



**Mariusz Cyzio
Katarzyna Ramirez**

Zarządzanie kadrami w firmie z wykorzystaniem systemu Platforma e-Dialog

Część I – teoretyczna

Warszawa, styczeń 2008



PRR Platforma e-Dialog F0059 (PL-75)

Projekt realizowany przy udziale środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Zarządzanie kadrami w firmie przy wykorzystaniu systemu Platforma e-Dialog – część teoretyczna

Autorzy:

Mariusz Cyzio

Katarzyna Ramirez

Redakcja: **Iwona Barszcz**

Recenzent: **prof. dr hab. inż. Henryk Bednarczyk**

Publikacja została opracowana na zlecenie PRR Platforma e-Dialog przez zespół WJJ Consulting Wojciech Jabłoński,
26-600 Radom, ul. Szklana 33/55
tel./fax +48 48 344 24 39,
e-mail: wjj@radom.net

Copyright by PRR Platforma e-Dialog

Wydawca: PRR Platforma e-Dialog

Administrator Projektu:

Nowoczesne Technologie Informatyczne S. A.
02-078 Warszawa, ul. Krzywickiego 34
tel. +48 22 35 68 600, fax +48 22 35 68 611
e-mail: biuro@nti.net.pl www.nti.net.pl

Biuro Projektu:

Tel. +48 22 522 86 02, fax +48 22 522 86 11
e-mail: platforma@e-dialog.pl www.e-dialog.pl

Opracowanie wydawnicze i druk:
Instytut Technologii Eksploatacji – PIB,
26-600 Radom, ul. Pułaskiego 6/10
Tel. centr. +48 48 364 42 41 fax +48 48 364 47 65
e-mail: Instytut@itee.radom.pl www.itee.radom.pl

Spis treści

1	Wprowadzenie	5
	Wstęp	5
	Definicje	7
2	Od czego zacząć	8
3	Podstawowe formy organizacji w MŚP	11
	Struktura organizacyjna	11
4	Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie ..	16
	Analiza i planowanie zasobów ludzkich	17
	Rekrutacja i selekcja	18
	Ocena efektywności pracy	18
	Wynagradzanie i motywowanie	19
	Rozwój indywidualny	20
	Controlling personaln	20
	Outplacement	21
	Kwalifikacje	21
	Klasyfikacje zawodów i specjalności	22
	Standardy kwalifikacji zawodowych	23
	Kompetencje	24
	Model kompetencji	26
	Profil kompetencyjny	28
	Metody oceny kompetencji pracowników	29
	Rekrutacja	35
	Selekcja	41
	Okresowe oceny pracowników	46
	Zasady i kryteria oceniania	49

Techniki oceniania	51
Zarządzanie procesem oceniania pracowników	61
Zarządzanie szkoleniami	63
ZAŁĄCZNIK 1 Zgłoszenie wolnego miejsca pracy	75
ZAŁĄCZNIK 2 Procedura selekcji kandydata do pracy	76
ZAŁĄCZNIK 3 Ogłoszenie w prasie	77
ZAŁĄCZNIK 4 Oferta pracy	78
ZAŁĄCZNIK 5 Metoda epizodyczna	79
ZAŁĄCZNIK 6 Przykładowa rozmowa kwalifikacyjna	80
ZAŁĄCZNIK 7 Przykładowa rozmowa kwalifikacyjna	81
ZAŁĄCZNIK 8 Kwestionariusz wywiadu rekrutacyjnego ...	82
ZAŁĄCZNIK 9 Harmonogram programu adaptacji	83
Literatura uzupełniająca	85

1 Wprowadzenie

Wstęp

Celem Strategii Lizbońskiej, przyjętej na szczycie przywódców UE w marcu 2000 r. oraz uzupełnionej na szczycie w Goeteborgu w czerwcu 2001 r., było uczynienie z Unii Europejskiej w ciągu 10 lat najbardziej dynamicznej, konkurencyjnej i opartej na wiedzy gospodarki na świecie.

Realizacja tego ambitnego zadania napotyka jednak na duże trudności. Dlatego Rada Europejska przedstawiła redefinicję Strategii Lizbońskiej. W lipcu 2005 r. przyjęto „Zintegrowane Wytyczne na rzecz wzrostu i zatrudnienia na lata 2005–2008”. Rada Europejska przedstawiła również diagnozę niepowodzeń realizacji Strategii Lizbońskiej. W zaleceniach Rady z dnia 12 lipca 2005 r. w sprawie ogólnych wytycznych polityki gospodarczej Państw Członkowskich i Wspólnoty (2005/601/WE, Dz.U. L 205 z 6.8.2005, str.28) napisano:

*„Pierwszą przyczyną ciągle słabych wyników gospodarczych Unii **jest pozostawienie wkładu pracy na stosunkowo niskim poziomie...**”*

*„Drugą istotną przyczyną słabych wyników gospodarczych UE **jest niski poziom wzrostu wydajności**. W ostatnich kilku dziesięcioleciach wzrost wydajności miał tendencję zniżkową”.*

Program Inicjatywy Wspólnotowej Equal, finansowany z Europejskiego Funduszu Społecznego, ma na celu wypracowanie modelowych rozwiązań, które wprowadzone do głównego nurtu polityki, pomogą zrealizować Strategię Lizbońską.

Projekt Platforma e-Dialog, realizowany w ramach tematu F „Wspieranie zdolności dostosowania się firm i pracowników do strukturalnych zmian gospodarczych oraz wspieranie wykorzystania technologii informatycznych i innych nowych technologii” jest praktyczną realizacją większości „Zintegrowanych wytycznych na rzecz wzrostu i zatrudnienia na lata 2005–2008”.

Misją projektu jest zapoznanie polskich przedsiębiorców z metodami zarządzania zasobami ludzkimi, które mogą zwiększyć wydajność pracy. Wydajność pracy w całej Unii została oceniona, jak to wspomniano powyżej, bardzo krytycznie przez Radę Europejską. W Polsce sytuacja jest jeszcze gorsza – wydajność pracy jest prawie trzykrotnie niższa niż w krajach strefy euro. Główną tego przyczyną jest organizacja pracy.

W ramach projektu przedstawiamy, sprawdzone już w praktyce, rozwiązania od lat stosowane w krajach strefy euro. Przedstawione są również nowatorskie rozwiązania wypracowane podczas wdrażania projektu oraz powstałe w ramach współpracy ponadnarodowej z partnerami z Belgii i Finlandii. Są to kraje o najwyższej wydajności pracy w Europie – warto więc skorzystać z ich doświadczenia.

Przedstawiony w niniejszej broszurze zarys metod zarządzania zasobami ludzkimi ma na celu usystematyzowanie wiedzy przedsiębiorców w tej dziedzinie. Pozwoli ponadto na lepsze zrozumienie misji systemu informatycznego Platforma e-Dialog.

Liczymy też na uwagi ze strony Beneficjentów zaangażowanych w projekt. Polscy przedsiębiorcy wypracowali szereg własnych rozwiązań zarządzania zasobami

bami ludzkimi. Mamy nadzieję, że wiedza ta w części zostanie nam przekazana w czasie warsztatów realizowanych w ramach projektu.

Mam nadzieję, że przedstawiony w tym opracowaniu materiał pozwoli lepiej zarządzać przedsiębiorstwem – co powinno przełożyć się na wydajność pracy, zysk przedsiębiorstwa i zarobki pracowników.

Możemy szybko nie tylko doścignąć „Europę”, ale też ją wyprzedzić!

Zespół Projektu Platforma e-Dialog

Definicje

Cele – wskazują na główne kierunki działania przedsiębiorstwa. Określone są na wszystkich poziomach zarządzania. Dzięki celom możliwe jest ustalenie poziomu wykonania zadań, planowanie działań, kontrola i ocena osiąganych rezultatów oraz wpływ na poziom motywacji pracowników.

Cele operacyjne – Cele operacyjne (krótkookresowe) dotyczą działań bieżących. Realizowane są na najniższych poziomach struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Cele strategiczne – Cele strategiczne (długookresowe) dotyczą rozwoju przedsiębiorstwa w przyszłości. Określają zakres planów strategicznych w najważniejszych obszarach działalności. Wyznaczane przez najwyższe kierownictwo uwzględniają przyjętą misję przedsiębiorstwa.

Cele taktyczne – Cele taktyczne (średniookresowe) łączą plany operacyjne z planami strategicznymi. Szczegółowo określają konkretne działania. Ustalane i realizowane są na średnich poziomach zarządzania.

Kompetencje – Wiedza, umiejętności, uzdolnienia, style działania, osobowość, wyznawane zasady, zainteresowania i inne cechy, które używane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągania rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami przedsiębiorstwa.

Kwalifikacje – Wiedza, umiejętności postawa nabyte w procesie edukacji, potwierdzone stosownymi dokumentami.

Kwestionariusz Wiedzy Zawodowej – Kwestionariusz badający wiedzę merytoryczną kandydata.

Misja – Sens istnienia przedsiębiorstwa i jego filozofii działania. Wyrażona w krótkiej i zwięzłej formie, czytelnej i zrozumiałej. Określa wartości wspólne dla wszystkich pracowników przedsiębiorstwa oraz rolę jaką ma ono pełnić na rzecz otoczenia. Misja powinna być ponadczasowa, ale również możliwa do spełnienia.

MŚP – Małe i średnie przedsiębiorstwa. Klasyfikacja MŚP wynika z porównania trzech kryteriów: liczby osób zatrudnionych, rocznego obrotu i całkowitego bilansu rocznego.

Model kompetencji – Model kompetencji dotyczący całego przedsiębiorstwa (organizacji).

Otoczenie – Przestrzeń, w której działa organizacja (przedsiębiorstwo).

Profil kompetencyjny – Profil kompetencyjny dotyczy jednego stanowiska (wraz z przypisaną rolą) lub konkretnego obszaru w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Najczęściej jest to zestaw od 5 do 12 kompetencji.

Przedsiębiorstwo – Podmiot prowadzący działalność gospodarczą bez względu na jego formę prawną.

Rekrutacja personelu – Zestaw działań używany przez organizację w celu przyciągnięcia odpowiednich kandydatów, dzięki którym będzie możliwe realizowanie celów organizacji.

Rekrutacja wewnętrzna – Poszukiwanie kandydatów wewnątrz przedsiębiorstwa (zmiana stanowiska pracy)

Rekrutacja zewnętrzna – Dobór pracowników na zewnętrznym rynku pracy.

Rozmowa kwalifikacyjna – Usystematyzowana rozmowa z kandydatem, mająca na celu uzyskanie niezbędnych informacji na temat jego wykształcenia, kwalifikacji i przygotowania zawodowego, przydatności na wakujące stanowisko, a także jego celów i motywacji.

Selekcja kandydatów – Proces zbierania informacji o kandydatach na pracowników i wyboru najbardziej odpowiedniego spośród nich na wakujące stanowisko pracy.

Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa – Uporządkowany (hierarchiczny), celowo dobrany układ komórek organizacyjnych wraz z tworzącymi je stanowiskami. Uwzględniający wzajemne powiązania i relacje. Wskazujący kto jest odpowiedzialny za podejmowanie decyzji, kto je nadzoruje i kto wykonuje. Prezentowana w graficznej formie schematu blokowego.

Wizja – Wspólne wyobrażenie kierownictwa i pracowników dotyczące możliwej i pożądaney przyszłości przedsiębiorstwa. Umożliwia projektowanie strategii działań oraz uszczegóławia treści zawarte w misji.

Zadania – Konkretnie działania do wykonania w określonym czasie, przez określoną grupę pracowników, w określony sposób.

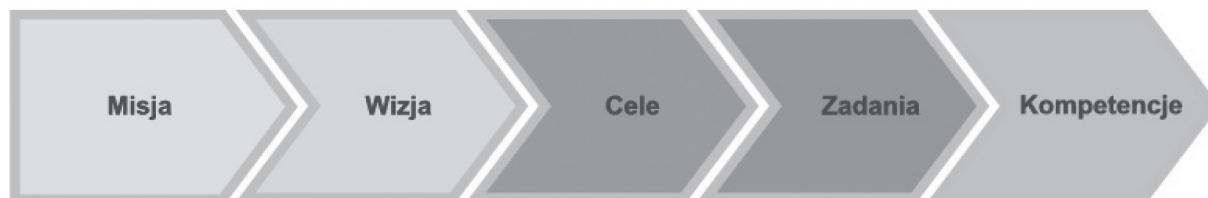
Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) – Zbiór działań związanych z ludźmi zmierzających do osiągnięcia celów organizacji i zaspokojenia potrzeb pracowników.

2 Od czego zacząć?

Podstawowe pytania, jakie pojawiają się na początku procesu budowania przedsiębiorstwa, brzmią: Co chcemy osiągnąć? Co mamy do zaoferowania? Dlaczego chcemy zaistnieć na rynku? W jaki sposób chcemy realizować plany? Czym dysponujemy dzisiaj, a czego będzie nam brakować w przyszłości?

Udzielenie odpowiedzi na tak postawione pytania wydaje się proste. Zazwyczaj nie zmusza również do przeprowadzenia rzetelnej analizy oraz oceny bezpośredniego otoczenia planowanej działalności gospodarczej. Przekonanie, że ważne jest przede wszystkim konkretne działanie, szybkość podejmowania decyzji oraz wiara w sukces, może doprowadzić do nieplanowanego zwiększenia kosztów lub w skrajnym przypadku do wstrzymania całej inwestycji. Funkcjonowanie na otwartym globalnym rynku zmusza do konkurowania opartego na innowacyjności, a nie jak dotychczas, na prostej konkurencji cenowej. Powielanie czy kontynuacja sprawdzonych schematów działania oraz lekceważenie jasnej strategii rozwoju zazwyczaj prowadzi do znaczącego ograniczenia udziału przedsiębiorstwa w rynku lub wręcz do jego porażki. Rozwiązaniem jest zatem efektywne zarządzanie oparte na analizie kluczowych kompetencji, ciągłe podnoszenie jakości oferowanych produktów i usług oraz dbałość o satysfakcję klientów i pracowników.

Realizacja procesu budowania przedsiębiorstwa od misji do kompetencji wymaga szczegółowego określenia każdego z prezentowanych poniżej elementów.



Rys. 1. Proces budowania przedsiębiorstwa

Niezwykle ważne jest zachowanie kolejności, gdyż każdy następny element wynika bezpośrednio z elementu poprzedniego. Proces realizowany jest w kierunku od ogólnych sformułowań do coraz bardziej szczegółowych. Misja określa sens istnienia przedsiębiorstwa wraz z filozofią jego działania. Wyrażana jest na poziomie ogólnym. Wizja koncentruje się na strategii. Uszczegóławia treści zawarte w misji. Cele wskazują na główne kierunki działania przedsiębiorstwa. Precyzują horyzont czasowy dla wynikających z nich zadań. Zadania, aby mogły być realizowane, wymagają zdefiniowania kompetencji. Kompetencje określają kogo tak naprawdę potrzebuje przedsiębiorstwo, aby mogła być zrealizowana jego misja.

Misja to sens istnienia przedsiębiorstwa i jego filozofii działania. Wyrażona w krótkiej i zwartej formie, czytelnej i zrozumiałej. Określa wartości wspólne dla wszystkich pracowników przedsiębiorstwa oraz rolę, jaką ma ono pełnić na rzecz otoczenia. Misja powinna być ponadczasowa, ale również możliwa do spełnienia.

Przykład: Troska o ochronę środowiska dla przyszłych pokoleń.

Wizja to wspólne wyobrażenie kierownictwa i pracowników dotyczące możliwej i pożądanej przyszłości przedsiębiorstwa. Umożliwia projektowanie strategii działań oraz uszczegóławia treści zawarte w misji.

Przykład: Nowoczesne, stosujące najnowsze technologie przedsiębiorstwo, wytwarzające ekologiczne produkty.

Cele wskazują na główne kierunki działania przedsiębiorstwa. Określane powinny być na wszystkich poziomach zarządzania. Dzięki celom możliwe jest ustalenie poziomu wykonania zadań, planowanie działań, kontrola i ocena osiągniętych rezultatów oraz wpływ na poziom motywacji pracowników. Cele zazwyczaj dzielone są na: operacyjne (krótkookresowe), taktyczne (średniookresowe) i strategiczne (długookresowe).

Przykład: Wdrożenie nowej technologii produkcji tapet ekologicznych.

Zadania to konkretne działania do wykonania w określonym czasie, przez określoną grupę pracowników, w określony sposób.

Kompetencje to wiedza, umiejętności, uzdolnienia, style działania, osobowość, wyznawane zasady, zainteresowania i inne cechy, które używane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami przedsiębiorstwa.

Wszystkie wymienione powyżej elementy stanowią podstawę dla tworzonej w przedsiębiorstwie dokumentacji. Misja i wizja kształtują wewnętrzną i zewnętrzną politykę informacyjną. Pracownicy otrzymują czytelny komunikat o kierunku, w którym zmierza przedsiębiorstwo. Klienci oraz partnerzy handlowi uzyskują wiedzę na temat wartości, jakimi kieruje się przedsiębiorstwo oraz roli, jaką pełni

na rzecz otoczenia. Cele i zadania prezentowane szczegółowo w biznesplanie, wpływają na sposób organizacji pracy. Pozwalają na kontrolę i ocenę realizowanych działań. Informują o zapotrzebowaniu na technologię, kapitał i pracowników. Zadania i kompetencje umożliwiają tworzenie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa oraz zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL). Wspomagają procesy rekrutacyjne, oceny okresowe pracowników oraz planowanie szkoleń.

Biznesplan (ang. business plan) to szczegółowy opis koncepcji przedsięwzięcia wraz z analizą jego mocnych i słabych stron, wskazaniem źródeł finansowania, prognozą kosztów i przychodów oraz zakładanymi celami do osiągnięcia.

Biznesplan jest podstawowym dokumentem, na podstawie którego bank lub fundusz inwestycyjny rozpatruje wniosek o kredyt lub pożyczkę. Przygotowany w sposób rzetelny pozwala na bieżącą kontrolę i weryfikację realizowanego przedsięwzięcia oraz wskazuje na potencjalne zagrożenia.

Przedsiębiorstwo to podmiot prowadzący działalność gospodarczą bez względu na jego formę prawną. Przyjęcie takiej definicji oznacza w praktyce, iż decydujące znaczenie ma sam fakt prowadzenia działalności gospodarczej, a nie jej forma prawna. Przedsiębiorstwem jest zatem zarówno osoba prowadząca działalność na rachunek własny, jak i spółka prawa handlowego czy korporacja inwestycyjna.

Definicja proponowana przez Europejski Trybunał Sprawiedliwości wyznacza zakres definicji MŚP zalecanej przez Komisję Europejską.

MŚP to małe i średnie przedsiębiorstwa. Klasyfikacja MŚP wynika z porównania kryteriów: liczby osób zatrudnionych oraz rocznego obrotu lub całkowitego bilansu rocznego.

Tabela 1. Klasyfikacja MŚP

Wielkość przedsiębiorstwa	Liczba zatrudnionych	Obrót netto (w EUR)	Suma bilansowa (w EUR)
Mikro-przedsiębiorstwo	< 10	≤ 2 mln	≤ 2 mln
Małe przedsiębiorstwo	< 50	≤ 10 mln	≤ 10 mln
Średnie przedsiębiorstwo	< 250	≤ 50 mln	≤ 43 mln

Liczba zatrudnionych wynika z liczby „rocznych jednostek roboczych” (RJR), które stanowią pracownicy zatrudnieni na pełnych etatach w ciągu jednego roku. Osoby, które nie przepracowały pełnego roku, pracujące w niepełnym wymiarze godzin lub pracujące sezonowo obliczane są jako część ułamkowa „rocznych jednostek roboczych” (RJR).

Dysponując wiedzą o tym w jaki sposób, kiedy i kim realizowana będzie misja oraz wizja, warto zastanowić się nad otoczeniem, w którym działać będzie przedsiębiorstwo. Analiza otoczenia dotyczy obszarów zewnętrznych i wewnętrznych.

Otoczenie zewnętrzne określa wpływ różnego rodzaju czynników na przedsiębiorstwo (kierunek do) oraz jego wpływ na otoczenie (kierunek od). Natomiast otoczenie wewnętrzne tworzą pracownicy wszystkich szczebli struktury organizacyjnej. Wyrażane jest w tzw. kulturze organizacyjnej, rozumianej jako zbiór m.in. zachowań, norm, zwyczajów, wartości, podziału pracy i systemu zarządzania.

3 Podstawowe formy organizacji w MŚP

Struktura organizacyjna

Rozwój gospodarczy i społeczny wraz z szybko postępującą automatyzacją życia wymuszają zmianę podejścia do problemów związanych z pracą. Pojęcia: zakład pracy, fabryka, firma czy przedsiębiorstwo nabierają nowego znaczenia. Edukacja zawodowa, zdolność do szybkiego reagowania na zmieniające się warunki gospodarcze określają potencjał organizacji oraz jej zdolność do rozwoju i utrzymywania się na rynku. Tworzenie efektywnych struktur organizacyjnych staje się koniecznością.

Naukowe opracowania podają różne definicje struktury organizacyjnej. Zazwyczaj rozumiana jest jako uporządkowany (hierarchiczny), celowo dobrany układ komórek organizacyjnych wraz z tworzącymi je stanowiskami. Powinna uwzględniać wzajemne powiązania i relacje zachodzące pomiędzy jej elementami. Wskazywać kto jest odpowiedzialny za podejmowanie decyzji, kto je nadzoruje i kto wykonuje. Prezentowana w graficznej formie schematu blokowego umożliwiła szybką diagnozę procesów decyzyjnych.

Współczesne modele struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa są różnorodne. Wynikają z realizowanej misji i celu, specyfiki branży, charakteru działalności gospodarczej oraz wewnętrznej strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Klasyfikowane są według różnych kryteriów, tj. podział władzy, sposób realizacji zadań, stopień zróżnicowania elementów organizacyjnych czy model zarządzania. Dlatego rozpoczynając proces tworzenia nowej struktury warto zastanowić się nad wykorzystaniem już istniejących rozwiązań.

Struktura scentralizowana

Cechą charakterystyczną struktury scentralizowanej jest skupienie możliwie jak największej liczby uprawnień do podejmowania decyzji w rękach małej grupy kadry menedżerskiej szczebla najwyższego. Kierownicy szczebli niższych mają za zadanie nadzór i kontrolę poprawności wykonania zadań i procedur zleconych przez menedżerów.

Struktura zdecentralizowana

Cechą charakterystyczną struktury zdecentralizowanej jest przekazanie części uprawnień do podejmowania decyzji kierownikom szczebli niższych lub nawet pracownikom funkcyjnym. Kadra menedżerska skupia się głównie na wytyczaniu kierunku rozwoju przedsiębiorstwa i podejmowaniu decyzji strategicznych.

Struktura sformalizowana

Struktura sformalizowana opiera się na tworzeniu i wprowadzaniu do realizacji zadań w oparciu o zdefiniowane, funkcjonujące w formie pisemnej normy, stan-

dardy i procedury. Delegowanie zadań oraz ich rozliczanie opiera się na systemie formularzy not, poleceń służbowych oraz raportów.

Struktura niesformalizowana

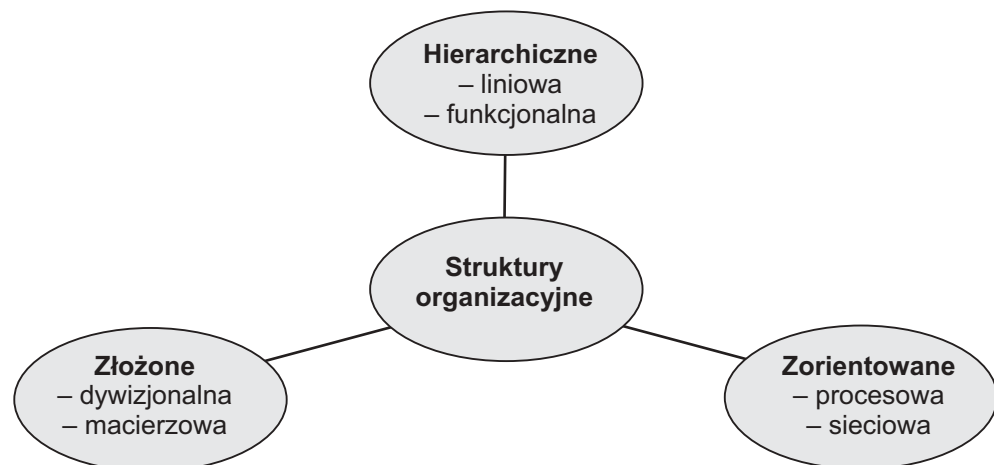
Struktury niesformalizowane opierają się na podejmowaniu działań w grupach zadaniowych, którymi zarządzają liderzy lub kierownicy projektów za pomocą niepisanych form delegowania zadań i ich rozliczania. Często praktyką stosowaną w tego typu strukturach jest opieranie się na doświadczeniu i profesjonalizmie, grupowych uzgodnieniach i twórczych rozwiązaniach problemów.

Struktura prosta

Strukturę prostą cechuje niewielki stopień zróżnicowania elementów organizacyjnych, takich jak podział pracy, liczba stanowisk i specjalności zawodowych oraz rozproszenie poszczególnych części funkcjonalnych przedsiębiorstwa.

Struktura złożona

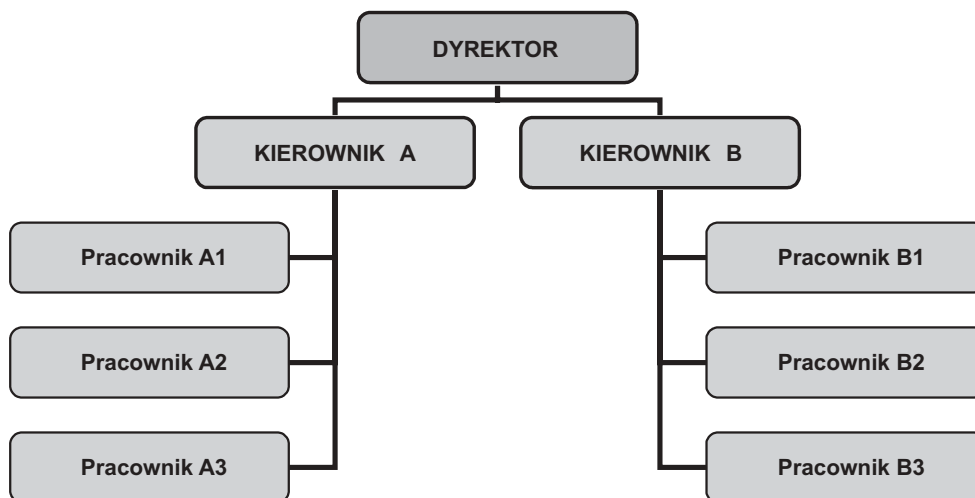
Strukturę złożoną cechuje znaczące zróżnicowanie poszczególnych elementów organizacyjnych przedsiębiorstwa. Wyraża się ono w dużej liczbie szczebli zarządzania, decyzyjności, stanowisk pracy i reprezentowanych specjalności zawodowych. Oddziały przedsiębiorstwa pozostają w dużym rozproszeniu tworząc często samodzielne struktury.



Rys. 2. Klasyfikacja struktur organizacyjnych

Struktura liniowa

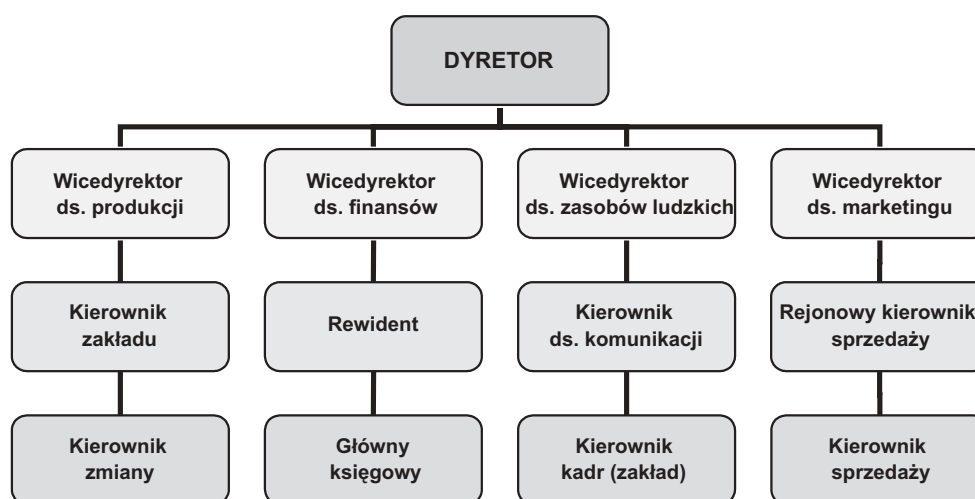
Podstawową cechą struktury liniowej jest delegowanie zadań i ich realizacja z zachowaniem tzw. drogi służbowej. Układ decyzyjny opiera się na zasadzie, że każdy pracownik ma tylko jednego przełożonego. Wymiana informacji pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi realizowana jest na poziomie kierowników lub menedżerów odpowiedzialnych za podlegające im komórki organizacyjne. Decyzje zapadają na poszczególnych szczeblach hierarchii. Większość decyzji strategicznych podejmowana jest przez właściciela lub właścicieli. Zaletą tego modelu jest szybkość działania, stabilność oraz łatwość utrzymania dyscypliny. Wadą, czasowa nieobecność osób decyzyjnych, prowadząca do wstrzymania przepływu informacji i w konsekwencji załamania procesu decyzyjnego.



Rys. 3. Schemat struktury liniowej

Struktura funkcjonalna

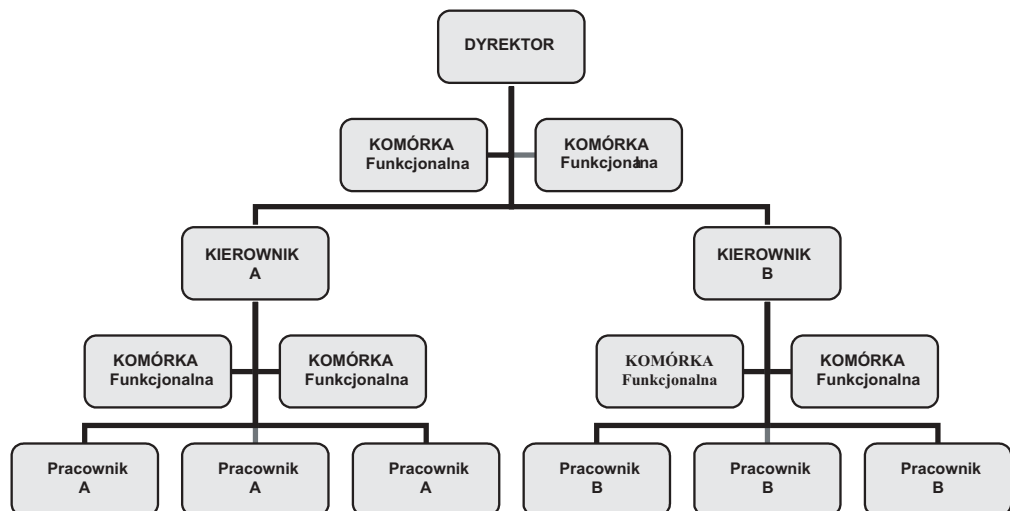
Podstawową cechą struktury funkcjonalnej jest możliwość delegowania zadań pracownikom przez kilku kierowników lub menedżerów w ramach ich wąskich specjalizacji. Model ten grupuje pracowników w tzw. wydziałach funkcjonalnych. Sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstwa wymaga koordynacji realizowanych zadań pomiędzy poszczególnymi wydziałami. Podział pracy dokonywany jest w sposób planowany, a nie przypadkowy. Celem nadrzędnym jest jak najlepsze wykonanie zadań, a wymiana informacji i synchronizacja harmonogramów prac podstawowym warunkiem skuteczności. Zaletą tego modelu jest zdolność szybkiego przystosowywania się przedsiębiorstwa do zmian w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym. Wadą, trudności w podziale i w precyzyjnym określeniu kompetencji kierownika.



Rys. 4. Schemat struktury funkcjonalnej

Struktura liniowo-sztabowa

Struktura liniowo-sztabowa łączy w sobie cechy struktur liniowych i funkcjonalnych. Jednostki organizacyjne kierowane przez kierowników podlegają ośrodkom decyzyjnym na poziomie grup lub zespołów menedżerskich. Natomiast zadania w obrębie danej jednostki organizacyjnej realizowane są w oparciu o zasadę kierownik – centralny punkt decyzyjny. Proces decyzyjny wspierany jest przez działania komórek sztabowych, których zadaniem jest opracowywanie informacji niezbędnych do podejmowania działań przez kierownika. Komórki sztabowe skupiają specjalistów z określonych dziedzin. Nie mają jednak uprawnień do delegowania zadań kierownikom lub pracownikom szczebli niższych w strukturze organizacyjnej. Model ten pozwala na zachowanie zasady niepodzielności uprawnień i odpowiedzialności przy równoczesnej specjalizacji funkcji. Wadą tego rozwiązania jest ryzyko pojawienia się sporów kompetencyjnych między kierownikami komórek sztabowych a kierownikiem odpowiedzialnym za sprawne funkcjonowanie całego pionu struktury.

