

Wstęp

14 listopada 2011
08:56

Literatura:

A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*

M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*

Funkcja personalna/kadrowa (XIX-XXw.) - całokształt działań związanych z funkcjonowaniem ludzi w organizacji obejmujących czynności o charakterze wykonawczym i regulacyjnym.

Modele funkcji personalnej

Model tradycyjny 1920	Podział pracy, produktywność, kontrola pracowników, motywowanie finansowe, dyscyplina
Model stosunków międzyludzkich 1930	Potrzeby przynależności, uznanie, partycypacja w zarządzaniu, zadowolenie z pracy
Model zasobów ludzkich 1940/1950	Kreatywność, odpowiedzialność, samokontrola, rozwój organizacji personelu

Dalsze trendy rozwojowe:

- **Biurokratyzacja:** administrowanie dokumentacją osobową
- **Instytucjonalizacja:** centralizacja i specjalizacja w zakresie spraw personalnych
- **Humanizacja:** poprawa warunków pracy i stosunków społecznych
- **Ekonomizacja:** racjonalizacja pracy, uelastycznienie zatrudnienia, odbiurokratyzowanie funkcji personalnej
- **Przedsiębiorczość wewnętrzna i zewnętrzna:** postawy przedsiębiorcze, współdecydowanie, współdziałanie, współodpowiedzialność
- **Tworzenie wartości:** kapitał ludzki, pracownicy wiedzy, zarządzanie wiedzą, zarządzanie talentami.

Ewolucja funkcji personalnej (czynniki zmian)

- Czynniki historyczne - brak systemowego ujęcia funkcji personalnej, wpływ czynników politycznych
- Zmiany w otoczeniu polskich organizacji - nowe wyzwania w obszarze funkcji personalnej: doradztwo personalne, audyt
- Wiedza o istocie i uwarunkowaniach sprawowania funkcji personalnej

Zarządzanie personelem - jest dziedziną zarządzania zajmującą się funkcjonowaniem ludzi w organizacji. Nadrzędnym celem zarządzania personelem jest osiągnięcie jak najwyższej efektywności pracy dla dobra organizacji, pracowników i społeczeństwa

Zarządzanie zasobami ludzkimi (lata 80. XX wieku) - proces składający się z logicznie powiązanych ze sobą czynności, ukierunkowanych na zapewnienie organizacji w określonym czasie i miejscu pracowników.

Zarządzanie zasobami ludzkimi - dłuższa definicja: Określona koncepcja zarządzania w obszarze funkcji personalnej organizacji, w której zasoby ludzkie postrzega się jako składnik aktywów organizacji i źródło jej konkurencyjności, w której postuluje się strategiczną integrację spraw personalnych ze sprawami strategicznymi całej organizacji, aktywną rolę kierownictwa liniowego w

rozwiązywaniu kwestii personalnych oraz wskazuje na potrzebę kształtowania kultury organizacyjnej, integracji procesów personalnych oraz budowania zaangażowania pracowników jako narzędzie osiągnięcia celów.

NIE JESTEM ZASOBEM!

mam za to kapitał ludzki

Kapitał intelektualny

- **Kapitał ludzki**
 - Wiedza
 - Doświadczenie
 - Zdolności
 - Motywacja
 - Zdrowie
- **Kapitał społeczny** - wiedza powstająca w relacji wewnętrznych i zewnętrznych danej organizacji
- **Kapitał organizacyjny** - wiedza zinstytucjonalizowana w postaci: oprogramowania, baz danych, patentów, znaków towarowych, struktury organizacyjnej, procedur.

Kapitał intelektualny - to zapasy i strumienie wiedzy, z których czerpie organizacja i które decydują o jej zdolności do generowania przychodów w przyszłości.

Doświadczenie -> przemyślenia -> wnioski -> wdrożenie

Różnice między kapitałem ludzkim a kapitałem materialnym

Kryterium	Kapitał ludzki	Kapitał materialny
Wpływ na pozycję konkurencyjną	Istotny, szybko rosnący	Malejący, w niektórych dziedzinach mały
Forma nabycia	Powoli kształtowany własnymi siłami	Łatwy do kupienia i sprzedania
Łatwość odtworzenia przez konkurencję	Trudny do odtworzenia	Łatwy do odtworzenia
Sposób ewidencji	Rozproszona w luźnej formie	W bilansie zgodnie z rachunkowością
Mierzalność	Utrudniona, jakościowy charakter cech	Łatwa w jednostkach pieniężnych

Gospodarka wiedzy - swoista wizja nowoczesnej gospodarki odpowiadającej na wyzwania globalizacji i konsumującej wyniki "rewolucji" informacyjnej

Pracownicy wiedzy - osoby posiadające wysoki poziom wykształcenia, wiedzy eksperckiej, których praca polega na tworzeniu, upowszechnianiu i stosowaniu wiedzy. Obok unikalnej wiedzy teoretycznej od innych pracowników wyróżnia ich m.in.: motywacja i postawy

Elementy wiedzy

- Wiedza o faktach (*know-what*)
- Wiedza o przyczynach (*know-why*)
- Wiedza o umiejętnościach (*know-how*)
- Wiedza o osobach, które wiedzą, jak coś zrobić (*know-who*)

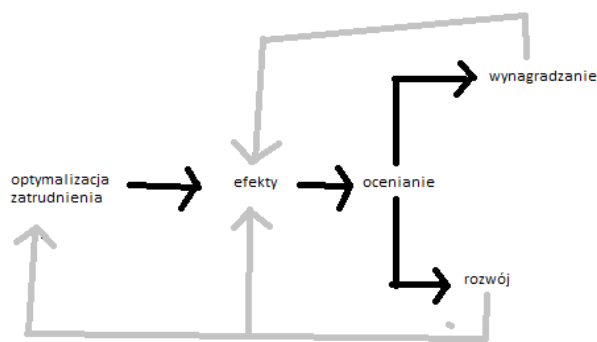
Cechy gospodarki opartej na wiedzy

Kryteria	Gospodarka przemysłowa (było)	Gospodarka wiedzy (jest lub będzie)
Podstawowy zasób	Kapitał	Wiedza
Personel	Źródło kosztów	Inwestycja
Władza	Formalna	Umiejętności, wiedza
Styl zarządzania	Nakazy i kontrola	Partycypacyjny
Struktura organizacyjna	Hierarchiczna	Sieciowa (wirtualna)
Strategia	Nastawiona na konkurencję	Nastawiona na kooperację
Kultura organizacyjna	Oparta na posłuszeństwie	Oparta na zaufaniu
Wartość rynkowa	Aktywa materialne	Aktywa niematerialne

Trzy wymiary zarządzania pracownikami

- Funkcjonalny
- Instytucjonalny
- Instrumentalny

Cykl zasobów ludzkich w modelu Michigan



Harvard Model of HRM

Se wstaw!

