

**Materiały uzupełniające - zajęcia 1**

**Zarządzanie kadrami** – zbiór działań związanych z ludźmi, ukierunkowanych na osiągnięcie celów organizacji i zaspokojenie potrzeb (rozwój) pracowników [T. Listwan]

**ZZL** – określona koncepcja zarządzania w obszarze funkcji personalnej przedsiębiorstw, w której zasoby ludzkie postrzega się jako składnik aktywów firmy i źródło konkurencyjności, postuluje się strategiczną integrację spraw personalnych ze sprawami biznesowymi, aktywną rolę kierownictwa liniowego w rozwiązywaniu kwestii personalnych oraz wskazuje się na potrzebę kształtowania kultury organizacyjnej, integracji procesów personalnych oraz budowania zaangażowania pracowników jako narzędzi osiągnięcia celów [A. Poczowski].

**HRM** – to proces pozyskiwania, szkolenia, rozwoju, motywowania i oceny osiągania celów organizacji, jak też podejmowania określonych działań i tworzenia odpowiedniego klimatu organizacji, sprzyjających wzrostowi zadowolenie pracowników i ich wydajności. HRM w znaczeniu węższym odpowiada funkcjom i działaniom określonego departamentu (działu) w firmie, którego domeną jest dobór i szkolenie kadr. HRM w znaczeniu szerszym dotyczy całej organizacji, co oznacza, że jeśli nawet w firmie istnieje dział kadr, to jednak całe kierownictwo firmy, począwszy od dyrektora generalnego (prezesa), a na kierownikach szczebli najniższych kończąc, zaangażowane jest w działania wykonywane w ramach HRM, obejmujące: planowanie zasobów kadrowych, dobór i selekcję pracowników, szkolenie i rozwój, ocenę wykonania, wynagradzanie [L. E. Bonne i D. L. Kurtz].

**HRM** – to strategiczne podejście do doboru, wynagradzania i rozwoju pracowników, które:

- musi być adekwatne do specyfiki firmy – jej celów, technologii, metod pracy, dynamiki wzrostu, charakterystyki ludzi i stosunków przemysłowych (tzn. siły związków zawodowych),
- powinno wynikać ze strategii firmy,
- musi być zgodne z istniejącą kulturą organizacyjną danej firmy. [M. Armstrong]

Gospodarowanie zasobami pracy to działania w kierowaniu firmą, zapewniające jej liczebność i jakość kadr, potrzebne dla konkurencyjnej działalności. Ważną rolę odgrywają tu decyzje, których celem jest optymalne spożytkowanie potencjału pracy dla wzrostu efektywności i wartości firmy [A. Sajkiewicz].

Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji polega na planowym i celowym doborze poszczególnych elementów systemu personalnego oraz ich dopasowaniu do siebie i do strategii organizacji [M. Kostera]

Cele Ogólnie: Przyczynianie się do uzyskania przez firmę przewagi konkurencyjnej, umożliwienie jej sukcesu dzięki zatrudnionym w niej pracownikom.

Dezagregacja celu ogólnego pozwala wyróżnić:

**Cele sprawnościowe** (np. uzyskanie przez przedsiębiorstwo określonej pozycji na rynku, wielkość produkcji, zysku, zaś przez pracownika nowych umiejętności, wyższej wydajności pracy, sprawności umysłowej) oraz **cele humanistyczne** (wiążące się ze społeczną odpowiedzialnością firmy wobec pracowników, społeczności lokalnej oraz środowiska przyrodniczego).

**Cele organizacyjne i indywidualne.**

**Cele pośrednie** (np. pozyskanie kadry o pożądanej liczebności i oczekiwanych kwalifikacjach, integracja zespołów, motywowanie, to cele pośrednie, które powinny „mieć przełożenie” na **cele końcowe**, a więc określony wynik działalności przedsiębiorstwa, pożądaną efektywność, gotowość i zdolność do rozwoju i adaptacji do istniejących warunków.

**Ewolucja:**

W ujęciu chronologicznym wyróżnia się następujące modele zarządzania kadrami:

- model tradycyjny wraz z koncepcją człowieka ekonomicznego,
- model stosunków międzyludzkich z koncepcją człowieka społecznego,
- model zasobów ludzkich z koncepcją człowieka samorealizującego się i człowieka złożonego.

Charakterystyka **modelu tradycyjnego** (klasycznego – F. Taylor, L. i F. Gilbreths, H. Gantt, K. Adamiecki):

- przekonanie o sile motywacji ekonomicznej,
- postulowane zadania dla kierownika: ustalenie sposobu wykonywania pracy na danym stanowisku i zachęcenie pracownika do takiej właśnie pracy, dbałość o warunki i środki pracy, z myślą dostosowania ich do budowy fizycznej człowieka i jego potrzeb fizjologicznych,
- upowszechnienie podziału pracy (specjalizacja i określanie norm pracy),
- osiągnięcia: opracowania i wdrożenia racjonalnych wzorców pracy ludzkiej, upowszechnienie stosowania naukowych metod organizacji pracy, zwrócenie uwagi na motywację ekonomiczną,
- zastrzeżenia: zbyt uproszczenie koncepcji człowieka i przedmiotowe traktowanie pracownika.

