

Vademecum

***z zakresu zarządzania
zasobami ludzkimi***

Wydawca: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

Redakcja: Jarosław Motyka, WYG International Sp. z o.o.

Skład, łamanie i druk: TBBROKER

Copyright by © Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

Warszawa 2010

Spis treści

Budowanie zespołu - rozwijanie potencjału grupy	7
Marketing personalny i PR wewnętrzny	17
System Ocen Pracowniczych	27
Wartościowanie stanowisk pracy	45
Kompetencyjny system wynagradzania pracowników	51
System zwolnień monitorowanych	69
Budowanie efektywnego systemu szkoleń pracowników	79
Zarządzanie w oparciu o kompetencje	107
Doskonalenie systemu wynagrodzeń	119
Elastyczne formy zatrudnienia i czasu pracy	129
Prawne aspekty Zarządzania Zasobami Ludzkimi	145
Efektywna komunikacja w firmie	159
Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników	171
Bibliografia	207



Szanowni Państwo.

Oddajemy do Państwa rąk publikację, która stanowi bogate kompendium wiedzy z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi i dysponowania kapitałem ludzkim w celu podnoszenia konkurencyjności firmy. Podręcznik ten powstał w ramach projektu „Inwestycja w kadry 3” i przeznaczony jest dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP).

Struktura podręcznika to najważniejsze zagadnienia merytoryczne zgrupowane w 13 rozdziałach:

1. Budowanie zespołu – rozwijanie potencjału grupy;
2. Marketing personalny i PR wewnętrzny;
3. System ocen pracowniczych;
4. Wartościowanie stanowisk pracy;
5. Kompetencyjny system wynagradzania pracowników;
6. System zwolnień monitorowanych;
7. Budowanie efektywnego systemu szkoleń pracowników;
8. Zarządzanie w oparciu o kompetencje;
9. Doskonalenie systemu wynagrodzeń w przedsiębiorstwie;
10. Elastyczne formy zatrudnienia i czasu pracy;
11. Prawne aspekty Zarządzania Zasobami Ludzkimi;
12. Efektywna komunikacja w firmie;
13. Skuteczna selekcja i rekrutacja pracowników.

Zaletą tej publikacji jest ukazanie problematyki zarządzania ludźmi z dwóch perspektyw – zarówno od strony pracodawcy i służb personalnych, jak również samych pracowników. Zadania zawarte w podręczniku pomagają w nabyciu umiejętności niezbędnych do efektywnej realizacji funkcji personalnej w firmie. Silną stroną tej publikacji jest jej ścisły związek z praktyką zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce, który oparty jest na realnych sytuacjach i problemach występujących w MSP funkcjonujących na polskim rynku.

Książka stanowić może równocześnie wsparcie dydaktyczne dla trenerów i może być wykorzystywana w przedsięwzięciach szkoleniowych w ramach projektu, lecz zadania zawarte w publikacji mogą być również wykonywane samodzielnie, a materiał zawarty w podręczniku może stanowić solidne źródło merytorycznej wiedzy dla managerów w codziennej pracy.

Pragniemy podkreślić, że zestaw tematów zawarty w podręczniku obejmuje wszystkie najważniejsze zagadnienia pozwalające na skuteczne i efektywne zarządzanie obszarem personalnym w firmie. Wiedza z tego zakresu i wdrożenie odpowiednich rozwiązań jest kluczowe dla osiągnięcia sukcesu na dzisiejszym wysoko-konkurencyjnym rynku, ponieważ tylko zadowoleni, odpowiednio przeszkoleni i zmotywowani pracownicy gwarantują satysfakcję klientów oraz powodzenie firmy.

Jarosław Motyka
Zarządzający usługą



Budowanie zespołu - rozwijanie potencjału grupy

1. Podstawowe uwarunkowania działania zespołu
2. Role w zespole
3. Techniki prac zespołowych
4. Tworzenie skutecznych zespołów
5. Rola lidera w zespole

Wstęp

Praca każdego zespołu, działu, komórki, sekcji jest kluczem do sukcesu w funkcjonowaniu firmy.

Stworzenie efektywnego zespołu nie jest rzeczą prostą i łatwą. Suma wybitnych indywidualności nie staje się automatycznie wybitną grupą. Ludzie napotykają na wiele barier we wzajemnej współpracy, a pierwszą z nich i najbanalniejszą jest to, że umiejętność pracy zespołowej nie jest tym, co rozwija się w trakcie standardowej edukacji. Nie przywiązuje się do niej znaczenia i dopiero życie zawodowe i konieczność konkurencyjności z przedsiębiorstwami o kulturze organizacyjnej podkreślającej wagę współpracy zmienia to błędne nastawienie w coraz większej liczbie firm.

Ludziom trudno jest ze sobą współpracować, ponieważ nie widzą barier i zakłóceń w komunikowaniu się z innymi, nie potrafią zrozumieć ich punktu widzenia, wczuć się w czyjąś sytuację. W skutecznym budowaniu zespołu kluczową rolę odgrywa umiejętność porozumiewania się z innymi. Jest ona niezmiernie istotna w motywowaniu do działań indywidualnych i zespołowych, jak i w grupowym rozwiązywaniu problemów w trakcie zebrań, porad, spotkań czy inaczej nazywanych form dyskusji grupowej.

Dyskusja w grupie nie jest panaceum na wszystkie problemy, ma swoje zalety, jak i swoje ograniczenia, tak jak i poszczególni członkowie zespołu. Poznanie silnych i słabych stron na poziomie grupy i jednostki pozwoli na stosowanie kosztownych i czasochłonnych metod grupowych tam, gdzie jest to rzeczywiście konieczne i ekonomicznie uzasadnione z jednoczesnym optymalnym wykorzystaniem potencjału wszystkich uczestników.

Częstą przeszkodą we wzajemnej współpracy są różnego typu konflikty między członkami zespołu. Wynikają one z różnorodnych przyczyn, z których dość powszechną jest nierówne traktowanie członków zespołu przez przełożonego, które motywując jednych demotywuje drugich. Uświadomienie sobie swojego stylu kierowania zespołem i wpływu, jaki wywieramy na innych, pozwoli na wybór najwłaściwszego podejścia do poszczególnych członków grupy.

Motywacja do pracy, potencjał do rozwoju, zdolność do podejmowania nowych obowiązków, gotowość do ukierunkowania swoich działań na realizację celów firmy - to wszystko jest w ludziach (...). Naczelnym celem kierownictwa jest stwarzanie takich warunków pracy i metod funkcjonowania organizacji, aby ludzie mogli realizować własne cele poprzez ukierunkowanie swoich działań na realizację celów firmy.

Douglas McGregor „The Human Side of Enterprise”¹

1. Podstawowe uwarunkowania działania zespołu

DEFINICJA

Pojęcie zespół wywodzi się z gier. Wszyscy uczestnicy zespołu posiadają określoną rolę i konkretne obowiązki.² Choć umiejętności graczy są istotne, to jednak siła zespołu tkwi raczej w powstałych między jej członkami relacjach. Świetni zawodnicy, którym nie wychodzą zagrania, nie stanowią dla zespołu żadnej wartości i mogą szybko być zastąpieni przez innych, lepiej pasujących na ich miejsce. Najlepsi zawodnicy wiedzą kiedy i gdzie mają wkroczyć do akcji, bądź się z niej wycofać. Ważna jest synchronizacja czasowa oraz to, co gracze wzajemnie wiedzą na swój temat.

W biznesie pojęcie „zespół” jest stosowane dość swobodnie. Zdarza się, że słowo „zespół” stosuje się do określenia grupy. Nieraz słyszy się, że niektórzy menedżerowie ojcowskim tonem rozmawiają o swoich „zespołach” niczym o stadku owiec, które pasterz z psem musi zapędzić do zagrody.

Zespoły to ludzie, którzy mają pełnić uzupełniające się role i wchodzić ze sobą w dynamiczne relacje. Doświadczeni menedżerowie zgodnie twierdzą, że praca zespołowa ma podstawowe znaczenie w kierowaniu projektami, rozpoczynaniu nowych przedsięwzięć, czy podejmowaniu przez zarząd decyzji strategicznych

CECHY EFEKTYWNEGO ZESPOŁU

- zespół radzi sobie z konfliktami, rozwiązuje je w sposób otwarty;
- satysfakcja z dobrze wykonanych zadań;
- zaangażowanie wszystkich członków zespołu na podobnym poziomie;
- dobra organizacja pracy;
- liderowanie jest rolą przechodnią;
- poczucie humoru;
- informacja zwrotna;
- wzajemna sympatia;
- wzajemna pomoc;
- docenianie
- wspólny cel;

CECHY NIEEFEKTYWNEGO ZESPOŁU

- indolencja;
- indywidualizm;
- różne cele poszczególnych członków zespołu;
- różne poziomy intelektualne i fizyczne;

¹ Mc Gregor D. (1999). *The Human Side of Enterprise*. New York: Wiley's.

² Armstrong M. (2000). *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

- antagonizmy;
- błędy w zarządzaniu;
- nadmierna rywalizacja w grupie.

Za budowaniem zespołów przemawiają liczne korzyści, to jest:

- wspólna praca pomnaża energię, zapał do pracy oraz wzmacnia kreatywność i zdolności twórcze – zachodzi zwiększenie przepływu informacji, pomysłów, reakcji zwrotnych,
- komunikacja w dobrym zespole jest interaktywna, dzięki czemu pracownicy mogą wspólnie rozbudowywać pomysły, dodając nowe sugestie oraz okazując innym zainteresowanie dla ich opinii i zdania,
- zaspokajana jest potrzeba przynależności do grupy, możliwość podjęcia odpowiedzialności za kogoś i coś innego, w tym sukces współpracowników i całej firmy,
- szybko nadchodzi pomoc w kłopotach – członkowie zespołu są bardziej skłonni do ofiarowania pomocy, nawet gdy się ich o to nie prosi,
- razem wykorzystuje się mocne strony ludzi, elastyczniej zarządza talentami,
- indywidualny sukces jest doceniany przez całą grupę, bo służy jej sukcesowi, a porażka podzielona przez liczbę członków zespołu jest mniej bolesna,
- wreszcie tylko zespół może szybko i efektywnie wykonać pewne zadania.

2. Rola w zespole

Lider

- niespokojny, dominujący, ekstrawertyk,
- przewodzi realizacji zadań, nadaje kształt wysiłkom zespołu,
- impulsywny, niecierpliwy – łatwo ulega frustracji,
- skory do rzucania wyzwań oraz do ich podejmowania,
- widzi zespół jako przedłużenie własnego ego.

Koordynator

- wyjaśnia cele zespołu i ustala porządek zebrań,
- stanowczy, dominujący, ekstrawertyk,
- przewodniczy i koordynuje, choć rzadko można mu przypisać autorstwo najlepszych pomysłów,
- dusza towarzystwa.

Wdrożeniowiec

- stanowczy i opanowany – praktyczny organizator,
- przekształca pomysły w wykonalne zadania,
- niełatwo traci zapał lub zniechęca się,
- nagła zmiana planów może go wytrącić z równowagi,
- potrzebuje stabilnych struktur i sam próbuje je budować.

Badacz źródeł

- wzbudza sympatię od pierwszego wejrzenia – naturalny i towarzyski,
- utrzymuje masę kontaktów na zewnątrz, chroni zespół przed stagnacją oraz utratą kontaktu ze światem zewnętrznym,
- sprzedawca, dyplomata i oficer łącznikowy, czasem mylnie odbierany jako „inicjator pomysłów”, ale brakuje mu oryginalności.

Indywidualista / Twórca

- wysoki iloraz inteligencji,
- inicjator pomysłów – oryginalny i radykalny w myśleniu,
- chętnie szuka nowego, oryginalnego podejścia,
- może być trudny w momentach przyjmowania krytyki własnych pomysłów – może poczuć się dotknięty i obrazić się.

Analitik – Oceniaacz

- wysoki iloraz inteligencji, stanowczy introwertyk w stabilnym zespole,
- poważny, nie wpada łatwo w entuzjazm, wyważona, trzeźwa analiza,
- sam nie zgłasza oryginalnych pomysłów, ale zapewne ustrzeże zespół przed zaangażowaniem się w niefortunny projekt,
- najcenniejsza umiejętność: przyswojenie, zinterpretowanie i ocena ogromnych ilości skomplikowanych materiałów pisanych,
- może obniżyć morale zespołu, działając deprymująco w niewłaściwym momencie.

Detalista

- niespokojny, introwertyk,
- spokojny dopiero wtedy, gdy osobiście sprawdzi każdy detal,
- utrzymuje nieprzerwanie atmosferę pilności,
- samokontrola, niecierpliwość i brak tolerancji dla bardziej niedbałych członków zespołu,
- może ugrzęznąć w szczegółach, wywołując niepokój całej grupy.

Specjalista

- wysokiej klasy ekspert w swojej dziedzinie,
- introwertyk,
- osobowość trochę w rodzaju „sam sobie ustanawiam prawa”
- całkowicie skoncentrowany na swej wąskiej dziedzinie wiedzy i własnych umiejętnościach, brak zainteresowania dla innych ludzi lub szerszych działań zespołu
- swoją obecnością znacznie poszerza możliwości zespołu.

Członek drużyny

- najbardziej wrażliwy z całego zespołu, najbardziej świadom indywidualnych potrzeb i obaw,
- wzbudza powszechną sympatię, łagodzi konflikty – jest spoiwem grupy,
- lojalny wobec zespołu, rozwija pomysły innych,
- dobry słuchacz, łatwo i swobodnie komunikuje się z innymi, zachęcając ich do tego samego,
- nie lubi konfrontacji.

Według Meredith Balbin

3. Techniki prac zespołowych

Zachowania pożądane w zespole zadaniowym

KATEGORIE	DEFINICJE	PRZYKŁADY
Proponowanie	Zachowanie, dzięki któremu powstają nowe sugestie i propozycje.	Zajmijmy się tym jutro. Proponuję, żebyśmy przejrzyli te materiały.
Budowanie	Zachowanie, które zwykle przyjmuje formę propozycji, poszerzającej lub rozwijającej to, co powiedział ktoś inny.	Twój plan będzie nawet lepszy, jeżeli dodamy drugi raport. Sugerujesz podwyższenie opłat. Pozwól, że zaproponuję, w jaki sposób można to zrobić.
Wspieranie	Zachowanie, które w sposób jasny i świadomy stanowi deklarację zgody z inną osobą i jej poglądami.	Tak, zgadzam się z tym. Akceptuję to rozwiązanie. Sądzę, że to dobry pomysł.
Sprawdzanie zrozumienia	Zachowanie, które ma na celu upewnienie się, że dotychczasowe ustalenia są zrozumiałe.	Chciałbym się upewnić, że mówimy o tym samym. Czy mogę przyjąć, że wszyscy się na to zgadzają?
Podsumowywanie	Zachowanie mające na celu podsumowanie, w skróconej formie, dyskusji lub biegu wydarzeń.	Tak więc zgodziliśmy się, że: 1/ zrobimy ten przegląd, 2/ zrobimy go do lipca, 3/ przypilnuję tej sprawy
Poszukiwanie informacji	Poszukiwanie faktów, opinii lub wyjaśnień.	Czy ktoś może mi powiedzieć, na której to jest stronie?
Udzielanie	Dostarczanie faktów, opinii lub wyjaśnień.	Pamiętam taką sytuację z zeszłego roku.
Włączanie	Świadome włączanie osób do dyskusji.	Siedzieliście dotychczas cicho. Ciekawe, co o tym sądzisz?

Armstrong M. (2000). *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

4. Tworzenie skutecznych zespołów

Tworzenie zgranego zespołu wymaga odpowiedzi na następujące pytania:

1. Jakie są nasze cele?
2. W jaki sposób zorganizujemy nasze działania?
3. Jaki typ stosunków będzie panować pomiędzy nami, a naszym kierownikiem?
4. Kto jest zainteresowany tym, abyśmy odnieśli sukces?
5. W jaki sposób będziemy utrzymywać kontakty z otoczeniem?
6. W jaki sposób będziemy rozwiązywać pojawiające się problemy?
7. Jakie wartości są dla nas istotne?
8. Jakie korzyści wynikają dla członków zespołu z faktu przynależności do niego?

Każdy zespół ma do wykonania konkretne zadania. Ze względu na dużą, niekiedy, liczbę osób zawsze należy znaleźć metodę w miarę szybkiego ustalenia celów i zadań.

Proces **definiowania celów** może zachodzić jak w poniższym harmonogramie:

Zagadnienie	Działania	Wynik
Jakie są w tej chwili zasadnicze czynniki sukcesu naszego przedsiębiorstwa?	Dyskusja zespołowa, najlepiej połączona z prezentacją danych o pozycji rynkowej, finansowej lub przedstawieniem przez szefa zespołu biznes planu.	Zestawienie czynników decydujących o sukcesie przedsiębiorstwa; przedstawienie ich do akceptacji przez członków zespołu.
↓		
Gdzie jest miejsce na wkład naszego zespołu w osiągnięcie tych celów firmy? Jakie są priorytety naszego zespołu?	Dyskusja zespołowa, najlepiej poprzedzona wstępną prezentacją pomysłów lidera zespołu wraz z ich uzasadnieniem.	Podsumowanie - z udziałem i przy akceptacji wszystkich członków zespołu.
↓		
Jaki może być wkład każdego z członków zespołu w wykonanie zadań i osiągnięcie celu?	Indywidualne refleksje lub dyskusje w parach albo małych grupach; wnioski przedstawione następnie indywidualnie grupie do oceny.	Szkicowe określenie zadań dla poszczególnych członków zespołu, przeanalizowane i ostatecznie sprecyzowane przy udziale całego zespołu.
↓		
Jeśli każdy z nas wykona swoje zadanie, czy zespół wniesie znaczący wkład w sukces firmy?	Dyskusja zespołowa.	Motywacja.

DELEGOWANIE ZADAŃ

Efektywne delegowanie zadań zakłada:

- chęć, gotowość przekazania zadań,
- umiejętność przekazania zadań.

Czym delegowanie nie jest:

- nie jest abdykacją, wyrzeczeniem się władzy,
- nie jest zrzeczeniem się odpowiedzialności,
- nie oznacza utraty kontroli,
- nie jest unikaniem podejmowania decyzji,
- nie jest zrzucaniem na innych niewygodnych zadań.³

Delegowanie to:

- przypisanie uprawnień osobie podwładnej do wykonania zadań, zarówno formalnych, jak i do dysponowania zasobami,
- przeniesienie części odpowiedzialności na podwładnych w celu realizacji określonego zadania: podwładny odpowiada przede mną, ale ja odpowiadam za całość zadania wobec organizacji

Funkcje delegowania:

- motywowanie,
- integrowanie,

³ Steinmann, Schreyögg G. (1992). *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*. Wrocław: PWE.

- komunikowanie,
- budowanie zespołu.

Delegowanie przynosi kierownikowi liczne korzyści:

- oszczędza jego czas i pozwala na częstsze spotkania poza biurem,
- może w tym czasie przyjąć inne zadania związane z jego funkcjami,
- pozwala ocenić możliwości podwładnych,
- pozwala ocenić potencjalne szanse na awans podwładnych,
- zadanie może być wykonane lepiej i w krótszym czasie, jeśli wykonuje je osoba o właściwych zdolnościach.

Przyjmujący zlecone zadania:

- zyskuje dodatkową motywację do pracy,
- przyjmuje wyzwanie w postaci nowego zadania,
- sprawdza swoje możliwości,
- wzmacnia swoją pozycję zawodową i znaczenie w firmie.

Zlecając zadania pamiętaj, aby:

- zadania, jak też cele i oczekiwane rezultaty, były jasno sprecyzowane,
- przydzielić je odpowiedniej osobie,
- wyznaczyć termin wykonania zadania,
- udzielić osobie przyjmującej zlecenie wszystkich niezbędnych uprawnień oraz środków i wsparcia od zespołu,
- dać możliwość wyboru środków i metody,
- powiadomić innych o tej decyzji,
- kontrolować zadanie dyskretnie – natarczywe kontrolowanie w trakcie realizacji daje negatywne skutki,
- po zakończeniu zadania postaw pytania o to, co zostało zrobione dobrze, a co źle i co należy zrobić następnym razem.

KONTROLA WYKONANIA ZADAŃ

Formy kontroli:

- **prewencyjna:** polega na przewidywaniu i wyprzedzaniu trudności, które mogłyby się pojawić podczas wykonania zadania, co daje możliwość ich wcześniejszego rozwiązania i zapobiegania im,
- **przez sprzężenie zwrotne:** polega na porównaniu uzyskanych efektów z planowanymi, co daje możliwość podjęcia działań korekcyjnych.

Techniki ocen wykonania zadania:

- obserwacja pracownika w trakcie wykonywania zadania,
- relacja ustna o przebiegu wykonania zadania,
- raporty pracowników o zaawansowaniu zadania,
- mechaniczne metody pomiaru wyników,
- inspekcje.

CZYNNIKI WARUNKUJĄCE SKUTECZNE DZIAŁANIA ZESPOŁU⁴

Wspólne cele.

Aby skutecznie działać, zespół musi mieć jasno postawione cele. Nie można ich sprowadzać do znajomości bezpośrednich zadań. Zespół musi znać i rozumieć swoje miejsce w całości organizacji, swoją strefę odpowiedzialności i to, co powinien osiągnąć. Ponadto członkowie zespołu muszą być zaangażowani w realizację tych celów. Czas spędzony na formułowaniu celów i dyskutowaniu potencjalnych problemów pozwoli na zaoszczędzenie wysiłku i czasu na rozwiązywaniu konfliktów.

Wykorzystanie zasobów.

Ostatecznym celem zespołów jest efektywność. Dlatego zespół musi wykorzystywać zasoby, jakimi dysponuje, co oznacza tworzenie takiego środowiska, w którym każdy z członków zespołu będzie mógł i chciał wykorzystać swój potencjał. Zadaniem zespołu jest tworzenie takiej atmosfery, w której każdy może ujawnić swoje opinie bez poczucia zagrożenia, czy śmieszności.

Zaufanie i rozwiązywanie konfliktów.

Ludzie nie pracują ze sobą płynnie. W wielu sytuacjach pracy zespołowej muszą pojawić się kontrowersje. Dlatego zdolność do rozpoznania i otwartego rozwiązania konfliktu jest dla zespołu warunkiem koniecznym. To jedyna droga do rozwiązania emocjonalnych problemów członków, zaspokajania ich potrzeb i budowy zdrowych relacji między nimi.

Procedury i kontrola.

Zespoły potrzebują procedur, które regulują ich działania. Mogą to być proste ustalenia, co do przebiegu spotkań zespołu, ale także mogą to być skomplikowane procedury realizacji zadań. Sam zespół powinien decydować o tym, jaki rodzaj kontroli będzie dla niego najlepszy.

Efektywna komunikacja interpersonalna.

Rozwój zespołu zależy od umiejętności wzajemnego komunikowania się jego członków. Najlepsze wskaźniki efektywności komunikowania to wzajemne słuchanie się i budowanie na pomysłach innych. Komunikowanie takie opiera się na samoregulacji, która daje każdemu równą szansę na uczestniczenie w dyskusji.

⁴ Steinmann, Schreyögg G. (1992). *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*. Wrocław: PWE.

5. Rola lidera w zespole

Sukces zespołu w dużej mierze zależy od umiejętności lidera do:

- wspierania otwartej i uczciwej komunikacji wewnątrz zespołu;
- rozwiązywania konfliktów;
- bycia skutecznym „specjalistą”, zarówno jeśli chodzi o realizację zadań, jak i budowę pozytywnych relacji międzyludzkich;
- bycia skutecznym rzecznikiem grupy na wyższych szczeblach hierarchii organizacyjnej.

Gdy pracownicy kryją jakąś niespełnioną potrzebę lub niezadowolenie, można zauważyć pewne ostrzegawcze sygnały i oznaki:

- niezwykle brak komunikatywności,
- zły humor,
- unikanie rozmów,
- niezwykła drażliwość,
- nieobecność w pracy,
- opieszałość,
- niedbała postawa.

Takie sygnały wskazują na istnienie problemu, ale nie mówią jaka jest jego istota. Aby do niej dotrzeć niezbędna jest otwarta rozmowa.

Osoby osiągające maksymalne wyniki są lojalne wobec tych, z którymi żyją i pracują. Ludzie zaakceptują daną osobę jako lidera i będą działać z entuzjazmem, kierując się wyłączenie tym, co osoba ta im pokaże i powie i czy w to uwierzą.

Ludzie o niskim poczuciu wartości:

- częściej czują się zagrożeni,
- są bardziej warkliwi i silniej przeżywają napięte sytuacje,
- mają większą potrzebę stałych struktur,
- tłumią agresję i inne emocje,
- łatwiej poddają się presji grupy.

Kluczem do ludzkiego zachowania jest wizerunek własny. Osoba, która zmieniła swój wizerunek, zmieniła również swoje zachowanie. Poszerzając swój wizerunek poszerza się także zakres możliwości.

Sposób w jaki postrzegamy innych ludzi wpływa na to, jak ich traktujemy, a to z kolei wpływa na ich zachowanie.

JAK WIDZĄ CIĘ TWOI WSPÓŁPRACOWNICY – TWÓJ AUTORYTET

To, nad czym warto się zastanowić, to pytanie: „Jakie Wasze cechy znajdują największe uznanie u Waszych współpracowników?”. Wspólna praca i systematyczne kontakty powodują, że ludzie pełniący role pracowników i ich szefów mają wiele okazji do tego, żeby tworzyć takie opinie na swój temat.

Badania na temat oczekiwań pracowników wobec swoich szefów pozwoliły wyodrębnić cztery, powtarzające się cechy, które mają największy wpływ na ocenę przełożonych przez swoich podwładnych. W badaniach tych najczęściej wymienianą cechą jest **uczciwość**.

Ludzie oceniają szefa obserwując jego zachowanie, uważnie patrzą, czy istnieje zgodność pomiędzy tym co słyszą, a tym co widzą, chcą żeby ich liderem był ktoś, komu można zaufać i kto ich darzy zaufaniem. Uczciwość lidera jest źródłem lojalności podążających za nim ludzi. Lojalność to coś, czego ludzie udzielają liderom, którzy w autentyczny spo-

sób pomagają im zaspokoić ich potrzeby. Jeśli ludzie mają z chęcią pójść za kimś w ślady, czy to będzie bitwa, czy realizacja planu, najpierw chcą mieć pewność czy dana osoba jest godna ich zaufania.

Drugą wyodrębnioną, pożądaną cechą u liderów jest **kompetencja**. Ludzie muszą wierzyć, że osoba która nimi kieruje wie, co robi. Nie oznacza to, że musi się ona znać na wszystkim, ale musi rozpoznawać kompetencje i możliwości swoich pracowników i umiejętnie to wykorzystać.

Trzecią najczęściej wymienianą cechą jest **zmysł kierunku działania**. Ludzie oczekują, że ich praca jest częścią pewnego zaplanowanego działania. Oczekują od swego lidera, że dobrze zna on drogę do celu i potrafi ich do niego doprowadzić. Liderzy muszą wiedzieć dokąd idą.

Czwartą – ostatnią – cechą jest **umiejętność inspirowania**. Nie wystarczy, by lider miał wizję przyszłości. Musi umieć przekazywać ją w taki sposób, który zachęci innych do tego by uznali ją za swoją i ciężko pracowali w celu jej spełnienia. To ważne, aby szef był entuzjastyczny, energiczny i pozytywnie nastawiony wobec realizowanych przez zespół pracowników zadań. Niezbędnym dla bycia inspirującym jest umiejętność autentycznego przekazania pracownikom swojej wizji oraz misji i wartości firmy.

Marketing personalny i PR wewnętrzny

Nowe trendy i marketing personalny
Wizerunek pracodawcy
Wymiary marketingu personalnego
Sposoby na dobry wizerunek
Wdrażanie, przeszkody, korzyści

Wstęp

W świecie zdominowanym przez znaki firmowe towarem na sprzedaż staje się coraz więcej aspektów życia. Promocji i umiejętnej sprzedaży podlegają m.in. stanowiska pracy. Jak w przypadku każdego produktu, stroną transakcji jest sprzedawca – pracodawca oraz klient – pracownik. Oferta sprzedawcy musi być na tyle atrakcyjna, aby nabywca chciał ją kupić oraz był jej ambasadorem wśród innych klientów. Pracodawca dąży więc do zbudowania własnej marki – wizerunku, z którym jego zakład pracy jest utożsamiany na rynku i z którym identyfikują się obecni oraz potencjalni pracownicy. Regułą jest bowiem, że im mocniejsza i bardziej rozpoznawalna marka przedsiębiorcy, tym większe zainteresowanie pracą w jego szeregach i tym większe prawdopodobieństwo, że wśród zatrudnionych znajdą się najlepsi z pracowników dostępnych na rynku.

Nowe trendy i marketing personalny

Zjawisko świadomego budowania wizerunku pracodawcy pojawiło się w świecie zarządzania nie bez powodu. Duże znaczenie w jego rozwoju miała chęć posiadania najlepszych i najbardziej kreatywnych pracowników, budujących przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw. Stopień zaangażowania firm w pozyskiwanie „najlepszych z najlepszych” był tak duży, iż działania te określono mianem wojny o talenty (*war for talents*).¹

Potyczki o kandydatów zrewidowały strategie personalne wielu firm i uzupełniły je o nowe pozycje. W połowie lat 90. przedsiębiorcy wyraźnie podwyższyli poziom wynagrodzeń, opracowali długoterminowe programy rozwoju personelu, zwiększyli zakres benefitów oraz objęli nimi znacznie większą, niż dotychczas, ilość stanowisk. Obok działań bezpośrednio odczuwalnych przez zatrudnionych i ich portfele, podjęto kroki zmierzające do poprawy atmosfery w miejscu pracy. Zastosowane rozwiązania podyktowane były przekonaniem, iż nawet najlepsze warunki zatrudnienia mogą nie zatrzymać pracowników w firmie. Lojalność może szybko zniknąć, jeśli zakład pracy będzie przez pracujących utoż-

¹ Zbiegień-Maciąg L. (1996). *Marketing personalny, czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*. Warszawa: Business Press.

samiany ze sztucznym i nieprzyjaznym środowiskiem, a spotykani tam ludzie postrzegani jedynie przez pryzmat hierarchii i zależności. Skutkiem podjętych działań w kosztach firm zaczęły pojawiać się rozliczenia za weekendowe wyjazdy integracyjne oraz firmowe spotkania. Ich celem było pogłębianie znajomości zawodowych oraz przenoszenie ich na płaszczyznę prywatną. Przyjazna atmosfera oraz nowe, pozaprofesjonalne relacje łączące pracownika z szefem i współpracownikami były pierwszymi elementami *employer branding*.

Kolejne przemiany nadeszły wraz z rozwojem koncepcji CSR (*Corporate Social Responsibility* – Społeczna Odpowiedzialność Biznesu). Jej reguły przeniosły działalność przedsiębiorstw poza biurowce i świat biznesu. Poprzez realizację strategii CSR firmy stały się uczestnikami życia lokalnych społeczności – mecenasami kultury, opiekunami talentów, sponsorami sportowych wydarzeń. Siła oddziaływania przedsiębiorstw rozprzestrzeniła się na znacznie większą niż w przeszłości liczbę odbiorców. Uznanie dla działań na rzecz najbliższego otoczenia owocowało natomiast pozytywnym wizerunkiem wśród lokalnej społeczności.²

Potrzebę markowania pracodawców i „handlowania” stanowiskami wywołały także przeobrażenia na rynku pracy. Czynniki ten okazał się szczególnie istotny w przypadku Polski. Dynamiczny spadek bezrobocia, fala emigracji do krajów UE i dobre warunki inwestycyjne wzmogły zapotrzebowanie na pracowników, którzy – świadomi niedoboru rąk do pracy, żądali już nie tylko wysokich płac. Za podjęciem pracy w tym, a nie innym przedsiębiorstwie przemawiać zaczęły czynniki niemierzalne – indywidualizacja warunków zatrudnienia, atmosfera w zespole najbliższych współpracowników oraz tzw. *work-life balance*, czyli równowaga między życiem osobistym a zawodowym.



Rysunek 1. Równowaga między życiem zawodowym a osobistym

Ostatnie kryterium okazało się szczególnie istotne dla wkraczającego właśnie na polski rynek pracy pokolenia Y – ludzi młodych, ambitnych, wychowanych w realiach gospodarki wolnorynkowej. Reprezentanci tego pokolenia nad życie zawodowe i rozwój kariery przedkładają życie prywatne i rozwój osobisty, elastyczne formy zatrudnienia oraz dużą dawkę swobody i wolności. Co więcej, osoby te biegle posługują się Internetem. Dzięki temu są

² Zbiegień-Maciąg L. (1996). *Marketing personalny, czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*. Warszawa: Business Press.

w stanie dowiedzieć się, jak przebiega codzienna praca w firmie, z którą planują ewentualnie związać swoją karierę zawodową. Weryfikację umożliwia im wiele serwisów internetowych, których celem jest ocena pracodawców i jakości oferowanych przez nich stanowisk (dla przykładu: www.ocenpracodawce.pl, www.opracodawcach.pl).

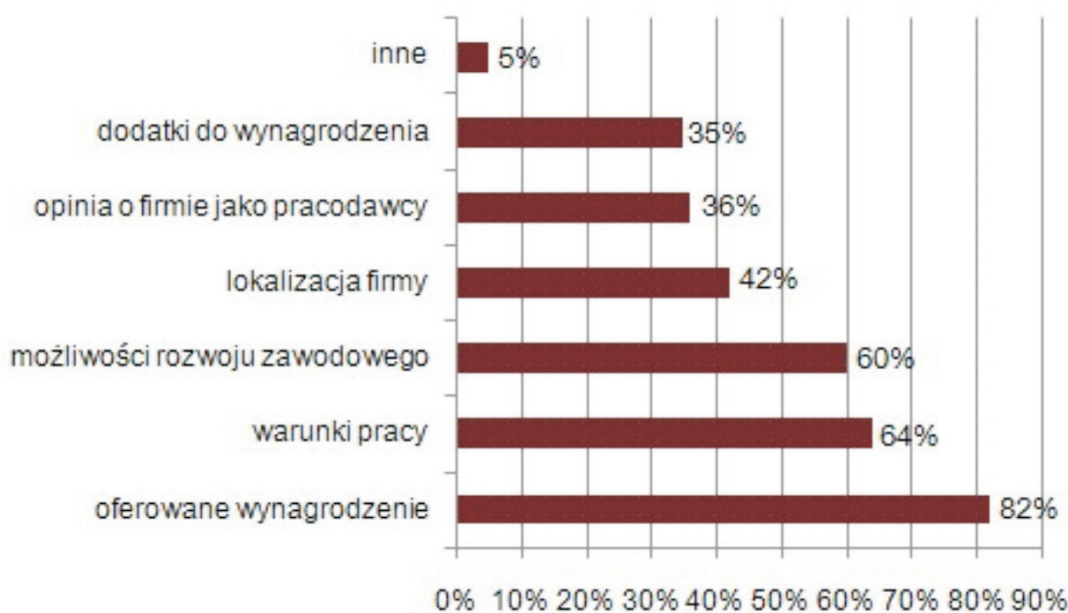
Wizerunek pracodawcy

Siła marketingu szeptanego spowodowała, iż o markę dobrego pracodawcy ubiega się obecnie coraz więcej zagranicznych, jak i krajowych przedsiębiorstw. Jeszcze kilka lat temu organizacje, które posiadały i/lub realizowały plan budowania marki solidnego pracodawcy, należały do zdecydowanej mniejszości. Obecnie firm praktykujących lub świadomych znaczenia tej dziedziny HR jest coraz więcej. Powszechne problemy rekrutacyjne sprawiły, że do skuteczności działań *employer branding* przekonali się nawet najwięksi sceptycy.

Ponadto, coraz większa ilość przedsiębiorstw zgłasza zamiar opracowania lub zrewidowania strategii *employer branding*. Według badania Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami (PSZK) przeprowadzonego w lutym 2008 roku na próbie 342 dużych pracodawców, 76% firm planuje zaprojektować od podstaw, bądź udoskonalić realizowaną już koncepcję wizerunkową. O działaniach tego rodzaju nie myśli jedynie 24% uczestników badania.

Na zmianę podejścia do tworzenia wizerunku firmy jako solidnego pracodawcy mogą mieć wpływ deklaracje Polaków dotyczące charakterystyk i przymiotów dobrej pracy. 36% pracobiorców deklaruje, że przy poszukiwaniu nowego miejsca pracy kieruje się opinią o firmie jako pracodawcy. To nadal niewiele w porównaniu z wynagrodzeniami (82%), należy jednak oczekiwać, iż wraz ze wzrostem poziomu płac w naszym kraju, proporcje odpowiedzi będą ulegały zmianie.

Wykres 1. Czynniki wpływające na decyzję o przyjęciu oferty pracy*



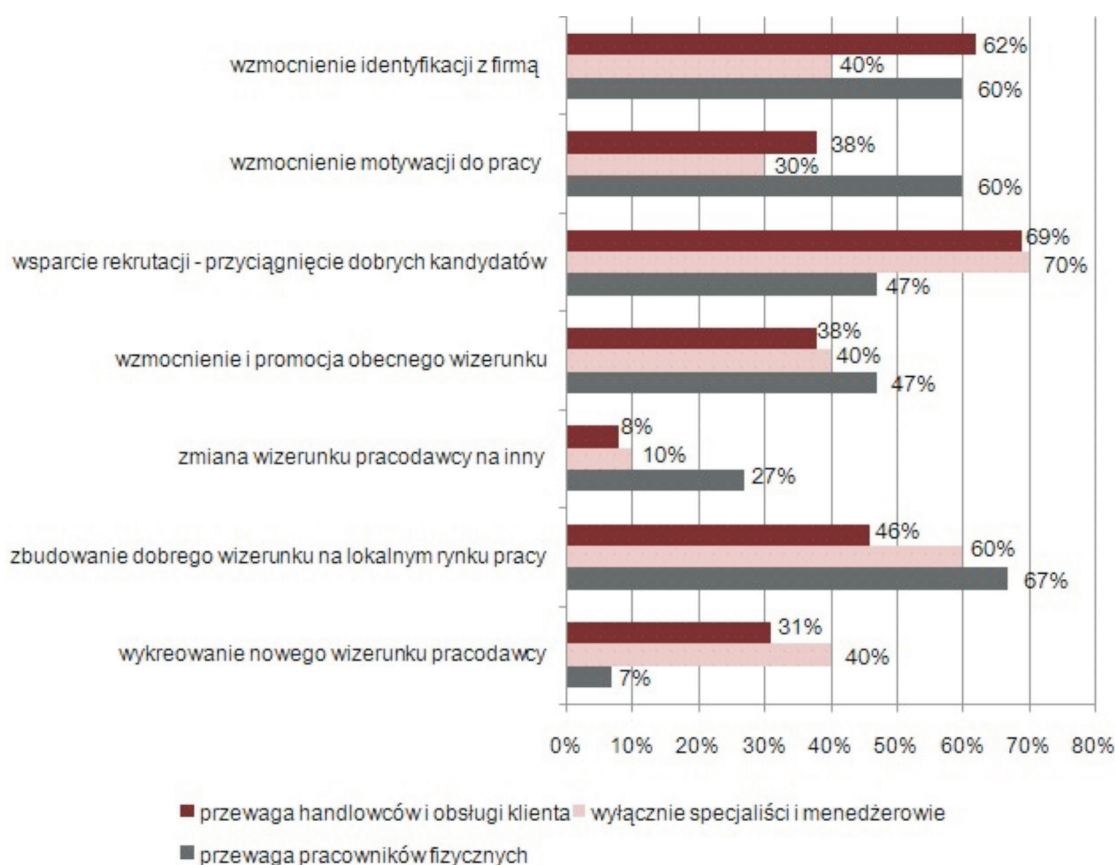
*wyniki nie sumują się do 100%, respondenci mieli możliwość wyboru kilku odpowiedzi

Źródło: A. Błaszczak, Być pracodawcą z wyboru, Rzeczpospolita z dnia 16.04.2008

Można oczekiwać, że wraz z upływem czasu „pracodawcą z wyboru” będzie chciało być coraz więcej firm. Argumentem „za” może być fakt, iż działania wizerunkowe mają duże znaczenie przy wyławianiu nowych pracowników. Wielu ekspertów z dziedziny HR twierdzi, iż podczas rekrutacji personelu nic nie jest w stanie zastąpić *employer branding* i marketingu szeptanego. To głównie w oparciu o te metody przedsiębiorstwa budują dobrą opinię i reputację na rynku pracy, a tym samym zwiększają zbiór kandydatów aplikujących na oferowane stanowiska. Świadomych siły i skuteczności strategii jest aż 93% respondentów wspomnianego badania PSZK. Ankietowani stwierdzili, że wizerunek firmy jako dobrego pracodawcy ma decydujący wpływ na efektywność procesów rekrutacyjnych.

Wsparcie rekrutacji jest tylko jednym z celów działań *employer branding*. Pozostałe zależą od struktury zatrudnienia w zakładzie pracy. Skupienie strategii wokół „zwabienia” dobrych kandydatów ma szczególne znaczenie w przypadku przedsiębiorstw, gdzie zatrudniani są wyłącznie specjaliści oraz menedżerowie. W tym przypadku znaczne ograniczenie kosztów związanych z pozyskaniem najlepszych kandydatów gwarantuje również dobry wizerunek na lokalnym rynku pracy. W efekcie pojedyncze ogłoszenie może skutkować zainteresowaniem licznej grupy specjalistów.³

Wykres 2. Cele podejmowanych działań employer branding w zależności od struktury zatrudnienia firm



Źródło: Raport Kształtowanie wizerunku firmy jako dobrego pracodawcy, pracuj.pl

³ Zbiegień-Maciąg L. (1996). *Marketing personalny, czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*. Warszawa: Business Press.

W firmach, w których przeważają handlowcy oraz obsługa klienta, za główny cel strategii uważa się wspomniane wsparcie rekrutacji (69%) oraz wzmocnienie identyfikacji z firmą (62%). Dzięki tym działaniom dąży się do ograniczenia wysokiego poziomu fluktuacji pracowników oraz przywiązania do firmy najlepszych. W podobnym kierunku zorientowana jest aktywność wizerunkowa pracodawców zatrudniających pracowników fizycznych. Tu dominującym czynnikiem pozostaje jednak chęć zapewnienia sobie dobrej opinii na lokalnym rynku pracy (67%), który jest podstawowym źródłem pozyskiwania nowych pracowników.

Wymiary marketingu personalnego

Wizerunek pracodawcy buduje się zatem z myślą o obecnych pracownikach, jak i tych, którzy mają dopiero dołączyć do organizacji. Używa się do tego typowych narzędzi marketingowych różnicując je w zależności od grupy adresatów.

Najważniejszą grupą odbiorców są aktualni pracownicy firmy. Stanowią oni istotny kanał przekazu informacji. Obraz zakładu pracy, któremu ambasadoruje pracownik, powstaje na drodze oceny własnej sytuacji zawodowej oraz jej rezultatu: zadowolenia lub niezadowolenia.

Pracodawca, który wierzy w siłę własnej marki będzie dążył do tego, aby satysfakcja pracownika była jak największa. Zadanie to nie kończy się jedynie na obowiązkach przyporządkowanych stanowiskom. W praktyce oznacza, iż wakat stanowi kompleksowy towar sprzedawany niemal na zamówienie pracownika. Adaptacja umowy o pracę do oczekiwań pracownika i/lub uzupełnienie jej o świadczenia pozapłacowe ma jednak dwa podstawowe cele: ograniczenie chęci opuszczenia firmy oraz jak najpełniejszą integrację zatrudnionego z organizacją i jej kulturą. Pierwszy z nich zmniejsza koszty rotacji, drugi jest gwarancją, iż wizerunek firmy przekazywany osobom trzecim będzie pozytywny. Ma to szczególne znaczenie z uwagi na fakt, iż komunikat osoby współpracującej z danym pracodawcą jest najbardziej wiarygodną formą przekazu. Rozmówca zakłada, iż informacja jest bezstronna i poparta wiedzą oraz doświadczeniem zdobytym wewnątrz firmy.

Rysunek 2. Wartości Firmy – przykład



Istotnym czynnikiem pozostaje także wspomniany wcześniej marketing szeptany. Jakiegokolwiek działania zewnętrzne (targi pracy, broszury, ulotki, strona internetowa, itp.) mogą być bardzo szybko skonfrontowane z obiegową opinią na temat danego przedsiębiorstwa. Jeśli nie znajdą potwierdzenia w nieformalnych opiniach osób z „wewnątrz”, wiarygodność organizacji zostanie nadszarpnięta. W związku z tym, część specjalistów uważa, iż w działania wizerunkowe angażować się powinno nie tylko samych pracowników, ale również ich rodziny. Są one bowiem postrzegane jako kolejny nośnik informacji o pracodawcy. Członkowie rodzin pracowników firmy są grupą „z pogranicza” – za nimi znajduje się już znacznie liczniejsze grono odbiorców zewnętrznych. W myśl strategii *employer branding* potencjalni członkowie organizacji znajdują się niemal wszędzie – wśród konkurencji, dotychczasowych i obecnych klientów oraz w środowisku lokalnym. Strategia wizerunkowa obejmuje na tej płaszczyźnie stałą i świadomą pracę nad wizerunkiem, budowaną w oparciu o wiedzę na temat otoczenia zewnętrznego. Świadoma oddziaływanie i monitoring otoczenia pozwalają na opracowanie takiej oferty zatrudnienia, która wyróżnia się spośród innych propozycji. Uwydatnia te cechy pracodawcy, które są szczególnie pożądane przez potencjalnych pracowników. Jeśli wielu z nich dostrzeże w ofercie korzyści dla siebie, to w efekcie do pracodawcy napływają liczne kandydatury. Po wstępnej selekcji zgłoszeń w procesie rekrutacji uczestniczą najbardziej rokujący i konkurencyjni kandydaci. Do załogi dołączają natomiast najlepsi z aplikujących.

Obok dwóch adresatów, do których kierowana jest strategia *employer branding*, podejście to ma także dwa odrębne wymiary: emocjonalny i „namacalny”. Na pierwszy z nich wpływa grupa czynników, które powodują, iż praca w danej firmie sprawia pracownikowi przyjemność. Wymiar namacalny to dla przykładu usatysfakcjonowanie pod względem finansowym oraz możliwość rozwoju zawodowego.

Sposoby na dobry wizerunek

Obydwa wymiary powinny być wplecione w typowy dzień pracy przedsiębiorstwa i realizowane równolegle w różnych obszarach działalności firmy. Niewątpliwie, droga do budowania dobrej marki powinna rozpocząć się od obecnych pracowników. Duża część sukcesu zależy w tej dziedzinie od kompetencji menedżerów liniowych. Istotnym jest, aby osoby takie rozumiały ludzi, z którymi współpracują, dzięki czemu załoga będzie wykonywać swą pracę z większym entuzjazmem i zaangażowaniem. Duże znaczenie ma także regularne wskazywanie czytelnych celów, stosowanie określonych mierników ich realizacji, a także utrzymywanie stałego kontaktu z członkami zespołu.

Inaczej prezentują się wytyczne koncepcji *employer branding* adresowane ku potencjalnym pracownikom. W przypadku przedstawicieli tej grupy wizerunek powinien być budowany już podczas pierwszego kontaktu telefonicznego, na przykład, gdy kandydat zapraszany jest na rozmowę. Podczas samej rozmowy kwalifikacyjnej kandydatowi należy natomiast przekazać informacje dotyczące zakresu obowiązków na danym stanowisku oraz związanych z tym oczekiwań i szans rozwoju. Obowiązkowo należy wspomnieć o wartości ekonomicznej stanowiska – wysokości wynagrodzenia, dodatkowych świadczeniach, ścieżce awansu. Uwadze osoby prowadzącej rekrutację nie powinno także umknąć wskazanie projektu, którego częścią będzie pozyskiwany pracownik oraz wartości, jaką jego obecność stworzy dla pozostałych członków zespołu, działu i firmy.

Niemniej istotny jest program adaptacji nowego pracownika. Za wszelką cenę należy unikać sytuacji, w której nowo zatrudniona osoba może poczuć się zagubiona lub niepo-

trzebna. Jeśli pracownik nie zostanie objęty programem adaptacji i poczuje się „porzucony” przez resztę zespołu, może ulec zniechęceniu i demotywacji. Jeśli natomiast od pierwszych dni otrzyma wsparcie i będzie aktywnie uczestniczyć w pracach zespołu, pozytywny wizerunek pracodawcy stworzony podczas rozmowy kwalifikacyjnej zostanie podtrzymany.

Spośród obszarów, w których powinna być realizowana strategia *employer branding*, szczególną uwagę należy zwrócić na moment odejścia pracownika z firmy. Błędym jest myślenie, że budowanie wizerunku pracodawcy powinno kończyć się na obecnym lub przyszłym pracowniku. Najlepsi pracodawcy przykładają dużą wagę do rozstania pracownika z zakładem pracy. Szczególnie istotne jest przeprowadzanie wywiadów, ich analiza oraz wprowadzanie na tej podstawie poprawek i udoskonaleń. Wiele przedsiębiorstw decyduje się na przykład na prowadzenie tzw. klubów byłych pracowników i organizację spotkań zespołów, z którymi współpracowali. Dzięki temu menedżerowie uzyskują możliwość monitorowania życia zawodowego byłego pracownika i ewentualnego namówienia go na powrót do firmy.⁴

Tabela 1. Wybrane obszary i przykładowe działania wizerunkowe

Wybrane obszary	Przykładowe działania
pozyskiwanie pracowników, rekrutacja	- świadome planowanie zatrudnienia i kształtowanie wakatów - szczegółowy opis obowiązków na stanowisku - indywidualizacja stanowiska - wyróżnienie oferty spośród innych - uczestnictwo w targach pracy - obecność na uczelniach wyższych - organizowanie „drzwi otwartych”
wdrożenie do zakładu pracy	- mentoring - opieka bardziej doświadczonego pracownika przez pierwsze tygodnie zatrudnienia - aktywne i zdywersyfikowane uczestnictwo nowego pracownika w życiu firmy - obserwacja codziennej pracy różnych działów firmy
ocenianie i wynagradzanie	- wynagrodzenie odzwierciedla stopień trudności pracy - wynagrodzenie ma związek z efektami pracy - cykliczne rozmowy z przełożonym na temat realizacji wyznaczonych celów i zadań - benefity pozapłacowe
kształtowanie kariery	- jasna i klarowna ścieżka rozwoju - zdywersyfikowane programy rozwojowe - finansowanie szkoleń i kursów zawodowych - urlopy naukowe
warunki pracy	- elastyczny czas pracy i formy zatrudnienia - work-life-balance - dopłaty do posiłków i napojów

Źródło: opracowanie własne

Działania *employer branding* po odejściu pracownika z firmy potwierdzają spójność tych czynności. Wizerunku pracodawcy nie buduje się wyłącznie akcjami w mediach, działaniami w szkołach czy integracją zespołu. Strategia dotyczyć powinna zarówno otoczenia firmy, jak i jej wnętrza. Wizerunek dobrego pracodawcy pomaga stworzyć przede wszystkim kultura organizacyjna, systemy i zasady panujące w instytucji. Jeśli są one przejrzyste i spr-

⁴ Clarke L. (1997). *Zarządzanie zmianą*. Warszawa: Gebethner i s-ka.

wiedliwie, pomagają „spoić” zespół i zatrzymać pracowników w firmie. W momencie, gdy firma stosuje wysokie standardy obsługi klienta wewnętrznego – pracownika, a nawet byłego pracownika, nie powinna mieć większych problemów ze zdobyciem nowych klientów zewnętrznych – pracowników, interesariuszy czy kontrahentów.

Wdrażanie, przeszkody, korzyści

Opracowywanie tych standardów należy rozpocząć od wnikliwej analizy sytuacji wyjściowej oraz konfrontacji wizerunku rzeczywistego z pożądanym. Wśród metod diagnozowania wewnętrznego, będącego punktem wyjścia dla działań zewnętrznych, warto wymienić badania ankietowe, indywidualne wywiady oraz wspomniane wcześniej wywiady z odchodzącymi pracownikami. Ogromną rolę w tych działaniach odgrywa dział HR, który jest zarówno kreatorem, jaki i komunikatorem wizerunku wewnątrz przedsiębiorstwa.

Kolejnym krokiem po analizie sytuacji wyjściowej jest określenie celów działań oraz grup docelowych. Świadomość i znajomość grupy docelowej, jej potrzeb oraz dostępnych sposobów pozyskiwania informacji pozwalają dobrać optymalny wachlarz narzędzi i kanałów komunikacji. Warto w tej dziedzinie korzystać z analiz rynku, które pozwolą zidentyfikować kluczową konkurencję na rynku pracy. Podpowiedzą one także, jakie atrybuty liczą się najbardziej dla poszczególnych grup kandydatów. W oparciu o tego rodzaju informacje można zbudować kampanię wizerunkową, która podniesie rozpoznawalność pracodawcy na rynku oraz przyciągnie do firmy interesujących ją kandydatów.

Realizowanie koncepcji *employer branding* nie powinno jednak koncentrować się jedynie na działaniach rekrutacyjnych. Walcząc o nowych pracowników i zdobywając ich zaufanie musimy pamiętać o tych, którzy w firmie już są. Obok uczestnictwa w targach pracy, obecności na uczelniach wyższych i organizowaniu dni otwartych należy organizować wyjazdy integracyjne, szkolenia i spotkania dla istniejących już zespołów.

Dzięki działaniom z zakresu *employer branding* przedsiębiorstwo otrzymuje wiele korzyści. Pierwsze i najbardziej odczuwalne to niższe koszty rekrutacji. Znany pracodawca nie musi inwestować w ogłoszenia z ofertami pracy – zainteresowane osoby „dobrowolnie” nadsyłają swoje aplikacje. Silna marka zapewnia ponadto sprawniejszy przebieg procesu rekrutacji. Potyczki o miejsce w znanej firmie są swoistą próbą sił kandydatów i niewielu z nich odmawia bądź rezygnuje z udziału w naborze. Kolejna korzyść związana jest ze skróceniem czasu wakatu i redukcją kosztów wynikających z fluktuacji kadr. Dzięki skutecznej i konsekwentnie realizowanej akcji wizerunkowej zwiększa się także wydajność pracowników oraz zmniejsza ich absencja w pracy.