Wymiar funkcjonalny

- Analiza zasobów ludzkich
- Planowanie zasobów ludzkich
- Rekrutacja i derekrutacja
- Ocenianie pracowników
- Kształtowanie wynagrodzeń
- Rozwój zasobów ludzkich
- Kierowanie pracą
- Kształtowanie warunków pracy
- Kształtowanie stosunków pracy
- Administrowanie sprawami personalnymi
- Kontrolowanie realizacji funkcji personalnej

Charakterystyczne cechy ZZL

- Zasób ludzki jest źródłem przewagi konkurencyjnej - org. Integracja strategii HR ze strategią organizacji (vertical fit)
- Aktywne włączenie kierowników liniowych w proces HR. Kwestie GR stanowią domenę specjalistów HR, menadżerów liniowych i samych zatrudnionych. Konieczność zaangażowania najwyższego kierownictwa w sprawę HRM. Kształtowanie kultury organizacyjnej i jej zanczenie w HR

- Integracja działań HR: rekrutacji, komunikowania się, oceniania, wynagradzania i rozwoju personelu (horizontal fit)

Wyzwania dla ZZL

- **Nowa gospodarka**
 - Globalizacja
 - Informatyzacja
 - Różnorodność kulturowa
 - Orientacja na klienta
- **Nowa organizacja**
 - Kapitał intelektualny
 - Kluczowe kompetencje
 - Elastyczne stosunki pracy
 - Nowe systemy ZZL
- **Nowy pracownik**
 - Pracownik wiedzy
 - Elastyczne zatrudnienie
 - Praca w zespole
 - Równowaga praca-życie prywatne

Dokumenty określające warunki pracy:

- Kodeks pracy,
- kodeks cywilny,
- ustawa o ubezpieczeniach społecznych

Otoczenie zewnętrzne dalsze organizacji

- Standardy polityczne
- Standardy społeczne, kulturowe
- Standardy oświatowe (różnice między oświatą, a rynkiem pracy)
- Standardy międzynarodowe

Wnętrze organizacji

Kultura organizacyjna

Kultura organizacyjna - zbiór założeń, wartości, norm, które zostały wypracowane, odkryte lub stworzone przez społeczność danej organizacji w toku jej rozwoju i które manifestują się w określonych zachowaniach jej członków.

Artefakty - widzialne, ale trudne do zinterpretowania elementy kultury organizacyjnej (werbalne, behawioralne, fizyczne).

Normy wartości - elementy kultury organizacyjnej na wyższym poziomie uświadomienia odnoszące się do m.in. Postaw wobec pracy, władzy, statusu, klienta, jakości, zysku, lojalności.

Podstawowe założenia - niewidoczne, podświadome, niepodważalne elementy kultury organizacji odnoszące się do m.in. Otoczenia, prawdy, natury człowieka, natury ludzkiego działania, stosunków społecznych.

Norma - to dopuszczalny wzorzec zachowań, akceptowany przez członków grupy.

Kiedy normy zostają uzgodnione i przyjęte przez członków organizacji, to służą one jako narzędzie wywierania wpływu na zachowania członków organizacji przy minimalnym nacisku z zewnątrz.

Wartości - zasadnicze przeświadczenia, że określone postępowanie lub ostateczny cel życia są osobiście albo społecznie bardziej atrakcyjne niż przeciwne lub sprzeczne z nimi postępowanie lub cel życia.

System wartości - hierarchia wartości jednostki (znaczenie przypisywane przez jednostkę poszczególnym wartościom)

Postawy - deklaracje wyrażające ocenę - pozytywną lub negatywną - pewnych przedmiotów, ludzi lub zdarzeń. Postawy wyrażają nasze upodobania (zadowolenie z pracy, zaangażowanie w pracę, stosunek do organizacji)

Funkcje kultury organizacyjnej

- Umożliwia **zrozumienie misji i strategii** organizacji
- Umożliwia **zwiększenie zaangażowania** uczestników w realizację celów firmy
- Dostarcza uczestnikom **sposoby pomiaru i kryteria oceny efektów**. Dzięki nim uczestnicy mogą ocenić czy cele zostały osiągnięte i w jakim stopniu
- Dzięki kulturze uczestnicy są w stanie wspólnie wypracować **strategię zmiany** oraz sposoby doskonalenia organizacji
- Wyznacza **granice organizacji** i zapewnia poczucie tożsamości
- Służy jako **mechanizm wyjaśniający i kontrolny**

Silna kultura organizacyjna

Zalety silnych kultur organizacji

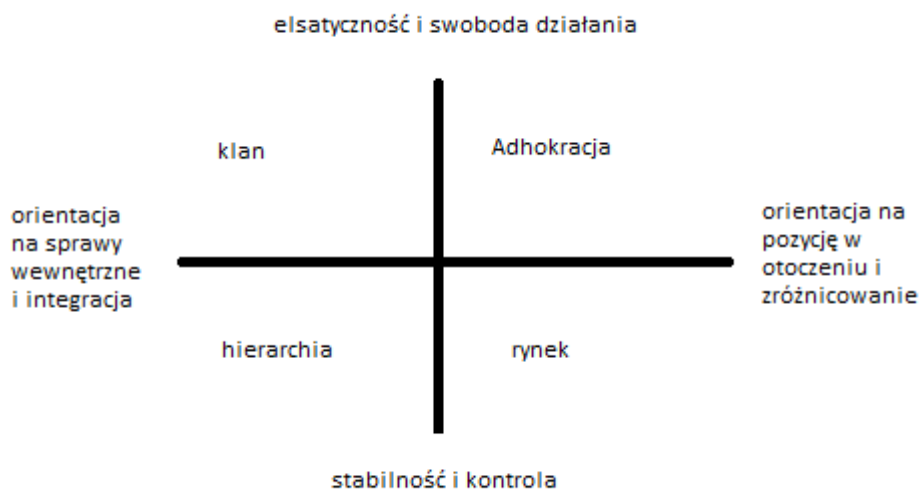
- Sprawna sieć komunikacyjna
- Szybkie przetwarzanie informacji i podejmowanie decyzji
- Przyspieszone wdrażanie planów i projektów
- Małe nakłady na kontrolę
- Silna motywacja i lojalność
- Stabilność i niezawodność

