

*„Ludzie pracują za pieniądze,  
ale pójdą za tobą dodatkowy szmat drogi,  
jeśli okażesz im szacunek, nagrodzisz pochwałą i uznaniem”.*  
Carnegie

# **ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI**

*Studia podyplomowe  
„Zarządzanie w przemyśle naftowym”  
Kraków 2009*

*Prowadzący:  
dr inż. Ewa Beck-Krala*

## SPIS TREŚCI

<b>I. Strategiczne Zarządzanie Zasobami Ludzkimi .....</b>	<b>4</b>
<b>II. Planowanie Zasobów Ludzkich .....</b>	<b>8</b>
<b>III. Dobór Personelu .....</b>	<b>9</b>
<b>IV. Szkolenie Personelu .....</b>	<b>17</b>
<b>V. Motywowanie .....</b>	<b>19</b>
<b>VI. Ocenianie .....</b>	<b>21</b>

Przedsiębiorstwo powołane jest do wypełniania celów i skutecznego realizowania swojej strategii. Aby to jednak osiągnąć musi przyciągnąć właściwych ludzi, o określonej wiedzy, uzdolnieniach czy postawach. Właściwa osoba to niekoniecznie ta, która przychodzi do pracy na czas i wykonuje podstawowe obowiązki. Ale osoba innowacyjna, która dzięki sprawnemu systemowi motywowania da z siebie jeszcze więcej.

## **ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI**

*To zatrudnianie, utrzymanie i motywowanie pracowników do lepszego wypełniania swoich obowiązków w celu osiągnięcia celów firmy.*

### **Funkcje Zarządzania Zasobami Ludzkimi:**

- Planowanie zasobów ludzkich
- Dobór zasobów ludzkich  
(rekrutacja i selekcja pracowników)
- Ocena pracownicza
- Szkolenie i rozwój
- Motywowanie pracowników i wynagradzanie
- Rozstawanie się z pracownikami

# I. STRATEGICZNE ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI

Zarządzanie personelem powinno odbywać się w ścisłym powiązaniu z formułowaniem strategii organizacji. System ten musi być dostosowany do specyfiki firmy i wynikać z jej celów, aby maksymalnie umożliwić realizację strategii.



Rys. 1. Budowa planu strategicznego ZZL

Podstawą dobrze zaprojektowanej polityki personalnej jest kompleksowa analiza systemu zarządzania personelem w firmie, jak również, przegląd posiadanego potencjału ludzkiego, co pozwoli na umiejętne wykorzystanie posiadanych zasobów ludzkich i pomoże w walce konkurencyjnej. ***Istotne jest tu dopasowanie systemu do specyfiki konkretnej firmy, jako że, unikalni są zarówno ludzie jak i kultura danej organizacji.*** Natomiast opieranie się na uznanych rozwiązaniach innych organizacji i kopiowanie ich, niejednokrotnie nie przyniesie pożądanych efektów, ale również, może je pogorszyć.

Fakt, że zmiany zachodzą przez cały czas z wzrastającą prędkością jest ważną okolicznością w formułowaniu strategii organizacji. Zmiany wpłyną przecież też na strategię utrzymania pracowników, ich rozwoju i rozstawania się z nimi.

Aby zagwarantować wewnętrzne związki pomiędzy strategią zasobów ludzkich a strategią przedsiębiorstwa należy stworzyć politykę zapewniającą:

- ◆ odpowiednią ilość ludzi, o odpowiednich kwalifikacjach w dowolnym momencie, ze wskazaniem ich źródeł (wewnętrznych i zewnętrznych)
- ◆ warunki zachęcające do pozostania pracowników w organizacji
- ◆ rozwój personelu, który będzie w stanie sprostać nieustannie zmieniającemu się otoczeniu i czynić to w sposób aktywny, nie tylko reaktywny i raczej jako zespół aniżeli zagorzali indywidualiści
- ◆ ustanie zatrudnienia z odejściem na emeryturę, czasem z powodu niekompetencji, czasem z konieczności (w pewnych okolicznościach) redukcji zatrudnienia natomiast zgodnie z zasadami „outplacementu”.

## STRATEGIA ZASOBÓW LUDZKICH

*Strategia zasobów ludzkich obejmuje centralną filozofię na temat sposobu zarządzania ludźmi w organizacji a także jej przełożenie na politykę i praktykę kadrową. Bardzo istotne dla prawidłowego funkcjonowania firmy jest, aby ta polityka i praktyka były ze sobą zintegrowane, a dodatkowo spójne z ogólną strategią organizacji.*

## WYBÓR MODELU POLITYKI PERSONALNEJ

Od strategii organizacji uzależniony jest wybór modelu polityki personalnej przykładowo *modelu sita*, *modelu kapitału ludzkiego* czy *modelu mieszanego*. Model *sita* koresponduje ze strategią lidera kosztowego, natomiast model kapitału ludzkiego jest kompatybilny ze strategią konkurencji przez markę.