Mimo wielu niewątpliwych korzyści, jakie niesie ze sobą pozytywny wizerunek na rynku pracy, firmy nadal niechętnie wdrażają i realizują koncepcję *employer branding*. Główną przeszkodą jest przede wszystkim niska świadomość organów zarządzających i niechęć do finansowania przedsięwzięć o charakterze wizerunkowym. Pomimo tego, że menedżerowie najwyższego szczebla postrzegają problemy rekrutacyjne jako jedną z istotnych barier rozwojowych, nadal nie są skłonni wesprzeć *employer branding* pokaźnym budżetem. Projekty EB są zazwyczaj wydzielone z pozostałych działań, osobno rozliczane i mierzone, co znacznie ogranicza pełną swobodę działania.⁵

⁵ Zbiegień-Maciąg L. (1996). *Marketing personalny, czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*. Warszawa: Business Press.



Rysunek 3. Marka zewnętrzna vs. marka wewnętrzna

Dużą przeszkodą jest także interdyscyplinarność koncepcji. Jej umiejscowienie na pograniczu obszarów PR i HR powoduje, że we wdrożenie zaangażowane są co najmniej dwie jednostki firmy. Problemy ze spójnością działań mogą się pojawić nawet wtedy, gdy codzienna komunikacja między nimi przebiega sprawnie i bezkonfliktowo. Osobny problem stanowi przekonanie do idei menedżerów, gdyż to właśnie oni są odpowiedzialni za wdrażanie założeń *employer branding* na linii przełożony-pracownik. Bez ich kooperacji wewnętrzne działania wizerunkowe mogą być realizowane jedynie w bardzo ograniczonym zakresie.

Należy także pamiętać, iż nie ma jednego, idealnego wizerunku pracodawcy, który sprawdza się zawsze i wszędzie. Warto jednak wdrażać choć część sztandarowych praktyk z zakresu *employer branding*. Tylko wtedy pracownicy będą czuli się dobrze, a stając się aktywem firmy, stworzą dla niej wartość dodaną, a tym samym zwiększą i umocnią jej pozycję rynkową.



System Ocen Pracowniczych

Cele systemu ocen pracowników

Funkcje oceniania

Kryteria oceniania

Techniki oceniania

Rozmowa oceniająca

Wstęp

Proces oceny jest zjawiskiem powszechnym, oceniamy wszystko i wszystkich. Ocenianie pracowników jest kompleksowym narzędziem, zajmującym centralne miejsce w systemie zarządzania zasobami ludzkimi, może być wykorzystywane praktycznie we wszystkich fazach procesu kadrowego w organizacji.

Ocenianie jest także tym elementem zarządzania kadrami, który wzbudza chyba najczęściej kontrowersji. Oceniamy nie tylko formalnie, ale również nieformalnie. W sytuacji przyjęcia pracownika do pracy ocenie podlega składana przezeń aplikacja, oceniany jest podczas rozmowy kwalifikacyjnej, w czasie sesji testowych, zadań symulacyjnych itp., w czasie próbnego okresu zatrudnienia, w trakcie zatrudnienia, a nawet przy odejściu, kiedy wystawia się mu opinię.

Problem leży zatem nie w tym, czy oceniać kadrę, ale w tym, jak dokonywać tej oceny, aby stała się ona użytecznym składnikiem nie tylko polityki personalnej, lecz także zwyczajem lub „głębiej” elementem kultury organizacyjnej. Cele, jakim ta ocena ma służyć mogą być różnorodne, np. :

- planowanie potrzeb kadrowych firmy oraz ścieżki rozwoju pracownika,
- dobór i przemieszczenie (np. awans),
- doskonalenie i informowanie pracowników,
- motywowanie, w tym kształtowanie polityki i struktury płac,
- kontrola i ocena funkcji personalnej, w tym formowanie kadr.¹

Oceny pracownicze pełnią funkcję bieżącą (określającą poziom pracy, ilość, jakość, obowiązki), jak również rozwojową (co zmieniać, w jakim zakresie, co wykorzystywać, przekształcać, rozwijać, stymulować).

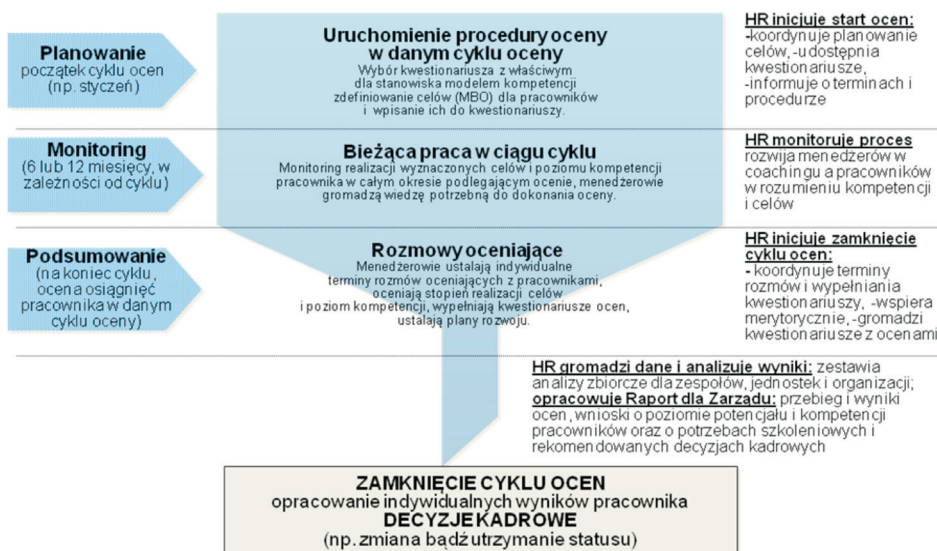
Istnieją dwa główne ujęcia dotyczące procesu oceny pracy: szacujące i rozwojowe.

Ocena zorientowana na oszacowanie pracy sprowadza się do osądzania ocenianego, po czym następuje analiza wykonywanej pracy przez pracownika w danym okresie. Ten rodzaj oceny może być powiązany z przyznaniem określonych wynagrodzeń zewnętrznych, takich jak płaca.

¹ Sidor-Rządkowska M. (2001). *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

Ocena rozwojowa ma na celu wskazanie i rozwinięcie możliwości ocenianego, ze szczególnym nastawieniem na przyszłą pracę. Może być ona powiązana z planowaniem kariery i sukcesji. Głównym celem jest ustalenie, jakiego rodzaju wiedzę dana osoba powinna posiadać i jakie umiejętności rozwijać. Po wskazaniu potrzeb rozwojowych ocenianego, można ustalić odpowiednie cele rozwojowe.

Wykres 1. Procedura oceniania



Źródło: opracowanie własne

Wprowadzanie systemu okresowego oceniania pracowników wymaga przeprowadzenia konkretnych prac w trzech wzajemnie ze sobą powiązanych fazach.

Tabela I: Fazy procesu oceniania

FAZA 1 - PROJEKTOWANIE SYSTEMU
• Cele oceny • Zasady okresowej oceny • Przedmiot i podmiot oceniania • Kryteria oceniania • Metody i techniki • Procedura oceniania
FAZA 2 - WDRAŻANIE SYSTEMU
• Przygotowanie psychologiczne • Przygotowanie organizacyjne • Przeprowadzenie oceny • Opracowanie wyników
FAZA 3 - WYKORZYSTANIE SYSTEMU
• Stawianie zadań i podnoszenie efektów pracy • Przemieszczenia pracowników • Motywowanie pracowników • Rozwój i doskonalenie pracowników • Doskonalenie systemu informacji kadrowej • Strategia kadrowa

Źródło: opracowanie własne

W następnych rozdziałach zostaną omówione wybrane elementy powyższej tabeli.

Cele systemu ocen pracowników

„System ocen to układ świadomie i logicznie dobranych, wewnętrznie zorganizowanych technik, kryteriów i zasad dokonywania ocen, uznanych za właściwe dla: danych celów, firmy i grup stanowisk, służący realizacji założonych celów.”

Z powyższej definicji wynika kilka wniosków:

- cele oceniania powinny być jasno i dokładnie sprecyzowane
- system ocen musi uwzględniać specyfikę danej organizacji
- system ocen powinien być zróżnicowany w przekroju grup stanowisk
- kryteria oceny powinny być właściwie dobrane
- system ocen musi czemuś służyć, aby ocenianie nie było stratą czasu i zbędnym biurokratycznym działaniem.

Cele oceniania ogólnie rzecz ujmując można podzielić na:

- **Cele doraźne** – motywowanie np. informowanie o wynikach (feedback), korekta/kontrola
- **Cele długofalowe** – jako instrument polityki kadrowej np.: planowanie kariery, doskonalenie, zwolnienia itp.

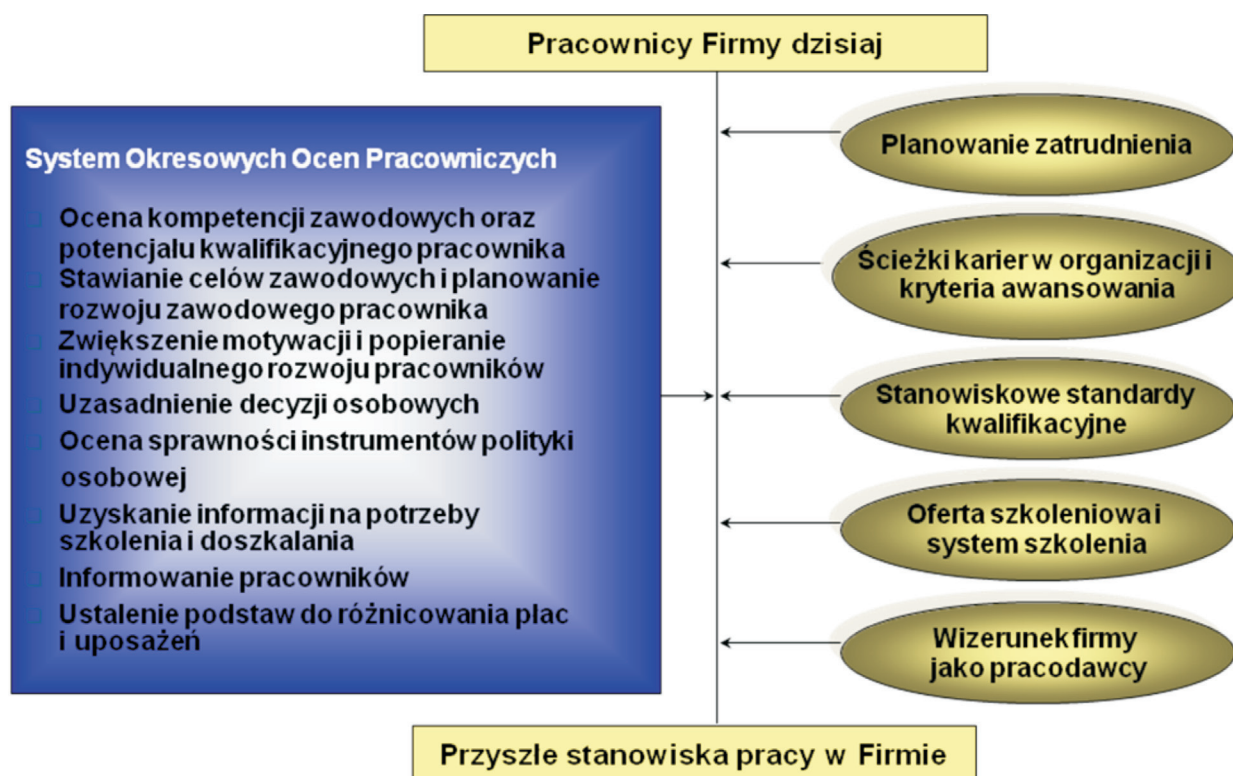
Systemy ocen realizują wiele różnych celów cząstkowych:

- ustalenie podstaw do różnicowania płac i uposażeń wykraczających poza wartościowanie pracy (lepszą realizacją zasady ekwiwalentności płacy i pracy)
- uzasadnienie decyzji personalnych, zwolnienia, przesunięcia, awanse, planowanie zatrudnienia
- ocena sprawności instrumentów polityki personalnej: ocena procedury dla doboru kandydatów i przydziału stanowisk, analiza powodzenia wszelkiego rodzaju przedsięwzięć kształcenia i doszkalać
- uzyskanie informacji na potrzeby szkolenia i doszkalać oraz merytorycznego kształtowania celów zajęć doszkalać
- zwiększenie motywacji i popieranie indywidualnego rozwoju; z jednej strony oczekuje się, że perspektywa bycia ocenianym będzie działać stymulująco na pracę oraz, że przekazanie krytycznych ocen pracy doprowadzi do zmiany stosunku do pracy, z drugiej strony poprzez ocenę pracy mają być wykazane zalety i wady dotyczące posiadanej wiedzy, postaw i umiejętności pracowników, co ma na celu pobudzenie indywidualnych procesów rozwojowych
- dostarczenie pracownikowi informacji zwrotnej o przebiegu i rezultatach jego pracy
- kontrola kosztów i wydatków związanych z inwestowaniem w ludzi.²

Należy zdawać sobie sprawę z tego, że te cele oceny są wzajemnie sprzeczne. Część z nich zastrza rygory pracy, podczas gdy inne wspierają pracownika i jego motywację.

² Sidor-Rządkowska M. (2001). *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

Wykres 2. Cele Systemu Ocen Pracowników



Źródło: opracowanie własne

Funkcje oceniania

Funkcje, jakie pełni w organizacji system oceniania, można zakwalifikować do następujących grup:

funkcje motywacyjne – uzgadnianie przyszłych osiągnięć i celów, zorientowanie na ciągłą poprawę wyników, możliwość zawarcia kontraktu między przełożonym a podwładnym, jak też dostosowania oddziaływań motywacyjnych adekwatnych do zaistniałej sytuacji i potrzeb ocenianego

funkcje informacyjne – system ocen pomaga dokonać szacunku zasobów kadrowych organizacji oraz określić lukę między rzeczywistością, a planowaną efektywnością tego potencjału i jej możliwe przyczyny. Wyklucza to więc restrykcyjność tej działalności, ma się ona raczej koncentrować na wspomaganiu organizacji i wszystkich zatrudnionych w osiągnięciu celów strategicznych

funkcje kontrolne i korekcyjne – ocena przeszłych dokonań, wyników, zachowań odnoszących się do kluczowych charakterystyk pracy, korekta zachowań

funkcje prognostyczne – w odniesieniu do ścieżek kariery pracownika (ocena potencjału i prognoza możliwości rozwoju pracownika na podstawie jego dotychczasowych zachowań oraz przyszłych celów organizacji)

Kryteria oceniania

Dobór kryteriów oceniania pracowników wynika w pierwszej kolejności z celu, któremu ocenianie ma służyć oraz momentu, w którym się odbywa. Można przyjąć, iż ocenę dokonuje się w trzech różnych momentach aktywności zawodowej: przy przyjmowaniu kandydatów do pracy, w okresie zatrudnienia oraz przy ich odchodzeniu z firmy. W każdym z tych przypadków inne będą cele, warunki i związane z nimi kryteria oceniania. Ważne jest, aby 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.³

Kryteria kwalifikacyjne

W ujęciu współczesnym kryteria kwalifikacyjne (inaczej – kompetencyjne) obejmują cały szereg umiejętności pracownika, pozwalających na podejmowanie określonej roli organizacyjnej, związanej z pracą na danym stanowisku. Tak więc kryteria kwalifikacyjne to dla ogółu stanowisk:

- wykształcenie uzyskane w procesie nauki w szkołach różnych typów,
- wiedza zdobyta w toku szkoleń, kursów, stażu, praktyk, warsztatów szkoleniowych, wykładów i seminariów pozaszkolnych;
- wiedza zdobyta w procesie samokształcenia;
- praktyczne umiejętności zawodowe (związane w znacznym stopniu z umiejętnością zastosowania wiedzy teoretycznej);
- wprawa i rutyna (zdolność do sprawnego i względnie mało męczącego wykonywania pracy po odpowiednich przystosowaniach psychofizycznych człowieka do procesu pracy oraz opanowaniu określonych procedur technicznych i organizacyjnych);
- znajomość prawa (w zakresie koniecznym na zajmowanym stanowisku);
- znajomość wewnętrznych zarządzeń i instrukcji;
- znajomość przedsiębiorstwa – procesów i podziału pracy, podziału kompetencji; znajomość ludzi w organizacji;
- zdolność i skłonność do aktualizowania wiedzy i podnoszenia kwalifikacji;
- kwalifikacje szczególne, wymagane na niektórych stanowiskach, takie jak m.in.: zdolność do pracy w zespole, umiejętność wspólnego rozwiązywania problemów, umiejętność przekazywania wiedzy i umiejętności, kompetencje interpersonalne (głównie umiejętność doboru współpracowników i współpracy z ludźmi), znajomość efektywnych technik zarządzania, umiejętność mediacji i negocjacji, umiejętność rozwiązywania konfliktów, umiejętność wyznaczania celów strategicznych oraz doboru właściwych strategii rozwojowych itd.

Listę wymagań kwalifikacyjnych można byłoby jeszcze znacznie wydłużyć, gdyby chcieć szerzej uwzględniać specyfiki zawodowe. Postrzegając termin „kwalifikacje” dostatecznie szeroko, należałoby też do nich zaliczyć odpowiedni dla wymogów danej pracy stan zdrowia oraz dostatecznie dobrą kondycję psychofizyczną. Dobrze jest też grupować te wyma-

³ Sidor-Rządkowska M. (2001). *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

gania w odpowiedni dla danego stanowiska szereg rangowy, zaczynając od wymogów najważniejszych.

Kryteria efektywnościowe

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 wypadku służą ocenie menedżerów najwyższego szczebla zarządzania. Kryteria efektywnościowe powinny uwzględniać cele i zadania najistotniejsze dla danego stanowiska, grupy stanowisk, czy grupy zawodowej jak również powinny uwzględniać możliwości pomiaru i rozliczeń. Kryteria niewymierne są tutaj nieprzydatne.

Umiejętny dobór kryteriów efektywnościowych jest zasadniczym warunkiem zarówno efektywności pracy danego odcinka i całej organizacji, jak i „zdrowych” stosunków w środowisku pracy.

Najważniejszymi *indywidualnymi kryteriami efektywnościowymi* są, w zależności od rodzaju działalności i specyfiki firmy:

- wartość sprzedaży,
- wykonywanie (wypełnianie zadań wynikających z określonych dla danego stanowiska standardów),
- ilość pracy (opracowanych projektów, wykonanych wyrobów, elementów, operacji, wystawionych faktur, przepisanych stron, itp.),
- jakość pracy (w porównaniu do jakościowych parametrów wyrobów, czy usług, ale również odnośnie do przestrzegania obowiązującej technologii, norm pracy, normatywów zużycia itd.),
- koszty pracy (utrzymywanie się w odpowiednich normach i normatywach, zachowywanie odpowiednich relacji kosztów do wyników itp.),
- zbiór składek ubezpieczeniowych (liczba kontrahentów, kwoty),
- ilość rozpatrzonych spraw, wniosków, udzielonych odpowiedzi itd.

Spośród *kryteriów efektywnościowych na poziomie przedsiębiorstwa* stosowanych w najszerszym zakresie możemy wyróżnić:

- wynik finansowy (brutto lub netto),
- masa zysku (zysk bilansowy przed opodatkowaniem, zysk po opodatkowaniu),
- stopa zysku (liczona jako iloraz zysku od wartości środków trwałych, jako stopa zysku brutto, netto itd.),
- stopa rentowności (np. liczona jako iloraz zysku od wartości sprzedaży),
- dochód ze sprzedaży (wartość wyrobów i usług w cenach zbytu),
- wynik w obrocie towarowym (nadwyżka, czyli zysk; niedobór, czyli strata – marży handlowej nad kosztami obrotu towarowego).

Efektywność na poziomie przedsiębiorstwa jest najczęściej oceniana na podstawie:

- salda wyniku finansowego (brutto i netto) przedsiębiorstwa,
- rentowności produkcji (stopy rentowności),
- stopy zysku,
- wartości zysku na jednego zatrudnionego,
- wskaźnika procentowego pokrycia zobowiązań należnościami,
- poziomu i struktury należności i zobowiązań,
- wartości sprzedaży bądź utargu,
- wartości sprzedaży bądź utargu na jednego pracownika,
- wskaźników tzw. płynności finansowej.

Kryteria behawioralne (zachowań)

Kryteria te eksponują te cechy, które wiążą się z zachowaniami pożądanymi w danym zespole i organizacji, z uwagi na charakter i treść pracy oraz wynikające stąd wymogi. Uzasadnienie ich stosowania wynika przede wszystkim z faktu, iż na wielu stanowiskach pracy trudne lub wręcz niemożliwe jest mierzenie efektów pracy. Dlatego też 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 skuteczność w działaniu,
- staranność w wykonywaniu powierzonych zadań,
- gotowość do podnoszenia kwalifikacji zawodowych,
- uczciwość,
- lojalność,
- przestrzeganie dyscypliny pracy i dyscypliny technologicznej,
- stosunek do klientów, przełożonych i współpracowników.

Istotne jest, aby sposób stosowania kryteriów zachowań w praktyce oceniania był wyważony. Oznacza to między innymi to, że tam gdzie możliwe jest wykorzystanie kryteriów efektywnościowych, kryteria zachowań powinny spełniać rolę uzupełniającą. Jeśli natomiast zdani jesteśmy na to, by ocenianie opierało się na kryteriach behawioralnych, należy precyzyjnie określić pożądane wzorce zachowań dla poszczególnych stanowisk pracy.

Kryteria osobowościowe

Kryteria osobowościowe to przede wszystkim psychologiczne predyspozycje do wykonywania pracy na danym stanowisku. Są to zarówno cechy wrodzone, jak i nabyte poprzez szkolenia i doświadczenia. Znaczenie tych 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 ocenianiu. Do kryteriów osobowościowych zaliczyć można: energię, rzetelność, odpowiedzialność, kreatywność, wyobraźnię, opanowanie, asertywność, dynamizm działania, zrównoważenie, temperament, odporność na stres.

Tabela: Kryteria ocen pracowników stosowane w organizacjach w Polsce

KRYTERIUM OCENY	PRZYKŁAD
Wiedza zawodowa i praktyczne umiejętności zawodowe	Wiedza merytoryczna dotycząca wykonywanej pracy Opanowanie warsztatu pracy (fachowość) Łatwość sporządzania opracowań pisemnych Umiejętność jasnego wypowiadania się Orientacja w problematyce zawodowej Planowanie operacyjne, planowanie finansowe
Postawa wobec obowiązków zawodowych	Zaangażowanie w wykonanie поставionych zadań Zdyscyplinowanie, obowiązkowość, odpowiedzialność Podnoszenie jakości pracy swojej i zespołu Dyspozycyjność i punktualność Poczucie odpowiedzialności za pracę, firmę, produkty Osobiste zaangażowanie w wykonywanie obowiązków
Samoorganizacja/ dostosowywanie się	Umiejętność dobrej organizacji pracy własnej Inicjatywa, samodzielność Inicjatywa, kreatywność Umiejętność podejmowania decyzji Elastyczność
Praca w zespole / Umiejętność kierowania ludźmi	Umiejętność pracy w zespole (współpraca, komunikatywność, bezkonfliktowość) Wpływ na wyniki całego zespołu (działu) Zdolności kierownicze Motywowanie Wspieranie pracy zespołowej
Jakość wykonywanych zadań	Jakość, dokładność, terminowość w realizacji zadań Popetnione błędy w pracy Jakość pracy, niezawodność
Stopień realizacji zadań	Stopień wykonania поставionych zadań Realizacja celów
Zachowanie w sytuacjach niestandardowych	Zachowanie w sytuacjach awaryjnych Wykonywanie zadań szczególnie trudnych
Rozwój zawodowy	Podnoszenie własnych kwalifikacji Trening i rozwój
Uspołecznienie	Kultura osobista, zrównoważenie, opanowanie
Podporządkowanie się procedurom organizacyjnym	Zgodność podejmowanych działań z ustalonymi procedurami i wzorcami
Kontakt z klientem	Stosunek do interesantów Stosunek do klientów
Szczególne umiejętności i zdarzenia dodatkowe	Dodatkowe umiejętności przydatne w działalności firmy Dodatkowe efekty wynikające z działań spowodowane inicjatywą pracownika

Tabela: na podstawie: *Materiały pokonferencyjne – Mentor 98'*, *Zarządzanie personelem*, [w:] R. Świerzyński, *Efektywność ocen okresowych*, Zakopane 1998, Eskadra

Techniki oceniania

Sposób w jaki dokonujemy oceny pracowników, zgodnie z ustalonym wcześniej celem oceniania oraz w ramach przyjętych kryteriów określa się techniką oceniania. Decyduje ona między innymi 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 je interpretować.

Zamieszczona poniżej lista zawiera szereg spotykanych w literaturze i stosowanych w praktyce technik oceniania, a są to między innymi:

- ocena opisowa
- technika wydarzeń krytycznych
- skale kwalifikacyjne
- ranking
- wymuszony rozkład
- listy kontrolne
- testy wyboru
- porównanie ze standardami
- porównywanie parami
- skale ważone
- model 360 stopni⁴

Ocena opisowa – narzędzie to swoją formą i treścią przypomina ankietę zawierającą pytania otwarte, na które wymagane jest udzielenie jak najbardziej wyczerpującej odpowiedzi, np.:

Dlaczego wyniki osiągane przez X są niewystarczające?

Jakie są największe zalety pracownika X?

Które z cech negatywnych pracownika X są niepożądane na stanowisku Y (uzasadnić)?

Zalety oceny opisowej:

- forma oceny zmusza oceniającego do refleksji i wnikliwego uzasadnienia swojej oceny,
- metoda ta jest prosta, jednak wymaga od oceniającego umiejętności wyrażania swojej opinii,
- ocena ta pozwala na zebranie dużej ilości informacji,
- narzędzie to ma szerokie zastosowanie w organizacjach o bardzo różnych profilach.

Wady oceny opisowej:

- metoda ta jest czasochłonna,
- uzyskane wyniki oceny są trudne i często niemożliwe do porównania i zaszeregowania, wynika to z faktu, że w metodzie tej brak jest ilościowych mierników oceny,
- ocena opisowa stawia dość wysokie wymagania co do poziomu intelektualnego oceniających.

Technika wydarzeń krytycznych – w tej metodzie zakłada się istnienie pewnych zdarzeń, które mają wpływ na wyniki pracy stanowiska lub działu. Aby ją stosować, niezbędne jest ustalenie wymagań dla poszczególnych stanowisk i określić tak zwane zdarzenia krytyczne – dobre i złe. Wymaganiami mogą być jakość, terminowość,

⁴ Sidor-Rządkowska M. (2001). *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

tempo pracy, innowacyjność, kreatywność, przedsiębiorczość itp. Mając wymagania i przykładowe zdarzenia krytyczne, kierownik – na podstawie obserwacji – rejestruje w specjalnym protokole działania pracowników w podziale na:

- pozytywne – przyczyniające się nie tylko do osiągnięcia, ale także zwiększania oczekiwanych rezultatów pracy,
- negatywne – stanowiące potknięcia pracownika, utrudniające lub zmniejszające poziom oczekiwanych rezultatów.

Zalety zdarzeń krytycznych:

- przeciwdziała ona, występującej u wielu kierowników, skłonności do uśredniania ocen dla tzw. „świętego spokoju”,
- stosując systematycznie, otrzymujemy solidne informacje o zachowaniach ocenianych pracowników; na podstawie tych informacji można wzmacniać pożądane przejawy zachowań i wygaszać te niepożądane.

Wady zdarzeń krytycznych:

- czy przełożony jest w stanie zauważyć wszystkie „incydenty” krytyczne?
- czy odpowiednio je zinterpretuje?
- co zrobić, jeśli zauważone zostaną tylko zdarzenia o charakterze negatywnym? czy na tej podstawie kształtować opinię o pracowniku?

Skale kwalifikacyjne – jest to metoda najczęściej spotykana, oceny dokonuje się na podstawie wielostopniowych skal, przewidzianych dla wielu cech. Najczęściej ocenę opiera się na kryteriach standardowych. Dla skuteczności metody decydujący jest dobór mierzonych cech.

Można wyróżnić następujące odmiany skal stosowanych w ocenianiu pracowników:

- skale przymiotnikowe uporządkowane i mieszane,
- skale punktowe lub liczbowe,
- skale graficzne,
- skale behawioralne (zachowań oczekiwanych lub obserwowanych)
 - skale oczekiwanych zachowań – stopnie są określane przez skrótowe opisy typowych zachowań na stanowisku pracy; w metodzie tej żąda się od oceniającego, aby uświadomił sobie zachowanie pracownika w pracy z punktu widzenia wyszczególnionych cech (tzn. oczekiwań), a następnie porównał je z różnymi stopniami skali i określił najodpowiedniejszy z nich.
 - skale obserwacji zachowań – tutaj systematycznie określa się cechy w sensie zachowań odpowiadających wymaganiom; oceniający podaje następnie, jak często zaobserwował u pracownika takie zachowanie
- skale mieszane.

Ranking – polega na ustalaniu kolejności pracowników (od najlepszego do najgorszego lub odwrotnie) ze względu na wyróżniony wymiar (cechę) pracy, a więc wydajność, jakość, itp.; oceniający uzyskuje określony i ściśle zdefiniowany miernik, względem którego porównywany jest poziom wykonania zadań poszczególnych pracowników.

Technika wymuszonego rozkładu – oceniający dokonuje grupowania pracowników w 5 kategorii klasyfikacyjnych np.: 10% pracowników jest złych, 20% wymaga poprawy, 40% zadowolających, 20% dobrych, 10% wyróżniających się. U źródeł tej metody leży założenie, że poziom wykonania zadań odpowiada zasadam krzywej rozkładu normalnego, które determinują rozkład pracowników w poszczególnych grupach klasyfikacyjnych.

Listy kontrolne – zawierają wykaz zachowań, celów, stwierdzeń odnoszących się do pracy, jej efektów i sposobu wykonywania. Oceniający zaznacza na formularzu występowanie danego zdarzenia lub też pozostawia wolne miejsce.

Testy wyboru – w metodzie tej oceniający dysponuje licznymi opisami typowych zachowań w pracy, ujętych najczęściej parami; oceniający wybiera zawsze spośród 2 (lub więcej) wypowiedzi o pozornie równej dodatniej lub ujemnej wartości tę, która jego zdaniem mniej lub bardziej trafnie może charakteryzować ocenianego; dla oceny znacząca jest tylko jedna z pozytywnych lub negatywnych wypowiedzi; pozostałe to tzw. pozycje zerowe, które nie oddziałują na wynik; decyzje co do tego, która z pozycji ma być istotna dla wyniku, nie jest podejmowana arbitralnie, lecz opiera się na badaniach wstępnych, które dla tych pozycji wykazały znaczące korelacje z kryteriami efektywnościowymi; decydujący element tej metody polega na tym, że oceniający nie wie, które pozycje się liczą, a które nie; kod oceny pozostaje tajny, aby wykluczyć wpływy subiektywne i możliwości manipulacji.

Porównanie 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 z zastosowaniem tej techniki tworzy charakterystyczny cykl, na który składają się:

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

Porównywanie parami – polega na dokonywaniu, w ramach wcześniej ustalonego kryterium, porównania każdego pracownika z innym. 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

Skale ważne – skale takie powstają na bazie zdarzeń krytycznych; każdemu zdarzeniu przypisuje się pewną wagę w zależności od tego, jak ważne jest ono dla firmy; przykład (za L.Zbiegień_Maciąg, *Marketing personalny czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*, Business Press, W-wa 1996): stwierdzono, że najważniejszą cechą u pracownika jest sumienność (10 punktów), wagą tej cechy jest 3, razem cecha jest warta 30 punktów (10 razy 3); dla każdego stanowiska czy zawodu konieczne jest stworzenie listy testującej cech lub wskaźników.

Przykład skali ważonej dla kierownika sprzedaży:

- | | |
|--|----------|
| 1. Dbą o kontakty z klientami | 7,4 pkt. |
| 2. Zawsze przygotowuje wystawę sklepu | 6,8 pkt. |
| 3. Bez powodu krytykuje pracowników | 0,4 pkt. |
| 4. Nie wie, jak obliczyć cenę produktu | 0,4 pkt. |
| 5. Ma szerokie spojrzenie na problem | 3,5 pkt. |
| 6. Wykazuje inicjatywę | 6,4 pkt. |
| 7. Dbą o czystość | 4,4 pkt. |
| 8. Niechętnie wykonuje drobne naprawy | 1,9 pkt. |

Model 360 stopni – charakteryzuje się tym, iż oceniany pracownik otrzymuje informację zwrotną na temat swojej pracy od wielu osób, z którymi współpracuje na co dzień. Mogą to być przełożeni, współpracownicy, klienci zewnętrzni i wewnętrzni, podwładni. Drugi szczebel oceny to samoocena pracownika, w której zwraca on uwagę na dążenie do zmian w samym sobie oraz otwartość na ocenę innych. Liczba osób uczestniczących w procesie oceniania może sięgać kilku do kilkunastu, a nawet w uzasadnionych przypadkach kilkudziesięciu osób. Stosując taką metodę zwiększa się poziom obiektywizmu oceny, stwarza się korzystne warunki do uczestnictwa pracowników w życiu organizacji.

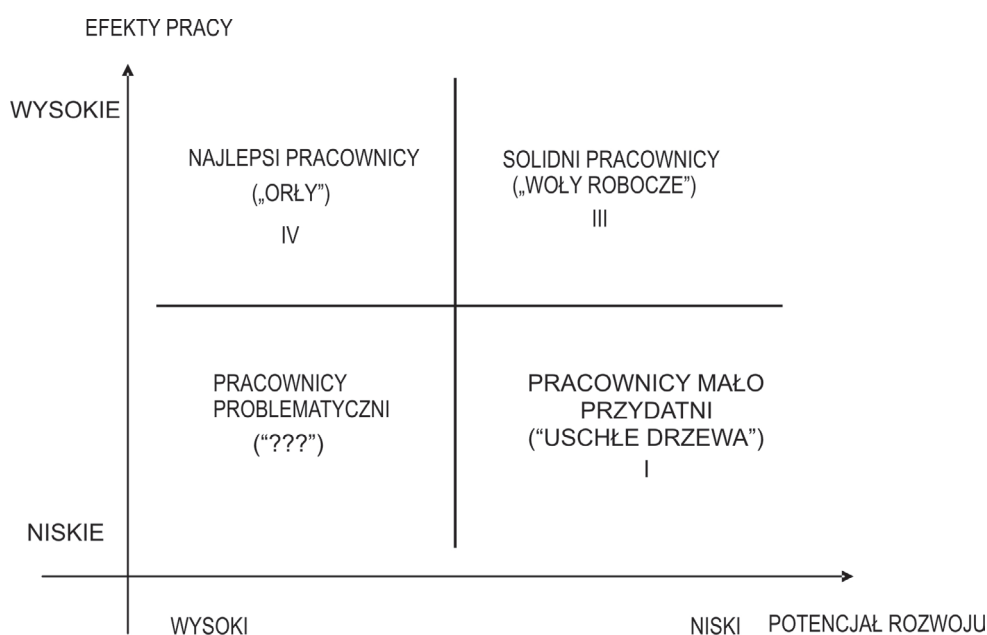
Zalety metody 360 stopni:

- dostarcza obszernych informacji o zachowaniach warunkujących efektywność,
- daje obraz zgodności zachowań pracowniczych z kluczowymi wartościami firmy,
- pomaga zidentyfikować źródła problemów nieprawidłowo funkcjonujących zespołów; wskazuje właściwe rozwiązania,
- daje szanse poprawy efektywności, wynajduje obszary wymagające zmian,
- jest dobrym źródłem danych dla ustalania wzrostu płac, informacji dla procedur kontroli jakości oraz systemów mierzenia wydajności,
- dzięki tej metodzie znana jest opinia klientów przy projektowaniu stanowisk i procesów w działach sprzedaży oraz obsługi klientów.

Wady metody 360 stopni:

- wymaga dużej ilości czasu i wysiłku wielu osób, jest kosztowna,
- zbyt duża liczba osób oceniających,
- jest uciążliwa, wymaga zatrudnienia niezależnego administratora,
- niekoniecznie musi pasować do kultury organizacyjnej firmy.

Portfolio personalne – jest techniką, gdzie oceny dokonuje się według dwóch kryteriów: możliwości rozwoju pracowników oraz efektywności pracy. Rozwój odnosi się do przyszłości, a efektywność do przeszłości. To pozwala oceniać pracownika nie tylko za jego dokonania, ale także za to, w jaki sposób może być przydatny w przyszłości. Narzędziem do oceny jest macierz, w której pracowników dzieli się na cztery grupy: mało przydatnych, doświadczonych – solidnych, problematycznych i pracowników najlepszych.



Źródło: opracowanie własne

Schemat przedstawia przykład portfolio personalnego, nawiązuje on do znanej macierzy produktów BCG. Dzieliąc ocenianych pracowników na cztery główne grupy, zastosowano dwa zasadnicze, z punktu widzenia celów zarządzania zasobami ludzkimi kryteria podziału, a mianowicie efektywność pracy i potencjał rozwoju. **Pierwszą** spośród czterech wyodrębnionych grup stanowią osoby niewykwalifikowane, niekompetentne lub nie wykazujące chęci do pracy.

Drugą grupę stanowią pracownicy popełniający błędy, angażując swój potencjał w rozwiązywanie trywialnych zadań lub uwikłane w konflikty. Jest to najtrudniejsza część aktywów ludzkich organizacji, wymagająca zwykle indywidualnego podejścia ze strony kierownictwa. **Trzecia** grupa, są to osoby, które często osiągnęły już szczyt swoich możliwości na ścieżce kariery zawodowej. **Czwarta** grupa, są to 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 czy też zwolnieniu nieprzydatnych pracowników.

5. Rozmowa oceniająca

Motywacja do pracy, potencjał do rozwoju, zdolność do podejmowania nowych obowiązków, gotowość do ukierunkowania swoich działań na realizację celów firmy... to wszystko jest w ludziach(...). Naczelnym celem kierownictwa jest stwarzanie takich warunków pracy i metod funkcjonowania organizacji, aby ludzie mogli realizować własne cele poprzez ukierunkowanie swoich działań na realizację celów firmy.

Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*

W praktyce rozmowy oceniające częściej budzą negatywne emocje niż entuzjazm i łatwiej spotkać pracowników zawiedzionych przebiegiem rozmowy oceniającej niż takich, dla których była ona motywująca.

Źle przeprowadzona rozmowa oceniająca jest poważną porażką menedżera. Aby temu zapobiegać należy zapewnić menedżerom nie tylko wiedzę na temat celów i sposobu wdrożenia systemu ocen lecz również konkretne i praktyczne umiejętności z zakresu:

- przygotowania siebie i pracownika do rozmowy,
- tworzenia atmosfery zaufania i współpracy,
- ośmielania pracowników do dzielenia się swoimi poglądami, potrzebami, obawami.
- dokonywania oceny pracy pracownika poprzez pytania, a nie narzucanie własnych poglądów,
- radzenia sobie z obiekcjami czy wręcz krytyką wobec pracodawcy,
- doprowadzania do tego, aby pracownik sam zaproponował rozwiązania problemów i plan poprawy na przyszłość.

Podsumowując: skuteczna rozmowa oceniająca nie może być sytuacją, w której pracownik po prostu dowiaduje się, jaką opinię na temat jego pracy ma przełożony i co z tego wynika. Skuteczna rozmowa oceniająca powinna być przeprowadzona w formie dialogu, podczas którego pracownik i przełożony omawiają każdy element zakresu obowiązków i każdy wcześniej wyznaczony cel. Na bazie faktów wspólnie dochodzą oni do wniosków dotyczących możliwości poprawy sytuacji i wyznaczają cele na przyszłość.

Skuteczna rozmowa oceniająca powinna:

- umożliwić obu stronom obiektywne określenie mocnych stron pracownika, punktów wymagających poprawy i możliwości lepszego wykorzystania jego potencjału,
- pomóc menedżerowi w zdefiniowaniu planów rozwojowych i ścieżki kariery pracownika,
- zapewnić menedżerowi informacje na temat możliwych usprawnień w firmie,
- zmotywować pracownika do podjęcia nowych wyzwań, poprawienia jakości i wydajności pracy,
- zapewnić menedżerowi racjonalne informacje i stosunkowo obiektywne dane do podjęcia decyzji o ewentualnych awansach i zwiększeniu poziomu wynagrodzeń.

Czym jest „F e e d b a c k” ?

To informacja zwrotna opisująca zachowanie drugiej osoby.

Feedback powinien być:

Opisowy, nie osądzający

Dobra informacja zwrotna opisuje zachowanie drugiej osoby. Nie ma w niej wartościowania. Nie osądzaj, a jedynie stwierdzaj fakty!

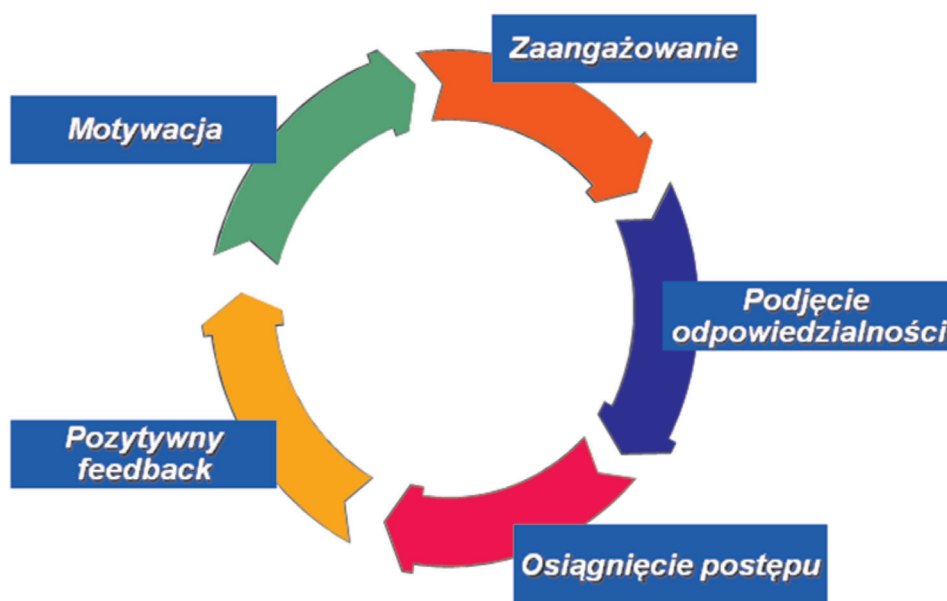
Specyficzny, nie ogólny

Udzielając informacji zwrotnej wskaż na konkretne okoliczności, w których pojawiło się omawiane zachowanie. Nie stosuj uogólnień typu: zawsze, nigdy, wszystko, etc.

Formułowany z pozycji „ja”, a nie pozycji „ty”

Dobry *feedback* zawiera odwołanie się do twojego stanu emocjonalnego wywołanego zachowaniem drugiej osoby, nie jest osądzaniem drugiej strony. Buduj komunikaty typu „ja” - ja czuję, gdy ty.. nie zaś komunikaty typu „ty” - ty jesteś.... , ty nie rozumiesz , ty nie masz o tym pojęcia

Wykres 3. Motywacyjna rola informacji zwrotnej



Źródło: opracowanie własne

Kanapka Krytyki

1. Podobało mi się A, B, C (*konkretne zachowania*),
ponieważ X, Y, Z (*konsekwencje tego zachowania*)
2. Natomiast, gdy zrobiłeś D, E, F (*konkretnie, co zrobił/powiedział*),
to zauważyłem, że U, V, W (*konsekwencje tego, co zrobił/powiedział*).
3. Miałem wtedy wrażenie, że...
Wolałbym, żebyś robił/mówił G, H, I (*konkretne zachowania*)

Jaki jest cel Kanapki Krytyki?

Wspieranie i utrwalanie pozytywnych zachowań prowadzących do uzyskiwania oczekiwanych wyników.

Wskazywanie na zachowania wymagające zmiany bądź umiejętności wymagające doskonalenia.

Znalezienie konkretnych pomysłów, wskazówek, rozwiązań dotyczących eliminacji bądź zmiany nieprawidłowych zachowań oraz związanych z osiąganiem wyższego poziomu umiejętności.

Jak budować Kanapkę Krytyki?

Co zrobiłeś/powiedziałeś?

Co na to zrobił/powiedział twój rozmówca?

Co wtedy poczułeś ?

Czy tego chciałeś?

Jak to się ma do standardu?

Co byś z tym zrobił?

Korzyści wynikające z dobrze przeprowadzonej rozmowy oceniającej:

Dla firmy i przełożonego:

- pracownicy identyfikują się z firmą i świadomie realizują jej cele
- wzrasta jakość i wydajność pracy
- zmniejsza się rotacja pracowników
- zmniejsza się ilość formalnych bądź nieformalnych konfliktów pomiędzy pracownikami a ich przełożonymi
- potencjał pracowników wykorzystuje się i uzgadnia zgodnie z planowanym kierunkiem rozwoju firmy
- decyzje o wynagradzaniu i awansowaniu pracowników są podejmowane w sposób bardziej obiektywny i racjonalny.⁵

Dla pracownika:

- pracownik czuje się bezpiecznie wiedząc jak jego praca jest oceniana przez pracodawcę
- pracownik ma większą szansę na sukces znając oczekiwania pracodawcy
- pracownik wie, co ma poprawić w swojej pracy i jakiej pomocy może oczekiwać
- pracownik czuje się dowartościowany możliwością podzielenia się z przełożonym swoimi spostrzeżeniami odnośnie firmy, zespołu i swoich oczekiwań, wiedząc iż będzie to poważnie potraktowane.

⁵ Sidor-Rządkowska M. (2001). *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

Wykres 4. Poziomy komunikacji w rozmowie oceniającej

Komunikacja ma zawsze miejsce na 2 poziomach

Poziom emocjonalny	Poziom racjonalny
• Sympatia • Antypatia <i>Przekaz głównie przy poprzecz:</i> • Wygląd zewnętrzny • Mimikę • Gestykulację • Postawę ciała • Ton głosu • Głośność • Tempo mówienia	• Informacje • Argumenty <i>Przekaz głównie przy pomocy:</i> • Mowy • Treść • Sposób formułowania myśli • Sposób budowania zdań

Źródło: opracowanie własne

Poprowadzenie rozmowy oceniającej

Stworzenie stosownej atmosfery

Ważne jest miejsce, w którym spotkanie ma się odbyć, lepiej aby była to neutralna sala konferencyjna niż gabinet menedżera.

Menedżer na wstępie powinien przypomnieć cele rozmowy i podkreślić jej znaczenie dla przyszłej współpracy. Następnie powinien zostać uzgodniony plan rozmowy i oczekiwany wkład pracownika w jej przeprowadzenie.

Gdzie jesteśmy?

Menedżer przypomina zakres obowiązków oraz cele i zadania, które pracownik realizował w danym okresie. Każdy punkt jest omówiony w kontekście ogólnych wyników tak, aby menedżer mógł skonfrontować swoją wiedzę i opinię na temat poczynąń pracownika z jego punktem widzenia. Podsumowaniem tej części rozmowy jest uzgodnienie listy faktów dotyczących działań i wyników pracownika.

Autoanaliza pracownika

Kluczowa część oceny, w której menedżer poprzez zadawane przez siebie pytania powoduje, iż pracownik sam analizuje swoje działania i ocenia wyniki swojej pracy. Metoda skuteczna zwłaszcza tam, gdzie pojawiły się problemy i istotne jest, aby pracownik zrozumiał przyczyny swoich błędów i powziął postanowienia na rzecz poprawy sytuacji. Należy uważać, aby ta część rozmowy nie przerodziła się w „przesłuchanie” pracownika.

Dokonanie oceny przez menedżera

Na podstawie arkusza ocen menedżer punkt po punkcie omawia sposób oceny pracy podwładnego uzasadniając swoje decyzje.

Kluczem do sprawnego i konstruktywnego przeprowadzenia tej części rozmowy jest konkret i koncentracja na faktach. Unikamy uogólnień i nigdy nie krytykujemy osobowości pracownika – i tak nie da się jej zmienić.

Komentarz pracownika

Pracownik ma prawo nie zgodzić się z oceną menedżera i uzasadnić swój punkt widzenia. W tej części kluczową umiejętnością menedżera jest zdolność aktywnego wysłucha-

nia pracownika. Za wszelką cenę należy unikać przerywania pracownikowi i wdawania się w pełną emocji dyskusję, która często prowadzi do otwartego konfliktu.

Oczekiwania pracownika

Po podsumowaniu części oceniającej działalność pracownika menedżer powinien zachęcić go do określenia swoich oczekiwań wobec firmy i przełożonego.

W przeprowadzeniu tej niezwykle trudnej dla obu stron części rozmowy pomocne może być pytanie „co mogę zrobić, aby w przyszłości lepiej nam się współpracowało?” i /lub „jakich działań oczekujesz od kierownika w ramach wspierania ciebie w twojej pracy?”.

Plan działania

Nadrzędnym celem rozmowy oceniającej jest poprawa jakości i efektywności działań pracownika w kolejnym okresie współpracy. Plan działania mający na celu korektę sposobu funkcjonowania pracownika powinien zawierać:

- obszary wymagające poprawy,
- rezultaty, jakich oczekuje kierownictwo,
- działania, jakie pracownik podejmie, aby korygować swoje działania,
- termin realizacji w/w założeń.⁶

Tak rozbudowany plan działania niezbędny jest zwłaszcza tam, gdzie ocena pracownika znacznie odbiega od satysfakcjonującej.

Dokąd dążymy?

Wyznaczanie celów i zadań na następny okres często wymaga osobnego spotkania, które koncentrować się będzie na omówieniu celów firmy i roli pracownika w ich realizacji. Zwłaszcza gdy rozmowa była trudna dla obu stron, gdyż ocena zawierała wiele punktów spornych i/lub była mało pozytywna, wyznaczanie celów na następny okres powinno być odłożone na następne w tym celu zorganizowane spotkanie.

W każdym przypadku menedżer powinien dołożyć wszelkich starań, aby spotkanie podsumować konkretnymi ustaleniami koncentrując się na możliwościach, a nie problemach. Nawet najtrudniejsza rozmowa może okazać się konstruktywna i motywująca, jeśli w jej efekcie pracownik będzie realizować swoje cele i będzie to zgodne z celami firmy.

⁶ Sidor-Rządkowska M. (2001). *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.



Wartościowanie stanowisk pracy

Co to jest wartościowanie?

Czemu służy wartościowanie?

Jak wygląda proces wartościowania?

Jakie płyną korzyści z wartościowania stanowisk?

Co to jest wartościowanie?

Wartościowanie – to metoda służąca do ustalenia wymagań pracy na stanowisku i oceny jej wartości. Dzięki niej poznajemy relatywną wartość pracy na stanowisku oraz szczegółową strukturę wymagań, jakim powinien odpowiadać jej wykonawca.¹

Czemu służy wartościowanie?

Przeprowadzenie wartościowania stanowisk pracy ma na celu udoskonalenie funkcjonującego systemu wynagrodzeń, a rekomendowane zmiany powinny umożliwić:

- wzmacnianie motywacji pracowników tak, aby można było systematycznie zwiększać wydajność pracy;
- kontrolę kosztów, w tym kosztów osobowych, aby zapewnić wysoką konkurencyjność Firmy na rynku;
- konkurencyjność na rynku pracy tak, aby można było utrzymywać i rozwijać kluczowe kompetencje ważne dla zapewnienia wzrostu Firmy;
- stymulowanie wzrostu kompetencji zawodowych pracowników Firmy w związku z wprowadzaniem nowych technologii i coraz bardziej skomplikowanych usług dla klientów;
- elastyczność, zdolność do dostosowywania szczególnych rozwiązań w Firmie do zmieniających się potrzeb.²

Wartościmy stanowiska, aby dostarczyć obiektywnych podstaw do późniejszego różnicowania stawek wynagradzania zasadniczego wg znaczenia dla organizacji. Aby ocenić stanowisko pracy potrzebny jest proces, który określi wartość jednego stanowiska względem innego w organizacji i zapewni wewnętrzną porównywalność stanowisk.

¹ Poels F. (1998). *Wartościowanie stanowisk pracy i strategie wynagrodzeń – jak wprowadzać efektywny system*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

² Sekuła Z. (1999). *Controlling personalny. Część 1. Istota i przedmiot controllingu personalnego*. Bydgoszcz: TNOiK.

Wartościowanie stanowisk ma służyć ponadto:

- efektywnemu wynagradzaniu za wyniki,
- docenieniu zaangażowania kadry kierowniczej,
- modelowaniu zachowań pracowników w pożądanym kierunku,
- odzwierciedleniu znaczenia stanowiska dla organizacji.

Jak wygląda proces wartościowania?

Realizując projekt wartościowania prace przebiegać będą w następujących etapach:³

Etap prac wstępnych i przygotowawczych **– powołanie Komisji Wartościowania Pracy**

Jest to etap służący obraniu właściwych kategorii, według których wartościowane będą stanowiska pracy oraz opracowaniu najlepszej, indywidualnie dopasowanej do potrzeb firmy metody wartościowania pracy. Efektem tej części prac będzie powołanie Komisji Wartościowania Pracy złożonej z czołowych przedstawicieli firmy, znających organizację i proces zachodzących w niej zmian oraz przeszkolenie jej w zakresie sposobu wartościowania stanowisk.

Etap opisów stanowisk pracy – opisane stanowiska pracy

Kluczem do powodzenia przedsięwzięcia wartościowania pracy jest dokładne zrozumienie treści badanych stanowisk i warunków, w jakich wykonywana jest praca. Tradycyjnym sposobem zbierania informacji na ten temat jest sporządzenie pisemnych opisów stanowisk pracy. Efekt tego etapu prac to dokładnie sklasyfikowane i rzetelnie opisane nowo-projektowane stanowiska prac.

Etap wartościowania pracy – wycena kryteriów opisu stanowiska

Na tym etapie dokonywany jest kluczowy element procesu, jakim jest ustalanie wartości pracy na poszczególnych stanowiskach.