Charakterystyka koncepcji **człowieka ekonomicznego**: istota bierna, wrażliwa jedynie na

bodźce ekonomiczne, człowiek prymitywny, zimny, wyrachowany egoista bez fantazji i emocji, istota pozbawiona uzdolnień siły charakteru, wysokiego morale i pracowitości  
Charakterystyka paternalistycznego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi (R. Owen, T. Bata, H. Ford):

- dodatkowe świadczenia na rzecz pracowników,
- oczekiwanie względem pracowników bezwzględnego posłuszeństwa, dyscyplina i nadzór,
- uproszczenie motywacji do oddziaływań o charakterze ekonomicznym,
- rozróżnienie na paternalizm naiwny i paternalizm subtelny.

Charakterystyka modelu **stosunków międzyludzkich** (E. Mayo):

- zwrócenie większej uwagi i docenienie znaczenia potrzeb społecznych w życiu pracownika,
- dopuszczenie pewnej swobody w podejmowaniu decyzji w pracy (wzrost znaczenia komunikowania się między pracownikami oraz informowania)
- stwierdzono mniejszą rolę bodźców materialnych i podkreślano znaczenie oddziaływania grupy i liderów nieformalnych,
- zarzuty: przecenianie znaczenia potrzeb społecznych człowieka i ignorowanie ekonomicznych, kulturowych, technologicznych i ekologicznych czynników, stwierdzenie, że między wydajnością pracownika a poziomem zadowolenia z pracy nie zawsze zachodzą ścisłe powiązania, podejrzania o to, że model ten stanowi bardziej wyrafinowany sposób manipulowania pracownikami.

Założenia koncepcji **człowieka społecznego**:

- u podstaw organizacyjnego zachowania się pracownika są jego potrzeby społeczne, a szczególnie przynależności i uznania,
- wynikające z postępu technicznego rozdrobnienie pracy zmniejszyło możliwości zaspokojenia potrzeb społecznych pracownika w wykonywaniu zawodu, toteż poszukuje on satysfakcji w ramach stosunków nieformalnych,
- uczestnictwo każdego człowieka w organizacji jest tym bardziej niezawodne i wydajne, im wyższe jest jego morale oraz im bardziej jest ona zadowolony ze swej sytuacji w pracy, a zadowolenie to wynika z zaspokojenia potrzeb społecznych,
- wysokie morale i wysoki poziom zadowolenia pracowników można osiągnąć przez stosowanie określonych technik zarządzania, których wspólną cechą jest okazanie życzliwego zainteresowania sprawami podwładnych.

Założenia modelu **zasobów ludzkich** (R. Miles, A. Maslow, D. McGregor, R. Likert, Ch. Argyris):

- charakterze behawioralnym dotyczy uznania pracowników danej organizacji jako zasobu wiedzy, zdolności, umiejętności oraz, że mogą i chcą przyczynić się do realizacji celów organizacji,
- o charakterze ekonomicznym sprowadza się do uznania personelu firmy nie tylko jako składnika kosztów, ale przede wszystkim jako składnika aktywów, w który należy i warto inwestować.

Charakterystyka modelu **zasobów ludzkich**:

- 1) wykorzystania kultury organizacyjnej do kształtowania zaangażowania pracowników,
- 2) uznania idei solidaryzmu, czyli wspólnoty interesów pracodawców i pracobiorców,
- 3) zastąpienia posłuszeństwa pracowników ich zaangażowaniem,
- 4) odejścia od kolektywizmu na rzecz zespołowości i indywidualizacji stosunków pracy,
- 5) rozwijania partycypacji pracowników w funkcjonowaniu organizacji,
- 6) szacunku wobec pracownika i zwrócenia uwagi na etyczny aspekt stosunków pracy.