### **Model sita**

prowadzi do powstania kultury organizacji opartej na konkurencji i rywalizacji między uczestnikami. Już w momencie angażowania dochodzi do konkurencji pomiędzy kandydatami - **tylko najlepsi**, najbardziej odpowiedni przyjmowani są do pracy. Jednak sam fakt zatrudnienia nie oznacza jeszcze zakończenia rywalizacji. W trakcie pracy pracownicy nadal przechodzą przez „system sit”, aby wyselekcjonować i awansować tych najlepszych.

### **Model kapitału ludzkiego**

generuje kulturę organizacyjną opartą na lojalności, zaangażowaniu i współpracy. Pracownicy przyjmowani są do pracy z myślą o długookresowym zatrudnieniu. Organizacja jest miejscem, gdzie mają spędzić sporą część swojego życia, tworzyć i rozwijać się. Firma, która realizuje taką politykę personalną zatrudnia niekoniecznie osoby posiadające dyplomy z najlepszych uczelni, ale te, które mają **harmonijną osobowość**, są skłonne do samodoskonalenia i współpracy. W trakcie pracy organizacja troszczy się o rozwój profesjonalny i osobisty pracownika. System polityki personalnej oparty na modelu kapitału ludzkiego odwołuje się do motywacji wyższego rzędu a zwłaszcza do potrzeby samorealizacji. W praktyce najczęściej spotyka się modele pośrednie - tzw. modele mieszane, łączące elementy obydwu tych podejść.

## WYBÓR PROCEDUR

Zarządzanie zasobami ludzkimi polega na planowym i celowym doborze i dopasowaniu poszczególnych elementów systemu personalnego oraz na ich dopasowaniu do siebie i do strategii organizacji. Dlatego też, po wyborze modelu polityki personalnej określa się bardziej specyficzne procedury i narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi, wynikające z obranego przez firmę kierunku działania. Narzędzia te dobrane są w taki sposób, aby wywołać określone zachowanie pracownika. Poniżej podamy kilka przykładów.

Strategia	pożądane zachowania pracownicze	polityka personalna
Polepszenie jakości produkowanych wyrobów i świadczonych usług	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ wysoka troska o jakość</li> <li>■ stosunkowo powtarzalne i przewidywalne zachowania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ gwarancje ochrony zatrudnienia</li> <li>■ stosunkowo niezmiennie i wyraźne zakresy obowiązków</li> </ul>
Nacisk na innowacyjność	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ wysoki stopień zachowania kreatywnego</li> <li>■ spojrzenie długoterminowe</li> <li>■ zachowanie oparte na współpracy i współdziałaniu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ prace pozwalające na rozwijanie umiejętności, które wykorzystywane będą na różnych stanowiskach</li> <li>■ szerokie ścieżki kariery w celu wzmocnienia rozwoju pracowników</li> <li>■ prace wymagające współdziałania i koordynacji między zespołami pracowniczymi</li> </ul>
Redukcja kosztów	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ stosunkowo powtarzalne i przewidywalne zachowania</li> <li>■ spojrzenie krótkoterminowe</li> <li>■ umiarkowana troska o jakość</li> <li>■ wysoka troska o wyniki (ilość)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ stosunkowo niezmiennie i wyraźne zakresy obowiązków</li> <li>■ praca zaprojektowana w sposób wąski, pionowe ścieżki kariery</li> <li>■ krótkoterminowe oceny wyników pracy zorientowanej na wyniki</li> <li>■ minimalne koszty szkolenia i rozwoju pracowników</li> </ul>

## II. PLANOWANIE ZASOBÓW LUDZKICH

### **Rozpoczynając etap planowania zatrudnienia musimy dokładnie wiedzieć:**

- Ilu pracowników rzeczywiście potrzebujemy zatrudnić?
- Jakie kwalifikacje, umiejętności, doświadczenie powinni posiadać?
- Kiedy i w jaki sposób powinni być przyjęci do pracy lub zwalniani?
- W jaki sposób dobierać odpowiednich kandydatów?

Proces planowania zasobów ludzkich, podobnie jak proces planowania rozwoju, powinien opierać się na założeniach strategicznych. Plan strategiczny określający rodzaj działalności, działania marketingowe, techniczne i organizacyjne jest podstawą do określenia potrzeb kadrowych i odpowiedniego ich zaplanowania, umożliwiającego osiągnięcie założonego celu. Znaczenie planu strategicznego jako podstawy do planowania kadr jest często niedoceniane. Jest to duży błąd. Niemożność określenia potrzeb kadrowych w długim czasie powoduje bardzo często nieprawidłowości, jak: przyjmowanie pracowników bez odpowiednich kwalifikacji, nieodpowiednią strukturę zatrudnionych, trudności w obsadzaniu stanowisk specyficznych itp.