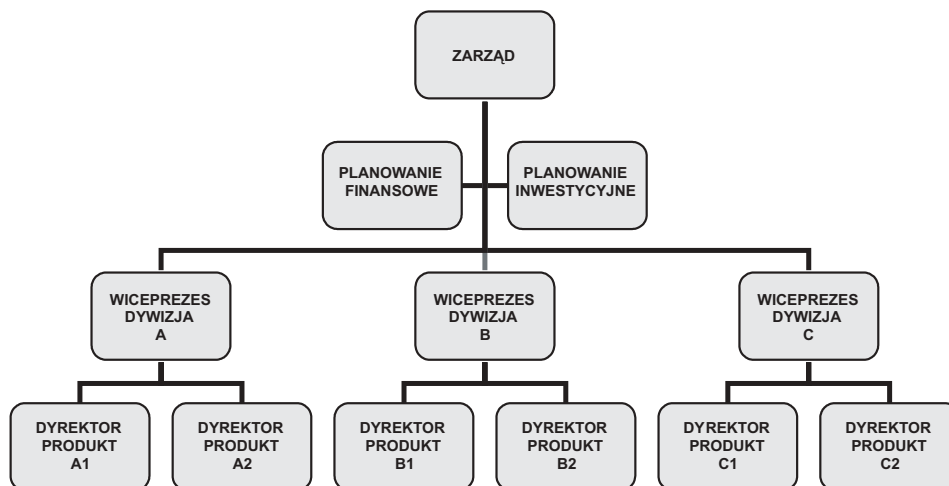


Rys. 5. Schemat struktury sztabowo-liniowej

Struktura dywizjonalna

Struktura dywizjonalna (wprowadzona w latach 20. XX wieku, w firmie DuPont oraz przez A.P. Sloan'a w General Motors) charakteryzuje się decentralizacją uprawnień i odpowiedzialności. Komórki organizacyjne grupowane są w duże, autonomiczne jednostki określane jako dywizje (kompleksy, zakłady) odpowiedzialne za dany wyrób lub grupę asortymentową. Dywizje oceniane są na podstawie osiąganego zysku lub rentowności. Dysponując znaczną swobodą działania szybciej dostosowują się do oczekiwań oraz zmieniających się warunków zewnętrznych i wewnętrznych. Samodzielność w podejmowaniu decyzji przez kadrę kierowniczą pozwala na osiąganie lepszych wyników i szybsze rozwiązywanie pojawiających się lokalnych problemów. Natomiast kierowanie strukturą dywizjonalną zastrzeżone jest dla jednostki nadrzędnej – centrali. Centrala zapewnia jednolite funkcjonowanie całego systemu poprzez koordynację działań inwestycyjnych, finansowych, logistycznych i marketingowych. Wadą tego modelu jest możliwość powstawania konfliktów pomiędzy rywalizującymi ze sobą dywizjami lub zbyt długi okres oczekiwania na akceptację decyzji strategicznych przez centralę. Struktura dywizjonalna stosowana jest najczęściej w międzyna-

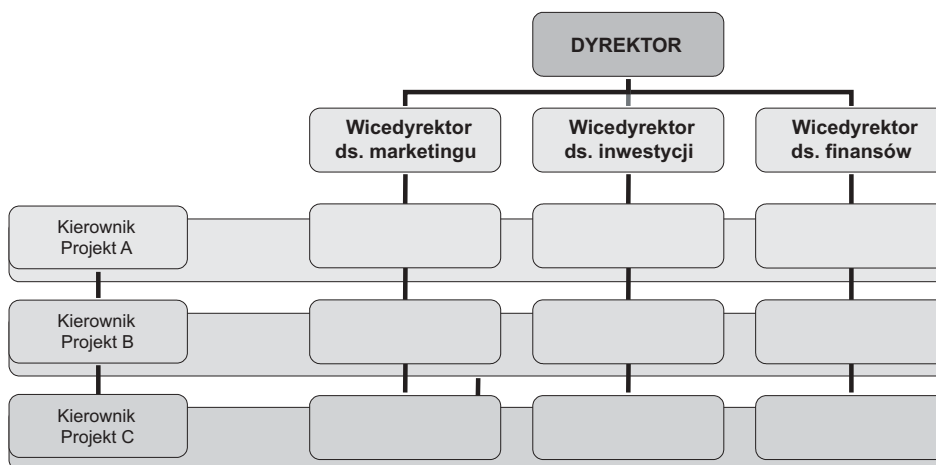
rodowych koncernach, które muszą uwzględniać w swojej działalności specyfikę lokalnych rynków.



Rys. 6. Schemat struktury dywizjonalnej

Struktura macierzowa

Struktura macierzowa (wprowadzona w latach 60. XX wieku) opiera się na zasadzie grupowania dwuwymiarowego. Kolumny macierzy odpowiadają zadaniom wykonywanym stale, powtarzalnym. Wiersze dotyczą zadań wykonywanych do-
 raźnie. Podział taki umożliwia lepsze wykorzystanie potencjału twórczego specjalistów zatrudnionych w jednostkach organizacyjnych. Realizacja projektów w tym modelu polega na przydzieleniu mniejszych jego części do konkretnych zespołów specjalistów lub tworzeniu nowego zespołu składającego się ze specjalistów zatrudnionych w różnych jednostkach organizacyjnych. Cecha charakterystyczną tego modelu jest wielokrotne podporządkowanie pracowników. Każdy z nich może podlegać zarówno kierownikowi odpowiedzialnemu za daną jednostkę organizacyjną, jak i jednemu lub kilku, kierownikom projektu. Struktura macierzowa sprawdza się w organizacjach zatrudniających specjalistów o wysokich kwalifikacjach. Niewątpliwą jej wadą jest niejednorodność ośrodków decyzyjnych oraz niepewność, pojawiająca się wśród członków zespołu, co do ich dalszego losu po zakończeniu projektu.



Rys. 7. Schemat struktury macierzowej

Struktura procesowa i sieciowa

Struktury procesowe i sieciowe pojawiły się pod koniec XX wieku, wraz z rozwojem nowoczesnych koncepcji i metod zarządzania, tj. Lean Management, Total Quality Management (TQM) i Business Process Reengineering (BPR). Struktura procesowa charakteryzuje się koncentracją na procesach. Ich wykonaniem zajmują się grupy specjalistów, reprezentujących specjalności wymagane przez dany proces. Specjaliści wchodzi w skład wielofunkcyjnych zespołów zadaniowych. Reorganizacja przedsiębiorstwa (organizacji) w kierunku modelu procesowego jest skomplikowana i czasochłonna. Zmianie ulegają dotychczasowe stanowiska pracy, zdania pracowników, kryteria oceny (w kierunku zdolności), miary wydajności (w kierunku efektów działań) i kształtu samej struktury organizacyjnej (rola nadzorca przesuwana się w kierunku doradcy i przewodnika). Model ten jest zbliżony z modelem struktury macierzowej.

Rozwinięciem struktury procesowej będzie prawdopodobnie w najbliższych latach struktura sieciowa. Model sieciowy opiera się na realizacji wspólnych celów autonomicznych, wyspecjalizowanych w danej dziedzinie jednostek organizacyjnych lub przedsiębiorstw (organizacji). Sieć stanowi zazwyczaj układ podmiotów powiązanych ze sobą, lecz niezależnych finansowo i decyzyjnie. Cechą charakterystyczną tego modelu jest dowolność i dobrowolność tworzenia wzajemnych powiązań i wynikających z nich relacji. Każdy nowy układ tworzony jest w odpowiedzi na pojawiające się oczekiwania lub potrzebę rynku. Efekt synergii powoduje, że tak utworzona grupa podmiotów staje się bardziej elastyczna w działaniu i silniejsza ekonomicznie.

Struktura procesowa i sieciowa wykorzystuje potencjał przedsiębiorstwa (organizacji), zwłaszcza na rynkach o globalnym charakterze. Wielkość samego podmiotu ma znaczenie drugorzędne. Realizacja projektu przewyższającego w danym momencie możliwości przedsiębiorstwa (organizacji) nie stanowi problemu. Projekt podzielony na procesy może wykonać w całości, części lub fragmencie dowolna liczba kooperujących ze sobą w sieci podmiotów. Dodatkowym atutem jest ciągła wymiana informacji, gwarantująca wszystkim członkom struktury zdobywanie wciąż nowej, aktualnej wiedzy.

4 Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie

Podstawą zarządzania zasobami ludzkimi jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: Jak zarządzać, aby pracownicy wykorzystywali swój potencjał do realizacji celów przedsiębiorstwa?

Skuteczne zarządzanie wymaga nie tylko wiedzy merytorycznej. Wiąże się ze znajomością oczekiwań, potrzeb i wartości wyrażanych przez pracowników. Łączy w sobie realizację celów przedsiębiorstwa z zaspokajaniem potrzeb ludzi w nim zatrudnionych. Kompetencje pracowników na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej decydują o rozwoju i pozycji rynkowej przedsiębiorstwa. Gwarantują możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Zasoby ludzkie stanowią zatem podstawowy i najważniejszy zasób każdej organizacji. Charakteryzują się nieograniczonym potencjałem wiedzy i umiejętności.

Niestety są również nieprzewidywalne, trudne w kontroli oraz indywidualne. Wymagają systemowego podejścia, wyrażanego w następujących celach:

- Znalezienie ludzi, zdolnych do pełnienia funkcji i realizowania zadań,
- Łączenie działań indywidualnych w całość tworzącą sprawną organizację,
- Tworzenie warunków sprzyjających indywidualnemu rozwojowi.

Proces zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie składa się z powiązanych ze sobą następujących obszarów:

- Analizy i planowania zasobów ludzkich,
- Rekrutacji i selekcji,
- Oceny efektywności pracy,
- Wynagradzania i motywowania,
- Rozwoju indywidualnego,
- Controllingu personalnego,
- Outplacementu.

Analiza i planowanie zasobów ludzkich

Podstawą wszystkich programów zarządzania zasobami ludzkimi jest analiza stanowisk pracy. Jest to usystematyzowany sposób zbierania i analizowania informacji o zadaniach i czynnościach wykonywanych na stanowisku, warunkach pracy i wymaganiach kwalifikacyjnych. Dokonując analizy stanowiska pracy należy dążyć do wyraźnego zidentyfikowania zadań, uprawnień i odpowiedzialności na danym stanowisku. Efektem analizy stanowiska pracy jest sporządzenie opisu stanowiska pracy i profilu wymagań.

Bardzo ważne jest, aby w proces analizy pracy włączyć jak największą grupę pracowników. Do zadań osób odpowiedzialnych za analizę pracy należy wybór stanowisk pracy do analizy, metod i technik analizy.

Analiza pracy przede wszystkim pozwala ocenić trudność pracy na stanowisku, wspomaga wartościowanie stanowisk pracy oraz określa zapotrzebowanie na zasoby ludzkie w przedsiębiorstwie. Ważne jest, że wspiera także szereg procesów w organizacji, m.in: proces doboru i redukcji zatrudnienia, optymalizację warunków pracy, procesy szkoleń, budowy ścieżek karier oraz projektowanie stanowisk pracy. Analiza pracy jest bowiem podstawą planowania zatrudnienia w organizacji.

Planowanie zatrudnienia jest stałym procesem, obejmującym określanie potrzeb personalnych w wymiarze ilościowym i jakościowym i czasowo-przestrzennym, analizowanie istniejącego stanu i struktury personelu, tworzenie planów minimalizujących lukę między popytem a podażą na wewnętrznym rynku pracy oraz monitorowanie procesu wdrażania planu zatrudnienia w życie. W szerszym podejściu – oznacza przewidywanie przyszłych działań w poszczególnych obszarach zadaniowych; w węższym zaś – oznacza przewidywanie niezbędnej w określonym czasie oraz miejscu liczby pracowników o określonych kwalifikacjach, zmian w stanie i strukturze zatrudnienia oraz wzajemnego przyporządkowania zatrudnionych pracowników do poszczególnych komórek organizacyjnych i stanowisk pracy. Planowanie zatrudnienia pozwala na identyfikację przyszłych potrzeb kadrowych, czyli określenie ilu pracowników i o jakich kwalifikacjach firma będzie potrzebowała do realizacji założonych celów. Jest także podstawą do przygotowania działań, które powinny zapewnić eliminację różnic między stanem pożądanym a istniejącym w organizacji. Daje odpowiedź na pytania: ilu i jakich pracowników będziemy potrzebowali w przyszłości oraz jaką część zatrudnio-

nych powinni stanowić pracownicy, a jaką podmioty zew. (prace zlecone). Planowanie zatrudnienia to poszukiwanie odpowiedzi, jak można skutecznie oddziaływać na zachowania poszczególnych osób i grup świadczących pracę dla danej firmy, jakie formy zatrudnienia będą najbardziej adekwatne do potrzeb firmy.

Rekrutacja i selekcja

Rekrutacja to proces poszukiwania, informowania oraz przyciągnięcia wystarczająco dużej liczby kandydatów na określone stanowisko pracy w organizacji w celu jego obsady. Zadaniem rekrutacji jest dostarczenie na rynek pracy informacji o wolnym miejscu pracy, zmotywowanie potencjalnych kandydatów do złożenia aplikacji oraz wstępna selekcja zgłoszonych ofert.

Rekrutacja jest zestawem działań używanym przez organizację w celu przyciągnięcia odpowiednich kandydatów, dzięki którym będzie możliwe realizowanie celów organizacji.

Selekcja zaś to zespół działań mający na celu wybranie – według kryteriów efektywnej obsady danego stanowiska pracy – odpowiedniego kandydata spośród określonej grupy.

Można wyróżnić dwa etapy selekcji: Inglisting (długa lista kandydatów) docieranie do potencjalnie interesujących kandydatów (spis wszystkich wchodzących w grę kandydatów) oraz shortlisting (krótka lista kandydatów) – stopniowe eliminowanie kandydatów nieodpowiednich, systematyczne skracanie listy do jednej lub kilku osób w etapie końcowym.

Ważne jest, aby w procesie doboru kadr każdy kandydat, przyjęty i odrzucony, powinien zostać powiadomiony o wynikach rekrutacji; informacja o odrzuceniu oferty nie musi zawierać powodu podjęcia takiej decyzji.

Ocena efektywności pracy

Ocena efektywności pracy to każda procedura, która pomaga zebrać, sprawdzić, porównać, przekazywać i wykorzystać informacje zebrane od pracowników i o pracownikach w celu określenia efektów ich pracy.

System ocen okresowych to powtarzalny, w określonych ramach czasowych, nakierowany na rozwój proces realizowany przez profesjonalnie przygotowane osoby w imieniu organizacji. Prowadzony w celu rzetelnej analizy efektów pracy, potrzeb i potencjału rozwojowego pracowników, niezbędnej do właściwego planowania oraz prowadzenia wszelkich działań z obszaru zarządzania kapitałem ludzkim organizacji zgodnie z misją i strategią.

System oceniania to spójny zbiór wzajemnie ze sobą powiązanych elementów, które tworzą: cele oceniania, zasady oceniania, kryteria oceniania, podmioty oceniania, przedmiot oceniania, techniki oceniania, częstotliwość oceniania, procedury oceniania.

Ocena może być dokonana w celu ewaluacyjnym – ocenia się wówczas głównie poziom pracy, jej jakość, wywiązywanie się z powierzonych obowiązków, stopień przydatności pracownika na stanowisku; wyniki takiej oceny mogą być wykorzystywane do podziału wynagrodzeń, przeprowadzania zmian w strukturze zatrudnienia (awanse, degradacje, zwolnienia) **lub do oceny posiadanego systemu rekrutacji i selekcji** lub rozwojowym – ocenia się pracownika głównie pod kątem jego potencjału rozwojowego, umiejętności i chęci współpracy; ocena pełni wów-

czas głównie funkcję motywacyjną oraz pozwala na określenie potrzeb szkoleniowych i rozwojowych pracowników.

Ocena pomaga pracownikowi w jego doskonaleniu zawodowym (usunięciu luk i wzmocnieniu mocnych stron), pokazuje perspektywy rozwoju, „życia” w organizacji, świadczy o tym, że firma chce w pracownika inwestować – pracownik jest dla firmy ważny.

Istotnym elementem oceny jest fakt, że daje informację pracownikowi o ocenie jego pracy, jednocześnie wskazuje standardy pracy – pożądane zachowania, a nie cechy pracownika. W końcu mobilizuje uczestników oceny do realizacji poczynionych ustaleń: pracownika do realizacji postawionych zadań, przełożonego do wspierania wiedzy i umiejętności pracownika.

Wynagradzanie i motywowanie

Motywacja to udział pracowników w odpowiedzialności za wybrany przez organizację kierunek działania, to skłonność do dokonania dużego wysiłku dla osiągnięcia celów strategicznych i celów poszczególnych obszarów działania pod warunkiem, iż ten wysiłek zaspokaja również indywidualne potrzeby pracownika.

Pracownicy mają wpływ na korzyści własne i organizacji, a ich działanie jest skierowane ku wizji przyszłości. Pracownicy nie są traktowani instrumentalnie, jako narzędzia służące do osiągnięcia celów firmy, lecz podmiotowo, jako autorzy sukcesów, za które otrzymują uznanie. Motywacja to wewnętrzny stan, początkujący lub podtrzymujący jakieś zachowania ludzkie. Tak więc: motywacja jest „stanem wewnętrznym”, nie da się jej zrobić za kogoś, w organizacji istnieją zachowania pożądane i niepożądane.

Zatem motywowanie to jedno z podstawowych narzędzi zarządzania personelem, ułatwiających pracę menedżerów, to nie tylko system wynagradzania, w tym premiowania, ale przede wszystkim to osadzony w kulturze organizacyjnej i sprzyjający realizacji celów firmy sposób wyznaczania celów, egzekwowania ich wykonania, przekazywania informacji zwrotnej na temat efektów prac, nagradzania i awansowania najlepszych.

Motywowaniem pracowników nazywamy pobudzanie ludzi do określonych zachowań nastawionych na cele firmy, za pomocą takich bodźców, poprzez które będą zaspokajać własne potrzeby. Motywowanie można podzielić na dwa obszary: materialne i pozamaterialne. Celem motywowania materialnego jest kreowanie warunków finansowych umożliwiających pozyskanie i zatrzymanie pracowników oraz ich zaangażowanie w osiągnięcie celów organizacji. Najważniejszym motywatorem materialnym jest wynagrodzenie.

Wynagrodzeniem jest całkowity dochód pracownika wynikający z podjęcia i wykonania określonej pracy, który można podzielić na wynagrodzenie gotówkowe (płaca zasadnicza i relatywne w stosunku do niej składniki ruchome zależne od treści i efektów pracy, dodatki, składniki wynikające z przepisów prawa) oraz składniki materialne (finansowe) – niegotówkowe (usługi, świadczenia, finansowe narzędzia własnościowe, ubezpieczenia, programy pracownicze). Kodeks Pracy w art. 78 mówi o tym, że wynagrodzenie powinno odpowiadać rodzajowi wykonywanej pracy, kwalifikacjom niezbędnym na tym stanowisku, a także powinno uwzględniać ilość i jakość pracy.

$$\text{Efektywność} = \text{kompetencje} \times \text{motywacja} \times \text{okazja}$$

Rozwój indywidualny

Współczesne strategie rozwoju pracowników eksponują odpowiedzialność pracownika za sterowanie własnym rozwojem zawodowym i akcentują dążenie do sukcesu psychologicznego (poczucia spełnienia), a nie zewnętrznych osiągnięć (pozycja w hierarchii stanowisk)¹.

Tak więc na poziomie jednostki możemy również mówić o wyborze pewnych strategii własnego rozwoju, o preferencjach zawodowych, planach awansów. Bo wiem to od wewnętrznych wyborów pracownika będzie zależeć jego otwartość na propozycje rozwojowe organizacji. To motywacje i możliwości pracownika określają jego stosunek do wykonywanej pracy. E.H. Schein stworzył koncepcję „kotwic”, w której przedstawił następujące wyróżniki rozwoju, stanowiące poniekąd strategię indywidualne:

- Kotwica *umiejętności menedżerskie* – osoby należące do tej grupy ukierunkowani są na rozwój umiejętności w zakresie komunikacji interpersonalnej, umiejętności analitycznych, chętniej wybierają ścieżki rozwoju związane z awansem pionowym;
- Kotwica *umiejętności techniczne* – osoby te dążą do stałego pogłębiania wiedzy merytorycznej z zakresu wybranej dziedziny, wybierają ścieżki rozwoju związane z awansem poziomym;
- Kotwica *potrzeba bezpieczeństwa* – osoby z tej grupy wybierają ścieżkę rozwoju związaną z pracą w dużych, stabilnych organizacjach, starają się być jak najdłużej związane z wybraną organizacją, mniejsze znaczenie ma dla nich treść pracy;
- Kotwica *kreatywność* – osoby zaliczane do tej grupy chętnie podejmują pracę na stanowiskach, w organizacjach, w których mają wyraźny wpływ na tworzenie czegoś nowego, co będzie zależało od nich, osoby te chętniej wybierają wolne zawody, pracę bez określonego czasu pracy;
- Kotwica *autonomia i niezależność* – osoby te nie lubią pracować pod czyjś nadzorem, niechętnie podejmują pracę w dużych, mocno zhierarchizowanych organizacjach, często podejmują własną działalność gospodarczą lub pracują dla kilku organizacji jednocześnie jako tzw. „wolni strzelcy”².

Indywidualny wybór strategii własnego rozwoju umożliwia pracownikowi przede wszystkim na:

- Świadomy wybór dziedziny specjalizacji,
- Przemyślany wybór potencjalnego pracodawcy,
- Ustalenie własnego planu rozwoju zawodowego spójnego z planami strategicznymi organizacji.

Podsumowując: wybór strategii rozwoju zawodowego pracownika jest równie istotny dla osiągnięcia celów strategicznych organizacji co wybór strategii rozwoju personelu dla przedsiębiorstwa. Motywacja i zaangażowanie pracowników są tym silniejsze, w im większym stopniu ich cele osobiste i zawodowe pokrywają się z celami organizacji.

Controlling personalny

Controlling personalny – nazywany inaczej controllingiem zasobów ludzkich, jest właściwie systemem wczesnego ostrzegania przed zjawiskami, które mogą stanowić potencjalne zagrożenie dla funkcjonowania firmy. Jest to jedna z metod

¹ B. Jamka: *Rozwój kadr w strategii personalnej firmy*, w: M. Juchnowicz (red.): *Strategia personalna firmy*, Difin, Warszawa 2000.

² E.H. Schein, *Career anchors*, Pfeiffer&company, San Diego 1990.

kontrolowania systemu zarządzania zasobami ludzkimi często mylna z kontrolą. Nie należy jednak tych dwóch pojęć identyfikować. Kontrola bowiem dotyczy wydarzeń, które zdarzyły się w przeszłości, controlling natomiast jest to metoda łącząca w sobie planowanie, motywowanie, kontrolowanie i kierowanie.

Celem controllingu personalnego jest jak najlepsze wykorzystanie potencjału kadrowego przedsiębiorstwa oraz jego nieustanne kształtowanie. Controlling personalny pozwala równocześnie podejmować działania prowadzące do wzrostu produktywności zatrudnienia i obniżania kosztów pracy.

Zastosowanie controllingu personalnego w przedsiębiorstwie pozwala m.in. na:

- właściwe planowanie zasobów ludzkich,
- wartościowanie stanowisk pracy,
- określenie stopnia dopasowania kompetencji pracowników do wymagań stanowiskowych,
- analizę kosztów pracy,
- przeprowadzanie audytu personalnego,
- całościowe badanie struktury zatrudnienia.

Outplacement

Zwolnienie pracownika, jeżeli nie jest skutkiem konsekwencji dyscyplinarnych, jest procesem trudnym zarówno dla zwalnianego, jak i dla zwalniającego. Szczególnie trudne to jest wówczas, kiedy trzeba zwolnić długoletnich pracowników firmy w wyniku procesu reorganizacji. Wiele firm dopiero po uporaniu się z większością problemów wynikających z zachodzących zmian zajmuje się przerostem zatrudnienia, pozostawiając ten bolesny problem na koniec.

Często pracodawcy zastanawiają się, co można zrobić, aby ułatwić pracownikom ponowne wyjście na rynek pracy; jak zmniejszyć stres spowodowany zwolnieniem z pracy. Odpowiedzią na jest outplacement, czyli zwolnienie monitorowane. Jest to kompleksowe, starannie przygotowane działanie, które stawia sobie za cel efektywne poprowadzenie procesu zwolnień w firmie, począwszy od fazy planowania redukcji zatrudnienia, aż po pomoc osobom zwalnianym w przystosowaniu się do zaistniałej sytuacji.

Proces ten uwzględnia potrzeby wszystkich zaangażowanych; przede wszystkim zwalnianych oferując pomoc w jak najszybszym znalezieniu rozwiązania trudnej sytuacji poprzez nową pracę, naukę, emeryturę, szukanie indywidualnych rozwiązań; pozostających w firmie – poprzez informowanie, wprowadzenie klimatu spokoju; kierowników bezpośrednich pomagając w ustawieniu polityki informacyjnej i procesie wręczania wypowiedzeń oraz zarządu wspierając planowanie redukcji, procedur, harmonogramu i pakietu świadczeń oraz polityki informacyjnej.

Kwalifikacje

Kwalifikacje, podobnie jak opisywane w dalszej części kompetencje, są pojęciem szerokim, obejmującym zarówno obszar pracy, jak również działalności osobistej czy społecznej. Najogólniej kwalifikacje można określić jako zbiór umiejętności pozostających w takim związku wzajemnym, że pozwalają rozwiązywać zagadnienia właściwe dla jakiegoś obszaru działalności. Kwalifikacje są zatem zawsze „do czegoś” i zawsze „jakiś” (T.W. Nowacki). Innymi słowy: kwalifikacje zawodowe to wiedza, umiejętności, postawa niezbędne do wykonywania określonych czynności zawodowych, nabyte w procesie edukacji.

Kwalifikacje, uzyskiwane w efekcie kształcenia, doskonalenia i doskonalenia zawodowego, dzielone są na cztery rodzaje (grupy):

- Kwalifikacje ponadzawodowe (ogólnopracownicze),
- Kwalifikacje ogólnozawodowe,
- Kwalifikacje podstawowe dla zawodu,
- Kwalifikacje specjalistyczne.

Kwalifikacje ponadzawodowe (ogólnopracownicze) dotyczą wymagań, które niezbędne są w każdej pracy, zarówno zawodowej, jak i pozazawodowej. Wymagają opanowania podstawowych umiejętności wykonywania zadań praktycznych i intelektualnych. Kwalifikacje ponadzawodowe nie są właściwe dla żadnego, konkretnego zawodu. Tym samym nie stanowią podstawy do nabycia uprawnień.

*Przykłady: Przestrzega zasad bezpieczeństwa i higieny pracy (umiejętności)
Ogólne przepisy BHP i ochrony środowiska (wiadomości)*

Kwalifikacje ogólnozawodowe łączą podstawową wiedzę ogólną dotyczącą danej grupy zawodów z umiejętnością wykonywania podstawowych prac i rozwiązywania podstawowych zadań. Kwalifikacje ogólnozawodowe również nie są właściwe dla konkretnego zawodu. Zawężają jednak zakres przyszłych uprawnień do konkretnej grupy zawodów.

*Przykłady: Aktualizuje wiedzę o obowiązujących aktach prawnych (umiejętności)
Elementy kodeksu pracy (wiadomości)*

Kwalifikacje podstawowe koncentrują się na głównych umiejętnościach niezbędnych do wykonywania typowych zadań, właściwych dla konkretnego zawodu.

*Przykłady: Planuje działania związane z informacją zawodową (umiejętności)
Podstawy zawodoznawstwa (wiadomości)*

Kwalifikacje specjalistyczne dotyczą specyficznych umiejętności właściwych dla konkretnego zawodu. Wynikają bezpośrednio ze stosowanych technologii, specyfiki branży gospodarki czy otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego środowiska pracy.

*Przykłady: Pomaga klientowi w sporządzeniu IPD (umiejętności)
Planowanie kariery zawodowej (wiadomości)*

Klasyfikacje zawodów i specjalności

Klasyfikacja jest pięciopoziomowym, hierarchicznie usystematyzowanym zbiorem zawodów i specjalności występujących na rynku pracy. Grupuje poszczególne zawody (specjalności) w coraz bardziej zagregowane grupy oraz ustala ich symbole i nazwy. Termin „klasyfikacja” został przyjęty z genewskim modelem spisu zawodów przyjętym na XIV Międzynarodowej konferencji statystyków pracy w Genewie w 1987.

Polska Klasyfikacja Zawodów i Specjalności wyróżnia dwa aspekty kwalifikacji: poziom oraz specjalizację. Poziom stanowi funkcję kompleksowości i zakresu umiejętności (kompleksowość traktowana jest jako czynnik ważniejszy), wynikających ze złożoności oraz zakresu zadań i obowiązków. Natomiast specjalizacja to rodzaj koniecznej wiedzy czy też umiejętność posługiwania się określonymi urządzeniami i narzędziami, rodzaj stosowanych materiałów czy produkowanych wyrobów lub świadczonych usług.

Każdy opis zawodu obejmuje zadanie wiodące, stanowiące syntezę całego zawodu. Zawiera on informacje dotyczące:

- podstawowych obowiązków pracownika;
- celu działań osób wykonujących zawód;
- maszyn, narzędzi, wyposażenia używanego przez pracownika podczas pracy;
- używanych materiałów, wykonywanych produktów lub efektów pracy;
- przedmiotu pracy lub rodzaju świadczonych usług.

Następnie wymienione są zbiory szczegółowych zadań zawodowych, które składają się na syntezę zadania wiodącego. Wskazują one działania, jakie muszą podjąć w pracy, aby zrealizować cel wykonywanej pracy. Ponadto, w niektórych opisach zawodu wymienione są zadania zawodowe, które mogą być wykonywane w określonych zakładach lub wynikają ze specyfiki zakładu. Klasyfikacja ma zastosowanie przede wszystkim w zakresie:

- pośrednictwa pracy i poradnictwa zawodowego,
- szkolenia osób poszukujących pracy oraz dokształcania pracowników,
- gromadzenia danych do określania polityki zatrudnienia, kształcenia i szkolenia zawodowego,
- prowadzenia badań, analiz, prognoz i innych opracowań dotyczących rynku pracy.

Standardy kwalifikacji zawodowych

W ramach realizacji budowy krajowych standardów kwalifikacji zawodowych zostało opracowanych i upowszechnionych 217 standardów kwalifikacji zawodowych. Standardy kwalifikacji zawodowych określają akceptowane przez przedstawicieli pracodawców, pracobiorców i innych kluczowych partnerów społecznych partycypujących w gospodarce i rynku pracy normy minimalnych wymagań kwalifikacyjnych, w układzie pięciu poziomów kwalifikacji, opisujących zbiory niezbędnych umiejętności, wiadomości i cech psychofizycznych odpowiadających zadaniom zawodowym gwarantujących jakość wykonywania zawodu.