Założenia koncepcji człowieka samorealizującego się:

- 1) wydatkowanie energii fizycznej umysłowej w pracy jest tak naturalne jak w zabawie lub wypoczynku, a zależnie od warunków, praca może być zarówno źródłem zadowolenia, jak i kary,
- 2) kontrola zewnętrzna i obawa kary nie są jedynymi środkami skłaniającymi pracownika do wysiłku organizacyjnego, pragnie on być samodzielny w wykonywaniu zadań, które mu powierzono,
- 3) stopień zaangażowania się pracownika w realizację celów organizacyjnych jest funkcją ogólnie przyjętego wynagrodzenia uzyskiwanego w związku z realizacją tych celów, a najważniejszy element tego wynagrodzenia (satysfakcja ego i samourzeczywistnienie) może być bezpośrednim wynikiem wysiłku włożonego w realizację celów organizacji,
- 4) przeciętny człowiek uczy się nie tylko przyjmować, ale także poszukiwać odpowiedzialności, natomiast uchylanie się od niej jest wynikiem doświadczenia,
- 5) wśród ludzi powszechny jest stosunkowo wysoki poziom wyobraźni, pomysłowości, twórczego myślenia i inicjatywy w rozwiązywaniu problemów organizacyjnych,
- 6) intelektualne możliwości przeciętnego człowieka w warunkach nowoczesnej działalności gospodarczej są zaledwie częściowo spożytkowane.

W koncepcji człowieka złożonego (E. H. Schein) podkreśla się większą złożoność natury ludzkiej, niż to zakładano w koncepcjach wcześniejszych, a dodatkowo zauważa się pewne

różnice między poszczególnymi ludźmi – nie sposób spotkać dwóch takich samych osób, bowiem:

- 1) człowiek jest istotą nie tylko złożoną ale i zmienną, a jego hierarchia potrzeb zmienia się w zależności od czasu i sytuacji, poszczególne motywy wzajemnie na siebie oddziałują tworząc złożone kombinacje elementów motywacyjnych,
- 2) człowiek jest zdolny do uczenia się, a jego motywacja jest wynikiem złożonego procesu wzajemnych powiązań między wewnętrznymi potrzebami a doświadczeniem w pracy,
- 3) motywy każdego człowieka są odmienne, a duże znaczenie ma w ich ukształtowaniu szeroko rozumiane środowisko pracy,
- 4) wzory zachowań i uczucia powstają u każdego człowieka w procesie wzajemnego oddziaływania innych ludzi, posiadanych zdolności oraz doświadczenia zdobytego w realizacji powierzonych mu zadań,
- 5) w związku z tym, nie istnieje jedna dobra strategia kierownicza, która będzie skuteczna w stosunku do wszystkich pracowników przez długi czas.

Model przełomu wieków to: **zarządzanie potencjałem społecznym (dynamiczne zaangażowanie)**.

- stwierdzenie, że wszystkie trzy modele mają swoich zwolenników i są skuteczne w praktyce (podejście sytuacyjne – complex man);
- model zasobów ludzkich odpowiada wymogom racjonalności społeczeństwa przemysłowego, natomiast warunki ery postindustrialnej są zupełnie odmienne – stąd konieczność poszukiwania nowych rozwiązań,
- podstawowa zmiana to stwierdzenie, że przedsiębiorstwo to nie zbiór zasobów, ale układ stosunków społecznych, stąd istotna znaczenie dla zarządzania ludźmi stanowi kultura organizacyjna.

Rozwój zarządzania kadrami bywa przez różnych autorów dzielony w różny sposób. Można zatem mówić o trendach rozwojowych:

- biurokratyzacja – do lat 60-tych, administrowanie dokumentacją pracowniczą,
- instytucjonalizacja – lata 60-te, centralizacja i specjalizacja,
- humanizacja – lata 70-te, poprawa warunków pracy i stosunków społecznych w organizacji (partycypacja)
- ekonomizacja – lata 80-te, racjonalizacja i uelastycznienie zatrudnienia, odbiurokratyzowanie,

- przedsiębiorczość – lata 80/90, postawy przedsiębiorcze, współdecydowanie, współdziałanie, współodpowiedzialność, orientacja na klienta, jakość procesów pracy,
- zarządzanie w oparciu o wartości lata 90/00 – kultura organizacyjna, potencjał społeczny, zarządzanie wiedzą, równowaga między pracą a życiem prywatnym. oraz o fazach rozwoju funkcji personalnej:
- faza operacyjna (lata 1900-1945), głównymi zadaniami działów kadr w przedsiębiorstwach była administracja płac i pełnienie zadań pomocniczych,
- faza menedżerska (taktyczna, 1945-1980), centralizacja działów personalnych, których zadania dotyczyły zbierania i przetwarzania informacji do celów decyzyjnych i planistycznych, administracja, utrzymywanie stosunków z rynkiem pracy, rekrutacja pracowników,
- faza strategiczna (od lat 80-tych), decentralizacja działów personalnych, różne szczeble funkcji personalnej odpowiedzialne są za realizację różnych celów.

