przedsiębiorstwa, rozszerzyć rekrutację na zewnątrz, czy zdecydować się na dobór mieszany,
- ✓ wskazać technikę doboru

Poszukując najlepszych, najbardziej odpowiednich kandydatów do pracy można korzystać z jednej lub wielu połączonych w celowy ciąg technik doboru kadr. Do najbardziej powszechnych zalicza się:

- ✓ analizę i ocenę dokumentów składanych przez kandydata (mogą być w formie CV, podania, ankiety osobowej, świadectw pracy, zaświadczeń, referencji, dyplomów, lub innych dokumentów, np. lista patentów czy publikacji),
- ✓ wywiady, znane bardziej jako rozmowy kwalifikacyjne o różnym charakterze:
  - ✓ wstępne,
  - ✓ pogłębione,
  - ✓ rozszerzone,
  - ✓ „okrągłego stołu”,
  - ✓ oceniające,



- ✓ inne;
  - ✓ testy, mogą dotyczyć:
    - osobowości,
    - inteligencji,
    - osiągnięć,
    - predyspozycji,
    - grafologiczne,
      - ✓ prace próbne, będące często symulacjami zadań zbieżnych z przyszłymi obowiązkami na stanowisku pracy,
      - ✓ obserwacje dynamiki grupy na podstawie wrażeń, działań, zachowań społecznych,
      - ✓ sprawdzanie referencji,
      - ✓ konkursy na stanowiska,
      - ✓ „łowcy głów”.

#### 15. Wywiad

W polskich przedsiębiorstwach najpowszechniej stosuje się technikę łączoną analizy dokumentów z rozmową wstępną w postaci wywiadu pogłębionego lub rozszerzonego.

Przygotowując wywiad należy przestrzegać następujących zasad:

- należy starannie opracować koncepcję wywiadu, uwzględniając sposób zapoczątkowania rozmowy, chronologię zadawania pytań, ewentualny moment włączenia zadań lub prac kontrolnych, sposób i czas zakończenia rozmowy z poszczególnymi kandydatami,
- przygotowane do wywiadu pytania powinny być dostosowane do typu rozmówcy, słownictwo powinno zawierać fachową terminologię, należy unikać układania pytań o charakterze zamkniętym lub takich, które będą sugerowały odpowiedź,
- należy właściwie zorganizować spotkanie, wskazując wybrane miejsce i przewidywany czas każdej rozmowy,
- wywiad powinien być prowadzony w warunkach gwarantujących dyskrecję, należy zadbać, by atmosfera była maksymalnie zbliżona do atmosfery przyszłego miejsca pracy,



- o ile w danej firmie nie ma osoby kompetentnej do prowadzenia wywiadu, to należy powierzyć to zadanie osobie potrafiącej panować nad uprzedzeniami, czy niechęcią, wytrenowaną w jednoczesnym wykonywaniu kilku czynności: słuchaniu, obserwacji niewerbalnych komunikatów rozmówcy, notowaniu oraz panowaniu nad tematem, przebiegiem i czasem rozmowy.

Zaleca się, by wywiad był prowadzony przez co najmniej dwie osoby (najlepiej komisję), co pozwala uniknąć subiektywizmu, a w podejmowaniu ostatecznych decyzji o przyjęciu do pracy, powinien uczestniczyć

kierownik, który zgłosił zapotrzebowanie kadrowe do swojej jednostki organizacyjnej.

#### 16. Technika Assessment Centre - ocena zintegrowana

Zazwyczaj stosuje się w rekrutacji na kluczowe stanowiska kierownicze i przeprowadza za pośrednictwem profesjonalnych firm doradczych. Rozpowszechniona w Stanach Zjednoczonych Ameryki oraz w Europie, głównie w dużych koncernach.

Specjalną grupę do kompleksowej oceny kandydatów stanowią pracownicy macierzystego przedsiębiorstwa oraz doradcy i specjaliści z zakresu psychologii, socjologii, pedagogiki pracy. Oceniają oni kandydatów w różnych sytuacjach, wiążących się z praktyką zawodową. Mimo działań w obrębie grupy, kandydatów ocenia się indywidualnie. Niezależnie od uzyskanej oceny i decyzji o przyjęciu lub odrzuceniu, wszyscy otrzymują informację zwrotną na swój temat. Ocenę prowadzi się pod kątem jakości zachowań przejawianych przez kandydata w sytuacjach zbliżonych do tych, które występują w pracy zawodowej.

Sesje eliminacyjne realizowane przez Assessment Centre (AC) są kilkudniowe, a ich scenariusz przewiduje powiadomienie o dopuszczeniu do eliminacji na podstawie przeprowadzonej wcześniej analizy dokumentów i ewentualnie krótkiej rozmowy wstępnej.