Dla poszczególnych branż normy te mogą głównie być wykorzystywane w systemie potwierdzania kwalifikacji i przyznawania uprawnień zawodowych pracownikom oraz np. w:

- stworzeniu systemu rejestracji zawodowej, odpowiadającemu wymogom specyfiki ubezpieczeniowej, wspomagającego kulturę ukierunkowanego rozwoju zawodowego i kompetencji opartej o normy zawodowe;
- stworzeniu zakresu obowiązków w oparciu o kwalifikacje, stanowiące obiektywną podstawę oceniania pośredników ubezpieczeniowych, określania ich potrzeb szkoleniowych i samooceny, a także określaniu umiejętności dających się transferować w obrębie branży;
- opracowaniu systemu oceny pracy, umożliwiającego oszacowanie jakości pracy przy pomocy obiektywnych kryteriów, stanowiących podstawę sprawdzania kwalifikacji, weryfikowania osiągnięć, określania potencjału, wyznaczania celów, sondowania opinii i motywowania pośredników ubezpieczeniowych;
- umożliwieniu wyłonienia priorytetów szkolenia i rozwoju zawodowego, a także zagwarantowanie, że inwestycje firm ubezpieczeniowych w pośredników ubezpieczeniowych nastawione są na podnoszenie jakości ich pracy, a co za tym idzie obsługi klientów; jest to możliwe dzięki strukturalnemu podejściu do skutecznego i wydajnego szkolenia i rozwoju oraz obiektywnej podstawie oceniania tych szkoleń i tego rozwoju;

- stworzeniu obiektywnej bazy branżowego oceniania pracowników, dbając o to, by ocena odbywała się w oparciu o wysokie standardy jakości i kładąc nacisk na kompetencje osób odpowiedzialnych za dokonywanie takiej oceny;
- stwarzaniu poszczególnym osobom możliwości udowodnienia ich umiejętności poprzez kompletowanie dokumentów potwierdzających ich osiągnięcia i odpowiadających wymogom norm opartych na kwalifikacjach, a także wspieraniu stałego, profesjonalnego rozwoju pracowników i poprawie ich szans w sytuacjach awansu bądź transferu w obrębie branży ubezpieczeniowej,
- pomaganiu poszczególnym osobom w systematycznym kierowaniu ich profesjonalnym rozwojem – tak, aby zaspokoić ich aspiracje i profesjonalne wymagania, jednocześnie realizując priorytety oraz zwiększając możliwości zatrudnienia i awansu;
- wspomaganiu samooceny (poprzez umożliwienie poszczególnym osobom obiektywnego spojrzenia na własne umiejętności, doświadczenie, motywację i zdolność uczenia się), mające na celu ułatwienie pracownikom zaplanowania i zrealizowania ich profesjonalnego rozwoju, poprawę wydajności i zwiększenie korzyści wypływających z możliwości pracy i nauki;
- tworzeniu i aktualizacji oferty edukacyjnej w systemie szkolnym i pozaszkolnym.

Opracowanie standardów kwalifikacji zawodowych wiąże się niewątpliwie z podniesieniem prestiżu zawodu poprzez jego jasne zdefiniowanie, podwyższenie jakości kształcenia oraz rozpoznawalność i porównywalność świadectw, dyplomów i certyfikatów. Ma to ogromne znaczenie w przypadku pracowników, bowiem podnoszenie prestiżu zawodu stanowi jeden z głównych obszarów rozwoju danej branży poprzez profesjonalną i rzetelną obsługę klienta, a co za tym idzie budowanie świadomości zawodowej w społeczeństwie.

Kompetencje

Kompetencje, termin coraz częściej pojawiający się w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Czym są? Jaką nową jakością wnoszą do organizacji pracy? Jakie znaczenie mają dla rozwoju przedsiębiorstw?

Kompetencje nie mają jednoznacznej, obowiązującej powszechnie definicji. Wynika to z faktu, iż sam termin ma w rzeczywistości dwa różne znaczenia. Pierwsze stosowane jest w odniesieniu do osób. Określa poszczególne wymiary zachowania leżącego u podstaw kompetentnego działania. Drugie związane jest z pracą. Zatem odnosi się do dziedziny pracy, w której dana osoba jest kompetentna. Efekt takiego rozumienia kompetencji prowadzi do ich uściślenia w następujący sposób:

- Zdolność do skutecznej realizacji zadań i osiągnięcia pożądaných rezultatów (kontekst osoby),
- Działanie wynikające ze zdefiniowanych wzorców zachowań (kontekst pracy).

Ogólnie możemy zatem przyjąć, że kompetencje to wiedza, umiejętności, postawa, które używane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami przedsiębiorstwa. Idąc dalej, na wyższy poziom ogólności, kompetencje to wiedza, umiejętności i postawa w sytuacji pracy.

Kompetencje oznaczają również zdolność przystosowania i akceptacji zmian w otoczeniu, umiejętność przenoszenia wiedzy i zdobytego doświadczenia do nowych sytuacji w dziedzinie zawodowej. Obejmują organizację oraz planowanie pracy, innowacje, radzenie sobie z czynnościami nietypowymi, zestaw za-

chowań, będących efektem wiedzy, umiejętności i postaw, które wyróżniają najlepszych pracowników i pozwalają z dużym prawdopodobieństwem przewidzieć sukces danej jednostki.

Istnieje kilka sposobów podziału kompetencji na kategorie. Zazwyczaj są one wyrazem aktualnych potrzeb przedsiębiorstwa w relacji do wewnętrznego i zewnętrznego otoczenia. Ogólny podział, uwzględniający zadania pracowników, może być następujący:

- Kompetencje osobiste,
- Kompetencje menedżerskie,
- Kompetencje społeczne.

Kompetencje osobiste mają charakter uniwersalny. Odnoszą się do wszystkich osób pracujących w danym zawodzie lub do wszystkich pracowników w danym przedsiębiorstwie. Wpływają na jakość wykonywanych zadań.

Przykład: Rozwój zawodowy. Gotowość do uczenia się.

Kompetencje menedżerskie dotyczą działań związanych z zarządzaniem pracownikami. Obejmują tzw. miękkie (uniwersalne) i twarde (specjalistyczne) obszary kierowania. Obszary miękkie zorientowane są na umiejętnościach personalnych, tj. kreatywność, motywowanie czy komunikacja. Natomiast obszary twarde dotyczą rozwoju ściśle związanego z wykonywaną pracą, tj. wiedza w danym zakresie, znajomość procedur czy zasad prawnych. Poziom kompetencji menedżerskich ma bezpośredni wpływ na jakość i efektywność procesów zarządczych.

Przykład: Budowanie zespołów. Zarządzanie procesami.

Kompetencje społeczne obejmują działania związane z zewnętrznym otoczeniem przedsiębiorstwa. Wpływają na jakość budowanych relacji z klientami i partnerami biznesowymi. Dotyczą zarówno obszarów ściśle związanych z osiąganymi przez przedsiębiorstwo wynikami, jak i tych, które współtworzą wizerunek i pozycję marki.

Przykład: Orientacja na klienta. Budowanie relacji z innymi.

Kompetencje pozwalają na identyfikację różnic występujących między wyróżniającymi się pracownikami, pracownikami osiągającymi zadowalające rezultaty i tymi, u których poziom realizowanych zadań jest poniżej oczekiwań. Identyfikacja różnic ma istotne znaczenie nie tylko z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi. Dzięki niej możliwe jest lepsze wykorzystanie potencjału pracowników. Efektem, wzrost wydajności przy niezmiennych zasobach pracy.

Analiza wyników osiągniętych przez pracowników, oparta na kompetencjach, umożliwia podejmowanie działań w dwóch obszarach. Pierwszym jest poszukiwanie optymalnego zestawu kompetencji. Takiego, który gwarantować będzie osiągnięcie celów przedsiębiorstwa na najwyższym z możliwych poziomów. Drugim jest możliwość planowania indywidualnych ścieżek kariery, uwzględniających rozwój osobisty i zawodowy.

Kolejny, niezwykle ważny dla rozwoju przedsiębiorstwa, obszar stosowania kompetencji dotyczy rekrutacji i selekcji pracowników. Dysponując zdefiniowanym profilem kompetencyjnym dla danego stanowiska możliwe jest dokładne określenie jakiego pracownika poszukuje przedsiębiorstwo. Każdy spośród rekrutowanych kandydatów może mieć podobny zasób wiedzy i doświadczenia. Istotne różnice mogą wynikać jedynie z ich postawy w środowisku pracy. Indywidualność postaw w określonych warunkach może być zarówno oczekiwaną, jak i niepożądaną cechą na danym stanowisku.

Model kompetencji

Model kompetencji dotyczy całej organizacji, bowiem wspólnym celem dla każdej organizacji jest, aby każdy z pracowników dysponował wiedzą i umiejętnościami, które umożliwią mu wykonywanie powierzonych zadań na odpowiednim poziomie.

Model kompetencji jest systemem umożliwiającym precyzyjne planowanie rozwoju pracowników w taki sposób, aby podejmowane w tym zakresie działania odpowiadały ich potrzebom wynikającym z zakresu wykonywanych obowiązków.

Jest wiele definicji kompetencji. Kompetencje będziemy rozumieli jako wiedzę, umiejętności i postawy, które pozwalają wykonywać powierzone zadania na odpowiednim poziomie. Innymi słowy, kompetencje to wszystko to, co wiemy, co potrafimy robić i jaką przyjmujemy postawę w stosunku do osób i zdarzeń, z którymi mamy do czynienia w pracy zawodowej.

Przez kompetencję będziemy rozumieli tylko te nasze właściwości, które spełniają dodatkowo trzy warunki. Po pierwsze, przejawiają się w konkretnych zachowaniach, które można zaobserwować. Po drugie – są mierzalne. I po trzecie – można je rozwijać, kształcić, doskonalić.

Opisując pracę na poszczególnych stanowiskach odwołujemy się do zbioru kompetencji, które zostały wybrane przez przedstawicieli poszczególnych obszarów działania organizacji. Poniżej zostały one wymienione w kolejności alfabetycznej, przykład 49 kompetencji.

Tabela nr 1. Kompetencje firmowe

KOMPETENCJE FIRMOWE		
Administracja	Kultura osobista	Rozwiązywanie problemów
Analiza danych	Lojalność i zaufanie	Sprawność organizacyjna
Asertywność	Motywowanie	Sumienność
Budowanie sprawnej organizacji	Myślenie analityczne	Umiejętności prezentacyjne
Budowanie zespołów	Myślenie strategiczne	Umiejętności IT
Coaching	Negocjowanie	Wiedza zawodowa
Dążenie do rezultatów	Organizacja pracy własnej	Wprowadzanie zmian
Delegowanie	Planowanie	Współpraca w zespole
Diagnozowane potrzeb klienta	Podejmowanie decyzji	Współpraca wewnątrzfirmowa
Dzielenie się wiedzą i doświadczeniami	Podejmowanie inicjatywy	Wytrwałość i zaangażowanie
Efektywność	Potencjał intelektualny	Zarządzanie czasem
Elastyczność myślenia	Procedury – znajomość i stosowanie	Zarządzanie informacjami
Gotowość do uczenia się	Proces sprzedaży	Zarządzanie projektami

Identyfikacja z firmą	Przekazywanie informacji	Zarządzanie przez cele
Komunikatywność	Przywództwo	Znajomość rynku
Kontrola menedżerska	Radzenie sobie ze stresem	
Kreatywność	Relacje ze współpracownikami	

Podczas tzw. warsztatu strategicznego przedstawiciele kadry zarządzającej mogą dokonać wyboru kompetencji ogólnofirmowych, czyli takich, które są kluczowe dla wszystkich pracowników danej organizacji. Kompetencje ogólnofirmowe dają wyraz wartościom cenionym w organizacji oraz są powiązane ze strategią firmy.

Przykład: Przyjmujemy zatem, iż na każdym stanowisku w danej organizacji istotne jest posiadanie czterech kompetencji

Tabela nr 2. Kompetencje ogólnofirmowe

KOMPETENCJE OGÓLNOFIRMOWE	
	Orientacja na klienta
	Orientacja na wyniki
	Otwartość na zmianę
Stanowiska kierownicze:	Nadawanie uprawnień
Stanowiska niekierownicze:	Przyjmowanie odpowiedzialności

W celu zmierzenia poziomu przyswojenia kompetencji budowane są skale pomiaru.

Przykład zaczerpnięty z metodologii ProFirmy:

Pięciostopniowa skala. Poniżej zamieszczono szczegółową charakterystykę poszczególnych poziomów.

Każda z kompetencji, zarówno firmowych, jak i ogólnofirmowych, zostaje doprecyzowana poprzez definicję oraz opisana w kategoriach zachowań charakterystycznych dla każdego z pięciu poziomów.

Tabela nr 3. Charakterystyka poziomów

POZIOM	CHARAKTERYSTYKA
A (1)	Brak przyswojenia danej kompetencji.
B (2)	Przyswojenie kompetencji w stopniu podstawowym. Jest ona wykorzystywana w sposób nieregularny. Wymagane jest aktywne wsparcie i nadzór ze strony bardziej doświadczonych osób.
C (3)	Kompetencja przyswojona w stopniu dobrym, pozwalającym na samodzielne, praktyczne jej wykorzystanie w trakcie realizacji zadań zawodowych.
D (4)	Kompetencja przyswojona w stopniu bardzo dobrym, pozwalającym na bardzo dobrą realizację zadań z danego zakresu oraz przekazywanie innym własnych doświadczeń.
E (5)	Kompetencja przyswojona w stopniu doskonałym. Zdolność do twórczego wykorzystania i rozwijania wiedzy, umiejętności i postaw właściwych dla danego zakresu działań.

Profil kompetencyjny

Profil kompetencyjny dotyczy jednego stanowiska (wraz z przypisaną rolą) lub konkretnego obszaru w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Najczęściej jest to zestaw od 5 do 12 kompetencji. Profil obejmuje te kompetencje, które są istotne ze względu na znaczenie wykonywanych zadań. Wymienione w nim kompetencje muszą mieć określony poziom ich nabycia, zgodny z przyjętą skalą kompetencyjną.

Uczestnicy warsztatu strategicznego mogą dokonać również wyboru ze względu na dwa wymiary: pion oraz miejsce stanowiska w hierarchii. Kompetencje kluczowe dla każdej z wyodrębnionych grup zawiera poniższa tabela.

Tabela nr 4. Kompetencje kluczowe dla grup

		GRUPA				
		Dyrektorzy	Kierownicy	Specjaliści	Pracownicy	
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Myślenie strategiczne ■ Podejmowanie decyzji 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kontrola menedżerska ■ Coaching 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Organizacja pracy własnej ■ Myślenie analityczne 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sumienność ■ Relacje ze współpracownikami 	
PION	Sprzedaż	<ul style="list-style-type: none"> ■ Proces sprzedaży 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Myślenie strategiczne ■ Podejmowanie decyzji ■ Proces sprzedaży 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kontrola menedżerska ■ Coaching ■ Proces sprzedaży 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Organizacja pracy własnej ■ Myślenie analityczne ■ Proces sprzedaży 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sumienność ■ Relacje ze współpracownikami ■ Proces sprzedaży
	Marketing	<ul style="list-style-type: none"> ■ Myślenie analityczne ■ Podejmowanie inicjatywy 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Myślenie strategiczne ■ Podejmowanie decyzji ■ Myślenie analityczne ■ Podejmowanie inicjatywy 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kontrola menedżerska ■ Coaching ■ Myślenie analityczne ■ Podejmowanie inicjatywy 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Organizacja pracy własnej ■ Myślenie analityczne ■ Podejmowanie inicjatywy 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sumienność ■ Relacje ze współpracownikami ■ Myślenie analityczne ■ Podejmowanie inicjatywy
	Finanse	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analiza danych 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Myślenie strategiczne ■ Podejmowanie decyzji ■ Analiza danych 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kontrola menedżerska ■ Coaching ■ Analiza danych 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Organizacja pracy własnej ■ Myślenie analityczne ■ Analiza danych 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sumienność ■ Relacje ze współpracownikami ■ Analiza danych
	Korporacyjny	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zarządzanie informacjami ■ Sprawność organizacyjna 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Myślenie strategiczne ■ Podejmowanie decyzji ■ Zarządzanie informacjami ■ Sprawność organizacyjna 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kontrola menedżerska ■ Coaching ■ Zarządzanie informacjami ■ Sprawność organizacyjna 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Organizacja pracy własnej ■ Myślenie analityczne ■ Zarządzanie informacjami ■ Sprawność organizacyjna 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sumienność ■ Relacje ze współpracownikami ■ Zarządzanie informacjami ■ Sprawność organizacyjna
	Operacyjny	BRAK WSPÓLNYCH KOMPETENCJI DLA PIONU	<ul style="list-style-type: none"> ■ Myślenie strategiczne ■ Podejmowanie decyzji 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kontrola menedżerska ■ Coaching 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Organizacja pracy własnej ■ Myślenie analityczne 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sumienność ■ Relacje ze współpracownikami

W kolejnym kroku każde ze stanowisk w organizacji zostaje opisane zbiorem kilkunastu kompetencji, wśród których znajdują się kompetencje ogólnofirmowe, kompetencje dla danej grupy oraz kompetencje wybrane (ze zbioru kompetencji firmowych) przez pracownika, jego przełożonego oraz współpracowników. Kompetencje te będą wskazywać na najważniejsze umiejętności i wiedzę istotne na danym stanowisku.

Każdą z wyodrębnionych w organizacji ról można opisać indywidualnym profilem kompetencyjnym. Składa się on z zestawu kompetencji charakterystycznych dla

danej roli wraz z określeniem docelowego (bądź minimalnego) poziomu spełnienia. Profil ten można przedstawić w formie przyjaznej dla użytkownika grafiki. Umożliwia ona „nakładanie” rzeczywistych wyników diagnozy kompetencji pracowników na wymagania zawarte w profilach.



Rys. 8. Profil kompetencji (wynik oceny)

Metody oceny kompetencji pracowników

Jednym z instrumentów rozwoju personelu jest ocena pracowników. Często formalnie lub nieformalnie ocenia się pracę wykonaną przez osoby zatrudnione w firmie. O ile w ramach systemu oceny nieformalnej przełożeni nieustannie wydają opinie na temat pracy podległych im pracowników w sposób subiektywny, o tyle sformalizowany system ocen daje ocenianym swego rodzaju poczucie bezpieczeństwa i obiektywności.

Wprowadzenie systemu ocen okresowych do organizacji nie jest proste i wymaga szczegółowej analizy szeregu czynników, mogących wpłynąć na zniekształcenie jej wyników. System ocen musi być dopasowany do specyfiki organizacji. Powinien być starannie zaplanowany i przygotowany przed podjęciem jakichkolwiek prób jego wprowadzenia. System ocen musi być obiektywny i sprawiedliwy; pracownik, który uważa, że jego ocena dokonana została z pogwałceniem tych zasad, powinien mieć możliwość odwołania się oraz pewność, iż jego argumenty zostaną wysłuchane. Ocena powinna opierać się o jednoznacznie określone kryteria. „Podstawę stanowi rzetelny opis stanowisk pracy. W niektórych przedsiębiorstwach nadal jeszcze brakuje tego podstawowego dokumentu polityki personalnej. W takich wypadkach należy zastanowić się, czy wprowadzanie systemu ocen okresowych ma sens i czy nie należałoby go odłożyć do czasu opracowania opisów wszystkich stanowisk pracy”³. Dokonując oceny okresowej i nie mo-

³ M. Sidor-Rządkowska: *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowniczych*, Dom Wydawniczy ABC. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.

gąc odnieść jej do opisu stanowiska pracy, dokonujemy oceny człowieka, nie jego pracy, a to łamie wszelkie zasady zarządzania pracą. Procedury i kryteria oceny powinny być znane wszystkim, tak oceniającym, jak i ocenianym, przed rozpoczęciem okresu, którego ocena ma dotyczyć. Konstruując system ocen należy nieustannie pamiętać o jego nadrzędnej funkcji. Ocenia się przeszłość, by wyciągnąć konstruktywne wnioski służące efektywniejszej pracy w przyszłości⁴.

System ocen okresowych nie powinien funkcjonować sam dla siebie. Stanowi on element zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji, powinien więc pośrednio realizować jej cele. Nie oznacza to jednak, że przed systemem ocen nie stoją jego własne, korespondujące z ogólnymi – wyższego szczebla, cele. Są to m.in.⁵:

- ocena kompetencji posiadanych przez osoby zajmujące określone stanowiska,
- określanie zadań możliwych do przyjęcia dla tych, których praca będzie oceniana; odbywa się to na zasadzie partnerstwa w działaniu i wzajemnego porozumienia między przełożonym i podwładnym,
- posługiwanie się obiektywnym i sprawiedliwym narzędziem oceny pracy; porównanie wykonanych zadań z planem i dostarczenie ocenianemu informacji zwrotnej,
- stwarzanie możliwości sygnalizowania nieprawidłowości w zachowaniu podwładnego i uzgadniania indywidualnego planu rozwoju zawodowego osoby ocenianej; plan ten może opierać się na ocenie jej potrzeb szkoleniowych i rozwojowych,
- podejmowanie racjonalnych decyzji odnośnie wynagrodzeń, gdy decyzje te zapadają jako bezpośredni lub pośredni rezultat oceny,
- zaangażowanie w osiągnięcie pożądaných wyników przez samorealizację pracownika, zmianę kultury organizacji i osiągnięcie jej celów w warunkach, gdy panuje zgodność celów indywidualnych z celami organizacji.

Wszystkie one sprowadzają się do jednego, którym jest stałe poszerzanie wiedzy o posiadanym potencjale kadrowym i wypracowanie strategii jego optymalnego wykorzystania i rozwoju poprzez kształtowanie kompetencji na danym stanowisku pracy. Każdy system ocen pracowniczych wyróżniać powinien zespół cech, decydujących o jego kształcie, przydatności, użyteczności, adekwatności do potrzeb i oczekiwań. Cechy te to przede wszystkim:

- kompleksowość: ocenianie całościowej wiedzy, predyspozycji oraz umiejętności pracownika,
- obiektywność: podstawą oceny muszą być kryteria obiektywne dotyczące wymiernych efektów pracy, konkretnych zachowań, a nie postaw czy charakteru ocenianego,
- uniwersalność: ocenie powinni podlegać wszyscy pracownicy,
- jasność: system oceniania powinien być klarowny i zrozumiały dla oceniającego,
- regularność: ocena nie powinna być dokonywana na zasadzie przypadkowości,
- jawność: osoba oceniana zna kryteria oceny, może się do nich ustosunkować, a wynik oceny musi być jej przedstawiony⁶.

⁴ Porównaj: M. Sidor-Rządkowska.: op. cit. oraz E. McKenna, N. Beech.: op. cit.

⁵ Szerzej na ten temat piszą: E. McKenna, N. Beech.: op. cit., M. Armstrong.: op. cit., J. Tyborowska.: op. cit., J. Zasadzka.: op. cit.

⁶ Zobacz: J. Zasadzka.: op. cit.

Do podstawowych funkcji systemu ocen pracowniczych zaliczyć należy:

- funkcję stymulacyjną; sam fakt oceniania wpływa stymulująco na aktywność zawodową; pracownik stara się osiągnąć lepsze wyniki w pracy,
- funkcję korygującą; oceny, a przede wszystkim prowadzone w trakcie nich rozmowy oceniające powinny pomóc zidentyfikować pracownikowi obszary jego pracy, które wymagają poprawy,
- funkcję diagnostyczną; systemy ocen pozwalają zdiagnozować potencjał poszczególnych pracowników,
- funkcję komunikacyjną; pozwala zrozumieć ocenianemu stawiane przed nim wymagania, a tym samym usunąć nieporozumienia pomiędzy oceniającym a pracownikiem.

W literaturze przedmiotu wyszczególnia się dwa różne podejścia do przesłanek wprowadzania systemów ocen okresowych: szacujące i rozwojowe⁷.

Ocena zorientowana na oszacowanie pracy polega na porównaniu wykonanej pracy przez ocenianego z uprzednio ustalonymi celami i zadaniami lub też przebiega w oparciu o kompleksowe opisy stanowisk pracy. Ten rodzaj ocen jest zazwyczaj łączony z systemami wynagrodzeń i opiera się o analizę następujących czynników pracy⁸:

- wiedzy, umiejętności i zdolności wykorzystywanych w pracy,
- stosunku do pracy wyrażonego przez entuzjazm, zaangażowanie, motywację,
- jakości pracy opartej na stałych zasadach jej wyznaczania,
- ilości produktywnych wyników,
- umiejętności komunikacyjnych, zdolności wchodzenia w relacje ze współpracownikami.

Ocena rozwojowa ma na celu wskazanie i rozwinięcie możliwości ocenianego, ze szczególnym nastawieniem na przyszłą pracę. Opiera się o ocenę porównawczą kompetencji posiadanych przez osobę zajmującą dane stanowisko i kompetencji wymaganych na tym stanowisku. Może być ona powiązana z planowaniem kariery i rozwojem systemu sukcesji w danej organizacji. Głównym celem oceny jest ustalenie, jakiego rodzaju wiedzę posiadać powinna dana osoba i jakie umiejętności musi rozwinąć. Po wskazaniu potrzeb rozwojowych ocenianego, można ustalić odpowiednie cele rozwojowe. Ocena rozwojowa jest integralną częścią procesu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji.

Oba ujęcia oceny pracy podkreślają potrzebę przekazywania informacji zwrotnej dotyczącej zarówno dobrego, jak i złego wykonania pracy, a także znaczenia wytyczenia przyszłego rozwoju osobistego pracownika. W praktyce rzadko stosowane są jako odrębne formy ocen okresowych. Zazwyczaj występują jako wyszczególnione części arkuszy ocen i stanowią podstawę kompleksowej oceny pracownika i szeroko rozumianej polityki personalnej organizacji⁹.

Wprowadzenie systemu ocen okresowych stanowi długotrwały proces przygotowań nie tylko samego systemu, ale i organizacji. Poprzedzone musi być prowadzoną na szeroką skalę akcją informacyjną, szkoleniami, pracami nad poszczególnymi elementami systemu i funkcjonowaniem ich jako całości. Pracownicy powinni wiedzieć, według jakich kryteriów będą oceniani i mieć świadomość, iż wybrane kryteria są optymalnymi. Mają również prawo wypowiedzieć się na temat ich doboru i zaproponować swoje. Powinni wiedzieć, w jaki sposób dokonywana będzie ich ocena oraz kto będzie oceniał ich pracę.

⁷ G. Anderson: *Performance appraisal*, The Handbook of Human Resource Management, Oxford 1992. oraz M. Armstrong.: op. cit.

⁸ Katalog ten może być rozszerzony o czynniki specyficzne dla danej organizacji. Ibidem.

⁹ Na podstawie: E. McKenna, N. Beech: op. cit., s. 148–163.

O ile wybór metod oceny pracowników (arkusze ocen, rozmowy oceniające, ocena zintegrowana) zależy jest zwykle od możliwości i potrzeb organizacji (liczebności kadry pracowniczej, możliwości finansowych, fizycznych możliwości dokonywania ocen przy zastosowaniu niektórych metod oraz fachowego przygotowania osób do prowadzenia tych ocen), o tyle inne elementy składające się na kompleksowy system ocen pracowniczych mogą być wypracowywane przez samą organizację.

Efektywny i sprawny system ocen okresowych wymaga szczególnych przygotowań w sferach: wyboru kryteriów oceny, sposobu dokonywania ocen, szkolenia osób oceniających i ocenianych.

Praca definiowana jest poprzez szereg kompetencji niezbędnych do realizacji zadań stojących przed danym stanowiskiem. Ocena pracowników opiera się więc de facto na analizie, czy posiadają oni, i w jakim zakresie, kompetencje wymagane na tym stanowisku pracy. W praktyce oceniania pracowników stosowane są zazwyczaj w tym celu trzy podstawowe grupy kryteriów¹⁰:

- kryteria efektywnościowe,
- kryteria kwalifikacyjne oraz
- kryteria behawioralne.

W teorii przedmiotu¹¹ wyróżnia się również kryteria tzw. osobowościowe, takowych jednak nie poddaje się ocenie ze względu na fakt, iż cechy osobowości pracownika przejawiają się w jego zachowaniu, zupełnie wystarczające wydają się więc zastosowanie wyłącznie kryteriów behawioralnych, np.: „dokładność” i „samodzielność” – traktować je należy nie jako cechy osobowości, lecz jako kryteria behawioralne, bowiem oznaczają w rzeczywistości „dokładne wykonywanie obowiązków” oraz „samodzielną realizację zadań”. Ponadto, jedną z podstawowych funkcji systemu ocen okresowych, jak wcześniej wskazano, jest jej funkcja korygująca, wszelkie zaś próby zmiany osobowości osób ocenianych należy uznać za nieskuteczne i nieetyczne.

Kryteria efektywnościowe podzielić możemy na indywidualne i zespołowe, odnosić je bowiem możemy do pracownika – jako jednostki lub zespołu zadaniowego, ewentualnie całej organizacji. Wśród indywidualnych kryteriów efektywnościowych wyróżnić możemy:

- ilość rozpatrzonych wniosków, spraw, udzielonych odpowiedzi,
- jakość pracy i koszt pracy (mierzone np.: przez ilość korekt pierwotnie wykonanej pracy),
- stopień realizacji zadań stojących przed danym stanowiskiem.

Zespołowe lub organizacyjne kryteria efektywnościowe służą ocenie kadry wyższego szczebla odnoszonej do stopnia realizacji strategii organizacji.

Kryteria efektywnościowe mają szczególne znaczenie przy określaniu wynagrodzeń osób ocenianych, ustalaniu podwyżek, premii i nagród, a także przy podejmowaniu decyzji dotyczących przesuwania pracowników między poszczególnymi stanowiskami pracy (w skrajnych wypadkach również przy rozwiązaniu umowy o pracę).

Kryteria dotyczące kwalifikacji obejmują ogół wiedzy i umiejętności umożliwiających prawidłowe pełnienie określonej roli zawodowej. Wybór kryteriów kwalifika-

¹⁰ Szeroko na ten temat pisze M. Sidor-Rządowska: op. cit., s. 113–147.

¹¹ M. Sidor-Rządowska: op. cit., praca zbiorowa pod redakcją M. Gableta: *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie. Problemy praktyczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, 1999r.

cyjnych zależy przede wszystkim od pełnionej przez pracownika roli zawodowej i miejsca zajmowanego w strukturze organizacji (czy jest to stanowisko szeregowy, kierownicze). Mają one szczególne znaczenie przy zatrudnianiu nowych pracowników, konstruowaniu polityki szkoleniowej, kształtowaniu ścieżek kariery zawodowej, awansu pracowników. Należą do nich np.:

- wykształcenie,
- doświadczenie zawodowe,
- znajomość języków obcych,
- znajomość obsługi komputera,
- umiejętność uczenia się nowych zagadnień,
- kwalifikacje specyficzne dla danego stanowiska¹².

Kryteria behawioralne powinny spełniać rolę pomocniczą tam, gdzie możliwe jest wyznaczenie jednoznacznych kryteriów efektywnościowych oceny. W przeciwnym wypadku powinny stanowić podstawę oceny. Należą do nich np.: systematyczność, zaangażowanie, punktualność, dyspozycyjność, przestrzeganie procedur i standardów, terminowość, współpraca z kolegami, gotowość pomocy, inicjatywa, samodzielność w wykonywaniu zadań, organizowanie pracy własnej, dbałość o wygląd zewnętrzny.

W stosunku do kadry kierowniczej są to m.in.: umiejętność określania celów, ustalanie priorytetów, dbałość o rozwój zawodowy pracowników, umiejętność doboru i oceny podległych pracowników, planowanie działań własnych i podległych pracowników. Kryteria osobowościowe, mogące być behawioralnymi to np.:

- asertywność,
- samodzielność,
- kreatywność,
- pewność siebie i odporność na stres,
- łatwość nawiązywania kontaktów,
- dokładność.

Każdemu zdefiniowanemu kryterium towarzyszyć powinien opis, z którym zapoznani muszą być tak oceniający, jak i oceniani. Konieczne jest opracowanie również opisu stopni wypełnienia poszczególnych kryteriów tak, by wszyscy oceniani byli według jednoznacznych wskazań. Wybór kryteriów oceny i sposób ich interpretacji, a przez to zastosowanie w praktyce, zaważy na przydatności systemu ocen okresowych w polityce personalnej organizacji.

Sposoby dokonywania ocen pracowniczych są różne. Tradycyjnie, oceny dokonuje bezpośredni przełożony; jednak nawet najbardziej zobiektywizowane kryteria oceny nie wykluczają jej subiektywności.

Coraz bardziej popularna staje się ostatnio metoda 360-stopniowej oceny pracownika: kompleksowa, zobiektywizowana i, co najważniejsze, wzbogacona o niezwykle istotny element samooceny i oceny przełożonych przez podwładnych.

Samoocena w żadnym wypadku nie powinna polegać na zmuszaniu pracownika do wystawiania sobie stopni, lecz powinna stanowić okazję do zastanowienia się

¹² T. Oleksyn (*System ocen, rozwoju zawodowego i awansów*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1993, s. 44) uważa, iż termin „kwalifikacje” odnosić należy również do stanu zdrowia i kondycji psychofizycznej wymaganych na danym stanowisku pracy. Są to elementy niedoceniane w polskim społeczeństwie, może ze względu na fakt, iż są zwykle bardzo złe. Nie dbając o swój stan zdrowia, pracownicy zmniejszają swoje realne szanse na konkurencyjnym rynku pracy. Pracodawcy natomiast, nie zwracający uwagi na stan zdrowia i kondycję psychofizyczną swoich pracowników, zmniejszają swoją pozycję konkurencyjną.

nad własnym miejscem w firmie, mocnymi i słabymi stronami, obszarami, w których konieczne jest doskonalenie, kierunkami rozwoju.

Ocena przełożonego przez pracownika nie może polegać na ocenie merytorycznych kwalifikacji do pełnienia danej funkcji. Stanowić powinna możliwość oceny zdolności interpersonalnych kierowników poszczególnych komórek. Mimo iż jest bardzo dyskusyjna, umożliwia organizacji efektywniejsze zarządzanie zasobami ludzkimi, poprawę atmosfery panującej w pracy, określenie potrzeb szkoleniowych kadry menedżerskiej oraz selekcję osób – kandydatów na stanowiska kierownicze.