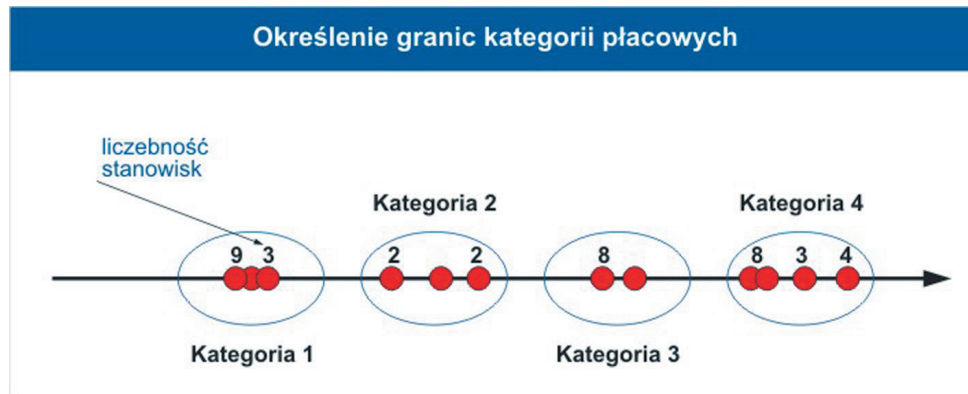
Punktacja poziomów kryteriów	
●	Poziom 1 - 0 pkt.
●	Poziom 2 - 5 pkt.
●	Poziom 3 - 10 pkt.
●	Poziom 4 - 15 pkt.
●	Poziom 5 - 20 pkt.
●	Poziom 6 - 25 pkt.
Etap budowania taryfikatora - nowy taryfikator kwalifikacyjny	

Źródło: opracowanie własne

³ Poels F. (1998). *Wartościowanie stanowisk pracy i strategię wynagrodzeń – jak wprowadzać efektywny system*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

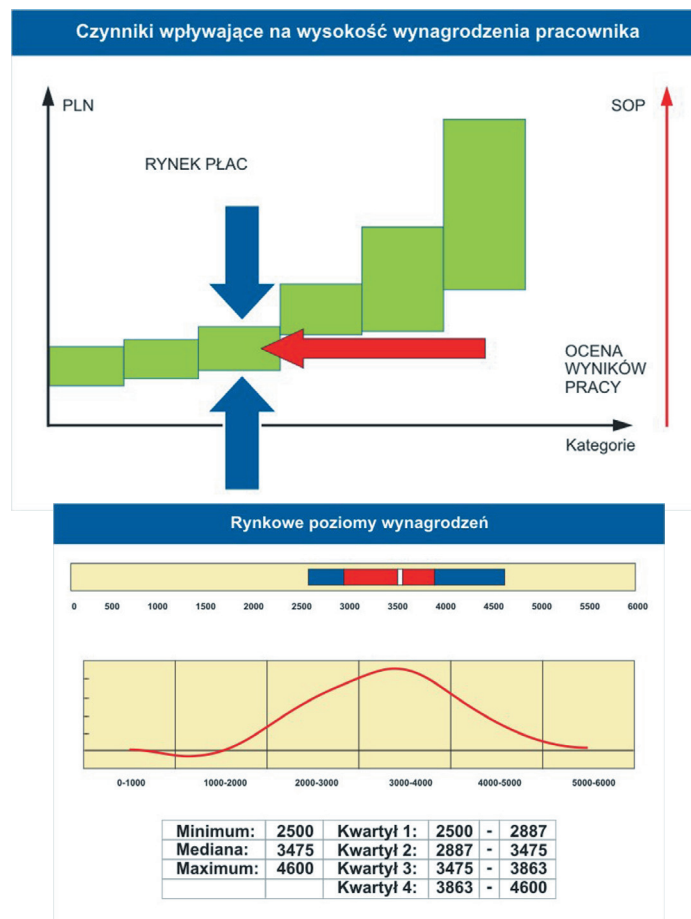
Etap budowania taryfikatora – nowy taryfikator kwalifikacyjny

Po zakończeniu procesu wartościowania kolejnym etapem jest budowa tabeli zaszerogowań. Otrzymane wyniki wartościowania będące wartościami liczbowymi muszą ulec posegregowaniu w celu ustalenia liczby i wielkości poziomów zaszerogowania. W tym celu grupuje się stanowiska, które w procesie wartościowania uzyskały podobną wagę punktową. Granice między poszczególnymi kategoriami powstają w miejscu największego przeszerzenia nasilenia uzyskanych wartości.



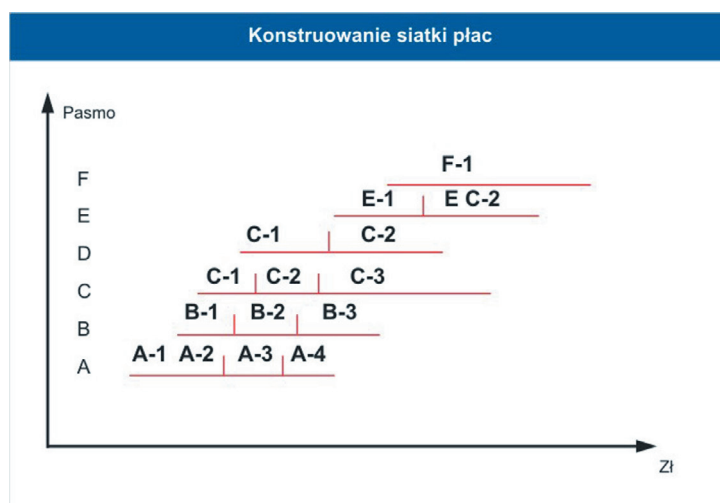
Etap porównania z rynkiem zewnętrznym

Głównym celem tego etapu jest porównanie praktyki płacowej firmy z praktyką wynagradzania na lokalnym lub branżowym rynku pracy. Istnieje kilka źródeł pozyskiwania takich informacji. Jednym z nich, sprawdzonym, z którego korzystają od lat firmy polskie są Raporty Płacowe przygotowywane przez profesjonalne firmy consultingowe.



Etap budowy siatki płac i tabeli płac zasadniczych

Na bazie przyjętej struktury stanowisk buduje się siatkę płac. Nowoczesne podejście do budowy siatek płac zakłada uelastycznianie siatek płac poprzez minimalizowanie liczby szczebli i poszerzanie widełek płacowych.



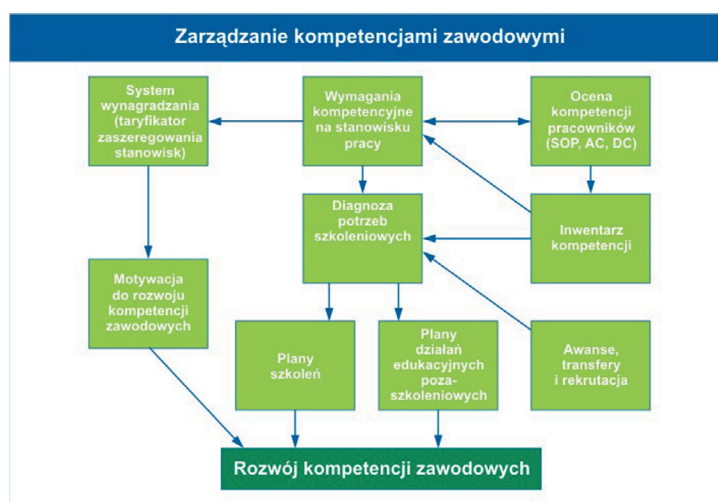
Jakie korzyści płyną z wartościowania?

Ostatecznym celem naszych prac ma być nowy system wynagradzania uwzględniający różnicowanie wynagrodzeń ze względu na:

- indywidualne wyniki pracy pracownika,
- wartość pracy na stanowisku,
- rynkowy poziom wynagradzania grup stanowisk,
- priorytety firmy w zakresie opłacania rozwoju kompetencji.

Zadaniem nowego systemu wynagradzania jest:

- przyciągnięcie (stworzenie atrakcyjnych warunków pracy i płacy),
- motywowanie, wspomaganie efektywności,
- utrzymanie wykwalifikowanych pracowników.⁴



Źródło: opracowanie własne

⁴ Poels F. (1998). *Wartościowanie stanowisk pracy i strategie wynagrodzeń – jak wprowadzać efektywny system*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

Dodatkowe korzyści na przyszłość uzyskane w wyniku przeprowadzenia prac to:

- prawidłowe zakwalifikowanie wszystkich stanowisk pracy do odpowiednich kategorii zaszerzegowania w sposób zgodny z różnicami w charakterze pracy, stwarzający obiektywną podstawę do różnicowania płac.
- wykorzystanie płacy zasadniczej jako czynnika motywującego, służącego do budowania ścieżek rozwoju zawodowego pracowników. System wynagrodzeń powinien odzwierciedlać strategiczną rolę stanowiska w rozwoju firmy oraz dawać możliwość awansu pionowego poprzez budowanie ścieżek karier. Zmiany, jakie powinny nastąpić w budowie systemu wynagradzania powinny zaowocować oparciem systemu na nowej tabeli wynagrodzeń, której budowa oprócz wspomnianej wcześniej funkcji motywującej, pozwoli zapewnić Firmie utrzymanie także pozostałych funkcji, jakie powinien spełniać system płac: funkcji strukturalizującej a jednocześnie integrującej pracowników Firmy.

Ponadto dane uzyskane w wyniku wartościowania można zastosować do:

- budowy systemu płac
- okresowej oceny pracowników
- rekrutacji
- planowania rozwoju zawodowego pracowników
- diagnozowania potrzeb szkoleniowych
- usprawniania organizacji pracy w Firmie.



Kompetencyjny system wynagradzania pracowników

1. Nagradzanie pracowników a efektywność
2. Obszary badań i analiz efektywności wynagrodzeń
3. Efektywność wynagrodzeń - wzór
4. Efektywność pracy
5. Odmienne postrzeganie wynagrodzeń
6. Efektywność różnych składników i typów systemów wynagrodzenia
7. Nowoczesne mierniki efektywności
8. Kluczowe zasady budowy efektywnych systemów wynagrodzeń

Wstęp

Efektywność w ogólnym znaczeniu słownikowym to dodatnia cecha działań dających jakiś oceniany pozytywnie wynik. W pojęciu efektywności niezwykle istotny jest stosunek otrzymanych wyników (efektów) do poniesionych kosztów (nakładów) na ich realizację. W zarządzaniu zasobami ludzkimi pojęcie efektywności wiąże się najściślej z efektywnością pracy. Według M. Armstronga, można je (efekty pracy) określić jako wyniki pracy, ponieważ są najściślej związane ze strategicznymi celami organizacji, zadowoleniem klientów oraz wynikami finansowymi.¹ Patrząc kompleksowo na efektywność zarządzania, należy zauważyć, że efekty pracy są również produktem włożonych w wykonanie zadania wysiłków umysłowych i fizycznych. W organizacji można wyodrębnić 3 podstawowe grupy efektów, które składają się na strukturę oceny efektywności pracy:

- **Efekty ilościowe**, czyli dające się policzyć, stosując podstawowe jednostki wielkości, np. godzina, sztuka, metr, tona itp.,
- **Efekty finansowe**, czyli wszelkie wielkości pracy i produkcji wyrażone w jednostkach pieniężnych,
- **Efekty jakościowe**, czyli wszelkie dodatnie zmiany cech produktów.

Efektywność pracy stanowi stosunek efektu użytecznego do poniesionego nakładu pracy. Może być mierzona wielkościami względnymi – to jest w odniesieniu do efektywności z minionego okresu – lub bezwzględnymi. Jednocześnie należy odróżnić efektywność od wydajności. Wydajność odnosi się do samej tylko sfery produkcji i opisuje stosunek wielkości produkcji do zużytkowanego nakładu.

Efektywność dotyczy produkcji mającej wpływ na zysk przedsiębiorstwa, takiej, której produkt końcowy może być z korzyścią sprzedany. Wyróżniamy kilka grup czynników wpływających na efektywności pracy:

¹ Armstrong M. (2000). *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

- Umiejętności, wiedza, motywacja pracownika;
- Styl kierowania, struktura i status grupy;
- Otoczenie, technologia, struktura organizacyjna oraz kultura organizacji.

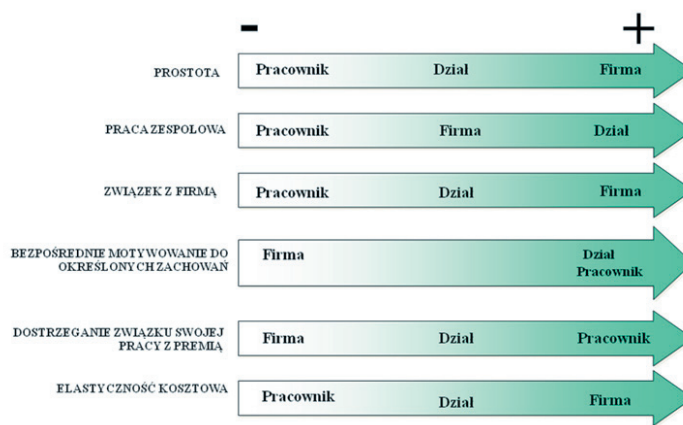
Efektywność wynagrodzeń można rozpatrywać dwojako. W pierwszym, węższym znaczeniu jest to stosunek wymiernych efektów pracy (wydajność pracy, wielkość produkcji, jakość produkcji, rentowność produkcji) do kosztów wynagrodzeń (funduszu wynagrodzeń) i może być analizowana za pomocą metod ilościowych. W drugim, szerszym ujęciu oznacza stosunek wszystkich efektów pracy – zarówno wymiernych, jak i niewymiernych – do wydatkowanego funduszu wynagrodzeń, do metody badania mają zastosowanie metody jakościowe (opisowe).²

1. Nagradzanie pracowników a efektywność

W jednej z wielu definicji systemu nagradzania podkreślono, że system nagradzania pracowników to formalne i nieformalne mechanizmy, za pomocą których definiuje się, ocenia i nagradza osiągnięcia pracowników. Ta właśnie definicja w sposób zwięzły, ale i wyczerpujący oddaje związek wynagradzania pracowników z efektywnością pracy. 3 wymienione w niej elementy: definiowanie, ocenianie i nagradzanie osiągnięć pracownika są najważniejsze w trójkącie: praca, efekty, pracownik. Nagradzanie w organizacji może wpłynąć na postawy, zachowania i motywację. Szczególnie istotny wydaje się wpływ na zachowanie pracowników – zatrudniony będzie skłonny do dodatkowego wysiłku, jeżeli wie, iż jego osiągnięcia będą mierzone, oceniane i odpowiednio wynagradzane. Wysiłek ten będzie rósł, jeżeli równocześnie będzie przyrastał poziom zaspokojenia indywidualnych potrzeb pracowników; ten właśnie przyrost musi mobilizować do coraz większego indywidualnego i zespołowego zaangażowania wszystkich zatrudnionych. Tak więc wynagradzanie pracowników ma wpływ na efektywność, jeżeli, w takiej czy innej formie, następuje przyrost poziomu nagradzania. I tutaj leży przyczyna niepowodzeń wielu, nawet świetnie skonstruowanych i sprawnie działających, systemów wynagradzania – jeżeli w dłuższej perspektywie czasowej nie przyniosą one (w subiektywnym lub obiektywnym odczuciu zatrudnionych) tego „przyrostu zaspokojenia indywidualnych potrzeb pracowników”, to ich wpływ na efektywność pracy będzie coraz mniejszy, a w końcu stanie się minimalny. Dlatego też wiodące organizacje prowadzą nieustanne modyfikacje, zmiany, uzupełnienia systemów wynagradzania. Dzieje się tak nie dlatego, że poprzednie rozwiązania są złe lub nieadekwatne do wymogów otoczenia rynkowego, dzieje się tak, ponieważ liderzy tych firm wiedzą, że aby następował dalszy wzrost efektywności pracy, rozwiązania motywacyjne muszą dawać poczucie, że sytuacja pracowników również stale zmienia się pozytywnie. Cała sztuka polega na tym, że oczywiście przyrost poziomu wynagrodzenia pracowników ma swoje racjonalne i ekonomicznie uzasadnione granice, tak więc konieczne jest stosowanie całej gamy zmiennych środków motywacyjnych.

Warto jeszcze dodać, iż pojawiają się teorie, że nagradzanie pracowników nie ma tak naprawdę związku ze wzrostem efektywności pracy, że nie jest to najważniejsze. Jednak z całą odpowiedzialnością można stwierdzić, iż praktyka zarządzania, doświadczenia biznesu, zarówno w skali makro, jak i mikro, pokazują bardzo wyraźny związek pomiędzy nagradzaniem a osiąganymi efektami.

² Filipowicz G. (2004). *Zarządzanie kompetencjami w praktyce*. Warszawa: PWE.

Rysunek 1. Nagradzanie pracowników a efektywność


Źródło: opracowanie własne

2. Obszary badań i analiz efektywności wynagrodzeń

W analizie efektywności wynagrodzeń można wskazać 2 najważniejsze obszary zainteresowań.

Analiza podstawowa, czyli badanie efektywności płac polegające na ocenie związku i stopnia wykonania zadań powierzonych pracownikowi z poziomem jego wynagrodzenia. Analiza ta obejmuje:

- ocenę wpływu zmian w poziomie płac na indywidualne wyniki pracy,
- ocenę efektywności różnych form płac stosowanych w organizacji,
- ocenę wpływu wewnętrznej struktury wynagrodzeń (układu, proporcji części stałej, zmiennej) na efekty pracy.

Analiza efektywności wynagrodzenia, polegająca na porównaniu relacji płac z różnymi zadaniami polityki wynagrodzeń. Analiza dotyczy oceny wpływu płac na:

- efekty działania przedsiębiorstwa: wartości produkcji, sprzedaży, wartości eksportu, wynik finansowy, produktywność majątku trwałego, wskaźniki rentowności, płynność finansowa,
- skuteczność zakładowej polityki zatrudnienia: poziom zatrudnienia w stosunku do potrzeb,
- mobilność pracowników (płynność kadr wewnętrzna i zewnętrzna), korzyści z długotrwałego zatrudnienia lub ich brak,
- ukształtowanie racjonalnej struktury płac,
- opinie pracowników,
- poziom i dynamikę wynagrodzeń na tle innych wielkości ekonomicznych w skali całego przedsiębiorstwa,
- relację pomiędzy poziomem wynagrodzeń a wydajnością pracy w skali przedsiębiorstwa, poszczególnych wydziałów i zespołów produkcyjnych,
- efektywność dodatkowych bodźców materialnych (nagród, premii i dodatków) wypłacanych z tytułu realizacji istotnych celów.

Aby wykonywanie tej analizy było możliwe, a znajdujące się w niej dane, zestawienia i wnioski były wiarygodne, potrzebny jest stały system obiegu informacji „wynagrodzeniowej” – zawierający najważniejsze dane, użytkowany przez odpowiednie podmioty w firmie.³

³ Borkowska S. (2001). *Systemy wynagrodzeń*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

Tabela 1. Raporty dotyczące pośrednio lub bezpośrednio efektywności wynagrodzeń i ich użytkowników

System wynagrodzeń i obszar motywacji płacowej i pozapłacowej	Porównanie faktycznych wydatków i struktury wynagrodzeń z budżetem z podziałem na wynagrodzenia, jednostki organizacyjne, grupy stanowisk	Najwyższe kierownictwo (Zarząd firmy)	Kierownicy liniowi	Służby finansowe	Menedżer personalny
	Zestawienie przedziałów wynagrodzeń z podziałem na jednostki organizacyjne, grupy stanowisk	Najwyższe kierownictwo (Zarząd firmy)	Kierownicy liniowi	Służby finansowe	Menedżer personalny
	Zestawienie wynagrodzeń w grupach stanowisk w porównaniu do średnich w branży, regionie i w kraju	Najwyższe kierownictwo (Zarząd firmy)			
	Porównanie przedziałów wynagrodzeń w poszczególnych latach			Służby finansowe	Menedżer personalny
	Porównanie dynamiki podwyżek wynagrodzeń w poszczególnych jednostkach organizacyjnych i grupach stanowisk	Najwyższe kierownictwo (Zarząd firmy)	Kierownicy liniowi	Służby finansowe	Menedżer personalny
	Porównanie wskaźników wzrostu produkcji, sprzedaży, wydajności ze wskaźnikami wzrostu wynagrodzeń	Najwyższe kierownictwo (Zarząd firmy)	Kierownicy liniowi	Służby finansowe	Menedżer personalny
	Zestawienie wydatków na cele motywacji pozapłacowej z podziałem na jednostki organizacyjne i grupy stanowisk	Najwyższe kierownictwo (Zarząd firmy)	Kierownicy liniowi	Służby finansowe	Menedżer personalny

Źródło: opracowanie własne

3. Efektywność wynagrodzeń - wzór

Efektywność wynagrodzeń definiujemy jako stosunek sumy efektów pracy pracownika (lub zespołu) do jego wynagrodzenia (funduszu wynagrodzeń). Wyraża się ona wzorem:

$$E_p = E_n / F_w$$

Gdzie

E_p – efektywność wynagrodzeń

E_n – efekty pracy

F_w – fundusz wynagrodzeń

Efektywność wyliczona na podstawie tego wzoru jest podstawowym i jednocześnie najbardziej syntetycznym wskaźnikiem charakteryzującym istniejący w firmie system wynagrodzeń. Jednocześnie wyliczenie nie daje nam pełnej informacji dotyczącej systemu wynagradzania jako takiego. Nie odnosi się do poszczególnych składników, nie jest również powiązane z różnymi parametrami istotnymi ze względu na bieżący proces pracy, jak i przyszłe zadania. Dobrze natomiast charakteryzuje proces zmiany efektywności wynagradzania, porównując wyliczenia w dłuższym przedziale czasowym (np. w ciągu kilku lat, w przedziałach kwartalnych).

4. Efektywność pracy

Zarządzanie efektywnością pracy jest to proces (lub zespół procesów) służący do ustalenia celów, które mają być osiągnięte i wyznaczający sposoby kierowania ludźmi gwarantujący osiągnięcie tych celów. Ta definicja w praktyce wynagradzania wiąże się przede wszystkim z powiązaniem wynagrodzeń z efektami pracy. W większości systemów pracownik zostaje zaszeregowany do jednego z poziomów efektywności, odpowiadających pewnym wielkościom procentowym. Przykład takiego najprostszego przypisania zatrudnionego może wyglądać następująco:

Tabela 2. Przykład zaszeregowania zgodnie z poziomem efektywności

0% – efektywność normalna, pracownik spełnia wszystkie wymagania określone dla danego stanowiska
2% – efektywność pracownika jest wyraźnie wyższa od normalnej
4% – efektywność pracownika jest zdecydowanie na wyraźnie wyższym poziomie niż normalnie
7% – efektywność pracownika jest niezmiernie wysoka
10% – efektywność pracownika jest pod każdym względem wybitna

Źródło: F. Poels: *Wartościowanie stanowisk pracy i strategię wynagrodzeń – jak wprowadzać efektywny system*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 1998

Ustalenie poziomu efektywności pracy pracownika lub zespołu jest uzależnione w pierwszym rzędzie od charakteru pracy. Klasycznie rozumiana efektywność mierzona jest stosunkiem całkowitego rezultatu pracy (ilość, jakość, sprzedaż) do nakładu pracy ludzkiej. Określana jest w odniesieniu do pojedynczych pracowników oraz do zespołów za pomocą jednostek fizycznych (w wypadku produktów jednorodnych), sum wartości (cen i kosztów) lub w odniesieniu do norm. Efektywność może być też determinowana jakością pracy – i wówczas bada się gatunkowość wyrobów i usług oraz kompetencje pracowników.⁴

Efektywność pracy może znajdować odbicie w wynikach całłościowych przedsiębiorstwa. Służące temu mierniki to m.in. zwrot z inwestycji, zysk firmy w przeliczeniu na jednego zatrudnionego, wartość sprzedaży, a także stosowane obecnie: całkowity zwrot dla akcjonariuszy czy mierniki niematerialnych aktywów firmy.

Rozważając kwestie efektywności systemów wynagradzania – w odniesieniu do kosztów pracy – można przyjmować 2 skrajne opcje:

- pierwszą, która zakłada maksymalizację efektów, prowadzącą do zwiększenia zaangażowania finansowego na rzecz pozyskiwania, opłacania i rozwoju zasobów ludzkich,
- drugą, która zakłada minimalizację nakładów, prowadzącą do oszczędności środków wydatkowanych na osiągnięcie celu.

Należy jednak dodać, iż w powszechnej praktyce organizacji występują opcje pośrednie, z wyraźną dominacją elementów opcji drugiej. W „statystycznej” rzeczywistości pole-

⁴ Poels F. (1998). *Wartościowanie stanowisk pracy i strategię wynagrodzeń – jak wprowadzać efektywny system*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

ga to na tym, iż większość zatrudnionych otrzymuje płacę minimalną lub do niej zbliżoną, a wszelkie motywatory i bonusy zastrzeżone są dla wąskiego kręgu kierowników najwyższego szczebla. Zapomina się o tym, że ta większość pracowników niższych szczebli generuje przychody firmy, a suma ich indywidualnych wysiłków może te przychody zwiększyć lub zmniejszyć. Jest to jednak wyłącznie pozorne zwiększenie efektywności wynagrodzeń w odniesieniu do podstawowych wskaźników ekonomicznych przedsiębiorstw. Skuteczność motywacyjna tych rozwiązań jest żadna. Oczywiście, to prawda, że punktem wyjścia do motywowania jest zapewnienie pracownikom odpowiedniej podstawowej gratyfikacji za świadczoną pracę. Niektórzy pracodawcy zdają się traktować kodeks pracy wybiórczo, tzn. stosują art. 13 mówiący, że pracownik ma prawo do godziwego wynagrodzenia za pracę, a realizację tego prawa określają przepisy prawa pracy oraz polityka państwa w dziedzinie płac, w szczególności przez ustalanie najniższego wynagrodzenia za pracę. To ostatnie wydaje się być usprawiedliwieniem szerokiego stosowania najniższych możliwych stawek. Wydaje się, że ci sami pracodawcy niezbyt chętnie stosują art. 78 § 1 kodeksu pracy, który przewiduje, iż wynagrodzenie za pracę powinno być tak ustalone, aby odpowiadało w szczególności rodzajowi wykonywanej pracy i kwalifikacjom wymagany w trakcie jej wykonywania, a także uwzględniało jakość świadczonej pracy

5. Odmienne postrzeganie wynagrodzeń

Wynagrodzenia są odmiennie postrzegane przez zatrudnionych i przez pracodawcę.

Wynagrodzenia, z punktu widzenia pracowników, to dochód, gratyfikacja za wykonaną pracę. Są one postrzegane jako podstawowy, zazwyczaj jedyny środek zapewniający bezpieczeństwo materialne i określoną jakość życia. W związku z tym pracownicy są zainteresowani ich stałym zwiększaniem – przy czym dobrze byłoby, aby ta „maksymalizacja” odbywała się w powiązaniu z jakością i ilością wykonywanej pracy. W sposób niejako naturalny to właśnie wynagrodzenia pozwalają indywidualnym pracownikom koncentrować uwagę i wysiłek na działaniach, które są pożądane z punktu widzenia przedsiębiorstwa.

Z punktu widzenia pracodawcy, wynagrodzenia są przede wszystkim kosztem. Pracodawca, z natury rzeczy, jest zainteresowany maksymalizacją zwrotu z poniesionych przez siebie nakładów i starań, czyli maksymalizacją produktywności lub inaczej rozumianych efektów, zapewniających rozwój i wzrost pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W tej sytuacji logiczne jest, że pracodawca oczekuje porównania poniesionych kosztów z uzyskanymi efektami.

Wynagrodzenie, z punktu widzenia zarządu firmy, to podstawowy instrument motywowania zatrudnionych do pracy. Zarząd zainteresowany jest uzyskaniem jak najlepszych efektów pracy z zastosowaniem różnych wariantów bodźców: od ekonomicznych (wysokość wynagrodzenia), po psychologiczne i społeczne (prestż pracy, stabilność zatrudnienia).

Za czynnik integrujący te sprzeczne interesy w organizacji uznać można motywację. Sens funkcji motywacyjnej polega na kojarzeniu interesów (oczekiwań) pracowników i tego, kto motywuje. Pracownik osiąga korzyści, które są dla niego cenne, w zamian za realizację zadań (osiąganie celów), jakie stawia przed nim organizacja. Motywacyjny charakter wynagrodzenia osiągany jest dzięki płaceniu za wyniki, a nie za sam fakt świadczenia pracy przez pracownika. Ale podejście to musi być rozsądne, punktem wyjścia zawsze powinno być wynagrodzenie podstawowe, zasadnicze, które zapewnia realne bezpieczeństwo materialne (tzn. wystarcza na godziwe życie na poziomie nieodbiegającym od przeciętnych standardów przyjętych w społeczeństwie). Przedsiębiorstwa powinny dążyć do rozwiązań

systemowych, odczuwalnie wpływających na wysokość indywidualnego wynagrodzenia pracownika – poprzez powiązanie wynagradzania z jakością i ilością wykonywanej pracy w oparciu o racjonalnie „ustawioną” płacę podstawową. Warto tu wspomnieć o pojęciu „godziwego wynagrodzenia”, które jest jednym z podstawowych zasad prawa pracy. Wynagrodzenie ze stosunku pracy powinno być nie tylko adekwatne do rodzaju, ilości i jakości pracy oraz kwalifikacji pracownika, ale również zapewniać mu godziwy poziom życia. Zasada ta wynika z art. 13 kodeksu pracy. Minimalne wynagrodzenie obowiązujące w Polsce nie spełnia warunku „godziwości” określonego w Europejskiej Karcie Społecznej, która stanowi, iż „godziwe wynagrodzenie” wynosi minimum 2/3 przeciętnego wynagrodzenia i jest rozumiane jako wynagrodzenie zapewniające godziwy poziom życia nie tylko pracownikowi, ale i jego rodzinie, gwarantujące jednak pewne minimum środków utrzymania.

Warto przy tym pamiętać, że motywujące znaczenie wynagrodzenia jest silnie uzależnione od indywidualnych potrzeb i oczekiwań danego pracownika. Zbyt często wynagrodzenie pieniężne traktowane jest jako jedyny sposób motywowania. Stopniowy wzrost wysokości wynagrodzenia nie zawsze powoduje automatyczny wzrost poziomu motywacji. Chociaż w naszych warunkach płaca jest motywatorem o kluczowym znaczeniu, w większości organizacji niezbędne są bodźce pozapłacowe, również wpływające na koncentrację zatrudnionych na działaniach, które są pożądane z punktu widzenia przedsiębiorstwa.

6. Efektywność różnych składników i typów systemów wynagrodzenia

Niewątpliwie poszczególne składniki wynagrodzenia wiążą się z wynikami pracy. Mają one różne znaczenie motywacyjne, w różny też sposób przekładają się na efektywność procesu pracy, bardzo różnie oddziałują również w sprzężeniu zwrotnym efektywność pracy – system wynagrodzeń.

Tabela 3. Oddziaływanie proefektywnościowe różnych systemów wynagradzania opartych na różnych składnikach

Wynagrodzenie stałe (zasadnicze)
Inaczej - stała płaca miesięczna. Wielką zaletą tego systemu jest prostota, brak kosztów dodatkowych związanych z funkcjonowaniem i obsługą, łatwość ewidencjonowania oraz administracji. Ma niewątpliwy podstawowy („elementarny”) wpływ na efektywność pracy dzięki zapewnieniu poczucia bezpieczeństwa pracowników. Znaczenie dla zatrudnionych ma też łatwe zrozumienie i największa przejrzystość - oczywiście w przypadku stosowania odpowiednich zasad i konstrukcji systemu (bardzo przydatne może być tu wartościowanie stanowisk pracy). Oparcie się na elementach stałych może ułatwiać utrzymywanie dobrych stosunków międzyludzkich, co również może mieć wpływ na efektywność procesu pracy, ale warunkiem do tego jest stabilność sytuacji przedsiębiorstwa. Niestety, praktyka stosowania systemu opartego wyłącznie lub głównie na płacach zasadniczych pokazuje, że jego wartość motywacyjna jest mocno ograniczona (relatywnie krótki czas oddziaływania motywacyjnego po ostatniej regulacji sprzyja tolerowaniu słabych lub średnich wyników pracy, a w skrajnych wypadkach może je wręcz powodować; przy nieprzestrzeganiu tajemnicy wynagrodzeń - może być konfliktogenny). Generalnie, w nowoczesnych organizacjach system taki sprawia trudności w powiązaniu kosztów pracy z wynikami całej firmy. Bardzo trudna jest do wprowadzenia mierzalność jakości i ilości pracy, jeszcze trudniejsze przełożenie tego na wysokość z założenia „stałego” wynagrodzenia. Wbrew pozorom, w organizacjach gospodarczych ten system jest stosowany bardzo często. Dużo firm, szczególnie z sektora MSP, opiera się przede wszystkim na płacy zasadniczej, a inne motywatory stosowane są bardzo okazynie i nie mają systemowego charakteru. Jednak w większości tych firm płace znajdują się na tak niskim poziomie, że ich związek z efektywnością pracy jest tylko „księgowy” - tzn. stanowią bezpiecznie i minimalnie niski czynnik kosztowy, że dają pracodawcy dosyć szeroki „oddech”, nawet w przypadku zawirowań na rynku. Oczywiście przy tych bardzo niskich wysokościach uposażeń oddziaływanie proefektywnościowe jest minimalne, szczególnie jeżeliby zastosować bardziej zaawansowane, nowocześniejsze mierniki. System taki jest dobry dla organizacji, gdzie występuje w miarę stabilna sytuacja związana z zatrudnieniem, a bezpieczeństwo socjalne jest jednym z priorytetów w polityce zatrudnienia. Dlatego też systemy oparte na wynagrodzeniach zasadniczych dominują w sektorze budżetowym, w administracji różnego szczebla. W organizacjach gospodarczych „w miarę” sprawdzają się dla pracowników administracyjnych oraz sekretariatów, pracowników zatrudnianych w niepełnym wymiarze czasu pracy.
Wynagrodzenie stałe (zasadnicze) powiązane z indywidualną premią motywacyjną (opłacanie wyników indywidualnych)
W tym systemie część płacy uzależniona jest od wyników pracy (wszelkiego typu premie uznaniowe, premie regulaminowe, prowizje). Wpływ tego rozwiązania na efektywność pracy - mimo pewnych zastrzeżeń - można uznać za wysoki. Występuje tu wysoka wartość motywacyjna, ponieważ gratyfikacja następuje zazwyczaj bezpośrednio po wykonaniu pracy, a jej wyniki i rezultaty można ściśle kontrolować. Wpływ na efekty indywidualne ma pozytywne postrzeganie możliwości regularnego otrzymywania gratyfikacji pieniężnej przez pracowników za własną pracę, a także możliwość dokładnego pomiaru wykonanej pracy przez pracodawcę. Oczywiście ten ostatni warunek musi być faktycznie spełniony - pomiary muszą opierać się na zobiektywizowanych czynnikach, w oparciu o prawdziwe, wiarygodne dane. System ten przy szerokim stosowaniu jest stosunkowo trudny do prowadzenia (wysoka pracochłonność i duże zaangażowanie różnych podmiotów w organizacji). Występuje również zagrożenie konfliktogennością, co może mieć negatywny wpływ na efektywność zespołową. W przypadku rażących błędów w mierzeniu, wyliczaniu oraz przyznawaniu części zmiennej jego pozytywne oddziaływanie drastycznie spada (dotyczy to szczególnie „uznaniowych nagród premialnych”, które w niektórych organizacjach stanowią nieformalny zamiennik normalnego systemu premialnego). Dużą zaletą tego systemu jest nastawienie na rozwój, wprowadzanie nowych produktów lub usług na rynek - przedsięwzięć, w których wyniki indywidualne powinny być zdecydowanie premialowane

Wynagrodzenie stałe powiązane z zespołową premią motywacyjną

System zakłada wynagradzanie osiągnięć całego zespołu. Efektywność tego rozwiązania może być znaczna, jeżeli premia powiązana jest z wkładanym wysiłkiem i osiągnięciami oraz gdy kwoty wypłat są znaczące z indywidualnego punktu widzenia. Tak czy inaczej, system taki zdecydowanie sprzyja pracy zespołowej. Istotne jest, aby zróżnicowany wysiłek poszczególnych osób nie był podobnie opłacany, ponieważ gwałtownie wzrasta potencjalna konfliktogenność. Wadą jest ograniczenie przełożenia wybitnych indywidualnych osiągnięć pracowników na ich wynagrodzenie, co nie jest przeszkodą jedynie w przedsiębiorstwach posiadających dobrze rozwiniętą grupową organizację pracy i charakteryzujących się dobrą atmosferą w zespołach. Największą efektywność wynagrodzenie takie ma w przypadku zastosowania do zespołów pracowniczych o dużym stopniu autonomii działania i samodzielności (np. zespoły koncepcyjne lub produktowe złożone z wysoko wykwalifikowanych specjalistów pracujących pod kierownictwem określonego i uznawanego lidera).

Wynagrodzenie stałe (zasadnicze) powiązane z firmową premią motywacyjną

W systemie tym pracownicy są wynagradzani w zależności od wyników lub osiągnięcia określonych celów przez całą firmę. Rozwiązanie to zapewnia, przynajmniej teoretycznie, upowszechnienie wśród pracowników świadomości osiągnięć całej firmy, zachęcanie do współuczestnictwa, dobry wpływ na kształtowanie kultury organizacyjnej, możliwość przełożenia założeń ze strategii firmy na wynagradzanie. Niestety, zapewnia też niejasny związek między indywidualnym wysiłkiem oraz osiąganymi wynikami a płacą - co, szczególnie w dłuższej perspektywie i niektórych zespołach pracowniczych, skutkuje miernym przełożeniem na efektywność pracy. Oczywiście zaletą jest łatwość stosowania oraz prostota i przejrzystość. Może ono być stosowane dla wszystkich pracowników. Sprawdza się w organizacjach, w których panuje dobry klimat społeczny, wynagrodzenie zasadnicze jest na odpowiednio wysokim poziomie. Aby system taki przekładał się, chociaż częściowo, na efektywność procesu pracy, powinien być zapewniony świetny obieg informacji w organizacji, kultura organizacyjna powinna być dobrze określona i kreowana. Ważne jest też zapewnienie wypłat w niezbyt dużych odstępach czasu (nawet stosunkowo wysokie premie „roczne” niezbyt dobrze sprawdzają się w odniesieniu do szeregowych pracowników).

Wynagrodzenie stałe (zasadnicze) plus wynagradzanie wg osiągnięć

W systemie tym pracownicy otrzymują nagrody pieniężne, których wysokość jest ściśle uzależniona od indywidualnej oceny całokształtu wyników pracy. Jest to rozwiązanie z góry zakładające dość duży subiektywizm - nagradza się faktyczne, zauważalne osiągnięcia w warunkach, w których istnieją trudności związane z określeniem właściwych „twardszych” mierników osiągnięć przy porównywaniu poszczególnych pracowników. Umożliwia on oddziaływanie motywacyjne w odniesieniu do bardzo zróżnicowanych grup zawodowych, może być też powiązany z systemem ocen i rozwoju zawodowego, z systemem mobilności poziomej. Z punktu widzenia „bezwzględnej” efektywności pracy, trudno ocenić jego przełożenie na wyniki. Niebezpieczeństwo subiektywizmu ocen oraz potencjalna konfliktogenność wskazuje raczej na jego wspomagający, uzupełniający charakter. System może być stosowany tam, gdzie wyniki pracy są trudno mierzalne i gdzie przy ocenie pracowników istnieje konieczność uwzględniania bardzo zróżnicowanych czynników niedających się uschematyzować. Znajduje on dość dobre zastosowanie do kierowników różnych szczebli w działach „obsługowych”, mogą nim zostać również objęci wysoko wykwalifikowani specjaliści, na których organizacji szczególnie zależy w perspektywie rozwojowej.

Wynagrodzenie stałe (zasadnicze) powiązane z udziałem w zysku

Jest to system, gdzie pracownicy otrzymują nagrody lub premie, których wysokość jest uzależniona od wyników danego przedsiębiorstwa. Chociaż rozwiązanie to uchodzi za sprzyjające kształtowaniu wśród pracowników świadomości biznesowej, jego związek z efektywnością pracy jest dość kontrowersyjny. Badania opinii pracowników prowadzone w niektórych organizacjach pokazują, że liczne są zastrzeżenia i uwagi do tego systemu motywacji. Udział szerokich rzesz pracowników w zysku organizacji w dłuższej perspektywie poprawia integrację i wpływać może na większe utożsamianie się pracowników z firmą. Jednakże słabo widoczny związek między nagrodą a wysiłkiem indywidualnym, a także fakt, iż nagrody mogą zależeć od czynników znajdujących się poza kontrolą pracowników, powoduje brak bezpośredniego przełożenia na efektywność pracy. Może on być z powodzeniem stosowany dla kadry kierowniczej średniego i wyższego szczebla, w organizacjach o dobrym planowaniu finansowym i sprawnym monitorowaniu realizacji planu, gdzie menedżerowie są przywiązani do firmy i żywotnie zainteresowani jej sytuacją.

Akord

W systemie tym opłacana jest wyłącznie praca wykonana. Ponieważ wynagrodzenie jest bezpośrednio powiązane z mierzalnym wynikiem pracy, jego związek z efektywnością pracy jest bezsprzeczny. Natomiast wątpliwości już budzi pytanie - jak ma się to rozwiązanie do wzrostu efektywności pracy? Istotnym ograniczeniem jest tutaj możliwość stosowania go tylko na określonych stanowiskach i przy określonej działalności przedsiębiorstwa.

Z powodzeniem może mieć zastosowanie przy realizacji zadań o charakterze produkcyjnym przy dominującym znaczeniu czynnika ilościowego. Chociaż ciągle jest stosowany ze względu na prostotę, łatwe stosowanie i ewidencjonowanie, jego znaczenie we współczesnych warunkach rynkowych maleje.

Źródło: opracowanie własne autora

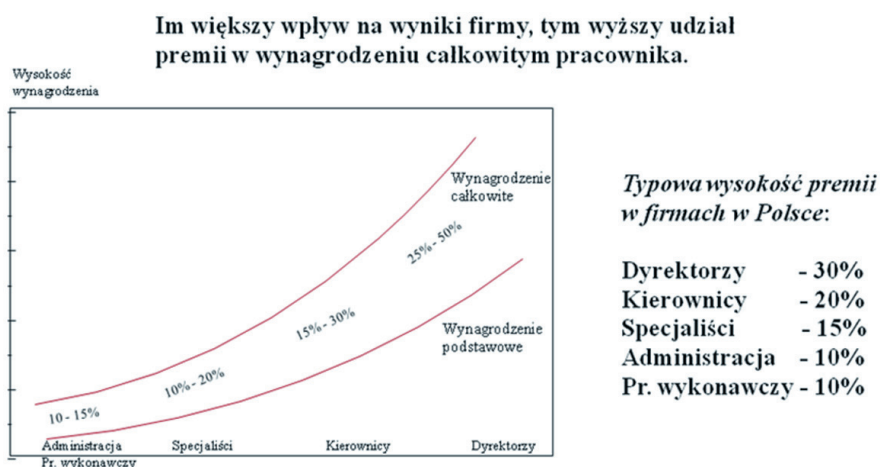
Podsumowując: płaca zasadnicza gwarantuje zaspokojenie podstawowych potrzeb bezpieczeństwa. Nie motywuje ona w sposób silny i jednoznaczny do wzmożonego wysiłku w pracy. Z punktu widzenia pracodawcy, możliwie największa część wynagrodzenia powinna zależeć od efektów: tylko wówczas istnieje gwarancja, że zatrudnianie danego pracownika jest inwestycją rentowną. Praktyka dowodzi jednak, że wynagradzanie za efekty np. w formach akordowych lub w formie prowizyjnej (nieuzasadnione szczególnym charakterem pracy) może prowadzić do dehumanizacji i wynaturzeń. Nie oznacza to oczywiście, że dla pracownika korzystnym rozwiązaniem jest tylko i wyłącznie gwarantowana stawka zasadnicza.

Tak jak przedstawiono to w tabeli, największa efektywność cechuje zmienne składniki wynagrodzenia. Aby zachować i umocnić związek premii z efektywnością pracy, premie powinny być różnicowane tak, aby nagradzać tych, którzy lepiej rozumieją i realizują zadania wynikające ze strategii przedsiębiorstwa. Wiąże się to z koniecznością stawiania jasnych celów przez przełożonych.

Cele nagród premiovych powinny być w związku z tym:

- konkretne,
- mierzalne,
- ambitne,
- możliwe do zrealizowania,
- określone w czasie.

Rysunek 2. Wpływ na wyniki firmy a wynagradzanie pracownika



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych firmy Hewitt

Wyniki pracy powinny być możliwe do zmierzenia w sposób obiektywny zarówno dla pracodawcy, jak i dla pracownika. Proporcje pomiędzy częścią stałą wynagrodzenia a premią powinny zależeć od możliwości finansowych organizacji, branży, dominującego charakteru pracy w organizacji, również od strategii firmy na rynku (przedsiębiorstwo nastawione na: przetrwanie, na wynik lub na rozwój). Ważne jest, aby część premiowa była odczuwalna, czyli przy realizacji kryteriów premiowania przez pracownika nie powinna być mniejsza niż ok. 15–20% jego miesięcznego uposażenia. Poniżej tego progu oddziaływanie motywacyjne (i proefektywnościowe) premii jest nikłe. Wysokość części zmiennej powinna również zależeć od możliwości zmierzenia indywidualnego wpływu na wyniki (powinna być większa u pracownika produkcyjnego czy sprzedawcy niż u pracownika administracyjnego).

W wielu przedsiębiorstwach coraz częściej wdraża się systemy oparte na mieszanych zasadach wynikających z połączenia premii indywidualnej z premią zespołową.

7. Nowoczesne mierniki efektywności

Mierzenie efektów pracy i odpowiednie do nich wynagradzanie w różnych formach jest prowadzone od dziesięcioleci. W ostatnich latach zarówno w teorii, jak i praktyce zarządzania pojawiły się nowe systemy pomiaru wyników. Stosowanym dotychczas miarom finansowym przypisywano wiele ograniczeń i niedoskonałości, które w obliczu nowych warunków gospodarowania dyskwalifikowały ich przydatność i skuteczność – szczególnie w odniesieniu do monitorowania i kontroli realizacji strategii.

Spośród najistotniejszych ograniczeń redukujących przydatność mierników finansowych (również w odniesieniu do pomiaru efektywności pracy i jej związku z wynagrodzeniem) wyróżnić możemy:

1. Wąski horyzont informacji z zakresu działania firmy, niepozwalający na ujęcie wszystkich istotnych elementów wpływających na jej konkurencyjność;
2. Skłanianie menedżerów do myślenia krótkookresowego podczas podejmowania decyzji;
3. Trudności w przełożeniu efektów pracy jednostek organizacyjnych i poszczególnych pracowników na efekty tylko finansowe, powodujące z jednej strony utrudnioną komunikację i zrozumienie strategii, z drugiej zaś trudność kaskadowania strategii na poziom operacyjny;
4. Brak pełnego obrazu rozwoju przedsiębiorstwa;
5. Informowanie tylko o skutkach uzyskanych przez przedsiębiorstwo efektów, a nie o ich dokładnych przyczynach.

Aby wyeliminować powyższe ograniczenia, podjęto szereg badań i prób stworzenia narzędzia, które byłoby w stanie obejmować pełne spektrum działalności przedsiębiorstwa i spełniało wymogi stawiane przez otoczenie biznesowe. Systemy te są budowane zarówno w oparciu o tradycyjne mierniki finansowe (np. zwrot z aktywów, zwrot z kapitałów), jak i mierniki niefinansowe (np. udział w rynku, liczba dni szkolenia pracowników). Pomiar tych wyników jest ściśle powiązany z zarządzaniem strategicznym (formułowaniem i realizacją strategii). Jednym z tych systemów pomiaru wyników, obecnie coraz częściej stosowanym w praktyce firm innowacyjnych, jest **zbilansowana karta wyników (Balanced Scorecard)**, nazywana też strategiczną kartą wyników. Karta ta jest jednym z nowszych na-

rzędzi wykorzystywanych do zarządzania zorientowanego na osiągnięcie celu, jakim jest wzrost ekonomicznej wartości firmy.⁵

Na co pozwala zbilansowana karta wyników w odniesieniu do kwestii efektywności wynagrodzeń?

- pozwala ona mierzyć, przedstawiać i analizować Kluczowe Wskaźniki Efektywności (Key Performance Indicators) przedsiębiorstwa, pracowników, jak również obszarów działalności.
- pozwala udostępniać wiarygodne informacje różnym odbiorcom oraz standaryzować metody ich analizy.
- umożliwia kontrolę wydajności kosztów i procesów.
- pozwala upowszechniać wiedzę dotyczącą efektywności wśród pracowników organizacji.
- umożliwia nadanie właściwej rangi kluczowym elementom procesu pracy w przedsiębiorstwie.

Cechy mierników stosowanych w zbilansowanej karcie wyników są następujące:

- są one powiązane z celami strategicznymi organizacji;
- są mierzalne – możliwe jest wyrażenie ich liczbowo bez ponoszenia dodatkowych wysokich kosztów;
- są one „kontrolowalne”, czyli możliwe jest wpływanie na wartość miernika poprzez działania w ramach przypisanej odpowiedzialności;
- są zorientowane na działania – możliwe jest podejmowanie inicjatyw w celu poprawy efektywności;
- są w miarę proste – zasady ich obliczania są jasne i zrozumiałe;
- są pewne – nie poddają się łatwo manipulacjom.

Bardzo istotną cechą miar stosowanych do pomiarów wyników jest ich równowaga w wielu dziedzinach ich zastosowania. Pełniąc rolę parametrów strategii, tworzą one uporządkowany łańcuch przyczynowo-skutkowy, ilustrujący istotne aspekty działalności firmy oraz ich wzajemne powiązania i zależności. Dzięki zrównoważeniu miar uzyskujemy efekt synergii polegający na:

- uzupełnieniu miar finansowych miarami niefinansowymi;
- zestawieniu miar wynikowych z miarami sterującymi w sposób zapewniający kompletność oceny osiągniętych rezultatów i skutków mających na nie wpływ w ujęciu historycznym i przyszłościowym;
- powiązaniu miar strategicznych z miarami operacyjnymi, co ułatwia kaskadowanie strategii na niższe szczeble organizacyjne;
- ustaleniu, jakie mierniki są istotne w perspektywie krótkoterminowej, a jakie w długoterminowej.

Zrównoważona Karta Wyników – Balanced Scorecard, będąc narzędziem wspomagającym zarządzanie przedsiębiorstwem, musi wynikać i pozostawać w ścisłej korelacji z jego strategią. Oznacza to, że strategia definiowana przy pomocy Balanced Scorecard przybiera formę uporządkowanego, powiązanego zestawu mierzalnych celów strategicznych. Cele i mierniki ich realizacji wynikają z kolei ze strategii.

⁵ Kaplan R.S., Norton D.P.(2002). *Strategiczna karta wyników*. Warszawa: PWN.

Tabela 4. Perspektywy Balanced Scorecard a związek z efektywnością wynagradzania

Perspektywa finansowa Perspektywa finansowa Balanced Scorecard, wyrażając efekty działalności przedsiębiorstwa we wszystkich jego dziedzinach, określa oczekiwane efekty finansowe oraz stanowi wytyczne celów i mierników w pozostałych perspektywach. Jest ona zatem perspektywą nadrzędną, zajmującą czołowe miejsce w łańcuchu przyczynowo-skutkowym, odzwierciedlającym relacje pomiędzy perspektywami Balanced Scorecard.	W sposób naturalny perspektywa ta wiąże się z systemem wynagradzania, przynajmniej część z mierników do niej się odnoszących powinna być uwzględniana przy budowie i stosowaniu systemu motywacji płacowej i pozapłacowej.
Perspektywa klienta Koncentracja na klientach staje się w dobie obecnej sytuacji rynkowej sprawą niezwykle istotną dla utrzymania pozycji konkurencyjnej na rynku i czerpania z tego tytułu oczekiwanych profitów. Powoduje to konieczność dostosowania się firmy do konkretnych potrzeb klientów i skoncentrowania się na klientach i ich potrzebach, które firma jest w stanie najlepiej zaspokoić, a przy tym uzyskać przewagę konkurencyjną.	Perspektywa klienta w Balanced Scorecard jest źródłem realizacji celów finansowych firmy. To, co oferujemy klientom, oraz na jakich zasadach, warunkuje przyszłe czynniki sukcesu finansowego firmy. Rozróżniamy 2 grupy mierników w perspektywie klientów, a mianowicie podstawowe mierniki w perspektywie klientów, informujące nas o wynikach osiągniętych w przeszłości w obszarze wybranych segmentów rynku czy grup klientów, a także mierniki wskazujące, co przedsiębiorstwo powinno zrobić w przyszłości, co zaoferować klientom, aby osiągnąć wysoki poziom satysfakcji, lojalność i pożądaną udział w rynku. Obydwa mierniki mogą znaleźć zastosowanie w budowie proefektywnościowych systemów wynagradzania - w szczególności dla grup pracowników, którzy mają bezpośredni kontakt z klientem (sprzedawców, przedstawicieli handlowych).
Perspektywa procesów wewnętrznych Perspektywa procesów wewnętrznych ujmuje cele i mierniki dotyczące usprawnień i osiągnięć w zakresie kluczowych procesów biznesowych przedsiębiorstwa, mających wpływ na realizację strategii w perspektywie klienta i finansowej. Tak więc każde przedsiębiorstwo powinno zdefiniować swój własny, indywidualny łańcuch tworzenia wartości w celu zaprojektowania perspektywy procesów wewnętrznych.	Twórcy Balanced Scorecard zaproponowali ogólny model łańcucha wartości, który może być wykorzystywany jako fundament do budowy strategii w perspektywie procesów wewnętrznych. Obejmuje on 3 zasadnicze grupy procesów: • procesy innowacyjne, • procesy operacyjne, • procesy obsługi posprzedażowej. Procesy te również mogą być elementami nowego lub usprawnionego systemu motywacyjnego w odniesieniu do niektórych grup pracowników - np. działów usługowych w organizacji.
Perspektywa rozwoju Perspektywa rozwoju stanowi swojego rodzaju fundament umożliwiający realizację miar i celów w pozostałych 3 perspektywach - stanowi ona jeden z kluczowych elementów przekładających się na system wynagradzania. Mierniki występujące w tej perspektywie podzielić możemy na 2 grupy: • podstawowe, ilustrujące wynik przeprowadzonych udoskonalień i działań rozwojowych w obszarach: zasobów ludzkich, organizacji i infrastruktury majątkowej; • specyficzne, stanowiące kluczowe czynniki sukcesu, determinujące pojawienie się pożądanego wyniku.	Perspektywa rozwoju znacząco dotyczy kwestii motywacji i efektywności zatrudnienia. Można tu wskazać 3 przykładowe mierniki: • satysfakcję pracowników, • wydajność, • fluktuację kadr. Szczególne znaczenie i powiązanie z systemem wynagradzania perspektywa rozwoju może mieć w organizacjach, w których zaplanowane są i wdrożone przedsięwzięcia z tym rozwojem powiązane. Zaliczyć tutaj można przede wszystkim przedsiębiorstwa nowych technologii, koncerny medialne i prasowe, a także firmy planujące ekspansję na nowe obszary np. terytorialną.