Sesja w ramach Assessment Centre (AC) zawierają zwykle:

- „dyskusje okrągłego stołu”,
- konkretne ćwiczenia analityczne i projekty,
- gry pozwalające ocenić umiejętności współpracy, umiejętności kierownicze, zachowanie i sposób rozwiązywania sytuacji konfliktowych, radzenie sobie w stanie dużego stresu,



- podejmowanie decyzji na podstawie opisów zdarzeń,
- ćwiczenia w planowaniu zadań,
- niektóre przedsiębiorstwa włączają do sesji AC testy osobowościowe i predyspozycji.

W ramach podsumowania oceny kandydata prowadzi się indywidualne rozmowy, których kierunek wyznacza zwykle biografia aplikanta, podczas których zapada ostateczna decyzja o przyjęciu lub odrzuceniu kandydata do pracy.

Assessment Centre często powiązane jest z systemem oceny okresowej pracowników (zwłaszcza kadry kierowniczej i specjalistów), który funkcjonuje w danym przedsiębiorstwie.

Metoda AC w dużych przedsiębiorstwach usługowych jest szczególnie przydatna, ponieważ od początku uwrażliwia kandydata i ewentualnego potencjalnego pracownika na konkretne wartości i kluczowe kompetencje istotne w firmie. Dzięki temu procesy budowania tożsamości organizacyjnej przebiegają sprawniej i od początku klarują się zasady, które należy uszanować w działalności zawodowej. Logicznym wydaje się stosowanie technik doboru w kontekście podejścia kapitału ludzkiego, preferującego gotowość do uczenia się, otwartość na zmiany.

- ✓ Wprowadzenie do pracy

Nawiązanie stosunku pracy z wybranym pracownikiem nakłada na pracodawcę obowiązek sprawnego i szybkiego wdrożenia go w zakres jego obowiązków i realia pracy zawodowej. Powinien także:

- A. poznać szczegółowo swoje uprawnienia,
- B. obeznac się z zakresem odpowiedzialności,
- C. zrozumieć specyfikę firmy,
- D. zintegrować się z pozostałymi pracownikami,
- E. wskazane jest, by polubił swoją pracę.

Nowoprzyjęty pracownik musi otrzymać trzy rodzaje informacji:

- ✓ ogólne – związane z podziałem pracy, zadaniami, zakresem odpowiedzialności, przysługującymi mu uprawnieniami decyzyjnymi reprezentacyjnymi firmy, a także związane z zaleceniami dotyczącymi sytuacji awaryjnych,



✓ historyczne – określające cele, misję, istotne z punktu widzenia firmy wartości, priorytety działalności firmy, zwyczaje dotyczące ubioru, norm zachowań,

✓ obowiązujące w danej firmie zasady: regulamin, tryb pracy, informacje o świadczeniach, obowiązujące standardy jakości i poprawności realizowanych zadań, kryteria oceny itp.

Podstawą do wprowadzenia pracownika na stanowisko jest zwykle opis stanowiska, zawierający: nazwę stanowiska i jednostki organizacyjnej, podległość służbową, podstawowe funkcje rozpisane na zadania i procedury pracy, powiązania funkcjonalne, specjalne obowiązki, dodatkowe wymagania związane z realizacją pracy, zakres uprawnień decyzyjnych. Obowiązkowe jest także zaznajomienie z zasadami bezpieczeństwa i higieny pracy i przepisami przeciwpożarowymi.

Podczas wprowadzania do pracy nowozatrudniony pracownik przechodzi kilka etapów:

- na początku poznaje i dostosowuje się do reguł pracy obowiązujących na jego stanowisku i w całym przedsiębiorstwie. Jeśli pracownik praktykuje zalecane metody pracy, uczestniczy w wydarzeniach dookoła, podejmuje próby dociekania, czy rozwiązywania bieżących problemów, debatuje z kolegami i angażuje się w wykonywane zadania, to stopniowo adaptuje się do nowych warunków i nowego otoczenia zawodowego;
- w kolejnym etapie pracownik dowiaduje się np. o przypadkach szczególnych, których realizacja wymusza odejście od obowiązujących procedur postępowania oraz odkrywa „zakres swobody” w wypełnianiu przydzielonych zadań. Jest to obszar do indywidualnej racjonalizacji, który przesądza o przyszłości i tym, jak pracownik będzie postrzegany – czy jako skuteczny profesjonalista, czy też jako ktoś, kogo będzie się krytycznie komentowało lub negatywnie oceniało.

Wchodzeniu w nowe środowisko pracy towarzyszy odkrywanie powiązań i uwarunkowań istniejących w przedsiębiorstwie, i tych związanych z otoczeniem. Pracownik musi być świadom:

- istoty poprawności wykonywania codziennej pracy,
- konieczności przestrzegania procedur regulujących tryb realizacji,



- dlaczego warto stosować przyjęte procedury,
- jak jego praca wpływa na wypełnianie obowiązków przez innych współuczestników procesów, przekładających się na funkcjonowanie firmy.