Wady

- Blokowanie nowych orientacji
- Bariery we wdrożeniach
- Utrwalenie się tradycyjnych motywów sukcesu
- Brak elastyczności
- Kolektywna postawa uniku

Typy kultury organizacyjnej

- Klan
- Adhokracja
- Hierarchia
- Rynek



Przechodzenie organizacji odbywa się w kierunku odwrotnym do ruchu wskazówek zegara, czyli:

4 typy kultury organizacji

- **Kultura osiągnięcia** - opiera się na autoekspresji. Rozwój, sukces, odrębność
- **Kultura wsparcia** - opiera się na poczuciu wspólnoty. Wzajemność, wartość, integracja.
- **Kultura władzy** - opiera się na przetrwaniu. Siła, stanowczość, determinacja.
- **Kultura roli** - opiera się na pragnieniu bezpieczeństwa. Porządek, stabilność, kontrola.

Kultura nigdy nie jest stała, ciągle się zmienia! Wynika to z faktu, że się zmieniamy.

Fazy kształtowania się kultury organizacyjnej

- Faza 1: Formowanie się założeń kultury - wybór wartości i zasad działania
- Faza 2: Rozwój kultury - budowanie zespołów w oparciu o kulturę - firma to MY
- Faza 3: Trwanie kultury - stabilizacja, docieranie i trwanie, reagowanie na łamanie zasad
- Faza 4: Dojrzałość kultury - pełna stabilizacja organizacyjna, silna kontrola wewnętrzna, niechęć do zmian
- Formowanie się nowej kultury - modyfikacja

Formy rozwiązań organizacyjnych w sferze funkcji personalnej

Etapy rozwoju funkcji personalnych	Typowe rozwiązania organizacyjne
Etap 1: płynne określenie zadań personalnych	• Brak komórki personalnej • Model tradycyjny
Etap 2: instytucjonalizacja funkcji personalnych	• Model funkcjonalny • Model dywizjonalny • Model zintegrowany
Etap 3: restrukturyzacja funkcji personalnych	• Organizacja projektowa • Centrum tworzenie wartości • Outsourcing

Model tradycyjny

Kierownik liniowy

- Kierowanie ludźmi
- Zatrudnianie personelu
- Wynagradzanie pracowników
- Zwalnianie personelu

Stanowisko pracy ds. personalnych

- Obsługa administracyjna
- Sprawy socjalne
- Doradztwo prawne

Model funkcjonalny

Kierownik liniowy:

- Kierowanie ludźmi
- Współpraca przy realizacji innych zadań personalnych

Komórka personalna:

- Planowanie zasobów ludzkich
- Zatrudnianie personelu
- Wynagradzanie pracowników
- Szkolenia personelu
- Zwalnianie personelu
- Obsługa administracyjna

Model dywizjonalny

Kierownik liniowy:

- Kierowanie ludźmi
- Współpraca przy realizacji innych zadań personalnych

Sztabowa komórka personalna:

- Planowanie zasobów ludzkich
- Obsługa administracyjna
- Sprawy socjalne

Komórka personalna w jednostce organizacyjnej:

- Zatrudnianie personelu
- Wynagradzanie pracowników
- Szkolenia personelu
- Zwalnianie personelu
- Wsparcie merytoryczne dla menedżera liniowego

Model zintegrowany

Kierownik liniowy:

- Kierowanie ludźmi
- Samodzielność w podejmowaniu decyzji
- Partycypacja w kreowaniu polityki personalnej

Centralna służba personalna:

- Polityka personalna
- Rozwój kadry menedżerskiej
- Doradztwo personalne
- Controlling personalny
- Obsługa administracyjna

Strategia

Strategia, różne definicje:

- Tworzenie i utrzymywanie wartości dla odbiorcy
- Proces identyfikowania zmieniających się czynników konkurencyjności organizacji w dłuższym okresie oraz tworzenie odpowiednich planów działania
- Sposób, w jaki organizacja realizuje swoją misję

Cechy strategii:

- Strategia jest planem i wzorcem działania
- Strategia jest działaniem sekwencyjnym
- Strategia dotyczy alokacji zasobów w unikalny sposób
- Strategia dotyczy przyszłości opartej na analizie otoczenia
- Strategia wiąże się ze zmianą

Strategia zarządzania zasobami ludzkimi - stanowi spójną konfigurację działań obejmujących wytyczanie długofalowych celów, formułowanie zasad, planów i programów działania ukierunkowanych na tworzenie oraz wykorzystanie kapitału ludzkiego organizacji

Przykłady problemów strategicznych w obrębie funkcji personalnej:

- Optymalizacja poziomu struktury zatrudnienia
- Wdrożenie kompleksowego systemu motywacyjnego
- Opracowanie systemu rozwoju

Modelowe ujęcie relacji strategicznych:

- **Model reaktywny**

- Strategia organizacji -> strategia personalna
- **Model aktywny**
Strategia organizacji <- strategia personalna
- **Model interaktywny**
Strategia organizacji <-> strategia personalna

Proces strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi

TUTAJ SKOMPLIKOWANY I UPIERDLIWY DIAGRAM

Rodzaje substrategii personalnych

Dla każdego obszaru zarządzania zasobami ludzkimi można (należy) określić substrategię:

- Substrategia zapotrzebowania na pracowników
- Substrategia zatrudniania
- Substrategia oceniania
- Substrategia zwalniania
- Inne

Zmiany w otoczeniu i ich wpływ na kierunki zarządzania ludźmi

- Decentralizacja procesów decyzyjnych
- Odchudzenie i spłaszczenie struktur organizacyjnych
- Kompleksowe zarządzanie przez jakość
- Realizacja zadań opartych na projektach i pracy zespołowej
- Orientacja na klienta
- Nacisk na ciągły rozwój
- Otwartość, sprawiedliwość i partnerstwo w stosunkach pracowniczych

Ewolucja funkcji personalnej

od	do
Administrowania	Strategicznego ZZL
Orientacji na siebie	Orientacji na klienta
Źródła kosztów	Tworzenie wartości
Funkcjonalizmu	Podejścia procesowego
Niskiej rangi w organizacji	Równoprawnej z innymi pozycji w org.