Uznaje się, że rosnące znaczenie i zainteresowanie zarządzaniem kadrami może wynikać:

1. z wpływu czynników związanych z otoczeniem przedsiębiorstwa (tzw. poziom **makro**), to skutki rosnącej konkurencji, szybkiego tempa zmian, globalizacji, oczekiwań społecznych wynikających z wzrostu wykształcenia i aspiracji członków społeczeństwa, regulacji prawnych wynikających z wpływu państwa na zatrudnienie, zmian demograficznych, demokratyzacji życia społecznego, wysokich kosztów pracy w nowoczesnym przedsiębiorstwie);
2. z przekształceń na poziomie **mikro** (charakterystyka organizacji i wszystkich jej zasobów, co oznacza, że nadanie zarządzaniu ludźmi charakteru strategicznego przypisuje tej dziedzinie odpowiedzialność za maksymalizację produktywności, jakości życia w pracy i zyski), a więc czynników związanych z organizacją, np.: wzrost złożoności organizacji, restrukturyzacja przedsiębiorstw, outsourcing, decentralizacja zarządzania, dostrzeżenie roli kultury organizacyjnej, zmiany w technologii wytwarzania.
3. z wpływu czynników dotyczących samego pracownika, np.: zdolności potencjału społecznego do generowania innowacji, a jednocześnie presja na większą sprawność i kreatywność pracowników, większą elastyczność i samodzielność w pracy, oczekiwanie odpowiedzialności i lojalności względem organizacji, powiązania i wzajemnego dostosowania jednostki i organizacji, wrażliwość potencjału społecznego na nieodpowiednie traktowanie, poczucie niepewności w pracy, przywiązywanie wagi do zagadnień etycznych w miejscu pracy

Zbiór działań składających się na zarządzanie kadrami można ujmować w trzech aspektach:

- funkcjonalnym, tj. rodzaju wykonywanych czynności, subfunkcji, czy procesy,
- instytucjonalnym, określającym typ podmiotów (instytucji) realizujących zadania i procesy kadrowe,
- instrumentalnym, dotyczącym metod i technik rozwiązywania zadań z tego obszaru.

W ramach zarządzania kadrami można wyróżnić następujące wyspecjalizowane działania

(ujęcie funkcjonalne):

- 1) planowanie zasobów pracowniczych,
- 2) rekrutacja,
- 3) dobór kandydatów i ich wprowadzanie do pracy,
- 4) strukturyzacja ról i ustanawianie hierarchii (pełnienie roli, wynikającej ze stanowiska pracą,
- 5) szeroko rozumiane wynagradzanie pracownika,
- 6) ocenianie pracowników i efektów ich pracy,
- 7) doskonalenie pracownika i warunków pracy,
- 8) awansowanie,
- 9) zwalnianie i odejścia,
- 10) stosunki pracy (przemysłowe).

Niekiedy owe wyspecjalizowane działania autorzy traktują jako etapy procesu kadrowego, wśród których wymienia się:

- 1) analizę kosztów funkcjonowania pracowników w organizacji (analiza kosztów pracy);
- 2) planowanie personalne (a w nim analizę czynników wewnętrznych, np. strategiczny model polityki personalnej, analizę struktury zatrudnienia oraz analizę czynników zewnętrznych, m. in. analiza rynku pracy, otoczenia lokalnego);
- 3) nabór kandydatów;
- 4) dobór kadry wraz z selekcją
- 5) wprowadzanie do pracy;
- 6) szkolenie i doskonalenie;
- 7) system motywacji i jego instrumenty;
- 8) kierowanie bieżące i organizacja pracy;
- 9) kształtowanie grup pracowniczych;
- 10) system informacji i komunikacji personalnej,
- 11) kształtowanie stosunków międzyludzkich;
- 12) sposób sprawowania władzy kierowniczej;

- 13) czas pracy i jego elastyczność;
- 14) dyscyplina pracy (konflikty);
- 15) normowanie i wartościowanie pracy;
- 16) system płac;
- 17) system kontroli pracowniczej;
- 18) ocena efektywności pracy i pracowników;
- 19) przenoszenie (w tym awanse);
- 20) proces redukcji kadry;
- 21) ochrona pracy i BHP;
- 22) funkcja społeczna (w tym socjalna) zakładu pracy.

Podmioty polityki kadrowej (ujęcie instytucjonalne) to te osoby, bądź grupy osób, które uczestniczą w przygotowaniu, podejmowaniu oraz wykonywaniu decyzji kadrowych, np.: dyrektor przedsiębiorstwa oraz upoważnione przez niego osoby (w szczególności zaś kierownicy różnych szczebli), a także organizacje związkowe.

Ze względu na interdyscyplinarny charakter ZZL, znajdują tu zastosowanie metody i techniki (ujęcie instrumentalne) wywodzące się z różnych dyscyplin (np.: socjologia i psychologia pracy, ergonomia, analiza ekonomiczna), np.: analiza pracy, techniki planowania zatrudnienia, techniki naboru kandydatów, systemy ocenienia pracowników, komunikowanie się, rachunek kosztów pracy, wartościowanie pracy, formy organizacji czasu pracy, analiza przypadku, informatyczne systemy ZZL, internet i intranet.