Źródło: R. S. Kaplan, D. P. Norton: Strategiczna karta wyników, PWN 2002

Budowa Zrównoważonej Karty Wyników opiera się na 4 perspektywach – dziedzinach funkcjonowania przedsiębiorstwa istotnych z punktu widzenia jego efektywności:

- **Perspektywie finansowej**, ilustrującej bezpośrednio rezultat przyjętej do realizacji strategii, gdzie wartości zamieszczonych w niej mierników stanowią będą konsekwencje podjętych działań i uzyskanych efektów w pozostałych perspektywach;
- **Perspektywie klienta**, skupiającej najważniejsze zagadnienia związane z rynkiem, na którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, warunkujące poprzez realizację celów rynkowych osiągnięcie zamierzonych rezultatów finansowych;
- **Perspektywie procesów wewnętrznych**, oddającej specyfikę wewnętrznego mechanizmu funkcjonowania przedsiębiorstwa, artykułując najważniejsze czynniki mające wpływ na wewnętrzną efektywność funkcjonowania, co wpływa na pozycję rynkową i możliwości generowania wartości firmy;
- **Perspektywie rozwoju**, opisującej stan podstawowych zasobów przedsiębiorstwa, wskazując na potrzeby jego udoskonalenia, zmiany czy rozwoju.

Wdrożenie Balanced Scorecard może i powinno być powiązane z budową proefektywnościowego systemu motywacyjnego. System ten może być oparty na wynikach zespołowych i indywidualnych (zarówno finansowych, jak i niefinansowych). Utworzyć się powinien łańcuch – kierownicy rozliczani z realizacji celów są bardziej odpowiedzialni za rezultaty pracy podwładnych – mogą w związku z tym podejmować decyzje dotyczące usprawnień, także o charakterze motywacyjnym, które umożliwią im osiągnięcie celów.⁶

Przełożenie podstawowych celów na konkretne zadania oraz określenie mierników, które dają możliwość określenia stopnia realizacji zadania, pozwala menedżerom nagradzać pracowników za realizację tych zadań. Zadań, które, zgodnie z polityką firmy, wpływają na jej sukces. System ten wymaga dużego zaangażowania menedżerów, gdyż muszą oni określić – wraz z pracownikiem – indywidualne zadania oraz uzgodnić, co będzie rozumiane jako wykonane zadanie. Najlepszym rozwiązaniem jest stworzenie karty wyników dla każdego pracownika. System ten jest bardzo pracochłonny, ale przynosi doskonałe efekty.

Tabela 5. Przykład systemu premiowego opartego na strategicznej karcie wyników

Perspektywa	Miernik	Waga
Finansowa (60%)	Marża w porównaniu z konkurentami	18%
	Stopa zwrotu z kapitału w porównaniu z konkurentami	18%
	Redukcja kosztów w porównaniu z planem	18%
	Stopa wzrostu na nowych rynkach	3%
	Stopa wzrostu na dotychczasowych rynkach	3%
Klientów (10%)	Udział w rynku	2,5%
	Badanie satysfakcji klientów	2,5%
	Badanie satysfakcji dealerów	2,5%
	Rentowność dealerów	2,5%
Procesów wewnętrznych (10%)	Wskaźnik odpowiedzialności społecznej i ekologicznej	10%
Rozwoju (20%)	Badanie warunków pracy	10%
	Wskaźnik umiejętności strategicznych	7%
	Dostęp do strategicznych informacji	3%

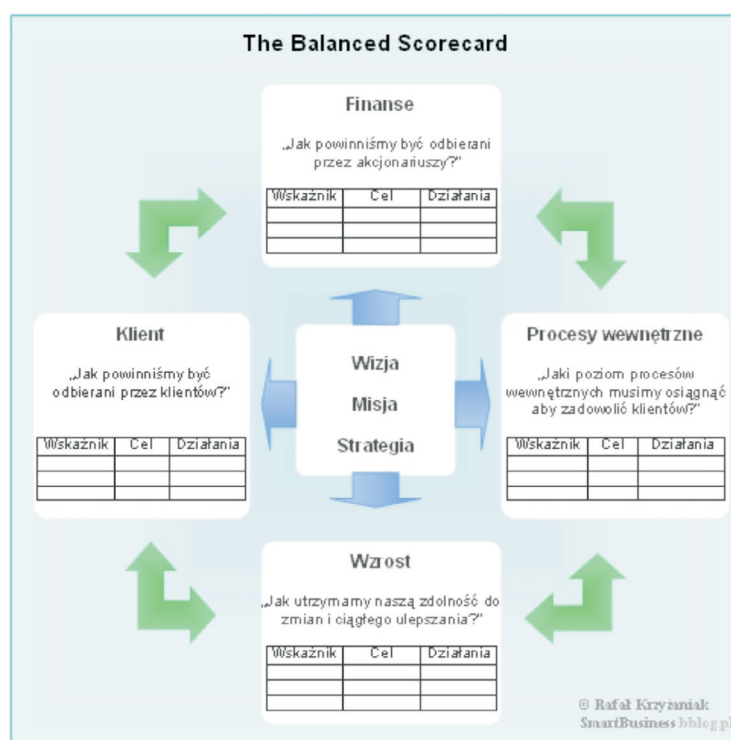
Źródło: R. S. Kaplan, D. P. Norton: Strategiczna karta wyników, PWN 2002

⁶ Kaplan R.S., Norton D.P.(2002). *Strategiczna karta wyników*. Warszawa: PWN.

Warto dodać, że zrównoważona karta wyników pozwala uzupełnić istniejące i sprawdzone już w przedsiębiorstwie systemy premiowe o elementy motywujące do realizacji strategii.

System premiowy oparty na Balanced Scorecard daje menedżerom duże możliwości, ale również nastrocza pewnych problemów. Dlatego musi być on jasno i zrozumiale określony oraz zaakceptowany przez pracownika. Strategiczna karta wyników daje możliwość oceny pracownika nie tylko poprzez efekty z perspektywy finansowej, ale ze wszystkich 4 perspektyw. Należy jednak określić, jaką ważność, zgodnie ze strategią firmy, ma każda z perspektyw. Co więcej, dla każdej perspektywy można określić hierarchię ważności celów. Dzięki temu pracownik będzie wiedział, jakie zadanie jest priorytetowe i z którego miernika będzie głównie rozliczany.

Rysunek 3. Balanced Scorecard



Źródło: R. S. Kaplan, D. P. Norton: Strategiczna karta wyników, PWN 2002

8. Kluczowe zasady budowy efektywnych systemów wynagrodzeń

W tabeli 6 ujęto kilka podstawowych, w miarę uniwersalnych zasad odnoszących się do budowy proefektywnościowego systemu wynagradzania.

Tabela 6. Podstawowe zasady efektywnych systemów wynagrodzeń

1. Wynagradzanie pracowników w mniejszym lub większym stopniu powinno odnosić się do ich określonych, indywidualnych działań. Oprócz tego powinno być proporcjonalne do nakładu pracy oraz uzyskanych efektów. Jednakże punktem odniesienia, punktem wyjścia, tak czy inaczej, powinien być stopień trudności pracy.
2. Rodzaj stosowanej motywacji dodatkowej (rodzaj premii) oraz ogólny poziom gratyfikacji całego wynagrodzenia powinien uwzględniać oczekiwania poszczególnych zatrudnionych oraz zespołów pracowniczych. Oczekiwania te powinny być znane zarówno zarządzającym organizacją, jak i bezpośrednim przełożonym pracowników.
3. System wynagradzania powinien obejmować kompleks stałych czynników dostosowanych zarówno do specyfiki przedsiębiorstwa, jak i oczekiwań pracowników - przy zachowaniu jak największego stopnia oddziaływania na możliwe do zmierzenia efekty pracy.
4. Stosowane kryteria premiowania są zazwyczaj, tak czy inaczej, wybiórcze i odnoszą się do najważniejszych czynników istotnych dla przedsiębiorstwa, zespołu, pojedynczego stanowiska. Niezależnie od tego, powinny być one dobrane w taki sposób, aby zapewniały oddziaływanie motywacyjne na cały proces pracy, a nie tylko na jego wybrane elementy, np. wyłącznie na poprawne relacje z klientem lub wyłącznie na sferę jakości wyrobów. Koncentracja na wycinkowych elementach procesu pracy, nawet z punktu widzenia twórców systemu premiowania w danym momencie najważniejszych, może szybko doprowadzić do zaniedbania pozostałych składowych pracy i w rezultacie obniżenia jej efektywności.
5. Wynagrodzenie musi być wypłacane w taki sposób, aby możliwe było utrzymanie zbieżności czasowej między wykonaniem wyznaczonego zadania a otrzymaniem gratyfikacji z tego tytułu (dlatego też największym uznaniem pracowników cieszy się wynagrodzenie stałe zasadnicze wypłacane regularnie co miesiąc w połączeniu z premiami miesięcznymi i kwartalnymi).
6. Prostota konstrukcji oraz jasne zasady systemu wynagradzania są akceptowane oraz szybciej przyswajane przez pracowników, czynniki te mogą mieć oddziaływanie na efektywność pracy przy premiowaniu indywidualnego wysiłku pracownika.
7. Stosowanie zindywidualizowanych bodźców motywacyjnych jest bardziej efektywne od sankcji za określone zachowania. Nagradzanie powinno mieć charakter pozytywny i selektywny.

Przykład:

POMOCNICZA ANKIETA DO OKREŚLANIA EFEKTYWNOŚCI SYSTEMU WYNAGRADZANIA W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Badanie powiązań wydatków na wynagrodzenia z efektami procesu pracy jest zadaniem wyspecjalizowanych pracowników służb kadrowych i finansowych (analityków systemów płac, pracowników działu controllingu). Również w organizacjach stosujących najnowocześniejsze metody i techniki związane z efektywnością, strategią stosuje się zaawansowane narzędzia pomiarowe, nierzadko wsparte najnowocześniejszą technologią.

Niniejsza ankieta nie jest narzędziem zastępującym te niezbędne prace, oparte na solidnych metodologicznych podstawach, dużym zaangażowaniu czasowym i skomplikowanych wyliczeniach. Jest natomiast pomocniczym źródłem informacji, przybliżającym ogólny obraz systemu wynagrodzeń, również pod kątem jego efektywności. Narzędziem możliwym do zastosowania np. w organizacji, w której nie prowadzono wcześniej wyczerpujących badań i analiz systemu wynagradzania, a w której istnieje konieczność wyrobienia poglądu na efektywność wynagradzania w stosunkowo krótkim czasie, w oparciu o kilka źródeł. Zamieszczona niżej ankieta składa się z 3 części i przeznaczona jest dla menedżerów różnych szczebli oraz jednostek zaangażowanych w politykę motywacyjną i zarządzanie wynagrodzeniami, a także dla załogi – wśród pracowników różnych szczebli.

Część 1 ankiety – dotycząca systemu wynagradzania jako całości – jest przeznaczona dla menedżerów wszystkich szczebli, z podkreśleniem odpowiedzi szefów służb personalnych i finansowych. Z wyjątkiem menedżera personalnego i finansowego, ankieta ma charakter anonimowy – istotna jest jedynie identyfikacja szczebla zarządzania osoby odpowiadającej.

Część 2 ankiety – dotycząca zmiennych części systemu wynagradzania (systemu premiowego, nagród) – jest przeznaczona dla menedżerów wszystkich szczebli. Z wyjątkiem menedżera personalnego i finansowego, ankieta ma charakter anonimowy – istotna jest jedynie identyfikacja szczebla zarządzania osoby odpowiadającej.

Część 3 ankiety – dotycząca całego systemu wynagradzania – anonimowy kwestionariusz przeznaczony dla wszystkich pracowników.

Pytania	Odpowiedzi		
	Tak	Nie	Nie mam zdania/ Nie wiem
Czy Pani/Pana zdaniem otrzymywane wynagrodzenie zapewnia gratyfikację za pracę na poziomie wystarczającego bezpieczeństwa materialnego i na przeciętnym poziomie życia?	Tak	Nie	Nie mam zdania/ Nie wiem
Czy, pracując w naszym przedsiębiorstwie, ma Pani/Pan wpływ na wysokość otrzymywanego indywidualnego wynagrodzenia?	Tak	Nie	Nie mam zdania/ Nie wiem
Czy Pani/Pana zdaniem funkcjonujący w firmie system wynagradzania korzystnie wpływa na realizowane i planowane przedsięwzięcia przedsiębiorstwa?	Tak	Nie	Nie mam zdania/ Nie wiem
Czy Pani/Pana zdaniem funkcjonujący w firmie system wynagradzania dobrze wpływa na jakość pracy?	Tak	Nie	Nie mam zdania/ Nie wiem

Czy Pani/Pana zdaniem funkcjonujący w firmie system wynagradzania dobrze wpływa na stosunki międzyludzkie?	Tak	Nie	Nie mam zdania/ Nie wiem
Czy Pani/Pana zdaniem funkcjonujący w firmie system wynagradzania wpływa na obniżkę kosztów?	Tak	Nie	Nie mam zdania/ Nie wiem
Czy Pani/Pana zdaniem funkcjonujący w firmie system wynagradzania wpływa na wzrost sprzedaży?	Tak	Nie	Nie mam zdania/ Nie wiem
Czy Pani/Pana zdaniem funkcjonujący w firmie system wynagradzania wpływa na wydajność pracy?	Tak	Nie	Nie mam zdania/ Nie wiem
Czy znane są Pani/Panu kryteria przyznawania oraz zmian wynagrodzeń?	Tak	Nie	Nie mam zdania/ Nie wiem
Czy znany jest Pani/Panu obowiązujący w przedsiębiorstwie regulamin wynagrodzeń oraz premiowania?	Tak	Nie	Nie mam zdania/ Nie wiem

Trzecia część ankiety, przeznaczona dla wszystkich pracowników, ma pomóc zorientować się w postrzeganiu wynagrodzeń przez pracowników, przede wszystkim ich efektywności przez wszystkich zatrudnionych. W tym punkcie istotne są procentowe ilości odpowiedzi na poszczególne pytania.

Tak jak już zostało wspomniane na wstępie, przedstawiony powyżej przykład ankiety nie zastąpi solidnych i dokładnych wyliczeń związanych z efektywnością wynagrodzeń w przedsiębiorstwie. Może ona jedynie przybliżyć pewien obraz, który można umownie nazwać „postrzeganiem efektywności wynagradzania” na różnych szczeblach i w różnych miejscach w organizacji.

Można oczywiście postawić pytanie – czy w przedsiębiorstwie, mając już do dyspozycji wyczerpujące dane i wyliczenia, przeprowadzanie takiej ankiety ma sens, czy jest ona potrzebna? Wydaje się, że warto przynajmniej rozważyć takie przedsięwzięcie. Kwestia efektywności wynagradzania, oprócz matematyki i statystyki, ma pewien aspekt emocjonalny, subiektywny. Może się zdarzyć sytuacja, w której informacje controllingu będą pokazywać, że wynagrodzenia są efektywne, a opinie różnych grup pracowników będą zupełnie odmienne. Dlatego też można zastosować narzędzie wspomagające czy też uzupełniające.

System zwolnień monitorowanych

1. Aspekty prawne
2. Finansowanie zwolnień monitorowanych
3. Programy outplacementu o charakterze ilościowym i jakościowym
4. Przygotowanie do zwolnień
5. Narzędzia do wprowadzenia tuż przed planowanymi zwolnieniami i w czasie zwolnień

Wstęp

W praktyce zarządzania zasobami ludzkimi przyjmuje się, że outplacement to system łagodnych zwolnień, powiązanych z programem wsparcia dla pracowników poprzez poradnictwo zawodowe i psychologiczne, szkolenia, a także pomoc w znalezieniu nowej pracy. W praktyce oznacza to, że pracodawca proponuje zwalnianemu pracownikowi kompleksową ofertę pomocy w znalezieniu nowego zatrudnienia.

Metodologia ta powinna charakteryzować się dwiema cechami: powinna być kompleksowa (obejmować wszystkie usługi rynku pracy: wsparcie, doradztwo zawodowe, pośrednictwo pracy, szkolenia) i równocześnie zindywidualizowana (dopasowana do potrzeb każdej z osób, które uczestniczą w projekcie outplacementowym).

Pierwsze programy outplacementowe uruchomione zostały po zakończeniu II Wojny Światowej w USA. Kierowane były do demobilizowanych żołnierzy. Miały one na celu pomoc żołnierzom w ich reintegracji społecznej i zawodowej. Metoda outplacementu została opracowana przez Haldane'a i funkcjonowała pod nazwą „System to Identify Motivated Skills” (System identyfikacji umiejętności motywacyjnych).¹ Ocena możliwości i predyspozycji zawodowych zdemobilizowanych żołnierzy pozwalała na umożliwienie im dopasowania własnych kwalifikacji do potrzeb rynku. Poza tym uczono ich pisania aplikacji, sposobów autoprezentacji i kontaktu z pracodawcami. SIMS był programem finansowanym przez rząd amerykański, lecz jego sukces spowodował podjęcie takich programów przez komercyjne firmy doradztwa zawodowego. Komercjalizacja outplacementu miała źródło w zapotrzebowaniu na takie programy wśród korporacji, które widziały w tych działaniach szansę na uniknięcie napięć społecznych związanych ze zwolnieniami pracowników.

W latach sześćdziesiątych duże organizacje gospodarcze w trosce o utrzymanie opinii „troskliwego pracodawcy” rozpoczęły wykorzystywanie tej metody przy zwolnieniach indywidualnych kluczowego personelu oraz zwolnieniach grupowych, realizowanych w regionach o silnej pozycji związków zawodowych. W latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych utrwaliła się praktyka wykorzystywania outplacementu jako narzędzia restrukturyzacji. Jej wykorzystywanie w Polsce (w zakresie outplacementu grupowego) rozpoczę-

¹ Oleksyn T. (1998) *Zarządzanie potencjałem pracy w polskim przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wydawnictwo WSZiP.

ło się pod koniec lat dziewięćdziesiątych wraz z rozpoczęciem procesów restrukturyzacyjnych, w tym zwolnień grupowych dokonywanych przez firmy międzynarodowe przejmujące polskie przedsiębiorstwa.

W Polsce metodologia ta pojawiła się wraz z pierwszymi międzynarodowymi korporacjami, które w swej kulturze organizacyjnej miały wsparcie dla zwalnianych pracowników. Oferowały one swoim pracownikom outplacement klasyczny.

W 2000 roku metodologią zainteresowała się Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności. Zespół specjalistów pod kierownictwem dr Michała Boniego opracował metodologię outplacementu zaadaptowanego, który adaptował outplacement do warunków niskiego popytu na pracę w otoczeniu przedsiębiorstwa zwalnającego pracowników oraz outplacementu środowiskowego, adresowanego do osób bezrobotnych i wchodzących na rynek pracy.

1. Aspekty prawne

W polskim prawodawstwie nie ma uregulowań wprost odnoszących się do outplacementu. Jednak w Ustawie o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy zdefiniowane zostały zwolnienia monitorowane, które zobowiązują pracodawców zwalnających przynajmniej 50 pracowników w ciągu 3 miesięcy do uzgodnienia z powiatowym urzędem pracy właściwym dla pracodawcy zakresu i formy pomocy dla zwalnianych pracowników.

Uzgodnienia te dotyczą w szczególności sposobu oferowania:

- pośrednictwa pracy,
- poradnictwa zawodowego,
- szkoleń,
- pomocy w aktywnym poszukiwaniu pracy.²

Oferowana pomoc powinna przyjąć formę programu kierowanego do pracowników przewidzianych do zwolnienia lub będących w trakcie wypowiedzenia, bądź w okresie 6 miesięcy po rozwiązaniu stosunku pracy lub stosunku służbowego.

Programy te mogą być realizowane w metodologii outplacementu.

Rysunek 1. Przykładowe założenia programu outplacementu



Źródło: opracowanie własne

² Jurkowski R. (2000). *Zarządzanie personelem. Proces kadrowy i jego prawne aspekty*. Łódź: Dom Wydawniczy ABC.

2. Finansowanie zwolnień monitorowanych

Programy zwolnień monitorowanych mogą być finansowane:

- przez pracodawcę;
- przez pracodawcę i odpowiednie jednostki administracji publicznej;
- na podstawie porozumienia organizacji i osób prawnych z udziałem pracodawcy.

3. Programy outplacementu o charakterze ilościowym i jakościowym

Rynek usług outplacementowych jest już na tyle dojrzały, że budżet, który firma zlecniodawca przeznacz na outplacement, powinien być tak zagospodarowany, aby zagwarantował zwolnionym (zwanymi kandydatami) przysłowiową „rybę”, a jednocześnie nauczył ich „łowić ryby”.

Niektórzy zlecniodawcy uważają za stosowne zamawianie usługi wyłącznie nastawionej na pozyskanie ofert pracy, czyli tzw. usługę ilościową. Wynika to z błędnego przekonania, że, zlecając wyszukanie oferty pracy przez firmę doradczą, umożliwi się zwalnianym szybkie zatrudnienie. Inni polscy pracodawcy uważają za wystarczające zamówienia usługi jakościowej, polegającej na przygotowaniu kandydatów do rozmowy kwalifikacyjnej. Każda z tych metod ma korzyści i niedogodności.

Usługa ilościowa: dać „rybę”

To **zapewnić kandydatowi ofertę pracy gwarantującą zatrudnienie**. Doświadczenie uczy, że nie wystarczy dać ofertę pracy niedawno zwolnionemu kandydatowi. Gorycz i zaniżona samoocena z powodu zwolnienia powodują, że albo nie przyjmie on oferty, albo nie wygra procesu selekcji i rekrutacji, zaliczając przy tym jeszcze jedną porażkę.

Ponieważ obecnie wzrasta wśród polskich szefów firm tendencja do zamawiania usługi outplacementu wyłącznie ilościowego, projekty te kończą się na ogół niezadowoleniem zlecniodawcy, zwalnianych pracowników, a także frustracją konsultantów z powodu niewykorzystania pozyskanych przez nich ofert. Tylko osoby najbardziej dynamiczne, umiejące w momencie zwolnienia skutecznie poruszać się po rynku pracy i posiadające wcześniej wypracowany nowy plan na życie, są zadowolone z tak pomyślanego outplacementu. Na ogół takich osób jest niewiele wśród ogółu zwalnianych.

W dzisiejszych realiach Polski, gdzie zwolnienia grupowe zwykle dotyczą pracowników o niskich kwalifikacjach, a wzrost stopy bezrobocia wynika z dysproporcji między wzrastającą liczbą likwidowanych istniejących miejsc pracy, a znikomą liczbą stworzonych nowych stanowisk, programy outplacementu gwarantujące tylko „rybę” są błędem i marnotrawstwem pieniędzy.

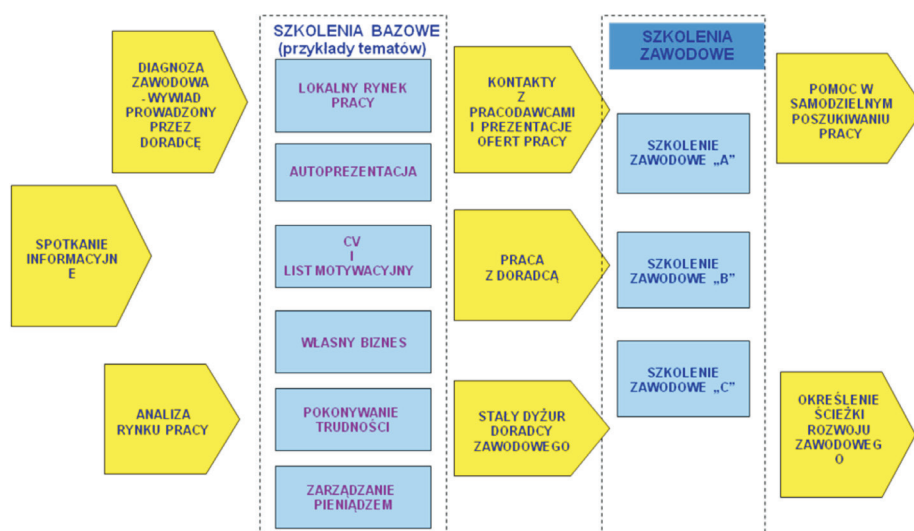
Zalety outplacementu o wyłącznym aspekcie ilościowym:

- przy podpisywaniu umowy ze zlecniodawcą daje poczucie bezpieczeństwa, że problem zwolnień jest rozwiązany;
- ułatwia przekonanie partnerów społecznych co do akceptacji usługi outplacementu i jej kosztów;
- odpowiedzialność znalezienia zatrudnienia spada na zlecniodawcę, co zmniejsza poczucie winy pracodawcy i łagodzi poczucie porażki i wstyd zwalnianych wobec otoczenia;
- jest optymalną usługą, gdy zwolnieniami objęte są osoby dynamiczne o kwalifikacjach, na które jest zapotrzebowanie na rynku pracy.

Wady outplacementu o wyłącznym aspekcie ilościowym:

- zwolnieni, nieprzygotowani mentalnie do nowej drogi życia, odmawiają proponowanych im ofert;
- zwolnieni, bez treningu autoprezentacji i innych technik, źle odebrani na rozmowach kwalifikacyjnych nie zostają przyjęci;
- porażki na nieudanych rozmowach kwalifikacyjnych osłabiają na długo morale i samoocenę zwalnianych osób;
- marnotrawstwo niewykorzystanych przez uczestników programu ofert;
- wina co do swojej porażki spychana jest na innych, co budzi niepokój i konflikty (szukanie kozła ofiarnego);
- wzrastają postawy roszczeniowe partnerów społecznych;
- wzrasta poczucie lęku załogi i niechęci do zarządu;
- projekt outplacementu jest postrzegany negatywnie, co utrudnia przyszłe zwolnienia;
- informacje w mediach wymykają się spod kontroli;
- mogą powstać długotrwałe i kosztowne konflikty prawne.³

Rysunek 2. Przykładowy schemat działań realizowanych w ramach programu outplacementu



Źródło: opracowanie własne

Usługa jakościowa: nauczyć „łowić ryby”

To **odkrycie mechanizmów rynku pracy i nauczenie poruszania się po nim, tak aby rozmowy kwalifikacyjne zakończyły się rekrutacją**. Nauczyć „łowić ryby” to również nauczyć, jak zapewnić sobie inne środki egzystencji niż praca na etacie, takie jak własna działalność gospodarcza. To również, jeśli nie przede wszystkim, **wykształtowanie nowego stosunku do życia, elastyczności, twórczych i proaktywnych postaw**, tak aby nowa droga zawodowa była źródłem realizacji potencjału i aspiracji życiowych.

Pogodzenie dwóch kryteriów – tzn. zapewnić środki egzystencji i realizować potencjał i aspiracje – nie jest utopią, ale prawem przyrody gwarantującym żywemu organizmowi adaptację do zmieniającego się otoczenia.

³ Poczrowski A. (1998). Zarządzanie zasobami ludzkimi – zarys problematyki i metod. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

W okresie kryzysu i zwiększonej konkurencji wygrywa ten, który jest „lepiej”, a będzie nim ten, który, lubiąc swoją pracę, poświęca jej więcej energii i czasu, rozwijając w ten sposób swoje umiejętności.

Doświadczenie w pracy z ludźmi przechodzącymi transformację zawodową oraz obserwacja osób, które odniosły prawdziwy sukces, uczy, że sukces zawodowy i osobisty, uznanie na poziomie finansowym i społecznym oraz poczucie spełnienia i samorealizacji jest przywilejem osób robiących to, co lubią, mających plan na życie i potrafiących sterować swoją karierą.

Usługa jakościowa na dzisiejszym rynku nie powinna więc polegać tylko na pomocy w zredagowaniu CV i opanowaniu kilku technik autoprezentacji, co było skuteczne jeszcze kilka lat temu. Dzisiejszy rynek pracy jest mało chłonny, osoby rekrutujące mają coraz większy wybór, a ich techniki stają się coraz bardziej wyrafinowane. Specjaliści od rekrutacji oczekują od kandydata, aby był świadomy swoich motywacji i potencjału, posiadał plan na życie i plan kariery. Taki kandydat o wiele szybciej znajdzie nowe zatrudnienie.

Zwolnieni pracownicy, z kilkunastoletnim stażem pracy w jednej firmie, nie umieją poruszać się na tak wymagającym rynku. Nawet jeśli posiadają rzeczywiste kompetencje, to jeżeli nie są świadomi swojej pozycji rynkowej, nie mają planu kariery, nie uczą się automarketingu, nie wygraają selekcji.

Przygotowanie zwolnionych osób do procesu rekrutacji to nie tylko dostosowanie ich do poziomu osób rekrutujących i wykorzystywanych technik, ale przede wszystkim nauczanie samodzielnego sterowania karierą, opartą na solidnym i świadomie zbudowanym planie na życie. Tak skonstruowany program outplacementu gwarantuje prawdziwą jakość, ponieważ, o ile nie uchroni przed przyszłymi zwolnieniami, które mogą się zdarzyć, o tyle zapewni umiejętność bezpiecznego odnalezienia się przy następnej tranzycji zawodowej.

Większość zwalnianych dzisiaj pracowników to osoby o niskich kwalifikacjach lub posiadające zawody nieprzydatne dla modernizującej się gospodarki. Proponowanie im nauki technik autoprezentacji nie będzie miało sensu, jeśli kandydaci ci nie przejdą procesu rekonwersji poprzez szkolenie zawodowe i inne działania umożliwiające przekwalifikowanie. Outplacement jakościowy nie jest rekonwersją, ale powinien być pierwszym, przygotowawczym krokiem ułatwiającym przyszłą rekonwersję, poprzez umożliwienie refleksji nad nową drogą życiową. Refleksja ta będzie miała na celu świadomy wybór nowego zawodu, który połączy dotychczasowe umiejętności i osobiste aspiracje kandydata z potrzebami i wymaganiami rynku pracy. Ponieważ po rozsądnie wybranym szkoleniu osoba posiadać będzie zawód, na który jest popyt, a więc zapewniający środki egzystencji, a często prawdziwą karierę, tak rozpoczęta rekonwersja zawodowa ma szansę na sukces. Konsultanci outplacementu pilotujący projekty rekonwersji powinni zwracać szczególną uwagę na zindywidualizowanie planów życiowych kandydatów, pomagając im wybrać zawody, na które jest popyt, ale bez ulegania modzie na niektóre zawody. Przykładem tego może być podaż przerastająca popyt taksówkarzy czy operatorów wózków widłowych zaobserwowana w niektórych regionach po fali masowych zwolnień. Doradcy zawodowi i konsultanci powinni być wyczuleni, szczególnie przy pomocy w wyborze szkoleń przez kandydatów, tak, aby nie zakończyły się one dalszym bezrobociem.

Zalety outplacementu o wyłącznym aspekcie jakościowym:

- rozwija samodzielność kandydatów i przygotowuje do nowej drogi życia;
- rozwijając świadomość, wzbudza motywację i wzmacnia poczucie bezpieczeństwa;
- nie gwarantuje rezultatów, przez co ułatwia pracę firmie przeprowadzającej outplacement;
- obniża poczucie winy pracodawcy;

- jest optymalną usługą, jeśli zwolnieni należą do kategorii osób szczególnie poszukiwanych na rynku;
- zwiększa szanse znalezienia pracy na rynku o dużej stopie bezrobocia;
- optymalizuje efekty przeprowadzanego równocześnie outplacementu ilościowego.

Wady outplacementu o wyłącznym aspekcie jakościowym:

- jest dłuższy i droższy niż podejście ilościowe;
- mało spektakularny – efekty nie są widoczne od razu, ponieważ niewiele osób znajduje zatrudnienie pod koniec programu;
- brak szybkich i widocznych rezultatów osłabia wizerunek outplacementu i utrudnia dalsze zwolnienia w firmie;
- zwiększa poczucie lęku załogi, niechęci do zarządu;
- zwiększa postawy roszczeniowe partnerów społecznych, co do odpraw przy późniejszych zwolnieniach;
- szkolny charakter programu i nacisk na naukę może być źle odbierany przez zwalnianych, którzy nauki się boją;
- nie nadaje się do masowych zwolnień osób o niskich kwalifikacjach;
- brak szybkich rezultatów osłabia wizerunek zewnętrzny firmy np. w prasie.⁴

Usługa jakościowa: dać „rybę” i nauczyć „łowić ryby”

To program outplacementu łączący z jednej strony wyszukiwanie ofert pracy, z drugiej przygotowywanie kandydatów do takiego poziomu, aby byli w stanie tę pracę uzyskać lub zapewnić sobie inne środki egzystencji.

Połączenie dwóch działań zwiększa ilość zatrudnionych osób. Daje szansę tym, którzy w momencie zakończenia programu zatrudnienia jeszcze nie znaleźli i samodzielnie kontynuują poszukiwania. Optymalizuje wysiłki i koszty włożone w outplacement ilościowy i jakościowy przeprowadzane oddzielnie. Na przykład rozpoznawanie potrzeb rynku podczas pozyskiwania ofert pracy ułatwia orientację zawodową i przekwalifikowanie zwolnionych oraz zindywidualizowanie pracy nad dopasowaniem konkretnych osób do danego stanowiska. W ten sposób wytwarza się swoista dynamika na rynku pracy, polegająca na współpracy między kandydatami a firmami, co owocuje ilością zatrudnionych osób, solidnymi inicjatywami działalności gospodarczej i udanymi projektami rekonwersji zawodowej.

Jest zrozumiałe, że tworzenie tej dynamiki pociąga za sobą wzrost liczby kontaktów między kandydatami i firmami, co wymagać będzie specyficznych działań kanalizujących i koordynujących te kontakty. Dlatego też należy zwracać uwagę, czy firma oferująca outplacement ilościowo-jakościowy proponuje jednocześnie plan komunikacji zewnętrznej i czy jest on bezpieczny dla wizerunku zwalnianej firmy.

Zalety outplacementu ilościowo-jakościowego:

- jest bezpieczniejszy dla pracodawcy i zwolnionych przez niego pracowników;
- zwiększa ilość efektywnie zatrudnionych osób;
- istotnie zwiększa szansę na przyszłe znalezienie środków egzystencji tych kandydatów, którzy jeszcze ich nie mają;
- gwarantuje udaną rekonwersję zawodową zwolnionym;
- zwiększa szanse spokoju społecznego;
- zyskuje poparcie organizacji związkowych;

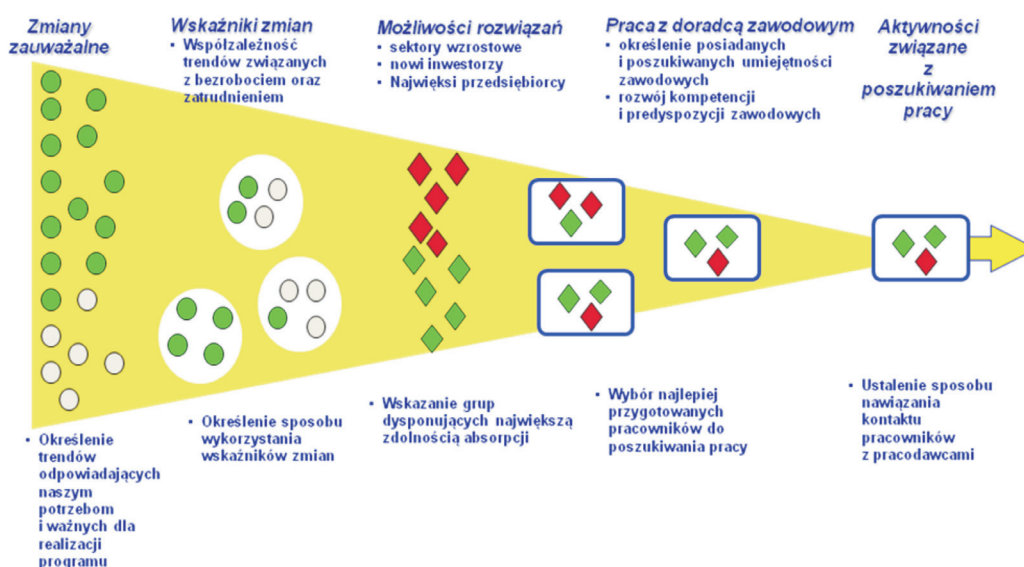
⁴ Pochtowski A. (1998). *Zarządzanie zasobami ludzkimi – zarys problematyki i metod*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

- obniża koszty wysokich odpraw i spraw sądowych;
- gwarantuje pracodawcy dobry wizerunek;
- podtrzymuje zaufanie załogi do zarządu i motywację pracowników pozostających w firmie;
- ułatwia płynność pracowników pozostających;
- ułatwia dalsze zmiany w firmie.

Wady outplacementu ilościowo-jakościowego:

- dłużej trwa;
- jest droższy;
- wzmacnia niesłuszne obawy, że trwanie projektu outplacementu opóźnia wprowadzanie dalszych zmian i będzie perturbować relacje z pozostającą w firmie załogą.

Rysunek 3. Modelowanie programu outplacementu



Źródło: opracowanie własne

4. Przygotowanie do zwolnień

Jeżeli jest to w firmie możliwe, poprzez dużo wcześniejsze wprowadzenie narzędzi mających na celu zwiększenie płynność kadr.

Narzędzia do wprowadzenia przed zwolnieniami (około 2 lat)

1. Perspektywiczne Zarządzanie Kompetencjami

Pozwalające na identyfikację kompetencji w firmie i ewaluację potrzeb kompetencji w przyszłości. Pozwala:

- zaplanować zatrudnienie,
- zaplanować szkolenia i zoptymalizować ich koszty,
- zwiększyć konkurencyjność firmy poprzez wzrost elastyczności w przystosowywaniu się do ciągle zmieniającego się otoczenia,
- zwiększyć identyfikację pracowników z firmą i poczucie bezpieczeństwa,
- zachować w firmie osoby o największym potencjale, kluczowe dla firmy.

2. Bilans Zawodowy i Bilans Kompetencji oraz Proaktywne Metody Zarządzania Karierą

- zwiększają odpowiedzialność pracowników za własny rozwój zawodowy tak, że stają się aktorami własnego życia,
- zwiększają świadomość pracowników swojej pozycji rynkowej i polepszają ich samoocenę,
- motywują do ustawicznego kształcenia się, czy to na własny, czy na koszt firmy,
- rozwijają „zatrudnialność” pracowników, tzn. w razie restrukturyzacji ułatwiają zatrudnienie wewnątrz firmy i rekonwersję na zewnątrz firmy.

Perspektywiczne Zarządzanie Kompetencjami, Bilans i Proaktywne Zarządzanie Kompetencjami ułatwiają zwolnienia i zapobiegają im, obniżają koszty restrukturyzacji zatrudnienia.

3. Coaching dla członków Zarządu

W celu przygotowania się członków Zarządu do nadchodzących w firmie zmian, tak aby:

- pogłębili refleksję co do strategii, rozwinęli swój twórczy potencjał i znaleźli inne, mniej stereotypowe, a bardziej skuteczne drogi restrukturyzacji,
- pokonali wewnętrzny opór, utrudniający wprowadzanie zmian,
- uwierzyli w istniejący potencjał materialny i niematerialny firmy i zoptymalizowali go, wyzwalając Inteligencję Zbiorową pracowników firmy.⁵

Poczucie winy członków zarządu wobec zwolnionych i lęk przed zmianami powoduje wewnętrzny opór i hamuje wdrażane przez nich zmiany.

5. Narzędzia do wprowadzenia tuż przed planowanymi zwolnieniami i w czasie zwolnień

1. Komunikowanie zwolnień w sposób interaktywny

Komunikacja z:

- załogą,
- organizacjami związkowymi,
- władzami,
- mediami,
- klientami,
- dostawcami,
- konkurencją,
- rynkiem pracy.

Brak stałej, przejrzystej i pojmowanej interaktywnie komunikacji jest przyczyną nieudanych zwolnień, zwiększa koszty firmy, pogarsza jej wizerunek, a nawet osłabia pozycję rynkową. Nieudana lub nieistniejąca komunikacja przyczynia się do powstawania niepokojów i protestów społecznych i niekontrolowanej informacji w mediach.

⁵ Kosy K., Baczyńska A. (2009). *Pomoc pracodawcom w zakresie doboru kandydatów do pracy – metody rekrutacji i selekcji*. Warszawa: Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej.

2. Wdrożenie planu Bezpieczeństwo – Zaufanie – Przyszłość

To plan dla pozostających w firmie pracowników podczas całego procesu restrukturyzacji. Jego cele:

- podtrzymywać motywację i produktywność pozostających w firmie pracowników,
- zachować ich poczucie bezpieczeństwa i zaufanie do dyrekcji,
- zapobiec odejściom najlepszych pracowników,
- zapobiec negatywnym skutkom stresu, takim jak wzrost ilości wypadków przy pracy, absencji, kradzieży i innym przejawom niełojalności.

Brak odpowiedniej uwagi poświęcanej kapitałowi ludzkiemu pozostającemu w firmie utrudnia, a nawet blokuje przyszły rozwój firmy.



Budowanie efektywnego systemu szkoleń pracowników

1. Model zarządzania szkoleniami
2. Organizacja ucząca się
3. O szkoleniach
4. Uczenie się dorosłych
5. Metody szkoleniowe
6. Identyfikacja i analiza potrzeb szkoleniowych
7. Zaplanowanie szkoleń
8. Realizacja szkoleń
9. Coaching i mentoring
10. Ocena i ewaluacja szkoleń

Wstęp

Procesy szkoleniowe w firmie to zaplanowane działania, których filarem jest świadomość tego, że inwestowanie w rozwój swoich pracowników nie jest luksusem lecz długotrwałą inwestycją.¹

Aby doszkalać pracowników przynosiło oczekiwane korzyści zarówno organizacji, jak i jej pracownikom ważne jest, aby spełnione zostały następujące warunki:

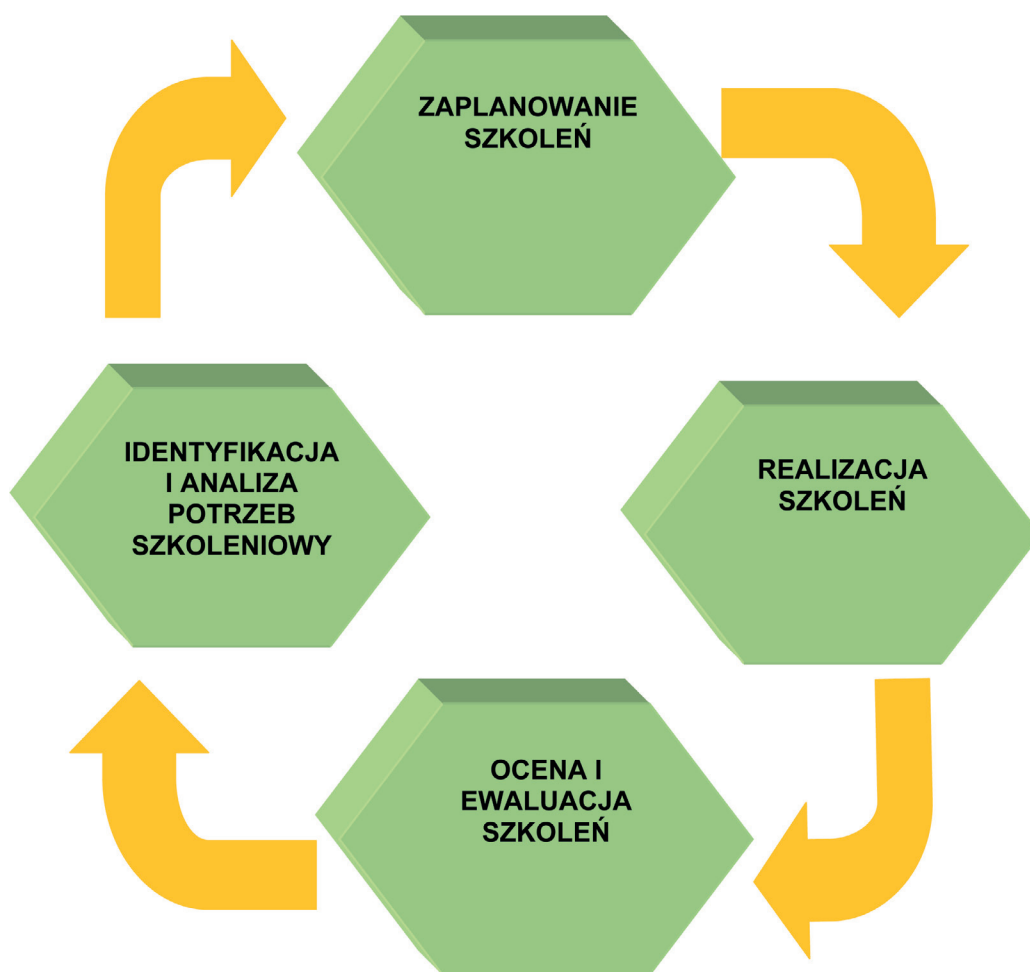
W przedsiębiorstwie musi istnieć plan strategiczny, w kontekście którego można określić rodzaj wiedzy i umiejętności, jakimi powinni dysponować pracownicy;

Organizacja powinna zachęcać swoich pracowników do określania i realizowania swoich potrzeb, zapewniać regularną ocenę pracy, zauważać wysiłki i ich wpływ na efektywność pracy;

Powinna istnieć możliwość podejmowania nowych wyzwań, które byłyby okazją do uczenia się oraz uczestnictwa w szkoleniach i treningach.

¹ Armstrong M. (2000). *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

1. Model zarządzania szkoleniami



Źródło: opracowanie własne

2. Organizacja ucząca się

Organizacje ucząca się definiuje się jako organizację, „która ciągle rozszerza swoje możliwości tworzenia własnej przyszłości oraz osiągnięcia naprawdę pożądanых wyników”, a ponadto w której „powstają nowe wzorce śmiałego myślenia i swobodnie rozwijają się aspiracje zespołowe i gdzie ludzie stale się uczą, jak wspólnie się uczyć”.

Organizacje przyspieszają rozwój swoich pracowników przez tworzenie właściwej atmosfery, sprzyjającej rozwojowi i kreatywności, kulturze organizacyjnej preferującej wartości dochodzenia do mistrzostwa i postaw sprzyjających zmianom. W ten sposób organizacje same się doskonalą i rozwijają.

Głównym źródłem kapitału i warunkiem uzyskania przewagi konkurencyjnej staje się zasób intelektualny przedsiębiorstwa, czyli baza umiejętności, doświadczenia i wiedzy zatrudnionych w nim osób. Dynamizm zachodzących zmian wymaga od przedsiębiorstwa ciągłego poszerzania i pogłębiania tej bazy. Takie uwarunkowania powodują intensywny wzrost wymagań stawianych pracownikom. Oczekuje się od nich wszechstronnego i wielofunkcyjnego wykształcenia, gotowości do ciągłego rozwoju i innowacji. Wymaga się także wysoko rozwiniętej umiejętności pracy zespołowej, współdziałania, tolerancji, dzielenia się informacjami, czy wreszcie grupowego rozwiązywania problemów.

Organizacja, która chce utrzymać się na rynku, zdobywać nowych klientów, zwiększać własną konkurencyjność, musi przekształcić się w organizację uczącą się – organizację, która potrafi obserwować otoczenie, gromadzić wiedzę, uczyć się na własnych błędach, myśleć systemowo oraz bezustannie dbać o rozwój swojego personelu.

Punktem docelowym organizacji jest taki stan, w którym cała organizacja jako system i jej członkowie – jako zespoły i jednostki – są zdolni do ciągłych zmian poprzez uczenie się.

System szkoleń jest układem złożonym, zaś zarządzanie zaplanowanym i zorganizowanym procesem szkoleń stanowi szeroką płaszczyznę działań o charakterze zarówno strategicznym, jak i kierowniczym oraz wykonawczym. Coraz więcej organizacji decyduje się na powoływanie do życia odrębnych pionów, działów lub departamentów szkoleń, zatrudniających specjalistów do spraw szkoleń i kierowanych przez menedżerów, podlegających bezpośrednio zarządowi lub dyrektorowi generalnemu.

Aby utrzymać swoją pozycję szkolenia muszą skutecznie oddziaływać i być postrzegane jako skuteczne. Mogą okazać się jednym z najbardziej efektywnych i opłacalnych sposobów przekazywania umiejętności i potężnym motorem postępu organizacyjnego.

Długofalowym efektem działań związanych z zarządzaniem szkoleniami powinna stać się TRWAŁA PRZEWAGA NAD KONKURENCJĄ bowiem idealny system edukacyjny firmy prowadzi do lepszej jakości pracy na płaszczyźnie indywidualnej, zawodowej i organizacyjnej.²

3. O szkoleniach

U podstaw zarządzania zasobami ludzkimi leży przekonanie, iż pracownicy stanowią cenny kapitał, którego wartość powinno się systematycznie podnosić inwestując weń poprzez szkolenia i inne formy doskonalenia zawodowego.³

SZKOLENIA to przede wszystkim planowa działalność, której celem jest podniesienie istotnych z punktu widzenia firmy – kompetencji pracowników. Planowa dlatego, że zaczyna się od określenia celów i doboru odpowiednich metod, a kończy się na ocenie stopnia osiągnięcia celu.

Jeśli mówiąc o rekrutacji pracowników ma się na uwadze przede wszystkim potrzeby firmy, to mówiąc o doskonaleniu zasobów ludzkich szczególną uwagę zwraca się na pogłębianie i poszerzanie zakresu umiejętności, którymi dysponują pracownicy i które stwarzają im możliwości awansu, rozwoju i coraz pełniejszego wykorzystania swego potencjału. Przedsiębiorstwa mogą rozwijać zdolności własnego personelu lub szukać talentów poza organizacją, ale jednym z podstawowych celów zarządzania zasobami ludzkimi jest stworzenie warunków, w których drzemiące dotąd możliwości pracowników zostaną rozbudzone i wykorzystane, przez co znacznie wzrośnie ich oddanie na rzecz organizacji.

Oprócz poszerzania i wzbogacania umiejętności, inwestowanie w doskonalenie zasobów ludzkich poprzez szkolenia, sesje edukacyjne itp. może przynieść następujące korzyści:

- **sygnałizuje** pracownikom, że firma traktuje ich jak najbardziej poważnie;
- **motywuje** pracowników – poprzez odpowiednie dodatkowe wynagrodzenie – do pogłębiania wiedzy i wykorzystywania nowych umiejętności;

² Armstrong M. (2000). *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

³ Griffin R.W. (1997). *Podstawy Zarządzania Organizacjami*. Warszawa: PWN.

- **wzmaga zaangażowanie i oddanie pracowników**, gdyż w trakcie szkoleń jasno przedstawia im się wartości, do których dąży organizacja, dbając jednocześnie o to, by naprawdę rozumieli i wcielali te ideały w życie;
- **wzmaga identyfikację z firmą**, gdyż ludzie lepiej rozumieją cele i zasady jej działania;
- **poprawia komunikację z personelem**, zwłaszcza gdy organizuje się wspólne warsztaty kierownictwa i personelu, podczas których opracowywane są metody rozwiązywania konkretnych problemów;
- **przyczynia się do pełniejszej realizacji ludzkich potrzeb i pragnień** – wybrać pracownika na szkolenie to zauważyć jego dobrą pracę i starania;
- **wzbogaca pracę** – szkolenia, sesje edukacyjne i wszystkie inne formy doskonalenia zawodowego dają ludziom możliwość podejmowania się coraz bardziej zobowiązujących wyzwań, co jest korzystne nie tylko dla nich, ale także dla firmy;
- **pomaga zrozumieć**, dlaczego zmiany są konieczne i jakie przyniosą korzyści, ułatwia ludziom poradzenie sobie z nową sytuacją i z problemami, które przynosi.⁴

KORZYŚCI Z ROZWOJU PRACOWNIKÓW

Sensowny program rozwoju potencjału ludzkiego przynosi firmie i jej pracownikom wiele korzyści, prowadząc do podwyższenia poziomu efektywności oraz stwarzając klimat zmian w całej organizacji. Umożliwia on firmie skuteczniejsze konkutowanie na rynku i ważny jest także dla innych dziedzin zarządzania zasobami ludzkimi, takich jak podwyższenie standardów efektywności, planowanie karier oraz sukcesji, ograniczenie fluktuacji kadr (zatrzymanie pracownika).

4. Uczenie się dorosłych

WARUNKI, W JAKICH DOROŚLI UCZĄ SIĘ EFEKTYWNIE

Tradycyjne metody szkolne w wypadku nauczania dorosłych bardzo rzadko się sprawdzają. Osoby dorosłe mają inne potrzeby i motywacje. Inne są też ich zasób wiedzy i podejście do nowych rzeczy. Z tych powodów rzadko kiedy skuteczny jest szkolny wykład. Oprócz tego wiele osób ma wiele złych skojarzeń i wspomnień związanych ze swoją edukacją. Negatywne wspomnienia dotyczą zwykle presji ze strony rodziców i nauczycieli, strachu przed otrzymaniem złej oceny, lęku przed ośmieszeniem się przed grupą.

Menedżerowie szkoleń organizując szkolenia dla swoich współpracowników z firmy powinni być świadomi tego, w jakich warunkach dorośli uczą się najbardziej efektywnie.

ELEMENTY SPRZYJAJĄCE EFEKTYWNEMU UCZENIU SIĘ:

1. Atmosfera małej, nieformalnej grupy

Zajęcia w małym zespole pozwalają każdemu uczestnikowi zabrać głos bez ryzyka przekroczenia limitu czasu przeznaczonego na szkolenie. Zwłaszcza dorośli, którzy chcą dzielić się swoimi doświadczeniami potrzebują większej ilości czasu do wyrażania swoich opinii. Taka sytuacja sprawi, że każdy z uczestników poczuje się zauważony i będzie miał świadomość respektowania jego osoby.

⁴ Griffin R.W. (1997). *Podstawy Zarządzania Organizacjami*. Warszawa: PWN.

2. Stosowanie metod aktywizujących uczestników

Dorośli uczą się znacznie więcej kiedy czynnie zostaną włączeni w proces nauczania. Podczas stosowania takich metod jak: analiza przypadku, gra symulacyjna, czy odgrywanie ról uczestnicy mają wpływ na przebieg zajęć. Zajęcia prowadzone przy pomocy takich metod odznaczają się dużą dynamiką, dzięki której uczestnicy mogą w praktyce wypróbować nowe umiejętności.