Po zrealizowaniu opisanych działań można zastanowić się nad możliwością rekrutacji nowych pracowników. Istotna w tym wypadku jest analiza rynku pracy. Umożliwia ona zorientowanie się, jakie kroki należy podjąć, aby zaspokoić potrzeby organizacji w dziedzinie zasobów ludzkich. Zdarza się bowiem, że w najbliższym otoczeniu nie ma możliwości pozyskania pracowników z potrzebnymi kwalifikacjami.

### **Tworzenie procedury rekrutacyjnej w firmie:**

- określenie liczby nowych pracowników niezbędnych do osiągnięcia celów firmy
- określenie źródeł i metod pozyskania pracowników na poszczególne stanowiska
- przeprowadzenie naboru
- selekcja kandydatów
- podejmowanie decyzji o zatrudnieniu
- wprowadzenie do pracy



### III. TECHNIKI DOBORU PERSONELU

#### PROCES DOBORU PERSONELU

*Proces doboru to jeden z kluczowych elementów polityki personalnej, jest to proces obsadzania stanowisk najodpowiedniejszymi ludźmi.*

**Proces doboru jest złożony i można go podzielić na trzy etapy :**

- **Określenie wymagań** – przygotowanie opisów stanowisk pracy oraz profilu kandydata, ustalenie warunków i zasad zatrudnienia.
- **Rekrutacja czyli przyciąganie kandydatów** – przegląd i ocena alternatywnych źródeł pozyskiwania pracowników, zarówno wewnątrz organizacji, jak i poza nią, ogłoszenia o pracy, korzystanie z usług agencji i konsultantów.
- **Selekcja kandydatów** – przegląd podań o pracę, przeprowadzanie rozmów kwalifikacyjnych, testów, ocena kandydatów, stosowanie metod oceny zintegrowanej, oferowanie zatrudnienia, uzyskiwanie referencji, przygotowanie umów o pracę.

#### RODZAJE REKRUTACJI I JEJ ŹRÓDŁA

##### **Rodzaje rekrutacji**

Rekrutacja oznacza przyciąganie przez organizację wystarczająco dużej dla celów selekcji liczby kandydatów. Najczęściej wymieniane są dwa podziały zabiegów rekrutacyjnych:

##### **1. Ze względu na rodzaj stanowiska:**

- **rekrutacja szeroka**
- **rekrutacja segmentowa**

## 2. Ze względu na rodzaj rynku pracy, na którym poszukujemy kandydatów:

- **rekrutacja wewnętrzna,**
- **rekrutacja zewnętrzna.**

**Rekrutacja szeroka** polega na kierowaniu ofert zatrudnienia na tzw. szeroki rynek pracy. Stosowane procedury są standardowe i mało skomplikowane, firmie zależy głównie na tym, aby jej wiadomość dotarła do maksymalnej liczby potencjalnych kandydatów na pracowników. Taka forma rekrutacji jest wskazana przy poszukiwaniu kandydatów na szeregowe stanowiska pracy, na przykład stanowiska bezpośrednio produkcyjne.

Przy rekrutacji szerokiej celowe jest zamieszczenie anonsów w prasie.

**Rekrutacja segmentowa** kierowana jest do określonego segmentu rynku pracy, tj. pewnej grupy potencjalnych kandydatów, posiadających określone cechy, umiejętności i kwalifikacje. Organizacja poszukuje nie zwykłego pracownika, lecz specjalisty. Procedury stosowane w tym przypadku są bardziej skomplikowane. Firma kieruje ofertę do potencjalnych kandydatów należących już do danego segmentu. W związku z tym firma musi ich odnaleźć poprzez tak sformułowaną ofertę, aby ta właśnie grupa odebrała ją jako atrakcyjną. Komunikat organizacji nie jest już bezosobowy i ogólny – ma określonego adresata. Tego rodzaju rekrutacja wskazana jest wówczas, gdy chcemy zatrudnić dobrze opłacanych specjalistów i menedżerów. Ponieważ koszty rekrutacji są znaczne, nie należy jej stosować przy zatrudnianiu pracowników operacyjnych.

W odniesieniu do zalet **rekrutacji wewnętrznej** wymienia się przede wszystkim fakt, iż obie strony, tj. i przedsiębiorstwo, i kandydat dysponują rzeczywistą wiedzą o sobie: ocena efektów pracy, opinie współpracowników itp. pozwalają trafnie ocenić mocne i słabe strony kandydata. On sam natomiast miał czas i możliwości przyjrzeć się zasadom funkcjonowania przedsiębiorstwa i stwierdzić, czy pozwalają mu one na realizację jego własnych celów. Poza tym rekrutacja wewnętrzna ma znaczący, pozytywny wpływ na motywację i morale pracowników, stwarzając im realne szanse awansu i pobudzając jednocześnie do lepszej pracy. Nie bez znaczenia jest też fakt, iż pełniejsze wykorzystanie kwalifikacji pracownika przez przeniesienie go na inne stanowisko zwiększa efektywność gospodarowania potencjałem kwalifikacji w przedsiębiorstwie.