W stosunku do pracowników nowo zatrudnionych zastosować można ocenę dokonywaną przez współpracowników lub bezpośredniego „opiekuna”. Jest ona wartościowa ze względu na fakt, iż przełożony nie zawsze dysponuje klarownym obrazem nowego pracownika i postrzega go przez pryzmat opiekuna. To właśnie opiekun jest w stanie wyrazić opinię na temat szybkości i chęci uczenia się, dokonywanych postępów, stopnia samodzielności itp. ocenianego. Przeszkodą w obiektywnej ocenie mogą stać się jednak osobiste animozje.

Szkolenie osób oceniających powinno odbywać się w ramach odpowiednio do tego celu opracowanych programów szkoleniowych. Wbrew pozorom, celem szkolenia nie powinno być zapoznanie kadry dokonującej oceny z samym systemem ocen. Chodzi bowiem o to, by jego uczestnicy zapoznani zostali z jak najszerszym spektrum oceny pracowniczej. Tylko wnikliwa, pozbawiona uprzedzeń, wzajemna i partnerska dyskusja nad zaletami poszczególnych, często wykluczających się, koncepcji, pozwoli na dokonanie świadomego wyboru rozwiązania najpełniej uwzględniającego specyfikę organizacji i zaakceptowania wprowadzanego systemu. Program podobnych szkoleń powinien więc uwzględniać:

- przegląd najbardziej rozpowszechnionych metod oceny pracowników; ich wady i zalety; warunki, jakie powinny być spełnione, by poszczególne metody mogły być zastosowane,
- omówienie najczęściej stosowanych rozwiązań dotyczących częstotliwości dokonywania ocen okresowych oraz zasad podziału ocenianych pracowników na homogeniczne grupy według jednolitych procedur,
- przedstawienie zasad opracowania obiektywnych kryteriów oceny, opartych o rzetelne opisy stanowisk pracy,
- analizę sposobu prowadzenia rozmowy oceniającej tak w sytuacji oceny pozytywnej, jak i negatywnej (to przede wszystkim),
- przegląd najczęściej popełnianych błędów przy stosowaniu określonych systemów ocen; metody zapobiegania ich powstawaniu.

Celem nadrzędnym szkoleń powinno być uświadomienie oceniających, że nie mogą dokonywać oceny człowieka, lecz jego pracy zdefiniowanej językiem kompetencji.

Niezwykle pomocne w szkoleniu mogą okazać się warsztaty praktyczne. Pozwalają uniknąć monotonii szkolenia – wykładu i stanowią sposób na rozwinięcie dyskusji. To właśnie w czasie warsztatów praktycznych wymieniane są komentarze, analizowane nasuwające się wątpliwości, rozstrzygane problemy.

Każda nowość, każda zmiana wywołuje naturalny opór, wynikający z obawy przed nieznanym. Ludzie nie lubią i nie chcą być oceniani, z tego względu będą przeciwni wprowadzeniu systemu ocen. Nie poinformowani lub nie do końca poinformowani o okolicznościach wprowadzenia ocen okresowych do organizacji, celowości i zasadności tego systemu, nieświadomi kryteriów, według których doko-

nywana będzie ocena ich pracy, nie umiejący zidentyfikować punktu odniesienia wyników oceny (opis stanowiska pracy), stanowić będą główny bastion oporu.

Akcja informacyjna prowadzona wśród pracowników powinna polegać nie tylko na przedstawieniu im podstawowych założeń systemu. Powinna przekształcić się w dialog, stanowić możliwość wyrażenia opinii i niepokojów pracowników i pozwolić im na zaangażowanie się w budowę tego systemu. Powinna przekonać ich o tym, że ocenie podlegać będzie ich praca, wywiązywanie się z określonych obowiązków, stopień realizacji zadań stojących przed danym stanowiskiem, a nie oni sami. Pracownicy muszą mieć świadomość, iż ocena przeprowadzana będzie na płaszczyźnie *in rem* – co do rzeczy, faktów; a nie *in personam* – co do osoby.

Najistotniejszym jednak elementem oceny pracowniczej z punktu widzenia rozwoju personelu jest jednak budowanie wspólnego modelu myślenia o postawach w organizacji, kształtowanie myślenia systemowego poszczególnych pracowników, wpływ na ich zachowanie i sposób wykonywania obowiązków.

Assessment Centre/ Development Centre

Assessment Center jest kompleksową metodą doboru wysoko wykwalifikowanych kadr. Pierwotnie metoda ta została użyta w USA, w okresie II wojny światowej, do oceny agentów dywersyjno-wywiadowczych. Od tego czasu jej założenia metodologiczne nie uległy zmianie. Polega ona na zastosowaniu zestawu różnych technik i narzędzi, pozwalających na wiarygodne określenie kompetencji (rozumianych jako wiedza, umiejętności i postawa w sytuacji pracy), predyspozycji osobowościowych. Pozwala to na poddawanie pracowników serii indywidualnych i grupowych zadań, symulacji, ćwiczeń i testów w warunkach zbliżonych do zadań na stanowisku pracy.

Development Center jest procedurą bliźniaczą jednak stosuje się ją wśród pracowników zatrudnionych w danej organizacji, częściej w celach rozwojowych niż rekrutacyjnych. W odniesieniu do zatrudnionych pracowników DC pozwala na planowanie programów szkoleniowych dopasowanych do potrzeb organizacji, kształtowanie indywidualnych ścieżek karier oraz określanie dróg awansu. Minimalizuje także niebezpieczeństwa awansu dobrego pracownika na stanowisko, do którego nie pasuje.

Należy pamiętać, że w celu największej wiarygodności i obiektywności oceny kompetencji pracownika korzysta się z kilku źródeł, metod i technik jednocześnie.

Metoda AC/DC jest czasochłonna i kosztowna, powinna być stosowana do początkowej diagnozy pracowników przed wprowadzeniem tradycyjnego systemu ocen, raczej nie powinna być metodą uniwersalną – raczej wspomaga tradycyjne metody oceny.

Rekrutacja

Współczesny trend zarządzania zasobami ludzkimi w firmie orientuje się na przekształcenie zasobów ludzkich w kapitał, od którego zależy w ogromnej mierze wartość firmy. Poszukując pracowników, którzy będą dysponowali najlepszymi swoimi cechami i walorami umysłu w realizowaniu misji i strategii firmy tworzone są modele systemu rekrutacji i selekcji. Dlatego proces pozyskiwania pracowników do firmy uważa się za kluczowy.

W nazwie zarządzanie zasobami ludzkimi kryje się nowe podejście do ludzi jako podstawowego zasobu firmy. Poglądy na zarządzanie ludźmi zmieniły się na przestrzeni lat – obecnie jest to strategiczne zadanie firmy. Dalekowzrocznie podchodzi się do kwestii kierowania ludźmi i traktowania ich jako majątek trwały. Ludzie są postrzegani jako cenne źródło sukcesów firmy, którym należy zapewnić najlepszych przywódców i możliwość własnego rozwoju.

Jednym z ważniejszych zadań jest odpowiednie przeprowadzenie procesu rekrutacji i selekcji, czyli należy w tym miejscu zdefiniować co to są te procesy.

Rekrutacja to proces pozyskiwania przez firmę takiej liczby kandydatów do pracy, która pozwoli na ich odpowiedni wybór. Podstawą jest ustalenie planów personelu. Wyróżniamy rekrutację ogólną – w przypadku osób na stanowiska operacyjne, bezpośrednio produkcyjne.

Rekrutacja segmentowa, która służy przyciąganiu kandydatów-specjalistów. Jest bardziej skomplikowana, bardziej kosztowna i pracochłonna. Wymaga zastosowania indywidualnych procedur i specyficznej taktyki.

Rekrutacja ta polega na działaniach firmy na rynku pracy, ukierunkowanych na przekazanie informacji o firmie, wakującym miejscu.

Proces doboru i selekcji pracowników rozpoczyna się w chwili dokonania analizy pracy i określenia wymagań pracy. Ważnym elementem rekrutacji jest wstępna analiza potrzeb organizacji, tj. znalezienie odpowiedzi na pytania o to, czy i jakie stanowisko należy obsadzić oraz co ma być zadaniem osoby zatrudnionej na danym (nowym) stanowisku. Przed uruchomieniem procesu poszukiwań nowego pracownika przede wszystkim należy jasno określić, co dana osoba ma robić, jakie cele realizować lub pomagać realizować, kto jeszcze w firmie realizuje podobne cele; ile czasu dziennie, tygodniowo, miesięcznie, rocznie może zająć wykonywanie tych prac oraz w którym miejscu struktury organizacyjnej stanowisko ma być zlokalizowane.

Ważne jest, aby pracodawca wziął pod uwagę względy ekonomiczne uzasadniające lub nie istnienie danego stanowiska pracy, przede wszystkim:

- *Jaki będzie koszt istnienia stanowiska?*
- *Jakie są oczekiwania finansowe kandydatów, czy łatwo ich pozyskać i czy stać firmę na ich zatrudnienie?*
- *Jakie byłyby alternatywne koszty rekrutacji?* (rekrutacja wewnętrzna)
- *Jaka jest ekonomiczna wartość skutecznego działania na danym stanowisku dla firmy?*

W organizacji, w zależności od miejsca poszukiwania kandydatów, wyróżniamy dwa typy rekrutacji:

zewnętrzna – poszukiwanie pracowników na zewnętrznym rynku pracy tylko wówczas, gdy wewnątrz firmy nie ma odpowiedniego kandydata na wakujące stanowisko.

wewnętrzna – poszukiwanie pracowników wewnątrz organizacji.

Wybór metody rekrutacji na konkretne stanowisko zależy głównie od rodzaju stanowiska, docelowej grupy potencjalnych kandydatów, od liczby chętnych do zatrudnienia, rozeznania własnych potrzeb i sytuacji na rynku pracy.

Określając zakres wymagań wobec kandydata do pracy formułuje się kryteria oceny przydatności kandydata w oparciu o wiedzę na stanowisku pracy oraz wiedzę o wymaganiach wobec pracownika (m.in. na podstawie analizy wniosku

o zatrudnienie, rozmowy z kierownikiem jednostki organizacyjnej, analizę struktury organizacyjnej, uregulowania taryfikatora).

W procesie rekrutacji wykorzystywane są różnorodne narzędzia i techniki. Narzędzia rekrutacji to możliwe sposoby i metody informowania otoczenia o potrzebie zatrudnienia na wakuujące stanowisko w firmie, adresowane do potencjalnych pracowników. Składają się na nie:

- rekrutacja wewnętrzna,
- baza danych,
- rekomendacje pracowników,
- ogłoszenia prasowe,
- agencje,
- Internet.

Wewnętrzna rekrutacja może mieć dwojaki charakter – otwarty i zamknięty¹³. W ramach rekrutacji otwartej informacje o wolnych miejscach pracy udostępniane są dużym rzeszom pracowników w formie ogłoszeń zwyczajowo przyjętych – np. pocztą elektroniczną, poprzez wywieszenie na tablicy ogłoszeń. Pracownik, który uważa swoje kwalifikacje formalne i umiejętności interpersonalne za odpowiadające zawartym w anonsie wymaganiom zgłasza własną kandydaturę. Wybór dokonywany jest wśród zgłoszonych ofert, po przeprowadzeniu wstępnej procedury selekcji. Ważny w tej metodzie jest fakt, iż dana organizacja jest traktowana jako wewnętrzny rynek pracy.

Rekrutacja zamknięta występuje wtedy, gdy informacje o wolnym miejscu pracy nie są podawane do publicznej wiadomości w firmie, lecz są przekazywane bezpośrednio do odpowiedniej osoby. Podstawą wyboru tych osób są opinie przełożonych, wyniki ocen okresowych pracowników, przebyte formy szkolenia i tablice sukcesorów.

Porównanie zalet rekrutacji otwartej i zamkniętej.

Tabela nr 5. Zalety rekrutacji zewnętrznej i wewnętrznej

ZALETY REKRUTACJI OTWARTEJ	ZALETY REKRUTACJI ZAMKNIĘTEJ
Zasady i kryteria rekrutacji są ogólnie znane, co sprzyja ich akceptacji przez pracowników.	Jest to metoda szybsza, która ogranicza liczbę kandydatów, oraz czas i koszty selekcji.
Pracownicy odczuwają realny wpływ na kształtowanie swojej kariery, co zachęca ich do podnoszenia kwalifikacji i dba o poziom pracy.	Zapobiega konfliktom personalnym pojawiającym się w sytuacji np. wyboru na kierownika innej osoby niż jego zastępca.
W firmie panuje atmosfera zaufania i wspierania morale załogi z powodu otwartej komunikacji.	Przełożony nie odczuwa stresu związanego z wyborem jednego z kilku kandydatów i odrzuceniem pozostałych.

Źródło: opracowanie własne.

¹³ M. Kostera: *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa, 1996

Rekrutacja wewnętrzna na stanowiska wykonawcze może przebiegać w następujących etapach:

Etap I:

Opracowanie i emisja ogłoszenia o wakującym stanowisku w wewnętrznym serwisie informacyjnym oraz innych dostępnych nośnikach informacji (patrz załącznik).

Rejestracja i analiza aplikacji kandydatów.

Wybór kandydatów do rozmów kwalifikacyjnych.

Etap II:

Przeprowadzenie rozmów kwalifikacyjnych.

Etap III:

Wybór najlepszych kandydatów do zatrudnienia i rekomendacja kierownikowi jednostki organizacyjnej.

Przeprowadzenie rozmów dyrektora lub kierownika jednostki organizacyjnej, albo członka Zarządu z rekomendowanymi kandydatami oraz wybór jednego z nich do zatrudnienia.

Wiele organizacji otrzymuje całą masę podań o przyjęcie do pracy. Po wstępnej analizie, rozmowie telefonicznej z kandydatem do pracy potwierdzającej zgodę na umieszczenie w bazie danych, podanie podlega późniejszemu procesowi rekrutacji tj. po zgłoszeniu wakatów przez jednostkę organizacyjną i przy uruchomieniu procedury selekcyjnej.

Kandydaci do pracy, umieszczani w bazie danych, to również osoby odpowiadające na ogłoszenia prasowe, rekomendowane przez pracowników oraz te osoby, które brały już udział w procesie selekcji (nie zostały wybrane na konkretne stanowisko) i wyrażają chęć pozostania w bazie, tj. uczestniczenia w procedurze selekcji przy następnym wakującym stanowisku.

Baza danych firmy powinna być na bieżąco uzupełniana. Prowadzona może być w formie nowoczesnego programu komputerowego, opracowanego specjalnie dla potrzeb rekrutacji i selekcji (np. e-Dialog). Można w niej wyszukiwać kandydata na stanowisko wg określonych zespołów cech, kwalifikacji, wykształcenia, itp.

Zasadą jest, że dane o konkretnym kandydacie przechowywane są w bazie max 6 miesięcy. Przedłużenie przechowywania danych w bazie wymaga potwierdzenia osoby zainteresowanej dalszym oczekiwaniem na zatrudnienie.

Zatrudnianie pracowników z polecenia to jedna z metod stosowana jako narzędzie w procesie rekrutacji. Jest to na pewno tania metoda, ale nie zawsze skuteczna, ponieważ prowadzi do tworzenia się sieci powiązań. Może spowodować zakłócenie klimatu pracy, może pojawić się pracownik słaby merytorycznie. Zaletą tej metody jest to, iż godna zaufania rekomendacja zmniejsza ryzyko popełnienia błędów przy wyborze.

Wypróbowaną metodą poszukiwania pracowników są ogłoszenia prasowe. Dociera się poprzez nie do dużej liczby osób poszukujących pracy.

Ważną sprawą w ogłoszeniu prasowym jest treść – ogłoszenie powinno być czytelne – informować o głównych cechach oferowanej pracy. Musi pobudzać odbiorców do odpowiedzi, jednocześnie dokonując wśród nich wstępnej selekcji.

Musi zawierać informacje na temat mocnych stron organizacji, nazwę stanowiska oraz krótki opis czynności wymaganych na tym stanowisku, a także opis osoby poszukiwanej na to stanowisko, tzn. kwalifikacje, cechy osobowe.

Brak dobrych kandydatów na rynku wewnętrznym pozwala na przystąpienie do poszukiwania na rynku zewnętrznym. Powodem zamieszczenia ogłoszenia prasowego może być też potrzeba „wpuszczenia świeżej krwi” do bazy danych. Przykładowe ogłoszenie (patrz załącznik).

Agencje doradztwa personalnego rekrutując korzystają z swoich bogatych baz danych, w zamian za pokaźną kwotę wynagrodzenia, stanowiący pewien procent pensji kandydata. Największą zaletę w korzystaniu z usług firm doradztwa personalnego jest oszczędność czasu dla pracodawcy oraz zdobycie kandydatów o wysokich kwalifikacjach, którzy rzadko odpowiadają na anonse prasowe. Najczęściej korzysta się z agencji w przypadku nieefektywnego poszukiwania wśród kandydatów w bazie danych. Dotyczy to głównie stanowisk menedżerskich lub wysoko specjalistycznych (np. programistów IT, analityków finansowych).

Internet jest zdecydowanie najnowszą formą rekrutacji pracowników, rozwijającą się w zawrotnym tempie. W Polsce ogłoszenia w Internecie stanowią już istotne źródło pozyskiwania pracowników, a rozwój tej formy jest zauważalny. Możliwości zastosowania Internetu w procesie rekrutacji są duże, a głównie to: Specjalistyczne strony o rynku pracy firm zajmujących się publikacją serwisów internetowych z ogłoszeniami i publikacjami, strony wydawców i mediów z ogłoszeniami o wolnych miejscach pracy, firmowe strony WWW, gdzie oprócz reklamy firmy są zamieszczane także informacje kadrowe.

Ogłoszenia w bazach danych można wyszukiwać wg określonych kryteriów, np. płci, wieku itp.

Zalety Internetu są ogromne ponieważ ma nieograniczony zasięg geograficzny. Stanowi także efektywną formę komunikacji, biorąc pod uwagę szybkość przekazywanej informacji, jak i koszty.

Proces rekrutacja na stanowiska kierownicze jest szczególnie istotny, gdyż kierowanie stanowi podstawowy element funkcji regulacyjnej każdej firmy – obejmując takie elementy, jak: planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolę i budowanie relacji. Od osób na stanowiskach kierowniczych oczekuje się takich przymiotów, jak:

- elastyczności w działaniu i przełamaniu schematów,
- większej odpowiedzialności za efekty działalności firmy.

Wymagania powyższe rzutują w istotny sposób na racjonalność doboru kadry kierowniczej. Należy bowiem zdawać sobie sprawę z tego, że praca na stanowiskach kierowniczych polega na przetwarzaniu określonych informacji oraz podejmowaniu na tej podstawie różnych decyzji. W tym celu kierownik jest:

- Organizatorem,
- Przywódcą o określonych cechach osobowościowych,
- Decydentem,
- Innowatorem.

Te cztery cechy muszą występować w każdym przypadku łącznie. Z powyższych względów od kierownika wymagana jest wiedza interdyscyplinarna, posiadanie cech, np. nawiązywanie kontaktów, pozyskiwanie ludzi do współpracy. Potrzebna jest silna osobowość. Wszystko to wskazuje, że praca na stanowiskach kie-

rownicznych ma niewątpliwie charakter profesjonalny, co wpływa na dobór kadry kierowniczej. Proces doboru kadry kierowniczej w organizacji przedstawia poniższa tabela:

Tabela nr 6. Dobór kadry kierowniczej w organizacji

REKRUTACJA ZEWNĘTRZNA	REKRUTACJA WEWNĘTRZNA
ETAP I	
1. Ogłoszenie wolnego miejsca pracy na zewnętrznym rynku pracy poprzez m.in.: <ul style="list-style-type: none"> • Urząd Pracy • Internet • Ogłoszenia prasowe itp. 2. Zebranie i rejestracja ofert kandydatów do pracy 3. Analiza ofert i wybór kandydatów do rozmów kwalifikacyjnych pod kątem zgodności ich kwalifikacji z wymogami stanowiska	1. Analiza kandydatów w obrębie kadry sukcesyjnej 2. Wybór kandydatów do rozmów (w przypadku braku odpowiednich kandydatów, analiza w obrębie kadry rozwojowej)
ETAP II	
1. Przeprowadzenie rozmów kwalifikacyjnych z wybranymi kandydatami 2. Wybór kandydatów do udziału w III etapie.	1. Przeprowadzenie rozmów z wybranymi kandydatami
ETAP III	
1. Weryfikacja predyspozycji i umiejętności menedżerskich kandydata przy zastosowaniu profesjonalnych metod doboru kadry kierowniczej, ustalanych każdorazowo, w tym testów psychologicznych	
ETAP IV	
1. Analiza wyników doboru – przygotowanie rekomendacji w postaci raportu dla kierownika organizacyjnej, w której występuje wakujące stanowisko lub dla Zarządu. 2. Ustalenie harmonogramu spotkań rekomendowanych kandydatów z kierownikiem jednostki organizacyjnej, w której występuje wakujące stanowisko lub z odpowiedzialnym za dany obszar Członkiem Zarządu. 3. Przeprowadzenie rozmów dyrektora/kierownika jednostki organizacyjnej lub Członka Zarządu z rekomendowanymi kandydatami oraz wybór jednego z nich do zatrudnienia.	

Źródło: opracowanie własne.

Selekcja

Selekcja nazywana jest końcowym etapem procesu rekrutacji. Można sobie wyobrazić jak ważna jest decyzja o wyborze kandydata i dlatego musi być ona podjęta w sposób bezstronny i obiektywny za pomocą niektórych lub wszystkich technik selekcyjnych. W zasadzie podczas czytania życiorysów i listów motywacyjnych rozpoczyna się trudny proces selekcji.

Selekcja opiera się na zebranych informacjach o kandydacie i jego życiu zawodowym. Oczywiście generalnie im więcej informacji, tym lepiej, ale nie można zapomnieć, że bardzo duży napływ, z rozmaitych źródeł, różnej jakości danych dotyczących kandydata może spowodować „rozmycie” wizerunku i w rezultacie doprowadzić do błędnej decyzji.

Profesjonalnie przeprowadzona weryfikacja (selekcja) kandydatów do pracy jest kluczowym i najbardziej pracochłonnym elementem rekrutacji zewnętrznej. Od niej zależy rzecz najważniejsza – znalezienie i wybór właściwego kandydata na dane stanowisko pracy. Selekcja to zbiór działań, w trakcie których porównujemy cechy kandydata z wymaganiami danego stanowiska pracy oraz z innymi kandydatami.

Zachowanie ludzi w sytuacjach zawodowych może być diametralnie różne. Rolą osób uczestniczących w procesie selekcji kandydatów jest określenie potencjalnych zachowań danych osób w procesie pracy związanej z konkretnym zadaniem. W zależności od rodzaju stanowiska i potrzeb firmy może to być proces mniej lub bardziej rozbudowany.

Przy dużej liczbie kandydatów o podobnych kwalifikacjach proces selekcji pogłębionej może się wydłużyć. Kilku lub kilkunastu najbardziej obiecujących kandydatów na dane stanowisko jest analizowanych na podstawie dokumentów. Wybrani zostają zaproszeni na rozmowę kwalifikacyjną. Kandydaci, którzy nie przeszli pozytywnie tego etapu selekcji są odrzucani, pozostali zaś poddawani są wywiadowi zawodowemu lub badaniom psychologicznym. Na ich podstawie, poprzez wcześniej określone szczegółowo wymagania dotyczące obsadzanego stanowiska oraz profilu idealnego kandydata, wybierani są przyszli pracownicy. Podejmowana jest ostateczna decyzja o zatrudnieniu lub o rezygnacji z konkretnego kandydata. Przykładowa procedura selekcji (*patrz załączniki*).

Istnieje dużo metod selekcji, o wyborze których decyduje osoba przeprowadzająca ten etap naboru. Podstawowe wymogi stawiane wobec metod selekcji to wiarygodność i wartość predykcyjna. Wiarygodność oznacza, że dana metoda nie powinna podlegać wpływom zbyt dużej liczbie czynników losowych.

Wartość predykcyjna – określa stopień trafności wniosków wyciągniętych z danej procedury selekcyjnej: metoda ma mierzyć te cechy, które mierzy i przewidywać przyszłe efekty pracy bądź zachowania.

Metody stosowane mają być ściśle związane z wymaganiami stanowiska pracy, badające konkretne umiejętności i możliwości wykonywania zadań. Efektywny proces selekcji musi być każdorazowo dopasowywany do możliwości finansowych i organizacyjnych firmy.

Metody symulacyjne bądź ćwiczenia symulacyjne to najprostszy sposób sprawdzenia praktyki kandydata oraz odwzorowanie rzeczywistości. Do takich metod możemy zaliczyć m.in:

Przychodząca poczta – jest repliką normalnych problemów menedżerskich.

Najczęściej kandydat jest poinformowany, że obejmuje stanowisko właśnie zwolnione przez innego pracownika i musi wyjechać na ważne dla firmy spotkanie. Musi przygotować się do niego mając do dyspozycji tylko te informacje, które pozostawił poprzednik. W wyniku tego ćwiczenia posiadamy wiedzę pozwalającą na ocenę takich zdolności, jak: planowanie, podejmowanie decyzji, organizowanie, umiejętność delegowania, adaptację do nowych warunków.

Technikę „miny” – polega ona na tym, że zakamuflowany specjalista z danej dziedziny rozwiązuje z kandydatem lub ich grupą jakieś konkretne zadanie. Może on w każdej chwili podać złe rozwiązania, kwestionować wyniki, mając większe pole decyzyjne oraz świadomie wprowadzać w błąd.

Przy tym wszystkim ocenia metody pracy i zachowanie kandydatów w danym przypadku, a także elastyczność w zmianie decyzji i dostosowanie się kandydata.

Dyskusja grupowa bez lidera – ta metoda grupowa polegająca na zebraniu kandydatów w małych grupach (6 – 8 osób), w których mają oni za zadanie przedyskutować postawiony problem. Grupa jest obserwowana podczas pracy i na tej podstawie ocenia się poszczególnych uczestników dyskusji. Rozmowa nie powinna przekraczać 3 godzin. Metoda ta służy głównie identyfikacji umiejętności społecznych badanych osób. Generalnie, dyskusja grupowa bez lidera może badać: umiejętności komunikowania się, zdolności perswazyjne, potrzebę dominacji, umiejętności przewodzenia innym, zdolność do rozpoznawania emocji i nastrojów innych osób, zachowanie w sytuacjach konfliktowych, umiejętności podejmowania decyzji, wiedzę i umiejętności fachowe. Ogromną zaletą tej metody jest to, że pozwala ona na ujawnienie się spontanicznych reakcji, preferowanych zachowań w sytuacji społecznej zdolności przywódczych oraz innych umiejętności interpersonalnych. Zwykle bywa tak, że uczestnicy początkowo starają się przybrać jakieś pozy, ale w trakcie dyskusji ujawniają swoje rzeczywiste cechy oraz skłonności. Metoda ta posiada także podstawową wadę. Mianowicie taką, że zachowanie badanej osoby uzależnione jest od pozostałych uczestników. Dlatego najlepszą sytuacją do stosowania metody dyskusji grupowej bez lidera jest ostatni etap selekcji na określone stanowisko, gdy po przeprowadzonych działaniach selekcyjnych pozostało właśnie 6–8 kandydatów, z których należy wskazać tylko jedną, najlepszą osobę. Poza tym koszty tej metody są dość wysokie. Należy bowiem zapewnić:

- Odpowiednie pomieszczenie obserwatorzy nie powinni przebywać w jednym pomieszczeniu z kandydatami, marzeniem jest pomieszczenie zaopatrzone w szyby umożliwiające widzenie tylko w jedną stronę.
- Sprzęt wideo, gdyż jednokrotna obserwacja to za mało, aby móc się upewnić w swoich wnioskach.
- Dobrze przygotowany problem – uczestnicy badania muszą stanąć przed takim problemem, który pozwoli im się wykazać.
- Arkusz obserwacji.
- Przeszkolonych obserwatorów.

Każda cecha i umiejętność kandydata to odrębna skala ocen. Pożądane jest, by oceny były wielokrotnie wystawiane przez obserwatorów. Zazwyczaj przyjmuje się, że powinno się sformułować co najmniej 4–5 ocen w trakcie trwania dyskusji.

Prezentacje, jak i analizy przypadku polegają głównie na tym, że kandydat przygotowuje analizę pewnego materiału, a następnie ma ją zaprezentować publicznie lub w formie pisemnej. Metody te różnią się tylko pod dwoma względami, tzn:

- Materiał – w prezentacji kandydat ma dostarczony temat ogólny, zagadnienie, które ma przeanalizować i rozważyć; w analizie przypadku kandydat otrzymu-

je obszerny materiał, gdzie opisany jest konkretny przypadek, ale jego zadanie jest podobne.

- Sposób prezentacji – w prezentacjach, jak sama nazwa wskazuje, kandydaci proszeni są o publiczne zreferowanie swoich przemyśleń; analiza przypadku może być dostarczana przez kandydatów w formie pisemnej choć wystąpienia w tym przypadku również są praktykowane.

Tematy obu tych metod powinny być związane z pracą na obsadzonym stanowisku. Zakres tematu powinien być dopasowany do czasu, jaki dajemy kandydatowi na jego opracowanie i prezentację. Zaplanowany materiał do prezentacji lub analizy przypadku należy dostarczyć kandydatom w takim samym brzmieniu oraz z takim samym wyprzedzeniem czasowym. Najczęściej praktykuje się dostarczenie materiałów do domu mimo tego, że istnieje ryzyko, iż kandydat będzie korzystał z pomocy osób postronnych, ale przy bezpośrednim kontakcie z osobami oceniającymi taki fakt wychodzi na jaw. W sytuacji, gdy materiały przygotowywane są przez kandydatów w miejscu i czasie wyznaczonym przez osoby oceniające istnieje ryzyko, że mogą oni „podpatrywać się” nawzajem i kierować tym, co widzieli u innych.

Oceny zazwyczaj różnicuje się pod względem merytorycznym i formalnym.

Do ocen merytorycznych możemy zaliczyć odpowiedzi na pytania:

- *Czy kandydat wyczerpał zadany temat?*
- *Czy wnioski były poprawne?*
- *Czy przeprowadzona analiza problemu była wystarczająco dokładna?*
- *Czy kandydat wykazał się znajomością tematu?*

Oceny pod względem formalnym to:

- *Czy wywód był prowadzony jasno i logicznie?*
- *Czy kandydat wykorzystał różne formy prezentacji (rysunki, wykresy)?*
- *Czy wypowiedzi kandydata były zrozumiałe (czy nie mówił za cicho lub niezbyt wyraźnie)?*
- *Czy forma graficzna raportu była poprawna (struktura, edycja tekstu)?*

Ocenę merytoryczną zazwyczaj wystawia fachowiec, który jest w stanie określić, jakie punkty powinny się znaleźć w analizie prezentowanej przez kandydata. Przy ocenach formalnych dużą uwagę poświęca się stopniu przygotowania kandydata oraz na sposób wykorzystania przygotowanego materiału.

Rozdzielenie ocen na merytoryczną i formalną pozwala uniknąć efektu generalizowania dobrego wrażenia. Można spotkać sytuacje, gdzie prezentacja będzie super przygotowana, ale jej treść będzie bardzo powierzchowna. Mogą być też sytuacje odwrotne, gdzie wygląd nie wywrze na nas dobrego wrażenia, ale zawiera bardzo dobre pomysły. Lepszy jest ten drugi typ, gdyż technik prezentacji pracownik jest w stanie się nauczyć, a myślenia nauczyć się nie da.

Metoda epizodyczna. Celem tej metody jest dotarcie do wzorców zachowań, charakterystycznych dla kandydatów poprzez analizę ich zachowania się w konkretnych sytuacjach w przeszłości. Interesują nas tylko wyłącznie opisy autentycznych zachowań kandydata. Metodę epizodyczną charakteryzuje specyficzny sposób zadawania pytań: od ogólnych do coraz bardziej szczegółowych. Osoba prowadząca rozmowę ma obowiązek przerywać wypowiedź kandydata, gdy ten próbuje wychodzić poza opis sytuacji. Pytania powinny otworzyć wszystkie obszary pamięci kandydata związane z daną sytuacją tak, by mógł on opisać epizod z fotograficzną dokładnością. Metoda epizodyczna jest prosta, ale nie oznacza to, że łatwa do zastosowania. Mogą pojawić się problemy związane z mie-

szaniem konwencji metody epizodycznej i zwykłej rozmowy kwalifikacyjnej. Przebieg metody epizodycznej (patrz załączniki).