W oparciu o ideę cyklu organizacyjnego (preparacja – realizacja – kontrola) zarządzanie kadrami można przedstawić jako całość złożoną z:

- 1) planowania kadr,
- 2) formowania zespołu pracowniczego,
- 3) motywowania (aktywizowania)
- 4) kontroli zarządzania kadrami.

**Model sita** w polityce personalnej:

- założenia: człowiek dorosły jest już w pełni ukształtowany, nie można go zmienić, a konkurencja między ludźmi ma dużą siłę motywacyjną,
- kultura organizacyjna oparta na konkurencji i rywalizacji między pracownikami, nie tylko przy ubieganiu się o pracę, ale również w trakcie pracy, przedsiębiorstwo prezentuje tutaj podejście „spijania śmietanki”.

**Model kapitału** ludzkiego w polityce personalnej:

- założenia: człowiek ze swej natury jest zdolny i skłonny do rozwoju, a podstawową siłą motywacyjną jest dążenie do rozwoju,
- kultura organizacyjna oparta na lojalności, zaangażowaniu i współpracy, przedsiębiorstwo troszczy się o rozwój profesjonalny pracowników i ich zadowolenie.

### **Temat: ELASTYCZNOŚĆ ORGANIZACJI A ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI**

#### **Cechy charakterystyczne współczesnego, globalnego rynku pracy:**

- Zmniejszenie roli związków zawodowych i indywidualizacja relacji między firmą a pracownikiem,
- Wzrost znaczenia umiejętności i kapitału ludzkiego => potrzeba ciągłej edukacji o wysokiej jakości (long life learning),
- Starzenie się społeczeństw, postępujące procesy emancypacyjne,
- Konieczność dostosowania się do zmian w globalnej gospodarce (wzrost znaczenia usług, zmiana lokalizacji centrów przemysłowo-produkcyjnych).

#### **Konsekwencje w/w [wyżej wymienionych] tendencji:**

- Silna presja rynkowa na nieustanny i szybki wzrost produktywności firm
- Potrzeba większej elastyczności i adaptacyjności ze strony:
  - firm, -pracowników, -rządu.

#### **Elastyczna firma oznacza:**

- swobodne dostosowanie wielkości i formy zatrudnienia do zmieniających się potrzeb rynkowych,
- szybkie i proste nawiązywanie stosunku pracy oraz tanie i łatwe procedury zwolnień,
- pracownicy tworzący „trzon” firmy i personel „zadaniowy”,
- wykorzystywanie możliwości tkwiących w elastycznym kształtowaniu:
  - liczby zatrudnionych,
  - czasu pracy,
  - miejsca pracy, organizacji pracy

#### **Formy elastyczności zatrudnienia:**

- zewnętrzna,
- wewnętrzna,
- funkcjonalna,
- elastyczność wynagradzania.

#### **Elastyczność zewnętrzna [elastyczne kontrakty]**

- outsourcing,
- praca na czas określony,
- agencje pracy tymczasowej,
- dzielenie się pracownikami,
- samozatrudnianie.

#### **Elastyczność wewnętrzna [czasu pracy] skompresowany tydzień pracy [40 godzin; 5 dni/tydzień]**

- ♦ praca w niepełnym wymiarze,
- ♦ zadaniowy czas pracy,
- ♦ przerywany czas pracy,
- ♦ praca w weekendy,
- ♦ praca o wydłużonym okresie rozliczeniowym [przeważnie trwa on 4 miesiące],
- ♦ praca w nadgodzinach,
- ♦ elastyczne godziny pracy w skali dnia.

#### **Elastyczność funkcjonalna [organizacji pracy]**

- wielozadaniowość,
- praca na zastępstwo,
- podział stanowisk pracy,
- praca na zmiany, na akord,
- telepraca.

#### **Elastyczność wynagradzania [nietypowe formy]**

- o płaca powiązana z wynikami,
- o niższe wynagrodzenie, zasadnicze – w zamian wyższe bonusy za efekty,
- o udział w zysku firmy,
- o opcje na akcje.

#### **Skutek dla firmy:**

a) Elastyczna firma łatwiej znosi fluktuację koniunktury i lepiej odpowiada na wyzwania globalizacji dzięki:

- Większej adaptacyjności i zdolności do restrukturyzacji,
- Mniejszej wrażliwości na zmiany zewnętrzne [szoki],
- Szybszemu przyswajaniu nowych technologii,
- Przyciąganiu i utrzymaniu wartościowych pracowników,

b) Pozycja konkurencyjna elastycznej firmy jest lepsza.