Rekrutacja wewnętrzna niesie też ze sobą bardzo duże niebezpieczeństwo inercji zachowań pracowników; stwierdzenia typu „Zawsze tak robiliśmy i było dobrze” lub „Dotąd

dawaliśmy sobie bez tego radę”, łatwo stają się nieformalnym credo organizacji bazującej na obsadzaniu stanowisk własnymi pracownikami, doprowadzając szybko do braku elastyczności w działaniu i nawet wypadnięcia firmy z rynku.

Oczywiście **rekrutacja zewnętrzna**, choć częściowo rozwiązuje te problemy, sama także nie jest wolna od wad. I tak, nakłady czasu i kosztów, poniesione na rekrutację i selekcję przyszłych pracowników są zazwyczaj wyższe niż przy doborze wewnętrznym; dłuższa jest adaptacja społeczno-zawodowa, związana z nieznanością zakładu i pracy, a pominięcie w obsadzie własnych pracowników, zwłaszcza gdy oni sami oceniają się jako w pełni kwalifikowani do objęcia danego stanowiska, może doprowadzić do problemów z ich motywacją i morale. Rekrutacja zewnętrzna posiada jednak bardzo istotne zalety. Przede wszystkim pracownicy spoza przedsiębiorstwa stanowią bogate zazwyczaj źródło nowych wizji, sił innowacyjnych, twórczych i zapału do pracy. Osoba z zewnątrz posiada także pożądane kwalifikacje bez koniecznego szkolenia oraz wysokich kosztów wdrożenia. Osoba ta od razu przystępuje do pracy. Często okazuje się, że w przypadku kadr wyspecjalizowanych, o określonych ściśle kwalifikacjach technicznych czy menedżerskich, zatrudnienie pracownika z zewnątrz jest łatwiejsze i tańsze.

### **Źródła rekrutacji**

**Rekrutacja wewnętrzna** – dokonywana jest spośród wewnętrznych źródeł firmy poprzez:

- **plany karier**
- **wewnętrzne ogłoszenia informujące o możliwości ubiegania się o wolne stanowisko**
- **rozmowy indywidualne**

**Rekrutacja zewnętrzna** – dokonywana jest spośród zewnętrznych źródeł firmy poprzez:

- **ogłoszenia prasowe**
- **kontakty osobiste**
- **współpraca ze szkołami i uczelniami**
- **giełdy pracy**
- **internet**
- **biura pracy**
- **agencje doradztwa personalnego**

Kolejnym etapem procesu doboru jest selekcja kandydatów, kiedy należy wybrać odpowiednie techniki wyboru najlepszego kandydata.

## **TECHNIKI DOBORU PERSONELU – METODY SELEKCJI**

Najbardziej popularne techniki są zazwyczaj kompilacją technik tradycyjnych i nowoczesnych.

### **Tradycyjne metody selekcji**

- **Analiza dokumentów (życiorys – cv, list motywacyjny, świadectwo pracy czy referencje)**
- **Wywiad**
- **Sesje testowe**

### **Nowoczesne metody selekcji**

- **Metoda assessment center**
- **Wywiad (pogłębiony, stress interview)**
- **Konkursy na stanowiska**
- **Badania grafologiczne**

### **Rozmowa kwalifikacyjna (wywiad)**

Rozmowa kwalifikacyjna to okazja do lepszego poznania się pracodawcy i potencjalnego pracownika. Celem rozmowy kwalifikacyjnej jest wybór 2-3 najlepszych kandydatów spełniających wymagania pracodawcy. Aby wybrać tych najlepszych kandydatów na rozmowy kwalifikacyjne zaprasza się zwykle 10-15 osób wyłonionych po analizie ich dokumentów.

W terminologii kadrowej rozmowę kwalifikacyjną przy ubieganiu się o pracę zazwyczaj rozumie się pod pojęciem wywiadu. Spośród rodzajów wywiadów na uwagę zasługują następujące formy:

- wywiad indywidualny ma miejsce wówczas, gdy osoba prowadząca wywiad rozmawia bezpośrednio z kandydatem na wakuujące stanowisko. Rozmowa indywidualna jest najlepiej znaną metodą selekcji. Daje ona największą szansę nawiązania bliskiego

kontakty między osobą przeprowadzającą rozmowę a kandydatem. Jednak jeżeli rozmowę przeprowadza tylko jedna osoba, wzrasta prawdopodobieństwo podjęcia stronnictwej lub nieprzemyślanej decyzji, co z kolei jest argumentem przemawiającym za stosowaniem rozmów panelowych.