Rozmowa kwalifikacyjna jest w każdej organizacji pierwszą częścią procesu selekcji – bardzo zresztą istotną. Techniki stosowane w czasie selekcji wykorzystywane razem powodują, że firma nie jest narażana na „koszty odroczone” w związku z nietrafionym wyborem osób do pracy. Szukając najodpowiedniejszego pracownika do organizacji warto korzystać z wielu nowoczesnych technik selekcyjnych. W niniejszym materiale przedstawiono kilka technik mogących stanowić doskonałe uzupełnienie rozmowy z kandydatem oraz oczywiście rozmowę kwalifikacyjną, jako wciąż wiodącą technikę selekcyjną w firmach.

Rozmowa kwalifikacyjna – nie jest jedynym sposobem sprawdzenia czyjeś przydatności do pracy. Nie można nawet powiedzieć, żeby to był najlepszy sposób. Mimo tego jest to metoda najczęściej stosowana. Chcąc maksymalnie wykorzystać możliwości, jakie niesie ta metoda należy:

- Traktować ją jako część procesu selekcyjnego, który ma poprowadzić od dokładnej analizy oferowanej pracy do rygorystycznej oceny przedstawionych przez kandydata dowodów ich przydatności do tej pracy,
- Planować i organizować interview.

Rozmowa kwalifikacyjna pozwala na zdobycie informacji o kandydacie, uzyskać osobiste wrażenie o nim. W trakcie rozmowy kwalifikacyjnej w mniejszym stopniu liczą się kwalifikacje formalne, a bardziej faktyczne umiejętności. Istotne jest okazanie własnej indywidualności. Wielu psychologów uważa, że rozmowa jest mało trafnym narzędziem, ponieważ oceny formułowane mogą być subiektywne. Jest ona również mało prognostyczna od innych metod wykorzystywanych w procesie selekcji.

Przeprowadzając rozmowę kwalifikacyjną opartą na epizodach, możemy ważne zdarzenia z życia kandydata analizować pod kątem występowania pewnych powtarzalnych zachowań. Na tej podstawie jesteśmy w stanie uzyskać obraz kandydata – jego cech osobowości.

Bardzo ważną sprawą jest zaplanowanie faz rozmowy kwalifikacyjnej. Standardowa rozmowa składa się z 4 etapów. Podczas każdego z etapów można skorzystać z gotowych pytań.

Najlepszą jednak metodą jest opracowanie własnych pytań, na podstawie przyjętych kryteriów. Rozmowa powinna kończyć się oceną kandydatów pod względem przyjętych kryteriów.

Rozmowa kwalifikacyjna musi być poprzedzona opisem stanowiska pracy, wyodrębnieniem kompetencji, określeniem profilu osobowości kandydata. Podczas samej rozmowy należy brać pod uwagę poniższe zasady:

- rozmowę powinien prowadzić specjalista ds. personalnych wspólnie z specjalistą z dziedziny, dla której poszukujemy kandydatów,
- pytania muszą być sformułowane w oparciu o opis stanowiska,
- należy określić wartość wybranych kryteriów,
- należy zapewnić odpowiednie warunki rozmowy kwalifikacyjnej,
- czas przeznaczony na wypowiedzi osoby prowadzącej rozmowę nie powinien przekraczać 20% całego czasu rozmowy,
- na końcu rozmowy kwalifikacyjnej powinny być zadane pytania dotyczące oczekiwanego wynagrodzenia oraz możliwość nawiązania stosunku służbowego.

Rozmowa kwalifikacyjna składa się z kilku etapów (*patrz załączniki*). Na każdym z nich uzyskujemy inne informacje o kandydacie, na każdym działają również inne mechanizmy oceny. Rozmowa kwalifikacyjna może zakończyć się na dowolnym etapie. W praktyce mamy do czynienia z różnymi rodzajami rozmów kwalifikacyjnych, a kryterium ich wyróżnienia to kryteria selekcji, które mogą zostać sprawdzone w trakcie jej trwania.

Osoba prowadząca rozmowę kwalifikacyjną zazwyczaj robi notatki z niej na tzw. kwestionariuszu rekrutacyjnym, by później łatwiej było przypomnieć sobie postać kandydata (*proponowany kwestionariusz, patrz załączniki*).

Testy wykorzystywane są głównie w końcowej fazie rekrutacji. Są bardzo przydatne, gdyż umożliwiają obiektywną diagnozę kandydata. Zawsze w organizacji ich opracowaniem i wykorzystaniem zajmować powinni się specjaliści.

Testy są zbiorami pytań lub sytuacji służące do badania psychologicznych właściwości osób lub grup poprzez wywoływanie u nich określonych obserwowalnych reakcji werbalnych lub niewerbalnych będących próbkami zachowania się.

Najczęściej stosuje się następujące testy:

- typowego wykonania – testy zachowań i osobowości,
- maksymalnego wykonania – np. testy inteligencji, badanie szybkości i zdolności wyszukiwania błędów, analizy informacji słownych oraz liczbowych,
- projekcyjne – to testy wykorzystujące zjawisko projekcji polegające na nieświadomym przenoszeniu własnych postaw, emocji, nastawień na interpretację materiału tekstowego.

Testy są stosowane w końcowej fazie procedury rekrutacji. Są przydatne, ponieważ umożliwiają obiektywizację diagnozy kandydatów – ale pod warunkiem wykonania w odpowiedni sposób.

ASSESSMENT CENTER (Centrum Ocen,)

Nazwa tej metody selekcyjnej jest nieco myląca, gdyż nie chodzi w niej ośrodek, gdzie się tej selekcji dokonuje, lecz o zestaw narzędzi selekcyjnych, których zastosowanie ma na celu jak najbardziej wiarygodne określenie faktycznych możliwości, umiejętności i motywacji kandydata.

Zarazem jest to też trening zawodowy, który opiera się na technikach symulacyjnych.

W Assessment Center kandydaci otrzymują opis sytuacji, a ich zadaniem jest próba jak najwierniejszego odegrania przydzielonej roli. Oceniane są zdolności interpersonalne obserwowanej osoby, umiejętność przystosowania się do nowych warunków, zdolności perswazyjne. Popularność tej metody wynika z tego, że ma ona wiele zalet, m.in. uzyskuje wysoką trafność wyników, pozwala asesorum zachować bezstronność oraz wzbudza entuzjastyczne reakcje kandydatów.

Metodę tę stosuje się jako narzędzie potencjału kadr kierowniczych.

W typowym AC grupa liczy 6 osób w zbliżonej randze zawodowej, którzy są poddani 5 ćwiczeniom grupowym, symulującym zadania, z jakimi będą sobie musieli radzić na stanowisku, o objęcie którego się starają. Gry kierownicze, analiza problemu i jego prezentacja, wywiad symulowany, „poczta dyrektora” – to typowe przykłady symulacji. Zachowania zawodników są obserwowane i oceniane przez asesorów. Do powyższego zestawu ćwiczeń podaje się też testy, np. na inteligencję.

Po zakończeniu ćwiczeń obserwatorzy opracowują wyniki – określają mocne i słabe strony kandydatów jako potencjalnych kierowników.

Stosując w organizacji metodę „assessment centre” zaprasza się kandydatów do uczestniczenia w ćwiczeniach symulacyjnych, podczas których obserwatorzy (tzw. asesory, wybierani spośród pracowników + bezpośredni przełożony przyszłego pracownika + przedstawiciel Zarządu) notują i oceniają ich postępowanie.

Etapy „assessment centre” :

- dobór zespołu asesorów (5–6 osób),
- przygotowanie kryteriów – wybranie i ściśle zdefiniowanie badanych kompetencji,
- dobór ćwiczeń,
- przygotowanie kart oceny,
- przeprowadzenie selekcji,
- obiektywna analiza wyników,
- udzieleni uczestnikom informacji zwrotnej.

Metoda „assessment centre” pozwala określić ogólny potencjał kandydata dotyczący proponowanego mu stanowiska, diagnozuje mocne i słabe strony badanego w różnych obszarach zadań kierowniczych (jak np. nadzór i kontrola, podejmowanie decyzji, planowanie) oraz pozwala ocenić efektywność zachowań podczas symulacji pracy menedżera.

Przykładowa karta oceny (*modyfikowana w zależności od specjalizacji i specyfiki stanowiska, patrz załączniki*).

Okresowe oceny pracowników

Pojęcie i cele oceniania¹⁴

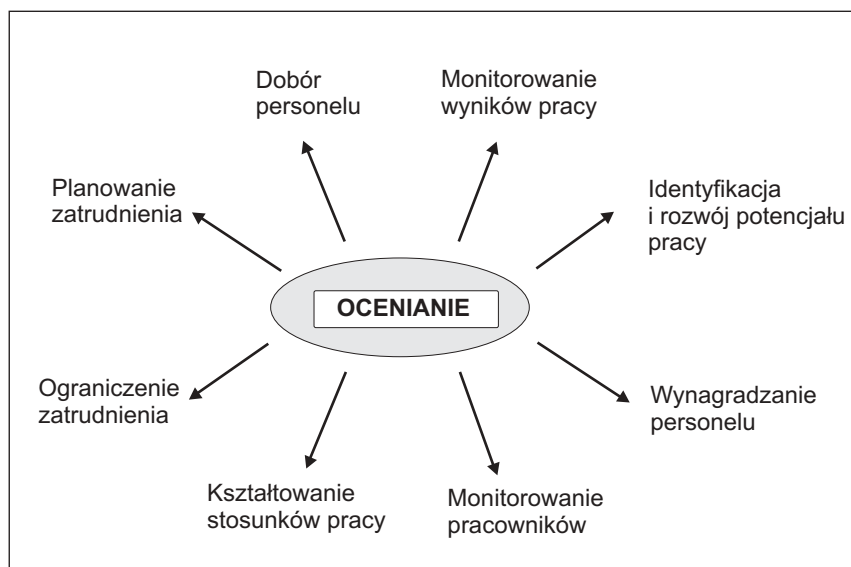
Ocenianie pracowników polega na wyrażaniu w formie ustnej lub pisemnej osądu o nich lub inaczej mówiąc wartościowaniu ich cech osobowych, zachowań i efektów pracy. Jest ono kompleksowym narzędziem, zajmującym centralne miejsce w systemie zarządzania zasobami ludzkimi, może być bowiem wykorzystywane praktycznie we wszystkich fazach składających się na proces zarządzania ludźmi w organizacji. Można wymienić szereg celów szczegółowych oceniania, które przedstawiono na rysunku 9.

Szczegółowe cele oceniania dają się ujmować w różny sposób. Jednym z nich jest klasyfikacja zaproponowana wiele lat temu przez McGregora, który wyróżnił trzy główne ich grupy:

- cele administracyjne, tj. wykorzystywanie wyników oceniania do kształtowania polityki personalnej w zakresie przyjęć, przemieszczeń wewnętrznych i wynagradzania pracowników;
- cele informacyjne, tj. dostarczanie menedżerom danych o tym, jak pracują ich podwładni, a pracownikom danych o ich mocnych i słabych stronach;
- cele motywacyjne, tj. dostarczanie pracownikom informacji zwrotnej, która powinna ich motywować do rozwoju osobistego i doskonalenia efektywności ich pracy.

Podobnym ujęciem jest sprowadzenie szczegółowych celów oceniania do dwóch zasadniczych kategorii, tj. celów o charakterze organizacyjnym i celów o charakterze psychospołecznym.

¹⁴ Źródło: A. Poczowski: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2000.



Rys. 9. Miejsce oceniania w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Organizacyjne cele oceniania sprowadzają się do uzyskania informacji niezbędnych do podejmowania decyzji personalnych dotyczących:

- zatrudniania pracowników,
- przemieszczania pracowników wewnątrz organizacji,
- planowania działalności szkoleniowej,
- planowania karier zawodowych,
- przyznania premii, nagród lub innych wyróżnień,
- nałożenia kar,
- zwolnień pracowników.

Istota celu psychospołecznego polega na kształtowaniu postaw i zachowań pracowników przez regularne dostarczanie im informacji o ich osiągnięciach i niepowodzeniach, o szansach ich rozwoju zawodowego. Pracownicy oczekują, że będą dostrzegani przez menedżera oraz że ich zaangażowanie w sprawy firmy zostanie docenione. Jest to sposób na utrzymywanie wysokiego poziomu osiągnięć personelu, na przyciąganie do firmy dobrych pracowników i pozbywanie się słabych. Należy w tym miejscu podkreślić, iż zaniechanie oceniania personelu też jest pewną formą oceniania, tak jak brak reakcji jest pewną reakcją. Jest to oczywiście sytuacja niekorzystna, bowiem niedostrzeganie pozytywnych zachowań oraz akceptowanie przeciętności w pracy prowadzi z czasem do obniżenia motywacji tych pracowników, którzy chcą aktywnie uczestniczyć w życiu firmy, przy równoczesnym wzmocnieniu zachowań minimalistycznych. Konsekwencją będzie obniżenie jakości zasobów ludzkich firmy, co z czasem prowadzi do ograniczenia jej konkurencyjności. Oceniając, a następnie wzmocniając pozytywne i wygaszając niepożądane zachowania, przyczyniamy się do kształtowania pozytywnych stosunków międzyludzkich w firmie, do propagowania pożądanego wartości, norm postępowania lub inaczej mówiąc do budowania proefektywnej kultury organizacyjnej. Właśnie ocenianie jest tym sposobem na korygowanie, utrwalanie, wygaszanie bądź rozwijanie sposobu funkcjonowania ludzi w organizacji.

Innym, popularnym w literaturze fachowej, ujęciem celów oceniania jest koncepcja zaproponowana przez Cummingsa i Schwaba, polegająca na rozpatrywaniu ich w perspektywie dwóch głównych funkcji, a mianowicie:

- funkcji ewaluacyjnej, zorientowanej na ocenę uzyskiwanych efektów pracy w relacji do oczekiwanych w tym względzie standardów;
- funkcja rozwojowa, ukierunkowana na identyfikację i rozwój potencjału pracy zatrudnionego personelu celem poprawy w ten sposób efektywności pracy w przyszłości [6, s. 13].

Na rysunku 10 przedstawiono układ ważniejszych celów oceniania, który uwzględnia aspekt organizacyjny oraz aspekt psychospołeczny oceniania, a ponadto ujmuje go w przeszłości (funkcja ewaluacyjna) oraz w perspektywie przyszłości (funkcja rozwojowa).

Ocenianie pracowników może być również ujmowane z punktu widzenia uniwersalnych funkcji kierowniczych, do których zalicza się najczęściej: planowanie, organizowanie, kierowanie i kontrolowanie. W ramach każdej z tych funkcji, a w szczególności trzech ostatnich, ocenianie pracowników jest jednym z podstawowych instrumentów zarządzania, którym menedżer posługuje się na co dzień.

Z powyższych uwag wynika wniosek, że ocenianiem zainteresowany jest zarówno menedżer, jak i pracownik. Oceną mogą być ponadto zainteresowani specjaliści zajmujący się w firmie planowaniem spraw personalnych, jak również pewne instytucje wewnętrzne i zewnętrzne, np.: związki zawodowe, organy kontrolne, których zadaniem jest nadzór nad przestrzeganiem przepisów prawa pracy.

Cele organizacyjne	Wyniki pracy Przydatność pracownika Przeniesienia Nagrody i kary Zwolnienia	Obiektywny wymiar kariery Sukcesja Awansowanie Szkolenia
	Informacja zwrotna o wynikach pracy pracownika Uznanie Poczucie własnej wartości Modyfikacja zachowań	Informacja zwrotna o potencjale rozwojowym pracownika Subiektywny wymiar kariery Rozwój zawodowy poprawa klimatu społecznego
Cele psychospołeczne	Funkcja ewaluacyjna	Funkcja rozwojowa

Rys. 10. Układ celów i funkcji oceniania

Ocenianie może skutecznie spełniać wymienione powyżej cele, jeżeli nie będzie odbywać się przypadkowo, lecz stanowić pewien system. Mianem systemu określa się zwykle spójny zbiór wzajemnie ze sobą powiązanych elementów. W skład systemu oceniania wchodzi następujące elementy: cele oceniania, kryteria oceniania, podmiot oceniania, przedmiot oceniania, techniki oceniania, częstotliwość oceniania. Chcąc więc wprowadzić w firmie praktykę oceniania pracowników, należy odpowiedzieć na następujące pytania:

- dlaczego oceniamy?
- co oceniamy?
- kogo oceniamy?
- kto ocenia?
- jak oceniamy?
- kiedy oceniamy?

Pytanie: dlaczego oceniamy? jest pytaniem o cele oceniania. Jest to podstawowe pytanie, od odpowiedzi na które będą zależały odpowiedzi na następne pytania. Ustalenie celów oceniania pozwala na określenie i dobór odpowiednich kryteriów oceniania, które zostaną omówione w dalszej części. Cele oceniania zostały już omówione. W tym miejscu ograniczymy się więc do podkreślenia, iż mogą one odnosić się do przeszłości lub przyszłości ocenianej osoby. W pierwszym przypadku ocena koncentruje się przede wszystkim na osiągniętych przez pracownika rezultatach pracy, w drugim natomiast na określeniu jego potencjału pracy, tj. cech i właściwości decydujących o możliwościach dalszego rozwoju i podejmowania innych niż dotychczas wykonywane zadań.

Następną kwestią, którą należy rozstrzygnąć jest określenie, kto ma podlegać ocenie. W tym względzie istnieje daleko idąca zbieżność poglądów, że ocenie powinni podlegać wszyscy zatrudnieni w firmie. Mniejsza zgodność panuje natomiast w odpowiedzi na pytanie: kto powinien oceniać? Tymczasem jest to bardzo ważna sprawa, bowiem dokonywanie ocen w sposób nieprofesjonalny i przez niewłaściwe osoby może wyrządzić więcej złego niż dobrego. Prawidłowa odpowiedź na to pytanie powinna brzmieć: „to zależy od celu oceniania”. Oceniać może menedżer, będący przełożonym ocenianych pracowników, ale również specjalnie powołany zespół ekspertów. Oceniać mogą klienci firmy, z którymi oceniana osoba pozostaje w kontaktach, ale także inni pracownicy, z którymi oceniana osoba współpracuje i którzy są dla niej też klientami, tyle że wewnętrznymi. Oceny dokonywać może ponadto osoba oceniana i w takim przypadku mówimy o samoocenie pracownika.

Od celu oceniania, kryteriów i tego, kto dokonuje oceny zależać będzie z kolei sposób oceniania, zwany techniką oceniania. Można wyróżnić szereg technik oceniania, począwszy od najprostszych, możliwych do zastosowania praktycznie przez każdego aż po skomplikowane systemy oceniania, których zastosowanie wymaga od osoby oceniającej wiedzy specjalistycznej.

Częstotliwość oceniania jest nie mniej ważnym elementem w systemie oceniania pracowników. Można tu wyróżnić dwa typy ocen, a mianowicie oceny ustawiczne, dokonywane na co dzień przez przełożonego oraz oceny okresowe, które są bardziej sformalizowane i mogą odbywać się co kwartał, pół roku czy też w rocznym okresie.

Obok rozstrzygnięcia powyższych kwestii, skuteczny system oceniania powinien odznaczać się ponadto następującymi cechami:

- powinien posiadać jasno sformułowany cel, tzn. przed przystąpieniem do oceniania należy rozstrzygnąć, do czego zostaną wykorzystane wyniki oceniania;
- kryteria i techniki oceniania powinny być starannie dobrane pod kątem osiągnięcia ustalonych wcześniej celów oraz prostoty posługiwania się nimi;
- powinien obejmować wszystkich pracowników zatrudnionych w firmie;
- powinien być znany i akceptowany w środowisku pracowniczym;
- system oceniania powinien uwzględniać specyfikę danej firmy, którą tworzą takie cechy, jak wielkość danej instytucji czy rodzaj prowadzonej działalności.

Zasady i kryteria oceniania

Ważną sprawą w budowaniu skutecznego i etycznego systemu oceniania jest obok jasnego określenia celów oceniania, przyjęcie odpowiednich zasad, które będą przestrzegane przy projektowaniu, a następnie stosowaniu tego systemu w praktyce. Spośród szeregu możliwych zasad, można wskazać na kilka podstawowych, do których należą:

- zasada systematyczności, zgodnie z którą ocenianie powinno mieć stały, cykliczny charakter;
- zasada powszechności, oznaczająca, że ocenie podlegają wszyscy pracownicy danej firmy;
- zasada elastyczności, zakładająca dostosowywanie kryteriów i technik oceniania do konkretnej sytuacji i celów oceniania;
- zasada jawności, zgodnie z którą oceniani pracownicy powinni być zaznajomieni z celami i kryteriami oceniania oraz uzyskanymi przez nich wynikami;
- zasada prostoty, w myśl której stosowany system oceniania powinien być zrozumiały dla osób ocenianych i łatwy w posługiwaniu się nim przez oceniającego.

Jak już wspomniano dobór kryteriów oceniania pracowników wynika w pierwszej kolejności z celu, któremu ocenianie ma służyć oraz momentu, w którym się odbywa. Można przyjąć, iż oceny dokonuje się najczęściej w trzech różnych momentach aktywności zawodowej: przy przyjmowaniu kandydatów do pracy, w okresie zatrudnienia ludzi w firmie oraz przy ich odchodzeniu z firmy. W każdym z tych trzech przypadków inne będą cele, warunki i związane z nimi kryteria oceniania. Ważnym ponadto jest by kryteria oceniania były jasno i jednoznacznie określone celem ograniczenia subiektywizmu w ocenianiu. Ogół możliwych do zastosowania kryteriów oceniania można podzielić na cztery główne grupy:

- kryteria kwalifikacyjne,
- kryteria efektywnościowe,
- kryteria behawioralne (zachowań),
- kryteria osobowościowe.

Kryteria kwalifikacyjne obejmują ogół wiedzy i umiejętności nabytych w szkole, uczelni, na kursach, w ramach samokształcenia oraz w toku wykonywanej wcześniej pracy, umożliwiających prawidłowe wykonywanie czynności na danym stanowisku pracy. Należą do nich m.in.: wykształcenie, doświadczenie, wprawa w wykonywaniu określonych czynności, zdrowie, znajomość języków obcych, umiejętność pisania na maszynie, umiejętność posługiwania się komputerem lub innymi urządzeniami technicznymi, znajomość przepisów prawa, wygląd zewnętrzny, znajomość technik zarządzania, umiejętność pracy z ludźmi, umiejętność negocjowania. Powyższą listę można dalej rozwijać, uzupełniając ją o szereg kryteriów odpowiadających specyficznym wymogom kwalifikacyjnym na poszczególnych stanowiskach pracy. Kryteria kwalifikacyjne mają szczególne znaczenie w systemach oceniania wykorzystywanych przy przyjmowaniu kandydatów do pracy, przemieszczeniach wewnątrz firmy, szkoleniach i awansowaniu pracowników.

Kryteria efektywnościowe obejmują wyniki pracy w ujęciu rzeczowym i wartościowym osiągnięte przez indywidualnego pracownika lub zespół pracowniczy. Mogą one odnosić się również do całego przedsiębiorstwa i w takim przypadku służą ocenie menedżerów najwyższego szczebla zarządzania. Precyzyjne określenie kryteriów efektywnościowych możliwe jest tylko w konkretnych warunkach danego stanowiska pracy lub określonej komórki organizacyjnej, wymaga bowiem uwzględnienia występującej tam specyfiki pracy. Do najczęściej stosowanych kryteriów efektywnościowych oceniania należą: ilość wykonanej pracy w wymiarze rzeczowym lub wartościowym oraz jakość i terminowość wykonywanych czynności. Ponadto do tej grupy kryteriów oceniania zaliczyć należy m.in.: koszty realizacji powierzonych zadań, uzyskane oszczędności jako wynik pracy osoby ocenianej, wartość sprzedaży, pozyskanie nowych klientów, wynegocjowanie korzystnych warunków kontraktu, skrócenie czasu realizacji określonego przedsięwzięcia. Najważniejszą i najtrudniejszą zarazem sprawą jest w przypadku kryteriów efektywnościowych ustalenie sposobu pomiaru efektywności pracy

indywidualnych pracowników lub zespołów. Pamiętać należy przy tym o potrzebie uzgodnienia z zainteresowanymi pracownikami lub zespołami ustalonych kryteriów oceniania i odpowiadających im mierników. Kryteria efektywnościowe powinny być stosowane, jeżeli ocenianie ma służyć sprawdzeniu przydatności pracownika na zajmowanym przez niego stanowisku pracy, nagradzaniu i premiovaniu pracowników, jak również zwalnianiu.

Kryteria behawioralne służą do oceniania zachowań pracowników lub zespołów. Uzasadnienie ich stosowania wynika przede wszystkim z faktu, iż na wielu stanowiskach pracy trudne lub wręcz niemożliwe jest mierzenie efektów pracy. Dlatego dąży się do określenia specyficznych dla takich stanowisk pracy wzorców zachowań, które powinny sprzyjać efektywności pracy. Jako przykładowe kryteria behawioralne można podać następujące cechy zachowań pracowników: wytrwałość i systematyczność w działaniu, staranność w wykonywaniu powierzonych zadań, profesjonalizm w działaniu, uczciwość, lojalność, gotowość do skonalenia zawodowego, przestrzeganie dyscypliny pracy i dyscypliny technologicznej, stosunek do klientów, przełożonych i współpracowników. Bardzo ważną sprawą jest wyważony sposób stosowania kryteriów zachowań w praktyce oceniania pracowników. Oznacza to, że tam, gdzie możliwe jest wykorzystanie kryteriów efektywnościowych, kryteria zachowań powinny spełniać rolę uzupełniającą. Jeżeli natomiast zdani jesteśmy na to, by ocenianie | pracowników opierało się na kryteriach behawioralnych, należy precyzyjnie określić pożądane wzorce zachowań dla poszczególnych stanowisk pracy.

Kryteria osobowościowe w ocenianiu obejmują względnie stałe cechy psychiki człowieka, które są istotne z punktu widzenia wymogów stanowisk pracy. Uwzględnienie cech osobowości w systemach oceniania pracowników wynika z przekonania o istnieniu zależności między stopniem rozpoznania predyspozycji psychicznych pracowników i ich dopasowaniem do wymogów konkretnych stanowisk pracy a efektywnością wykonywanej przez nich pracy. Znaczenie cech osobowości jako kryteriów oceniania jest różne na różnych stanowiskach pracy czy w różnych zawodach. Tam, gdzie typ osobowości rzutuje na sposób wykonywania pracy, np. w pracy menedżerów, należy te kryteria uwzględnić przy ich ocenianiu. Jako przykłady kryteriów osobowościowych można wymienić: energię, rzetelność, odpowiedzialność, kreatywność, wyobraźnię, opanowanie, asertywność, dynamizm działania, zrównoważenie, temperament, odporność na stresy. Do tej grupy kryteriów oceniania można zaliczyć również inteligencję oraz zdolności, mimo iż nie należą one do składników psychiki człowieka. Ocena cech osobowości może być dokonana przy pomocy odpowiednich testów, wywiadów lub analizy grafologicznej i powinna być powierzona specjalście. Kryteria osobowościowe wykorzystuje się w ocenie, której celem jest dobór kandydatów do pracy, wymagającej specjalnych predyspozycji psychicznych lub zdolności.

Techniki oceniania

Ocenianie pracowników może odbywać się w sposób bardziej lub mniej sformalizowany. Sposób, w jaki dokonujemy oceny pracowników, zgodnie z ustalonym wcześniej celem oceniania oraz w ramach przyjętych kryteriów określa się techniką oceniania. Decyduje ona m.in. o tym, jak będziemy zbierać informacje, które są potrzebne do dokonania oceny, w jakiej formie zebrane informacje zostaną przedstawione, jak będziemy porównywać otrzymane wyniki oceniania oraz jak należy te wyniki interpretować. Zamieszczona poniżej lista zawiera szereg spotykanych w literaturze i stosowanych w praktyce technik oceniania, począwszy od najbardziej prostych poprzez typowe arkusze oceniania, a skończywszy na bardziej złożonych:

- Zwykły zapis,
- Technika wydarzeń krytycznych,
- Porównanie ze standardami,
- Ranking,
- Porównywanie parami,
- Technika wymuszonego rozkładu,
- Portfolio personalne,
- Listy kontrolne,
- Skale kwalifikacyjne,
- Arkusze oceniania,
- Model 360°,
- Zarządzanie przez cele,
- Assessment Center.

Technika oceniania, określana jako zwykły zapis polega na udzieleniu przez przełożonego odpowiedzi na pytania: jak pracuje podwładny? jakie są przyczyny osiągania przez niego zadowalających lub niezadowalających wyników w pracy? jakie są mocne i słabe strony osoby ocenianej? czy pracownik posiada wymagane kwalifikacje? czy i gdzie występują luki w jego potencjale pracy? Tego typu ocenianie może być stosowane przez bezpośredniego przełożonego na bieżąco, w dogodnym dla niego czasie oraz formie, którą uzna za stosowną. Zaletą takiego swobodnego opisu pracownika jest możliwość wszechstronnego oceniania pracownika oraz uzasadnienia oceny. Mankamentem jest natomiast ograniczona możliwość dokonywania porównań. Warunkiem prawidłowości ocen opisowych jest posiadanie przez osobę dokonującą oceny niezbędnej wiedzy na temat oceniania oraz pewnej wprawy w sporządzaniu opisów.

Technika wydarzeń krytycznych polega na sporządzaniu przez przełożonego zapisów „na gorąco” o zachowaniach ocenianych pracowników, które odbiegają od tzw. zachowań normalnych na plus i minus. Notuje się więc zarówno osiągnięcia, jak i potknięcia podwładnych. Konsekwentne dokonywanie takich zapisów prowadzi do powstania rejestru sukcesów i niepowodzeń ocenianych pracowników, które następnie mogą stanowić podstawę dla sformułowania opinii o pracowniku. Zaletą tej techniki oceniania pracowników jest to, iż przeciwdziała ona, występującej u wielu kierowników, skłonności do uśredniania ocen swoich podwładnych dla tzw. „świętego spokoju”. Stosując technikę wydarzeń krytycznych systematycznie, otrzymujemy solidne informacje o zachowaniach ocenianych pracowników, na podstawie których można wzmacniać pożądane przejawy zachowań i wygaszać te niepożądane. Pamiętać należy jednak, by ta technika oceniania nie zamieniła się w rejestr obejmujący tylko potknięcia pracowników i nie zawierający ich osiągnięć. Takie niebezpieczeństwo należy uznać na zasadniczy mankament techniki wydarzeń krytycznych.

Ocenianie pracowników techniką porównania ze standardami polega na dokonywaniu porównań rezultatów pracy ocenianych pracowników z ustalonymi wcześniej standardami, które mogą odnosić się do ilości pracy, jakości pracy, czasu pracy, oszczędności narzędzi i materiałów, terminowości wykonania określonych zadań. Procedura oceniania tą techniką tworzy charakterystyczny cykl, na który składają się:

- określenie standardu,
- mierzenie uzyskanych wyników,
- dostarczenie pracownikowi informacji zwrotnej o wynikach pracy,
- analiza przyczyn osiągnięcia lub nieosiągnięcia przyjętych standardów.

Zaletą takiego sposobu oceniania pracowników jest możliwość obiektywizacji oceny, którą odnosimy do ustalonego wcześniej wzorca, ograniczeniem natomiast jest zakres jej stosowania do pracowników, wykonujących prace, których efekty dają się kwantyfikować i jednoznacznie przyporządkować poszczególnym osobom ocenianym. Ponadto uzyskane za pomocą tej techniki informacje odnoszą się wyłącznie do przeszłości, tj. określają przydatność pracownika na dotychczas zajmowanym przez niego stanowisku pracy, nie mówią natomiast o innych jego potencjalnych możliwościach.

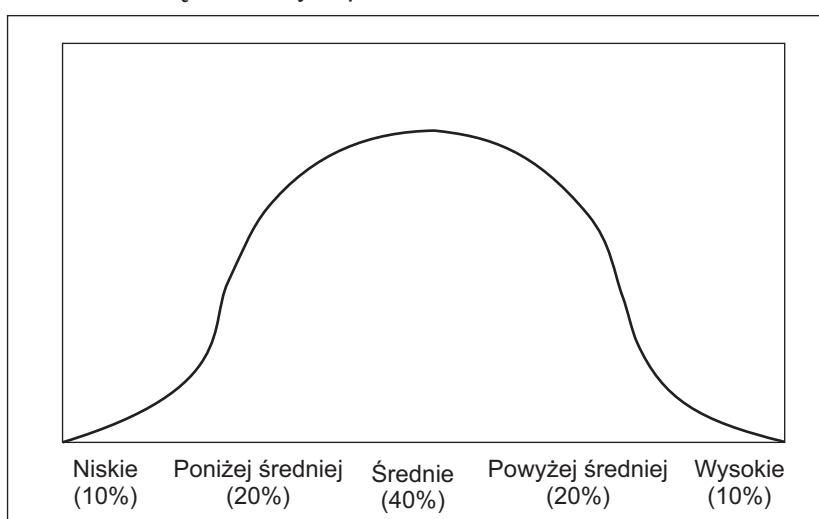
Ranking jest techniką oceniania polegającą na szeregowaniu pracowników przez kierownika według kolejności – od najlepszego do najgorszego. Tworzenie list rankingowych odbywa się ze względu na ustalone wcześniej kryterium, którym może być np. wydajność pracy, jakość pracy, niezawodność pracownika. W praktyce szeregowanie pracowników danego zespołu lub komórki organizacyjnej odbywa się jednocześnie od przodu i od tyłu, tzn. wybieramy najlepszego i najgorszego pracownika, następnie drugiego w kolejności i przedostatniego i tak dalej, aż otrzymamy cały szereg. Technika rankingu jest mało skomplikowana i może być stosowana bez specjalnego przygotowania. Pamiętać należy jednak, iż najlepiej nadaje się do oceniania w małych grupach pracowniczych. Wraz ze wzrostem liczebności ocenianego zespołu rośnie również czasochłonność związana z tworzeniem list rankingowych.