Analiza zasobów ludzkich

12 grudnia 2011

09:48

Analiza zasobów ludzkich - postępowanie badawcze polegające na dzieleniu tych zasobów na części lub wyodrębnieniu określonych ich cech, a następnie opisaniu wyodrębnionych elementów oraz wyjaśnieniu zachodzących między nimi związków i na tej podstawie formułowanie oceny oraz kierunków usprawnień.

Obszary analizy zasobów ludzkich

- Badanie rynku pracy: wewnętrznego i zewnętrznego
- Badanie potencjału pracy personelu i kandydatów do pracy
- Badanie zachowań pracowników w organizacji
- Badanie efektów i kosztów pracy

Paradygmat analizy zasobów ludzkich w organizacji



Analiza pracy

Analiza pracy - termin odnoszący się do systematycznego badania pracy

W analizie pracy powinno się określić:

- Rodzaj informacji, którą chcemy uzyskać (ilościowa lub jakościowa)
- Formę w jakiej informacja ma być uzyskana
- Źródła informacji (proces pracy, dokumentacja stanowiska pracy, wiedza osób pracujących w organizacji)
- Metodę, sposób uzyskania informacji

Analiza stanowiska pracy - proces zbierania, analizowania i porządkowania informacji dotyczących przedmiotu zadań w celu stworzenia opisu stanowiska pracy

Analiza roli - zbieranie informacji związanych z pracą wykonywaną przez poszczególne osoby (rola jaką odgrywają pracownicy podczas wykonywania swoich zadań)

Analiza kompetencji - zdefiniowanie wymagań stosowanych wobec osoby pełniącej daną funkcję.

Metodyka analizy pracy

1. Wybór pracy do analizy

- a. Cele analizy pracy
- b. Rodzaje informacji o pracy

- c. Forma informacji o pracy
- 2. **Źródła informacji o pracy**
 - a. Proces pracy
 - b. Wykonawca
 - c. Dokumentacja
- 3. **Metody zbierania informacji o pracy**
 - a. Obserwacja
 - b. Wywiad
 - c. Ankieta
 - d. Badanie dokumentów
- 4. **Opis pracy/wymagania kwalifikacyjne**
 - a. Cel pracy/wykształcenie
 - b. Zadania.../wiedza i umiejętności
 - c. Kontakty/doświadczenie
 - d. Warunki pracy/cechy osobowe
- 5. **Wykorzystanie wyników pracy**

Obszary wykorzystania analizy pracy

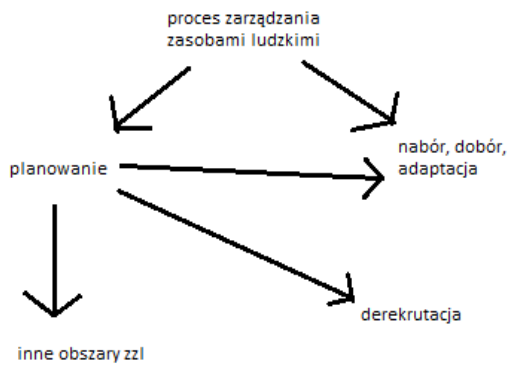
- 1. **Podjęmowanie decyzji organizacyjnych**
 - a. Tworzenie i modyfikacja struktury organizacyjnej
 - b. Tworzenie regulaminów i procedur organizacyjnych
 - c. Projektowanie nowych stanowisk organizacyjnych
- 2. **Projektowanie pracy**
 - a. Projektowanie techniczne
 - b. Projektowanie metod
 - c. Projektowanie zakresu czynności
 - d. Projektowanie warunków bezpieczeństwa
- 3. **Zarządzanie zasobami ludzkimi**
 - a. Planowanie zasobów ludzkich
 - b. Rekrutacja i derekrutacja
 - c. Ocenianie pracowników
 - d. Wynagradzanie pracowników
 - e. Rozwój personelu
 - f. Kształtowanie stosunków pracy

Planowanie w obszarze funkcji personalnej

Planowanie - proces informacyjno-decyzyjny polegający na pozyskiwaniu, przetwarzaniu, gromadzeniu i zestawianiu w odpowiednich układach informacji o działalności organizacji i zasobach ludzkich.

Planowanie w obszarze funkcji personalnej oznacza przewidywanie przyszłych działań w poszczególnych obszarach zadaniowych funkcji personalnej, przy uwzględnieniu występujących uwarunkowań i współzależności z planowaniem w pozostałych obszarach funkcjonowania organizacji.

Planowanie zatrudnienia - proces obejmujący określanie potrzeb personalnych w wymiarze ilościowym, jakościowym, czasowym i przestrzennym (oznacza tworzenie planów minimalizujących lukę pomiędzy podażą a popytem na wewnętrznym rynku pracy).



Rodzaje planów w obrębie funkcji personalnej

Kolejny durny diagramik

Na proces planowania zatrudnienia składają się trzy fazy

1. Przewidywanie zapotrzebowania na zasoby ludzkie (prognoza popytu)
2. Analizowanie dostępności i podaży zasobów ludzkich (prognoza podaży)
3. Budowanie planu dostosowania podaży i popytu zasobów ludzkich (plan zatrudnienia)

Plan powinien być:

- Celowy - doprowadzający do zamierzonych efektów
- Wykonalny - możliwy do zrealizowania
- Zgodny wewnętrznie - bez sprzecznych rozwiązań
- Przejrzysty i czytelny
- Elastyczny
- Racjonalny

Jeszcze jeden IDIOTYCZNY diagramik

Efekt planowania zatrudnienia

Uelastycznienie zatrudnienia - wprowadzenie form świadczenia pracy odmiennych od tradycyjnego, sztywnego modelu (dominacja umów o pracę na czas nieokreślony, praca jednozmianowa w ściśle określonych godzinach pracy, wysokie koszty pracy, brak szybkiej reakcji na zmiany zachodzące w otoczeniu).

Obszary uelastyczniania zatrudnienia:

- Prawne warunki świadczenia pracy
- Czasowe
- Przestrzenne
- Funkcjonalne
- Ilościowe
- Finansowe warunki świadczenia pracy

Telepraca

Lokalizacja miejsca wykonywania pracy poza siedzibą organizacji. Wykorzystywanie technik telekomunikacyjnych i systemów informatycznych.