- wywiad grupowy, inaczej rozmowa panelowa. Z rozmową panelową mamy do czynienia wówczas, gdy z kandydatem rozmawiają przynajmniej dwie osoby. Najbardziej typową sytuacją jest jednoczesne zetknięcie się z kandydatem menedżera personalnego i menedżerów liniowych. Zaletą takiej rozmowy jest możliwość dzielenia się informacjami i mniejsze prawdopodobieństwo dwukrotnego poruszania tych samych problemów w trakcie kolejnych rozmów z tym samym kandydatem.
- wywiad ustrukturalizowany (dyrektywny) przeprowadzany jest wg zestawów wcześniej ustalonych pytań, ukierunkowanych na wymagania konkretnego stanowiska pracy. Kolejnym etapem tego wywiadu jest zadawanie tych samych pytań następnym kandydatom, co czyni wyniki wywiadu bardziej porównywalnymi i pewnymi. Nie pozwala on jednak prowadzącemu wywiad wyjść poza wcześniej ustaloną tematykę pytań, dlatego korzystne jest stosowanie wywiadu częściowo ustrukturalizowanego, w którym są planowane wprowadzić główne tematy, ale pozostawia się dużo swobody, by można było dotrzeć do indywidualnych cech kandydata.
- wywiad nieustrukturalizowany, jego podstawową cechą jest możliwość stawiania dowolnych pytań, pogłębienia określonych wątków oraz możliwość wszechstronnej oceny. Trudność może sprawić porównanie wyników, gdyż kandydat może rozwijać tematy nie związane z ustalonym wcześniej celem wywiadu.
- wywiad stresowy (stress interview) stosowany jest w szczególnych przypadkach, w których zrealizowanie danego zadania wiąże się z czynnikami stresogennymi. Wywiady tego typu przeprowadza się w warunkach sztucznie stworzonego dyskomfortu tj. presji czasu, stresującej treści pytań, trudnych wyborów. Oczywiście zakres stosowania tego typu wywiadów jest relatywnie mały i skupia się tylko na niektórych rodzajach zawodów np. pilot, strażak, policjant etc.

Reasumując, wywiad czy rozmowa kwalifikacyjna nie nadaje się do tego, by być wyczerpującą bądź jedyną metodą w procesie doboru, gdyż niebezpieczeństwa zniekształcenia informacji są stosunkowo duże. Może on jednak pozostać istotnym składnikiem każdego procesu doboru, gdyż potencjalnie wielowarstwowe problemy dają się często zredukować przez realistyczne ograniczenie oczekiwań związanych z rozmową.

## Testy

Testy selekcyjne pozwalają ustalić niektóre uzdolnienia, postawy lub charakterystyczne cechy postępowania kandydatów. Mają one wartość jedynie w odniesieniu do celów oceny i nie mogą być interpretowane w sposób nieograniczony. Stanowią one pewne niebezpieczeństwo, kiedy stosuje się je w sposób odizolowany od innych metod oceny lub kiedy analizuje się ich wyniki bez odpowiedniego przygotowania zawodowego.

### Testy można podzielić na trzy następujące grupy:

- testy, które zajmują się uzdolnieniami poznawczymi. Jedne badają i oceniają ogólną sprawność umysłową, inne szczególne zalety indywidualne (sposób rozumowania, bogactwo języka, rozwagę, inteligencję, umiejętność formułowania pojęć, zmysł postrzegania przestrzennego, zdolności matematyczne, pamięć, innowacyjność itd.).
- testy, które opisują osobowość. Chodzi tu o klasyfikację cech osobowych Hollanda – sześć typów osobowych i stanów zawodowych: realista, intelektualista, artysta, społecznik, przedsiębiorczy, konwencjonalny.

Testy wykorzystuje się często w procedurze selekcji w sytuacjach, kiedy konieczne jest przyjęcie dużej liczby osób. Stanowią one zwykle element procedury oceny zintegrowanej. Powinny przeprowadzać je wyłącznie osoby, które zostały szczegółowo przeszkolone w zakresie cech, które testy mierzą, sposobów wykorzystania tych narzędzi selekcji, a także sposobów ich interpretacji.

W niektórych sytuacjach można stosować zbiór testów, zawierający różne rodzaje testów na inteligencję, testów uzdolnień i osobowości. Zestaw taki może być standardowym zbiorem dostarczonym przez agencję zajmującą się tworzeniem testów lub zbiorem własnym, utworzonym samodzielnie. Największą pułapką, jakiej należy unikać, jest włączenie do tego zbioru dodatkowych testów, nie mając pewności, czy ich wkład w trafność prognoz tworzonych na podstawie testów będzie właściwy.