#### **Zastrzeżenia wobec elastycznego zatrudnienia z punktu widzenia firm :**

- Niższa kontrola wysiłku i uczciwości pracownika – przy zlecaniu na zewnątrz i pracy w domu,
- Krótkotrwały charakter relacji obniża motywację pracownika do sumiennej pracy,
- Konieczność częstszego wdrażania nowych pracowników,
- Trudność ustalenia adekwatnego wynagrodzenia.

#### ***T: ELEMENTY PROCESU KADROWEGO. PROCEDURY KADROWE.***

##### **Zadania realizowane w ramach zarządzania zasobami ludzkimi:**

- Formułowanie potrzeb zatrudnienia,
- Dobór i utrzymanie personelu,
- Kształtowanie zasobów ludzkich (ilość, jakość, motywacja) zgodnie ze strategią rozwoju firmy,
- Obsługa administracyjna kadr.

**Procedury kadrowe** przyjęty w przedsiębiorstwie sposób postępowania w określonym obszarze decyzyjności.

##### **Procedury kadrowe dotyczą:**

- Pozyskiwania pracowników (rekrutacja, selekcja),
- Rozwoju pracowników,
- Ocen pracowniczych,
- Wynagradzania,
- Zwolnień.

##### **Procedura pozyskiwania pracowników**

zespół działań mających na celu pozyskiwanie odpowiednich ludzi do organizacji i doprowadzenie do właściwej obsady wolnych stanowisk pracy tak, aby zapewnić ciągłe i sprawne funkcjonowanie organizacji (dobór pracowników w ujęciu szerszym)

##### **Znaczenie pozyskiwanie pracowników**

- poprzez zatrudnienie ludzi o odpowiednich kompetencjach unika się problemów z motywacją (nie należy zatrudniać ludzi „zbyt dobrych” ani „zbyt słabych”)
- właściwie przeprowadzony proces doboru ogranicza „nieprzewidywalność” zasobów ludzkich w firmie i obniża poziom niepewności
- ograniczenie kosztów działalności kadrowej, bowiem poprzez właściwy dobór zmniejsza się płynność (fluktuacja) kadr, a więc nakłady na kampanie rekrutacyjne, koszty odpraw, programów szkoleniowych, administracji zwolnień, zatrudniania nowych pracowników

- unika się tzw. kosztów odroczonej będących skutkiem zatrudnienia nieodpowiednich pracowników na określonych stanowiskach (np. słabe efekty sprzedaży, niska jakość, marnotrawstwo materiałów i narzędzi, niepełnego wykorzystania czasu pracy, absencji)

**Istotnym zadaniem w procesie doboru** jest znalezienie takiego kandydata do pracy, którego kwalifikacje (umiejętności interpersonalne, techniczne i koncepcyjne) będą w jak największym stopniu dopasowane do wymagań stanowiska pracy.

**Profil kwalifikacyjny (kompetencyjny)** pracownika na danym stanowisku można określić w drodze analizy pracy, który polega na zbieraniu i gromadzeniu informacji o pracy i pozwala wskazać co i jak pracownik wykonuje na stanowisku pracy, z jakich narzędzi, środków, metod i technik korzysta i w jakich warunkach pracuje.

##### **Problemy terminologiczne:**

- dobór: w ujęciu szerszym = pozyskiwaniu pracowników, na który składa się rekrutacja, selekcja i wprowadzanie do pracy,
- w ujęciu węższym dobór = selekcja i oznacza wybór kandydatów do pracy
- nabór = rekrutacja (w naszym ujęciu)

##### **Elementy procedury pozyskiwania pracowników:**

1. Ustalenie potrzeb kadrowych
2. Ustalenie wymagań kwalifikacyjnych
3. Zasady rekrutacji
4. Zasady selekcji (etapy, narzędzia, podmioty)
5. Warunki zatrudnienia (forma prawna)

##### **Procedura rozwoju pracowników**

Czego dotyczy rozwój pracowników?

Na **indywidualny potencjał pracy** składają się: zdolności, zdrowie, wiedza ogólna i zawodowa pracownika, umiejętności praktyczne, poziom rozwoju moralnego oraz motywacja. Natomiast wszyscy zatrudnieni tworzą potencjał pracy (zasoby ludzkie) firmy.

**Rozwój zasobów ludzkich (potencjału pracy)** – wszelkie przedsięwzięcia, które prowadzą do wzrostu efektywności zasobów ludzkich oraz do podniesienia ich wartości rynkowej (w wymiarze nie adaptacji, ale ekspansji, polepszania zdolności do działania).

**Celem rozwoju potencjału pracy** jest ciągłe doskonalenie poszczególnych elementów potencjału pracy indywidualnych pracowników lub określonych grup, aby dostosować je do zachodzących i przewidywanych zmian w organizacji i jej otoczeniu (trzy poziomy analizy problemu rozwoju potencjału społecznego: organizacji, grup, pracownika).