Warto podkreślić, że pierwsze doświadczenia w pracy odgrywają rozstrzygającą rolę w karierze zawodowej każdego pracownika. Następuje zderzenie oczekiwań ze strony firmy z oczekiwaniami, jakie ma pracownik. Pojawiające się rozbieżności pokazują skalę różnic między wymaganiami i kompetencjami osoby, co najczęściej owocuje niezadowoleniem jednej, a czasami obydwu stron umowy o pracę.

## **SZKOLENIE I DOSKONALENIE KADR W RAMACH ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI**

Przez szkolenie rozumie się uczenie pracowników sposobu wykonywania czynności na konkretnym stanowisku, na jakim zostali zatrudnieni.

Doskonaleniem kadr nazywamy uczenie się przez pracowników fachowych umiejętności, jakie są niezbędne na ich obecnym i przyszłym stanowisku pracy.

Szkolenia i rozwój postrzega się w kategoriach:

- uzupełniania wiedzy pracownika z zakresu istotnych z punktu widzenia przedsiębiorstwa elementów,
- rozwijanie umiejętności praktycznych,
- kształtowanie postaw i zachowań pożądanych w procesie pracy i współpracy.

Najlepiej, gdy czynności te stanowią system ustawicznego szkolenia, tworząc swoisty cykl działań, które mają przygotowywać do realizacji strategii firmy.

- ✓ Cele i zadania szkoleń i doskonalenia kadr

Szkolenia i doskonalenie pracowników w założeniach:

- ✓ prowadzą do wzrostu kwalifikacji pracowników,
- ✓ zapewniają utrzymanie odpowiedniego standardu wykonywanej pracy, a nawet jego poprawy,



- ✓ umożliwiają zwiększenie elastyczności w gospodarowaniu zasobami ludzkimi,
  - ✓ są korzystne, ponieważ sprzyjają szybszej adaptacji nowych technik i technologii,
  - ✓ przyczyniają się do lepszej motywacji i zaangażowania załogi, a to za sprawą wzrostu i rozwoju umiejętności kierowniczych,
  - ✓ usprawniają procesy komunikacji w przedsiębiorstwie,
  - ✓ realizują potrzeby i twórcze aspiracje pracowników,
- ✓ pomagają w zrozumieniu wartości, do których dąży organizacja i zmian, które wprowadza.
- ✓ Procedury wskazujące na konieczność szkoleń

Rys. 8. Analiza potrzeb szkoleniowych – obszary i metody, Źródło: Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 455.

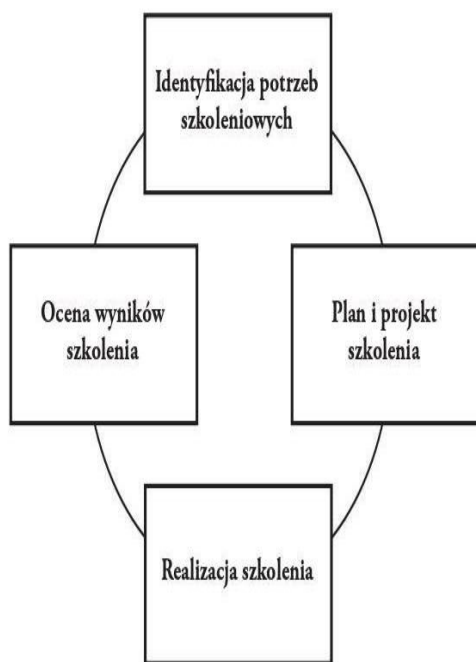
Ustalając potrzeby szkoleniowe, zazwyczaj korzysta się z czterech głównych procedur:

- oceny efektywności, jaką otrzymuje się porównując wyniki pracy konkretnego pracownika z normatywem dla danego stanowiska lub branży lub ze standardami efektu istotnymi dla samego zawodu,
- analizie wymagań stanowiska – pracownicy, którzy nie posiadają odpowiedniej wiedzy i umiejętności automatycznie stają się potencjalnymi kandydatami na szkolenie lub alternatywnie zostają zobligowani do samodzielnego doksztalania się,
- analizie organizacyjnej, w której ocenie podlega efektywność poszczególnych działów, zespołów, brygad i skuteczność w realizowaniu przez nich celów (analizie podlega np. liczba reklamacji, terminowość obsługi, liczba zleceń na przyszły okres),
- tzw. przegląd zespołów ludzkich – w trakcie ocen okresowych pracownicy i kierownicy opisują problemy, z jakimi stykają się w pracy i sugerują działania, jakie należałoby podjąć, by te problemy rozwiązać lub by nie pojawiały się one w przyszłości.