## Assesment Center

Bardziej kompleksowe podejście do selekcji kandydatów zakłada wykorzystanie oceny zintegrowanej (assessment centre). Metoda oceny zintegrowanej pomaga ustalić, w jakim stopniu kandydaci pasują do kultury organizacyjnej. Stopień ten zostaje określony poprzez obserwację ich zachowania w różnych, ale jednocześnie typowych sytuacjach, a

także poprzez szereg testów i rozmów ustrukturyzowanych, będących częścią postępowania. Metody oceny zintegrowanej pozwalają też kandydatom lepiej poznać organizację oraz reprezentowane przez nią wartości, umożliwiając im samodzielną ocenę tego, czy nadają się do pracy na danym stanowisku, czy też nie.

Metoda Assessment Center należy bez wątpienia do metod aktywnych. Badani kandydaci, występują jako członkowie grupy i wspólnie wykonują różnego rodzaju zadania (od kilku do kilkunastu).

Uczestników oceniają doświadczeni psychologowie, kierownicy konkretnej firmy, do której aspirują kandydaci oraz bezpośredni zwierzchnicy czy pracownicy działów personalnych. Zdarzają się sesje na stanowiskach pracy konkretnej firmy.

#### Techniki stosowane w Assessment Center :

- *Case study*, czyli grupowe rozwiązywanie konkretnego przypadku na ogół w ściśle limitowanym czasie. W większości przypadków grupę zadaniową tworzą osoby, które uprzednio nie znały się ze sobą, nie ma też wyznaczonego lidera. Assesorzy na ogół skupiają się nie na poprawności rozwiązania zadania, ale na tym, co dzieje się w grupie. Pomocne są tu umiejętności obserwacji dynamiki grupy.
- Grupowa analiza przypadku z określeniem ról poszczególnych osób (granie ról). Jest określony ogólny scenariusz, osoby otrzymują określone role ze ściśle sprecyzowanym czasem przygotowania się do roli, by później je odgrywać wykorzystując własną inicjatywę i pomysłowość.
- Grupowa analiza zadań abstrakcyjnych typu: wędrowanie przez powierzchnię księżycą, lądowanie na pustyni, przeprawa przez dżunglę amazońską, przygotowanie się do przeżycia na bezludnej wyspie. Jak już wspomniano, mniej liczy się osiągnięty cel, bardziej – zachowania członków grupy w trakcie trwania ćwiczenia.
- Koszyk zadań (ćwiczenia typu „in the basket”) lub tzw. szuflada menedżera. Kandydaci dostają koszyk pełen różnych dokumentów (faktur, kwitów, papierów, arkuszy kalkulacyjnych, wydruków itp.) i w limitowanym czasie mają je uporządkować lub nadać im bieg. Może to być również przygotowanie korespondencji biznesowej, ofert handlowych, sprawozdań, raportów. Celem testu jest określenie poziomu umiejętności zarządzania czasem, zdrowego rozsądku, inteligencji, praktycznej umiejętności delegowania poleceń itp.
- Prezentacje, czyli wystąpienia przed komisją oceniającą. Wystąpienia są wcześniej przygotowywane nawet na kilka tygodni wstecz. Kandydat zbiera materiały, przygotowuje

foliogramy oraz teks wystąpienia. Tematyka jest związana ze specyfiką danego stanowiska (np. prezentacje marketingowe dla starających się o pracę w dziale marketingu). Mogą to być prezentacje indywidualne, ale też i grupowe. Kilka osób przygotowuje wcześniej projekt i przystępuje do obrony projektu przed komisją. Zdarza się, że komisja celowo utrudnia prezentację stawiając bardzo stresujące, podchwytliwe czy ironiczne pytania.

Najczęściej stosowana technika doboru w polskich firmach (małych i średnich) to **metoda trzech sędziów sprawiedliwych** polegająca na przeprowadzaniu rozmowy kwalifikacyjnej przez trzech niezależnych „sędziów” (czyli rozmowa panelowa), przykładowo przyszłego przełożonego, dyrektora personalnego oraz dyrektora działu.



## IV. SZKOLENIE I DOSKONALENIE PRACOWNIKÓW

### SZKOLENIE PRACOWNIKÓW

*To proces uczenia menedżerów i pracowników fachowych umiejętności niezbędnych na ich obecnym i przyszłym stanowisku.*

*Ma na celu: kształtowanie wiedzy, umiejętności i postaw pracowników w celu podniesienia sprawności działania kadry. Jest doskonałym motywatorem.*

#### Cykl uczenia się ludzi dorosłych

- Doświadczenie
- Przetwarzanie
- Uogólnianie
- Zastosowanie

Aby szkolenie przyniosło oczekiwane rezultaty powinno być procesem ciągłym. Stąd wynika potrzeba systematycznego opracowywania planów szkoleniowych, przeprowadzenie zaplanowanych szkoleń, monitorowanie i ocena wpływu szkolenia na wyniki pracy. Wszystkie te czynności powinny się odbywać cyklicznie, tworząc tzw. cykl szkoleniowy w firmie.