Rodzaje telepracy

- **Telepraca domowa** - praca wykonywana w domu, samozatrudnienie
- **Telepraca mobilna** - praca realizowana w różnych miejscach
- **Telepraca zamorska** - praca wykonywana poza granicami kraju
- **Telecentra** - praca w biurach zlokalizowanych w pobliżu miejsca zamieszkania osób je wykonujących
- **Telechatki** - odmiana telecentrów, praca w biurach zlokalizowanych na terenach wiejskich
- **Telewioski** - odmiana telechatki, budowanie sieci teleinformatycznych między różnymi lokalami dzięki podłączeniu telewizji do sieci krajowej lub światowej.

Zestawienie zalet i wad elastycznych form zatrudnienia

Dla pracodawcy

Zalety	Wady
Obniżenie kosztów związanych z zatrudnieniem (podatki, ubezpieczenie społeczne)	Mała lojalność ze strony pracowników
Łatwość nawiązywania i rozwiązywania umów z pracującymi	Niski stopień utożsamiania się pracowników z organizacją
Możliwość szybkiego dostosowania stanu i struktury zatrudnienia	Kształtowanie specyficznej kultury organizacyjnej, w której trudno się komunikować
Ograniczenie rozmiaru świadczeń pracowniczych	Brak stabilności zatrudnionego zespołu
Lepsze wykorzystywanie potencjału pracy zatrudnionych	Konieczność ciągłego szkolenia i wdrażania do pracy nowych osób
Oszczędność w zakresie kosztów przygotowania stanowiska pracy	Nie zawsze terminowe i dobre jakościowo wykonanie pracy

Proces zatrudniania

9 stycznia 2012

08:58

Rekrutacja - proces zapewniający organizacji pracowników w wymiarze ilościowym, jakościowym, czasowym, przestrzennym realizowany w odniesieniu do planu zatrudnienia

- Nabór
- Dobór
- Adaptacja

Potrzeba zatrudnienia nowej osoby może wynikać z:

- Dywersyfikacji działalności organizacji
- Wdrożenia nowego procesu, zadań
- Rozwoju organizacji
- Zwolnienia pracowników, odejść dobrowolnych

Działania ograniczające proces rekrutacji:

- Wzbogacenie pracy
- Poszerzenie pracy
- Rotacja na stanowiskach
- Zmiany w organizacji pracy
- Zmiany czasu pracy
- Outsourcing

Rekrutacja szeroka - bardzo dużo kandydatów, ogłoszenia publikowane w ogólnopolskich mediach, rekrutacja robiona z rozmachem.

Rekrutacja segmentowa - stosunkowo mało kandydatów - ogłoszenia umieszczane tylko w branżowych czasopismach przeznaczonych tylko dla wąskiego grona odbiorców.

Determinanty wyboru źródła rekrutacji:

- Sytuacja na rynku
- Fazy rozwoju organizacji
- Stosowany przez jednostkę model zarządzania pracownikami
- Strategia przemieszczeń pracowniczych
- Szczegół stanowiska przeznaczonego do obsady.

W rekrutacji wewnętrznej najczęściej korzysta się z:

- Ogłoszeń wewnętrznych (poczta elektroniczna, tablica ogłoszeń, wewnętrzne gazetki)
- Księgi sukcesorów, księgi kadry kierowniczej, księgi kadry rezerwowej (plan następstw, plan rotacji, plan karier)

W rekrutacji zewnętrznej pracowników poszukuje się poprzez:

- Rekomendacje krewnych i znajomych
- Bank danych organizacji
- Internet
- Ogłoszenia w mediach (głównie prasa, telewizja kablowa)
- Rekrutacja w szkołach
- Targi pracy
- Urzędy pracy, biura pośrednictwa pracy, firmy doradztwa personalnego

Nabór

Nabór pracowników - proces poszukiwania i przyciągania do organizacji kandydatów gotowych

obsadzić wakujące stanowiska pracy

Funkcje etapu naboru:

1. Informacyjna
2. Motywacyjna
3. Wstępnej selekcji

Dobór

Dobór - proces wyselekcjonowania i przyporządkowania kandydatów/pracowników do określonego stanowiska

Cel doboru - wyselekcjonowanie z kręgu kandydatów tych, którzy najlepiej odpowiadają wymaganiom stanowiska pracy

Etapy doboru:

1. Określenie profili kwalifikacyjnych
2. Zbadanie przydatności
3. Decyzja personalna

Systemy doboru personelu

System zamknięty

Taka piramidka

Przyjmuje się absolwentów, system jest zamknięty, jest tylko jedno wejście (właśnie dla absolwentów), nie przyjmuje się ludzi na wysokie stanowiska z zewnątrz.

System otwarty

Możliwe jest np. przyjęcie dyrektora ds. finansowych z zewnątrz

Rodzaje profili

Profile wymagań

- Profile empiryczne
- Profile teoretyczne
- Profile kompetencyjne

Profile zdolności

Profile przydatności

Sporządzanie profilu osobowego aspekty:

- Wykształcenie
- Doświadczenie
- Umiejętności
- Uzdolnienia
- Zainteresowania
- Hobby
- Aparycja

Sporządzanie profilu osobowego:

- **Wrażenie wywierane na innych osobach** (wygląd, sposób mówienia)
- **Nabyte kwalifikacje** (wykształcenie, praktyki, doświadczenie)
- **Wrodzone zdolności** (naturalna szybkość rozumowania, uczenie się)
- **Motywacja** (cele do osiągnięcia, determinacja)
- **Przystosowanie** (stabilność emocjonalna, radzenie sobie ze stresem)

Kompetencja

Kompetencja - termin służący opisaniu pewnego rodzaju zachowania, do którego należy dążyć, aby osiągnąć wysoki poziom działania/efektów oraz wiedzy i umiejętności potrzebnych do skutecznego odgrywania określonych ról, pełnienia odpowiednich funkcji w organizacji.