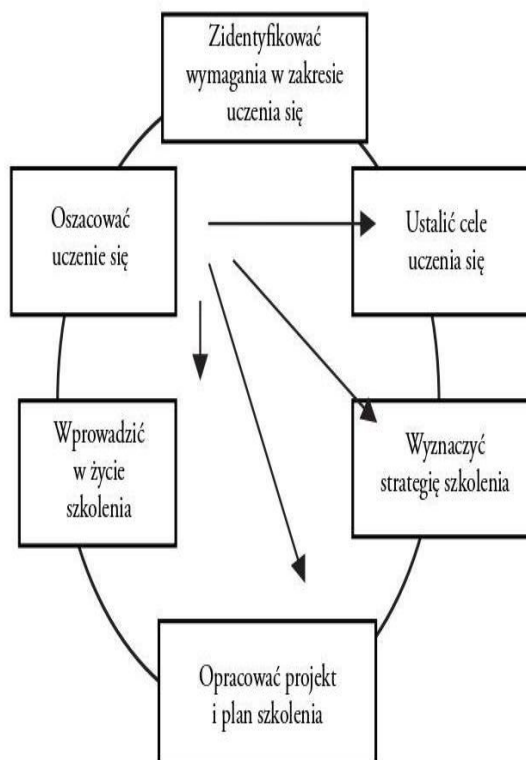


17. Reaktywne modele planowania szkoleń w organizacji

Model: Systematycznego podejścia do szkolenia National Standards for Training and Development



Model: Szkolenia planowego wg J. Kanney i M. Reid



Rys. 9. Przykładowe modele planowania szkoleń w organizacji, źródło: M. Sloman, *Szkolenia pracowników*, PWN, Warszawa 1997, s. 42-43

✓ Źródła informacji o potrzebach szkoleniowych

Ustalając potrzeby szkoleniowe w konkretnych przedsiębiorstwach, należy wziąć pod uwagę trzy zasadnicze obszary: ogólny – na poziomie organizacji, indywidualny – na poziomie pracowników i średni zakres – na poziomie zespołów pracowników.





Źródła na poziomie organizacji	
Misja, wizja Strategia organizacji Obroty, zysk Struktura Katalog umiejętności Harmonogram pracy Kontrola jakości Biznesplan Opinie odchodzących pracowników	Prośby kierownictwa o szkolenia Wskaźniki efektywności działania Reklamacje klientów Charakterystyka organizacji z punktu widzenia: - wydajności, - rotacji pracowników, - chorób, - absencji, - wypadków.
Źródła na poziomie zespołu pracowników	
Opis stanowisk prac Normy jakości, wydajności pracy Proces pracy Jakość wykonania	Profil osobowy wzorcowego pracownika Współpracownicy, przełożeni, kierownicy wyższego szczebla Stosunki międzyludzkie
Źródła na poziomie pracownika	
Absencja Liczba wypadków Pochwały, osiągnięcia Nagrody, kary Plany karier	Prośby pracownika o szkolenie Poziom wiedzy, umiejętności Wyniki ocen okresowych Skargi klientów

Tab.3. Źródła informacji o potrzebach szkoleniowych organizacji Król H., Ludwiczynski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, 2006, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s.457

✓ Rodzaje i sposoby szkoleń

Jednym z czynników klasyfikacji szkoleń jest miejsce jego odbywania się. Biorąc pod uwagę ten aspekt, szkoleni dzieli się na:

- kształcenie na stanowisku pracy, zwane on-the-job, które może odbywać się w kilku formach:
  - rotacja – pracownicy zmieniają stanowiska pracy, by poznać specyfikę każdego z nich,
  - staż – oprócz pracy na danym stanowisku, pracownicy korzystają z dodatkowych wykładów z danej tematyki,
  - mentoring – terminowanie – nauka przebiega pod okiem wprawionego kolegi,
  - coaching – doradztwo indywidualne,



- samokształcenie i samodoskonalenie, w których korzysta się dostępnych pracownikom narzędzi przekazu wiedzy - komputera osobistego (Internet, interaktywne programy edukacyjne).

- kształcenie out-the-job - poza miejscem pracy, które może się odbywać w:

- laboratoriach i salach ćwiczeń,
- postaci doświadczalnych szkoleń z zakresu zachowań, np. studia przypadku, gry kierownicze,
- seminaria, wykłady, pokazy, inscenizacje.

Przedsiębiorstwa zatrudniające większą liczbę pracowników, często powołują specjalne działy szkoleń, które szczegółowo koordynują rozwój i doskonalenie kadr, zgodnie z wyznaczonym przez strategię firmy kierunkiem.

#### 18. Coaching

Ta technika szkolenia indywidualnego często inspiruje do kontrolowanego delegowania zadań i wykorzystywania nadarzających się okazji, do podnoszenia kwalifikacji lub nabycia nowych umiejętności.

Coach pomaga pracownikowi:

- właściwie realizować zadania,
- dostrzegać inne punkty widzenia lub szerszy kontekst spraw,
- zwraca uwagę na nowe mody lub trendy,
- utwierdza pracownika w przekonaniu o poprawności postępowania, głównie w przypadku kontrowersyjnych decyzji lub wprowadzania innowacji.