3. Wykorzystanie doświadczeń i wiedzy dorosłych

Dorośli przychodzą na szkolenie z dużym bagażem doświadczeń. Doświadczenia te często wymagają tylko usystematyzowania. Służy temu możliwość dzielenia się nimi z innymi uczestnikami. Jest to jedna z podstawowych zasad nauki dorosłych w grupie.

4. Rozwiązywanie problemów związanych z pracą

Większość osób nie widząc bezpośredniego związku szkolenia z codzienną praktyką nie będzie miała motywacji do aktywnego uczestniczenia w szkoleniu. Ważne zatem jest to, aby szkolenie łączyło się z tym, czym uczestnicy zajmują się w miejscu pracy.

IDEA INTERAKTYWNOŚCI, która jest wykorzystywana do prowadzenia szkoleń, oparta jest na wiedzy o specyfice uczenia się osób dorosłych. Praca w małych grupach angażuje wszystkich uczestników i jest szansą na prawdziwą wymianę doświadczeń.

Wysoką aktywność i odpowiednią atmosferę pracy udaje się osiągnąć dzięki wykorzystaniu metod szkoleniowych, takich jak: *odgrywanie ról, studium przypadku, kwestionariusze zadaniowe, gry grupowe, dyskusje facylitacyjne, mini-wykłady*.

CYKL UCZENIA SIĘ według M. Armstronga – uczenie się to nie tylko zdobywanie nowych informacji, to raczej proces obserwowania, eksperymentowania i zbierania doświadczeń, które będą potrzebne, by poradzić sobie z zagrożeniami nowego typu lub by mądrze wykorzystać rysujące się nowe możliwości”.⁵

ETAPY UCZENIA SIĘ



Etap 1 – NIEŚWIADOMA NIEKOMPETENCJA

Na tym etapie uczestnicy nie są jeszcze świadomi tego, czego nie umieją. Często będąc na tym etapie nie widzą potrzeby szkolenia się. Wyobraźmy sobie, że uczestnik jest w 100% przekonany, że posiada pewne umiejętności – po co miałby o nich słuchać, po co miałby się ich uczyć, skoro w jego mniemaniu już je posiada.. Jest to ważny moment dla prowadzącego zajęcia, który powinien ostrożnie przeprowadzić takie osoby do kolejnego II etapu.

Etap 2 – ŚWIADOMA NIEKOMPETENCJA

Osoby, które są już na tym etapie wykazują większe zainteresowanie tym, co się dzieje w trakcie szkolenia. Oni właśnie odkryli, że mogą się jeszcze czegoś nauczyć – są świadomi swoich braków w kompetencjach. Jeśli byłeś kiedyś uczestnikiem szkolenia i słucha-

⁵ Armstrong M. (2000). *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

jąc prowadzącego pomyślałeś: „ale heca przecież ja akurat tak to robię! Nie wiedziałem, że to błąd” – to właśnie znalazłeś się w momencie przejścia z poziomu nieświadomej niekompetencji do poziomu świadomej niekompetencji.

Etap 3 – ŚWIADOMA KOMPETENCJA

Na tym etapie uczestnicy stają się efektywni i skuteczni oraz dokładnie wiedzą, co sprawia, że tak się dzieje. Czasem ten etap nazywany jest „mechaniczną kompetencją”, ponieważ ta kompetencja wymaga jeszcze dużego wsparcia (jest to np. korzystanie ze wskazówek lub porad trenera, korzystanie z materiałów pomocniczych, itd.).

Etap 4 – NIEŚWIADOMA KOMPETENCJA

Etap najbardziej pożądanym przez wszystkich, którzy zabierają się do opanowania nowej umiejętności. Weźmy za przykład umiejętność jaką jest jeżdżenia na rowerze, jest to już taki poziom posługiwania się tą umiejętnością, na którym nie muszę się zastanawiać i skupiać, co powinienem robić aby utrzymać się na siodełku (jakie ruchy wykonywać, kiedy skręcać kierownicą, itd.) – po prostu jadę, nawet nie trzymając kierownicy. Na tym etapie ludzie są efektywni i jednocześnie nieświadomi pewnych działań, dzięki którym są efektywni. Porównując ten etap do poprzedniego – jest on bardziej naturalny i elastyczny.⁶

5. Metody szkoleniowe

To jaką metodę szkoleniową wybierze prowadzący uzależnione jest od tego jaki cel chce osiągnąć. Poniżej przedstawione zostaną najczęściej spotykane metody, jakich można używać w trakcie szkolenia.

WYKŁAD

Jest najczęściej wykorzystywaną metodą na wyższych uczelniach i w różnego rodzaju typach szkół. Zastosowanie wykładu w trakcie szkoleń i treningów jest z natury rzeczy mniejsze, jednakże w niektórych sytuacjach pełni on pomocną funkcję w realizacji celów szkoleniowych. W przeciwieństwie do tradycyjnego wykładu, w którym informacje przekazywane są najczęściej w sposób liniowy, wykład w trakcie szkolenia powinien być krótszy, a informacje w nim zawarte podane w sposób umożliwiający ich łatwe przyswojenie.

Aby efektywność tak prowadzonych zajęć była wyższa należy trzymać się zasad, które uczynią wykład atrakcyjnym i jak najbardziej dostosowanym do odbiorcy. Elementami, które na to wpływają są:

- struktura (wprowadzenie – czyli „powiedz to, co masz powiedzieć”, część główna – czyli „powiedz to”, zakończenie czyli „podsumuj to co powiedziałeś”);
- język wypowiedzi dostosowany do odbiorcy;
- dobra znajomość grupy, do której skierowany jest wykład;
- odpowiedni czas prezentacji;
- połączenie wykładu z innymi metodami szkoleniowymi.

⁶ Armstrong M. (2000). *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

DYSKUSJA ZOGNISKOWANA

Jest stosowana do prowadzenia zebrań, spotkań, czy narad w wielu firmach. Ma też zastosowanie w szkoleniach. U podstaw dyskusji zogniskowanej leży schemat odbioru informacji i działania ludzi dorosłych.

Dyskusja to wymiana informacji pomiędzy uczestnikami, którą kieruje trener. Jego rola z jednej strony polega na wprowadzeniu zasad i procedur dyskusji (np. w jednym momencie mówi jedna osoba). Z drugiej strony na zadawaniu pytań naprowadzających uczestników na samodzielne wnioski.

W jakim celu stosować dyskusję:

- gdy uczestnicy mają wiele cennych informacji i chcemy, aby je między sobą wymienili;
- gdy zależy nam na przekonaniu uczestników do jakiegoś poglądu

ANALIZA PRZYPADKU (case study)

Jest metodą nauczania wymyśloną pierwotnie dla studentów biznesu i administracji. Zazwyczaj jest to historia pochodząca z rzeczywistości, opisująca aktualną sytuację firmy lub grupy ludzi. W opisie znajdują się dane dotyczące: kontekstu wydarzeń, rozwoju sytuacji, uwarunkowań i głównych problemów, przed którymi stoi firma. Głównym celem analizy przypadku jest rozwijanie umiejętności uczestników szkoleń.

Podstawowe zalety analizy przypadków:

- zachęcanie uczestników szkolenia do wymiany poglądów z innymi;
- aktywizowanie wszystkich uczestników i zwiększanie dynamiki szkolenia;
- ćwiczenie się w stosowaniu wiedzy w praktyce;
- pobudzanie uczestników do samodzielnego rozwiązywania problemów;
- powstrzymywanie uczestników przed dokonywaniem pochopnych ocen ludzi i zachowań.

ODGRYWANIE RÓL

Jest to symulacja rzeczywistej sytuacji, w jakiej zazwyczaj znajduje się uczestnik szkolenia, gdzie jeden z uczestników odgrywa własną rolę, drugi natomiast rolę np. klienta, partnera, czy kandydata do pracy. Uczestnicy otrzymują scenariusz, który zawiera opis pewnej sytuacji i charakterystykę bohaterów. Każdy z uczestników proszony jest o odegranie roli, która określona jest w scenariuszu. Gdy ćwiczenie dobiegnie końca, jest omawiane, uczestnicy pytani są o swoje odczucia, o to czego się nauczyli w trakcie odgrywania własnej roli. Otrzymują również informację zwrotną od prowadzącego i innych członków grupy na temat tego, jak wywiązali się z powierzonej roli.

Kiedy stosować odgrywanie ról?

- gdy chcemy, aby uczestnicy przećwiczyli jakieś umiejętności;
- gdy zależy nam na zmianie postawy uczestników;
- gdy zadanie jest trudne do zrozumienia jedynie przy pomocy dyskusji czy studium przypadku;
- gdy chcemy zwiększyć pewność działania uczestników w danej sytuacji.

GRA SYMULACYJNA

Jest to technika szkoleniowa wykorzystująca aktywność uczestników podczas zajęć. W trakcie symulacji uczestnicy koncentrują się na wykonaniu konkretnego zadania. Takim zadaniem może być np. wprowadzenie przez zespół uczestników nowego produktu na nowy rynek przy posiadaniu pewnych danych makro- i mikroekonomicznych. Celem pracy zespołu, który dostał takie zadanie, jest wprowadzenie produktu w takich ilościach i o takiej cenie, aby uzyskać jak najlepsze wyniki finansowo-sprzedażowe. Ta gra wykorzystywana jest do oceny skuteczności planowania, analizowania i pracy zespołowej.

Gra symulacyjna – podobnie jak każda inna technika stosowana w trakcie szkolenia musi być powiązana z pracą uczestników. Istotne jest, aby umiejętności, które uczestnicy ćwiczą w ramach zadania w grze, miały przełożenie na ich prace.

Kiedy stosujemy gry symulacyjne?

- gdy chcemy sprawdzić, czego nauczyli się uczestnicy w trakcie zajęć;
- gdy chcemy uświadomić uczestnikom, w jaki sposób działają w danej sytuacji;
- gdy chcemy pokazać uczestnikom możliwość praktycznego zastosowania nabytej w trakcie szkolenia wiedzy i umiejętności;
- gdy chcemy zwiększyć pewność działania uczestników w danej sytuacji.

ĆWICZENIA INTEGRUJĄCE

Stosuje się je najczęściej na początku zajęć. Ich celem jest:

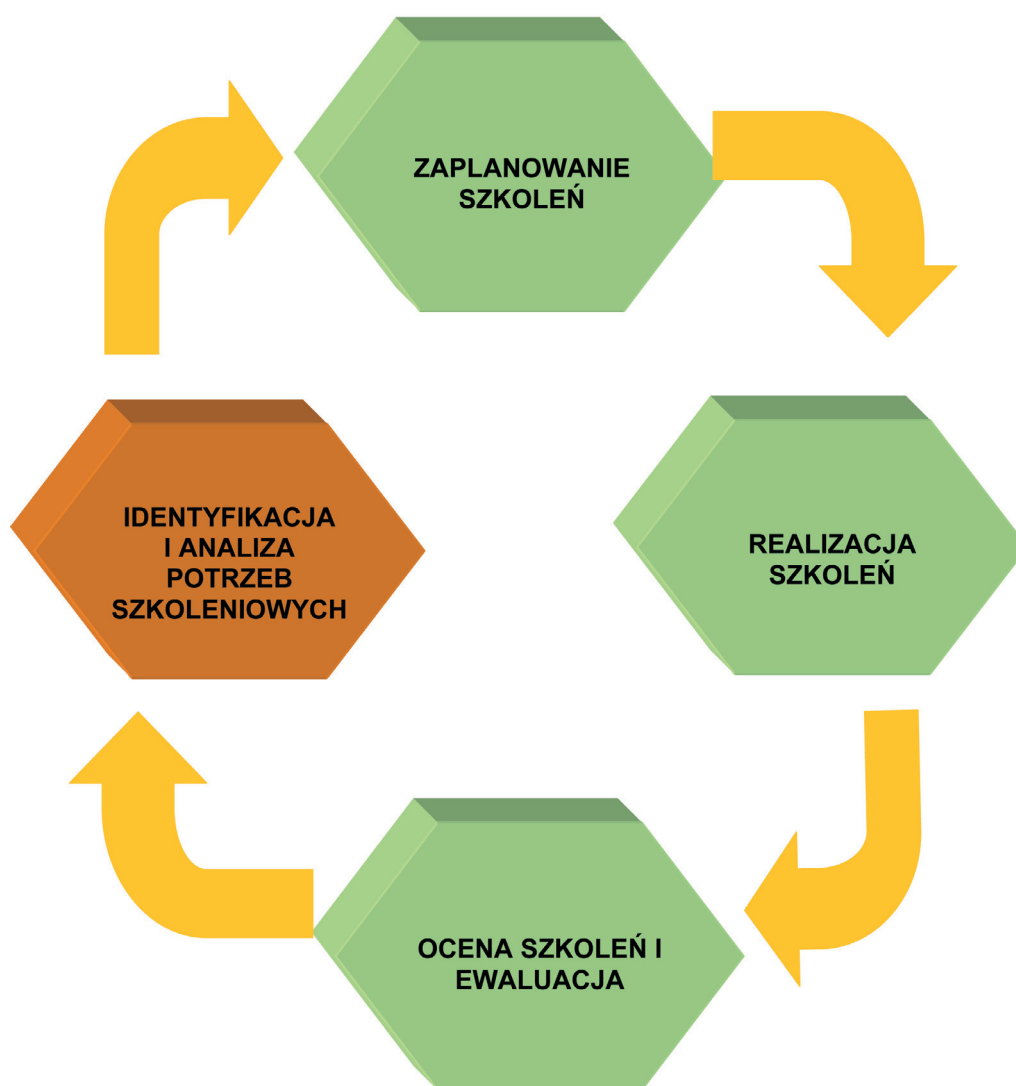
- integracja uczestników;
- wzajemne poznanie się członków grupy;
- budowanie atmosfery wzajemnego zaufania (łamanie pierwszych lodów);
- wprowadzanie elementu zabawowego do zajęć.

Dzięki zastosowaniu ćwiczeń integrujących prowadzący wprowadza nieformalną atmosferę zajęć, sprzyjającą wymianie doświadczenia pomiędzy uczestnikami.

Kiedy warto stosować w szkoleniu ćwiczenia integrujące?

Oprócz stosowania tych ćwiczeń na początku zajęć mogą one być wykorzystywane również w trakcie trwania szkolenia. Dobrze sprawdzają się w szkoleniach kilkudniowych jako rozpoczęcie każdego dnia zajęć. Można je też wykorzystywać w trakcie „spadku aktywności” grupy, np. po przerwie obiadowej. Po takim ćwiczeniu łatwiej się ponownie skupić uczestnikom na szkoleniu.

6. Identyfikacja i analiza potrzeb szkoleniowych



Źródło: opracowanie własne

POTRZEBA – to stan braku czegoś.

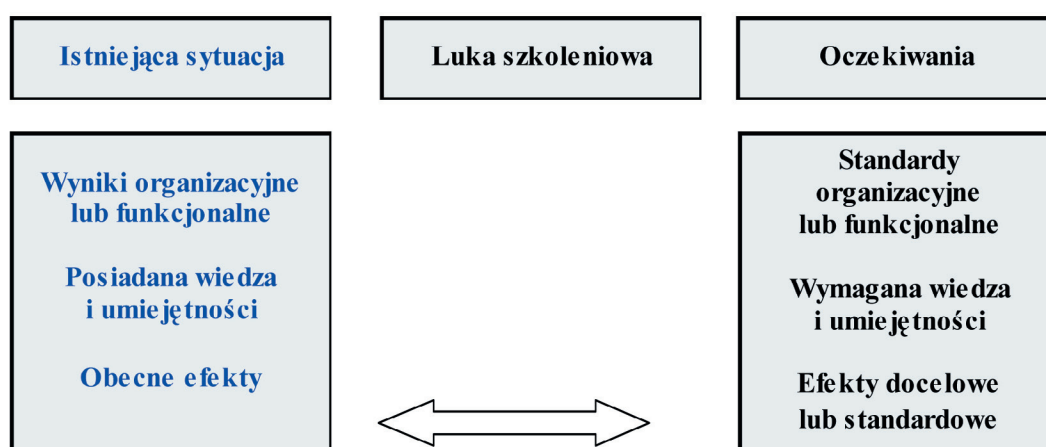
Jest to luka pomiędzy diagnozą (stanem teraźniejszym) a celem (stanem oczekiwanym). Luka ta wypełniona jest potrzebami związanymi z rozwojem i kształceniem. Przejście od stanu obecnego do stanu pożądanego wymaga nauczania się (zdobycia wiedzy, umiejętności, zmiany zachowań lub przekonań).

Identyfikacja potrzeb wiąże się z ustaleniem „potrzeb szkoleniowych i rozwojowych poszczególnych pracowników firmy oraz firmy jako całości”, na podstawie zebranych informacji, pochodzących z takich źródeł jak: ocena pracowników, ocena obecnej sytuacji przedsiębiorstwa oraz jego plany na przyszłość, zadania i cele organizacyjne itp. Kolejny etap analizy „polega na określeniu najbardziej odpowiednich i efektywnych sposobów zaspokojenia potrzeb”, inaczej mówiąc wskazaniu możliwych sposobów rozwiązania zidentyfikowanych problemów.

Identyfikacja, a następnie analiza potrzeb szkoleniowych służy przede wszystkim „określeniu poziomu wiedzy, umiejętności i postaw pracowników koniecznych do prawidłowe-

go osiągnięcia celów oraz realizacji zadań i misji przedsiębiorstwa”. Dopiero na tej podstawie można skutecznie realizować kolejne etapy analizy i całego procesu szkoleniowego.

Według M. Armstronga analiza potrzeb szkoleniowych „polega na określeniu rozbieżności między tym, co dzieje się w firmie, a tym, co powinno się w niej dziać”. Rozbieżność ta, nazywana **luką szkoleniową**, jest to niezgodność pomiędzy kompetencjami (wiedzą, umiejętnościami i postawami), jakie powinni posiadać pracownicy, a tymi jakie rzeczywiście posiadają. Aby luki te wykryć, należy posiadać informacje na temat tego, co pracownicy powinni wiedzieć i umieć by poradzić sobie ze swoimi zadaniami, a z drugiej strony trzeba dokładnie zbadać, co w rzeczywistości wiedzą i potrafią. Porównanie stanu docelowego wiedzy i umiejętności pracowników ze stanem aktualnym, prowadzi do wyznaczania rozbieżności, których zniwelowanie jest celem planowanego szkolenia. W efekcie, analiza potrzeb pozwala uzyskać odpowiedź na dwa podstawowe pytania: czy organizowanie szkolenia jest konieczne, a jeżeli tak, to jaki jest jego cel i jakie mają być jego konkretne rezultaty.



Źródło: opracowanie własne

Luka szkoleniowa

Rezultatem skutecznie przeprowadzonej identyfikacji i analizy potrzeb szkoleniowych powinno być sporządzenie programu szkoleniowego adekwatnego do rzeczywistych potrzeb firmy oraz jej pracowników. Dlatego też identyfikacja i analiza potrzeb szkoleniowych jest tak samo ważna, jak samo szkolenie oraz jego ocena, a zdobyte przy jej pomocy informacje pozwalają na:

- potwierdzenie lub zaprzeczenie istnienia problemu a także ukazanie innych, wcześniej nie rozpoznanych problemów,
- ustalenie, czy szkolenie jest rzeczywiście najlepszym sposobem zaspokojenia potrzeb firmy,
- zapewnienie efektywnego przebiegu szkolenia – czyli określenie dziedziny, jakiej powinno być ono poświęcone oraz wybranie najskuteczniejszych metod i technik szkoleniowych,
- zmniejszenie kosztów – identyfikacja i analiza potrzeb szkoleniowych wyznacza kierunek działania, dzięki czemu umożliwia znalezienie właściwego rozwiązania istniejących problemów – najskuteczniejsze metody pociągają za sobą najmniejsze koszty.

TRZY POZIOMY IDENTYFIKACJI I ANALIZY POTRZEB

POZIOM ORGANIZACYJNY (potrzeby firmy) - badając potrzeby organizacyjne, definiuje się wymagania w zakresie rozwoju kompetencji ogólnych, koniecznych u wszystkich pracowników firmy. Wynikiem analizy na tym poziomie powinien być rzeczywisty profil kompetencyjny wszystkich pracowników firmy.

POZIOM ZAWODOWY - analiza na poziomie zawodowym oznacza definiowanie potrzeb szkoleniowych w zakresie rozwoju kompetencji wymaganych do wykonywania określonej pracy, z punktu widzenia działów, zespołów, funkcji lub zawodów w obrębie organizacji.

POZIOM INDYWIDUALNY - analiza potrzeb indywidualnych to definiowanie potrzeb szkoleniowych w zakresie rozwoju kompetencji wymaganych od poszczególnych pracowników lub grup pracowników.

Wyżej wymienione sfery identyfikacji i analiza potrzeb szkoleniowych są wzajemnie powiązane, co powoduje, iż rezultaty analizy jednego poziomu dają obraz potrzeb na innym poziomie. I tak, analiza potrzeb organizacyjnych prowadzi do ustalenia potrzeb szkoleniowych poszczególnych działów, a te z kolei wskazują, jakiego rodzaju szkolenia potrzebują indywidualni pracownicy. Z drugiej strony, analizując potrzeby poszczególnych pracowników, uzyskuje się ogólny obraz potrzeb całej firmy.

OKREŚLANIE CELÓW SZKOLENIOWYCH

Na ustalenie konkretnych celów proponowanego szkolenia, czyli jego oczekiwanych rezultatów, pozwalają wyniki i wiadomości uzyskane dzięki dobrze przeprowadzonej identyfikacji i analizie potrzeb szkoleniowych. Rezultaty, które powinny zostać osiągnięte poprzez realizację szkolenia, można zdefiniować jako „**zachowania wzorcowe**”, czyli standardy zachowania lub zmiany w zachowaniu, które muszą zostać osiągnięte, jeśli szkolenie ma być uznane za skuteczne. Cele szkolenia powinny więc jak najbardziej szczegółowo i jednoznacznie formułować:

- **rezultaty** – przez które rozumiemy wiedzę i umiejętności, które uczestnicy szkolenia powinni posiadać po jego zakończeniu i po powrocie na obejmowane stanowisko pracy; rezultaty powinny określać, jaka powinna zająć zmianę i jaka powinna być różnica pomiędzy stanem początkowym i końcowym,
- **warunki** – czyli czas niezbędny do osiągnięcia wyznaczonych celów, a także sposoby w jakie uczestnicy wykażą się nabytą wiedzą i umiejętnościami,
- **standardy** – normy, jakie będą musieli spełniać uczący się, aby potwierdzić swoje nowe kompetencje.

CELE SZKOLENIOWE ZGODNE ZE S.M.A.R.T.

Określanie celów szkoleniowych zgodnie z tą zasadą jest trudne, ponieważ wymaga umiejętnego przeanalizowania i wykorzystania informacji zebranych w trakcie analizy potrzeb, a ponadto zestawienia zidentyfikowanych potrzeb szkoleniowych z możliwościami ich zaspokojenia podczas szkolenia. Zgodnie z zasadą SMART cel musi być:

- **Szczegółowy** – czyli maksymalnie wnikliwie określony;
- **Mierzalny** – określony nie tyle w ujęciu jakościowym, co ilościowym, co pozwala na ocenę przyrostu kompetencji uczestników szkolenia;
- **Akceptowalny** – co oznacza, iż wyznaczone warunki i standardy, muszą być możliwe do przyjęcia przez dążących do tego celu;

- **Realistyczny** – czyli możliwy do osiągnięcia w danych warunkach (czasowych, finansowych itp.);
- **Osadzony w czasie** – odnosi się to do określenia konkretnych terminów i czasu potrzebnego do osiągnięcia celu szkolenia.

METODA ANKIETOWA

W przypadku wyboru tego sposobu proponujemy następującą procedurę postępowania:

- opracowanie pytań otwartych wielokrotnego wyboru i pytań zamkniętych do ankiety,
- zaznaczenie na schemacie organizacyjnym docelowych odbiorców ankiety,
- przeprowadzenie spotkania z osobami, które będą taką ankietę wypełniać, uzyskanie akceptacji dla tej metody (uspołecznienie procesu), omówienie pytań ankiety i sposobów jej wypełniania, zebranie uwag,
- wniesienie ewentualnych poprawek,
- wysłanie ankiety wraz z sugerowanym terminem jej wypełnienia i zwrotu do działu szkoleń,
- opracowanie wyników ankiety przez dział szkoleń oraz prezentacja tych wyników Zarządowi i kadrze menedżerskiej,
- opracowanie założeń strategii edukacyjnej firmy na dany rok w oparciu o: wyniki ankiety, możliwości finansowe (budżet na działalność szkoleniową) oraz przewidywane plany strategiczne firmy,
- przygotowanie przez dział szkoleń planu szkoleń – usystematyzowanego dokumentu, zawierającego cele, program i organizację szkoleń w firmie, które będą przeznaczone do realizacji w określonym czasie (według życzenia firmy plan może obejmować całość firmy lub też stanowić plan wycinkowy, obejmujący wskazane przez firmę grupy pracownicze).

Zalety metody ankietowej

- pozyskanie zaangażowania kadry w budowę systemu szkoleń na etapie tworzenia wspólnej strategii edukacyjnej oraz planu jej realizacji,
- jawność ustaleń,
- sformalizowanie procedury badania potrzeb szkoleniowych, stanowiącej niezbędny element ISO,
- udokumentowane potrzeby szkoleniowe stanowią argument wspierający realizację wynikającego z nich planu szkoleń.

Wady metody ankietowej

- ankiety są w dużym stopniu „koncertem życzeń” i w większości przypadków zgłoszone potrzeby przekraczają (niekiedy znacznie) możliwości firmy, potrzebne będzie zatem ich dostosowanie - w drodze negocjacji wewnętrznych – do budżetu i planów rozwojowych firmy,
- w procesie urealniania potrzeb może dochodzić do sytuacji konfliktowych,
- jest to narzędzie czasochłonne – opracowanie, przeprowadzenie, przygotowanie wyników ankiety wraz z ich prezentacją zajmuje około 6 tygodni.

KWESTIONARIUSZ DOTYCZĄCY BADANIA POTRZEB SZKOLENIOWYCH**Drodzy WSPÓŁPRACOWNICY**

Kwestionariusz ma pomóc w ocenie potrzeb szkoleniowych pracowników, co w rezultacie umożliwi stworzenie planu adekwatnego do Waszych potrzeb i oraz zrealizowanie treningów zawierających ciekawą i pożyteczną dla Was wiedzę.

Wybrane przez Was odpowiedzi np. „tak” lub „nie” proszę zakreślić

I. CO BYŁO

Czy brałeś/łaś udział w jakichkolwiek szkoleniach organizowanych przez firmę do tej pory?

- Tak
- Nie

Wymień przykładowe 3 szkolenia, w których brałeś udział, i które – według Ciebie – były najbardziej przydatne w Twojej pracy i dlaczego?

Temat:

Uzasadnienie:

Termin szkolenia w przybliżeniu:

Osoba prowadząca*:

Temat:

Uzasadnienie:

Termin szkolenia w przybliżeniu:

Osoba prowadząca*:

Temat:

Uzasadnienie:

Termin szkolenia w przybliżeniu:

Osoba prowadząca*:

Osoba prowadząca to:

- Specjalista. ds. szkoleń z Działu Personalnego
- Pracownik (tzw. Trener wewnętrzny)
- Firma szkoleniowa / zewnętrzna (tzw. Trener zewnętrzny)

Czy dotychczasowe szkolenia miały wpływ na Twoją pracę?

Jeśli tak, proszę określić co uległo zmianie / poprawie i w jakim stopniu?

.....
.....

II. CO MA BYĆ NA 2010

1. Czy są w Twojej pracy zadania/obowiązki, które chciałbyś wykonywać jeszcze lepiej i mogłoby Ci pomóc w tym szkolenie?

- Tak
- Nie

(jeśli tak) Wymień jakie:

2. Czy są zadania w Twojej pracy, których nie jesteś w stanie obecnie wykonać samodzielnie, ale mógłbyś, gdybyś został w tym zakresie przeszkolony?

- Tak
- Nie

(jeśli tak) Wymień jakie.....

3. Zaznacz jakie szkolenia chciałbyś (uważasz, że powinienes) odbyć w ciągu najbliższego roku:

- komputerowe
- językowe
- pogłębiające wiedzę zawodową rozwijające umiejętności miękkie (zarządzanie czasem, zarządzanie grupą, praca w zespole, umiejętność profesjonalnej prezentacji, negocjacje handlowe, obsługa klienta itp.)

Najważniejsze / najbardziej potrzebne to szkolenie z:

.....

Jakie techniki szkoleniowe uważasz za najskuteczniejsze do przyswajania potrzebnych umiejętności?

- Wykłady
- Warsztaty
- Studia przypadków
- Odgrywanie scenek
- Prezentacje przed kamerą video
- Testy / kwestionariusze
- Indywidualne szkolenie z trenerem w miejscu pracy
- Inne techniki (zaproponuj jakie)

III. CO SAM POZA FIRMĄ

1. Czy w ciągu ostatnich 2 lat byłeś na jakimś szkoleniu, które sam sobie zorganizowałeś / opłaciłeś?

- Tak

- Nie

(jeśli tak to na jakim)

2. Czy obecnie się uczysz / szkolisz / studiujesz?

Co?

Przez kogo organizowane

3. Czy znasz ciekawą firmę / szkolenie, które mógłbyś polecić naszej firmie i które chciałbyś, aby było przez nas zorganizowane?

Jakie?

.....
.....

4. Czy możesz polecić jakąś przydatną lekturę zawodową kolegom?

Jaką?

.....
.....

5. Czy planujesz w przyszłości kształcenie się w celu pogłębiania swojej wiedzy i umiejętności?

- Tak

- Nie

jeśli tak to gdzie / na jakiej uczelni / w jakim zakresie?

.....
.....

DANE PRACOWNIKA:

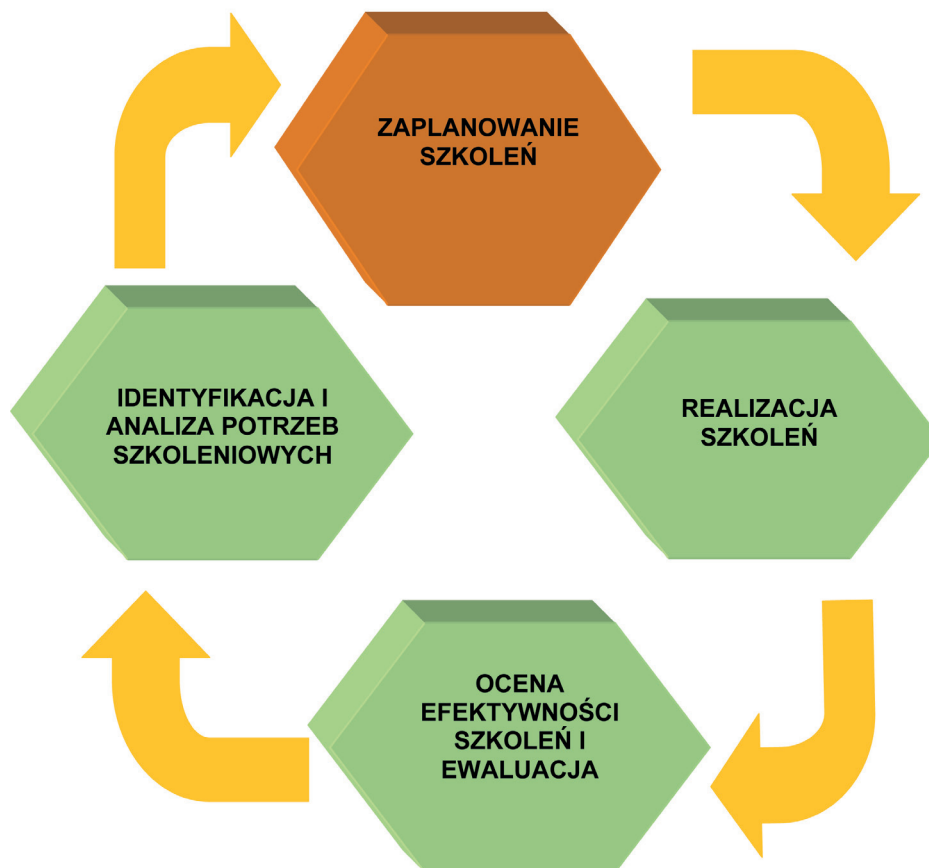
Imię i Nazwisko:

Zajmowane stanowisko:

Dział:

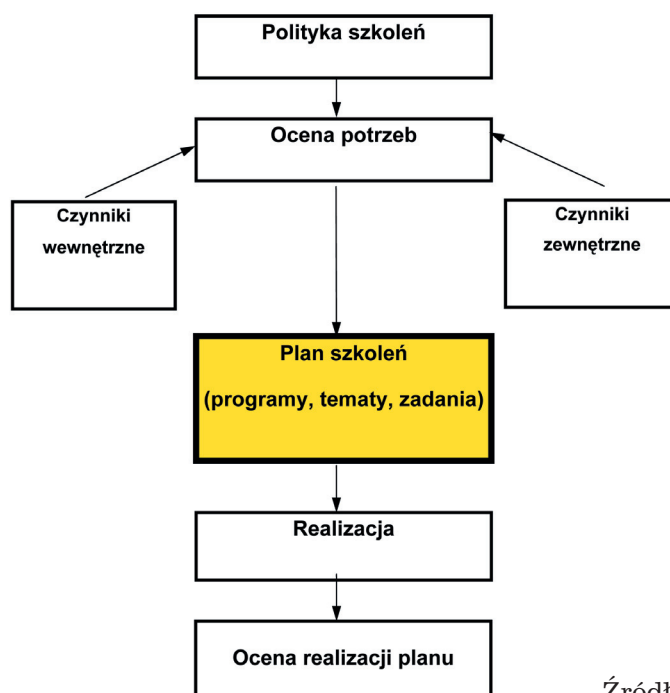
Staż pracy w firmie.:

7. Zaplanowanie szkoleń



Źródło: opracowanie własne

Planowanie szkoleń to wstęp do bodaj najciekawszego etapu – realizacji i obserwowania rezultatów. Logiczny i realny budżet stanowi podstawę do wszelkich dalszych działań. Z planu wynika cel kolejnych kroków. Planując tworzymy fundament szkolenia w firmie.



Źródło: opracowanie własne

Planując szkolenia wyróżniamy dwa warianty:

WARIANT 1 – PLANOWANIE SZKOLEŃ NA NADCHODZĄCY ROK

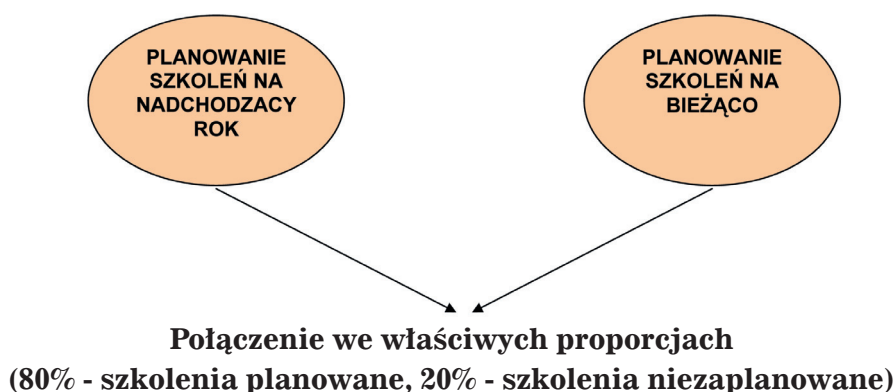
– koniec/początek roku – planowanie w oparciu o zakładany budżet i zdiagnozowane potrzeby; (jeśli części diagnozy potrzeb szkoleniowych dokonuje się w oparciu o Oceny Okresowe warto zaplanować termin ocen okresowych na miesiące: październik, początek listopada).

WARIANT 2 – PLANOWANIE SZKOLEŃ NA BIEŻĄCO

– adekwatnie do pojawiających się potrzeb szkoleniowych; (dział szkoleń jest więc w ciągu całego roku aktywny i zbiera informacje w zakresie pojawiających się problemów i ewentualnych możliwości ich rozwiązania za pomocą szkoleń w ramach założonego lub zwiększonego budżetu)

SYTUACJA OPTYMALNA

SYTUACJA OPTYMALNA



PLANUJĄC SZKOLENIA należy:

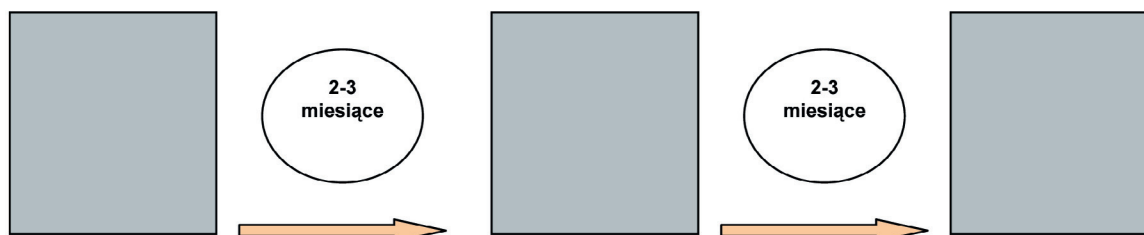
- 1. Wykorzystać zidentyfikowane i przeanalizowane potrzeby szkoleniowe;**
- 2. Przedstawić wstępną propozycję zaplanowanych szkoleń kierownikom poszczególnych komórek do konsultacji:**
 - kierownicy dokonują krytycznej analizy przedstawionej propozycji,
 - kierownicy wprowadzają ewentualne korekty, o których informują dział szkoleń (w formie pisemnej bądź elektronicznej),
 - ewentualna wymiana informacji i dyskusja między działem szkoleń, a określonym menedżerem;
- 3. Opracować finalny zbiór szkoleń dla poszczególnych grup w obrębie firmy i działów zgodnie z regułami skutecznej polityki szkoleniowej:**
 - jedna i ta sama grupa szkoleniowa nie powinna przechodzić szkoleń częściej niż co 2 miesiące (minimum 1,5 miesiąca). Duża część firm jako optymalny przedział przerwy między poszczególnymi szkoleniami przyjmuje okres 3 miesięcy.
 - szkolenia częstsze niż podany przedział są dopuszczalne w przypadku pracowników wchodzących dopiero do firmy, gdyż kierownictwu zależy na szybkim rozwoju umiejętności lub wiedzy z danego obszaru, gdyż wymaga tego rozwój organizacji, tzw. działy kluczowe dla istnienia firmy. Ponadto jest to także możliwe w przypadku szkoleń o charakterze cyklicznym, gdy część zawartości merytorycznej szkolenia jest punktem wyjścia do kolejnego szkolenia z cyklu. Najczęściej są to szko-

lenia jedno lub dwudniowe. Jednak i w tym przypadku warto zachować przedziały dwutygodniowe na przyswojenie i wdrożenie otrzymanej wiedzy.

- aby uzyskiwać maksymalnie dużą efektywność szkoleń należy je układać w cykle tematyczne, w których: część wiedzy i umiejętności się powtarza, są czynione odwołania do poprzednich szkoleń i jest wymagane zastosowanie wiedzy i umiejętności już nabytych.

Przykład cyklu szkoleń z technik sprzedaży i obsługi Klienta

Cykl trzech 1,5 dniowych (12 godzinnych) szkoleń



Powyższy projekt szkoleniowy został zaplanowany w ten sposób aby uczestnicy byli poddani całemu procesowi szkoleniowemu. Po każdym 1,5 dniowym szkoleniu proponowana jest 2-3 miesięczna przerwa à czas potrzebny na przyswojenie i implementację nowych wiadomości i umiejętności przez poszczególnych uczestników.

W tym samym czasie być może warto byłoby wprowadzić system rozliczania z efektów szkoleniowych wykorzystując odpowiednie wskaźniki ilościowe i jakościowe. Jest to narzędzie wysoce motywujące i stymulujące do przekładania nabywanych umiejętności na praktykę dnia codziennego.

4. Podjąć decyzję, kto będzie prowadził szkolenia:

- Trenerzy i specjaliści wewnętrzni,
- Trenerzy i specjaliści zewnętrzni

ZALECENIA DLA OSOBY ZAJMUJĄCEJ SIĘ SZKOLENIAMI

Należy w pierwszej kolejności korzystać z wewnętrznych trenerów (niższe koszty, dobra znajomość firmy oraz dostępność).

Powody, dla których warto zlecać przeprowadzenie części szkoleń firmom zewnętrznym:

- brak możliwości przeprowadzenia wszystkich szkoleń swoimi siłami trenerskimi,
- dobre firmy szkoleniowe posiadają dobrze opracowane zasady i procedury, narzędzia, kadrę trenerską oraz doświadczenie,
- zewnętrzni trenerzy są w większym stopniu postrzegani i traktowani jako eksperci.

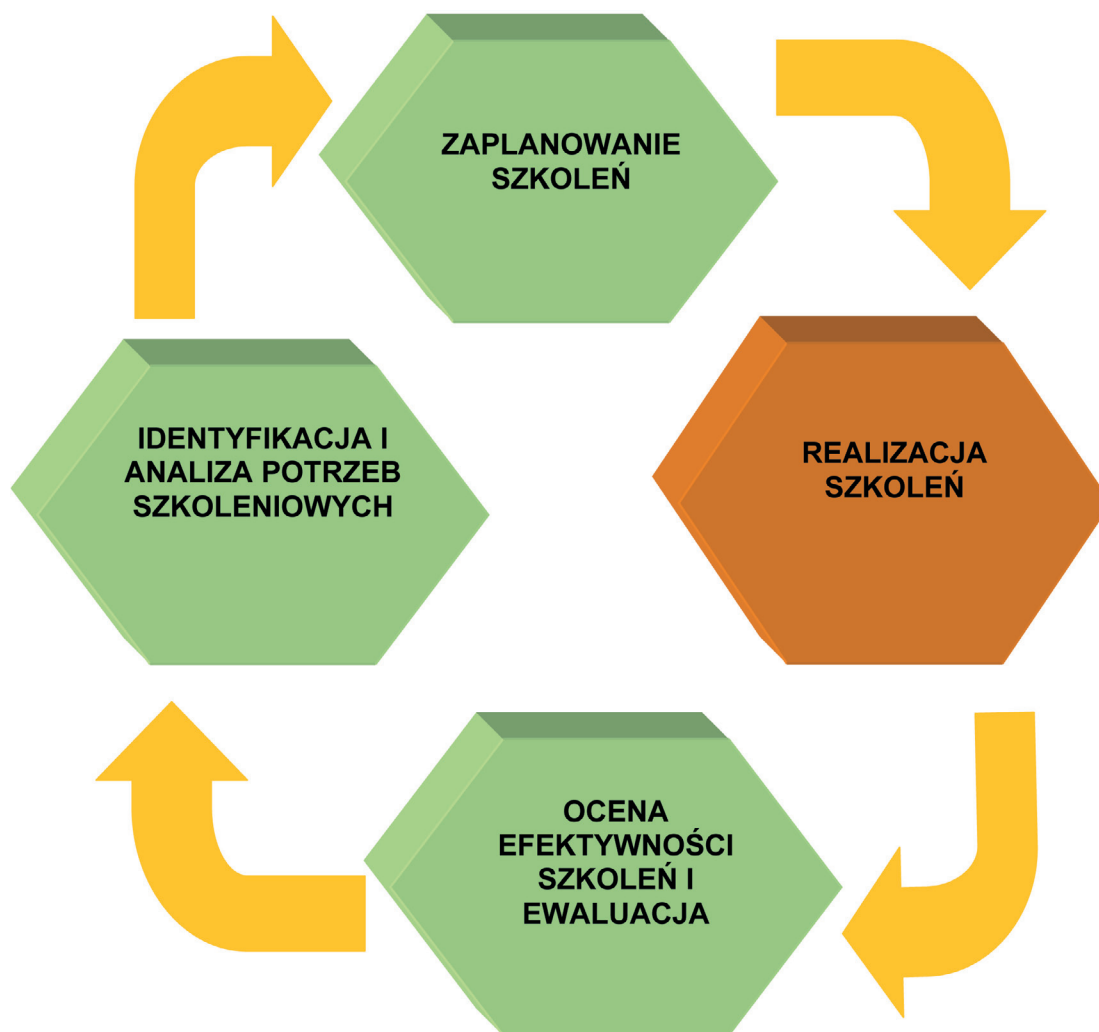
Pytanie: jedna czy kilka firm szkoleniowych? To zależy.

ZAWSZE pamiętaj o trzech kluczowych zasadach:

- nie zatrudniaj firm bez rekomendacji,
- poznaj swoich partnerów szkoleniowych i ich kulturę działania,
- zanim skorzystasz z pakietu szkoleń i treningów przetestuj firmę w działaniu.

5. Stworzyć harmonogram szkoleń na nadchodzący rok.

8. Realizacja szkoleń



Źródło: opracowanie własne

I. OKREŚLENIE TEMATYKI SZKOLENIOWEJ

Precyzując tematykę szkoleniową należy pamiętać o następujących kwestiach:

- znalezienie wspólnego mianownika dla problematyki wyodrębnionej w analizie potrzeb szkoleniowych (jeżeli jest to realne);
- wyróżnienie szkoleń pilnych, ważnych, przydatnych i rozwojowych – dbałość o logiczny układ szkoleń;
- planowanie szkoleń na nadchodzący rok: jednorazowych i cyklicznych;
- praca własna jako uzupełnienie i pogłębienie umiejętności i wiedzy wyniesionych ze szkolenia;
- optymalny czas na planowanie szkoleń: koniec roku (perspektywa budżetowania szkoleń).

II. INFORMACJA DLA UCZESTNIKÓW

Każda firma organizująca dla swoich pracowników szkolenie chce, aby wynieśli oni z niego jak najwięcej użytecznej wiedzy i niezbędnych umiejętności. Użytecznej to znaczy potrzebnych im i firmie w konkretnych celach. O tych celach i potrzebach powinni dowiedzieć się jeszcze przed rozpoczęciem projektu szkoleniowego. Może to być zarówno w formie bezpośredniego spotkania, ale także w formie elektronicznej – mailowej lub w innej formie pisanej. W ten sposób firma dba o swój interes oraz nie dopuszcza do tego, aby pracownik dopiero w sali szkoleniowej dowiadywał się w jakim celu został wysłany na zajęcia.

Poniżej przedstawiono informacje, które są najczęściej przekazywane uczestnikom szkoleń.

- w związku z jakimi doraźnymi potrzebami, planami lub problemami stojącymi przed firmą, kieruje się pracowników na szkolenia,
- tematyka szkolenia,
- rozkład zajęć, czas trwania,
- informacje o firmie szkoleniowej i trenerach prowadzących szkolenie,
- uczestnicy (kto będzie brał udział),
- jakiego rodzaju pytania powinni zadawać,
- czy uczestnicy będą w jakiś sposób sprawdzani z tego, w jakim stopniu przyswoili sobie treści szkolenia,
- wskazówki logistyczne dotyczące dojazdu, zakwaterowania,
- miejsce, gdzie odbędzie się szkolenie.⁷

III. LICZBA I DOBÓR UCZESTNIKÓW SZKOLENIA

Planowanie każdego szkolenia najczęściej zaczyna się od pytania: dla kogo jest przeznaczone?; z jakich grup pracowniczych pochodzą uczestnicy?; jakie są ich potrzeby? Natomiast w momencie etapu realizacji szkolenia najistotniejszym pytaniem jest: **Jaka ilość osób weźmie udział w danym szkoleniu?**

W przypadku typowego wykładu ilość osób jest dowolna – ograniczyć ją mogą jedynie warunki lokalowe i dostęp do sprzętu nagłaśniającego. Jeżeli natomiast zajęcia prowadzone są metodami interaktywnymi, grupa powinna liczyć około **12-15 osób**. Uczestnicy muszą pracować w podgrupach, wspólnie rozwiązywać problemy, odgrywać role w scenkach rodzajowych, analizować przypadki. W przypadku większych grup nie można byłoby efektywnie realizować celów szkoleniowych poprzez wymienione wcześniej metody szkoleniowe.

IV. TREŚCI MERYTORYCZNE

Są to elementy wiedzy konieczne do tego, aby uczestnicy mogli podnieść swój poziom umiejętności i powinny one być określone na podstawie analizy potrzeb szkoleniowych.

Treść szkolenia powinna być dostosowana do:

- podmiotu szkolenia (jednostki do której szkolenie jest adresowane),
- poziomu osób w grupie poddawanej szkoleniu,
- doświadczenia i potrzeb szkoleniowych.

⁷ Armstrong M. (2000). *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

V. DŁUGOŚĆ I HARMONOGRAM SZKOLEŃ

FORMY

Szkolenia mogą przyjmować różną formę ze względu na długość czasu. Można tu wyróżnić:

- krótkie formy dydaktyczne: seminaria, prelekcje, treningi (od kilku godzin do kilku dni),
- średnie: kursy (kilkunastodniowe),
- długie: kursy wieloetapowe, studia: licencjackie, magisterskie, podyplomowe, przemienne, staże, praktyki etc.

SZKOLENIA A FIRMA

Szkolenie, a strategia firmy – wyznaczanie minimum czasu, jaki jest potrzebny na nabycie konkretnej umiejętności i dostosowanie terminu szkolenia do:

- terminów zmian organizacyjnych,
- terminów zatrudniania nowych pracowników,
- terminów planowanych awansów (ścieżki karier),

HARMONOGRAM SZKOLEŃ

- firmy sezonowe – szkolenia w okresie posezonowym,
- firmy zwykłe – szkolenie w okresach gdy natłok pracy jest mniejszy,
- wysoka fluktuacja – zdecydowane ograniczenie szkoleń,
- ograniczenie szkoleń po pracy,
- jedna i ta sama grupa szkoleniowa nie powinna przechodzić szkoleń częściej niż co 2 miesiące (minimum 1 miesiąc), jako optymalny przedział czasowy pomiędzy poszczególnymi szkoleniami przyjmuje się okres 2-3 miesięcy,
- szkolenia częstsze niż podany przedział są dopuszczalne w przypadku osób wchodzących dopiero do firmy, gdy zależy nam na szybkim rozwoju umiejętności lub wiedzy z danej dziedziny, gdyż wymaga tego rozwój organizacji tzw. działy kluczowe dla istnienia firmy. Jednak nawet wtedy warto zachować przedziały dwutygodniowe na przyswojenie i przetworzenie otrzymanej wiedzy.

Aby uzyskiwać maksymalnie dużą efektywność szkoleń należy je układać w cykle tematyczne, w których:

- część wiedzy i umiejętności się powtarza,
- są czynione odwołania do poprzednich szkoleń i jest wymagane zastosowanie wiedzy oraz umiejętności już nabytych

VI. MIEJSCE SZKOLENIA

Prawidłowe dobranie miejsca szkolenia ma ogromny wpływ na szansę zakończenia go sukcesem. Organizatorzy powinni znać wymogi, jakim powinna odpowiadać sala szkoleniowa, aby zapewnić uczestnikom jak najlepsze warunki uczenia się.

Sala, która dla jednych wydaje się wprost stworzona do celów szkoleniowych, dla osób znających prawidłowe wymogi może być niefunkcjonalnie urządzone miejsce spotkań towarzyskich.

Wybierając salę szkoleniową należy zwrócić szczególną uwagę na takie czynniki jak: **otoczenie i budynek w którym sala się znajduje, wielkość sali i jej kształt, wyposażenie sali, jej lokalizację.**

Inne ważne czynniki związane z miejscem szkolenia:

- forma internistyczna (bez oderwania od miejsca pracy),
- forma eksternistyczna (z oderwaniem od miejsca pracy, z reguły w ośrodku szkoleniowym),
- „place-study” (w miejscu ułatwiającym nabywanie określonych umiejętności, np. centrum komputerowe lub ukazującym zastosowanie określonej wiedzy, kompetencji, np. szkolenie dla pracowników obsługi Klienta w różnych punktach sprzedaży detalicznej),
- mieszane

VII. OSOBY PROWADZĄCE SZKOLENIE

Ze względu na określone potrzeby i możliwości firmy osobami prowadzącymi szkolenie mogą być:

- sami pracownicy – samokształcenie lub przy posiadaniu odpowiedniego zasobu wiedzy kształcenie pracowników nowych,
- przełożeni,
- specjaliści firmowi (trenerzy wewnętrzni),
- eksperci wyspecjalizowanych firm (trenerzy zewnętrzni)

LISTA CZYNNOŚCI DLA ORGANIZATORA NA KILKADZIESIĄT MINUT PRZED SZKOLENIEM

1. Przybądź przynajmniej godzinę przed szkoleniem, aby ustawić i sprawdzić salę.
2. Ustaw stoły w wymaganym układzie.
3. Zapewnij miejsce gdzie prowadzący może umieścić swoje materiały i pomoce dydaktyczne.
4. Zapewnij krzesła dla wszystkich uczestników, prowadzących i, w razie potrzeby, wizytujących z tyłu sali.
5. Upewnij się, że każdy uczestnik ma wystarczającą ilość miejsca na stole do swobodnego pisania.
6. Sprawdź działanie wszystkich urządzeń audiowizualnych, (czy są komplety zapasowych żarówek).
7. Upewnij się, czy są przygotowane zamówione wcześniej – napoje i pożywienie do konsumpcji podczas przerw kawowych.
8. Rozłóż notatniki i długopisy na stołach (materiały dotyczące samego szkolenia rozdaje zazwyczaj trener).
9. Przygotuj plakietki z imionami uczestników.
10. Sprawdź, czy papier do flipchartu jest przygotowany. To samo dotyczy markerów.
11. Sprawdź, czy wymagane przez prowadzącego materiały biurowe i pomoce są przygotowane.
12. Miej przygotowaną listę uczestników do sprawdzenia.
13. Sprawdź czy oznaczenie dojścia do sali jest wyraźne.
14. Wymień ostatnie uwagi z prowadzącym.

VIII. DYNAMIKA SZKOLENIA

Tempo szkolenia powinno pozostawać w zgodzie z naturalnym rytmem i poziomem energii wewnętrznej człowieka.

Najważniejsze części szkolenia, wymagające największej koncentracji, ewentualnie zawierające wiele nowych informacji i koncepcji, powinny przypaść na czas, gdy aktywność i zaangażowanie mogą osiągnąć **wysoki** poziom. W tym czasie powinna dominować metoda WYKŁADU, wymagająca od uczestnika zapamiętywania dużej ilości nowych faktów. W okresie wysokiej aktywności uczestnicy powinni być również angażowani w wypełnianie KWESTIONARIUSZY czy też STUDIUM PRZYPADKÓW. Metody te wymagają przeczytania określonej ilości tekstu, przeanalizowanie go, przypomnienie sobie konkretnych doświadczeń związanych z danym zagadnieniem i pytaniem w kwestionariuszu, lub z zagadnieniem w studium przypadku.