Metakompetencje:

- Kompetencje poznawcze
- Kompetencje społeczne (interpersonalne)
- Kompetencje techniczne

Etapy nabywania kompetencji:

1. **Nieświadoma niekompetencja:** Nie wiem, że nie wiem, nie umiem
2. **Świadoma niekompetencja:** Wiem, że nie potrafię
3. **Świadoma kompetencja:** Potrafię, jeśli zwracam uwagę
4. **Nieświadoma kompetencja:** Potrafię, choć o tym nie myślę

Adaptacja

Zasadniczy cel adaptacji to możliwie bezkonfliktowe włączenie pracownika do organizacji, przyjęcie i przyswojenie przez niego nowej roli oraz zadań na stanowisku pracy

Inne cele:

- Ułatwienie w przebiegu początkowych etapów pracy
- Szybkie wykształcenie u nowych pracowników przyjaznej postawy wobec organizacji i skłonności do pozostania w niej
- Uzyskanie w jak najkrótszym czasie efektywnych wyników pracy
- Zmniejszenie prawdopodobieństwa szybkiego odejścia

Źle przeprowadzona adaptacja to zagrożenie wysokim poziomem kosztów:

- Koszty separacji (zwolnienie)
- Koszty znalezienia zastępstwa
- Koszty szkolenia
- Koszty spadku efektywności pracy (zastępcy/następcy)

Przyczyny odejść:

- Syndrom 3 i 6 miesięcy (rozczarowanie i zniechęcenie) -> 3m-c to okres próbny, 6 m-cy to pierwsza umowa
- Konsekwencje tradycyjnego podejścia do rekrutacji (zasada lepu na muchy)
- Błędy selekcji (zastosowanie nieodpowiednich narzędzi selekcji)
- Brak lub źle zorganizowane wprowadzenie nowych pracowników

Czynniki wpływające na metodę działań adaptacyjnych:

- Sektor działania organizacji (np. artefakty werbalne)
- Pozycja organizacji na rynku oraz rodzaj własności
- Wielkość organizacji (stopień jej złożoności)
- Przyjęty budżet adaptacyjny
- Dotychczasowe doświadczenia zawodowe pracownika
- Adekwatność funkcjonalna warunków środowiska
- I jeszcze kilka innych

NIE MA GOTOWEJ RECEPTY NA PRZEBIEG PROCESU ADAPTACJI!

Metody adaptacji nowozatrudnionych:

1. Metoda głębokiego ocena
2. Metoda formalnych szkoleń (jedno lub dwudniowych)

Spotkanie z przedstawicielami wyższego szczebla, omówienie podstawowych przepisów, określenie misji. W niewielkim stopniu przyczynia się do przezwyciężenia kryzysu adaptacyjnego.

3. Model "anioła stróża", czyli zaopiekuj się mną
4. Metoda "ścieżka zdrowia" czyli dochodzenie do celu

Konsekwencje braku adaptacji dla pracowników

- **Syndrom nowo zatrudnionych**
 - Niepewność
 - Pesymizm
 - Nerwowość
 - Zagubienie
 - Strach i zaniepokojenie
 - Postawa pasywna
 - alienacja
- **Syndrom weekendowy**
 - Nieustanne myślenie o pracy
 - Napięcie emocjonalne
 - Problemy ze snem i koncentracją
 - Bóle głowy i kręgosłupa
 - Zachorowania w dni wolne od pracy
 - **Brak ochoty na seks**
- **Syndrom trudnej organizacji**
 - Niska efektywność pracy
 - Realizacja pracy metodą prób i błędów
 - Potrzeba dłuższego czasu do przygotowania zadań
 - Konflikty i pogorszenie stosunków między pracownikami
 - Brak oczekiwanej skuteczności i efektywności
 - Dłuższy czas realizacji zadań
 - Fluktuacja i absencja pracownika

Derekrutacja

Derekrutacja - proces zmniejszania zatrudnienia na określonych stanowiskach pracy w organizacji, niezależnie od przyczyn wywołujących ten proces.

Przyczyny derekrutacji:

- Z inicjatywy pracownika (odejścia dobrowolne)
- Z inicjatywy pracodawcy
 - Negatywne (efekty pracy)
 - Neutralne (organizacyjne)

Derekrutacja (indywidualna/grupowa)

- Wewnętrzna
 - Zmiana czasu pracy
 - Degradacja stanowiskowa
 - Zmiana kompetencji
- Zewnętrzna
 - Dobrowolne odejścia
 - Zwolnienia
 - Formy naturalne

Przyczyny dobrowolnych odejść:

- Czynniki przyciągające (atrakcyjność innej pracy)
 - Wyższe wynagrodzenie

- Bogaty pakiet świadczeń socjalnych
- Większa pewność zatrudnienia
- Lepsze warunki budowania ścieżki kariery
- Życie pod mniejszą presją
- Możliwość pracy za granicą
- Dogodniejsze godziny pracy
- Chęć pracy z konkretnymi ludźmi
- Pozycja nowego pracodawcy
- Czynniki wypychające
 - Praca nie sprawia przyjemności
 - Niechęć do istniejącej kultury organizacyjnej
 - Przekonanie o niesprawiedliwym traktowaniu
 - Znudzenie codzienną pracą
 - Problem z bezpośrednimi przełożonymi
 - Relacje interpersonalne ze współpracownikami
 - Złe warunki pracy

Sygnaly świadczące o zamiarze odejścia

Pozytywy procesu derekrutacji

- Wprowadzenie nowych metod organizacji pracy
- Wzmocnienie motywacji do pracy
- Wzmocnienie zależności wynagrodzenia od wyników pracy
- Wprowadzenie bardziej doskonałych systemów doboru, oceniania, itp.

Zwolnienia powinny być postrzegane z perspektywy:

- Organizacji dokonującej redukcji
- Otoczenia organizacji
- Zwalnianych pracowników
- Pracowników pozostających w organizacji
- Potencjalnych (nowych) pracodawców

Przykładowe działania ograniczające redukcję zatrudnienia:

- Czasowe zwiększanie produkcji na magazyn
- Zmiana planu prac remontowych
- Ograniczenie liczby umów terminowych
- Skrócenie czasu pracy
- Zmiana plany urlopów
- Rotowanie pracowników
- Ograniczanie godzin nadliczbowych
- PDO - Programy Dobrowolnych Odejść

Koszty zwolnień

Bezpośrednie koszty zwolnień:

1. Koszty odpraw należnych pracownikom przy danym typie zwolnień
2. Koszty opłacanych urlopów należnych pracownikom
3. Koszty świadczeń wypłacanych przez pracodawcę w przypadku przegranego procesu sądowego z pracownikiem
4. Koszty zaangażowania pracowników w rozstrzyganie sporów z pracownikiem i jego rodziną oraz związkowcami
5. Koszty strajków i akcji protestacyjnych
6. Koszty ewentualnych konfliktów z byłym pracownikiem