**W tradycyjnym podejściu do rozwoju pracowników**, jeżeli:

- Przygotowanie pracownika > wymagań stanowiska → awans lub rozszerzenie zakresu obowiązków
- Przygotowanie pracownika < wymagań stanowiska pracy → zatrudnienie nowego pracownika lub doksztalcenie
- W nowoczesnym podejściu, zgodnym z duchem zasobów ludzkich, istotne znaczenie inwestowania w kapitał ludzki wynika z założenia, że zasoby ludzkie stanowią składnik aktywów firmy i źródło jej konkurencyjności.

**Dlaczego należy rozwijać (kształcić, doskonalić umiejętności) pracowników?** Aby.....

- Dostosować kompetencje pracowników do zmieniających się warunków pracy
- Poprawić wyniki (ilość i jakość),
- Poprawić sprawności w wykonywaniu zadań przez pracowników, co ułatwia kierownikowi pracę (kontrola, poprawa błędów)
- Kształtować właściwe postawy i zachowania pracowników (akceptacja kluczowych wartości firmy, lepsze zrozumienie misji i celów, zaangażowanie pracowników)
- Dać pracownikom możliwość nabycia umiejętności niezbędnych przy wprowadzaniu zmian i radzeniem sobie na określonym stanowisku po ich wdrożeniu
- Poprawić stan zdrowia i bezpieczeństwa w pracy pracowników
- Obniżyć poziom fluktuacji kadr, a tym samym koszty związane ze zwolnieniami i rekrutacją
- Motywować, ponieważ wielu pracowników ceni sobie w pracy możliwość rozwoju

**Elementy procedury rozwoju pracowników:**

1. Ustalanie potrzeb szkoleniowych
2. Zasady wyboru pracowników do szkoleń
3. Zasady wyboru metody i podmiotu szkolącego
4. Zasady ewaluacji szkoleń
5. Zasady prowadzenia coachingu

**T: PRACOWNIK W PRZEDSIĘBIORSTWIE**

**Pracownik** – osoba fizyczna posiadająca pełną zdolność do czynności prawnych, która ukończyła 18 lat (dolną granicę wieku stanowi 15 lat, ale wtedy stosunek pracy podlega szczególnej ochronie)

**Pracodawca** – jednostka organizacyjna (osoba prawna (przedsiębiorstwo państwowe,

spółdzielnia, spółka, jednostka bez osobowości prawnej) lub osoba fizyczna (gdy zatrudnia min. 1 pracownika).

Pracodawca to podmiot, który:

- a) nawiązuje stosunek pracy
- b) ma kompetencje do wydawania poleceń dotyczących pracy, tj. sposobu, miejsca i czasu jej wykonywania.
- c) czynności z zakresu prawa pracy wykonuje osoba zarządzająca (dyrektor, prezes), organ zarządzający (np. zarząd spółdzielni), osoba do tego wyznaczona lub w przypadku osoby fizycznej będzie to właściciel zakładu (lub osoba wyznaczona przez niego)

**Hierarchia przepisów** - pracodawca i pracownik w łączącej ich umowie o pracę dowolnie kształtują wzajemne prawa i obowiązki, jednak zgodnie z przepisami prawa pracy.

Hierarchia przepisów prawa pracy:

1. kodeks pracy
2. akty wykonawcze wydane na podstawie i w granicach kodeksowego lub ustawowego upoważnienia
3. układy zbiorowe pracy i porozumienia zbiorowe
4. regulaminy (np. pracy, wynagrodzeń) i statuty

Akty niższego rzędu nie mogą zawierać postanowień mniej korzystnych dla pracowników niż akty wyższego rzędu

**Elementami stosunku pracy** jest wykonywanie osobiste określonego rodzaju pracy:

- na rzecz i pod kierownictwem pracodawcy
- w miejscu i czasie wyznaczonym przez pracodawcę
- za wynagrodzeniem

Łączne wystąpienie tych elementów będzie zawsze oznaczało zatrudnienie ze stosunku pracy

**Rodzaje umów o pracę:** umowa na czas nie określony, umowa na czas określony, umowa na czas wykonywania określonej pracy, umowa na zastępstwo, umowa na okres próbny

**Elementy umowy o pracę:** określenie stron umowy, rodzaj umowy, datę jej zawarcia; rodzaj pracy; miejsce wykonywania pracy; wynagrodzenie za pracę odpowiadające rodzajowi pracy, ze wskazaniem składników wynagrodzenia; wymiar czasu pracy; termin rozpoczęcia pracy