#### Cykl szkoleniowy w firmie

- Analiza potrzeb szkoleniowych
- Projektowanie planu szkoleń
- Realizacja planu szkoleń
- Ewaluacja szkoleń

#### Analiza potrzeb szkoleniowych

Aby dobrze zaplanować cykl szkoleń należy wpieryw ustalić potrzeby szkoleniowe.

Przykładowa lista kontrolna przydatna do ustalenia potrzeb szkoleniowych:

- Czy rotacja personelu jest nadmierna?
- Czy awarie są zbyt częste?
- Czy absencja jest wysoka?
- Czy pojawiają się przerwy w produkcji?
- Czy często dochodzi do konfliktów interpersonalnych?

**Przy wyborze właściwej metody należy uwzględnić:**

cele jakie chcemy osiągnąć, czas, który mamy do dyspozycji, oczekiwania uczestników i specyfikę grupy.

### **Metody doskonalenia Pracowników**

<b>Metody związane z miejscem pracy – <i>on the job training</i></b>	<b>Metody doskonalenia w oderwaniu od miejsca pracy – <i>off the job training</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- przyuczenia</li> <li>- patronat</li> <li>- coaching</li> <li>- konsultacje z przełożonym</li> <li>- rotacja na stanowiskach pracy</li> <li>- koła jakości</li> <li>- udział w pracach projektowych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wykłady</li> <li>- analiza przypadków</li> <li>- staże</li> <li>- studia zaoczne</li> <li>- seminaria i konferencje</li> <li>- treningi i warsztaty</li> <li>- odgrywanie ról</li> <li>- gry symulacyjne</li> </ul>

Bardzo ważny, w przypadku zleceniu przeprowadzenia szkoleń firmie zewnętrznej, jest wybór odpowiedniej firmy. W tym przypadku należy podjąć swą decyzję w oparciu o:

- dotychczasową współpracę – jeżeli była ona owocna
- rekomendacje innych firm
- sprawdzenie referencji
- kontakty z konferencji

Kolejną istotną rzeczą jest badanie efektywności szkoleń.

**Ponosząc wydatki na szkolenia – badaj ich efektywność!!**

## V. MOTYWOWANIE PRACOWNIKÓW

*Menedżerowie powinni pamiętać, że każdy człowiek posiada własną hierarchię potrzeb, zainteresowań, przekonań. Dopóki menedżer nie zapozna się z nimi, nie może oczekiwać, że uda się mu stworzyć plan skutecznego motywowania*

***Motywować to pobudzać do działania, które służy spełnieniu określonych potrzeb.***

**WIEDZIEĆ \* MÓC \* CHCIEĆ = EFEKTYWNOŚĆ PRACY**

### **Jak skutecznie motywować?**

Nie można tu jednoznacznie udzielić odpowiedzi, bowiem wszystko w tej materii jest względne i zależy od osoby motywującej i motywowanej. Co zatem sprawia by ludzie chcieli chcieć?

### **Główne teorie motywacyjne:**

- Teoria potrzeb Masłowa
- Dwuczynnikowa teoria Herzberga
- Teoria Webbbera
- Teoria Adamsa

*Najpierw musisz dać innym to, co chcą,  
a potem oczekiwać, że oni dadzą coś Tobie*

## PORADNIK SKUTECZNEGO MOTYWOWANIA

*Wysoko stawiaj poprzeczkę – stawiaj ludziom wyzwanie*

### **Informuj swój zespół**

- Nie rób tajemnicy z podstawowych informacji
- Informacja jest potrzebna ludziom aby lepiej pracowali
- Im więcej informacji na temat pracy – tym większa motywacja do pracy
- Uzgadniaj cele, które mają być osiągnięte i informuj o wynikach

### **Używaj pochwał**

- Umiejętne nagradzanie ma nieocenioną wartość – ludzie, którzy są zadowoleni z siebie, osiągają dobre wyniki
- Dowiedz się co motywuje twoich ludzi
- Sposoby udzielania pochwał są ograniczone tylko twoją wyobraźnią
- Nagradzaj współpracę w zespołach
- Zauważaj szczególne osiągnięcia i chwal je, rób to publicznie
- Nie roztrząsaj niepowodzeń swoich podwładnych, szukaj w nich rzeczy dobrych