Coaching propaguje nowy model powiązań indywidualnych celów pracownika z priorytetami i celami organizacji. Wiele firm korzystających z tej formy szkoleń podkreśla 3 jej główne zalety:

- coach, jako odpowiedzialny partner pracownika, gwarantuje informację zwrotną, której nie uzyska się w firmie,
- coaching pomaga w podejmowaniu trudnych decyzji, za które pracownicy ponoszą całkowitą odpowiedzialność, a podejmują je samotnie,



- w bardzo naturalny sposób rozwija umiejętności i buduje poczucie pewności siebie w oparciu o przekonanie o własnych kompetencjach.

Coaching w wielu środowiskach jest dyskredytowany, ponieważ korzystanie z pomocy lub debatowanie o swoich problemach jest postrzegane jako przejaw słabości charakteru, braku kompetencji.

#### 19. Rodzaje coachingu

Lp	Nazwa	Elementy charakterystyczne
1	Interwencyjny	Przygotowuje daną osobę do konkretnego wydarzenia, a także pomaga w sytuacji kryzysowej.
2	Organizacyjny	Stanowi rodzaj interwencji w procesie rozwoju organizacji, dzięki czemu wzrasta efektywność zespołów.
3	Indywidualny	Trener próbuje pomóc klientowi ustanawiać priorytety, porządkować cele oraz znaleźć sposoby ich realizacji.
4	Zespołowy	Jest związany z poprawą efektywności całego zespołu.
5	Prowokacyjny	Opiera się na zachęcaniu pracownika do prezentowania określonych zachowań dzięki prowadzonym dyskusjom na kontrowersyjne tematy.
6	Menedżerski	Zwiększa i doskonali kompetencje kadry kierowniczej.
7	Self-coaching	Polega na samodzielnym kształceniu na podstawie specjalistycznych materiałów szkoleniowych, które w głównej mierze dotyczą implementacji zmian w zachowaniu danego menedżera.
8	Executive-coaching	Ma na celu poprawę efektywności całej organizacji
9	Dorywczy	Trener prowadzi sesję szkoleniową, w której uczestniczą inni wykładowcy. Prowadzi to do doskonalenia procesu uczenia się poprzez wymianę doświadczeń i możliwość spojrzenia z „drugiej strony” na proces kształcenia. Coaching ten pełni więc funkcję controllingu funkcji personalnej.

Tab.4. Rodzaje coachingu, Kochmańska A, *Wykorzystywanie coachingu do szkolenia pracowników, etyczny wymiar pracy coacha.*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, 2004, Seria Organizacji i Zarządzanie, z. 69, Nr kol. 1906

Według badań przeprowadzonych w Gdańsku przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową w 2008 roku, firmy najczęściej organizują:



szkolenia specjalistyczne (52%),  
związane z procesem sprzedaży (23%),  
obowiązkowe szkolenia bhp i ppoż (16%),  
dotyczące finansów (13%),  
inne - z zakresu przepisów prawnych, zarządzania, IT, (10%).

W przedsiębiorstwach o charakterze usługowym częstotliwość szkoleń wzrasta wraz z wielkością firmy i jest stosunkowo większa w firmach, w których zatrudnieni pracownicy legitymują się wyższym wykształceniem, o dużym stażu na rynku, tych, które dostarczają usługi dostosowane do potrzeb klienta i tych, które wkraczają na nowe rynki zbytu. Adaptacja do zmieniających się wymagań rynku, dotrzymywanie kroku konkurencji wymaga od pracowników branży usługowej stałego uzupełniania wiedzy profesjonalnej, śledzenia obowiązujących trendów i mód oraz doskonalenia umiejętności z zakresu kontaktu z klientem.

Warunkiem rozwoju zawodowego uznaje się tzw. „motory kariery”, które funkcjonują niezależnie od szkoleń i obejmują:

- nowe zadania, wyzwania, nowe umiejętności zdobywane podczas pracy, a także konieczność radzenia sobie ze stresem,
- uczenie się od innych poprzez obserwację i modelowanie zachowań, co wymaga otwartości na otrzymywane informacje zwrotne, a nade wszystko dostępności osób,
- uczenie się radzenia sobie z obowiązkami zawodowymi mimo traumatycznych przeżyć osobistych, konsekwencji popełnionych błędów, zahamowań w rozwoju kariery spowodowanych czynnikami zewnętrznymi.

Mówiąc o doskonaleniu zawodowym, oczekuje się, że pracownik w trakcie swojej kariery zawodowej jest nastawiony na zdobywanie doświadczenia. Ponadto, w kontekście kreowania lepszej przyszłości, zakłada się, że posiadaną wiedzę i umiejętności odważnie i skutecznie będzie wykorzystywał. Wiąże się to pośrednio z gotowością podejmowania eksperymentów mających na celu doskonalenie jakości, zwiększanie efektywności pracy; opracowanie niestandardowych i innowacyjnych rozwiązań, które wkomponują się w istniejące rozwiązania systemowe, udoskonalając je lub modyfikując, a w efekcie



wzmagając efekt synergii. Zakłada się przy tym, że przyzwolenie przełożonych na uczestniczenie w tworzeniu przez pracowników systemów pracy i procedur realizacyjnych, przyniesie dodatkową korzyść, jaką będzie utożsamianie się zatrudnionych z firmą i zaangażowanie w pracę zawodową.