Pośrednie koszty zwolnień:

1. Koszty przejmowania obowiązków przez innych pracowników

2. Koszty treningu i szkolenia nowych i pozostałych pracowników
3. Koszty wynikające z obniżenia morale pracowników i związanego z tym braku zaufania do nich
4. Koszty wynikające z wiedzy konkurencji o problemach w organizacji
5. Koszty spadku wydajności pracy
6. Podwyższone koszty naboru nowych pracowników związane z brakiem zaufania do trwałości zatrudnienia
7. Koszty łagodzenia napięć społecznych i przeciwdziałania oporowi pracowników wobec zmian

Etapy derekrutacji

1. Diagnoza i ocena sytuacji w sferze zasobów ludzkich
2. Identyfikacja możliwych opcji działania
3. Wybór określonej opcji działania
4. Implementacja przyjętego programu
5. Odnowa organizacji

Etapy przeżywania derekrutacji przez jednostkę

Osoby, które odeszły z organizacji	Osoby, które pozostały w organizacji
------------------------------------	--------------------------------------

Etap I - Odmowa

To nie mogło się przydarzyć mnie	Oto jak działają: nie jestem ofiarą
----------------------------------	-------------------------------------

Etap II - Gniew

To nie fair; nie mogę odreagować mojego gniewu i wściekłości; jestem urażony do??	Nie mogę odreagować moich złości; czuję się winny i zły, że pozostaję w organizacji; ja także jestem ofiarą
---	---

Etap III - Negocjacje

Jestem lepszy od tych, co zostają. Zatrzymajcie mnie	Jak mogę negocjować własne bezpieczeństwo; czy można rozpatrzyć inne możliwości niż redukcję
--	--

Etap IV - Depresja

Odczuwam smutek i pesymizm; nie jestem wart, aby zostać	To spotka mnie wcześniej czy później
---	--------------------------------------

Etap V - Akceptacja

Zostałem odcięty od systemu	Nie jestem tą samą osobą
-----------------------------	--------------------------

"Parszywa 12" czyli negatywne skutki derekrutacji dla organizacji

1. **Centralizacja** - podejmowanie decyzji skupione na najwyższym szczeblu
2. **Kryzysowa mentalność** - brak programów długoterminowych działań
3. **Utrata innowacyjności** - brak działań kreatywnych
4. **Opór wobec zmian** - konserwatyzm w działaniu
5. **Obniżone morale** - zamykanie się pracowników w sobie
6. **Upolitycznienie** - powstawanie grup interesów
7. **Zanik priorytetów** - ograniczanie konfliktów poprzez cięcia w organizacji
8. **Utrata zaufania** - narastanie wzajemnej nieufności
9. **Narastanie konfliktów** - walka o podział mniejszego tortu
10. **Ograniczona komunikacja** - przepływ tylko dobrych informacji
11. **Deficyt w pracy zespołowej** - indywidualizm, brak spójności działania
12. **Deficyt w przywództwie** - stosowanie zasady kozła ofiarnego

Outplacement - zaplanowane, kompleksowe działania, których celem jest skuteczna organizacja procesu redukcji zatrudnienia.

Zatrudnienia monitorowane - to program, którego głównym celem jest złagodzenie skutków, jakie niosą ze sobą zwolnienia, zarówno dla pracowników, jak i dla całej organizacji.

Podstawowe formy outplacementu:

- Indywidualny
- Grupowy
- Wewnętrzny
- Zewnętrzny

Etapy outplacementu:

- Analiza zasobów ludzkich
- Komunikacja o redukcji
- Udzielenie zwalnianym maksymalnego wsparcia

Od czego zależy program outplacementu:

- Od struktury kwalifikacji zwalnianych
- Od wykształcenia zwalnianych
- Od wieku zwalnianych
- Od płci zwalnianych
- Od relacji pracownika z przełożonym
- Od panującej kultury organizacyjnej
- Od dokonania selekcji pracowników odchodzących z firmy

Systemy okresowych ocen pracowniczych

23 stycznia 2012

10:08

Ocena - wyrażony ustnie lub pisemnej osąd wartościujący o kimś lub o czymś

Ocenianie - wyrażony ustnie lub pisemnie pogląd wartościujący cechy osobowe, zachowania (kompetencje) oraz efekty pracy zatrudnionych pracowników

Obiekt oceny - nie pracownik w ogóle, lecz te jego cechy, właściwości, działania, które są istotne z punktu widzenia wykonywanej pracy oraz osiągnięte w pracy wyniki

Ocena pracy

- **Ocena wymagań pracy** (wartościowanie pracy)
- **Ocenianie pracowników** (ocena kompetencji wyników pracy)

Ocenianie pracowników jest funkcją zsl, poprzez którą realizują się zasadnicze wartości, jakie uwzględnia polityka personalna każdej organizacji.

Podmiot oceniający:

- Coś czego nie dało się przeczytać
 - Obiekt idealny - układ odniesienia
 - Obiekt realny - obiekt bądź jego cechy poddane ocenie
- Wynik oceny - osąd wartościujący

Kategoria celów oceniania

- **Cele administracyjne** - wykorzystanie wyników oceniania do kształtowania polityki personalnej
- **Cele informacyjne** - dostarczanie menedżerom informacji na temat wyników pracy podwładnych, informacja zwrotna dla pracowników
- **Cele motywacyjne** - forma informacji zwrotnej służąca do wsparcia rozwoju osobistego i podniesienia efektywności pracy
- **Cele organizacyjne** - uzyskanie informacji niezbędnych w procesie podejmowania decyzji personalnych związanych między innymi z zatrudnieniem pracowników, działaniami szkoleniowymi, planowaniem karier zawodowych, etc.
- **Cele psychospołeczne** - kształtowanie postaw i zachowań pracowników poprzez dostarczanie informacji na temat osiągnięć i niepowodzeń

Kategorie funkcji oceniania

- **Funkcja retrospektywna** (ewaluacyjna) - orientacja na ocenę uzyskiwanych efektów pracy w stosunku do oczekiwanych w tym względzie standardów
- **Funkcja prospektywna** (rozwojowa) - identyfikacja i rozwój potencjału zatrudnionych, a tym samym podniesienie efektywności pracy w perspektywie

System ocen - układ świadomie dobranych wewnętrznie zorganizowanych i wzajemnie spójnych elementów, na które składają się cele oceniania, kryteria oceniania, podmioty oceniania, przedmiot oceniania, techniki oceniania, zasady oraz częstotliwość oceniania, procedury oceniania.