**Rozwiązanie umowy o pracę** może nastąpić na skutek:

- porozumienia stron – jest to zgodne oświadczenie woli pracownika i pracodawcy, co do ustania stosunku pracy i jego terminu
- rozwiązania umowy o pracę za wypowiedzeniem przez oświadczenie jednej ze stron z zachowaniem okresu wypowiedzenia

- rozwiązania umowy o pracę bez wypowiedzenia – przez oświadczenie jednej ze stron bez zachowania okresu wypowiedzenia
- z upływem czasu, na który była zawarta z dniem ukończenia pracy, dla której wykonania była zawarta

#### **Świadcstwo pracy**

- potwierdza rozwiązanie lub wygaśnięcie stosunku pracy potwierdza świadectwo pracy,
- powinno być wydane pracownikowi niezwłocznie po rozwiązaniu umowy
- powinno zawierać informacje nt. okresu i rodzaju wykonywanej pracy, zajmowanych stanowisk, trybu rozwiązania albo okoliczności wygaśnięcia stosunku pracy i inne (np. korzystanie z urlopu bezpłatnego, wychowawczego, odbywania służby wojskowej, egzekucjach z wynagrodzeń)

#### **Umowa zlecenia**

- pracę może świadczyć nie tylko osoba fizyczna, ale i podmiot gospodarczy (firma)
- brak podporządkowania pracodawcy
- nie obejmuje jej ustawowe minimum wynagrodzenia i jest ono wypłacane z dołu (czyli po wykonaniu pracy),
- nie ma ograniczeń w liczbie kolejnych takich umów, zleceniodawca nie udziela urlopu, nie wypłaca odprawy, nie płaci za czas choroby

#### **Umowa o dzieło**

- jej wynikiem jest konkretny rezultat o charakterze materialnym lub niematerialnym
- nie musi być zrealizowana osobiście przez podmiot, który ją zawiera, ale odpowiedzialność ponosi wykonawca
- od umowy o dzieło nie płaci się składek na ZUS, chyba że pracodawca podpisze ją z własnym pracownikiem

#### **Kontrakt menedżerski**

- forma zatrudnienia menedżerów (tzw. umowa nienazwana, co oznacza całkowitą swobodę w kształtowaniu treści i warunków umowy w ramach uregulowań KH i KC)
- może być zawierany na czas nie określony i określony (zwykle nie krótszy niż 2-3 lata),
- zarządzający bierze na siebie obowiązek starannego wykonywania powierzonych mu czynności, przejmuje w zarząd zarówno majątek materialny przedsiębiorstwa, jak również jego składniki niematerialne (załoga).
- przedmiotem kontraktu mogą być: poprawa efektywności zarządzania, poprawa kondycji finansowej przedsiębiorstwa, restrukturyzacja, prywatyzacja.

- zarządca reprezentuje przedsiębiorstwo na zewnątrz, podejmuje strategiczne decyzje ekonomiczne oraz administruje powierzonym mu personelem otrzymywane wynagrodzenie zwykle uzależnione jest od osiągniętych wyników,
- menedżer odpowiada całym swoim osobistym majątkiem (stosowany jest weksel gwarancyjny w wysokości od 75- do 150- krotności przeciętnego wynagrodzenia w gospodarce).
- w kontrakcie ustalane są warunki wcześniejszego jej rozwiązania za dwu- , trzymiesięcznym wynagrodzeniem, a w określonych przypadkach ze skutkiem natychmiastowym

#### **Obowiązki pracodawcy**

- informować pracowników podejmujących pracę o zakresie obowiązków, sposobie wykonywania pracy, podstawowymi uprawnieniami
- organizować pracę w sposób zapewniający wykorzystanie czasu pracy, ograniczający jej uciążliwość
- przeciwdziałać dyskryminacji w zatrudnieniu
- zapewnić bezpieczne i higieniczne warunki pracy (również szkolić w tym zakresie)
- terminowo i prawidłowo wypłacać wynagrodzenie
- ułatwić pracownikom podnoszenie kwalifikacji (dbać o wprowadzenie do pracy absolwentów)
- zaspokajać w miarę posiadanych środków potrzeby socjalne pracowników
- stosować obiektywne i sprawiedliwe kryteria ocen
- prowadzić dokumentację w sprawach związanych ze stosunkiem pracy oraz akta osobowe pracowników
- kształtować w zakładzie pracy zasady współzycia społecznego

#### **Obowiązki pracownika**

- wykonywać pracę sumiennie i starannie oraz stosować się do poleceń przełożonych (dotyczących pracy, jeżeli nie są sprzeczne z przepisami prawa lub umowa o pracę)
- przestrzegać czasu pracy oraz regulaminu pracy ustalonego w zakładzie pracy
- przestrzegać przepisów BHP i ppoż
- dbać o dobro zakładu pracy, chronić jego mienie oraz dochowywać tajemnicy
- przestrzegać w zakładzie pracy zasad współzycia społecznego