## WYNAGRADZANIE ZA PRACĘ

Wynagrodzeniem nazywa się zazwyczaj ekwiwalent pieniężny za realizację zadań wykonanych w ramach stosunku pracy.

### ✓ Funkcje płacy

Płace pełnią cztery główne funkcje:

✓ dochodową – z punktu widzenia pracownika jest to rekompensata za włożony w wykonywanie obowiązków wysiłek. Pracownik z reguły dąży do maksymalizacji uzyskiwanego indywidualnie wynagrodzenia za pracę,

✓ kosztową – z punktu widzenia przedsiębiorcy, wynagrodzenie wiąże się z koniecznością tworzenia funduszu wynagrodzeń, a więc kosztami. Pracodawca będzie dążył do jego minimalizacji,

✓ motywacyjną - kwestia sprawiedliwego wynagradzania, ustalanego np. na podstawie obiektywnej oceny trudności danego rodzaju pracy lub wkładu w wynik uzyskiwany przez przedsiębiorstwo, jest przesłanką do większego lub mniejszego zaangażowania się w sprawy zawodowe. Różnicowanie płac w aspekcie motywacyjnym zmierza do uwzględnienia:

✓ niezależnych od osoby wymagań stanowiskowych, jakie wynikają z powierzonej pracy,

✓ indywidualnych osiągnięć pracownika związanych z jego wydajnością, kreatywnością, czy punktualnością;

✓ społeczną – wynagrodzenie kreuje relacje pomiędzy pracownikami i grupami zawodowymi w przedsiębiorstwie. Wpływa na panujące w firmie nastroje, powstawanie konfliktów czy tendencji do wyrażania niezadowolenia poprzez strajki. Ponadto wywiera



wpływ na rangę i prestiż danego zawodu, co z kolei przekłada się na wybieranie przez młodzież kierunków kształcenia, zwiększających szansę lub gwarantujących zdobycie dobrze płatnego zawodu.

Konstruując systemy wynagrodzeń poszukuje się optymalnych rozwiązań, które pogodzą interesy wszystkich stron, a jednocześnie uwzględnią wszystkie funkcje płac. Na systemy wynagrodzeń składają się:

- ✓ elementy wynagrodzenia, czyli płaca zasadnicza, premia, dodatek funkcyjny,
- ✓ zasady ustalania poszczególnych składników (np. ustalone stawki płacy zasadniczej określane na podstawie oceny trudności pracy w oparciu o odpowiednią metodę wartościowania pracy),

- ✓ formy płac – mogą być indywidualne lub zespołowe. Indywidualne mogą przybrać formę:

- ✓ czasową,
- ✓ akordową,
- ✓ czasowo - premiową,
- ✓ akordowo - premiowa,
- ✓ bonusowa,
- ✓ czasowo-prowizyjną,
- ✓ kafeteryjną,
- ✓ kontrakt menedżerski.

1. taryfikatory i tabele płac, jakie obowiązują w danym przedsiębiorstwie.

Polityka płac realizowana w każdym przedsiębiorstwie, wynika zwykle z metodyki kształtowania systemu wynagrodzeń lub celowej ewolucji tego systemu. Każda firma opracowuje własne, szczegółowo określone zasady, które umieszcza się w zakładowych regulaminach wynagrodzeń. Zawierają one między innymi:

2. kryteria i sposoby ewidencji czynnika zasadniczo wpływającego na wysokość wynagrodzenia podstawowego (np. kryterium tym może być stopień trudności pracy, rejestracja czasu pracy, pomiar i ocena wydajności, określenie stopnia spełnienia wymagań systemu premiowania),



3. tytuły, z których przyznawane są inne składniki wynagrodzeń (np. świadczenia socjalne, dodatki rodzinne).

✓ Cechy systemu płacy

Prawidłowo skonstruowany system płac dla każdego przedsiębiorstwa powinien spełniać następujące kryteria:

- być efektywny ekonomicznie, tzn. każdy wydatek na płace winien przysporzyć większych korzyści, a nie tylko zwrócić się,
- pełnić rolę motywacyjną, tzn. stanowić dla pracowników wymierną nagrodę za wykonywaną pracę,
- być zgodny z obowiązującym prawem, czyli spełniać wymogi uznane za obligatoryjne przez przepisy kodeksu pracy i zakładowy regulamin płac,
- charakteryzować się prostotą i jasnym przekazem, tak by każdy pracownik wiedział i rozumiał ile i za co otrzymuje się wynagrodzenie.

Pracownicy zatrudnieni w branży usługowej, zwłaszcza ci realizujący bezpośrednią obsługę klienta, zwykle są świadomi swojej wartości i profesjonalizmu, którymi budują reputację całej firmy na rynku. Warto poświęcić czas na debaty wyjaśniające pracownikom przesłanki budowania i funkcjonowania takiego, a nie innego systemu płac i pokazać perspektywę ewentualnych zmian np. powiązanie wzrostu wynagrodzenia z lepszymi wynikami przedsiębiorstwa uzyskiwanymi na rynku.