W czasie gdy teoretycznie poziom aktywności uczestników jest **niski**, powinny być stosowane metody pobudzające do działania. Mogą to być GRY SYMULACYJNE lub ODGRYWANIE RÓL. Metody te wymagają od uczestników pracy w podgrupach. Muszą być oni nastawieni na współpracę i bardzo bliski kontakt z drugą osobą (np. w czasie odgrywania ról) w celu postawionego przed ich grupą zadania. Inną metodą szkoleniową, stosowaną w czasie gdy uczestnicy są zmęczeni, są ĆWICZENIA INTEGRACYJNE. Podnoszą one poziom energii uczestników, wprowadzają element humorystyczny.

IX. CZAS WOLNY (PRZERWY)

Planując szkolenie warto byłoby pomyśleć o zorganizowaniu czasu wolnego. Organizatorzy szkolenia powinni zapewnić w ciągu dnia jedną dłuższą przerwę pomiędzy sesją przedpołudniową i popołudniową. Jest to zwykle czas wykorzystywany na przerwę obiadową. Aktywne uczestnictwo w szkoleniu wymaga dużego wysiłku i koncentracji, dlatego JEDNA DŁUGA PRZERWA w czasie zajęć jest niezbędna w celu odpowiedniego zrelaksowania się i nabrania sił.

Oprócz jednej długiej przerwy, uczestnicy szkolenia powinni mieć zapewnione krótkie przerwy. Powinny one trwać około 10-15 minut. Uczestnicy mają czas na wypicie kawy i krótki relaks. Przerwy te mogą być zaplanowane i ujęte w harmonogramie zajęć. Innym rozwiązaniem jest dostosowanie ilości tych przerw do bieżących potrzeb uczestników.

9. Coaching i mentoring

COACHING

Opieka i przewodnictwo często ewoluują w stronę głębszego coachingu, co niesie ze sobą inne relacje z Klientem i odrębny zestaw narzędzi. W odróżnieniu od przewodników, coach aktywnie pomaga Klientowi rozwijać specyficzne kompetencje na poziomie zachowań.

Coaching koncentruje się na poziomie zachowań odnosząc się do procesu pomagania danej osobie w osiągnięciu lub ulepszeniu poszczególnych typów zachowań.

ZACHOWANIA

Efektywne wykonanie zadań i czynności wiąże się ze zdolnością odczuwania i koordynacji zachowań ciała w danym środowisku zewnętrznym. Ten poziom uczenia się i zmian odnosi się do specyficznych zachowań i rezultatów, które pojawiają się w tym środowisku,

tn. co się dzieje lub co ma się stać, kiedy i gdzie. Tak więc, nasze zachowania są odrębnymi działaniami fizycznymi umożliwiającymi nam interakcje z innymi ludźmi oraz środowiskiem. Specyficzne zachowania, w które ludzie się angażują, takie jak zadania, procedury i interakcje, służą jako podstawowe środki do osiągnięcia pożądanych celów i wyników. Czynniki związane z zachowaniami są poszczególnymi krokami podjętymi w celu osiągnięcia sukcesu. Określają one, co konkretnie musi być zrobione lub spełnione, aby ten sukces osiągnąć.

COACHING WYKONANIA ZADAŃ

Metody coachingu wykonania zadań wywodzą się bezpośrednio z modelu treningu sportowego, promującego świadomość zasobów i możliwości oraz rozwój świadomej kompetencji. Wiążą się one z rozszerzaniem i wzmacnianiem zdolności ludzi poprzez staranną obserwację i informacje zwrotne oraz ułatwienie im działania skoordynowanego z działaniami innych członków zespołu. Skuteczny coach – obserwuje zachowania Klientów i radzi im, jak mogą poprawić swoje zachowania w konkretnych kontekstach i sytuacjach.

Kiedy wspomaga się innych i pracuje z nimi, **przekonania coach'a to:**

„Ludzie mają zdolności, których potrzebują, aby działać skutecznie. Zdolności te mogą być zwiększone za pomocą odpowiednich nagród i dostarczonych zasobów. Mój Klient w sposób naturalny usprawni swoje działania, jeżeli zachęci się go i zapewni informacje zwrotne. Każdy jest w czymś najlepszy na świecie. Z odpowiednią zachętą i informacjami zwrotnymi z mojej strony, mój Klient osiągnie szczyt swoich możliwości. Jeżeli ludzie wiedzieliby, co już robią dobrze, robiliby dobrze więcej. Moi Klienci będą wzrastać poprzez rozwijanie się i otrzymywanie informacji zwrotnej o swoich działaniach.”

Dobry coach mówi ludziom, co robić, aby osiągnąć sukces lub zdobyć nagrodę. Coach zapewnia ludzi, że mogą osiągnąć to, co chcą w zamian za wysiłek, chwali i informuje, kiedy praca jest dobrze wykonana. SKUTECZNY COACH zapewnia także na bieżąco informację zwrotną, jak się doskonalić.

WYZNACZANIE CELÓW

Jedną z najważniejszych umiejętności coaching'u jest pomaganie ludziom w określaniu i utrwalaniu celów. Bez celu, żaden system nagród czy informacji zwrotnej nie może być ustanowiony.

W słowniku webster'a **cel** określany jest jako „koniec, w kierunku którego jest skierowany wysiłek lub ambicja” lub „stan, który ma być osiągnięty w wyniku działania”. Tak więc, cel jest pożądanym przez człowieka stanem lub osiągnięciem. Jest odpowiedzią na pytanie „czego chcesz?”

Cele są źródłem motywacji i mogą stymulować potężne procesy samoorganizacji, które mobilizują zarówno świadome, jak i nieświadome zasoby.

MENTORING

Mentor (mitologia grecka) był mądrym i wiernym doradcą herosa Odyseusza. Pod postacią Mentora bogini Atena stała się strażnikiem i nauczycielem jego syna Telemacha, podczas gdy Odyseusz odbywał swoją podróż.

Tak więc, znaczenie bycia „mentorem” pochodzi od tego, który angażuje się w proces zarówno doradzania i poradnictwa jak i służenia jako przewodnik i nauczyciel. **Mentoring** kładzie nacisk na nieformalny aspekt relacji uczenia się oraz na mistrzowskie działanie.

MENTOR ma wspólne cechy z nauczycielem i coachem, jednocześnie różniąc się od nich. Nauczyciel instruuje, coach zapewnia konkretną informację zwrotną na poziomie za-

chowań, po to, by wspomagać osobę w procesie uczenia się i rozwoju. Jako doradcy, mentorzy często pomagają innym ustanowić i wzmocnić kluczowe wartości i przekonania i robią to poprzez własny przykład.

WARTOŚCI I PRZEKONANIA MENTORINGU

MENTORZY prowadzą nas w stronę ustalenia, wzmocnienia i uszeregowania istotnych wartości i przekonań, często na własnym przykładzie. Jak sugeruje przykład mitologicznego Mentora, mentoring to możliwość doradzania i prowadzenia z poziomu głębszego niż rozumienie czysto poznawcze. Ten rodzaj mentoringu często bywa internalizowany jako część osobowości, tak więc zewnętrzna obecność mentora przestaje być potrzebna. Ludzie są zdolni do posiadania wewnętrznych mentorów jako życiowych doradców.

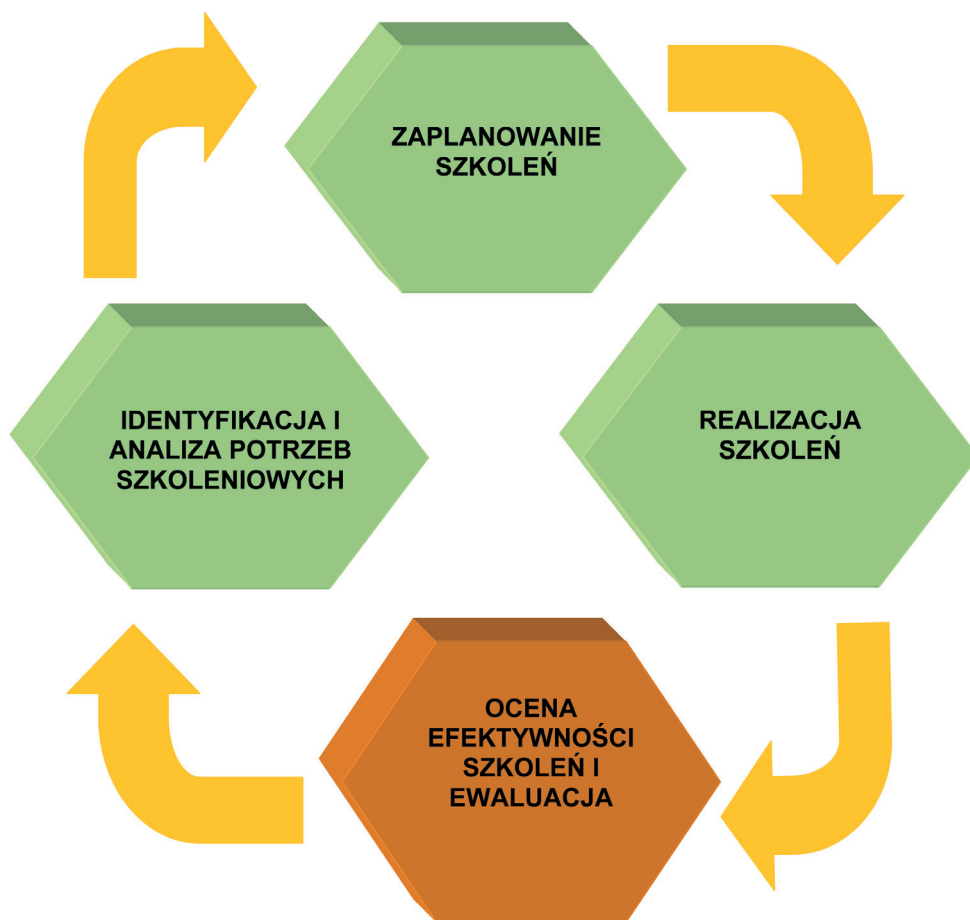
Wspierając i doradzając innym, mentorzy posługują się następującymi przekonaniami: *„Jeśli ludzie czegoś chcą i wystarczająco w to wierzą, znajda sposób, aby to urzeczywistnić. Najważniejszą rzeczą, jaką mogą zrobić jest pomóc ludziom uwierzyć w siebie i podkreślić wartość tego, co robią.*

W głębi wszyscy ludzie kierują się pozytywną intencją. Posiadanie odpowiednich wartości i przekonań jest podstawą do bycia zdolnym do wyrażenia pozytywnych intencji w najbardziej ekologiczny i efektywny sposób.

Ta osoba będzie mogła naturalnie wypracować wzmacniające przekonania i odpowiednie wartości dzięki moim radom i mojej uwadze. Najlepszym sposobem doradzania innym jest bycie skutecznym modelem danej roli.”

Styllem przywództwa mentoringu jest styl inspirujący. INSPIROWANIE innych wiąże się z motywowaniem i zachęcaniem ich do działania na szczycie możliwości lub do dańia z siebie trochę więcej. Mentoring i przywództwo inspirujące kładą nacisk na wartości i wzmacniające przekonania w zakresie przyszłych możliwości.

10. Ocena i ewaluacja szkoleń



Źródło: opracowanie własne

Ocena efektów szkolenia jest ostatnim i zarazem bardzo ważnym etapem całego procesu szkoleniowego. Z punktu widzenia organizacji istotne jest uzyskanie informacji czy działania, które podjęta w związku ze szkoleniem i rozwojem przynoszą przewidywane wcześniej rezultaty. Dlatego też po zrealizowanym szkoleniu należy sprawdzić, czy było ono dobrą inwestycją i czy przyniesie korzyści. Najprostszą formą oceny, pozwalającą określić efektywność programu szkoleniowego, jest zebranie informacji na temat rezultatów, które przyniosło szkolenie i na porównaniu ich z celami, jakie zostały wyznaczone przed szkoleniem. Ponadto dzięki takiej ocenie można określić słabe punkty programu, co z kolei jest pomocne w poprawie jakości szkoleń w przyszłości.

Ewaluacja szkolenia pozwala zatem „stwierdzić, jaka jest jego skuteczność w osiąganiu rezultatów wyznaczonych podczas planowania szkolenia, oraz określić, co należy zmienić, aby szkolenie było jeszcze bardziej skuteczne”.

GLÓWNE POWODY EWALUACJI SZKOLEŃ:

- sprawdzenie czy program szkoleniowy spełnił swe cele,
- zbadanie mocnych i słabych stron szkolenia,
- sprawdzenie czy szkolenie pozwoliło skutecznie zaspokoić oczekiwania i potrzeby uczestników,
- określenie, którzy uczestnicy szkolenia skorzystali najwięcej lub najmniej z programu szkoleniowego,

- sprawdzenie czy został wybrany odpowiedni program, treści, metody,
- sprawdzenie przygotowania trenerów, ich wiedzy i kwalifikacji.

Ocena szkolenia polega na zebraniu informacji na temat rezultatów, które przyniosło i na porównaniu ich z celami jakie wyznaczyliśmy przed szkoleniem. Za pomocą oceny możemy określić **EFEKTYWNOŚĆ PROGRAMU SZKOLENIOWEGO**.

Punktem wyjścia może być szczegółowa analiza wyników oceny poprzednich szkoleń, która pokaże, czy korzyści płynące ze szkolenia przewyższają jego koszty. Ponadto ewaluacja szkolenia może służyć sprawdzeniu, czy trenerzy mają odpowiednią wiedzę i kwalifikacje, czy dobrze dobrano metody szkoleniowe i tym samym może być pomocna w poprawie jakości szkoleń w przyszłości. Trzeba pamiętać, że nie można mówić o efektywnej polityce szkoleniowej firmy bez oceniania jej rezultatów.

CELE EWALUACJI SZKOLEŃ:

- sprawdzenie, czy program szkoleniowy spełnił swoje cele,
- zbadanie mocnych i słabych stron szkolenia,
- określenie, którzy uczestnicy szkolenia skorzystali najwięcej lub najmniej z programu szkoleniowego,
- sprawdzenie czy wybraliśmy odpowiedni program do wyznaczonego celu i uczestników szkolenia,
- sprawdzenie przygotowania trenerów,
- oceny szkolenia należy dokonywać podczas szkolenia, zaraz po szkoleniu jak i dwa, trzy lub sześć miesięcy po szkoleniu.

MODEL OCENY EFEKTYWNOŚCI SZKOLEŃ WG KIRKPATRICKA

Jest jednym z najczęściej stosowanych narzędzi oceny efektywności szkoleń. Według tego modelu efektywność szkolenia można oceniać na czterech poziomach:

Poziom: REAKCJI – na tym poziomie poznajemy pierwsze wrażenia uczestników szkolenia.

Poziom: WIEDZA i UMIEJĘTNOŚCI – badamy czy uczestnicy szkolenia wynieśli jakąś wiedzę ze szkolenia, czy doskonalili dotychczasowe i nabyli nowe umiejętności.

Poziom: TRANSFER WIEDZY i UMIEJĘTNOŚCI w MIEJSCU PRACY – mierzymy w jakim stopniu zmieniło się zachowanie uczestników szkolenia, tzn. czy wykorzystują oni wiedzę i umiejętności nabyte podczas szkolenia.

Poziom: WYNIKI – na tym poziomie interesują nas wymierne rezultaty odbytego szkolenia, które pokazują ile zyskała, bądź straciła firma wysyłając pracownika na szkolenie.

Pomimo że całość oceny może być czasochłonna i pracochłonna nie powinno się po-przestawać na pierwszych poziomach oceny, ponieważ obliczenie wymiernych rezultatów szkolenia pozwala określić czy dane szkolenie służy nabywaniu wiedzy i rozwijaniu umiejętności przez pracowników i w efekcie, czy przyczynia się do rozwoju całej firmy. Biorąc pod uwagę rolę i znaczenie działu personalnego w planowaniu szkoleń, ocena efektywności szkolenia daje pracownikom działów szkoleniowych mocną kartę przetargową w uży-skiwaniu środków finansowych na szkolenia w przyszłości.



Zarządzanie w oparciu o kompetencje

1. Rodzaje kompetencji
2. Analiza kompetencji
3. Obszary implementacji kompetencji
4. Ocena kompetencji

1. Rodzaje kompetencji

Kompetencje możemy poklasyfikować do różnych grup kompetencji¹:

Kompetencje społeczne:

Wpływają na jakość wykonywanych zadań związanych z kontaktem z innymi osobami związanymi z funkcjonowaniem w organizacji, w tym również kontaktów handlowych. Poziom tych kompetencji decyduje o skuteczności współpracy, porozumiewania się i wywierania wpływu na innych.

Kompetencje osobiste:

Związane są z realizacją przez pracownika zadań. Poziom tych kompetencji wpływa na ogólną jakość wykonywanych zadań – decyduje o szybkości, adekwatności i rzetelności podejmowanych działań.

Kompetencje menedżerskie:

Związane są z zarządzaniem pracownikami, dotyczą zarówno miękkich obszarów kierowania, organizacji pracy, jak również strategicznych aspektów zarządzania. Poziom tych kompetencji decyduje o skuteczności zarządzania innymi.

Każda organizacja posiada własne modele kompetencyjne dostosowane do realiów firmy. Tworzenie takich modeli wymaga przeprowadzenia analizy kompetencji ważnych dla organizacji.

2. Analiza kompetencji²

Analiza kompetencji wiąże się z analizą funkcjonalną, gdyż ma na celu ustalenie kompetencji wymaganych na stanowisku pracy oraz z analizą behawioralną, gdyż określa również wymiary zachowania, które wywierają wpływ na kompetencje dotyczące efektów działania

¹ Filipowicz G. (2004). *Zarządzanie kompetencjami w praktyce*. Warszawa: PWE.

² Armstrong M. (2000). *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

Metody przeprowadzania analizy kompetencji

Istnieje sześć metod przeprowadzania analizy kompetencji. Poniżej przedstawiono je w kolejności od najprostszych do najbardziej skomplikowanych:

- zasięganie opinii ekspertów;
- rozmowa ustrukturyzowana;
- warsztaty;
- analiza funkcjonalna;
- technika wydarzeń krytycznych;
- analiza siatki konstruktów Kelly'ego;

Zasięganie opinii ekspertów

Podstawową, najbardziej ogólną i najmniej zadowalającą metodą, jaką może zastosować ekspert z działu zarządzania personelem, jest sporządzenie listy kompetencji na podstawie własnego wyobrażenia o tym, „co się liczy” oraz analiza innych list.

Nie jest to metoda zadowalająca, ponieważ przy braku szczegółowej analizy niewielkie jest prawdopodobieństwo tego, że kompetencje będą dla danej organizacji odpowiednie, realistyczne i mierzalne. Lista bywa zwykle ogólnikowa, a ponieważ menedżerowie liniowi i pracownicy nie są zaangażowani w jej tworzenie – nie do przyjęcia.

Rozmowa ustrukturyzowana

Metoda rozmowy ustrukturyzowanej polega na sporządzeniu przez ekspertów listy kompetencji oraz przeprowadzeniu rozmów ustrukturyzowanych z wieloma pracownikami. Rozmowy rozpoczynają się od określenia kluczowych lub podstawowych obszarów wyników ról, po czym następuje analiza cech zachowania, które odróżniają wykonawców zadań na różnych poziomach kompetencji. Podstawowe pytanie brzmi: „Jakie pozytywne lub negatywne wskaźniki zachowania sprzyjają osiągnięciu zadowalających efektów lub hamują je?”. Można wybrać spośród następujących wskaźników:

- siła osobista (motywacja do osiągnięć);
- wpływ na wyniki;
- zdolności analityczne;
- myślenie strategiczne;
- myślenie twórcze (zdolność do innowacji);
- zdecydowanie;
- zmysł handlowy;
- zarządzanie zespołem i przywództwo;
- relacje interpersonalne;
- zdolność komunikowania się;
- zdolność przystosowywania się i radzenia sobie w obliczu zmian i pod presją;
- zdolność planowania i kontroli projektów.

Dla każdego obszaru poszukuje się wydarzeń ilustrujących efektywne zachowania.

Jednym z problemów związanych z tą metodą jest fakt, że jest ona zbyt uzależniona od zdolności eksperta do uzyskiwania informacji od osób uczestniczących w rozmowie. Niepożądane jest również stosowanie metod dedukcyjnych, które wyprzedzają analizę przygotowanej listy grup kompetencji. O wiele lepiej robi się to za pomocą metody indukcyjnej, która wychodzi od konkretnych rodzajów zachowania, a następnie grupuje je w zbiory kompetencji. Można to zrobić w ramach warsztatów, analizując pozytywne i negatywne wskaźniki w celu osiągnięcia zrozumienia wymiarów kompetencji danego zawodu lub stanowiska pracy, co opisano poniżej.

Warsztaty

W warsztatach biorą udział ludzie, którzy posiadają wiedzę specjalistyczną lub doświadczenie w pracy, np. menedżerowie i osoby pracujące na konkretnych stanowiskach oraz osoba prowadząca, którą przeważnie, choć niekoniecznie, jest członek działu personalnego lub konsultant z zewnątrz.

Warsztat zaczyna się od analizy kluczowych kompetencji organizacji, czyli określenia, w czym musi być ona dobra, jeśli ma osiągnąć sukces. Następnie definiuje się obszary kompetencji dotyczące stanowisk pracy, czyli kluczowe czynności wykonywane przez ludzi pełniących rozpatrywane role. Są one definiowane w kategoriach elementów wyjściowych, tj. tego, co trzeba osiągnąć w konkretnym aspekcie roli. Można w tym celu wykorzystać istniejące definicje ról.

Stosując obszary kompetencji jako strukturę, członkowie grupy posługują się przykładami zachowania efektywnego, tj. zachowania, które najprawdopodobniej zaowocuje pożądanymi wynikami. Podstawowe pytanie brzmi następująco: „Co robią i jak się zachowują, kiedy skutecznie wywiązują się ze swych ról?”. Odpowiedzi na to pytanie wyrażane są w następującej formie: „Ktoś pełniący tę rolę będzie ją dobrze pełnił, jeżeli...”. Jeśli to tylko możliwe, należy podawać rzeczywiste przykłady określonego zachowania. Odpowiedzi zapisuje się na tablicach z przekładanymi kartkami papieru. Grupa analizuje odpowiedzi z pomocą moderatora i dzieli je na szereg grup kompetencji, które są definiowane w kategorii rzeczywistych zachowań zapisanych wcześniej. W możliwie największym stopniu stosuje się słowa wypowiedziane przez członków grupy, aby mogli „czuć się właścicielami” wyników. Zbiory tworzą podstawę struktur podstawowych kompetencji lub konkretnego profilu kompetencji.

Jednym z obszarów kompetencji zawartych w roli dyrektora personalnego może być na przykład planowanie zasobów ludzkich, zdefiniowane jako:

Sporządzanie prognoz dotyczących wymagań związanych z zasobami ludzkimi oraz planów przyjmowania, zatrzymania i skutecznego wykorzystania pracowników, które zapewnią zaspokojenie potrzeb firmy w zakresie zasobów ludzkich.

Wymiary kompetencji w tym zakresie można wyrazić następująco: „Osoba wypełniająca tę rolę pełni ją dobrze, jeśli:

- chce zaangażować się w formułowanie strategii przedsiębiorstwa;
- przyczynia się do planowania biznesowego przez przyjęcie strategicznej perspektywy wobec długofalowych zagadnień dotyczących zasobów ludzkich, które wpływają na strategię przedsiębiorstwa;
- wchodzi w kontakt z wyższymi rangą menedżerami w celu zrozumienia zagadnień, związanych z planowaniem zasobów ludzkich, którymi się zajmują;
- podsuwa praktyczne sposoby poprawy wykorzystania zasobów ludzkich”.

Rolą osoby prowadzącej warsztaty jest usprawnianie pracy grupy i udzielanie pomocy w analizie ustaleń oraz ogólne wspomaganie procesu określenia zbioru wymiarów kompetencji, które można zilustrować za pomocą przykładów opartych na zachowaniu.

Analiza funkcjonalna

Analiza funkcjonalna jest metodą stosowaną w celu definiowania standardów opartych na kompetencjach dla potrzeb Państwowej Klasyfikacji Zawodów. Rozpoczyna się od opisu kluczowego celu danego zawodu, a następnie określa kluczowe funkcje.

Analiza funkcjonalna wprowadza rozróżnienie między zadaniami, które są czynnościami podejmowanymi w pracy, oraz funkcjami, które stanowią cele tych czynności. Rozróż-

nienie to jest ważne, ponieważ, analiza musi się skupiać głównie na wynikach działań, aby określić oczekiwania dotyczące efektów pracy, jako informacje niezbędne do zdefiniowania standardów kompetencji.

Po ustaleniu – jednostek i elementów kompetencji, należy odpowiedzieć na pytanie o jakość wyników, ocenianą według kryteriów efektów, które można zastosować przy sprawdzaniu, czy efekty działań danej osoby spełniają standardy Państwowej Klasyfikacji Zawodów.

Celem analizy funkcjonalnej jest sporządzenie definicji standardów Państwowej Klasyfikacji Zawodów. Jej bezpośrednim wynikiem nie będzie opracowanie definicji behawioralnych wymiarów kompetencji, szczególnie wtedy, kiedy wymagane są definicje ogólne dla całego obszaru wykonywanego zawodu, na przykład dla menedżerów lub liderów zespołów.

Technika wydarzeń krytycznych

Technika wydarzeń krytycznych to sposób uzyskiwania danych dotyczących skutecznego lub mniej skutecznego zachowania, które związane jest z przykładami rzeczywistych zdarzeń – wydarzeń krytycznych. Technika ta jest stosowana w grupach pracowników, ich menedżerów lub innych ekspertów (czasem, mniej skutecznie, w przypadku osób indywidualnych). Składa się z następujących etapów:

Wyjaśnienie, na czym polega technika i do czego się ją stosuje. Należy podkreślić, że podstawowym celem jej zastosowania jest „ocena tego, co składa się na pozytywne lub negatywne efekty, poprzez analizę zdarzeń, które kończą się jednoznacznie pomyślnymi lub niepomyślnymi wynikami. Analiza taka daje bardziej faktograficzne i rzeczywiste informacje niż zwykłe wymienienie zadań i zgadywanie wymagań dotyczących efektów działania”.

Uzgodnienie i wymienienie kluczowych zakresów odpowiedzialności – podstawowych obszarów wyników – dotyczących analizowanego stanowiska. By zaoszczędzić czas, analityk może je ustalić przed spotkaniem, ale powinien upewnić się, że zostały one wstępnie zaakceptowane przez grupę, której można powiedzieć, że lista zostanie uzupełniona, jeśli kolejna analiza wykaże taką potrzebę.

Omówienie każdego obszaru stanowiska pracy i poproszenie grupy o podanie przykładów wydarzeń krytycznych. Jeśli, na przykład, jednym z obowiązków na danym stanowisku jest kontakt z klientami, można przedłożyć następującą prośbę:

Chcę, aby opowiedział(a) mi Pan(i) o konkretnej sytuacji w pracy, w którą był(a) Pan(i) bezpośrednio zaangażowany(a) lub którą Pan(i) zaobserwował(a) w kontakcie z klientem. Proszę zastanowić się nad okolicznościami, np. kto brał w niej udział, o co prosił klient, co Pan(i) lub inny członek personelu zrobił(a) i jaki był tego skutek.

Zebranie informacji na temat krytycznego wydarzenia:

- jakie były jego okoliczności;
- co zrobiła dana osoba;
- wynik tego, co zrobiła dana osoba.

Powyższe informacje powinny zostać zapisane na tablicy.

Kontynuacja tego procesu dla poszczególnych zakresów obowiązków.

Odwolywanie się do tablicy i analizowanie każdego przypadku przez ocenę zapisanego zachowania w skali od 1 do 5 (od najmniej skutecznego do najbardziej skutecznego).

Przedyskutowanie wyników punktowych w celu otrzymania wstępnych definicji działania skutecznego i nieskutecznego dla każdego kluczowego aspektu danego stanowiska.

W razie potrzeby sprecyzowanie definicji po spotkaniu – grupa może mieć trudności ze sformułowaniem definicji końcowych.

Przeprowadzenie końcowej analizy, która będzie obejmować listę wymaganych kompetencji i wskaźniki lub standardy działania dla wszystkich podstawowych obowiązków lub dla zadania głównego.

Analiza siatki konstruktów Kelly’ego

Podobnie jak w przypadku techniki wydarzeń krytycznych, siatka konstruktów Kelly’ego (*repertory grid*) może być zastosowana w celu określenia wymiarów, które odróżniają dobre standardy działania od złych. Technika ta opiera się na teorii konstruktów personalnych Kelly’ego (1995). Konstrukty to sposób, w jaki postrzegamy świat. Nazywa się je konstruktami personalnymi, ponieważ są bardzo indywidualne i wywierają wpływ na sposób, w jaki się zachowujemy lub postrzegamy zachowanie innych.

Aspekty stanowiska, do którego mają zastosowanie konstrukty lub opinie, nazywamy elementami.

Aby poznać opinie, grupa ludzi powinna skoncentrować się na pewnych elementach, które są zadaniami wykonywanymi przez pracowników oraz opracować konstrukty związane z tymi elementami. Umożliwi im to zdefiniowanie cech wskazujących podstawowe elementy niezbędne do skutecznego działania.

Procedura przyjęta przez analityka znana jest jako „trójelementowa metoda ujawniania” (przypomina sztuczkę z trzema kartami). Należy wykonać następujące czynności:

1. Określić zadania lub elementy stanowiska pracy podlegające analizie na bazie siatki konstruktów Kelly’ego. Dokonuje się tego za pomocą dowolnej metody analizy stanowiska pracy, np. w formie rozmowy.
2. Wypisać zadania na kartach.
3. Wyciągnąć losowo trzy karty i poprosić członków grupy, aby powiedzieli, które z tych zadań jest nietypowe z punktu widzenia cech koniecznych do wykonania go.
4. Uzyskać bardziej konkretne definicje tych cech w formie oczekiwanego zachowania. Jeśli np. cechę opisano jako „zdolność planowania i organizowania”, należy zadawać pytania typu: „Jaki rodzaj zachowania lub działań wskazuje na to, że ktoś planuje w sposób skuteczny?” lub „Skąd wiemy, że ktoś nie organizuje swojej pracy zbyt dobrze?”.
5. Wyjąć kolejne trzy karty i powtórzyć czynności 3 i 4.
6. Powtarzać ten proces, aż wszystkie karty zostaną poddane analizie i nie pozostanie już więcej konstruktów do określenia.
7. Wymienić konstrukty i poprosić członków grupy o dokonanie oceny poszczególnych zadań w odniesieniu do konkretnych cech, posługując się sześć- lub siedmiopunktową skalą.
8. Zebrać i przeanalizować wyniki w celu dokonania oceny ich względnego znaczenia. Można to zrobić, posługując się metodami statystycznymi opisanymi przez Marckhama (1987).

Podobnie jak w wypadku techniki wydarzeń krytycznych, analiza siatki konstruktów Kelly’ego pomaga ludziom w wyrażaniu swoich poglądów przez odwołanie się do konkretnych przykładów. Dodatkową zaletą jest fakt, że siatka konstruktów Kelly’ego ułatwia określenie behawioralnych cech kompetencji wymaganych na danym stanowisku przez ograniczenie zakresu porównania za pomocą techniki trójelementowej.

Chociaż pełna analiza statystyczna wyników ćwiczenia z zastosowaniem siatki konstruktów Kelly’ego jest pomocna, najważniejsze wyniki, jakie się uzyskuje, to opisy istoty dobrego lub złego działania w odniesieniu do poszczególnych elementów stanowiska pracy.

Zarówno siatka konstruktów Kelly'ego, jak i techniki wydarzeń krytycznych powinny być stosowane przez utalentowanego analityka, który potrafi uzyskać i naszkicować opisy cech danego stanowiska. Są one znacznie uszczegółowione i czasochłonne, lecz nawet jeśli nie przechodzi się przez wszystkie etapy procedury, znaczną część metodologii można wykorzystać w mniej skomplikowanych metodach analizy kompetencji.

Jaką metodę wybrać?

Techniki takie, jak technika wydarzeń krytycznych i analiza siatki konstruktów Kelly'ego, są bardzo efektywne, ale czasochłonne, a skuteczne posługiwanie się nimi wymaga doświadczenia.

Dla tych, którzy nie mają czasu na stosowanie jednej z tych metod, najlepsza wydaje się opisana powyżej metoda warsztatów. Jeśli nie wykonywaliśmy jeszcze tego rodzaju analizy, zaleca się skorzystanie z pomocy konsultanta zewnętrznego, który posiada odpowiednie doświadczenie. Z analizy funkcjonalnej korzysta się, kiedy głównym celem jest rozwinięcie i uzupełnienie standardów Państwowej Klasyfikacji Zawodów.

Proces definiowania kompetencji rozpoczynamy od nazwania danej kompetencji (Nazwa), następnie ważne jest abyśmy zdefiniowali kompetencję (Definicja), czyli określili jak rozumiemy daną kompetencję. Następnie wypisujemy kluczowe działania/ zachowania, które są obiektywne i obserwowalne (Kluczowe działania) oraz wypisujemy wszystkie czynności, które kryją się pod danym kluczowym działaniem (Czynności związane ze stanowiskiem – aspekty kompetencji przejawiające się na danym stanowisku pracy). Definicje i opisy kompetencji tworzymy na podstawie obserwacji współwystępujących zachowań.

Cechy kompetencji w zdefiniowanych kompetencjach powinny spełniać kilka kluczowych wymagań³:

- obserwowalne,
- rozłączne,
- odzwierciedlające strategię organizacyjną (wizję, misję, kulturę organizacyjną),
- nastawione na rozwój organizacji,
- wynikające z analizy zadań na danym stanowisku pracy.

Podsumowanie – kompetencje:

Obejmują zakres wiedzy, umiejętności i motywacji.

Przejawiają się w zachowaniach, za pomocą których można je obserwować i mierzyć.

Warunkują skuteczność realizacji zadań zawodowych.

Są determinowane procesem uczenia się.

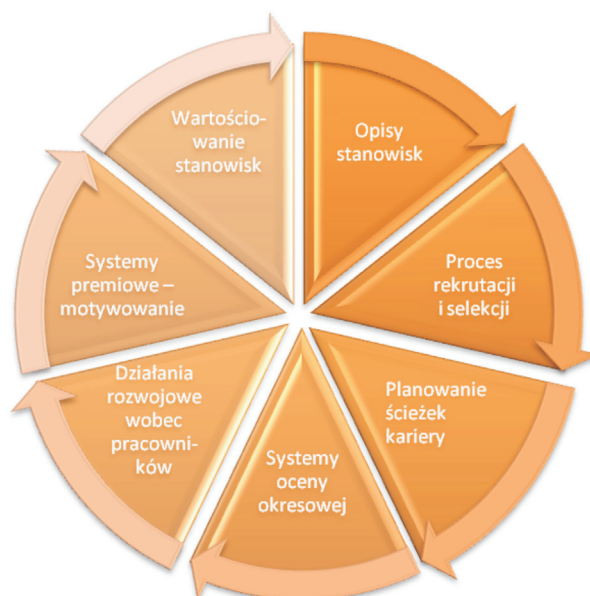
Są dynamiczne, czyli zmienne w czasie.

Są uwarunkowane sytuacyjnie, wiążą się z warunkami i oczekiwaniami organizacji.

Współczesne organizacje wykorzystują stworzone modele kompetencyjne w wielu obszarach.

³ Filipowicz G. (2004). *Zarządzanie kompetencjami w praktyce*. Warszawa: PWE.

3. Obszary implementacji kompetencji⁴



4. Ocena kompetencji

Aby przystąpić do oceny kompetencji ważne jest OKREŚLENIE CELU OCENY (Po co oceniamy?). Możemy oceniać kompetencje, ponieważ chcemy określić potrzeby rozwojowe w związku z wyznaczoną ścieżką zawodową lub chcemy ocenić potencjał osób aplikujących na dane stanowisko pracy. Następnie musimy określić KRYTERIA OCENY (Co będziemy oceniać?). Kolejny krok to DOBÓR METOD I NARZĘDZI OCENY (jak będziemy oceniać?).

Jeśli chodzi o NARZĘDZIA OCENY KOMPETENCJI (czym oceniamy kompetencje?) to mamy do wyboru:

- kwestionariusze
- skale obserwacyjne
- testy kompetencyjne

Jeśli mówimy o METODACH OCENY KOMPETENCJI to mamy na myśli:

- Assessment / Development Center
- Ocena w miejscu pracy
- Ocena standardowa (samoocena i ocena przełożonego)

REALIZACJA OCENY KOMPETENCJI

Informacje na temat oceny kompetencji można gromadzić za pomocą:

Kwestionariuszy z pytaniami otwartymi;

np.: *Kompetencja: ZARZĄDZANIE ROZWOJEM INNYCH*

Podaj dwa przykłady sytuacji, w której kierowałeś rozwojem innych.

Z jakimi problemami musiałeś sobie wtedy poradzić?

Co wtedy zrobiłeś, by rozwiązać te problemy?

Jakie rezultaty przyniosło podjęte przez Ciebie działanie?

⁴ Dubois D. D., Rothwell W. J., Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach, Wydawnictwo HELION, Gliwice, 2008.

Kwestionariuszy wyskalowanych:

Jak często zachowujesz się w opisany poniżej sposób 1- zazwyczaj 2- często 3-rzadko 4-nigdy	1	2	3	4
A. Bierzesz odpowiedzialność za skutki, jakie odczuwają inni w rezultacie podejmowanych przez Ciebie decyzji.				
B. Dzielisz z kolegami tym, czego się nauczyłeś.				
C. Rozmawiasz po pracy o osiągnięciach swojego szefa.				
D. Określasz, jakie informacje będą Ci potrzebne w pracy, a następnie starasz się do nich dotrzeć.				

Kwestionariuszy z pytaniami zamkniętymi:

Z każdej pary zdań wybierz to, które opisuje Cię najlepiej:
A. Stara się nadać swoim kontaktom bezpośredni i osobisty styl, by nawiązać bliższe relacje z innymi ludźmi. B. Dąży do osiągnięcia konsensusu podczas podejmowania każdej wspólnej decyzji.
C. Z przekonaniem przedstawia własne poglądy i opinie. D. Unika podejmowania niepopularnych decyzji.
E. Poczyna się do odpowiedzialności za decyzje podejmowane w ramach przypisanych mu ról. F. Oczekuje od otoczenia konstruktywnego wsparcia i sam daje je innym.

Testów kompetencyjnych:

Testy kompetencyjne są wystandaryzowanymi narzędziami służącymi do pomiaru kompetencji zawodowych. Najczęściej zbudowane są w ten sposób, że zawierają opis sytuacji oraz kilka możliwych rozwiązań przedstawionej sytuacji.

Przeanalizuj wszystkie poniższe strategie i oceń ich przydatność dla codziennej pracy menedżera w skali od 1 do 7
Myśl raczej w kategoriach „zakończone zadania” niż „godziny spędzone w pracy”.
Używaj list codziennych celów/zadań do wykonania, ułożonych w kolejności od najważniejszego do najmniej ważnego.
Nagradzaj się za ukończenie ważnych zadań, zaplanowanych na dany dzień.
Bądź odpowiedzialny za wszystkie fazy każdego zadania czy projektu, w jaki jesteś zaangażowany.
Rób sobie krótkie przerwy w ciągu całego dnia (np. szybki spacer po firmie).
Tylko nieistotne zadania zlecaj do wykonania innym, ponieważ nie możesz gwarantować, że zadanie będzie wykonane prawidłowo i na czas chyba, że wykonasz je osobiście.
Rób tylko rzeczy, które chce Ci się zrobić (w danym momencie), aby maksymalizować jakość swojej pracy.
Wykorzystaj każdą sposobność uzyskania informacji zwrotnych na etapie wstępnego szkicu Twojego projektu.
Poza tą narzuconą z zewnątrz, dodatkowo ustal swoją własną datę zakończenia pracy nad projektem.
Nie trać czasu na plan najsukuteczniejszego wykonania danego zadania, ponieważ najlepszy sposób jego realizacji może nie być oczywisty, aż do czasu rozpoczęcia jego realizacji.

Przykład testu kompetencyjnego autorstwa R. Sternberga,
Kwestionariusz wiedzy praktycznej dla menedżerów w adaptacji A. Baczyńskiej⁵

⁵ Baczyńska A. (2009). *Praktyka stosowanie AC/DC w Polsce. Materiały pokonferencyjne*. Warszawa: Spotkania Eksperckie Instytutu Rozwoju Biznesu.

Assessment/ Development Center (Ośrodki Oceny) jako metoda oceny kompetencji.

AC służy do oceny kompetencji pracowników lub kandydatów na pracowników. Z powodzeniem może być wykorzystywany w rekrutacji i selekcji, procesie oceny potencjału menedżerskiego, diagnozowaniu potrzeb szkoleniowych, planowaniu karier itp. Podczas Assessment Centre grupa uczestników oceniana jest przez kilku asesorów, w różnych zadaniach i z uwagi na wiele kryteriów. Assessment Centre jest metodą rozbudowaną, zawierającą takie narzędzia jak testy umiejętności, testy osobowości, wywiad i – przede wszystkim – zadania symulujące konkretne sytuacje zawodowe.

Sesje Assessment Centre zwykle trwają od 1 do 2 dni. Podczas Assessment Center oceniane są kompetencje potrzebne do realizacji zadań na stanowisku. Uczestnicy AC uczestniczą w kilku rodzajach ćwiczeń, metod i narzędzi selekcyjnych. Ćwiczenia pozwalają na ujawnienie się i ocenienie kompetencji, które są potrzebne na stanowisku. Agreguje się oceny kompetencji kandydatów z różnych ćwiczeń (jedna kompetencja musi być oceniana w przynajmniej dwóch ćwiczeniach). Sesja AC trwa 1 – 2 dni. Jednoczesne uczestnictwo kilku osób (kandydatów) w sesji AC. Uczestnicy obserwowani przez zespół asesorów (asesorzy w poszczególnych ćwiczeniach oceniają różne osoby)⁶.

CECHY WSPÓLNE DLA AC I DC

- uczestnicy są oceniani przez zespół oceniających,
- do oceny wykorzystuje się kombinacje metod, które muszą obejmować symulacje kluczowych na danym stanowisku zadań,
- zadania powinny być tak skonstruowane, by umożliwiały uczestnikom ośrodka zademonstrowanie ocenianych kompetencji,
- ośrodek powinien być zaprojektowany i przeprowadzony w sposób, który zapewnia równe szanse wszystkim uczestnikom,
- informacje zebrane podczas ośrodka są podsumowywane i grupowane w ustalone wcześniej kategorie – najczęściej w kompetencje (kompetencje mają tu wymiar behawioralny),
- w ośrodku uczestniczy co najmniej kilka osób, których kompetencje są oceniane (ten warunek nie zawsze jest konieczny).

Zastosowanie Assessment Center⁷:

Cel: Selekcja

Przebieg: Asesorzy dokonują selekcji na podstawie obserwacji i oceny zachowań uczestników. Efektem jest ocena i decyzja o udzieleniu rekomendacji. Może nie być informacji zwrotnej.

Zastosowanie Development Center:

Cel: Rozwój i/lub planowanie kariery

Przebieg: Obserwatorzy wspólnie z uczestnikiem dokonują diagnozy jego potrzeb rozwojowych i konstruują plan rozwoju/plan kariery.

⁶ Filipkowska A., Jurek P., Molenda N. (2004). *Pakiet kompetencyjny. Metodologia i narzędzia*. Gdańsk: Wydawnictwo ProFirma.

⁷ Baczyńska A. (2009). *Praktyka stosowanie AC/DC w Polsce. Materiały pokonferencyjne*. Warszawa: Spotkania Ekspertskie Instytutu Rozwoju Biznesu.

Ograniczenia Assessment Center:

- brak możliwości zachowania poufności kandydatów
- emocjonalne koszty uczestnictwa
- kosztowność metody
- możliwość oceny wyłącznie obserwowalnych aspektów kompetencji, bez uwzględnienia czynników motywacyjnych
- faworyzowanie osób elokwentnych, szybko adaptujących się do nowych sytuacji, posiadających umiejętności autoprezentacji
- oddalenie sytuacji symulacji od rzeczywistych warunków funkcjonowania w pracy

Proces AC/DC składa się z kilku ważnych elementów. Poniżej zostanie przedstawiony szczegółowy opis procesu.

- ustalenie celu procesu i grupy docelowej,
- dobór osób pracujących przy projekcie, podział ról,
- analiza wybranych do procesu stanowisk,
- wybór ocenianych kompetencji i ich zdefiniowanie lub dodefiniowanie do celów procesu,
- opracowanie i przetestowanie zadań,
- wybór konkretnych uczestników centrum,
- rzetelna informacja dla uczestników i ich przełożonych o charakterze i celach procesu,
- ustalenie harmonogramu,
- przeszkolenie asesorów i „aktorów”,
- przeprowadzenie procesu,
- ocena,
- przygotowanie raportów,
- ewentualne decyzje personalne (rekrutacja) lub sesje feedbackowe,
- w przypadku centrów rozwoju – zaplanowanie działań rozwojowych po ocenie – szkoleń, coachingu itd.

Osoby biorące udział w projekcie:

Przewodniczący ośrodka – osoba odpowiedzialna merytorycznie za przebieg całego projektu (na ogół jest to jakiś ekspert z działu HR lub firmy zewnętrznej).

Koordynator ośrodka – osoba odpowiedzialna za wszystkie działania administracyjne związane z przygotowaniem i prowadzeniem ośrodka (komunikacja, informacja dla uczestników, działania logistyczne i nadzór nad realizacją harmonogramów). Jeżeli jest to ta sama osoba, co przewodniczący, potrzebuje kilku osób do pomocy administracyjnej.

Sędziowie kompetentni – osoby znające specyfikę pracy na branych pod uwagę stanowiskach i/lub znający metodologię ośrodków oceny i rozwoju (pracownicy HR, przedstawiciele odpowiednich działów, konsultanci zewnętrzni). Biorą udział w wyborze i definiowaniu ocenianych kompetencji a także przygotowaniu/opracowaniu zadań.

Oceniający/asesorzy – często te same osoby, co sędziowie kompetentni. Ich rolą jest ocena uczestników, a w przypadku ekspertów HR lub konsultantów zewnętrznych także pisanie raportów. Przy wyborze asesorów dla danego procesu warto pamiętać, aby były to osoby z odpowiedniego szczebla organizacji (tzn. żeby oceniający byli na nieco wyższym szczeblu niż uczestnicy – np. kompetencje handlowców mogą oceniać szefowie zespołów sprzedaży, nie handlowcy i nie dyrektor całego pionu handlowego) i żeby między ocenianymi i oceniającymi nie było bezpośredniej zależności służbowej. Idealnie jest, gdy asesory i uczestnicy nie znają się osobiście.

Konsultanci udzielający feedbacku – mogą to być asesory, autorzy raportów. Ważne by były to osoby umiające udzielać informacji zwrotnej, nie przełożeni uczestników. Najlepiej pracownicy HR lub konsultanci zewnętrzni.

Uczestnicy – oczywiście najważniejsza grupa. Kto jest odpowiedzialny za ich selekcję i według jakich zasad są dobierani to już decyzja autorów projektu.

Ćwiczenia stosowane w Assessment Center / Development Center⁸:

ZASADNICZY CEL jaki muszą spełniać ćwiczenia zaprojektowane do oceny kompetencji podczas AC/DC to: zapewnienie związku z zadaniami wykonywanymi na ocenianym stanowisku pracy.

Mamy różne rodzaje ćwiczeń za pomocą których oceniamy kompetencje osób biorących udział w sesjach AC/DC:

- pisemne (np. in the basket, ćwiczenia analityczne, testy pen&pencil);
- ustna prezentacja (np. autoprezentacja);
- w parach (np. rozmowa z klientem, podwładnym, przeprowadzenie wywiadu; preferowani „aktorzy”);
- w grupach (np. rozwiązywanie problemu, negocjacje).

In basket.

Jest to metoda badania indywidualnego. Polega na przedstawieniu badanemu zbioru spraw: podań, notatek ze spotkań, raportów, itp. i obserwowaniu jego reakcji i sposobów załatwiania ich.

Zazwyczaj kandydatowi podawana jest instrukcja, mówiąca, że został on właśnie mianowany nowym kierownikiem pewnego działu, jego poprzednik odszedł tydzień temu, na gromadziły się więc różne sprawy wymagające natychmiastowej reakcji.

Wprowadza się ograniczenie czasowe, przez podanie, że np.: za godzinę wyznaczone spotkanie z kierownictwem, a więc badany musi przez ten czas poradzić sobie z najważniejszymi sprawami, w którym zaznaczone już są pewne, wcześniej zarezerwowane terminy.

Rozmowa z Klientem/Podwładnym

Oceniany wciela się w rolę przypisaną mu do zadania i odgrywa ją w postaci scenki z wykorzystaniem aktora/asesora.

Dyskusja z przypisaną rolą

Każdy z uczestników otrzymuje rolę, którą ma odegrać na forum lub często zabrać głos w dyskusji na dany temat.

Dyskusja grupowa bez lidera

Jest to metoda grupowa. Polega na zebraniu kandydatów w małych grupach (6-8 osób), w których mają za zadanie przedyskutować postawiony problem.

Grupę obserwuje się podczas pracy i na tej podstawie formułuje oceny dotyczące poszczególnych uczestników dyskusji.

Badacz ustala: rodzaj problemu, stopień doprecyzowania, rezultat, do którego ma dojść grupa.

Zazwyczaj narzuca się ograniczenie czasowe dyskusji.

Wydaje się, że maksymalny czas nie powinien przekraczać 2,5 godziny, gdyż powyżej tego czasu możliwość skupienia uwagi na problemie i efektywnej pracy gwałtownie spadają

⁸ Czarnota – Bojarska J., (1999). *Selekcja zawodowa. Przygotowanie, prowadzenie i podstawowe metody*. Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych PTP.

Prezentacje i case study

- materiał: w prezentacjach kandydatowi dostarcza się ogólny temat, zagadnienie, które ma przeanalizować i rozważyć,
- sposób prezentacji: w prezentacjach jak sama nazwa wskazuje zazwyczaj kandydaci proszeni są o publiczne zreferowanie swoich przemyśleń,
- w case study kandydat otrzymuje obszerny materiał, opisujący konkretny przypadek, problem,
- analiza case-study może być dostarczona przez kandydatów w formie pisemnej, chociaż przedstawienie jej jako wystąpienia także jest praktykowane,
- podstawowe problemy przed jakimi staje selekcyjner, który chce użyć jednej z tych technik w procedurze selekcyjnej są podobne. Dotyczą one przygotowania materiału dla kandydatów i sposobu oceny ich produktów.

Gry decyzyjne

Są to symulacje, podczas których zadaniem badanego jest wypracować ostateczną decyzję w pewnej sprawie, z tym, że proces zdobywania informacji, zmiany w otoczeniu, pojawienie się nieprzewidzianych okoliczności, są zbliżone do naturalnych, tj. nie wszystkie informacje podawane są jednocześnie.

Wywiady kompetencyjne

Wywiady dotyczące doświadczeń kandydata/uczestnika sesji, badające wyznaczone kompetencje zawodowe.⁹

Ocenianie w AC/DC ma ustaloną procedurę:

OBSERWOWANIE - REJESTROWANIE - KLASYFIKOWANIE - OCENIANIE

Ocen dokonuje się na bazie przygotowanych dla danych grup Skal oceny – rozwojowych/selekcyjnych.

Oceniający to przygotowani asesorzy oraz eksperci z zewnątrz, uznani pracownicy, którzy nie znają ocenianych oraz nie są z nimi w żadnej podległości służbowej.

Doświadczeni Asesorzy oceniający kompetencje:

- odróżniają zachowania celowe od przypadkowych,
- odnoszą zachowania do kompetencji zawodowych,
- unikają subiektywnych ocen,
- obserwują wiele zachowań, co znacznie ułatwia im wnioskowanie,
- koncentrują się na faktach, które rzeczywiście widzieli i słyszeli,
- ze swoich obserwacji wyłaniają tylko te zachowania, które mają związek z pracą zawodową pracownika.

⁹ Czarnota – Bojarska J., (1999). *Selekcja zawodowa. Przygotowanie, prowadzenie i podstawowe metody*. Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych PTP.

Doskonalenie systemu wynagrodzeń

1. Różnice pomiędzy funkcjonowaniem nowopowstałej firmy i dojrzałego przedsiębiorstwa
2. Najczęstsze sposoby zatrzymania kluczowych pracowników
3. Zintegrowana strategia wynagrodzenia
4. Praktyki wynagradzania stosowane w szybko rozwijających się przedsiębiorstwach

Wstęp

Budując efektywną strategię wynagrodzeń należy wziąć pod uwagę skuteczność jej poszczególnych składników w odniesieniu do etapu rozwoju, na którym obecnie znajduje się przedsiębiorstwo. W teorii cyklu rozwoju firmy wyróżnia się bowiem cztery zasadnicze fazy:

- rozwoju,
- wzrostu,
- stabilizacji,
- schyłku.

Jak można się domyślić, w każdej z nich poszczególne składniki wynagrodzeń mają inną skuteczność oddziaływania. Jest to wynikiem zmiany sytuacji zewnętrznej firmy oraz odmiennych potrzeb pracowników. [Borkowska, 2000] Podstawowe różnice w zarządzaniu zasobami ludzkimi pomiędzy nowopowstałym przedsiębiorstwem we wczesnej fazie rozwoju, a dojrzałą organizacją przedstawia tabela numer 1.

Wskazuje ona, że różnice w zarządzaniu personelem, jakie występują pomiędzy przedsiębiorstwami, w dwóch opisanych fazach rozwoju, są znaczne. Dlatego też szybko rozwijające się firmy niejednokrotnie napotykają na problem dostosowania swoich strategii personalnych do ciągle zmieniających się potrzeb.