Inną techniką oceniania umożliwiającą porównywanie pracowników danej komórki organizacyjnej jest technika porównywania parami. Polega ona na dokonywaniu, w ramach wcześniej ustalonego kryterium, porównania każdego pracownika z każdym. Temu pracownikowi, na korzyść którego wypada porównanie, przyznaje się punkt. Po dokonaniu porównania parami wszystkich ze wszystkimi, oblicza się dla każdego pracownika ilość pozytywnych wyborów, które następnie się sumuje i na tej podstawie tworzy listę rankingową. Jest to technika łatwa w zastosowaniu, ale zaleca się jej wykorzystanie w ocenianiu małych grup pracowniczych. Wraz ze wzrostem liczby ocenianych pracowników rośnie bowiem czasochłonność tej techniki.

Liczbę koniecznych porównań można wyliczyć na podstawie formuły:

$$N(N-1):2,$$

gdzie N oznacza liczbę ocenianych pracowników.



Rys. 11. Krzywa rozpadu wymuszonego ukazująca wyniki oceny efektywności pracy w badanej grupie pracowników

Uszeregowanie pracowników w ramach ustalonych kryteriów umożliwia również **technika wymuszonego rozkładu**. Polega ona na ustawieniu ocenianych pracowników w sposób odpowiadający określonemu rozkładowi, często jest to rozkład normalny (rys. 3). Oceniający przyporządkowuje każdego z ocenianych pracowników do określonego przedziału rozkładu normalnego. Otrzymujemy wtedy listę klasyfikacyjną pracowników, na której np. 10% spośród wszystkich ocenianych znajduje się w przedziale osób ocenionych najwyżej i 10% w przedziale osób ocenionych najniżej, po 20% klasyfikuje się w przedziałach pracowników ocenionych powyżej i poniżej średniej oceny uzyskanej w danej grupie, 40% wypełnia natomiast przedział osób, które uzyskały średnią ocenę. Stosowanie techniki wymuszonego rozkładu przy ocenianiu pracowników zmusza osobę dokonującą oceny do jej zróżnicowania, co jest główną zaletą tej techniki. Umożliwia ona identyfikację grup skrajnych w ogóle ocenianych pracowników, co niewątpliwie ułatwia podejmowanie decyzji personalnych. Stosując tę technikę oceniającemu należy pamiętać jednak, iż nie wszystkie grupy pracowników są reprezentatywnymi próbkami całości, w których w równym stopniu występują pracownicy wybitni, średni i mierni. Oznacza to, że pracownik w silnej grupie, oceniony na tle innych jako średni, może być lepszy od pracownika słabszej grupy, który oceniony został najwyżej w tej grupie.

Ranking, porównywanie parami oraz technika wymuszonego rozkładu umożliwiają szeregowanie pracowników w ramach jednego ustalonego wcześniej kryterium. Inną techniką, umożliwiającą nie tyle szeregowanie, co grupowanie ocenianych pracowników jest **portfolio personalne**. Jego istota sprowadza się do zestawienia w układzie dwuwymiarowym ocenianych pracowników ze względu na osiągnięte przez nich rezultaty pracy oraz ich możliwości rozwoju, które można określić mianem potencjału pracy. Zaletą portfolio personalnego jest z jednej strony uproszczenie oceniania poprzez skoncentrowanie się na dwóch zasadniczych kryteriach, których dobór wynikać powinien z celu oceniania oraz: możliwości równoczesnego uwzględnienia w ocenie aspektów dotychczasowej aktywności pracowników, jak również ich potencjalnych możliwości rozwoju. Stosowanie tej techniki oceniania pracowników powinno być połączone z innymi technikami, umożliwiającymi precyzyjne określenie zarówno efektów, jak i potencjału pracy. Przedstawiony na rys. 34. przykład portfolio personalnego, nawiązuje do znanej macierzy produktów BCG. Dzieląc ocenianych pracowników na cztery główne grupy, zastosowano dwa zasadnicze, z punktu widzenia celów zarządzania zasobami ludzkimi, kryteria podziału, a mianowicie efektywność pracy, potencjał rozwoju. Pierwsze z nich dotyczy przeszłości, drugie zaś kierunkowo jest na przyszłość. Ocena efektywności pracy odbywa się na podstawie aktualnie osiągniętych rezultatów pracy. Godnym zalecenia jest w tym przypadku zastosowanie techniki oceniania w formie zarządzania przez cele. Potencjał rozwoju danego pracownika określa przyszłą przydatność pracownika dla firmy. Podstawą oceny może być oczekiwany okres zatrudnienia w latach, faza kariery zawodowej, jak również jego zdolność do świadczenia szczególnie wartościowych rodzajów usług pracy dla firmy.

Pierwszą spośród czterech wyodrębnionych grup stanowią pracownicy odznaczający się niskimi efektami pracy i małymi możliwościami rozwoju, mogą to być osoby niewykwalifikowane, niekompetentne lub nie wykazujące chęci do pracy. Określiłmy ich mianem pracowników mało przydatnych dla firmy.

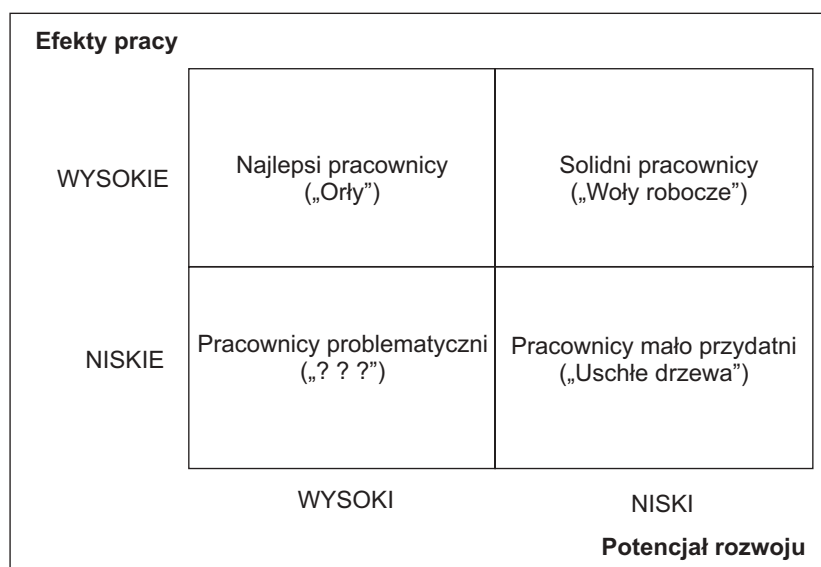
Drugą grupę stanowią pracownicy, którzy posiadają wysoki potencjał rozwoju, ale osiągnięte przez nich wyniki w pracy znajdują się znacznie poniżej ich możliwości. Mogą to być osoby popełniające błędy, angażujące swój potencjał w rozwiązywanie trywialnych zadań lub uwikłane w konflikty. Jest to najtrudniejsza część

aktywów ludzkich organizacji, wymagająca zwykle indywidualnego podejścia ze strony menedżmentu.

Trzecią grupą są pracownicy osiągający wysokie efekty pracy, ale posiadający równocześnie ograniczone możliwości rozwoju. Są to osoby, które często osiągnęły już szczyt swoich możliwości na ścieżce kariery zawodowej.

Czwartą grupę tworzą pracownicy osiągający wysokie efekty pracy i odznaczający się również dużymi możliwościami rozwoju. Mogą to być osoby w młodym lub średnim wieku o wysokich kompetencjach zawodowych i silnej motywacji do pracy.

Konsekwencją umieszczenia ocenianych osób w jednym z czterech pól powinna być odpowiednia strategia postępowania wobec nich. Różne mogą być strategie personalne i polegać np. na inwestowaniu w dalszy rozwój pewnych pracowników, stabilizowaniu innych, czy też zwolnieniu nieprzydatnych dla firmy.



Rys. 12. Przykład portfolio personalnego

Ocenianie na podstawie list kontrolnych polega na wyborze przez osobę oceniającą z określonej liczby opisów możliwych zachowań pracowników tego zachowania, które najlepiej odpowiada zachowaniu osoby ocenianej. Uzyskane w ten sposób informacje są następnie analizowane przez eksperta lub zespół oceniający i na tej podstawie formułuje się ocenę pracownika. Poszczególnym opisom zachowań mogą być przyporządkowane określone ilości punktów, co umożliwi przenoszenie wyników oceny na skale i profile sylwetki pracownika. Oczywiście wartości punktowe odpowiadające poszczególnym typom zachowań nie są znane osobie dokonującej wyboru, przez co zagwarantowany jest w dużej mierze obiektywizm i rzetelność oceny, co uważa się za główne zalety techniki list kontrolnych. Do jej ograniczeń należy natomiast przede wszystkim wysoka czasochłonność, na którą składa się przygotowanie opisów zakresów czynności ocenianych pracowników i odpowiadających im możliwych wariantów zachowań.

Do najbardziej rozpowszechnionych technik oceniania należą skale kwalifikacyjne. Umożliwiają one identyfikację natężenia określonych cech pracowników na podstawie kilkustopniowych skali. Najczęściej stosowanymi skalami są skale pięciostopniowe, jakkolwiek spotkać można również skale bardziej rozbudowane, np. siedmio- lub dziesięciostopniowe. Różne są także poglądy na temat, czy licz-

Skale kwalifikacyjne, jak i omówione wcześniej listy kontrolne, odpowiednio dobrane, stanowią arkusz oceny pracownika. Projektując taki arkusz, należy pamiętać o celu, któremu ocenianie ma służyć. Inny będzie bowiem zestaw kryteriów oceniania oraz oceniający, w zależności od tego, czy ocena ma służyć np. premiovaniu, awansowaniu lub przesunięciu na inne stanowisko pracy, czy też ma być podstawą planowanej redukcji zatrudnienia. Arkusze oceniania mogą być mniej lub bardziej rozbudowane i składać się z jednej lub kilku części. Jeżeli arkusz oceny ma służyć kompleksowej, okresowej ocenie pracownika, powinien zawierać następujące części:

- część wypełnianą przez komórkę do spraw personalnych, zawierającą dane o pracowniku, takie jak: imię i nazwisko, wiek, płeć, stan cywilny, miejsce zamieszkania, wykształcenie, staż pracy, dotychczasowy przebieg kariery zawodowej, aktualnie zajmowane stanowisko pracy;
- część wypełnianą przez pracownika, której celem jest poznanie poglądów osoby ocenianej w takich sprawach, jak: ocena rezultatów własnej pracy, postawa wobec firmy, przełożonych i współpracowników, chęć doskonalenia kwalifikacji, zadowolenie z wykonywanej pracy, problemy i trudności występujące w pracy i innych specyficznych dla danej firmy kwestiach, które tworzą podstawę do samooceny pracownika;
- część wypełnianą przez przełożonego osoby ocenianej, na podstawie której dąży się do uzyskania informacji na temat efektów pracy w wymiarze ilościowym i jakościowym, terminowości wykonywanych zadań, stosunków z innymi pracownikami, odpowiedzialności, zaangażowania, samodzielności i innych przejawów zachowania ocenianego pracownika;
- arkusz oceny może zawierać również część wypełnianą przez współpracowników osoby ocenianej celem uzyskania dodatkowych informacji na temat kwalifikacji, zachowań i efektów pracy, jeżeli jest to podyktowane określonymi celami oceniania, np. doбором pracowników grupowych form organizacji pracy;
- arkusz oceny może być uzupełniony ponadto o opinie klientów i innych kontrahentów, z którymi oceniany pracownik na kontakt w ramach zakresu wypełnianych zadań.

Kryterium oceny	Skala ocen							Ocena
	1	2	3	4	5	6	7	
Wiedza fachowa	Przeciętna, liczne luki		Przeciętna, wystarczająca			Pełna, systematycznie uzupełniana		
Organizacja pracy własnej	Poważne trudności w organizacji pracy własnej		Na ogół bez trudności, czasem ma problemy			Bardzo dobra organizacja pracy własnej		
Ilościowe wyniki pracy	Przeciętne czasem niewystarczające		Zgodne z oczekiwaniami i normami			Ponadprzeciętne, bardzo wysokie		
Jakość pracy	Przeciętna czasem poniżej normy		Zadowolająca i zgodna z normami			Bardzo wysoka i utrzymana na stałym poziomie		
Terminowość	Nie zawsze terminowe wykonywanie zadań		Z reguły wykonuje pracę w terminie			Zawsze dotrzymuje terminów		

Współpraca z innymi	Ma problemy w ułożeniu sobie współpracy z innymi	Chętnie i bez problemów współpracuje z innymi	Bardzo dobre kontakty z innymi, pozytywny wpływ na innych	
Stosunek do klientów	Mało aktywny lub narzucający się	Poprawny	Aktywny, wzbudzający zaufanie	
Świadomość kosztów	Brak świadomości kosztów	Rozumie znaczenie kosztów	Pełna świadomość kosztów	
Sposób myślenia	Niezbyt jasny, niepewny	Dostatecznie jasny, i konsekwentny	Logiczny i konstruktywny	
Motywacja do pracy	Bodźce zewnętrzne: nagroda, kara, kontrola	Angażuje się w sprawy firmy, czasem wymaga stymulacji przełożonego	Sukces jest wartością i źródłem satysfakcji z pracy	
Stosunek do zmian	Niechętny i nieufny do zmian	Elastycznie nastawiony do zmian	Otwarty na zmiany i pozytywnie do nich nastawiony	
Postawa wobec firmy	Nie wykazuje inicjatywy ponad wymagane minimum	Poprawnie realizuje swoje zadania	W pełni utożsamia się z firmą	

Rys. 13. Przykładowy arkusz oceny pracownika

Technika oceniania określana jako „model 360°” charakteryzuje się tym, iż oceniany pracownik otrzymuje informację zwrotną na temat swojej pracy od wielu osób, z którymi współpracuje na co dzień [164]. Mogą to być przełożeni, współpracownicy, klienci zewnętrzni i wewnętrzni, podwładni. Liczba aktorów uczestniczących w procesie oceniania może sięgać od kilku do kilkunastu, a nawet w uzasadnionych przypadkach kilkudziesięciu osób. Stosując takie podejście do oceniania, zwiększa się poziom obiektywizmu oceny, stwarza się korzystne warunki do partycypacji pracowników w życiu organizacji oraz promuje się filozofię zarządzania w duchu marketingu personalnego. Model 360° daje się łatwo adaptować do konkretnej sytuacji danej firmy. Liczba pracowników uczestniczących w ocenie może być bowiem różna i powinna uwzględniać ilość powiązań i natężenie kontaktów ocenianej osoby z innymi osobami wewnątrz i na zewnątrz firmy. Ważną sprawą jest, by w grupie osób wypełniających formularze oceny reprezentowani byli: współpracownicy, przełożeni, podwładni, klienci wewnętrzni i zewnętrzni, specjaliści do spraw personalnych oraz osoba oceniana. Oceniany pracownik otrzymuje ocenę syntetyczną, natomiast oceny cząstkowe, dokonane przez poszczególne osoby pozostają poufne. Na rys. 15 przedstawiono przykład, w jaki może być konstruowany arkusz oceny 360°.

ARKUSZ OCENY – Model 360°

1. Nazwisko, imię osoby ocenianej:

2. Relacja do ocenianego:

współpracownik przełożony podwładny klient samoocena

3. Skala ocen:

Znakomicie	Bardzo dobrze	Dobrze	Dostatecznie	Słabo
5	4	3	2	1

4. Kryteria oceny:

Określenie kryterium:		Charakterystyka kryterium:			
.....				
Ocena:	5	4	3	2	1

Charakterystyka opisowa pracownika w ramach danego kryterium:

.....

.....

.....

Rys. 15. Wzór formularza oceny w ramach modelu 360°

Ocenianie pracowników może odbywać się również przez wspólne wytyczanie celów przez pracownika i jego przełożonego, a następnie wspólne analizowanie osiągniętych rezultatów pracy lub inaczej mówiąc stopnia realizacji ustalonych wcześniej celów. Cały ten proces, począwszy od dyskusji na temat celów na danym stanowisku pracy, poprzez sposób ich realizacji przez pracownika, a skończywszy na analizie przyczyn takiego, a nie innego stopnia ich wykonania, dostarcza informacji na temat szeroko rozumianych kompetencji osoby ocenianej do wykonywania powierzonych jej zadań, jak również jej potencjalnych możliwości wykonywania innych prac, stanowiąc tym samym podstawę oceny. Ten sposób oceniania pracownika nawiązuje do znanej techniki zarządzania przez cele i tak też bywa określany. Tak jak technika zarządzania przez określanie celów, także omawiany sposób oceniania ukierunkowany jest na umożliwianie pracownikom partycypowania w formułowaniu określonych celów w firmie, a konkretniej mówiąc w obszarze ich działania, na wzmacnianie ich zaangażowania w sprawy firmy poprzez nastawianie ich na osiąganie celów i nagradzanie ich za skuteczną realizację ustalonych zadań. Umożliwia on ponadto ujawnianie problemów utrudniających efektywne wykonywanie pracy, a co za tym idzie obniżających sprawność całej firmy. Stosowanie techniki zarządzania przez cele jako narzędzia oceniania pracowników odbywa się na trzech etapach:

- na pierwszym etapie następuje wspólne wytyczanie celów dla pracownika przez niego i jego bezpośredniego przełożonego;
- na drugim etapie oceniany pracownik samodzielnie opracowuje sposoby wykonania uzgodnionych wcześniej zadań, przy czym możliwy tu jest różny stopień swobody;
- na trzecim etapie następuje kontrola osiągniętych rezultatów pracy w kontekście ustalonych wcześniej celów, połączona z analizą czynników wpływających na osiągnięty stopień realizacji celu.

Otrzymane w ten sposób informacje są podstawą zarówno do oceny samego pracownika, jak również do podjęcia działań korekcyjnych, odnoszących się do sposobów wykonywania przez niego pracy. Stanowią one również punkt wyjścia do ewentualnej korekty celów działania.

Głównymi zaletami oceniania techniką zarządzania przez cele jest aktywizowanie pracowników przez włączanie ich w proces podejmowania decyzji oraz stwarzanie im określonych możliwości samodzielnego wyboru sposobów realizowania zadań. Ten element pracy jest bardzo ważny, szczególnie dla pracowników wykwalifikowanych i ambitnych, których coraz więcej na rynku pracy. Pewnym ograniczeniem w stosowaniu techniki zarządzania przez cele jest jej czasochłonność, szczególnie w początkowym okresie stosowania, co wiąże się z opanowaniem umiejętności precyzyjnego określania celów oraz przełamywaniem możliwych oporów psychicznych ze strony kierownika i pracownika.

Do istotnych warunków stosowania tej techniki oceniania zaliczyć należy kompetencje i odpowiedzialność zarówno kierownika, jak i pracownika.

Przegląd technik oceniania pracowników kończymy krótkim przedstawieniem najbardziej kompleksowego sposobu oceniania, określanego angielskojęzycznym terminem **assessment center**, który oznacza zarówno metodę, jak i miejsce oceniania. W języku polskim określaną bywa najczęściej jako ośrodek oceniania. Assessment center nie jest metodą całkowicie nową. Stanowi on raczej systematyczne zestawienie i rozwinięcie znanych, lecz oddzielnie stosowanych technik badania uzdolnień, osobowości i zachowań pracowników lub kandydatów do objęcia określonych stanowisk pracy, najczęściej są to stanowiska kierownicze. Istotą assessment center jest dokonywanie porównawczej oceny małej grupy osób (6–12) przez zespół ekspertów w celu rozpoznania ich zdolności, cech osobowości, zachowań oraz stymulowanie pożądanych kierunków ich rozwoju. Obserwacje poprzedzone są ustaleniem charakterystycznych cech zachowań pracowników, pożądanych na określonych stanowiskach pracy. Stanowi to punkt odniesienia w obserwacji i ocenie pracowników, wykonujących określone zestawy ćwiczeń typu: testy, dyskusje, wywiady, analizy przypadku, inscenizacje, „koszyk”, gry kierownicze. Wyższość tej metody oceniania w stosunku do technik tradycyjnych polega głównie na wkomponowaniu w procedurę oceniania wymogów stanowisk pracy, wielości stosowanych technik oceniania, symulowanie w procesie oceniania sytuacji z praktyki biznesu oraz istnienie sprzężenia zwrotnego w postaci rozmowy końcowej, poświęconej wynikom oceny i ewentualnym deficytom w zakresie kwalifikacji i zachowań ocenianych osób.

W procedurze assessment center można wyróżnić następujące etapy:

- wybór kandydatów, którzy mają być oceniani, ekspertów, którzy będą oceniać, ustalanie wymogów i cech zachowań, przygotowanie sesji;
- trening oceniających, informacja dla ocenianych oraz przygotowanie zestawów ćwiczeń;
- przeprowadzenie sesji oceniającej, w czasie której uczestnicy wykonują przygotowane ćwiczenia;
- analiza wyników oceniania, dokonywana przez zespół ekspertów;
- omówienie wyników oceniania z uczestnikami;
- rozmowa poświęcona dalszej karierze zawodowej, podjęcie odpowiednich decyzji personalnych.

Metoda assessment center dostarcza, w porównaniu z innymi technikami oceniania, najpełniejszych informacji o ocenianych osobach. Jest ona jednak skomplikowana i kosztowna, co z kolei bywa wynagradzane korzyściami płynącymi

z trafnego doboru pracowników na określone stanowiska pracy, w szczególności zaś menedżerskie.

Ocenianie jest jednym z najważniejszych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi, jednak nieumiejętnie przeprowadzane może wyrządzić więcej szkód niż przynieść korzyści. Stąd też warto pamiętać o typowych ryzykach związanych z ocenianiem ludzi w organizacji. Pozwala to bowiem ograniczyć prawdopodobieństwo popełnienia błędów, które ujemnie wpływają na jakość dokonanej oceny oraz stan stosunków pracowniczych w firmie. Warto więc na zakończenie przytoczyć najbardziej znane spośród nich.

Do najczęstszych niedociągnięć występujących w procesie oceniania należy tzw. efekt halo, zwany również błędem oślepienia. Polega on na zasugerowaniu się przez osobę oceniającą jedną cechą ocenianego pracownika, którą może być zarówno cecha dodatnia jak i cecha ujemna, i w efekcie tego uogólnieniu całej oceny na podstawie tej jednej cechy. Innym możliwym do popełnienia błędem jest zbytnia pobłażliwość lub zbytnia surowość w ocenianiu pracowników, niezależnie od ich faktycznych osiągnięć i zachowań. Tendencja do uśredniania wydawanych ocen to następny potencjalny błąd w ocenianiu pracowników. Jego skutkiem jest brak gotowości oceniającego do różnicowania ocen poszczególnych pracowników. Do błędów w praktyce oceniania pracowników zalicza się także tzw. efekt hierarchii. Polega on na zawyżaniu oceny w miarę wzrostu miejsca osoby ocenianej w hierarchii stanowisk pracy. Inaczej mówiąc, sytuacja zajmowania wyższych miejsc w hierarchii wpływa na efekt oceniania. Innym błędem, który może wystąpić przy ocenianiu jest nieznanostwo celów, kryteriów i technik oceniania lub brak ich akceptacji przez pracowników podlegających ocenie. Nie poinformowanie pracowników o wynikach oceny to następny możliwy błąd, którego efektem jest nieosiągnięcie celu motywacyjnego oceniania. Niekorzystny wpływ na jakość ocen będzie miał brak kontroli stosowanego systemu oceniania i w razie potrzeby jego modyfikowanie. Przytoczone przykłady nie wyczerpują listy możliwych błędów, które można popełnić w procesie oceniania pracowników, sygnalizują jedynie niektóre z nich i podkreślają potrzebę wnikliwego i rzetelnego przygotowania się do przeprowadzania oceniania personelu.

Zarządzanie procesem oceniania pracowników

Zarządzanie procesem oceniania składa się z trzech zasadniczych etapów, a mianowicie: projektowania systemu ocen, implementacji systemu ocen oraz monitorowania systemu ocen.

Do podstawowych zadań na etapie projektowania systemu ocen należy precyzyjne określenie celów oceniania, ustalenie zestawu kryteriów, dobór odpowiednich technik oceniania, wskazanie grup, które mają być oceniane, jak również osób oceniających i ustalenie harmonogramu realizacji projektu. W tym miejscu pominiemy szczegółowe omawianie tych kwestii, ponieważ zostały one wcześniej przedstawione.

Na etapie implementacji systemu ocen należy w pierwszej kolejności przeprowadzić akcje informacyjną wśród pracowników, celem której powinno być przedstawienie założeń opracowanego systemu ocen oraz wyjaśnienie ewentualnych wątpliwości. Nie mniej ważną sprawą jest przygotowanie merytoryczne osób mających dokonywać oceny. Następnym działaniem na tym etapie może być pilotaż opracowanego systemu na wybranej grupie i na tej podstawie dokonanie

określonych modyfikacji narzędzia. Zweryfikowany w ten sposób system oceniania może być wykorzystany do zebrania informacji o tych aspektach cech, zachowań i efektów pracy ocenianych pracowników, które są niezbędne dla osiągnięcia przyjętych celów oceniania. Po opracowaniu zebranych informacji opracowuje się oceny końcowe dla wszystkich ocenianych pracowników. Etap implementacji systemu oceniania kończy rozmowa z ocenianymi pracownikami na temat uzyskanych przez nich wyników, po czym następuje przekazanie wyników oceny do odpowiednich podsystemów zarządzania zasobami ludzkimi. Rozmowa poświęcona uzyskanym wynikom oceny jest bardzo istotnym elementem systemu oceniania z punktu widzenia osiągnięcia celów oceniania. Ma ona bowiem dostarczyć ocenianym pracownikom informacji zwrotnej na temat wyników ich pracy, mocnych stron ich potencjału pracy, jak również ewentualnych deficytów w tym potencjale. Zawierając w sobie treści pochwały i krytyki, stanowi istotny element motywowania pracowników.

Monitorowanie systemu ocen powinno się odbywać na poziomie operacyjnym i strategicznym. W pierwszym przypadku celem monitorowania jest bieżący przebieg procesu oceniania pracowników, a obserwacji i analizie poddawane są poszczególne składniki systemu oceniania, m.in.: cele, kryteria, techniki, harmonogram, wykorzystanie wyników. Odpowiedzialność za monitorowanie procesu oceniania na poziomie operacyjnym ponosi komórka do spraw personalnych lub wyznaczony pracownik w przypadku małych firm, w których taka komórka nie istnieje. Monitorowanie na poziomie strategicznym koncentruje się na badaniu przydatności systemu ocen w realizacji długofalowych celów zarządzania zasobami ludzkimi. Ten typ monitoringu wymaga obserwacji funkcjonowania systemu ocen w dłuższym czasie niż np. jednorazowe przeprowadzenie akcji oceniania pracowników. Kluczową sprawą jest tu ocena trafności uzyskiwanych ocen pracowniczych w kontekście podejmowanych na ich podstawie decyzji personalnych, jak również śledzenie procesu wdrażania tych decyzji. Odpowiedzialność za strategiczny monitoring procesu oceniania może przyjmować kierownik komórki personalnej, w przypadku małej firmy jej szef lub doradca personalny.

Sumując, można powiedzieć, iż celem monitorowania procesu oceniania pracowników jest dążenie do zapewnienia wysokiej jego efektywności poprzez analizę funkcjonowania systemu oceniania, stopnia osiągania założonych celów i wpływu oceniania na stosunki społeczne w organizacji. Podstawowymi metodami, które wykorzystuje się w tym procesie są techniki kwestionariuszowe, tj. wywiad i ankieta.

Aby ocena pracownika stała się skutecznym narzędziem zarządzania niezbędnym jej elementem staje się rozmowa ocenijająca.

Rozmowa ocenijająca nie ma na celu tylko zakomunikowania pracownikowi oceny dokonanej przez kierownika. Podstawowym celem rozmowy ocenijającej (i całego systemu ocen) jest zmotywowanie pracownika do skorygowania tych aspektów pracy, które tego wymagają oraz zachęcenie do dalszej dobrej pracy tam, gdzie został oceniony pozytywnie. By naprawdę zmotywować pracownika do działań korekcyjnych musi on:

- zrozumieć, jak jest oceniany, tj. gdzie radzi sobie dobrze, a gdzie źle;
- zgodzić się z tą diagnozą;
- znać sposób rozwiązania problemów z efektywnością pracy – tj. wiedzieć, co konkretnie ma zrobić;
- akceptować i wierzyć, że ten sposób coś przyniesie;
- poczuwać się do odpowiedzialności za doskonalenie swojej pracy.

Rozmowa oceniająca wywołuje wiele emocji zarówno po stronie kierownika, jak i ocenianego pracownika. Po jednej i po drugiej stronie pojawia się stres. Czy można go uniknąć? Czy stres zawsze musi towarzyszyć procedurze oceniania?

Jednym z najistotniejszych czynników mających bezpośredni wpływ na stan emocjonalny uczestników oceny jest cel, jaki stawia sobie oceniający. Szansa na konstruktywną rozmowę i porozumienie powstaje dopiero wtedy, gdy dla kierownika i pracownika **celem rozmowy oceniającej jest refleksja nad sposobem zawodowego funkcjonowania podwładnego i jego wynikami, a nie konieczność sprostania procedurze firmowej** bądź chęć ukarania pracownika za jego błędy i potknięcia. System i narzędzia oceny powinny pełnić rolę wspierającą, ułatwiającą kadrze kierowniczej przygotowanie się do rozmowy z pracownikiem.

Zarządzanie szkoleniami

Strategia rozwoju personelu powinna być spójna nie tylko ze strategią personalną, ale przede wszystkim umożliwić realizację celów strategicznych organizacji. Aby osiągać ambitne, długofalowe cele finansowe, przedsiębiorstwa muszą inwestować m.in. w infrastrukturę organizacyjną – ludzi, systemy i procedury. Doświadczenia w projektowaniu np. strategicznej karty wyników¹⁵ dla różnych przedsiębiorstw produkcyjnych i usługowych wskazują trzy główne elementy perspektywy rozwoju:

- potencjał kadrowy,
- możliwości systemów informacyjnych,
- poziom motywacji, decentralizacji i zbieżności celów¹⁶.

Tak więc wybór odpowiedniej strategii rozwoju potencjału kadrowego może mieć decydujące znaczenie w realizacji celów strategicznych organizacji. Biorąc pod uwagę fakt, że dwa z trzech elementów powodzenia procesu rozwoju organizacji stanowią wyznaczniki wydajności pracowników¹⁷, to wybór strategii rozwoju personelu nabiera jeszcze innego, większego znaczenia.

Strategie rozwoju można tak, jak i sam rozwój rozpatrywać na różnych poziomach, m.in. na poziomie jednostki, poszczególnych jednostek organizacyjnych czy grup pracowniczych oraz na poziomie całej organizacji.