### **Deleguj uprawnienia**

- Angażuj zespół w tworzenie polityki działania
- Deleguj uprawnienia, wyzwala to twórcze myślenie, ukryte zdolności
- Proś o pomoc, korzystaj z wiedzy i doświadczenia zespołu
- Słuchaj ludzi, niech wiedzą, że liczysz się z ich zdaniem
- Wykazuj lojalność wobec zespołu, nie przywłaszczaj sobie cudzych pomysłów

**Chwal publicznie!**

**Upominaj w cztery oczy i zaraz po zdarzeniu!**

## VI. OCENIANIE PRACOWNIKÓW

### CZYM JEST OCENA?

*ocena pracowników, pojmowana jako czynność kierowania i zarazem podstawa szeregu decyzji personalnych, dokonywana profesjonalnie przez kierowników i specjalistów w celach ściśle zawodowych i na użytek danej organizacji.*

### CELE EFEKTYWNEGO OCENIANIA:

- Udoskonalić pracę ludzi
- Rozwijać personel
- Udoskonalić dział firmy
- Udoskonalić firmę

### Pracownik powinien dokładnie wiedzieć:

PYTANIE	NARZĘDZIE
Na czym polega moja praca?	OPIS STANOWISKA
Co powinienem osiągnąć?	WYTYCZANIE CELÓW
Jak mi idzie?	OCENA POZIOMU WYKONANIA
Co powinienem zrobić, aby poprawić wyniki mojej pracy?	PLAN ROZWOJU

## **ETAPY PROJEKTOWANIA SYSTEMU OCENY**

- ustalenie celów
- ustalenie zasad /przedmiot i podmiot oceny, kryteria/
- ustalenie metod i technik oceny
- przygotowanie narzędzi oceny /arkusze, mierniki/
- określenie sposobu spożytkowania ocen
- ustalenie i przygotowanie /psychologiczne i organizacyjne/ osób oceniających i ocenianych

### **Przedmiot oceny – czyli kryteria oceny**

#### **Cechy pracownika - osobowość**

- motywacja i dążenia /motywy, aspiracje, oczekiwania/
- funkcjonowanie interpersonalne /postawy, empatia, egocentryzm/
- funkcjonowanie intelektualne /inteligencja, głębia myślenia, kreatywność/
- stałość i kontrola emocjonalna /energiczność, odporność na stres/

**Zachowania - elementy behawioralne-** co pracownik robi, czego jest brak - sposób pełnienia funkcji

#### **Rodzaj i poziom uzyskanych wyników**

- jakość pracy i stopień osiągnięcia celów

### **Korzyści z oceniania:**

- Pracownicy wiedzą, jak sobie radzą
- Pracownicy wiedzą, czego się od nich oczekuje
- Występuje mniej sytuacji kryzysowych w firmie
- Pracownicy są bardziej zaangażowani w pracę i mają większą motywację
- Kadra kierownicza otrzymuje więcej obiektywnych informacji, które mogą zostać wykorzystane w:
  - szkoleniu
  - rozwijaniu firmy
  - podejmowaniu działań zaradczych

**Pamiętaj, abyś wyróżniał dobrą postawę.**

Rzadkością jest bezpośredni związek pomiędzy zachowaniem pracownika a wynikami jego pracy. Zwykle warunki fizyczne, wydarzenia zewnętrzne i zachowanie innych współdziałają z tym, co robimy i mają wpływ na wykonanie.

**KOLEJNOŚĆ DZIAŁAŃ PRZY OCENIE  
PRACOWNIKÓW - WYKAZ KONTROLNY:**

1. Ze sporym wyprzedzeniem uzgodnij datę, godzinę i miejsce oceny.
2. Upewnij się, że w tym czasie nikt nie będzie wam przeszkadzał.
3. Przeznacz na ocenę dosyć czasu - rozmowa nie może odbywać się pod presją czasu.
4. Weź ze sobą wszystkie wyniki i informacje dotyczące pracy ocenianego.
5. Poproś ocenianego, aby punkt po punkcie omówił swoje wyniki w pracy
6. Zapytaj ocenianego o wszelkie problemy, które mogły wpłynąć na wyniki.
7. Zapytaj ocenianego o konsekwencje wszelkich problemów czy wydarzeń i ich wpływ na niego, zespół i pracę.
8. Zapytaj, co każdy z was powinien zrobić, aby zwiększyć jego efektywność.
9. Pozwól ocenianemu zapytać o wszystko, co - jego zdaniem - wpływa na jego efektywność.
10. Uzgodnijcie kluczowe obszary wyników.
11. Oceniany powinien zaproponować i uzgodnić normy efektywności na następny okres podlegający ocenie.
12. Z kolei ty powinieneś zaproponować i uzgodnić te normy.
13. Uzgodnijcie dalsze działania.
14. Sprawdź kompletność notatki. Należy ją uzgodnić i podpisać.