Szybko rozwijające się przedsiębiorstwa

Szybko rozwijające się przedsiębiorstwo można zdefiniować na kilka różnych sposobów. Najczęstszym kryterium jest jednak osiągnięcie przez firmę odpowiednio wysokiego, ponadprzeciętnego przyrostu przychodów. Z takiego założenia wyszli również P. Zingheim, J. Schuster oraz M. Dertien¹ – autorzy raportu o praktykach wynagradzania w szybko rozwijających się organizacjach (*Compensation, Reward and Retention Practices in Fast-Growth Companies*). W swoich analizach wzięli oni pod uwagę przedsiębiorstwa, dla których zmiana poziomu przychodów w trzech kolejnych latach kształtowała się średnio na poziomie 196%. Bliższe dane, prezentujące badaną próbę na tle innych przedsiębiorstw, prezentuje tabela numer 2.

¹ Borkowska S. (2004). *Wynagrodzenia – rozwiązywanie problemów w praktyce*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

Tabela 1. Różnice pomiędzy funkcjonowaniem nowopowstałej firmy i dojrzałego przedsiębiorstwa

	NOWOPOWSTAŁA FIRMA	ROZWINIĘTE PRZEDSIĘBIORSTWO
cel firmy	rozpoczęcie działalności	utrzymanie wzrostu w długim terminie
strategia zarządzania personelem	szybka rekrutacja całej siły roboczej	stabilizacja siły roboczej
		ulepszanie strategii zarządzania personelem
strategia zatrudnienia	mniej dokładna selekcja przy rekrutacji	dokładniejsza selekcja nowych pracowników
	dążenie do zapewnienia wszystkich miejsc pracy	dostosowanie strategii zatrudnienia do potrzeb przedsiębiorstwa (zarządzanie umiejętnościami)
strategia wynagrodzeń	przyznawanie bonusów przy podpisywaniu umowy o pracę	poziom wynagrodzenia uzależniony od wyników pracy
	umowne ustalanie wynagrodzeń (na bieżąco, w zależności od potrzeb)	uregulowany, stabilny i sformalizowany system wynagrodzeń
strategia zatrzymania kluczowych pracowników	strategia zatrzymania stosowana wobec wszystkich pracowników	strategia zatrzymania stosowana wobec kluczowych pracowników
	zapewnienie premii, służących przede wszystkim do zatrzymania pracowników	wprowadzanie nowej strategii łączącej wynagrodzenia z wynikami firmy
strategia rozwoju kariery	brak konkretnie zdefiniowanej strategii	silny nacisk na rozwój pracowników
	trudności w rywalizowaniu z programami stosowanymi przez duże, konkurencyjne firmy	wyraźnie zarysowane ścieżki kariery pracowników

Źródło: Compensation, Reward and Retention Practices in Fast-Growth Companies

Tabela 2. Zmiana poziomu przychodów oraz zatrudnienia w ciągu trzech kolejnych lat, w przebadanych firmach

	ZMIANA POZIOMU PRZYCHODÓW		ZMIANA POZIOMU ZATRUDNIENIA	
	szybko rozwijające się firmy	pozostałe	szybko rozwijające się firmy	pozostałe
10% poniżej	69%	-11%	25%	-25%
25% poniżej	94%	15%	47%	-4%
mediana	141%	47%	109%	20%
średnia	196%	81%	160%	41%
25% powyżej	227%	99%	150%	63%
10% powyżej	490%	187%	381%	118%

Źródło: Compensation, Reward and Retention Practices in Fast-Growth Companies

Jak widać, wraz z szybkim wzrostem dochodów gwałtownie zmieniał się również poziom zatrudnienia. Stwarzało to konieczność dostosowania strategii zarządzania personelem (w tym również wynagradzania) do zwiększonej liczby pracowników.

2. Najczęstsze sposoby zatrzymania kluczowych pracowników

Dla przedsiębiorstw, które z małych, rozpoczynających dopiero swoją działalność firm, w krótkim okresie czasu przekształcają się w potentatów rynkowych, kluczową rolę odgrywa zatrzymanie najlepszych pracowników. Nierzadko bowiem, stanowią oni trzon całej organizacji i są głównym źródłem szybkiego rozwoju firmy. Wspomniane wcześniej badania pokazują jednak, iż pracodawcy powinni przede wszystkim skupiać się tutaj na dwóch grupach pracowników. Do pierwszej z nich zalicza się osoby posiadające wiedzę na temat stosowanych technologii. Drugą stanowią natomiast pracownicy ściśle związani z funkcjonowaniem działów rozwoju produktu oraz marketingu.

Najważniejszym celem szybko rozwijającej się firmy powinno być zatem uniemożliwienie, aby kluczowi pracownicy ją opuścili. Według przebadanych organizacji są na to dwa zasadnicze sposoby. Po pierwsze należy porównać co firma może zaoferować takim pracownikom w stosunku do konkurencji. Należy wziąć pod uwagę nie tylko wysokość wynagrodzenia oraz ilość przyznawanych benefitów, ale również takie elementy jak: możliwość rozwoju pracownika i jego kariery, środowisko i atmosfera pracy, partnerstwo w firmie. Drugim, niezwykle ważnym czynnikiem jest docenianie kluczowych osób w firmie poprzez dawanie im do zrozumienia, iż są oni ważni dla przedsiębiorstwa. Respondenci niejednokrotnie podkreślali, że ich najważniejsi pracownicy czują się docenieni i często są zapewniani o wartości, jaką stanowią dla pracodawcy.

Obok skutecznych działań, mających na celu zatrzymanie pracowników, w przebadanych firmach pojawiały się również pewne problemy. Zarówno sukcesy jak i liczne porażki szybko rozwijających się przedsiębiorstw, prezentuje tabela numer 3.

Najczęściej popełnianym błędem, na który zwracały uwagę przebadane firmy, było budowanie programów motywacyjnych opartych na opcjach na akcje. Prawie jedna trzecia przedsiębiorstw uznała, że był to największy błąd przy tworzeniu strategii zatrzymania kluczowych pracowników w firmie. W przypadku szybko rozwijających się organizacji mogą pojawić się bowiem pewne niekorzystne warunki dla budowy systemów motywacyjnych opartych na instrumentach finansowych. Problemy, które najczęściej towarzyszą omawianym podmiotom to m.in.:

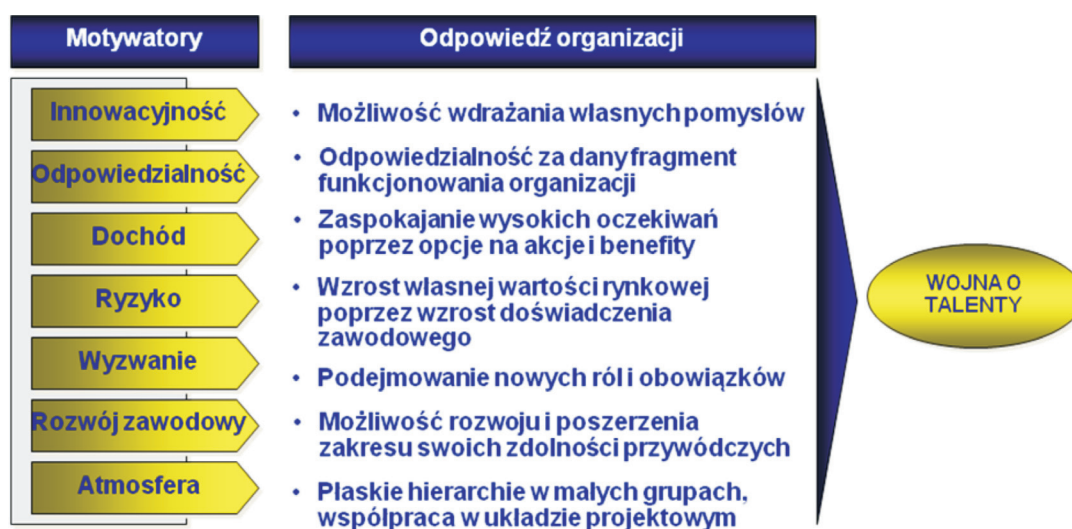
- osoby kluczowe opuszczają firmę ze względu na możliwość otrzymania innych, często bardziej wartościowych i mniej ryzykownych instrumentów finansowych przedsiębiorstw z ugruntowaną już pozycją rynkową.
- wartość przyznawanych opcji na akcje jest uzależniona od koniunktury, jaka panuje na rynku w momencie zatrudnienia, a nie od indywidualnej wartości jaką wnosi nowy pracownik do firmy.
- wartość przyznawanych instrumentów finansowych jest nieprzewidywalna, gdyż jest ona uzależniona nie tylko od pozycji firmy, ale i od sytuacji w branży oraz ogólnej kondycji gospodarki.
- rozwój firmy może z różnych przyczyn zostać zahamowany, co obniży wartość obejmowanych przez pracowników opcji na akcję. [Dertien, Schuster, Zingheim, 2009]

Tabela 3. Najczęstsze sposoby zatrzymania kluczowych pracowników stosowane przez szybko rozwijające się firmy

	PROCENT FIRM	TYPOWE DZIAŁANIA
prawidłowo funkcjonujące programy zatrzymania pracowników	35%	stworzenie efektywnego systemu łączącego rozwój kariery z poziomem wynagrodzeń
	15%	skoncentrowanie się na programach rozwoju kariery
	10%	zapewnianie szybkich awansów
	10%	skupienie się na kluczowych pracownikach, stanowiących podstawę dla bieżącego rozwoju firmy
	10%	zapewnianie ciekawej i interesującej pracy
	5%	utrzymywanie przyjaznej atmosfery
	5%	równe traktowanie wszystkich pracowników
najczęściej popełniane błędy	30%	tworzenie programów motywacyjnych opartych na opcjach na akcje oraz przyznawanie premii dla nowozatrudnionych
	15%	korzystanie z tradycyjnych programów, niedostosowanych do poziomu rozwoju firmy
	15%	wzorowanie się na praktykach innych, niekoniecznie podobnych firm
	10%	brak strategii zatrzymania pracowników
plany na najbliższą przyszłość	25%	nie wprowadzanie żadnych zmian
	20%	polepszenie komunikacji w firmie
	15%	wyznaczanie i udoskonalanie ścieżek kariery oraz systemu wynagrodzeń opartego na umiejętnościach

Źródło: Compensation, Reward and Retention Practices in Fast-Growth Companies

Wykres 1. Motywacje kluczowych pracowników do pozostania w Firmie



Źródło: opracowanie własne

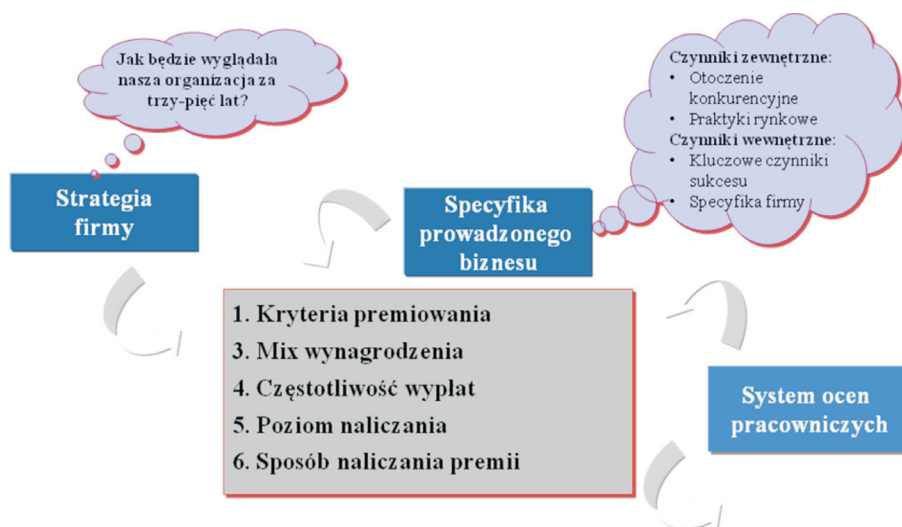
Większość z badanych firm zrezygnowała z systemów motywacyjnych opartych na opcjach na akcje i sformułowała nowy zintegrowany program wynagrodzeń oraz nagród, przyznawanych najlepszym pracownikom. Duży nacisk położono tym razem na pieniężne dodatki motywacyjne, a ich przyznawanie uzależniono od wkładu i rozwoju pracownika oraz całej firmy.

3. Zintegrowana strategia wynagrodzenia jako łącznych korzyści z pracy

Wynagrodzenie, rozumiane jako łączne korzyści z pracy (*total reward*), to wszystkie narzędzia, z jakich może skorzystać pracodawca, aby przyciągnąć, zatrudnić oraz zmotywować pracowników do realizacji powierzonych im zadań. W teorii wyróżnia się jej pięć podstawowych elementów:

- wynagrodzenie podstawowe,
- benefity,
- równowaga pomiędzy życiem zawodowym i osobistym,
- osiągnięcia i nagrody,
- możliwości rozwoju pracownika i jego kariery. [www.worldatwork.org, 2010]²

Wykres 2. Zintegrowana strategia wynagrodzenia



Źródło: opracowanie własne

Wszystkie przebadane firmy zgodnie stwierdziły, iż niezwykle ważne dla szybko rozwijającego się przedsiębiorstwa jest stworzenie zintegrowanej strategii, bazującej na koncepcji *total reward*. Najistotniejsze elementy, na które należy zwrócić uwagę to:

- satysfakcja z pracy,
- kultura organizacyjna,
- rola menedżera,
- komunikacja wewnętrzna,
- rozwój i szkolenie pracowników,
- możliwość rozwoju kariery.

² Borkowska S. (2004). *Wynagrodzenia – rozwiązywanie problemów w praktyce*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

Satysfakcja z pracy

Przebadane przedsiębiorstwa uznały, iż zaangażowanie pracowników jest niezwykle istotne i stanowi zasadniczy element, niezbędny dla prawidłowego rozwoju przedsiębiorstwa. Co ciekawe, w przypadku – często utożsamianej z zaangażowaniem – satysfakcji z pracy, zdania były już mocno podzielone. 35% z przebadanych firm uznało, iż nie odgrywa ona żadnej roli lub też ma znikome znaczenie dla prawidłowego rozwoju przedsiębiorstwa. Natomiast około 30% z nich uznało ją jako element kluczowy dla swojej organizacji.

Kultura organizacyjna

Uczestnicy badania definiowali kulturę organizacyjną jako zbiór pewnych wartości oraz zasad, funkcjonujących w firmach. Istotnie wpływa ona na działanie organizacji i stymuluje jej członków do osiągania zamierzonych efektów. Według przebadanych przedsiębiorstw, odpowiednio zdefiniowana kultura organizacyjna jest czynnikiem, bez którego nie mogłaby prawidłowo funkcjonować i rozwijać się żadna firma. Zwrócono też uwagę na konieczność dostosowania tego elementu do warunków, w jakich działa organizacja. Dlatego też uczestnicy badania zastosowali takie kultury organizacyjne jak m.in. nakierowana na sukces, nastawiona na wyniki czy nakierowana na rozwój firmy.³

Rola menedżera

Według przebadanych firm, rola menedżera powinna opierać się na kilku aspektach. Po pierwsze, niezwykle istotne dla rozwijającego się przedsiębiorstwa jest, aby osoba pełniąca funkcję kierowniczą była nie tylko dobrym menedżerem ale również przywódcą. Kierownik powinien bowiem umieć zaangażować ludzi do działania, wspierać ich w trudnych momentach oraz doradzać, kiedy pojawią się wątpliwości. Z drugiej jednak strony skuteczny menedżer ma również za zadanie wyznaczać pracownikom kierunki działania i rozliczać ich z osiąganych wyników. Niektóre z szybko rozwijających się przedsiębiorstw wymagały nawet, aby ich menedżerowie byli dostępni dla pozostałych pracowników, również po godzinach pracy.

Komunikacja wewnętrzna

Sprawny obieg informacji w firmie stanowi podstawę jej trwałego i szybkiego rozwoju. Bez dobrej komunikacji trudno jest również zbudować odpowiednie zaangażowanie pracowników. Według przebadanych firm dobrze jest, aby osoby zatrudnione w organizacji były informowane na temat planów firmy, jej zamierzeń i kierunków rozwoju. Dodatkowo, aby sprawnie i efektywnie wykonywali oni powierzone im zadania, należy w sposób przejrzysty wyznaczać oraz komunikować postawione przed nimi cele, określać granice odpowiedzialności oraz jasno informować o ewentualnych nagrodach. Szybko rozwijające się przedsiębiorstwa wskazały również na listę cech, jakie powinna posiadać efektywna komunikacja wewnętrzna. Należą do nich: jasność, otwartość, stabilność oraz kompletność.

Rozwój i szkolenia pracowników

Według szybko rozwijających się przedsiębiorstw, szkolenia i rozwój pracowników są bardzo istotne, szczególnie w odniesieniu do profesjonalistów oraz osób odpowiedzialnych za wykorzystywane przez organizację technologie. Celem firmy powinno być bowiem podnoszenie kwalifikacji oraz wiedzy głównie wspomnianych osób. Przebadane przedsiębiorstwa albo zapewniały szkolenia i pozwalały swoim pracownikom korzystać z nich według potrzeb, albo też budowały plany rozwoju skierowane do konkretnych osób. Dodatkowo na stanowiskach związanych z rozwojem produktu, obsługą klienta oraz sprzedażą przebyte szkolenia i uzyskane certyfikaty wpływały istotnie na poziom przyznawanych wynagrodzeń i premii. Warto w tym miejscu zaznaczyć, iż jedynie 10% szybko rozwijających się

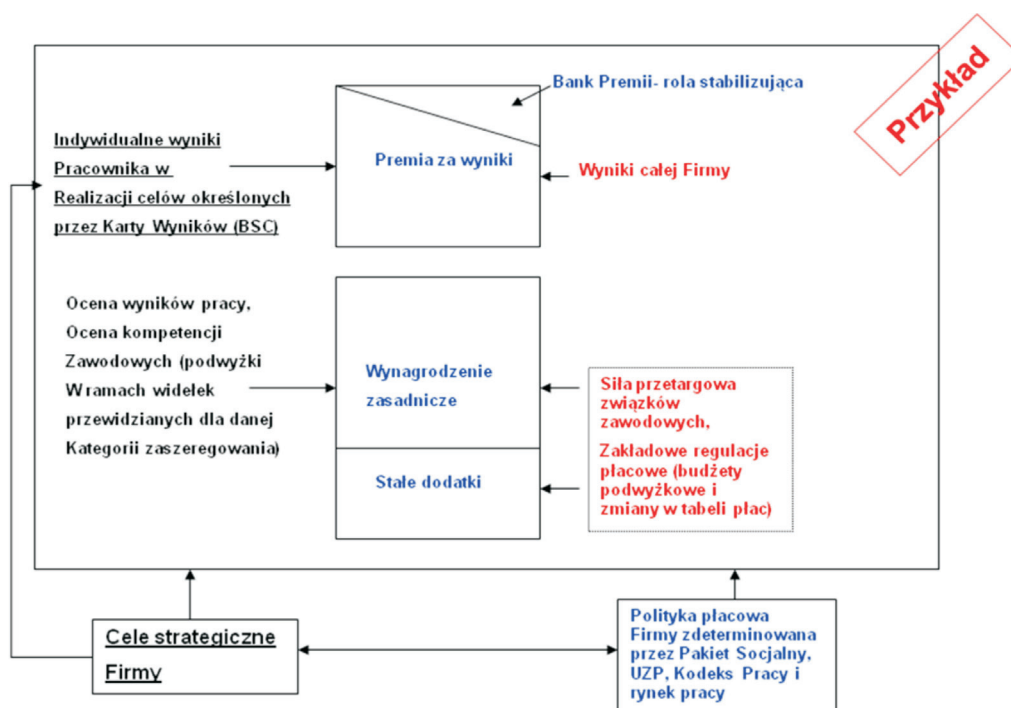
³ Borkowska S. (2004). *Wynagrodzenia – rozwiązywanie problemów w praktyce*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

firm oceniało efekty podjętych działań, zmierzających do podniesienia wiedzy oraz kwalifikacji swoich pracowników.

Możliwość rozwoju kariery

Możliwości rozwoju kariery są ważnym powodem, dla którego najlepsi pracownicy przychodzą albo też odchodzą z firmy. Większość z przebadanych przedsiębiorstw zastosowała wobec pracowników z działów technologicznych oraz marketingu tzw. przyspieszoną ścieżkę kariery. Brała ona przede wszystkim pod uwagę szybki wzrost odpowiedzialności osób zatrudnionych w tych obszarach i w oparciu o nią formułowano kolejne szczeble kariery. Warto również zaznaczyć, iż dla 30% uczestników badania, ważną strategią stosowaną w firmie była rotacja na stanowiskach pracy, która stanowiła niejako podstawę rozwoju pracowników.⁴

Wykres 3. Powiązanie oceny z wynagrodzeniami



Źródło: opracowanie własne

4. Praktyki dotyczące systemu wynagrodzeń

Jeden z respondentów pytany o to, co powinno stanowić podstawę wynagradzania pracowników w firmie, odpowiedział, iż nie ma lepszego rozwiązania dla szybko rozwijającego się przedsiębiorstwa niż płaca za wyniki. Dlatego też, aż 95% badanych przedsiębiorców zgodnie uznało, iż podstawą budowy efektywnego systemu wynagrodzeń w ich firmach było powiązanie wynagrodzenia pracowników z rezultatami jakie osiągnęli. Pozostałe 5% przyznało, iż wysokość płac uzależnia głównie od kreatywności i innowacyjności zatrudnionych przez nich osób. Można zatem powiedzieć, iż systemy wynagrodzeń w przebadanych firmach były bardzo podobne. Najczęściej pojawiające się praktyki przedstawia tabela numer 4.

⁴ Borkowska S. (2001). *Systemy wynagrodzeń*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

Tabela 4. Praktyki wynagradzania stosowane w przebadanych, szybko rozwijających się przedsiębiorstwach

OBSZAR	ODSETEK FIRM	PODEJMOWANE DZIAŁANIA
kluczowa strategia	95%	wynagradzanie za wyniki
	85%	wynagradzanie za kompetencje i umiejętności, szczególnie kluczowych pracowników
konkurencyjność	100%	płace przynajmniej na poziomie rynkowym
	70%	dla kluczowych pracowników płace powyżej poziomu rynkowego
najskuteczniejszy program	40%	rozbudowany system wynagrodzeń całkowitych
	30%	zapewnienie wysokiego udziału elastycznych składników wynagrodzeń
	15%	wynagrodzenia powiązane z rozwojem umiejętności
wzrost płacy podstawowej	40%	wzrost płacy dostosowany do wzrostu kompetencji, umiejętności oraz wyników całej firmy
	40%	wzrost płacy uzależniony jedynie od wyników poszczególnych pracowników
	20%	zapewnienie stabilnych systemów dotyczących wzrostu wynagrodzenia podstawowego, budowanych w oparciu o planowane ścieżki kariery
nagrody i premie	95%	sformalizowane programy przyznawania premii, nagród i bonusów
	5%	brak programów premiowania i nagradzania pracowników
	50%	zapewnienie znaczących nagród (pieniężnych, w postaci akcji) za szczególne osiągnięcia
	35%	programy uznaniowe nie odgrywają zbyt znaczącej roli w firmie
przyznawanie benefitów	90%	wartość przyznawanych benefitów zbliżona do średniej rynkowej
	10%	pakiet benefitów zdecydowanie bardziej rozbudowany niż u konkurencji
plany na przyszłość	25%	udoskonalenie miar wyników niezbędnych do efektywnego wynagradzania pracowników
	20%	rozwój programów nagród pieniężnych przyznawanych pracownikom
	15%	poprawa i rozwój programów opartych na powiązaniu strategii wynagradzania z planowaniem ścieżek kariery
	15%	polepszenie komunikacji w firmie
	15%	brak zmian

Źródło: Compensation, Reward and Retention Practices in Fast-Growth Companies

Jak już wspomniano, podstawą budowy systemów wynagrodzeń w firmach szybko rozwijających się powinno być silne uzależnienie płac od osiągniętych rezultatów. Jest to bardzo istotne, szczególnie dla kluczowych pracowników organizacji.

Drugą istotną cechą wspólną dla przebadanych firm było stworzenie efektywnych programów przyznawania nagród oraz premii. Dla blisko połowy z nich strategie te odgrywały znaczącą rolę. W ich przypadku nagrody wypłacane są najczęściej w formie gotówki za istotny wkład w rozwój organizacji.

Ważnym elementem w efektywnym wynagradzaniu pracowników były również benefity. Oczywiście ze względu na fakt, iż badane przedsiębiorstwa były dopiero w fazie rozwoju to nie mogły sobie pozwolić na zbyt duże wydatki w tej dziedzinie. Większość pracowników otrzymywała od pracodawców jedynie opiekę medyczną. Jednak dla kluczowych i wyróżniających się osób w firmie, pakiet przyznawanych benefitów był mocno wzbogacany.⁵

Podsumowując, można zatem powiedzieć, iż największym wyzwaniem, stojącym przed szybko rozwijającymi się przedsiębiorstwami jest zatrzymanie kluczowych dla siebie pracowników. Przebadane organizacje osiągają ten cel przede wszystkim poprzez tworzenie konkurencyjnego systemu wynagrodzeń oraz zapewnienie zintegrowanej strategii wynagrodzenia całkowitego. Firmy te zdają sobie bowiem sprawę, jak wielką rolę w szybkim i efektywnym rozwoju odgrywa kapitał ludzki. Chcąc w krótszym czasie osiągać zamierzone cele, żadna z firm nie może sobie pozwolić na niezadowolenie wśród załogi i zbyt dużą rotację pracowników. Jak się okazuje, dotyczy to nie tylko osób zasiadających na najważniejszych stanowiskach w przedsiębiorstwie, ale nawet pracowników szeregowych. Dlatego też niezbędne jest odpowiednie szkolenie, informowanie i przede wszystkim motywowanie osób zatrudnionych w organizacji, aby skutecznie i efektywnie realizowały powierzone im zadania.

⁵ Borkowska S. (2004). *Wynagrodzenia – rozwiązywanie problemów w praktyce*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.



Elastyczne formy zatrudnienia i czasu pracy

Elastyczne formy zatrudnienia Elastyczne formy czasu pracy

Wstęp

Elastyczność zarządzania zasobami pracy w firmie ma na celu dostosowanie ich do potrzeb firmy. Poruszony problem ujmuje zagadnienie w świetle teorii i praktyki. Przybliża strategię elastyczności zatrudnienia w krajach rozwiniętych, przedstawiając jej zalety na przykładzie gospodarki USA oraz jej wady na przykładzie gospodarki Wielkiej Brytanii. Omówiono organizację czasu pracy i jej wpływ na system wynagrodzeń w polskich firmach. Przybliżono także problem polityki kadrowej na przykładzie zagranicznej firmy działającej w Polsce.

Współcześnie elastyczność organizacji – jako warunek szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym – staje się strategicznym elementem zarządzania firmami. Elastyczność to także jedno z najważniejszych pojęć nowoczesnej polityki personalnej ze względu na:

- konkurencyjność – pojmowaną jako efekt zarządzania zasobami ludzkimi z wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi motywowania, wynagradzania i oceny kadry;
- dostosowywanie się do zmian – elastyczność staje się narzędziem zarządzania ludźmi, pomocnym w rozwiązywaniu problemów związanych z utrzymaniem lub poprawą wydajności pracy w sytuacji ciągłych zmian;
- zmniejszenie kosztów i dostosowywanie wymiaru czasu pracy do bieżących potrzeb organizacji poprzez wprowadzenie elastycznych form zatrudnienia.

Elastyczność – w świetle teorii

R. M. Kanter przedstawiła swoją filozofię w książce *When Giants Learn to Dance*.¹ W niej zaprezentowała swój punkt widzenia na korporację opartą na przedsiębiorcach, która nie lekceważy konkurencyjności. Tego typu korporacja powinna łączyć w sobie „siłę słonia ze zwinnością tancerza” – powinna być elastyczna, szybko reagująca na zmiany oraz zachowująca zdyscyplinowaną efektywność. Korporacja o charakterze postprzedsiębiorstwa powinna mieć względnie małą centralę, działającą jak tablica rozdzielcza, która kieruje pracą sieci menedżerów oraz koncentruje w sobie działania tradycyjnie zarządzane w skali przedsiębiorstwa. Nowa korporacja musi być atletyczna, działać z mniejszą liczbą stopni zarządzania; musi robić więcej przez mniejsze zespoły, wyprzedzać nadchodzące zmiany, rozwijać podejście innowacyjne i utrzymywać sojusze strategiczne z innymi przedsiębiorstwami.

¹ Borkowska S. (2004). *Wynagrodzenia – rozwiązywanie problemów w praktyce*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

We wczesnych latach osiemdziesiątych T. J. Peters i R. H. Waterman napisali pracę *In Search of Excellence*. Zawarli tam koncepcję przedsiębiorstwa jako organizacji o dużych zdolnościach adaptacyjnych, która ewoluuje w darwinowskim sensie: „przedsiębiorstwo próbuje różnych rzeczy, eksperymentuje, popełniając akceptowalne błędy. Można powiedzieć, że wychowuje ono swe własne mutacje. Przedsiębiorstwo o dużych zdolnościach adaptacyjnych szybko nauczyło się likwidować nieproduktywne mutacje oraz inwestować duże środki w te mutacje, które pracują”.²

Do elastyczności zarządzania zasobami ludzkimi nawiązuje też D. Guest. Jego zdaniem, w polityce personalnej „wymagana jest nie tyle zdolność do strategicznego myślenia, lecz swoista dla tej sfery działania wizja kierunku strategicznego, w którym należy podążać”³. Takim strategicznym kierunkiem powinno być dążenie do uzyskania elastyczności w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Według Guesta, elastyczność składa się z trzech elementów: struktury organizacyjnej, projektu pracy, nastawienia i motywacji pracowników.⁴

Struktura organizacyjna pełni bardzo ważną rolę w tworzeniu warunków do zarządzania zmianą i umiejętności dostosowania się do nastrojów i napięć w obrębie wszystkich poziomów organizacji. Cel ten może być osiągnięty dzięki odchodzeniu od hierarchicznych, zbiurokratyzowanych stosunków i działań. Gdy hierarchia zostanie zlikwidowana, menedżerowie będą musieli koordynować pracę za pomocą kształtowania wspólnych wartości i porozumienia.

Główną częścią tej koncepcji jest taki projekt pracy, który powinien promować delegowanie kompetencji oraz zdecentralizowany system podejmowania decyzji. Zdaniem Guesta, celem projektowania pracy jest zapewnienie elastyczności funkcjonalnej. To pociąga za sobą konieczność wykształcenia wszechstronnie wykwalifikowanej kadry i usunięcia zbędnych podziałów pomiędzy poszczególnymi rodzajami pracy. Osiągnięcie elastyczności jest możliwe, jeżeli pracownicy wykażą się dużym oddaniem organizacji, zaufaniem i motywacją wewnętrzną.⁵

Elastyczne formy zatrudnienia

Bazowy model dla kreowania elastyczności zasobów ludzkich stworzył John Atkinson.

Wymienia on cztery główne formy elastyczności w polityce kadrowej organizacji:

- **elastyczność ilościowa** – dostosowywanie liczby pracowników do zmian zewnętrznych (rynek, demografia, edukacja, regulacje prawne) i wewnętrznych (warunki produkcji czy usług, formy zatrudnienia, potrzeby i oczekiwania pracowników); elastyczność ilościowa zakłada udział podwykonawców i zatrudnienie siły roboczej spoza organizacji (pracowników czasowych, niepełnoetatowych) przy przełamaniu sztywnej zasady zatrudniania kadry w pełnym wymiarze czasu pracy;
- **elastyczność funkcjonalna** – umożliwianie zmiany zadań, funkcji i dziedzin pracy pracownikom; elastyczność funkcjonalna wiąże się ze strategiami naboru, nastawionymi na łatwość przystosowywania się i kreatywność kandydatów do pracy, oraz z ideą rozwoju kadry w kierunku wszechstronności, wymienności i poszerzania zakresu pełnionych funkcji;

² Peters T. J., Waterman R.H. (1982). *In search of excellence*. New York: Wiley's.

³ Whitedett S., Hollyforde S. (2003). *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

⁴ Armstrong M. (2000). *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

⁵ Armstrong M. (2000). *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

- **elastyczność płacową** – zróżnicowany poziom wynagrodzeń w zależności od bieżącej sytuacji rynkowej, potrzeb organizacji, dostępności kadry, lokalizacji firmy; elastyczności płacowej sprzyjają:
 - oparcie systemu płac na wynikach osiągniętych przez pracowników,
 - indywidualne negocjowanie płac,
 - kafeteryjny system wynagrodzeń;
- **elastyczność czasową** – pewien zakres swobody decydowania o godzinach czasu pracy (zmienny grafik godzin pracy) w granicach czasu dopuszczonych przez organizację.

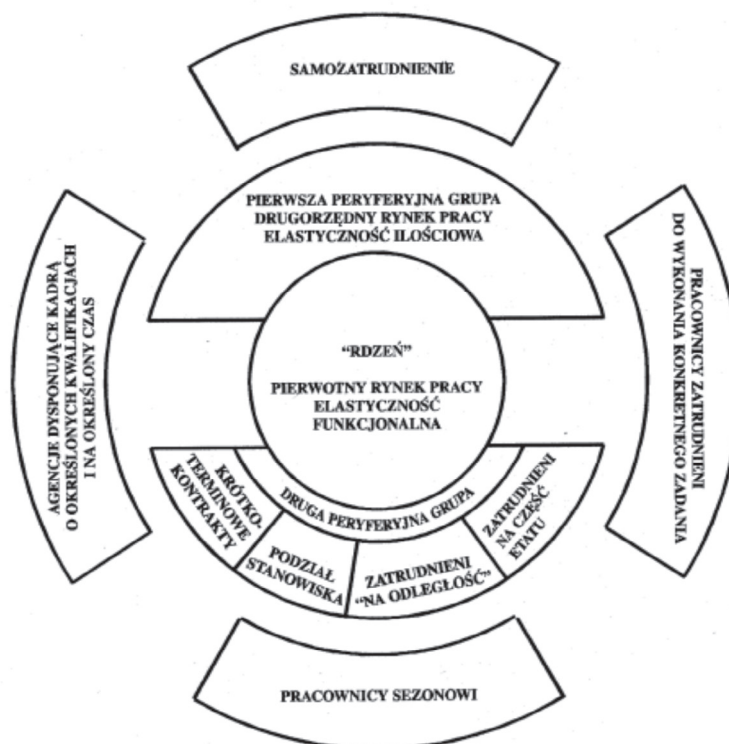
Według J. Atkinsona przedsiębiorstwo elastyczne dzieli swoich pracowników na dwie podstawowe grupy: „rdzeń” i „peryferia” organizacji.

Pracownicy „rdzenia” to pracownicy pełnoetatowi, zajmujący kluczowe miejsca w firmie. Są oni dobrze opłacani, inwestuje się w ich rozwój – pod warunkiem spełnienia wymogu kreatywności i wszechstronności kwalifikacji. Tej grupy dotyczy elastyczność funkcjonalna i czasowa.

Druga grupa stanowi „peryferia” organizacji, skupiające pracowników tymczasowych i niepełnoetatowych oraz podwykonawców i usługodawców. Z tymi kategoriami zatrudnienia wiąże się elastyczność ilościowa, płacowa i czasowa. Pracownicy grup peryferyjnych nie mają wytyczonej ścieżki kariery zawodowej, ich płace są niższe niż w grupie „rdzenia”, nie inwestuje się w ich rozwój, a do sporadycznych należą przypadki awansowania do „rdzenia”.

Rysunek 1. Model elastyczności zatrudnienia

Model elastyczności według Atkinsona



Źródło: Adamiec M., Kożusznik B. (2000). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Katowice: AKADE.

ELASTYCZNE FORMY ZATRUDNIENIA – PRACA TYMCZASOWA

Przed podjęciem kwestii motywacji pracowników tymczasowych warto wcześniej zapoznać się z kilkoma elementarnymi faktami, dotyczącymi pracy tymczasowej jako jednej z form zatrudnienia. Cały system opiera się na prostych zasadach. Mianowicie, firma X nie musi bezpośrednio szukać, rekrutować i zatrudniać pracowników, ale może to zlecić agencji pracy tymczasowej. Całość obowiązków związanych ze znalezieniem odpowiedniego pracownika, a często również z jego szkoleniem, bierze na siebie agencja pracy, która zobowiązała się dostarczyć pracowników firmie X. Stronami umowy o pracę tymczasową są agencja pracy i pracownik tymczasowy, a firma X nazywana jest pracodawcą-użytkownikiem. Zysk agencji można określić jako różnica pomiędzy stawkami za „użyczenie” pracownika a wynagrodzeniem wypłacanym przez agencję pracownikowi.

Pracownika tymczasowego można zatrudnić w niemal każdej sytuacji: przy zajęciach sezonowych, okresowych, doraźnych, jako zastępstwo bądź jako pomoc dla innych pracowników. Należy jednak pamiętać o podstawowej zasadzie, która powinna obowiązywać przy zatrudnianiu pracowników tymczasowych: zakazana jest ich dyskryminacja ze względu na formę zatrudnienia.

Formuła pracy tymczasowej, choć coraz częściej i coraz chętniej stosowana, nie może być jednak nadużywana. W ciągu trzech kolejnych lat pracownik tymczasowy może świadczyć usługi na rzecz jednego pracodawcy-użytkownika tylko przez dwanaście miesięcy. Wyjątkiem jest zastępowanie nieobecnego pracownika. Wtedy nie ma przeszkód, aby zmiennik pracował przez nawet trzy lata, a później przerwał współpracę z daną firmą na przynajmniej trzy lata. Należy pamiętać również o tym, iż jako tymczasowych nie można zatrudniać swoich własnych pracowników, przedsiębiorstwo nie może również zatrudnić pracowników tymczasowych jeśli w ciągu ostatnich sześciu miesięcy przeprowadziło zwolnienia grupowe.

Z FRONTU BADAŃ

Aby móc odpowiedzieć na pytanie „Jak motywować pracowników tymczasowych?”, trzeba najpierw odpowiedzieć na pytanie „Co motywuje ludzi do podjęcia pracy tymczasowej?” W dużej mierze przyczyni się to do poprawnego i skutecznego zachęcania pracowników tymczasowych do efektywniejszej pracy.

Według badań przeprowadzonych w roku 2003, najpowszechniejszym powodem, dla którego podejmuje się pracę tymczasową, jest przyczyna najbardziej oczywista - brak stałej pracy. Trochę mniej, lecz również dużo, bo jedna czwarta ankietowanych, pragnie w ten sposób nabrać doświadczenia zawodowego, zdobyć nowe umiejętności, czyli zwiększyć swoją atrakcyjność na rynku pracy. Praca tymczasowa jest traktowana jako praca dodatkowa przez niecałe 15% uczestników badań. Inne, rzadziej deklarowane motywy, to praca dla różnych pracodawców (rozumiana jako mnogość różnorodnych doświadczeń zawodowych), elastyczny czas pracy, możliwość szybkiej rezygnacji. Najrzadziej wśród odpowiedzi pojawiała się stwierdzenie, iż praca tymczasowa to praca krótkoterminowa, z którą nie wiąże się w dłuższym terminie żadnych konkretnych celów i oczekiwań.

W powyższych wynikach jedna rzecz wydaje się szczególnie zaskakująca. Stosunkowo mało badanych deklaruje motywy związane z jedną z największych zalet pracy tymczasowej – swobodą rozumianą w bardzo szerokim kontekście. Brakiem ograniczeń w zarządzaniu własnym czasem, możliwością szybkiej zmiany miejsca pracy, jej rodzaju, a także pracodawcy-użytkownika. To oczywiście nie jedyna zaleta pracy tymczasowej. Badania przeprowadzone w 2003 roku w Finlandii wykazały, iż inne cechy, które dodają pracy tymczasowej atrakcyjności, to możliwość zróżnicowania swojego doświadczenia zawodowego,

możliwość łączenia nauki i pracy, a także przeniesienie obowiązku wyszukania, zorganizowania i zabezpieczenia pracy na agencję pracy tymczasowej. W tych samych badaniach nie omieszkało zapytać o wady tej formy pracy. Do najczęściej wymienianych należały: stała rywalizacja i presja na wynik, ubogi pakiet socjalny, niepewność i brak stabilizacji. Pracownicy tymczasowi narzekali również na niewystarczający szacunek ze strony pracodawców-użytkowników (w takim przypadku bardziej użytkowników niż pracodawców) oraz, co niektórzy postrzegają jako zaletę pracy tymczasowej, ciągłe zmiany miejsca pracy i współpracowników.

MOTYWACJE, KWALIFIKACJE

Mając cały czas na uwadze wyniki dwóch przytoczonych badań i fakt, iż szczególnie zainteresowani pracą tymczasową są ludzie młodzi (48% ogółu pracowników tymczasowych), kobiety po urlopach macierzyńskich (11%) i bezrobotni (8%) oraz biorąc pod uwagę zróżnicowane kwalifikacje, można pokusić się o dokonanie pewnego uogólnienia. Wszystkich pracowników tymczasowych możemy podzielić na cztery podstawowe grupy:

- **Silnie zmotywowani, posiadający niskie kwalifikacje.** Są to najczęściej osoby młode, bez doświadczenia zawodowego, studenci lub absolwenci uczelni. Kieruje nimi chęć uczenia się, zdobywanie nowej wiedzy, nowych informacji, ciągłego poznawania. Chcą poznać potencjalnych pracodawców, mechanizmy funkcjonowania przedsiębiorstw, specyfikę organizacji. Ich motywacja jest silna, gdyż wynika w głównej mierze z wewnętrznych potrzeb, nie jest przymusowa, narzucona czynnikami zewnętrznymi. Należy jednak pamiętać, iż dla pracowników tymczasowych z tej grupy wciąż bardzo ważnym jest zachowanie wysokiej dyspozycyjności. Aby zmotywować takich pracowników, warto pokazać, iż obdarza się ich zaufaniem. Po odpowiednim szkoleniu można spróbować zlecać im zadania wymagające samodzielności i odpowiedzialności. Pozwoli to nie tylko na zaspokojenie ich wysokich ambicji, ale również da im odczuć, iż są ważną częścią organizacji. Przy planowaniu zadań dla takich pracowników trzeba zwrócić uwagę na zapewnienie im wystarczającej swobody. Dobrym rozwiązaniem może być praca w trybie zadaniowym.
- **Silnie zmotywowani, posiadający wysokie kwalifikacje.** Grupa stosunkowo nieliczna. Ich specjalistyczna wiedza, rzadko spotykane kwalifikacje i specyficzne wykształcenie pozwalają im na zapewnienie pożądanego poziomu życia bez konieczności stałej pracy. Własny styl życia i swoboda życia to dla nich priorytety. Są zainteresowani finansowymi aspektami pracy, ale równie ważna jest dla nich możliwość konfrontacji swoich umiejętności z nowymi wyzwaniami. Motywowanie ich wyższym wynagrodzeniem, premiami finansowymi bądź innymi materialnymi korzyściami może być bardzo kosztowne i niekoniecznie wystarczająco efektywne. Warto popracować nad zapewnieniem takiemu pracownikowi odpowiednich warunków, dzięki którym poczuje, iż jego umiejętności są odpowiednio doceniane. Sposobem na to może być wydzielenie osobnego miejsca pracy, dostęp do najnowszych technologii, odpowiednie dobranie współpracowników, zapewnienie bardzo szerokiej swobody w podejmowanych działaniach.
- **Słabo zmotywowani, posiadający niskie kwalifikacje.** Grupa pracowników fizycznych, nie posiadających szczególnych umiejętności i kwalifikacji. Do pracy tymczasowej zmuszają ich czynniki zewnętrzne takie jak: niemożność znalezienia stałej pracy, brak wystarczających bądź jakichkolwiek środków do życia. Stąd wynika ich generalnie niski poziom motywacji. Najlepszą metodą na jego podnie-

sienie są różnego rodzaju nagrody finansowe. Mogą one mieć na przykład postać premii lub zwiększenia podstawowego wynagrodzenia. W tym wypadku godnym uwagi sposobem motywowania może być również dodatkowy urlop jako nagroda za efektywność.

- **Słabo zmotywowani, posiadający wysokie kwalifikacje.** Są to na ogół pracownicy doświadczeni, najczęściej w wieku 30-50 lat. Posiadają znaczne umiejętności, sprawdzone w długoletniej praktyce. Priorytetem jest dla nich praca stała, a tymczasowa często traktowana jest jako forma utrzymania aktywności zawodowej. Często dysponują innymi źródłami dochodów niż praca tymczasowa dlatego wybierając metody nakłonienia ich do efektywniejszej pracy warto wziąć pod uwagę, że najważniejsze jest dla nich bezpieczeństwo, rozbudowane świadczenia socjalne i stabilizacja.

Znając motywy podjęcia pracy tymczasowej i historię zawodową można opracować sposoby motywowania odpowiednie dla pracowników należących do jednej z powyższych grup. Należy jednakże wspomnieć o jeszcze jednej grupie pracowników tymczasowych, odmiennej od już zaprezentowanych. Mam tu na myśli osoby, które przekroczyły wiek emerytalny. Wielu z nich wciąż dysponuje wystarczającą ilością sił, aby nadal realizować się poprzez pracę. Może nie pracę stałą, ale właśnie tymczasową. Pracodawcy obawiają się jednak zatrudniać takie osoby, argumentując, iż mają one mniejszą zdolność uczenia się, czasami wręcz obawiają się nowych technologii, cechują się mniejszą wydajnością. Mimo tego zatrudnienie ich może być doskonałym posunięciem kadrowym. Dobre zmotywowanie takich pracowników może ograniczyć, a nawet zniwelować ich niedoskonałości związane z wiekiem. A sposób na ich zmotywowanie, przynajmniej w krótkim okresie, jest banalny – wystarczy ich po prostu zatrudnić, dać im do zrozumienia, iż wciąż są przydatni i potrzebni.

KTO I JAK?

Niestety tego prostego sposobu nie da się zastosować wobec wszystkich pracowników tymczasowych. Należy wymyślić inne metody i wobec tego powstaje pytanie: kto ma te metody wymyślić i stosować? Pracodawca-użytkownik czy agencja pracy? Odpowiedź: oboje. Każdy z tych podmiotów może mieć swój udział w motywowaniu pracowników tymczasowych, a najlepsze efekty osiągną oczywiście przez współpracę i wzajemne uzupełnianie się.

Zarówno agencja pracy tymczasowej...

Jednym z zalecanych sposobów motywowania pracowników tymczasowych, który może być zastosowany przez agencję pracy, jest skrócenie zwyczajowego terminu płatności wynagrodzenia i przestrzeganie go. Wiąże się to oczywiście ze zmianą organizacji pracy, usprawnieniem procedur, ale pracownik nie będzie musiał czekać na swoje wynagrodzenie po dwa miesiące, co się czasami zdarza. Ta metoda może skłonić pracownika do wybrania danej agencji pracy, do podjęcia zaoferowanej pracy, ma ona jednak ograniczony wpływ na bezpośrednią motywację pracownika w stosunku do wykonywanej pracy.

Bardziej użytecznym narzędziem są różnego rodzaju konkursy, w których nagradzani są najlepsi pracownicy. Oczywiście organizacja takiego konkursu nie jest łatwym zadaniem gdyż, po pierwsze, należy stworzyć miarodajne i obiektywne warunki pomiaru efektywności. Muszą one uwzględniać fakt, iż osoby zatrudnione poprzez agencję pracują w różnych firmach, na różnych stanowiskach. Wobec tego kryteria muszą być uniwersalne, a ocena działań pracownika będzie często wymagała udziału pracodawcy-użytkownika. Po drugie, nagrody w takim konkursie muszą być na tyle cenne, aby zachęcały do uczestnictwa w nim, a przede wszystkim do efektywniejszej pracy. W końcu, nie można ogłaszać konkursu, w którym będzie trzech zwycięzców, jeśli agencja zatrudnia kilka tysięcy pracow-

ników tymczasowych. Liczba nagrodzonych powinna być stosunkowo duża, tak aby każdy miał realne szanse na taką właśnie formę premii.

...jak i pracodawca-użytkownik

Jakie działania może podjąć pracodawca dla zmotywowania zatrudnianych pracowników tymczasowych? W przedsiębiorstwach wykorzystujących pracę tymczasową sezonowo dobrą praktyką jest obiecanie zatrudnienia pracownika w kolejnym sezonie pod warunkiem, iż należycie wywiąże się on ze swoich obowiązków. Wymaga to oczywiście dodatkowych ustaleń formalnych z agencją pracy tymczasowej, świadczącą usługi na rzecz przedsiębiorstwa tak motywującego pracowników tymczasowych.

Możliwe do zastosowania są także najprostsze i najpowszechniejsze metody, takie jak wzrost wynagrodzenia bądź dodatkowy płatny urlop (oprócz dwóch dni miesięcznie, które pracownikowi tymczasowemu przysługują ustawowo).

Przedsiębiorstwom, które zamierzają zatrudnić pracowników tymczasowych na dłuższy okres, można zaproponować jeszcze jedną metodę - motywowanie poprzez identyfikację. Opiera się ona na jednej z podstawowych potrzeb ludzkich, a mianowicie potrzebie przynależności do grupy. Mała bądź niedostateczna efektywność pracowników tymczasowych jest często efektem ich obojętnego stosunku do organizacji ich zatrudniającej. Poprzez uświadomienie im, iż są jej ważnymi członkami, że od nich również zależy jej powodzenie, możliwym jest znaczące poprawienie wydajności pracowników tymczasowych. Sposobów na zwiększenie identyfikacji jest wiele, ale wszystkie powinny mieć one na celu wyróżnienie pracowników naszego przedsiębiorstwa. Można to zrobić poprzez na przykład charakterystyczny strój, nietypowy, oryginalny wystrój miejsca pracy, dbanie o przestrzeganie zasad kultury organizacyjnej, promowanie współdziałania pracowników w grupach. Niemniej jednak nie ulega wątpliwości, iż wprowadzenie tej metody jest pracochłonne i godne uwagi wtedy, gdy zatrudniamy wielu pracowników tymczasowych lub ich rotacja nie jest zbyt duża.

ZATRUDNIAĆ I MOTYWOWAĆ

Rynek pracy tymczasowej to rynek dynamiczny. Powstaje coraz więcej agencji pracy, coraz więcej osób chce praktykować tę formę zatrudnienia. Również coraz więcej przedsiębiorstw wykorzystuje w coraz większym stopniu pracę tymczasową. Wciąż jednak można spotkać się z opiniami, iż pracownik zatrudniony tymczasowo to gorszy, ale tańszy i mniej wymagający substytut pracownika zatrudnionego na podstawie bardziej powszechnych stosunków pracy. Przyszedł czas, aby zacząć traktować pracowników tymczasowych jako ważny element struktury organizacyjnej, mający znaczny wpływ na funkcjonowanie organizacji. A organizacja będzie funkcjonowała tym lepiej, im lepiej będzie motywowany każdy z pracowników.

Pojęcie „pracy” już dawno przestało być utożsamiane z jednym miejscem zatrudnienia – wyborem dokonany na początku kariery zawodowej. Współczesny rynek pracy wymaga od pracownika częstych zmian miejsca pracy, zawodu a co za tym idzie warunków pracy. Nowoczesne gospodarki opierają się na elastycznych formach zatrudnienia, które wiążą się ze ściśle określonym terminem zakończenia pracy.

INNE FORMY ELASTYCZNEGO ZATRUDNIENIA

- zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy (wiele firm np. firmy usługowe, zatrudnia emerytów, rencistów, studentów czy matki wychowujące samotnie dzieci na część etatu (1/2, 3/4), wykorzystując takie atuty, jak większa efektywność czasu pracy, intensyfikacja pracy, redukcja przestojów, niższy poziom absencji, oszczędność kosztów pracy)

- podział stanowiska ang. *job shearing* – rozwiązanie to polega na jego obsadzie przez dwie osoby lub kilka osób (przerosty zatrudnienia, zatrzymanie specjalistów w firmie, urlopy, absencje) o proporcjonalnym do czasu pracy udziale w płacach i uprawnieniach),
- sezonowość zatrudnienia (zatrudnienie dorywcze, okresowe, wynikające np. z sezonowego wzrostu zapotrzebowania na produkty i usługi firmy; gwarantuje oszczędność kosztów związanych ze stałym zatrudnieniem oraz szybką reakcją na zmiany, sezonowe zapotrzebowanie),
- outsourcing (zlecanie pełnienia określonych, pomocniczych funkcji zewnętrznemu usługodawcy).

Elastyczne formy czasu pracy

PRACA CZASOWA – DEFINICJE I INTERPRETACJE

Różnice prawne, metodologiczne oraz istnienie pewnych pojęć w świadomości czy języku potocznym powodują, że trudno jest podać taką definicję pracy czasowej, która ujęłaby wszystkie formy zatrudnienia wchodzące w zakres tego terminu. Wspólnym mianownikiem pozostają jednak ramy czasowe, które w mniejszym lub większym stopniu wyznaczają granice wykonania czynności zleconych przez pracodawcę. Podejmując próbę klasyfikacji form pracy czasowej najprostszym sposobem jest wykorzystanie kryteriów stosowanych w prawie pracy. Zgodnie z polskim kodeksem „*umowę o pracę zawiera się na czas nieokreślony, na czas określony lub na czas wykonania określonej pracy*”. W dwóch ostatnich przypadkach występuje pewna terminowość, jest podany czas, w którym praca ma się odbywać, bądź warunki, które muszą być spełnione, aby ustał stosunek pracy.

Powszechnie stosowaną w Polsce formą zatrudnienia jest praca na podstawie **umowy na czas określony**. W 2008 roku na takich zasadach pracowało 27% Polaków. Pod tym względem w grupie krajów Unii Europejskiej Polska ustępuje jedynie Hiszpanii, a średnia dla całej Wspólnoty to 14%. Wysoki odsetek zatrudnionych w oparciu o umowy na czas określony świadczy o wysokim popycie na tego rodzaju pracobiorców i jest wskaźnikiem elastyczności polskiego rynku pracy.

Drugą kategorią pracy czasowej, wyróżnioną przez kodeks pracy, jest zatrudnienie na podstawie umowy **na czas wykonania określonej pracy**. Moment zakończenia powierzonego zadania nie jest w tym przypadku ściśle określony, a umowa rozwiązuje się z dniem ukończenia pracy, dla której wykonania została zawarta.