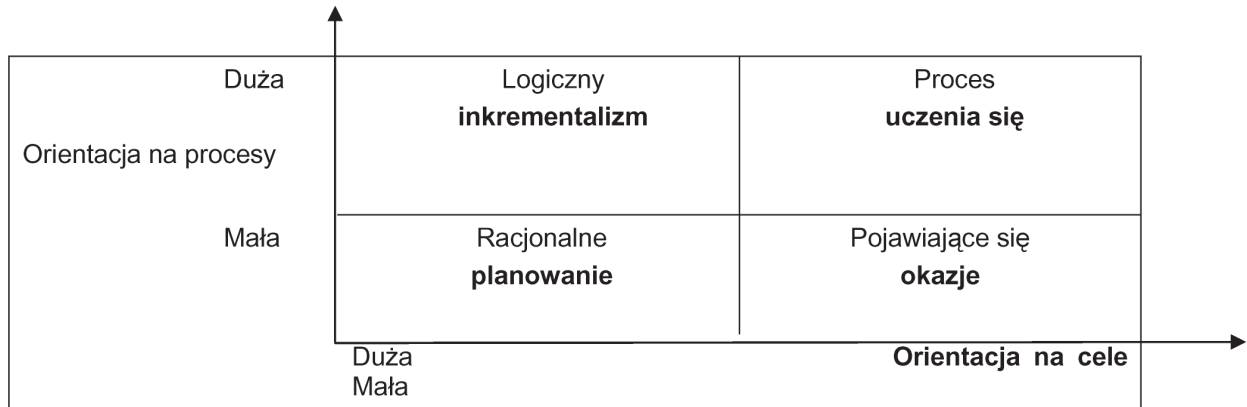
Na poziomie organizacji wybór strategii rozwoju personelu nie jest zależny tylko od jej ogólnych założeń na poziomie organizacji, ale także, a może przede wszystkim, od poziomu rozwoju całej organizacji. W literaturze przedmiotu opisano różne modele rozwoju (wzrostu) organizacyjnego (np. model Quinna-Camera, Chandlera, Greinera, model CMM), które dokładnie precyzują procesy organizacyjne, funkcjonalne i behawioralne możliwe do zaobserwowania w każdym momencie życia przedsiębiorstwa. Wiedza z tego zakresu jest szczególnie istotna w procesie projektowania strategii rozwoju personelu, innych bowiem pracowników potrzebuje firma w pierwszej fazie rozwoju, innych natomiast w kolejnych fazach wzrostu.

¹⁵ Szerzej na ten temat: R.S. Kaplan, D.P. Norton: *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działania*, PWN, Warszawa 2001.

¹⁶ Tamże, s.122.

¹⁷ Peter Bromley definiuje wydajność jako zależność: umiejętność x motywacja x okazja; źródło: Bromley P.: *Ocena efektywności szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s.153.

Rozważając proces strategicznego rozwoju organizacji można wyróżnić dwie orientacje: na cele i na procesy¹⁸. W pierwszej z nich nacisk położony jest na określenie celów, których osiągnięcie jest możliwe dzięki zmianom; w drugiej zaś szczególną uwagę zwraca planowanie i przeprowadzanie zmian. Orientacje te wpłynęły na powstanie czterech różnych sposobów projektowania procesu strategicznego rozwoju organizacji. Zostały one przedstawione na poniższym rysunku.



Rys. 16. Cztery sposoby projektowania procesu strategicznego rozwoju organizacji

Na podstawie tak stworzonej macierzy rozwój organizacji można rozważać jako:

- racjonalne planowanie,
- proces uczenia się,
- logiczny inkrementalizm,
- wykorzystywanie nadarżających się okazji.

Rzeczony rozwój organizacji jako wynik racjonalnego planowania opiera się na kształtowaniu i optymalizacji wyboru celów. Planowanie ma charakter całościowy i sprowadza się do rzeczowego i logicznego formułowania celów. Inspiratorem rozwoju jest naczelne kierownictwo, które określa cele, strategie i środki poprzez ustalenie długofalowej polityki organizacji. Przy takiej strategii rozwoju organizacji założenia dotyczące rozwoju personelu powinny również zostać objęte całościowym ustalaniem celów dla tej funkcji organizacji.

U podstaw rozwoju organizacji jako procesu uczenia się leży odkrywanie i korygowanie błędów, które negatywnie wpływają na efektywność realizowanych działań. Charakterystyczną cechą organizacji uczącej się, wg C. Argyris'a¹⁹, nie jest orientacja na cele, ale rodzaj kreatywnego napięcia, gdyż rzeczywisty proces uczenia się przebiega w tzw. podwójnej pętli.

Peter M. Senge²⁰ natomiast twierdzi, że korporacje, podobnie jak ludzie, mają różne zdolności oceny i uczenia się na podstawie swoich doświadczeń. Istotą organizacji jest w tym przypadku rozwijanie u pracowników elastycznego i szybkiego działania oraz wpływanie na ich postawy. Proces uczenia polega bowiem na obserwowaniu lepszych.

¹⁸ P.J. Idenberg, *Four Styles of Strategy Development*, Long Range Planning, „The journal of the Strategic Planning Society”, Vol. 26, No 6, 1993.

¹⁹ C. Argyris, *Single – Loop and Double Loop Models in Reserch on Decision Making*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 21, No 3, 1976.

²⁰ P.M. Senge, *Piąta dyscyplina*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.

W tym przypadku wyraźnie widoczne są powiązania pomiędzy strategią rozwoju organizacji a strategią rozwoju personelu. Organizacja stawiająca na rozwój w wyniku uczenia się będzie prowadziła celową politykę ukierunkowaną na budowanie odpowiedniego potencjału intelektualnego oraz efektywnego zarządzania tym potencjałem.

J.B. Quinn jest twórcą i głównym przedstawicielem teorii rozwoju organizacji jako logicznego inkrementalizmu²¹. Uważa on, że rozwój nie jest procesem racjonalnym i planowym, że sukces organizacji zależy od intuicji, elastyczności i umiejętności adaptacyjnych. Rozwój opiera się na wewnętrznej logice, każdy następny etap rozwoju opiera się na poprzednim. Zmienność otoczenia powoduje, że przyszłość jest niepewna, należy więc stopniowo reagować na szanse i zagrożenia stworzone przez otoczenie. W tym przypadku rozwój personelu nie powinien być oparty na rozwijaniu optymalnych strategii, ale na elastycznym i ewolucyjnym sterowaniu nimi na podstawie zmieniających się perspektyw organizacji.

Podejście do rozwoju organizacji jako wykorzystanie nadarzających się okazji oparte jest na założeniu, że w zmiennym otoczeniu często nie można uzyskać zadowalających wyników ani poprzez ukierunkowanie na zamierzone cele, ani za pomocą szczegółowego zaplanowania ich osiągnięcia – rozwoju bowiem nie da się planować. Przy takim podejściu organizacji do rozwoju przedsiębiorstwo nie ma określonych reguł działania; w przypadku pojawienia się barier w funkcjonowaniu firma albo podejmuje działania doraźne pozyskując niezbędnych pracowników spośród już zatrudnionych bądź na rynku pracy, albo zatrudnia tylko pracowników dysponujących odpowiednim dla organizacji potencjałem na czas konieczny do realizacji określonych zadań; w przypadku niespełnienia oczekiwań lub zmiany strategii następuje rezygnacja ze współpracy.

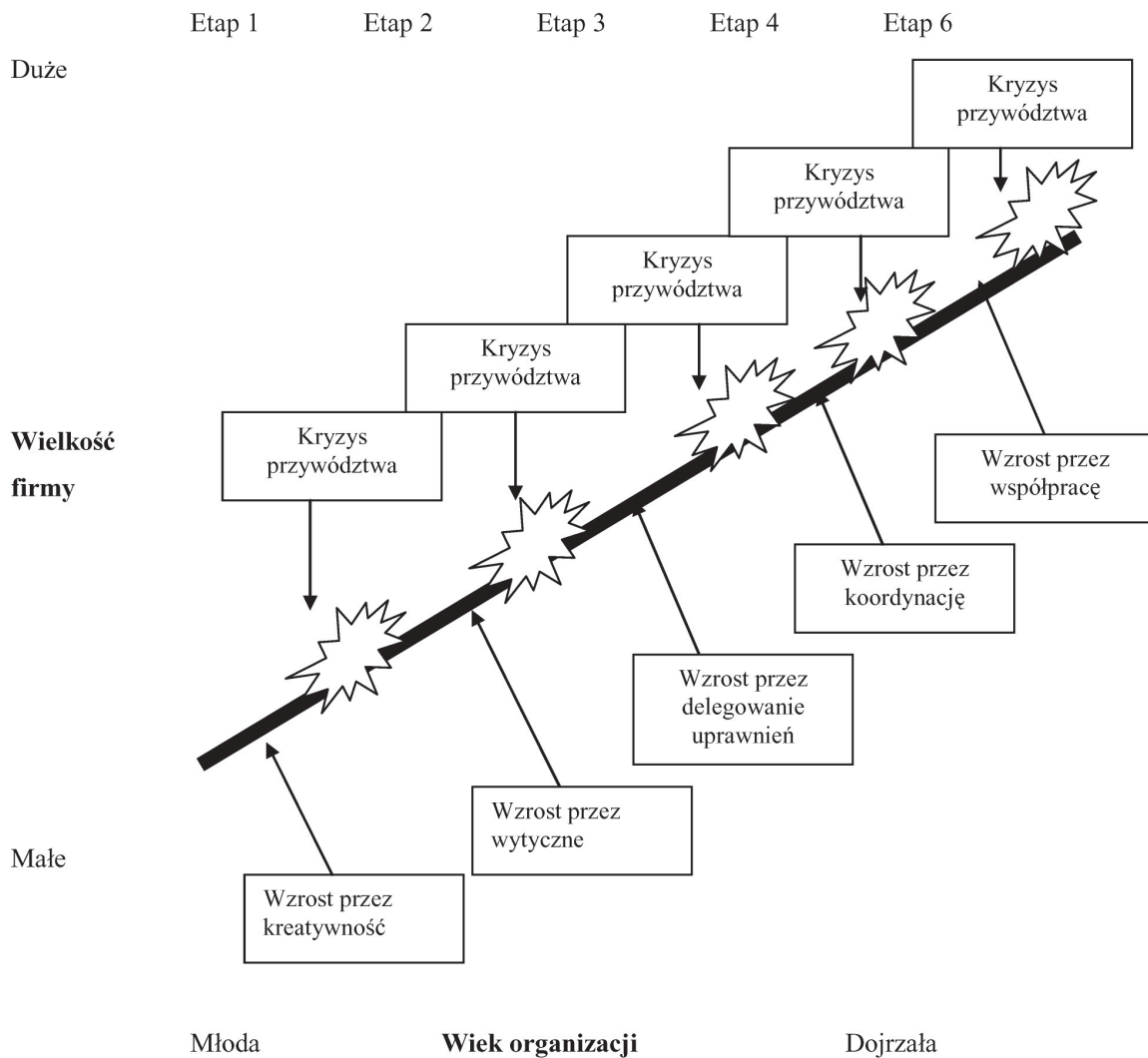
Interesujący model rozwoju organizacji przedstawił Greiner w 1972 roku²². Model rozwoju firmy, którego twórcą jest Greiner dobrze opisuje zjawiska i procesy zachodzące w firmach na różnych etapach ich rozwoju. Wyróżnia on pięć etapów rozwoju firmy i pięć kryzysów towarzyszących przechodzeniu z jednego etapu do drugiego. Etapy te ilustruje poniższy rysunek 17.

Etap rozwoju przez kreatywność charakteryzuje głównie, małe nowo tworzone przedsiębiorstwa. Centralną postacią jest założyciel i jego styl pracy, energia. Struktura firmy jest nieformalna, przedsiębiorstwo reaguje na potrzeby rynku bardzo szybko; pracownicy są indywidualistami, są kreatywni, przedsiębiorczy, mają wysoki poziom identyfikacji z firmą; podział zadań i odpowiedzialności jest niejasny. Kryzys rozwojowy, jaki napotka firma, to kryzys przywództwa – nadmierne przeciążenie szefa, potrzeba profesjonalizacji zarządzania, rozwijania określonych zadań i celów.

Na etapie rozwoju przez wytyczne konieczne staje się skoordynowanie działań całej firmy w jednym kierunku. Firma jest już dość duża pod względem obrotów i ilości zatrudnionych pracowników. Pociąga to za sobą częściową centralizację, pojawia się funkcjonalna struktura organizacyjna, powstają systemy, styl kierowania jest w dużej mierze autokratyczny i dyrektywny. Kryzys na drodze do dalszego rozwoju to kryzys autonomii, wiążący się ze spadkiem identyfikacji z firmą, motywacji, kreatywności.

²¹ P.J. Idenberg, *Four Styles of Strategy Development, Long Range Planning*, „The journal of the Strategic Planning Society”, Vol. 26, No 6, 1993, str.135.

²² L. Greiner, *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, „Harvard Business Review”, July – August 1972.



Etap rozwoju przez delegowanie uprawnień stanowi antidotum na kryzys autonomii po drugim etapie. Firma zmierza w kierunku decentralizacji; menedżerowie liniowi otrzymują uprawnienia dotychczas zarezerwowane dla właściciela – zarządzanie firmą staje się zespołowe. Zwiększa się elastyczność firmy w reagowaniu na potrzeby klienta. Delegowanie uprawnień prowadzi jednak do kryzysu kontroli.

Czwarty etap to rozwój przez koordynację, czyli przez tworzenie modeli i systemów regulujących zachowania pracowników na każdym szczeblu. Firma znowu zmierza w kierunku centralizacji, jednak w kierunku centralizacji systemów przy zachowaniu autonomii z poprzedniego etapu. Firma przejmuje inne przedsiębiorstwa, tworzy holding, rozważa wprowadzenie systemów zarządzania jakością. Zarządzanie systemami może jednak prowadzić do nadmiernej biurokratyzacji działalności organizacji – kryzys biurokracji jest kolejnym kryzysem na drodze rozwoju firmy.

Etap piąty charakteryzuje rozwój przez współpracę, czyli stworzenie kultury pracy zespołowej, uproszczenie struktury organizacyjnej, usprawnienia przepływu informacji ze szczególnym naciskiem na poziomy przepływ informacji.

Poniżej przedstawiono tabelaryczne zestawienie przedstawionego modelu.

Tabela 7. Model rozwoju organizacji Greiner'a

Kryterium	Etap 1 Rozwój przez kreatywność	Etap 2 Rozwój przez wytyczne	Etap 3 Rozwój przez Delegowanie uprawnień	Etap 4 Rozwój przez koordynację	Etap 5 Rozwój przez Współpracę
Cel zarządzania	Produkcja i sprzedaż	Rentowność	Ekspansja rynkowa	Konsolidacja organizacji	Innowacje
Struktura	nieformalna	Funkcjonalna, scentralizowana, hierarchiczna, orientacja odgórna	Zdecentralizowana, Orientacja oddolna	Funkcje sztabowe, zdecentralizowana, jednostki połączone w grupy odpowiedzialne za wyroby	Struktura o charakterze macierzowym
Systemy	Szybka reakcja na informację zwrotną od klienta	Standardy organizacyjne Centra kosztów, budżet, systemy wynagrodzeń	Centra zysku, premie, kierowanie wyjątkami	Formalne procedury planowania, centra inwestycji, sztywne mechanizmy kontroli wydatków	Uproszczone i zintegrowane systemy informacyjne
Styl kierowania	autokratyczny	dyrektywny	delegacyjny	nadzorujący	partycypacyjny
Motywacja	Własność/ majątek	wyniki	Nagrody indywidualne	Udział w zyskach	Nagrody zespołowe
Ludzie	Kreatywni, dynamiczni, łatwo się angażujący, aktywni, poszukujący	Akceptujący reguły, wykonujący instrukcje i polecenia, podporządkowujący się	Samodzielni, ambitni, osiągający cele, dojrzały, doświadczeni	Wychodzący poza cele indywidualne, lojalni, kontrolujący i koordynujący prace innych, działający według procedur	Elastyczni, adaptujący się, uczący się, pracujący zespołowo, otwarci i komunikatywni
Mocne strony	Reakcja na rynek, Entuzjazm pracowników	efektywność	Wysoka motywacja kierownictwa	Efektywna alokacja zasobów całego przedsiębiorstwa i zasobów lokalnych	Spontaniczność, elastyczność i podejście behawioralne
Słabe strony	Przeciążenie właściciela, Niedostosowanie właściciela do funkcji zarządzania	Nieprzystosowanie do różnorodności, Niewygoda, hierarchiczność, nie przyczynia się do rozwoju ludzi	Naczelna kadra traci kontrolę	Podziały biurokratyczne między załogą/ kierownictwem, centralą.	Nasylenie psychologiczne
Punkt kryzysowy	Kryzys przywództwa	Kryzys autonomii	Kryzys kontroli	Kryzys biurokracji	Kryzys ???
Strategia rozwoju personelu	Firma nie inwestuje w rozwój personelu; nie ma na to ani środków ani czasu	przedsiębiorstwo zatrudnia wstępnie przygotowanych pracowników z pewnym doświadczeniem zawodowym, weryfikuje ich potencjał na różnych stanowiskach;	przedsiębiorstwo prowadzi celową politykę rozwoju personelu, zatrudnia przygotowanych pracowników, z doświadczeniem zawodowym	przedsiębiorstwo prowadzi celową politykę ukierunkowaną na budowanie odpowiedniego potencjału; zatrudnia profesjonalistów o wysokich, choć często wąskich specjalizacjach	Strategia personalna ukierunkowana jest na wstępnie przygotowanych pracowników z pewnym doświadczeniem zawodowym, budowanie zespołów oraz współpracę

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury.

* *Opracowano na podstawie: Bolesta- Kukułka K.: Polityka personalna w strategii rozwoju firmy, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1995*

Aby rozważyć zagadnienie strategii rozwoju personelu konieczna jest głębsza analiza organizacji – nie tylko jej misji, strategii, ale także etapu rozwoju, miejsca w gospodarce regionu, kraju. I choć elementy te wpływają tylko pośrednio na strategię rozwoju personelu, to ich znaczenie jest znaczące: determinują bowiem działania i organizacji i pojedynczego pracownika. Muszą więc być w porę rozpoznane, twórczo wykorzystane i wbudowane w cały proces budowania strategii rozwoju personelu.

W zależności od poziomu rozwoju organizacji, sprawności jej funkcjonowania na rynku A. Pocztowski wyróżnia cztery strategie rozwoju potencjału pracy²³:

O pierwszej strategii mówimy wtedy, gdy przedsiębiorstwo nie ma określonych reguł działania; w przypadku pojawienia się barier w funkcjonowaniu firmy podejmuje działania doraźne pozyskując niezbędnych pracowników spośród już zatrudnionych bądź na rynku pracy;

²³ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, ANTYKWA. Kraków 1998, s. 222.

O drugiej, gdy przedsiębiorstwo prowadzi celową politykę ukierunkowaną na budowanie odpowiedniego potencjału pracy; strategia działania polega na przyjmowaniu do pracy młodych pracowników, dysponujących dużymi możliwościami rozwojowymi, który następnie rozwija się na wszystkich szczeblach organizacji.

Według trzeciej, przedsiębiorstwo zatrudnia wstępnie przygotowanych pracowników z pewnym doświadczeniem zawodowym, weryfikuje ich potencjał na różnych stanowiskach i podejmuje działania skierowane na rozwój tylko pewnych elementów tego potencjału.

I ostatnia strategia charakteryzuje przedsiębiorstwo, które zatrudnia tylko pracowników dysponujących odpowiednim dla organizacji potencjałem na czas konieczny do realizacji określonych zadań; w przypadku niespełnienia oczekiwań lub zmiany strategii następuje rezygnacja ze współpracy.

W literaturze przedmiotu²⁴ można znaleźć jeszcze inną klasyfikację strategii rozwoju personelu. W klasyfikacji tej istnieją trzy podejścia do zagadnienia rozwoju personelu:

- Niewidzialnej ręki,
- Poszukiwania pereł,
- Kierowania karierą.

Podejście niewidzialnej ręki polega na całkowitym braku ingerencji organizacji w proces, plan rozwoju pracowników. Zakłada się, że pracownicy najlepsi, najzdolniejsi będą samodzielnie planowali i realizowali rozwój zawodowy, natomiast w pozostałych pracownikach nie warto inwestować. Każdy pracownik musi sam walczyć o swoją pozycję i miejsce w organizacji. Skutkami takiej strategii może być nieuczciwa konkurencja pracowników, rywalizacja i wrogość pomiędzy nimi. W tej sytuacji następują niekorzystne zmiany w kulturze organizacji.

Podejście poszukiwania pereł zakłada, że organizacja inwestuje w rozwój pewnej niewielkiej grupy osób, które są starannie wyselekcjonowane spośród pracowników organizacji – dużą rolę ma tu wczesne rozpoznawanie „młodych talentów” i roztaczanie nad nimi opieki. Identyfikacja i opieka nad „młodymi talentami” należy do przełożonych. W podejściu tym pracownicy nie mają równych szans w planowaniu własnego rozwoju. Skutkiem tego może być frustracja pozostałych, nie objętych programem rozwoju, pracowników, spadek ich motywacji i zaangażowania, a także podobnie, jak w strategii niewidzialnej ręki – nieuczciwa konkurencja.

Najbardziej nowoczesna jest **strategia planowania karier**. Polega na świadomym i celowym działaniu organizacji zmierzającym do połączenia dróg realizacji celów firmy i celów indywidualnych pracowników. Wszyscy pracownicy organizacji są objęci programami rozwojowymi, wszyscy mogą uczestniczyć w kreowaniu polityki rozwoju. W wyniku zastosowania takiej strategii wzrasta identyfikacja pracowników z firmą, umacnia się kultura organizacji, wzrasta zaangażowanie i motywacja. Obniżają się koszty związane z rekrutacją, selekcją i fluktuacją kadry.

W literaturze przedmiotu można znaleźć różne klasyfikacje możliwych przedsięwzięć (instrumentów) rozwoju personelu. A. Poczowski²⁵ wyróżnia trzy główne grupy instrumentów rozwoju potencjału pracy: szkolenia zawodowe, przemieszczenia pracownicze i strukturyzację pracy.

²⁴ Szerzej na ten temat: T. Listwan, Z. Jasiński, A. Szałkowski, A. Sajkiewicz.

²⁵ Tamże, s. 222.

W literaturze przedmiotu można znaleźć różne klasyfikacje możliwych przedsięwzięć (instrumentów, narzędzi, dyscyplin) rozwoju personelu. Przez wiele lat organizacje poszukiwały najlepszych metod doskonalenia personelu, jednak to dopiero w ostatnich latach powstała koncepcja organizacji uczącej się. Koncepcja „przedsiębiorstwa uczącego się” oferuje wizję organizacji, która jest w stanie dostosować się do zmian i reagować na nie. „Umiejętność uczenia się jest życiową koniecznością dla przedsiębiorstw we współczesnym świecie, w którym warunki pracy podlegają ciągłym zmianom”²⁶. Procesy organizacyjnego uczenia można spostrzegać w wielu różnych kontekstach. Najważniejszą kwestią staje się połączenie uczenia indywidualnego z organizacyjnym. P. Senge²⁷ proponuje zintegrowanie pięciu dyscyplin w celu osiągnięcia sukcesu organizacji uczącej się.

Mistrzostwo osobiste to rozwój indywidualny, proces trwający całe życie; poszerzający osobiste cele i dążenia, stan ciągłego uczenia się.

Modele myślowe to własny pogląd na świat, odmienny sposób postrzegania zachodzących zjawisk, zróżnicowane postawy. Wspólna wizja pozwala na budowanie jednorodnego obrazu przyszłości całej organizacji. Najistotniejszym elementem organizacji uczącej są zespoły. Zespołowe uczenie się wymaga dialogu, twórczego poszukiwania idei. Tym, co wspiera i integruje cztery pierwsze dyscypliny jest myślenie systemowe. Stanowi ono rodzaj metodologii służącej do postrzegania całości oraz rozpoznawania wzorów i wzajemnych relacji części, które składają się na tę całość.

Wynika z tego, że w organizacji uczącej się zakłada się iż jej przyszłość zależy od wszystkich ludzi w niej zatrudnionych; stwarza się warunki dla rozwoju personelu; uznaje się, że ludzie uczą się w różny sposób oraz zachęca się wszystkich pracujących do nauki, innowacji i wnoszenia własnego wkładu w przyszłość organizacji²⁸.

B. Mikuła²⁹ jako nowoczesne narzędzie rozwoju zawodowego pracowników uznaje istotę i przebieg procesów organizacyjnego uczenia się, traktując jednocześnie organizacyjne uczenie się jako metaforę, pod którą kryją się trzy rodzaje procesów uczenia się: tradycyjne, empiryczne, cybernetyczne.

Proces uczenia się rozumiany tradycyjnie to zdobywanie przez pracowników wiedzy poprzez szkolenia i uzyskiwanie nowych doświadczeń. Skuteczność tego procesu zależna jest od jego zarządzania i dokonuje się poprzez uczestnictwo w treningach, szkoleniach oraz przez samokształcenie.

Uczenie się w sensie empirycznym to proces zdobywania nowych kompetencji poprzez praktyczne działanie. Skuteczność tego procesu wzrasta, gdy procesowi temu towarzyszy odpowiednia wiedza.

Cybernetyczny sposób rozumienia organizacyjnego uczenia się można nazwać uczeniem się, jak się uczyć. Można je sprowadzić do ciągłego kwestionowania i weryfikowania istniejących założeń dotyczących funkcjonowania organizacji. W praktyce proces ten zależny jest od stopnia otwartości na zmiany zachodzące w otoczeniu oraz zdolności do gruntownego kwestionowania obowiązujących w praktyce założeń.

²⁶ M. Pedler, K. Aspinwall, *Przedsiębiorstwo uczące się*, Petit, Warszawa 1999, s. 7.

²⁷ P.M. Senge, *Piąta dyscyplina*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.

²⁸ P. Lassey, *Developing a Learning Organisation*, London 1998, s.2

²⁹ B. Mikuła, *Procesy organizacyjnego uczenia się jako narzędzia rozwoju personelu*, w: Frankowicz Z. (red.), *Menedżer w dobie informacyjnej – postindustrialnej*, WSZ, Wrocław 2000, s. 412 i dalsze

Podstawowe sposoby realizacji organizacyjnego uczenia się na poszczególnych poziomach organizacyjnych zostały przedstawione poniżej:

Tabela 8. Podstawowe sposoby realizacji organizacyjnego uczenia się

Poziom \ Typ	Tradycyjny	Empiryczny	Cybernetyczny
Pracownika	Realizacja indywidualnych planów ciągłego rozwoju kompetencji przez samokształcenie, uczestnictwo w kursach, treningach.	Zdobywanie doświadczeń poprzez praktyczne działanie, rotacja personelu, uczenie się na błędach	Analiza i ocena własnych zachowań oraz próba kwestionowania założeń dotyczących pracy na stanowisku, indywidualne odkrywanie wewnętrznych założeń dotyczących działania organizacji, ich analiza i ocena, przekazywanie informacji napływających z otoczenia do banku danych
Zespołu	Trening zespołu pracowniczego ukierunkowany na wzrost umiejętności działania zespołowego (w tym komunikowania) i spójności grupy, szkolenia prowadzone przez przełożonych i specjalistów zewnętrznych, zespołowe uczenie się – między innymi przez wzajemne przekazywanie sobie wiedzy	Zdobywanie doświadczeń poprzez zespołowe działanie, ćwiczenie dialogu, benchmarking wewnętrzny, uczenie się na błędach – zespołowe porównywanie i omawianie działań skutecznych i nieskutecznych, wprowadzanie wniosków	Przegląd sytuacji kryzysowych i niebezpiecznych, kwestionowanie założeń dotyczących funkcjonowania zespołu i jego współpracy z innymi zespołami, modyfikacja wewnętrznych założeń członków zespołu poprzez poddawanie ich zespołowej ocenie, wyjaśnienie i tworzenie oraz pogłębianie wizji przyszłości, tworzenie nadmiaru pomysłów przez stosowanie technik twórczego rozwiązywania problemów
Organizacji	Systematyczne gromadzenie informacji z literatury fachowej, zarządzanie procesem ciągłego szkolenia	Benchmarking funkcjonalny i zewnętrzny, rozpoznawanie klientów, analizowanie trendów rozwojowych, zjawisk	Ciągłe gromadzenie informacji napływających z otoczenia w jednym banku danych, selekcja i dystrybucja danych wewnątrz organizacji, kwestionowanie założeń dotyczących funkcjonowania całej organizacji (zwłaszcza misji i strategii), korzystanie z doradców zewnętrznych

M. Armstrong³⁰ opisując metody doskonalenia zasobów ludzkich, wyróżnia:

- systematyczne i planowe podejście do kwestii szkolenia,
- przyjęcie zasady ciągłego rozwoju,
- stworzenie i utrzymanie „uczącej się” organizacji,
- dbanie o to, aby szkolenie znajdowało odbicie w wynikach i efektywności pracy,
- zwrócenie szczególnej uwagi na doskonalenie zarządzania i planowania przebiegu kariery.

Spojrzenie Armstrong’a ma charakter perspektywiczny, szeroki; wskazuje na główne sposoby realizacji strategii rozwoju.

Inaczej na to zagadnienie patrzy A. Pocztowski³¹. Wyróżnia bowiem trzy główne grupy instrumentów rozwoju potencjału pracy: szkolenia zawodowe, przemieszczenia pracownicze i strukturyzację pracy.

³⁰ M. Armstrong: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków, 2000, s. 188.

³¹ Tamże, s. 222.

Szkolenia zawodowe rozumie jako rozwój poprzez wzbogacanie istniejącego potencjału pracy; przemieszczenie pracownicze, jako rozwój poprzez harmonizację istniejącego potencjału pracy i warunków jego wykorzystania; natomiast strukturyzację pracy jako rozwój poprzez kształtowanie warunków wykorzystania potencjału pracy.

Dokonujący się poprzez szkolenie zawodowe rozwój personelu, następuje bezpośrednio przez uzupełnienie go o określone elementy wiedzy zawodowej, umiejętności praktycznych oraz kształtowania postaw (kompetencji). Reasumując możemy powiedzieć, że:

Szkolenie to przede wszystkim **planowana działalność**, której celem jest **podniesienie** istotnych – z punktu widzenia organizacji – **kompetencji pracowników**.

Planowana działalność dlatego, że zaczyna się od określenia celów i doboru odpowiednich metod, a kończy na ocenie stopnia osiągnięcia celu.

Takie usystematyzowanie pozwala na odpowiedni dobór instrumentów, zależnie od cech charakterystycznych stwierdzonej luki potencjału pracy w danym przedsiębiorstwie oraz od obowiązującej w nim strategii rozwoju.

Szerzej elementy procesu rozwoju pracowników w firmie definiuje T. Listwan³². Zwraca on uwagę na fakt, że integrowanie i motywowanie podnoszą efektywność procesu rozwoju pracowniczego, a ich formy są ważnymi składnikami kultury organizacyjnej, zmierzającej w warunkach konkurowania na wolnym rynku do budzenia wśród pracowników postaw zaangażowania, profesjonalizmu i innowacyjności. Uważa również, że procedura cyklicznych ocen zespła rozwój pracownicy, gdyż z jednej strony motywuje ona, dyscyplinuje i pobudza pracowników do rozwoju, z drugiej zaś „przełożony, dzięki ocenie uzyskuje rozeznanie w potrzebach szkoleniowo- rozwojowych”³³.

Podsumowując: różnorodność teorii dotyczącej instrumentów (elementów) rozwoju personelu jest ogromna. Od bardzo szerokich perspektyw, obejmujących wielość elementów w tym kulturę organizacyjną, po wąskie – obejmujące trzy, cztery instrumenty rozwoju.

Rozważając wielość teorii dotyczących instrumentów rozwoju personelu uznano za konieczne przyjęcie odrębnego (aczkolwiek uwzględniającego dotychczasowe założenia) schematu myślenia, dotyczącego tego tematu, na użytek niniejszego opracowania. W oparciu o teorię organizacji „uczącej się” uznano za słuszne wyróżnienie pięciu instrumentów rozwoju personelu: planowania ścieżek karier (programy sukcesji), szkoleń, alokacji pracowników, strukturyzacji pracy oraz ocen pracowniczych. Instrumenty te jednak nie funkcjonują jako odrębne elementy – aby były skuteczne i efektywne, powinny być wzajemnie powiązane oraz podlegać wpływom kultury i klimatu organizacji.

Podstawowym źródłem do analizy potrzeb szkoleniowych w organizacji jest okresowa ocena pracowników oraz opisy stanowisk pracy. Porównanie profilu kompetencyjnego z profilem pracownika wskazuje luki kompetencyjne. Rozmowa oceniająca oraz codzienny feed-back na gorąco pozwalają przełożonemu na jasne formułowanie celów szkoleniowych poszczególnych pracowników, a co za tym idzie celów jednostki organizacyjnej.

³² T. Listwan: *Zarządzanie kadrami. Podstawy teoretyczne i ćwiczenia*. Wydawnictwo AE, Wrocław 1999, s.123.

³³ Tamże.

Prawidłowo sformułowane cele szkoleniowe stanowią podstawę do realizacji i oceny szkolenia. Cele szkoleniowe pozwalają dokładnie określić zawartość szkolenia, jak i przygotować metody oceny jego efektywności. Dobrze sformułowany cel koncentruje się na uczestniku szkolenia, pokazuje, co uczestnik będzie w stanie zrobić i jak dobrze oraz w jakich warunkach i terminie.

Podstawową zasadą formułowania celów szkoleniowych jest zasada **SMART**.