Weryfikacja systemu oceny: dlaczego oceniamy? Co, kogo oceniamy? Kto ocenia? Jak oceniamy? Kiedy oceniamy?

Zasady konstruowania systemu ocen pracowniczych

1. **Zasada systemowości** - wszystkie elementy systemu spójne zgodnie z procesem zsl
2. **Zasada systematyczności** - stały charakter oceny
3. **Zasada powszechności** - ocenie podlegają wszystkie osoby

4. **Zasada konkretności** - jasne i mierzalne kryteria oceny
5. **Zasada jawności** - znane cele, kryteria i procedura oceny
6. **Zasada prostoty** - zrozumiały dla wszystkich uczestników oceny
7. **Zasada elastyczności** - dostosowanie do konkretnej firmy

Kryteria oceny

- **Kryteria obligatoryjne**
 - **Kryteria efektywnościowe**
 - Indywidualne
 - Zespołowe
 - organizacyjne
 - **Kryteria kompetencyjne** (kwalifikacyjne)
 - Wykształcenie
 - Doświadczenie zawodowe
 - Znajomość języków obcych
 - Znajomość obsługi komputera
- **Kryteria fakultatywne**
 - **Kryteria behawioralne**
 - Wytrwałość
 - Zaangażowanie
 - Punktualność
 - Dyspozycyjność
 - Współpraca
 - Dbłość o mienie firmy, klientów
 - **Kryteria osobowościowe**
 - Odpowiedzialność
 - Asertywność
 - Odporność na stres
 - Wytrwałość
 - Pewność siebie

Jednak kryteria fakultatywne mogą w niektórych zawodach stać się kryteriami obligatoryjnymi! (np. menedżerowie)

Metoda oceniania - sposób w jaki dokonujemy oceny pracowników, zgodnie z ustalonym wcześniej celem oceniania oraz w ramach przyjętych kryteriów, określonych zasad i wypracowanej procedurze

Metody oceny:

- **Obiektywne** - oparte na kryteriach mierzalnych
- **Subiektywne** - oparte na poglądach i osądach wartościujących

Techniki oceny:

- **Opisowe** - technika swobodnego opisu, technika samooceny, technika wydarzeń krytycznych
- **Porównawcze** - technika porównania parami, ranking, technika wymuszonego rozkładu, technika porównania ze standardami, technika list kontrolnych
- **Kompleksowe** - technika arkuszowa, technika 360 stopni, portfolio personalne, assessment centre, ocenianie poprzez określenie celów

Techniki:

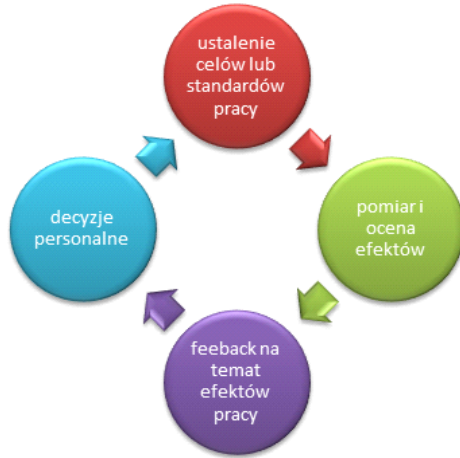
- **Relatywne** - na zasadzie porównania pracowników
- **Absolutne** - na zasadzie porównania ze standardami

Na osi Y wydajność pracy, na osi X potencjał

Dojna krowa	Orzeł
Uschłe drzewa	Wielki pytajnik

Management by objectives (ZPC) - Ocenianie dokonywane w procesie wspólnego wytyczania celów przez pracownika i jego przełożonego, a następnie wspólnego analizowania osiągniętych rezultatów pracy czyli stopnia realizacji ustalonych celów.

Proces MBO



Metoda 360 stopni -> wszyscy oceniają pracownika, łącznie z nim samym. Strasznie pracowite i żmudne, wszyscy muszą oceniać:

- Klienci zewnętrzni
- Bezpośredni przełożeni
- Przełożeni wyższego szczebla
- Kierownicy zespołów zadaniowych
- Podwładni
- Klienci wewnętrzni
- Pracownicy działu personalnego
- autoocena

Etapy procesu oceniania pracowników

1. Faza projektowania

- a. Identyfikacja celów oceniania
- b. Ustalenie kryteriów oceny
- c. Dobór technik oceny
- d. Ustalenie strony podmiotowej oceny
- e. Przyjęcie harmonogramu realizacji oceny

2. Faza realizacji

- a. Przeprowadzenie szkoleń na temat systemu
- b. Przeprowadzenie pilotażu
- c. Wdrożenie oceny
- d. Opracowanie wyników
- e. Przekazanie informacji zwrotnej dla pracowników
- f. Przyjęcie procedury odwoławczej

3. Faza monitoringu - eliminacja błędów wynikłych w procesie oceny

Rozmowa oceniająco - rozwijająca

Strategie rozmów oceniających

- Powiedz i oczekuj wykonania
- Powiedz i wysłuchaj

- Rozwiązujemy problem

Błędy w procesie oceniania

- **Błąd oślepienia** - sugerowanie się jedną lub kilkoma cechami pozytywnymi lub negatywnymi i uogólnianie ich na pozostałe cechy
- **Tendencja średniej** - unikanie ocen skrajnych i przyznawanie wszystkim ocenianym oceny średniej
- **Błąd pobłażliwości** - skłanianie się do przyznawania ocen zawyżonych
- **Błąd surowości** - oceny zaniżone
- **Effekt hierarchii** - skłanianie się do formułowania tym wyższych ocen, im wyższą pozycję ma oceniany w firmie
- **Błąd kontaktu** - formułowanie oceny pod wpływem znajomości ocenianego poza organizacją
- **Effekt Pigmaliona** - samospełniająca się przepowiednia
- **Błąd projekcji** - nieświadome przypisywanie osobie ocenianej zachowań, cech osoby oceniającej
- **Błąd atrybucji** - nieświadome przenoszenie na osoby oceniane zachowań cech i motywów postępowania innych osób
- **Effekt ostatnich dokonań** - skłonność do formułowania oceny na podstawie zachowań z ostatniego okresu
- **Podobieństwo do oceniającego**
- **Uprzedzenia osobiste**