Pracownicy są zainteresowani znajomością realiów bieżącego funkcjonowania w firmie, możliwością finansowania nadgodzin, planów dotyczących ewentualnych ich zmian, czy perspektyw awansu.

Współczesne zalecenia dotyczące systemów wynagrodzeń podkreślają istotną kwestię, która mówi, że nagradzać i premiować należy fakt odpowiedzialności za powstającą jakość pracy, a nie fakt samej obecności na danym stanowisku lub oddania do kontroli i oceny wytworzonego produktu. Nasuwa to logiczne konsekwencje, że od mierzenia i liczenia należałoby przejść do oceny jakości pracy.

Pracę powinno się definiować jako zbiór cech preferowanych w zachowaniach





pracowników. Takie jej rozumienie rodzi potrzebę opracowania stosownych metod oceny pracownika np. w aspekcie akuratności podjętych działań, rzetelności w samokontroli, innowacyjności czy jego elastyczności.

Obowiązujące, czy najbardziej popularne w konkretnym czasie formy płac i ich wysokość zależą od:

- kondycji finansowej przedsiębiorstwa,
- punktu widzenia i preferencji osób zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych,
- przeciętnej płacy lub płacy minimalnej w konkretnym zawodzie, w regionie,
- sytuacji na rynku pracy.

Trudności i zarzuty pod adresem obowiązującego systemu płac, rodzą się także w naturze ludzkiej: deklaratorywnie każdy zgadza się z wynagrodzeniem uzależnionym od stopnie trudności pracy czy fachowości niezbędnej do jej wykonywania, ale w wymiarze indywidualnym zwykle ma się przekonanie wyłącznie o własnym zapracowaniu i domaga się dla siebie traktowania na szczególnych zasadach.

## **POMIAR I OCENA EFEKTYWNOŚCI PRACY W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI**

Efektywność jest zawsze tą cechą działania, która daje pozytywny wynik, niezależnie od tego czy był on zamierzony, czy nie. Oznacza to, że liczy się nie tylko skuteczność, czyli osiągnięcie zamierzonego celu, ale i wszelkie inne pojawiające się trakcie lub w wyniku skutki działania.

- Główne kryteria efektywności pracy

Efektywność może być szacowana już na etapie planowania (ex ante) i wówczas postrzegana jest jako relacja pomiędzy celami działania a przewidywanymi środkami, jakie są potrzebne by cele te zrealizować. Ocena wyników (ex post), odbywa się w oparciu o zaistniałe fakty i zgromadzone dane rzeczywiste, które analizuje się i ocenia przez pryzmat





wielu kryteriów. Główne kryteria oceny wyników to:

- ekonomiczność – nakład kosztów poniesionych w trakcie realizacji celów, porównany z uzyskanymi przychodami lub dochodami,
- terminowość,
- skuteczność – rozumiana jako stopień osiągnięcia celu,
- sprawność realizacji - opisywana jest w kontekście metody oraz czasu realizacji konkretnego zadania.

Osiągnięciem XX wieku był 50-krotny wzrost wydajności pracowników fizycznych, a celem XXI wieku jest osiągnięcie wzrostu wydajności pracowników umysłowych.

- Czynniki wpływające na efektywność pracy

Efektywność zarządzania uzależniona jest od:

- rodzaju zadań,
- przyjętych metod pracy,
- stopnia autonomii pracownika i związanej z tym odpowiedzialności za rezultaty,
- nieustannego rozwoju zawodowego, doksztalcania i uczenia innych, koordynacji i integracji ilości i jakości pracy,
- wzajemnego zaufania, poziomu etycznego, wartości kulturowych, rzutujących na niwelowanie (albo odwrotnie – narastanie) biurokracji.

Pierwsza ocena efektywności pracownika ma miejsce już podczas procesu przyjmowania do pracy. Ocenia się wówczas kompetencje, będące wypadkową wykształcenia, posiadanych przez pracownika umiejętności, jego postaw, zachowań, cech psychofizycznych, które – pozostając w korelacji z nadanymi na stanowisku uprawnieniami decyzyjnymi i wynikającym z tego poczuciem odpowiedzialności – doprowadzą do efektywnego rozwiązywania zadań zawodowych (Ludwiczynski, 2000).

- Sposoby dokonywania oceny pracowników

Oceny pracowników to wyrażone w formie pisemnej lub ustnej opinie o członkach organizacji, odniesione do celowo ustalonych kryteriów szczegółowo określających zachowanie lub wydajność pracownika. Opinię (ocenę) formułuje się na podstawie:

- informacji o wynikach pracy,



- zachowaniach lub cechach ocenianego, które odnotowała osoba dokonująca obserwacji lub rejestracji stanu w trakcie wykonywania pracy.