Zasada ta mówi, że cel musi być:

- Specyficzny, czyli maksymalnie dobrze określony;
- Mierzalny, czyli sformułowany ilościowo, tak aby można było podczas szkolenia chwycić przyrost kompetencji;
- Akceptowalny, czyli możliwy do przyjęcia zarówno przez trenera, jak i uczestników;
- Realistyczny, czyli uznany za możliwy do realizacji w danych warunkach;
- Terminowy, czyli możliwy do realizacji w konkretnym czasie.

Cele szkoleniowe dotyczą tego, czego oczekujemy od uczestnika, opisują jego zachowanie, a nie zadania trenera czy proces uczenia się.

Istnieją trzy podstawowe rodzaje celów szkoleniowych – dotyczą one kompetencji (a więc: wiedzy, umiejętności i postaw w sytuacji pracy).

Cele poznawcze – odnoszą się do przyswajania wiedzy czyli faktów, praw lub pojęć; określając tego typu cele możemy używać następujących czasowników: zidentyfikuje, zinterpretuje, rozpozna, zdefiniuje, nazwie, sporządzi listę, wymieni, opíše, wybierze, sklasyfikuje, podsumuje, zdecyduje, porówna ze sobą zilustruje, oceni, wyjaśni omówi, oszacuje.

Przykład: Po zakończeniu szkolenia uczestnik będzie potrafił sklasyfikować wszystkie cele szkoleniowe w procesie ustalania celów szkoleniowych.

Cele behawioralne – związane są z wykonywaniem pracy i działaniem.

określając tego typu cele możemy używać następujących czasowników: rozwiąże, skontroluje, napelni, napisze, ulokuje, utrzyma, sporządzi wykaz, skoordynuje, naprawi, opracuje, wykona, opracuje, podłączy, wyselekcjonuje, wyskaluje, wznowi, zaopatrzy, zarejestruje, zasili, przemieści, przetworzy, przygotuje, przytoczy, zorganizuje, zgromadzi;

Przykład: „Po zakończeniu szkolenia uczestnik przygotuje kwestionariusz wywiadu ustrukturyzowanego do badania potrzeb szkoleniowych w danej organizacji”.

Cele emocjonalne – odnoszą się do odczuć uczestników, ich postaw. Określając tego typu cele możemy używać następujących czasowników: argumentuje, udowadnia, ułatwia, kieruje się, kwestionuje, wspiera, wybiera, pomaga, wyraża zgodę, zachęca, zajmuje się, propaguje, próbuje, sprzeciwia się, polemizuje, zaprasza, respektuje, namawia, pomaga;

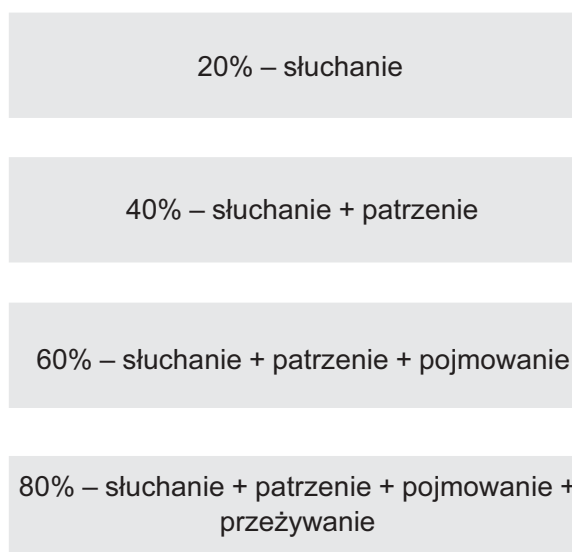
Przykład: Po zakończeniu szkolenia uczestnik propaguje ideę organizacji uczącej się wśród kadry kierowniczej poprzez....

Mając poprawnie sformułowane cele szkoleniowe możemy z jednej strony: opracować metodę ewaluacji szkolenia, z drugiej zaś – dobrać odpowiednią metodę szkoleniową.

Organizując szkolenia dla pracowników należy być świadomym, w jakich warunkach dorośli uczą się najefektywniej. Tradycyjne metody nauczania dorosłych rzadko się sprawdzają z uwagi na fakt, że inny jest ich zasób wiedzy, doświadczenie, podejście do nowych zagadnień.

Czynnikami sprzyjającymi efektywnemu uczeniu dorosłych są:

- atmosfera małej, nieformalnej grupy – pozwala ona na wypowiedzenie się każdemu uczestnikowi, co jest szczególnie istotne wśród dorosłych, którzy chętnie dzielą się swoimi doświadczeniami; w małej grupie podnosi się dynamika współpracy, łatwiej stworzyć atmosferę wzajemnej współpracy, łatwiej także budować atmosferę wzajemnego zaufania;
- stosowanie metod aktywizujących uczestników – metody aktywizujące (symulacje, case study, odgrywanie ról) odznaczają się dużą dynamiką, angażują wiele zmysłów uczestników, uczestnicy czynnie biorą udział w zajęciach i mają wpływ na ich przebieg; Metody aktywizujące zwiększają prawdopodobieństwo zapamiętania przez uczestników dużych partii materiału – przedstawia to poniższy schemat:



Wykorzystanie wiedzy i doświadczenia dorosłych – często osoby dorosłe przychodzą na szkolenie z dużym doświadczeniem w obszarze danej dziedziny, celem szkolenia jest często tylko usystematyzowanie tej wiedzy, umożliwienie wymiany doświadczeń poszczególnym uczestnikom.

Rozwiązywanie problemów związanych z pracą – osoby dorosłe oczekują, że udział w szkoleniu pozwoli im na rozwiązanie konkretnych problemów związanych z pracą; w inny przypadku ich motywacja do nauki znacznie spada.

Istnieje wiele podziałów metod szkoleniowych. Jednak z punktu widzenia procesu dydaktycznego (a takim jest szkolenie) oraz późniejszej jego ewaluacji, najważniejszym wydaje się być podział metod szkoleniowych z uwagi na aktywność uczestnika. Wszystkim wiadomo, że istnieją metody, które angażują uwagę uczestnika zajęć w bardzo dużym stopniu (np. burza mózgów czy gra symulacyjna) i takie, które prawie wcale nie angażują uczestników (np. wykład). Z uwagi na fakt, iż uznaliśmy wcześniej, że w efektywności procesu dydaktycznego osób dorosłych lepiej służą metody aktywizujące uwagę uczestników, toteż na tych metodach skupimy się w trakcie ich omawiania. Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, że nie ma złych metod nauczania, są tylko metody korzystniejsze dla realizacji poszczególnych celów szkoleniowych.

Ćwiczenia integracyjne

Są one najczęściej stosowane na początku zajęć, służą głównie wzajemnemu poznaniu się uczestników zajęć, integracji grupy, budowaniu atmosfery zaufania. Poprzez te ćwiczenia wprowadza się nieformalną atmosferę zajęć, która sprzyja dzieleniu się doświadczeniem i budowaniu otwartości na innych uczestników zajęć. Ćwiczenia te można również wykorzystywać w trakcie trwania szkolenia w celu podniesienia poziomu energii uczestników, po długiej części wykładowej, po przerwie obiadowej.

Gra symulacyjna

W trakcie symulacji uczestnicy koncentrują się na wykonaniu określonego zadania (np. budowanie wieży z papieru). Celem symulacji jest ćwiczenie umiejętności ważnych dla uczestników w miejscu pracy, np. przy budowaniu wieży z papieru, jest to: praca w zespole, przywództwo, planowanie.

Odgrywanie ról

Uczestnicy szkolenia odgrywają role wg określonego scenariusza. Ćwiczenie każdorazowo jest omawiane. Odgrywanie ról dobrze jest stosować, gdy uczestnicy mają przećwiczyć jakąś konkretną umiejętność (np. rozmowę kwalifikacyjną) lub gdy celem jest zmiana ich postawy.

Burza mózgów

To metoda grupowego rozwiązywania problemu, w której każdy uczestnik ma prawo zgłosić swój pomysł, bez narażania się na krytykę. Burzy mózgów nie powinno się stosować w grupie, w której nie ma atmosfery zaufania, która liczy powyżej 10 osób. Uczestnicy burzy mózgów powinni być mniej więcej na jednakowym poziomie intelektualnym. Technikę tę warto stosować, gdy chcemy zaangażować uczestników w treść szkolenia, gdy chcemy przekonać grupę do określonych rozwiązań oraz gdy uczestnicy powinni wspólnie opracować jakieś zagadnienie.

Przydatność poszczególnych metod szkoleniowych do realizacji poszczególnych celów przedstawia tabela 9.

Tabela 9. Przydatność metod szkoleniowych do realizowanych celów

	Cel poznawczy	Cel behawioralny	Cel emocjonalny
Wykład	TAK!	NIE!	Zależy od wykładowcy
Dyskusja	Tylko dla niektórych uczestników	NIE	TAK
Studium przypadku	TAK	Raczej nie	TAK!
Kwestionariusz	Zależy od omówienia	NIE!	TAK
Burza mózgów	NIE	NIE!	TAK
Gra symulacyjna	Wszystko zależy od omówienia	TAK!	Zależy od gry
Odgrywanie ról	NIE	TAK!	TAK!

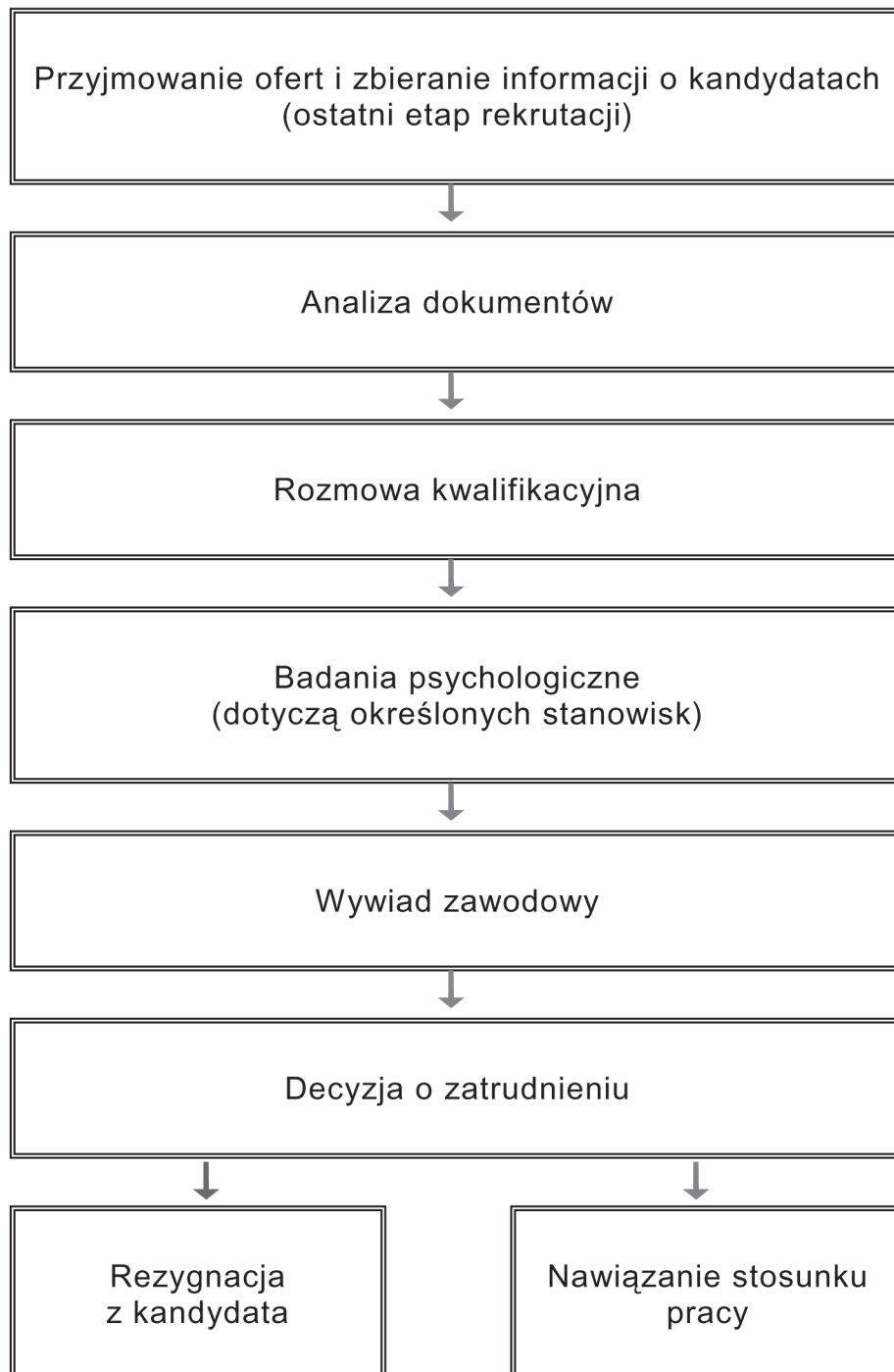
ZAŁĄCZNIK 1

Zgłoszenie wolnego miejsca pracy

1 ZGŁOSZENIE WOLNEGO MIEJSCA PRACY	
I. CHARAKTERYSTYKA OGÓLNA	
Nazwa stanowiska pracy:	
Zespół:	
Jednostka organizacyjna:	
Planowany termin zatrudnienia:	
BEZPOŚREDNI PRZEŁOŻONY	
Imię i nazwisko:	
Zajmowane stanowisko:	
<u>II. UZASADNIENIE</u>	
Zgłosił	Przyjął
Data	Data
Podpis	Podpis

ZAŁĄCZNIK 2

Procedura selekcji kandydata do pracy



ZAŁĄCZNIK 3

Ogłoszenie w prasie

Firma skupiająca około 30 spółek prowadzących działalność handlową, dystrybucyjną i produkcyjną w branży chemicznej poszukuje pracowników do

Zespołu Polityki Handlowego

Od kandydatów oczekujemy:

- wykształcenia wyższego, kierunkowego, wspartego szkoleniami specjalistycznymi,
- umiejętność tworzenia planów sprzedaży,
- znajomości języka angielskiego,
- umiejętności negocjacyjnych,
- znajomości strategii marketingowych,
- kreatywności,
- doskonałych umiejętności interpersonalnych.

Kandydatom oferujemy:

- możliwość rozwoju zawodowego w dynamicznie rozwijającej się firmie,
- atrakcyjne wynagrodzenie,
- dużą samodzielność w realizacji zaplanowanych zadań.

Osoby zainteresowane prosimy o przesyłanie ofert (CV i list motywacyjny)

na adres firmy:

ZAŁĄCZNIK 4

Oferta pracy

Warszawa, dnia 2 maja 2001 r.

Wzór ogłoszenia o wakującym stanowisku w wewnętrznym serwisie informacyjnym

Poszukujemy kandydata na stanowisko

SPECJALISTY

stanowisko podlega: KIEROWNIKOWI ZESPOŁU POLITYKI MARKETINGOWEJ
W BIURZE INWESTYCJI KAPITAŁOWYCH I MARKETINGU

Do głównych obowiązków osoby zatrudnionej na tym stanowisku będzie należeć:

1. Przygotowywanie planów i programów marketingowych wraz z budżetem i ich realizacja.
2. Prognozowanie wydatków marketingowych.
3. Przygotowywanie materiałów dla władz statutowych w zakresie marketingu i współpraca przy procesie przesyłania informacji.
4. Tworzenie i stałe doskonalenie procedur i procesów zachodzących w działalności marketingowej w ramach Grupy Kapitałowej.
5. Wdrażanie nowych rozwiązań w zakresie marketingu.
6. Współpraca przy koordynacji i prowadzeniu kampanii reklamowych i marketingowych.
7. Przygotowywanie prezentacji z zakresu marketingu.

WYMAGANE KWALIFIKACJE:

- Wykształcenie wyższe(zalecane z zakresu zarządzania informacją, marketingu promocji i reklamy) i / lub szkolenia specjalistyczne związane z realizacją zadań.
- Znajomość jednego języka obcego w stopniu niezbędnym do realizacji zadań na stanowisku.
- Roczne doświadczenie w pracy o podobnym charakterze i obowiązkach.
- Zdolności analityczne i negocjacyjne, kreatywność, komunikatywność.

Ponadto praca na stanowisku wymagać będzie:

- pełnej dyspozycyjności, umiejętności pracy pod presją czasową.
- częstych wyjazdów służbowych (konieczność posiadania prawa jazdy).
- bardzo dużego zaangażowania i biegłego poruszania się w Internecie i Intranecie.

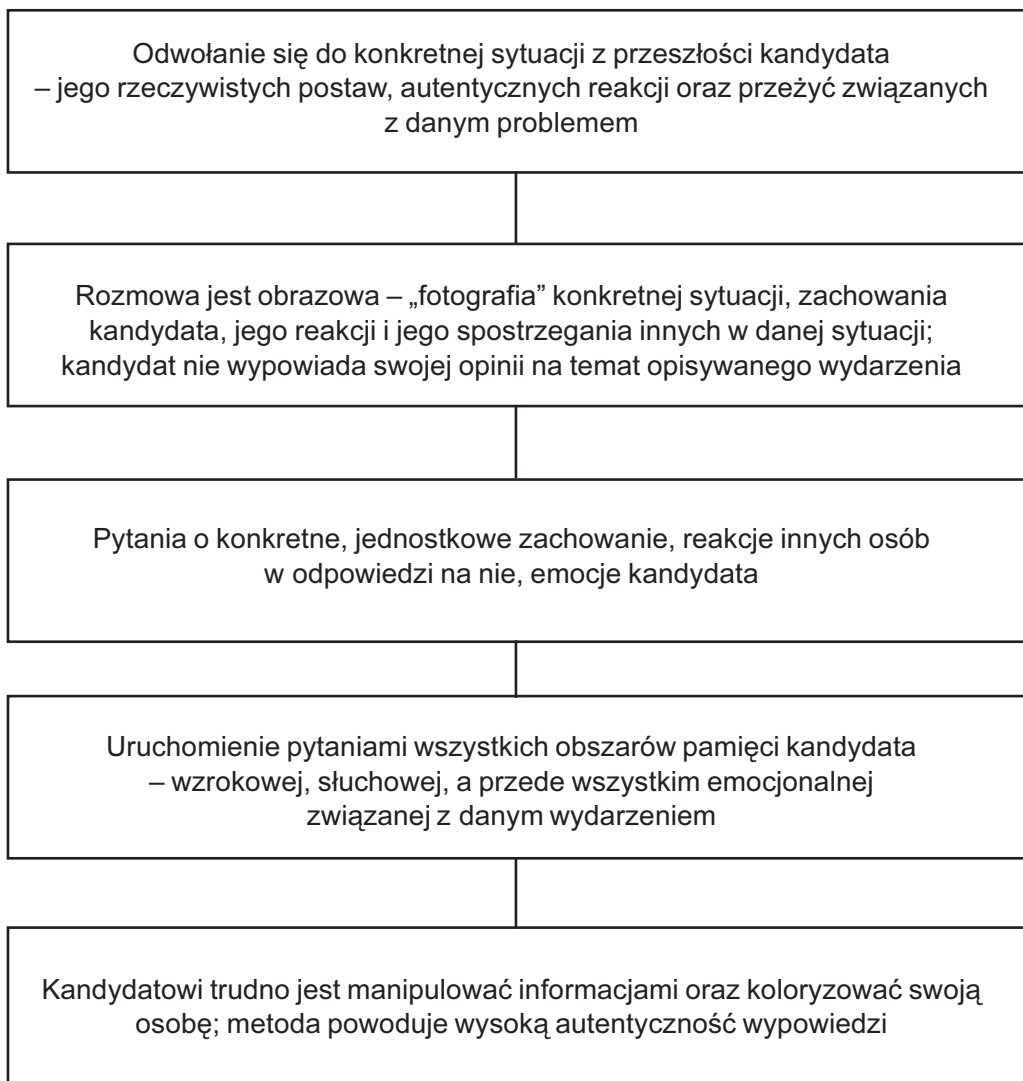
Osoby zainteresowane powyższym stanowiskiem prosimy o przesłanie C.V.

Dokument ten prosimy kierować do Biura Zarządu w terminie do.....

do Zespołu Planowania i Rozwoju Personelu, pokój.....

Metoda epizodyczna

Charakterystyka i przebieg metody epizodycznej



ZAŁĄCZNIK 6

Przykładowa rozmowa kwalifikacyjna

PRZEDMIOT ROZMOWY	PRZYKŁADY PYTAŃ
Pytania wstępne	Czym się Pan kierował przy wyborze naszej oferty zatrudnienia? Czy prowadzi Pani inne rozmowy w sprawie zatrudnienia?
Pytania o kwalifikacje	Który etap swojej edukacji uważa Pan za najbardziej istotny? Jaką szkołę Pan ukończył? Jakie studia podyplomowe Pani skończyła? Jakie zna Pani języki obce?
Pytania dotyczące doświadczenia zawodowego	Czego nauczył się Pan w ostatnim miejscu pracy? Jaki był Pani najbardziej odpowiedzialny zakres obowiązków w dotychczasowej karierze zawodowej? Jak ocenia Pan swoje przygotowanie zawodowe do objęcia tej pracy?
Sytuacja życiowa kandydata	Gdzie Pan mieszka? Jaka jest Pana sytuacja rodzinna? Co chciałby Pan osiągnąć w życiu?
Pytania dotyczące potencjału rozwojowego kandydata	Co najbardziej motywuje Pana do efektywnej pracy? Jakie szkolenie uważa Pan za niezbędne dla dalszego swojego rozwoju? Jakie cechy Pani zdaniem powinien posiadać idealny pracownik na stanowisku kierownika?
Oczekiwania kandydata wobec firmy	Co Pan wie o naszej firmie? Czego Pan oczekuje po pracy u nas w firmie? Czym Pan najbardziej chciałby się zajmować w naszej firmie? Jakie wynagrodzenie Pana satysfakcjonuje?
Cechy fizyczne i psychiczne kandydata (np. wygląd zewnętrzny, sposób wysławiania się, umiejętność nawiązywania kontaktów, samokontrola, szybkość reakcji)	Tu głównie obserwacja i tzw. mowa ciała oraz pytania nie wprost, zaskakiwanie kandydata nieoczekiwanymi pytaniami, tworzenie sytuacji problemowych.

Przykładowa rozmowa kwalifikacyjna

Etapy rozmowy kwalifikacyjnej

Pierwszy kontakt

- dostarcza informacji dotyczących np.: prezencji, przestrzegania i znajomości reguł społecznych, umiejętności wypowiedzania się oraz umiejętności komunikowania się i nawiązywania kontaktu

Rozmowa o faktach

- dotyczy głównie przebiegu kariery zawodowej kandydata, pozwala na określenie podstawowych obszarów doświadczeń, sukcesów i kompetencji zawodowych kandydata oraz na porównanie rzeczywistych doświadczeń z profilem doświadczeń pożądanym na danym stanowisku

Wnioskowanie o kompetencjach zawodowych

- na podstawie tego, co kandydat mówi o swojej pracy oraz tego, jak mówi, wnioskujemy o cechach, umiejętnościach i możliwościach związanych z wykonywaniem określonych zadań; stosuje się tu głównie rozmowę sytuacyjną polegającą na dokładnej analizie stanowiska i określeniu kluczowych sytuacji w pracy

Wnioskowanie o cechach psychologicznych

- tu wnioski formułowane są na podstawie całego kontekstu już uzyskanych danych; zamiast interpretować ludzkie cechy, pokazuje się tutaj style działania: dynamiczny, uporządkowany, samodzielny, nastawiony na ludzi oraz przywódca

ZAŁĄCZNIK 8

Kwestionariusz wywiadu rekrutacyjnego

STANOWISKO:	<i>nazwa stanowiska</i>
Imię i nazwisko kandydata:	
Wiek:	
Data rozmowy:	

Przebieg spotkania:

	UWAGI
Czas przybycia kandydata na spotkanie	<i>Punktualność</i>
Wygląd zewnętrzny kandydata	<i>prezencja, strój</i>
Czy kandydat łatwo nawiązuje kontakt	<i>reakcja na pytania rozluźniająca, ogólne pierwsze wrażenie</i>
Przedstawienie planu spotkania, procedur selekcyjnych, ogólnych informacji o firmie i stanowisku	<i>zainteresowanie ofertą</i>
Motywy ubiegania się o pracę w firmie:	
Przygotowanie zawodowe, zainteresowania zawodowe:	
Oczekiwania kandydata wobec firmy (stanowisko, zadania, zarobki):	
Sytuacja życiowa (miejsce zamieszkania, sytuacja rodzinna, majątkowa, zainteresowania):	
Sprawność umysłowa:	
Rzeczowość:	
Umiejętność formułowania sądów:	

ZAŁĄCZNIK 9

Harmonogram programu adaptacji

Etap	Czas trwania	Temat	Szczegółowy plan programu		Prowadzący
I	Tydzień	szkolenie BHP, poznanie struktury organizacyjnej poznanie specyfiki biur funkcjonalnych i grup operacyjnych	1. Pierwszy dzień	szkolenie BHP	Ekspert ds. BHP Pracownik Biura Zarządu Pracownicy poszczególnych jednostek organizacyjnych
				poznanie struktury organizacyjnej	
			2. Drugi dzień	Biuro Finansowe, Biuro Księgowe, Biuro Teleinformatyki	
			3. Trzeci dzień	Biuro Zarządu, Biuro Rozwoju	
			4. Czwarty dzień	Grupy operacyjne	
			5. Piąty dzień	Grupy operacyjne c.d.	
	1 dzień	Poznanie specyfiki zakładu produkcyjnego	6. Szósty dzień	wizyta w zakładzie produkcyjnym Grupy Kapitałowej CIECH SA	Pracownik Biura Zarządu
II	5 tygodni	Poznanie specyfiki grup operacyjnych – zajęcia praktyczne	2 tydzień	Grupy: Polfa,	Pracownicy poszczególnych jednostek organizacyjnych
			3 tydzień	Organika, Nieorganika,	
			4 tydzień	Agro-Siarka,	
			5 tydzień	Petroplast	
			6 tydzień		
III	6 tygodni	Adaptacja w docelowej jednostce organizacyjnej	7 – 13 tydzień	Poznanie swojego stanowiska pracy oraz pozostałych stanowisk Zespołu	Kierownik Zespołu

Literatura uzupełniająca

1. Abell D.F., *Dualizm w zarządzaniu. Dziś i jutro firmy*, Poltext, Warszawa 2000.
2. Antoszkiewicz J.D., *Rozwiązywanie problemów firmy – praktyka zmian*, Poltext, Warszawa, 1998.
3. Armstrong M.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków, 2000.
4. Bańka W., *Zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie*, A. Marszałek, Toruń 1998.
5. Bartkowiak G., *Orientacja nastawiona na rozwój i uczenie się osób zatrudnionych w organizacjach*, AE w Poznaniu, Poznań 1999.
6. Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D., *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC, Kraków, 2002.
7. Becker G.S., *Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, New York – London 1964.
8. Bieniok H., Rokita J., *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, AE, Katowice 1980.
9. Blaug M., *The Empirical Status of Human Capital Theory: A Slightly Juandiced Survey*, „Jurnal of Economic Literature”, 1976, nr 3, s. 827.
10. Bonsiep W., Klich J., *Menedżerowie średniego szczebla – bariera wprowadzania zmian czy kluczowy czynnik zmian*, „Przegląd Organizacji”, nr 3, 1999.
11. Borkowska S., *Ekonomika pracy. Metody aktywnego zdobywania umiejętności kierowania ludźmi w zakładzie pracy*, Cz. 1 i 2, UŁ, Łódź 1982.
12. Borkowska S., *Grupowe i zespołowe formy wynagrodzeń*, PWE, Warszawa 1997.
13. Borowiecki R., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw – wnioski i zalecenia wynikające z doświadczeń polskich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe. Akademia Ekonomiczna w Krakowie”, nr 532, 1999.
14. Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii. Między nadzieją i strachem. Budowanie mapy kompetencji*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa, 2000.
15. Bratnicki M., *Transformacja przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna. Katowice, 1999.
16. Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa, 2002.
17. Cascio F.W., *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC, Kraków, 2001.
18. De Cenzo D., Robbins S.: *Human Resource Management, Concepts and Practices*, John Wiley& Sons, Illinois, 1994
19. Egeman M.E., *Restrukturyzacja i kierowanie zatrudnieniem*, Poltext, Warszawa, 1999.
20. Fitz-Enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.

21. Francik A., Pochtowski A., *Wybrane problemy zatrudnienia i rynku pracy*, Akademia Ekonomiczna, Kraków, 1993.
22. Gableta M., *Warunki pracy – kultura organizacyjna – kapitał ludzki*. W: *Raport o zarządzaniu, V edycja*. Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa, 2000.
23. Gabrusewicz W., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw i metody oceny jej efektów*, „Przegląd Organizacji”, nr 3, 1999.
24. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
25. Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2002.
26. Juchnowicz M. (red.), *Zarządzanie zasobami pracy – strategia i instrumentarium*, Monografie i opracowania IFGN, SGH, Warszawa 1996.
27. Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2001.
28. Kossowska M., *Ocena i rozwój umiejętności pracowniczych*, AKADE, Kraków, 2001.
29. Kossowska M., Zgud J., *Zmiana w firmie – wyzwanie dla menedżera personalnego*, „Personel”, nr 7, 8, 2000.
30. Kowalczyk L., *Polityka personalna i motywowanie do pracy w przedsiębiorstwie*, SGH, Warszawa, 1992.
31. Kozina A.(red.) *Zarządzanie zmianami i rozwojem firmy. Studia przypadków*.
32. Wyższa Szkoła Biznesu National-Luis University, Nowy Sącz, 1998.
33. Kozioł L., Piechnik-Kurdziel A., Kopeć J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 2002.
34. Król H.(red.), *Szkice z zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2002.
35. Kryńska E., *Socjalne skutki zmian w zatrudnieniu i dochodach z pracy w okresie przebudowy: raport syntetyczny*, IPiSS, Warszawa 1999.
36. Levy-Leboyer C., *Kierowanie kompetencjami. Bilanse doświadczeń zawodowych*, Poltext, Warszawa, 1997.
37. Listwan T.: *Zarządzanie kadrami. Podstawy teoretyczne i ćwiczenia*. Wydawnictwo AE, Wrocław 1999,
38. Louart P., *Kierowanie personelem w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa 1997.
39. Nalepka A., *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Antykwa, Kraków, 1998
40. Oleksyn T., *Elastyczność zatrudnienia*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa, 1996.
41. Oleksyn T., *Sztuka kierowania*, Instytut Badań Naukowych Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości im. Bogdana Jańskiego, Warszawa, 1999.
42. Pedler M., Aspinwall K., *Przedsiębiorstwo uczące się*, Petit, Warszawa 1999.
43. Pochtowski A., Miś A., *Analiza zasobów ludzkich w organizacji*, AE, Kraków 2000.
44. Pochtowski A., *Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce. Studia przypadku*, Dom Wydawniczy ABC, IPiSS, Kraków 2002.

45. Poczowski A. (red.), *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Studia przypadków*, Wyższa Szkoła Biznesu National-Luis University, Nowy Sącz, 1998.
46. Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki I metod*, Antykwa, Kraków, 1998.
47. Sajkiewicz A. (red.), *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 1999.
48. Sajkiewicz A. (red.), *Zarządzanie potencjałem pracy*, SGH, Warszawa 1998.
49. Sapeta T., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw a zarządzanie personelem*, „Zeszyty Naukowe. Akademia Ekonomiczna w Krakowie”, nr 512, 1998.
50. Schlesinger P.F., Sathe V., Schlesinger L.A., Kotter J., *Projektowanie organizacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
51. Sekuła Z., *Controlling personalny*, TNOiK, Bydgoszcz 1999.
52. Senge P.M., *Piąta dyscyplina*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
53. Siewierski B., *Kultura organizacyjna w procesie wprowadzania zmian*, „Przeгляд Organizacji”, nr 6, 1999.
54. Sloman M., *Strategia szkolenia pracowników*, PWN, Warszawa, 1997.
55. Smith A., *Bogactwo narodów. Badania nad naturą i przyczynami bogactwa*, Stewart D.M.(red.), *Praktyka kierowania*, PWE, Warszawa 2002.
56. Szałkowski A.(red.): *Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty*, Poltext, Warszawa, 2002.
57. Szczupaczyński J., *Anatomia zarządzania organizacją*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998.
58. Thierry D., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Adaptacja pracowników do zmian*, Poltext, Warszawa, 1995.
59. Thierry D., Sauret Ch., *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesach zmian*, Poltext, Warszawa, 1994.
60. Wawrzyniak B., *Zrozumieć współczesne przedsiębiorstwo*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa, 1996.
61. *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie. Materiały konferencyjne*, Polska Fundacja Promocji Kadr, WSPi Z im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2001.
62. Zbiegień- Maciąg L., Wiernek B., Pawnik W., Długosz-Truszkowska E., *Zarządzanie personelem w firmie*, AGH, Kraków, 1999.