Zadania oraz sposoby dokonywania oceny pracowników są w rzeczywistości bardzo zróżnicowane, ale wyróżnia się kilka ogólnych zasad:

- oceny pracowników dokonuje się w formie okresowej, korzystając z systemu okresowej oceny kadr. Zakłada to istnienie arkusza ocen pracownika, który zostaje wypełniony przez niego samego, ewentualnie przez osobę odpowiedzialną za dokonanie oceny;

- ramy czasowe dla przeprowadzania oceny muszą być jasno określone;
- oceniający powinni być specjalnie wyszkoleni i przygotowani do przeprowadzania oceny pracowników;

Systematycznej oceny pracowników dokonuje się bardzo rzadko, a zdarza się, że proceder ten nie ma w ogóle namiastki regularności, ustępując miejsca na rzecz jedynie ocenie w drodze codziennej obserwacji i decyzji dotyczących wydajności i zachowań pracowników danej organizacji. Kierownik może spontanicznie wspomnieć, że jakaś praca została wykonana dobrze lub źle, albo też podwładny podczas rozmowy z przełożonym otrzymuje komunikat jak jego praca została przyjęta, czy i w jakim stopniu spełnia kryteria poprawności.

By znaleźć najlepszy, najbardziej obiektywny i optymalny sposób przeprowadzania oceny personelu w konkretnej organizacji, przy istniejących, ściśle określonych warunkach, należy najpierw szczegółowo zapoznać się ze wszystkimi elementami, które mają jakikolwiek wpływ na poziom wydajności i zachowania pracowników (Wyrwicka, Grzelczak, Krugielka, 2010). Determinantami efektywności mogą być:

- ze strony przedsiębiorstwa:
  - A. system motywacyjny,
  - B. przyjęty styl zarządzania,
  - C. priorytety prowadzonej w przedsiębiorstwie polityki kadrowej,
- ze strony pracownika:
  - a) poziom jego aspiracji,
  - b) prezentowany poziom moralny i etyczny,



- c) indywidualne postawy wobec pracy,
- d) relacje z innymi współpracownikami.

## 20. Metody oceniania

Metody oceniania można podzielić na:

- absolutne, czyli odnoszące wyniki pracy do standardów. Mogą to być:
  - ilościowe normy pracy,
  - oceny opisowe,
  - punktowe skale ocen,
  - testy,
  - metody wydarzeń krytycznych,
  - metody skal behawioralnych,
  - zarządzanie przez cele;
- relatywne – punktem odniesienia są inni pracownicy. Mogą być w formie:
  - A. rankingów,
  - B. porównywania par,
  - C. metody rozkładu normalnego.

Pracownicy sfery usług oceniani są przede wszystkim na podstawie rezultatów swojej pracy, czyli w oparciu o to, jak znacząco spożytkowali będące w ich dyspozycji zasoby.

- Ocena wyników pracy

Wyniki pracy poszczególnych pracowników mogą być oceniane:

- ilościowo, a za kryterium oceny można przyjąć liczbę obsłużonych klientów, wielkość przychodów wygenerowanych dla przedsiębiorstwa,
- jakościowo – za kryterium oceny wyników można przyjąć: staranność, uwzględnienie życzeń usługodawcy, dodatkowe świadczenia, które wyjątkowo poprawiły satysfakcję klienta, kunszt pracy, opinia pracownika o swojej pracy, brak lub ilość reklamacji/skarg,



lojalność klienta, który wraca i chce być ponownie obsłużony przez tego samego pracownika lub poleca firmę i konkretnego pracownika swoim znajomym,

- w kategoriach optymalizacji kosztów – znalezienie zbliżonego do ideału rozwiązania w konkretnej sytuacji bez zaniedbywania parametrów ilościowych i jakościowych,
- przez pryzmat rentowności, zyskowności, wydajności, porównując osiągnięte rezultaty z poniesionymi nakładami,
- jako dokonania, które są kompilacją zdyscyplinowanej pracy, zaangażowania pracownika, osiąganych wyników.

- Funkcje i zadania ocen pracowników

Ocena pracownika spełnia dwie zasadnicze funkcje:

- ewaluacyjną – związaną z oceną wyników dotychczasowej pracy,
- rozwojową - związaną z oceną potencjału rozwojowego, gotowości do zmiany kwalifikacji, współdziałania, ewentualnego rozszerzenia zakresu posiadanych umiejętności.

### **Wyniki uzyskanych ocen pomagają w rozwoju przedsiębiorstwa i wykorzystywane są do:**

- korygowania zachowań stricte zawodowych,
- potrzeb związanych z ustaleniem zasad wynagradzania,
- ustalania potrzeb w zakresie szkolenia lub doskonalenia zawodowego,
- planowania ścieżek kariery poszczególnych pracowników,
- określania kryteriów doboru nowych pracowników,
- wspomagania decyzji dotyczących procesów derekrutacyjnych.



**Dziękujemy za uwagę,**  
zapraszamy do drugiego modułu szkoleniowego.