W potocznym języku synonimem dla czasowego zatrudnienia jest pojęcie **pracy tymczasowej**. Z kolei zgodnie z literą prawa, aby można było mówić o pracy tymczasowej spełnione być muszą określone warunki. W myśl przepisów, pracownik tymczasowy to osoba zatrudniona przez agencję pracy tymczasowej w celu wykonywania pracy na rzecz pracodawcy-użytkownika. Mamy zatem do czynienia w tym przypadku z układem trójstronnym. Agencja pracy tymczasowej, jest instytucją która kieruje własnych pracowników do pracodawcy-użytkownika celem wykonywania pracy. Sama praca tymczasowa oznacza wykonywanie zadań na rzecz pracodawcy-użytkownika:

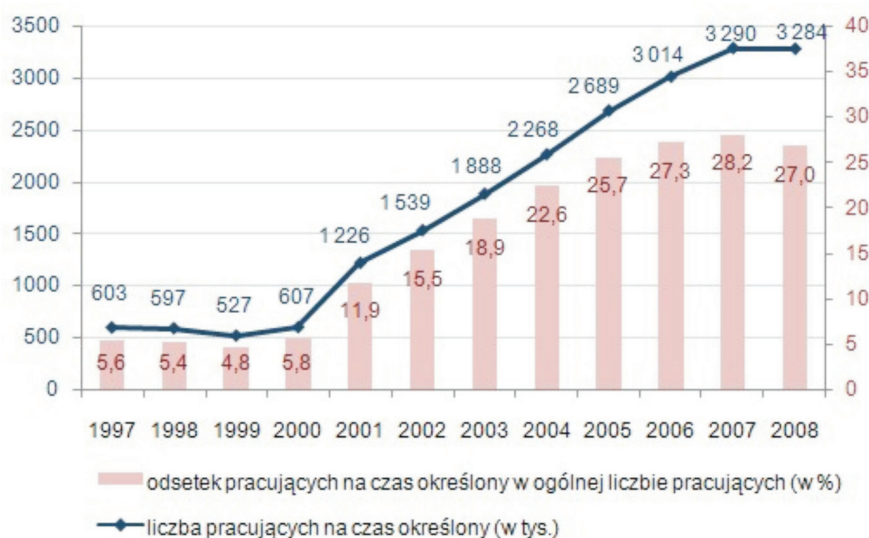
- które mogą mieć charakter okresowy, sezonowy, doraźny lub,
- których terminowe wykonanie przez pracowników zatrudnionych przez pracodawcę-użytkownika nie byłoby możliwe lub,
- których wykonanie należy do obowiązków nieobecnego pracownika zatrudnionego przez pracodawcę użytkownika.

Na podstawie wszystkich wymienionych form zatrudnienia regulowane są warunki i sposoby wykonywania pracy w określonym przedziale czasu. Do tej grupy zaliczają się również **prace sezonowe**. Pomimo że znajdują one szerokie zastosowanie w wielu sektorach gospodarki: rolnictwo, budownictwo, turystyka, gastronomia – to nie są szczegółowo regulowane przepisami prawa pracy. W literaturze przedmiotu prace sezonowe są definiowane jako „prace związane z występowaniem okresów w rocznym cyklu, tzw. „sezonów”, rozpoczynających i kończących się mniej więcej w oznaczonych i powszechnie znanych terminach uzależnionych od warunków pogodowych, wegetacyjnych lub innych występujących w danym roku kalendarzowym”. Warunkiem uznania danej pracy za sezonową jest więc założenie, że poza określonym przedziałem czasu nie może być wykonywana lub jej wykonanie jest nieracjonalne gospodarczo.

Rosnące zainteresowanie pracą czasową

Od blisko dekady w Polsce notuje się systematyczny wzrost zainteresowania umowami na czas określony. Najbardziej gwałtowny przyrost pracowników czasowych nastąpił na przełomie lat 2000-2001, kiedy to ich liczba wzrosła z 607,2 tysięcy do 1 225,6 tysięcy. Podwojeniu uległ jednocześnie udział pracowników z umowami na czas określony w ogólnej liczbie pracujących w Polsce. W 2008 roku było takich osób blisko 3,3 mln i stanowili 27% pracującej ludności w kraju.

Wykres 1. Pracujący na czas określony w Polsce w latach 1997-2008



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Eurostat

Formy pracy czasowej są najczęściej stosowane w sektorach, w których zatrudnienie bardzo mocno związane jest z rynkowym popytem na towary i usługi, bądź sposobem produkcji. W przypadku prac sezonowych należy także dodać porę roku, warunki pogodowe i okres wegetacyjny. Biorąc pod uwagę odsetek pracujących na czas określony wśród wszystkich pracujących w poszczególnych sektorach, najwięcej z nich zatrudniają gospodarstwa domowe (70,4%). Umowy na czas określony przeważają także wśród osób zatrudnionych w usługach wspierających działalność gospodarczą (51,2%). W budownictwie oraz zakwaterowaniu i usługach gastronomicznych pracownicy czasowi to ponad 40% wszystkich zatrudnionych.

Zgodnie z nowym art. 67⁵ § 1 k.p. praca może być również wykonywana regularnie poza zakładem pracy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej w rozumieniu przepisów o świadczeniu usług drogą elektroniczną (telepraca). Telepraca więc polega na tym, że pracownik wykonuje swoje obowiązki regularnie poza zakładem pracy, wykorzystując środki komunikacji elektronicznej. Za używanie prywatnego sprzętu pracodawca zapłaci telepracownikowi ekwiwalent.

Wprowadzenie nowej formy elastycznego zatrudnienia nie oznacza wcale, że pracodawca jest zwolniony z obowiązków wobec telepracowników. Są one takie same, jak wobec pozostałych zatrudnionych. Zatem musi prowadzić dokumentację pracowniczą, a przed podpisaniem umowy o zatrudnieniu w formie telepracy wysłać go na wstępne badania lekarskie i szkolenie BHP. Musi mu również przedstawić informację o warunkach zatrudnienia.

DLA KOGO WYGODNA TELEPRACA?

Telepraca jest wygodną formą zatrudnienia dla tych stanowisk i czynności, które nie wymagają częstych, nieplanowanych konsultacji i można je sprecyzować. Taka forma może być atrakcyjna dla profesjonalistów i wykonujących tzw. wolny zawód, np. dziennikarze, pisarze, tłumacze, projektanci, architekci, programiści, a także pracownicy firm inwestycyjnych, maklerzy (dzięki telepracy mogą być dostępni 24 godziny na dobę), przedstawiciele handlowi, ubezpieczeniowi, księgowi, archiwiści, osoby zajmujące się usługami serwisowymi (naprawiający sprzęt mogą poprzez e-mail czy telefon dowiedzieć się, gdzie i jakie mają zlecenie). Chętnymi do korzystania z telepracy mogą być osoby zajmujące się tworzeniem i administrowaniem stron internetowych, działalnością edytorsko-redakcyjną i komputerowym składem tekstu, działalnością marketingową, przeprowadzaniem badań ankietowych lub telefonicznym rynkiem.

Telepraca może być dodatkowym źródłem dochodu dla osób, których podstawowy dochód pochodzi z działalności o bardziej tradycyjnym charakterze.

Rysunek 2. Kto najczęściej jest telepracownikiem



Źródło: <http://www.vat.pl/telepraca/>

TELEPRACA NIE TYLKO W DOMU

Telepraca nie oznacza, że zatrudniony musi wykonywać swoje obowiązki służbowe tylko w domu. W zależności od miejsca pracy wyróżnia się rodzaje telepracy:

Telehomeworking (telepraca domowa) – praca całkowicie wykonywana w domu. Osoby mogą wykonywać taką pracę na własny rachunek i świadczyć usługi na rzecz kilku zleceńodawców.

Homebased teleworking – pracownicy wykonują większość pracy poza siedzibą pracodawcy, najczęściej w domu, np. pracują cztery dni w domu, a jeden w biurze. Łączność z firmą (z pracodawcą i pozostałym zespołem) zapewnia im poczta elektroniczna.

Nomadic teleworking – dotyczy np. pracowników działów sprzedaży, inżynierów eksploatacyjnych, przedstawicieli ubezpieczeniowych. Pracownicy ci są zatrudnieni w klasyczny sposób, ale – z uwagi na niezbędną ze względu na charakter pracy swobodę, przy użyciu telefonu komórkowego, pagera czy laptopa – pozostają w kontakcie z firmą bez konieczności świadczenia pracy w biurze.

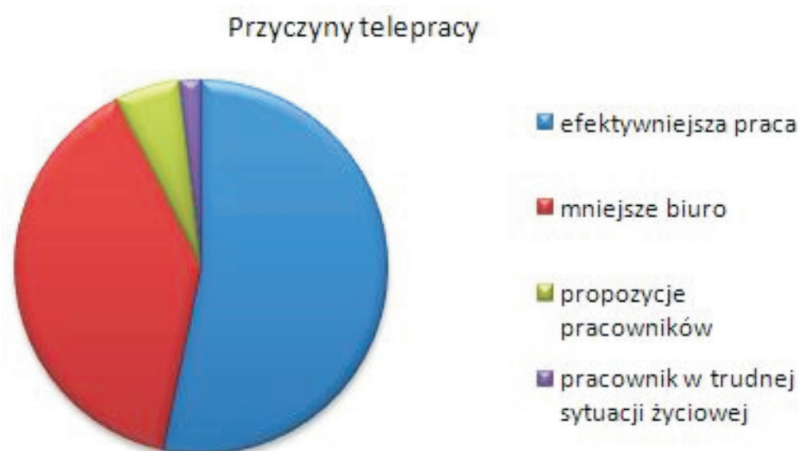
Ad-hoc teleworking – obejmuje pracowników świadczących pracę w biurze firmy, którzy w wyjątkowych, sporadycznych, dokładnie określonych przypadkach mogą wykonywać pracę w domu.

Przykład:

Przedsiębiorca zamierza zatrudnić telepracownika. Ma jednak wątpliwości, w jaki sposób określić jego miejsce pracy. Czy pracownik może wykonywać pracę częściowo w zakładzie pracy, a częściowo w domu?

Zasadniczo telepraca ma polegać na regularnym wykonywaniu pracowniczych obowiązków poza firmą (art. 67 k.p.). Tego miejsca nie należy jednak utożsamiać wyłącznie z domem telepracownika. Może on pracować także w każdym innym miejscu wyznaczonym przez pracodawcę. Nie ma także przeszkód, aby ustalić, że zatrudniony będzie świadczył pracę częściowo w domu, a częściowo np. w centrach telepracy. Miejsce świadczenia pracy jest ściśle związane z rodzajem pracy. Dlatego w większości wypadków właśnie rodzaj pracy będzie determinował miejsce pracy. O tym jednak, gdzie dokładnie będzie pracował telepracownik, zdecydują strony. Sam sposób określenia miejsca wykonywania pracy jest taki sam jak u pracownika niewykonyującego telepracy.

Rysunek 3. Przyczyny telepracy



Źródło: <http://www.vat.pl/telepraca/>

TELEPRACOWNIK TYLKO NA MOCY POROZUMIENIA

Telepracę mogą wykonywać osoby, przyjmowane do pracy, jak i te, które już pracują. Tryb podjęcie zatrudnienia jest inny w każdym z tych przypadków. Niewątpliwie mniej obowiązków mają pracodawcy, którzy zawierają umowę o telepracę z pracownikiem już zatrudnianym.

Jeśli pracodawca chce, by wcześniej już zatrudniona osoba stała się telepracownikiem musi mu to zaproponować. Powinien postępować według określonych zasad.

Po pierwsze: porozumienie

Pracodawca nie może samodzielnie wprowadzić telepracy. Nie ma jednak przeszkód, by odpowiedni wniosek złożył sam pracownik. Z przepisów nie wynika jednak, że pracodawca musi go uwzględnić, a tylko że „w miarę możliwości powinien go rozpatrzyć pozytywnie”.

Uwaga! Zmianę pracy na telepracę dokonuje się tylko na mocy porozumienia stron. Takie zastrzeżenie wynika z przepisów kodeksu pracy. Ustawodawca wykluczył bowiem dla telepracy wypowiedzenie zmieniające. Nie może go też skierować do wykonywania telepracy na jakiś okres np. na pół roku. Zabrania tego art. 67⁷ § 4 k.p.

Przykład:

Zatrudniam pracownika wykonującego pracę w systemie zadaniowym. Chcę go zatrudnić jako telepracownika. Czy mogę taką zmianę wprowadzić przez wypowiedzenie zmieniające?

Nie. W trakcie zatrudnienia telepracę można wprowadzić tylko na mocy porozumienia stron. A to dlatego, że praca wykonywana w warunkach telepracy charakteryzuje się pełną dobrowolnością jej wykonywania. Nie wolno jej też wprowadzić poleceniem służbowym czy na podstawie art. 42 § 4 k.p., dopuszczającym przeniesienie pracownika do innej pracy na trzy miesiące w roku kalendarzowym, jeśli nowe zadania są zgodne z jego kwalifikacjami i nie powodują obniżenia wynagrodzenia.

Po drugie: informacja o zatrudnieniu

Jeśli obie strony zgodzą się na wykonywanie telepracy przez dotychczasowego pracownika, wówczas pracodawca powinien przedstawić mu na nowo informację o warunkach zatrudnienia. Standardowo zawiera ona: obowiązującą pracownika dobową i tygodniową normę czasu pracy, częstotliwość wypłat wynagrodzenia za pracę, wymiar przysługującego urlopu wypoczynkowego, obowiązujący pracownika okres wypowiedzenia, informację o układzie zbiorowym pracy.

W informacji o zatrudnieniu dla telepracownika trzeba dodatkowo określić:

- jednostkę organizacyjną, w której strukturze znajduje się jego stanowisko pracy,
- podmiot dokonujący czynności z zakresu prawa pracy odpowiedzialny za współpracę z telepracownikiem oraz upoważniony do przeprowadzenia kontroli w miejscu wykonywania pracy.

Uwaga! Jeśli telepracownikiem staje się dotychczasowy pracownik, wówczas nie trzeba mu przedstawiać informacji o zatrudnieniu w ciągu siedmiu dni od zawarcia umowy o telepracę. Ważne, by dokument ten telepracownik dostał najpóźniej w dniu, w którym zacznie wykonywać swoje nowe obowiązki.

Jeśli przy zmianie umowy o pracę na umowę o telepracę modyfikacji ulegają również czas pracy lub warunki wynagradzania, wówczas muszą być one ustalone w drodze porozumienia zmieniającego. W żadnym razie pracodawca nie może ich określić na nowo przez wypowiedzenie zmieniające.

Po trzecie: sprzęt do pracy

Pracodawca może telepracownikowi powierzyć swój sprzęt do pracy. Napisaliśmy „może” ponieważ, mimo że dostarczenie sprzętu do pracy jest obowiązkiem pracodawcy, to jednak strony mogą postanowić w odrębnej umowie, że pracownik będzie pracował na własnym sprzęcie.

Jeśli pracodawca przekaze telepracownikowi swoje narzędzia do pracy, wówczas musi ubezpieczyć sprzęt, pokryć koszty związane z instalacją, serwisem, eksploatacją i konserwacją sprzętu. Powinien też zapewnić telepracownikowi pomoc techniczną i niezbędne szkolenia w zakresie obsługi sprzętu.

Kodeks pracy dopuszcza jednak dowolność w tym zakresie, ważne, by strony doszły do porozumienia w odrębnej umowie. Przede wszystkim mogą ustalić, że telepracownik będzie pracował na własnym sprzęcie.

Po czwarte: ekwiwalent

Wówczas pracodawca musi mu za to wypłacać ekwiwalent pieniężny. Kodeks pracy nie określa jego wysokości. Wskazuje jedynie, jak go wyliczyć.

Przy jego ustalaniu pracodawca powinien wziąć pod uwagę normy zużycia sprzętu, jego udokumentowane ceny rynkowe oraz ilość wykorzystywanego materiału na potrzeby pracodawcy.

Wysokość ekwiwalentu powinna być określona w odrębnej umowie. Może też wynikać z porozumienia lub z wewnętrznych przepisów firmy o stosowaniu telepracy. Mimo że kodeks pracy tego nie reguluje, to ekwiwalent powinien pokrywać także używanie Internetu. Zwrot kosztu tej usługi może być przedmiotem odrębnej umowy.

Przykład:

Przedsiębiorca planuje zatrudnić telepracownika. Będzie on pracował w domu na swoim komputerze przy wykorzystaniu łącza internetowego, które zainstalował wcześniej na własne potrzeby.

Od pracodawcy i pracownika zależy, w jaki sposób uregulują zasady zwrotu kosztów Internetu czy używania prywatnego komputera do telepracy. Zwrot kosztów powinien następować w ramach tego samego ekwiwalentu, z tym że nie może budzić wątpliwości, co się na jego wysokość składa. O zakresie ekwiwalentu przesądzi także porozumienie czy regulamin dotyczący stosowania telepracy. Odrębna umowa zawierana z telepracownikiem może określać różną wysokość ekwiwalentu, bo koszty poszczególnych jego składowych mogą być inne. Różnice mogą wynikać np. ze stosowania różnych nośników danych czy jakości samego sprzętu.

Po piąte: telepracownik może się rozmyślić.

W przepisach art. 67⁵ – 67¹⁷ k.p. przewidziano możliwość zaprzestania wykonywania telepracy.

Uwaga! Jest to możliwe tylko wtedy, gdy pracownik przeszedł na telepracę w trakcie zatrudnienia, a potem on albo pracodawca rozmyślili się.

W ciągu trzech miesięcy od dnia podjęcia telepracy w wyniku porozumienia zmieniającego, zarówno pracownik, jak i pracodawca mogą złożyć wniosek o zaprzestanie wykonywania pracy w formie telepracy i przywrócenie poprzednich warunków zatrudnienia (art. 67⁸ § 1 k.p.). Wniosek jest wiążący. Oznacza to, że druga strona musi się do niego dostosować. Pracodawca i telepracownik wspólnie ustalają termin, od którego nastąpi przywrócenie poprzednich warunków wykonywania pracy. Nowe przepisy nie podpowiadają, jak po-

stępować, jeśli strony nie mogą się dogadać co do terminu przywrócenia poprzednich warunków. Nie ma również nic na temat ewentualnych strat pracodawcy w wyniku rezygnacji pracownika z telepracy.

Wniosek nie będzie wiążący, jeśli telepracownik go złoży po upływie trzech miesięcy od rozpoczęcia telepracy. Wówczas jednak pracodawca powinien „uwzględnić go w miarę możliwości” (art. 67⁸ § 2 k.p.). Ale jeśli to pracodawca spóźni się z wnioskiem o powrót do poprzedniej formy wykonywania pracy, wówczas jej przywrócenie może nastąpić w trybie wypowiedzenia zmieniającego (art. 67⁸ § 3 k.p.). Strony mogą również zawrzeć porozumienie zmieniające w tej kwestii. Jest to bardziej korzystne dla pracodawcy, gdyż nie stosuje się do niego przepisów o wypowiedzeniu umowy o pracę, tak jak do wypowiedzenia zmieniającego.

Rysunek 4. Korzyści telepracy



Źródło: <http://www.vat.pl/telepraca>

JAK ZATRUDNIĆ TELEPRACOWNIKA?

Jeśli pracodawca chce zatrudnić kogoś na podstawie telepracy, a będzie to nowy pracownik, będzie musiał podjąć więcej czynności, niż przy porozumieniu o zatrudnieniu w formie telepracy.

Po pierwsze: badania lekarskie

Zanim pracodawca dopuści telepracownika do pracy, ten ostatni musi przedstawić aktualne orzeczenie lekarskie. Pracodawca musi mu więc wystawić skierowanie na badania wstępne. Powinno ono zawierać określenie rodzaju badania profilaktycznego oraz wskazanie stanowiska pracy, na którym osoba ma być zatrudniona.

W skierowaniu tym pracodawca może też podać:

- dwa lub więcej stanowisk pracy,
- informacje o tym, czy na stanowisku lub stanowiskach pracy występują czynniki szkodliwe dla zdrowia lub warunki uciążliwe,
- aktualne wyniki badań i pomiarów czynników szkodliwych dla zdrowia wykonanych na tych stanowiskach.

Po przeprowadzeniu badań lekarz wydaje przyszłemu telepracownikowi zaświadczenie, w którym potwierdza, że nie ma on przeciwwskazań do wykonywania pracy na określonym stanowisku albo że takie przeciwwskazania dla niego występują. Pracodawca finansuje wstępne badania telepracowników, podobnie jak pracowników.

Po drugie: umowa o pracę lub zlecenie

Jeżeli kandydat na telepracownika spełnił wszystkie początkowe wymagania firmy, to trzeba uzgodnić z nim warunki zatrudnienia, a następnie zawrzeć umowę o pracę.

Powinna mieć ona formę pisemną i zawierać warunki standardowej umowy o pracę. A zatem powinny się w niej znaleźć: strony umowy, rodzaj, datę zawarcia oraz warunki pracy i płacy, a wśród nich m.in.: rodzaj pracy, miejsce jej wykonywania, wynagrodzenie ze wskazaniem jego składników, wymiar czasu pracy, termin rozpoczęcia pracy.

Telepracownika można zatrudnić na podstawie każdego rodzaju umowy, na jaki zatrudnia się zwykłego pracownika. A zatem można go przyjąć na okres próbny, czas określony lub zawrzeć z nim od razu umowę bezterminową.

Do telepracownika stosuje się wszystkie przepisy kodeksu pracy, dlatego podpisując z nim umowę na czas określony, trzeba pamiętać, że trzecia przekształci się w bezterminową. Nie ma też przeszkód, aby telepracownik wykonywał swoje obowiązki tymczasowo w zastępstwie za innego pracownika. W tym celu podpisuje się z nim umowę na zastępstwo.

Przykład

Dziennikarz w wydawnictwie chce skorzystać z bezpłatnego kilkumiesięcznego urlopu. Na jego miejsce wydawca zatrudnia innego dziennikarza i podpisuje z nim umowę na zastępstwo. Można w niej zastrzec, że praca będzie wykonywana w domu na komputerze własnym dziennikarza z dostępem do Internetu, gotowe artykuły będą przysyłane e-mailem.

Telepracownik może też wykonywać swoje obowiązki na podstawie umowy cywilnej: agencyjnej, zlecenia czy o dzieło. Będą w skutkach zbliżone do telepracy, jeśli strony w umowie ustalą, że praca będzie wykonywana w domu, a jej wyniki przesyłane Internetem.

Po trzecie: ubezpieczony z minimalnym wynagrodzeniem

Zatrudnionego telepracownika firma powinna zgłosić do ubezpieczeń społecznych i zdrowotnego. Ich zakres jest taki sam, jak dla zwykłych pracowników. A zatem telepracownik obowiązkowo podlega ubezpieczeniom: emerytalnym, rentowym, chorobowemu i wypadkowemu oraz zdrowotnemu. Pracodawca powinien go zgłosić do ZUS na druku ZUS ZUA w ciągu 7 dni od rozpoczęcia przez niego pracy.

Podobnie jak przy pozostałych zatrudnionych wysokość pensji telepracownika nie może być niższa od minimalnego wynagrodzenia (w 2010 r. wynosi ono 1317 zł.).

Po czwarte: informacja o warunkach zatrudnienia i szkolenie bhp

W ciągu 7 dni od rozpoczęcia zatrudnienia telepracownika pracodawca powinien przekazać mu informację o warunkach zatrudnienia.

Obowiązkiem pracodawcy jest też przeszkolenie telepracownika z bezpieczeństwa i higieny pracy. Szkolenia odbywają się w czasie pracy i na koszt pracodawcy.

Szkolenie to nie jest konieczne, dla telepracowników, którzy byli dotychczasowymi pracownikami tej samej firmy na tym samym stanowisku pracy.

Przykład

Firma zatrudnia księgową. Przedsiębiorca jednak chce, by pracowała ona w domu na tym samym stanowisku, ale w formie telepracy. Księgowa nie musi więc po raz drugi przechodzić szkolenia bhp.

Ile ma pracować telepracownik?

Nowe przepisy o telepracy niestety nie precyzują, w jakim systemie czasu pracy powinni być zatrudniani telepracownicy. A zatem wydaje się, że dopuszczalny może być każdy system przewidziany w kodeksie pracy.

Eksperti uważają jednak, że najodpowiedniejszym będzie zadaniowy czas pracy. W tym trybie firma rozlicza efekty pracy i płaci tylko za nie. Pracodawca nie musi ewidencjonować godzin pracy telepracownika. W praktyce będzie on tylko elektronicznie potwierdzał godzinę rozpoczęcia i zakończenia pracy. W zadaniowym systemie czasu pracy zatrudniony nie może pracować dłużej niż osiem godzin na dobę i przeciętnie 40 godzin przeciętnie w pięciodniowym tygodniu pracy. Zasadę tę należy stosować również do telepracownika. A zatem pracodawca zlecający jemu obowiązki powinien mieć na względzie, by ich wykonywanie nie przekroczyło tych norm czasu pracy. Jeśli zostaną przekroczone, powstaną nadgodziny. Pracodawca powinien je zrekompensować albo czasem wolnym albo dodatkami.

Jednak telepracownik w zadaniowym systemie czasu pracy będzie się mógł domagać wynagrodzenia za nadgodziny tylko wówczas, gdy uda się mu udowodnić, że na wypełnienie obowiązków nie wystarcza mu osiem godzin dziennie.

Telepracownik, ma prawo do urlopu i świadczeń socjalnych na takich samych zasadach jak pozostali pracownicy. Korzysta również z ochrony przed wypowiedzeniem lub rozwiązaniem stosunku pracy.

Z kim uzgadniać warunki telepracy?

Aby pracodawca mógł wprowadzić u siebie telepracę, wcześniej powinien uzgodnić warunki jej wykonywania z organizacjami związkowymi działającymi w firmie. Ma na to 30 dni. Warunki stosowania telepracy określa się w porozumieniu albo w regulaminie, w zależności od tego, czy u pracodawcy działają związki zawodowe oraz czy dojdzie do zawarcia porozumienia ze związkami.

Jeżeli u pracodawcy działa zakładowa albo międzyzakładowa organizacja związkowa, warunki stosowania telepracy określa się w porozumieniu zawieranym między pracodawcą i związkami zawodowymi. Jeśli w firmie działa więcej niż jedna zakładowa (międzyzakładowa) organizacja związkowa warunki wykonywania telepracy znajdują się – w porozumieniu między pracodawcą a tymi organizacjami (art. 67⁶ § 1 k.p.).

Jeśli nie uda się w tym terminie osiągnąć porozumienia, pracodawca może sam ustalić zasady wykonywania telepracy. Powinny się one znaleźć w regulaminie firmy.

FIRMA SKONTROLUJE TELEPRACOWNIKA

Wykonywanie pracy w domu wcale nie ustrzeże telepracownika przed kontrolami. Taką możliwość nowe przepisy dają pracodawcy. A zatem, jeśli dom telepracownika jest miejscem wykonywania przez niego pracy, może się on spodziewać wizyty pracodawcy. Musi być jednak zapowiedziana i za zgodą samego zatrudnionego. A skoro pracownik wyrazi zgodę, to zawsze kontrola wypadnie pozytywnie.

Prawne aspekty Zarządzania Zasobami Ludzkimi

1. Dokumentacja w sprawach związanych ze stosunkiem pracy
2. Rodzaje umów o pracę
3. Regulamin pracy

Wstęp

Prawne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi są szczególnie istotne z punktu widzenia sprawnego kierowania firmą. Kluczowa jest tu kwestia znajomości odpowiednich przepisów prawa. Prawo pracy to jedna z gałęzi prawa obejmująca ogół norm i regulacji w zakresie stosunku pracy pomiędzy pracodawcą a pracownikiem. Przedmiotem prawa pracy są stosunki pracy podporządkowanej, która świadczona jest na rzecz drugiego podmiotu w sposób dobrowolny, osobiście i za odpowiednim wynagrodzeniem oraz inne stosunki nierozdzielnie związane ze stosunkami pracy. Oprócz stosunków związanych z bezpośrednim świadczeniem pracy (stosunku pracy) na przedmiot prawa pracy składają się następujące stosunki prawne:

- przygotowujące nawiązanie stosunku pracy,
- będące następstwem zawarcia stosunku pracy,
- zabezpieczające prawidłową realizację stosunków pracy.

Funkcje prawa pracy są to założone w normach prawa podstawowe cele, które ujęte są w określone kierunki oddziaływania ustanowionych norm prawnych. W literaturze przedmiotu wskazuje się na dwie podstawowe funkcje: ochronną i organizacyjną.¹

Funkcja ochronna prawa pracy polega na stworzeniu pracownikowi bezpiecznych warunków pracy, sformułowaniu jego praw i obowiązków, jak również zapewnienia stałości oraz prawidłowości ich przestrzegania. Funkcja organizacyjna prawa pracy polega na odpowiednim ukształtowaniu norm prawnych tak, aby oddziaływały one w pożądanym kierunku na postawy pracowników oraz zapewniały efektywność przebiegu procesu pracy.

Dokumentacja w sprawach związanych ze stosunkiem pracy

Dokumentacja w sprawach związanych ze stosunkiem pracy zawiera dokumenty, które nie wchodzi w skład akt osobowych. Prowadzi się ją odrębnie dla każdego pracownika. Zgodnie z par. 8 i 8a rozporządzenia z 28 maja 1996 r. pracodawca ma obowiązek założenia i prowadzenia dla każdego pracownika następujących dokumentów:

- karty ewidencji czasu pracy w zakresie obejmującym: pracę w poszczególnych dobach, w tym pracę w niedziele i święta, w porze nocnej, w godzinach nadliczbowych

¹ Jurkowski R. (2000). *Zarządzanie personelem. Proces kadrowy i jego prawne aspekty*. Łódź: Dom Wydawniczy ABC.

oraz w dni wolne od pracy wynikające z rozkładu czasu pracy w przeciętnie pięciodniowym tygodniu pracy, a także dyżury, urlopy, zwolnienia od pracy oraz inne usprawiedliwione i nieusprawiedliwione nieobecności w pracy; w stosunku do pracowników młodocianych pracodawca uwzględnia w ewidencji także czas ich pracy przy pracach wzbronionych młodocianym, których wykonywanie jest dozwolone w celu odbycia przez nich przygotowania zawodowego; do karty ewidencji czasu pracy pracownika dołącza się jego wnioski o udzielenie czasu wolnego od pracy w zamian za czas przepracowany w godzinach nadliczbowych,

- imiennej karty (listy) wypłacanego wynagrodzenia za pracę i innych świadczeń związanych z pracą,
- karty ewidencyjnej przydziału odzieży i obuwia roboczego oraz środków ochrony indywidualnej, a także wypłaty ekwiwalentu pieniężnego za używanie własnej odzieży i obuwia oraz ich pranie i konserwację.

Ponadto do tej dokumentacji należy zaliczyć dokumentację dotyczącą podejrzeń o choroby zawodowe, chorób zawodowych, wypadków przy pracy oraz wypadków w drodze do pracy i z pracy, a także świadczeń związanych z tymi chorobami i wypadkami, chociaż nie ma ona charakteru indywidualnego (nie jest prowadzona dla poszczególnych pracowników, lecz dla ogółu zatrudnionych; par. 7 rozporządzenia z dnia 28 maja 1996 r.).²

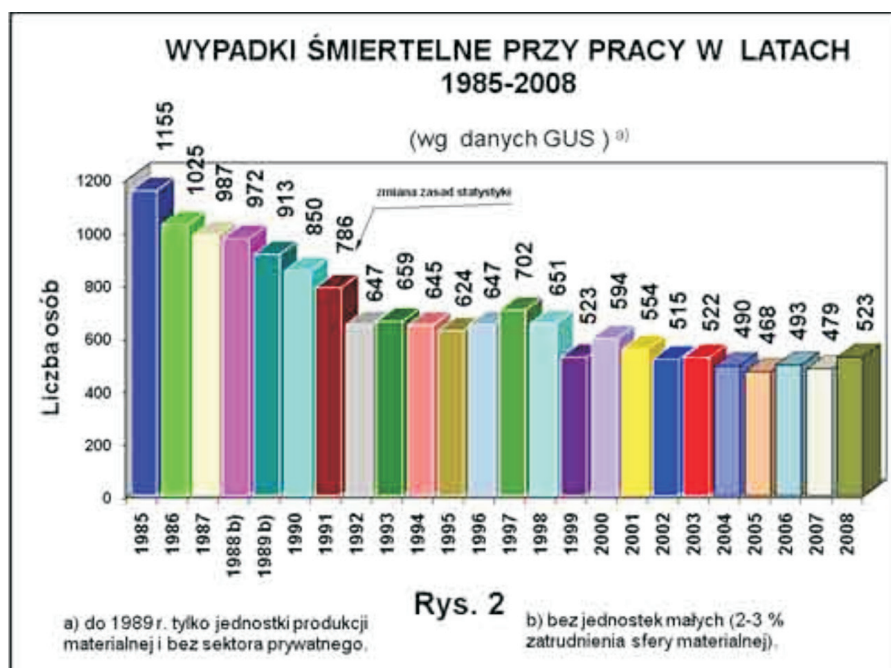
Choroby zawodowe

Oprócz akt osobowych pracodawca prowadzić powinien dokumentację dotyczącą:

- podejrzeń o choroby zawodowe,
- chorób zawodowych,
- wypadków przy pracy oraz wypadków w drodze do pracy i z pracy,

a także świadczeń związanych z tymi chorobami i wypadkami.

Wykres 1. Wypadki śmiertelne w pracy



Źródło: www.rynekpracy.pl

² Jurkowski R. (2000). *Zarządzanie personelem. Proces kadrowy i jego prawne aspekty*. Łódź: Dom Wydawniczy ABC.

Ewidencja czasu pracy

Pracodawca zobowiązany jest także do założenia i prowadzenia odrębnie dla każdego pracownika karty ewidencji czasu pracy w zakresie obejmującym:

- pracę w poszczególnych dobach, w tym pracę w niedziele i święta, w porze nocnej, w godzinach nadliczbowych oraz w dni wolne od pracy wynikające z rozkładu czasu pracy w przeciętnie pięciodniowym tygodniu pracy,
- dyżury,
- urlopy,
- zwolnienia od pracy oraz inne usprawiedliwione i nieusprawiedliwione nieobecności w pracy;
- w stosunku do pracowników młodocianych pracodawca uwzględnia w ewidencji także czas ich pracy przy pracach wzbronionych młodocianym, których wykonywanie jest dozwolone w celu odbycia przez nich przygotowania zawodowego,

Ponadto do karty ewidencji czasu pracy pracownika dołącza się jego wnioski o udzielenie czasu wolnego od pracy w zamian za czas przepracowany w godzinach nadliczbowych.

Ewidencja wynagrodzeń

Osobno dla każdego pracownika założyć i prowadzić należy imienną kartę (listę) wypłacanego wynagrodzenia za pracę i innych świadczeń związanych z pracą.

Odzież i środki ochrony indywidualnej

Podobnie jak w poprzednich punktach – i w tym przypadku każdy pracownik powinien mieć swoją kartę ewidencyjną przydziału:

- odzieży i obuwia roboczego
- środków ochrony indywidualnej,
- wypłaty ekwiwalentu pieniężnego za używanie własnej odzieży i obuwia oraz ich pranie i konserwację.

Curriculum vitae i list motywacyjny

Osoba zainteresowana zatrudnieniem powinna wystąpić do pracodawcy z odpowiednim podaniem. W związku z tym, że nie ma w tym zakresie szczególnych unormowań, pracodawcy w różny sposób regulują tę kwestię. Część z nich nadal wymaga złożenia podania o przyjęcie do pracy i życiorysu, inni wymagają podania w formie curriculum vitae i listu motywacyjnego.

Pracodawca jest zobowiązany do założenia i prowadzenia odrębnie dla każdego pracownika ewidencji czasu pracy. Obowiązek powyższy nie zależy od stanu zatrudnienia u danego pracodawcy. Ewidencja czasu pracy prowadzona jest w formie karty ewidencji czasu pracy. Zgodnie z rozporządzeniem Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 28 maja 1996 r. w sprawie zakresu prowadzenia przez pracodawców dokumentacji w sprawach związanych ze stosunkiem pracy oraz sposobu prowadzenia akt osobowych pracownika (Dz. U. nr 62, poz. 286 ze zm.), karta ewidencji czasu pracy obejmuje następujące dane:

- pracę w poszczególnych dobach, w tym pracę w niedziele i święta, w porze nocnej,
- w godzinach nadliczbowych oraz w dni wolne od pracy wynikające z rozkładu czasu pracy w przeciętnie pięciodniowym tygodniu pracy,
- dyżury,
- urlopy,
- zwolnienia od pracy oraz inne usprawiedliwione i nieusprawiedliwione nieobecności w pracy,

- w stosunku do pracowników młodocianych ewidencja uwzględnia także czas ich pracy przy pracach wzbronionych młodocianym, których wykonywanie jest dozwolone w celu odbycia przez nich przygotowania zawodowego.

Do karty ewidencji czasu pracy pracownika dołącza się jego wnioski o udzielenie czasu wolnego od pracy w zamian za czas przepracowany w godzinach nadliczbowych. Ewidencję należy prowadzić na bieżąco przez cały okres zatrudnienia pracownika, bez względu na wymiar czasu pracy, w jakim jest on zatrudniony.

WAŻNE!!

W stosunku do pracowników objętych systemem zadaniowego czasu pracy, pracowników zarządzających w imieniu pracodawcy zakładem pracy oraz pracowników otrzymujących ryczałt za godziny nadliczbowe lub za pracę w porze nocnej nie ewidencjonuje się godzin ich pracy. W odniesieniu do tej grupy zatrudnionych ewidencja czasu pracy obejmuje tylko dni pracy z uwzględnieniem okresów nieobecności pracownika.

Jednakże prowadzenie przez pracodawcę ewidencji czasu pracy jest niezbędne dla prawidłowego ustalenia wynagrodzenia pracownika oraz innych należnych mu ze stosunku pracy świadczeń. Pracownik ma prawo wglądu do swojej ewidencji czasu pracy, a pracodawca jest zobowiązany udostępnić mu powyższą ewidencję na żądanie.

Lista obecności nieobowiązkowa, ale wskazana

Jednym z obowiązków pracodawcy jest ustalenie (w regulaminie pracy albo – gdy pracodawca nie jest zobowiązany do wydania regulaminu pracy – w informacji dodatkowej) sposobu potwierdzania przez pracowników przybycia i obecności w pracy oraz usprawiedliwiania nieobecności w pracy. Powyższe wynika z art. 29 § 3 i art. 1041 § 1 pkt 9 K.p. *W praktyce najczęstszą formą potwierdzania przez pracowników przybycia i obecności w pracy jest lista obecności w wersji tradycyjnej (papierowej) lub też elektronicznej. Trzeba jednak podkreślić, iż przepisy prawa pracy nie wymagają jej prowadzenia, pozostawiając określenie formy potwierdzania przez pracowników przybycia i obecności w pracy oraz usprawiedliwiania nieobecności w pracy do swobodnego uznania pracodawcy.*³

Treść umowy o pracę i sposób jej zawarcia

Podstawowym aktem inicjującym powstanie stosunku pracy jest umowa o pracę. **Umowa o pracę powinna być zawarta na piśmie**, natomiast pracodawca powinien najpóźniej w dniu rozpoczęcia świadczenia przez pracownika pracy potwierdzić w formie pisemnej wzajemne „ustalenia co do rodzaju umowy oraz jej warunków”. Kodeks pracy wskazuje, jakie minimalne postanowienia powinna zawierać umowa o pracę, zgodnie z tym wyliczeniem minimalna treść umowy powinna wskazywać:

- strony umowy,
- rodzaj umowy,
- datę zawarcia umowy oraz warunki pracy i płacy.

Pod pojęciem warunków pracy i płacy kryją się postanowienia umowy, które określają m. in. rodzaj pracy, miejsce wykonywania pracy, wynagrodzenie za pracę odpowiadające rodzajowi pracy, ze wskazaniem składników wynagrodzenia, wymiar czasu pracy, termin rozpoczęcia pracy.

Trzeba podkreślić, iż wyliczenie to ma charakter **katalogu otwartego**, innymi słowy umowa o pracę może zawierać **dodatkowe postanowienia, które nie są wprost wskazane**

³ Jurkowski R. (2000). *Zarządzanie personelem. Proces kadrowy i jego prawne aspekty*. Łódź: Dom Wydawniczy ABC.

w art. 29 kodeksu pracy. Należy jednak pamiętać, iż te dodatkowe postanowienia nie mogą być sprzeczne z bezwzględnie obowiązującymi przepisami prawa pracy, normy prawa pracy mają bardzo często charakter semimperatywny tzn. jednostronnie korzystny w tym wypadku stroną korzystającą z takiej konstrukcji normy jest pracownik.

Postanowienia umowy o pracę mogą być bardziej korzystne dla pracownika niż analogiczne postanowienia wynikające z kodeksu pracy, a postanowienia umowy o pracę mniej korzystne niż odpowiednie postanowienia kodeksu pracy są bezwzględnie nieważne. W takiej sytuacji w miejsce nieważnych postanowień umowy wchodzi przepisy prawa pracy. Należy również przychylić się do generalnej tezy, zgodnie z którą nawet jeśli umowa o pracę okaże się nieważna, a zatem nie stworzy zobowiązań stron w momencie jej zawarcia, to zobowiązanie takie powstaje wraz z dopuszczeniem pracownika do pracy na warunkach tej umowy.

Przed zawarciem umowy o pracę pracodawca ma obowiązek skierować osobę zatrudnianą na wstępne bezpłatne badania lekarskie, które potwierdzą możliwość wykonywania pracy w określonych warunkach. Jeśli umowa nie została zawarta na piśmie, pracodawca powinien niezwłocznie, nie później jednak niż w ciągu 7 dni od dnia rozpoczęcia pracy, potwierdzić pracownikowi na piśmie rodzaj umowy i jej warunki. Gdy pracodawca nie dopełni tego obowiązku to:

- jest to wykroczenie przeciwko prawom pracownika i pracodawca ponosi odpowiedzialność zgodnie z regulacją KP (kara grzywny)
- pracownik może wnieść do sądu powództwo o ustalenie, że wiąże go z pracodawcą umowa o określonej treści, a także powództwo o złożenie oświadczenia woli o określonej treści.

2. Rodzaje umów o pracę

UMOWY O PRACĘ REGULOWANE PRZEZ KODEKS PRACY

UMOWA O PRACĘ NA OKRES PRÓBNY (ma na celu sprawdzenie przez pracodawcę przydatności pracownika do pracy w zakładzie oraz poznanie przez pracownika warunków pracy w zatrudniającej go jednostce, czyli wzajemne poznanie się stron stosunku pracy):

- może poprzedzać każdą umowę o pracę (umowę na czas określony, na czas nieokreślony, na czas wykonywania określonej pracy),
- czas trwania nie dłuższy niż 3 miesiące (ustala go pracodawca),
- między tym samym pracownikiem a pracodawcą może być zawarta tylko jeden raz, nawet, jeżeli została zawarta na okres krótszy niż 3 miesiące,
- rozwiązuje się po upływie terminu, na jaki była zawarta, bez potrzeby działań którejkolwiek ze stron stosunku pracy,
- można ją rozwiązać wcześniej za wypowiedzeniem; długość zależy od czasu trwania umowy i wynosi:
 - 3 dni robocze – jeżeli okres próby nie przekracza 2 tygodni,
 - 1 tydzień – jeżeli okres próby jest dłuższy niż 2 tygodnie, a krótszy niż 3 miesiące,
 - 2 tygodnie – jeśli okres próbny wynosi 3 miesiące,
- można ją również rozwiązać wcześniej na mocy porozumienia stron lub bez wypowiedzenia z winy pracownika,
- po zakończeniu okresu próbnego pracodawca nie musi zatrudnić pracownika,

- jeżeli została zawarta na dłużej niż miesiąc, a ulegałaby rozwiązaniu po upływie trzeciego miesiąca ciąży pracownicy, to zostaje przedłużona do dnia porodu,
- nie zawiera się jej z pracownikami młodocianymi.

UMOWA O PRACĘ NA CZAS OKREŚLONY

- czas trwania powinien być zawsze w sposób konkretny określony w umowie (data rozpoczęcia i zakończenia),
- rozwiązuje się sama po upływie czasu na jaki została zawarta,
- pracodawca nie musi podawać przyczyny wypowiedzenia,
- wcześniej można ją rozwiązać za dwutygodniowym wypowiedzeniem, (jeżeli trwa dłużej niż 6 miesięcy i możliwość wcześniejszego rozwiązania została przewidziana w umowie), na mocy porozumienia stron, z winy pracownika bez wypowiedzenia
- jeżeli ulegałaby rozwiązaniu po upływie trzeciego miesiąca ciąży pracownicy, to zostaje przedłużona do dnia porodu,
- terminu zakończenia umowy nie można zmienić sporządzając aneks do niej (może to być potraktowane jako zawarcie nowej umowy na czas określony),
- nawet, jeśli pracodawca zwolni pracownika od świadczenia pracy w okresie wypowiedzenia, to musi mu za ten czas zapłacić.

UMOWA O PRACĘ NA CZAS NIEOKREŚLONY

- jest umową bezterminową, strony określają w niej wyłącznie moment rozpoczęcia wykonywania pracy (nie oznaczają terminu końcowego),
- jest ona najkorzystniejsza dla pracownika, gdyż stwarza najdalej idącą ochronę trwałości stosunku pracy,
- nie wolno zmieścić w niej adnotacji, że o dacie rozwiązania decyduje pracodawca,
- może być przez pracodawcę rozwiązana w drodze wypowiedzenia tylko z uzasadnionych powodów, a jeżeli pracownik jest reprezentowany przez związek zawodowy, po uprzedniej konsultacji z tym związkiem,
- okres wypowiedzenia uzależniony jest od okresu zatrudnienia u danego pracodawcy i wynosi:
 - 2 tygodnie, jeżeli pracownik był zatrudniony krócej niż 6 miesięcy,
 - 1 miesiąc, jeżeli był zatrudniony, co najmniej 6 miesięcy,
 - 3 miesiące, jeżeli pracownik był zatrudniony co najmniej 3 lata,
- kolejna trzecia umowa zawarta na czas określony automatycznie przekształca się w umowę na czas nieokreślony, gdy przerwa między nimi nie przekracza jednego miesiąca, a umowy zostały zawarte między tymi samymi stronami.

UMOWA O PRACĘ NA CZAS WYKONANIA OKREŚLONEJ PRACY

- zawiera się ją wówczas, gdy ściśle oznaczenie czasu trwania umowy nie jest możliwe,
- zawiera się ją w celu świadczenia przez pracownika pracy wchodzącej w zakres oznaczonego i z góry ograniczonego w czasie zadania,
- jest to umowa terminowa i trwa tak długo, aż zostanie wykonana konkretna praca, (czyli rozwiązuje się sama dopiero wówczas, gdy zostanie wykonana określona praca),
- nie może zostać rozwiązana za wypowiedzeniem, wolno jedynie zwolnić pracownika na mocy porozumienia lub bez wypowiedzenia z jego winy.

Rysunek 1. Wzór umowy na czas nieokreślony

WZÓR UMOWY NA CZAS NIEOKREŚLONY	
..... (pieczęć nagłówkowa pracodawcy)	 (miejscowość i data)
..... (numer REGON-EKD)	
UMOWA O PRACĘ NA CZAS NIEOKREŚLONY	
zawarta w dniu (data zawarcia umowy)	
między (imię i nazwisko pracodawcy lub osoby reprezentującej pracodawcę albo osoby upoważnionej do składania oświadczeń w imieniu pracodawcy)	
a (imię i nazwisko pracownika oraz jego miejsce zamieszkania) na czas nieokreślony	
1. Strony ustalają następujące warunki zatrudnienia:	
1) rodzaj umówionej pracy (stanowisko, funkcja, zawód, specjalność)	
2) miejsce wykonywania pracy	
3) wymiar czasu pracy	
4) wynagrodzenie (składniki wynagrodzenia i ich wysokość oraz podstawa prawna ich ustalenia)	
5) inne warunki zatrudnienia	
6) (dopuszczalna liczba godzin pracy ponad określony w umowie wymiar czasu pracy, których przekroczenie uprawnia pracownika, oprócz normalnego wynagrodzenia, do dodatku do wynagrodzenia, o którym mowa w art. 151 ¹ par. 1 kodeksu pracy*)	
2. Termin rozpoczęcia pracy	
..... (data i podpis pracownika)	 (podpis pracodawcy lub osoby reprezentującej pracodawcę albo osoby upoważnionej do składania oświadczeń w imieniu pracodawcy)
*) Dotyczy umowy o pracę z pracownikiem zatrudnianym w niepełnym wymiarze czasu pracy.	

Źródło: opracowanie własne

UMOWA O PRACĘ NA ZASTĘPSTWO (zawierana jest na okres usprawiedliwionej nieobecności pracownika, który będzie zastępowany):

- można ją rozwiązać w każdej chwili za trzydniowym wypowiedzeniem lub na mocy porozumienia stron,
- nie przedłuża się automatycznie do dnia porodu, jeżeli pracownica zastępująca innego pracownika zaszła w ciążę,
- nie trzeba jej wypowiadać, bo rozwiązuje się automatycznie w dniu powrotu zastępowanego pracownika bądź w momencie, gdy nieobecność zastępowanego pracownika przestaje być usprawiedliwiona,
- nie bierze się jej pod uwagę przy ustalaniu liczby umów zawartych na czas określony między tymi samymi stronami.

UMOWA PRZEDWSTĘPNA

Umowa przedwstępna, której przedmiotem jest zawarcie w przyszłości umowy o pracę, jest coraz częściej spotykana w stosunkach pracy. Tego typu umowa jest dobrym sposobem na zatrudnienie cenionych na rynku pracy specjalistów. Trzeba zaznaczyć, iż tematyka umów przedwstępnych nie jest uregulowana w Kodeksie pracy. Jednak o dopuszczalności stosowania umowy przedwstępnej na gruncie prawa pracy wypowiadał się Sąd Najwyższy, który w wyroku z 15 marca 1977 r. (sygn. akt I PRN 22/77) orzekł:

„Problem umów przedwstępnych nie został unormowany bezpośrednio w przepisach Kodeksu pracy. Nie oznacza to, że takie umowy w stosunkach pracy są niedopuszczalne. Nie ma żadnych przeszkód prawnych, by strony w umowie przedwstępnej zobowiązały się do zawarcia oznaczonej umowy o pracę. Podstawę prawną do zawarcia umowy przedwstępnej stanowi art. 389 K.c., który – z mocy art. 300 K.p. – ma odpowiednie zastosowanie do stosunków pracy. (...)”

Przez umowę przedwstępną strony zobowiązują się do zawarcia umowy określonego typu, który musi zostać wskazany w umowie przedwstępnej (art. 389 Kodeksu cywilnego).⁴

WAŻNE. Umowa przedwstępna powinna określać istotne postanowienia umowy przyrzeczonej. Jeżeli więc przedmiotem umowy przedwstępnej jest zawarcie umowy o pracę, w umowie przedwstępnej powinny znaleźć się istotniejsze postanowienia odnośnie warunków pracy i płacy.

W umowie przedwstępnej można też zabezpieczyć się na okoliczność nierzetelności jednej ze stron umowy. W razie niezawarcia umowy przyrzeczonej (bądź niedotrzymania ustalonych już warunków tej umowy), stronę winną tej sytuacji można obciążyć karą umowną.

UMOWY CYWILNOPRAWNE

Świadczenie pracy ma miejsce na podstawie kontraktu cywilno-prawnego. Osoby zatrudnione w ten sposób nie są pracownikami w rozumieniu Kodeksu Pracy korzystają jedynie z pewnych uprawnień np. urlopu pracowniczego.

UMOWA ZLECENIA

Na podstawie umowy zlecenia przyjmujący zlecenie, czyli zleceniobiorca, zobowiązuje się do wykonania określonej pracy, w określonym terminie, za określone wynagrodzenie na rzecz dającego zlecenie, czyli zleceniodawcy:

- zleceniobiorca nie jest podporządkowany zleceniodawcy,
- zleceniobiorca wykonuje czynności, które nie wymagają zatrudnienia w stałym czasie, stałym miejscu i pod kierownictwem pracodawcy,
- nie wolno na zleceniobiorcę nakładać takich obowiązków jak na pracownika – np. domagać się, aby podpisywał listę obecności, bo wtedy umowa zlecenia może zostać uznana za pozorną,
- w ramach umowy zlecenia usługi może świadczyć nie tylko osoba fizyczna, ale i podmiot gospodarczy,
- nie ma żadnych ograniczeń w liczbie kolejnych takich umów,
- umowa nie skutkuje dla pracodawcy obowiązkiem udzielania urlopu, wypłacania odprawy, zapłaty za okres niezdolności do pracy (choroby),

⁴ Jurkowski R. (2000). *Zarządzanie personelem. Proces kadrowy i jego prawne aspekty*. Łódź: Dom Wydawniczy ABC.

- pracodawca ma obowiązek odprowadzania składek na ubezpieczenie emerytalne i rentowe; ubezpieczenie chorobowe jest dobrowolne, zaś wypadkowe jest obowiązkowe, jeśli praca jest wykonywana w siedzibie lub miejscu prowadzenia działalności przez pracodawcę; w praktyce, jeśli zleceniobiorca jest już objęty ubezpieczeniem to zleceniodawca nie odprowadza już składek.

UMOWA AKWIZYCJI

Takie umowy są coraz częściej zawierane w obrocie gospodarczym. Stronami są: osoba fizyczna lub wyspecjalizowana firma, która jest akwizytorem i podmiot gospodarczy, czyli dający jej zlecenie. Stosuje się od nich przepisy dotyczące umowy agencyjnej (art. 758-764 kodeksu cywilnego).

- tak jak każda umowa cywilnoprawna powoduje obniżenie kosztów pracowniczych łatwiej ją rozwiązać niż umowę o pracę,
- zarobki akwizytora zależą wyłącznie od efektów jego pracy, przedsiębiorca nie płaci mu za tzw. przestoje i inne okresy niewykonywania pracy,
- akwizytor nie ma prawa do wynagrodzenia za czas urlopu oraz za czas innych okresów niewykonywania pracy,
- należy nie stawiać akwizytorowi wymogów takich jak pracownikowi, aby umowa ta nie została uznana za zatrudnienie w ramach stosunku pracy,
- wzajemnych roszczeń ze stosunku tej umowy strony mogą dochodzić przed sądem cywilnym, a nie sądem pracy, co wpływa na zwiększenie kosztów procesu.

UMOWA O DZIEŁO

- bardzo często stosowana, szczególnie w stosunku do tych, za których pracodawca nie musi odprowadzać składek na ZUS (np. studenci, emeryci),
- zatrudnionemu w ten sposób wykonawcy nie przysługują uprawnienia pracownicz, np. prawo do urlopu lub zasiłku chorobowego,
- umowa o dzieło nie rodzi dla zamawiającego obowiązku opłacania jakichkolwiek ubezpieczeń społecznych,
- wykonujący dzieło nie jest podporządkowany zamawiającemu,
- umowa o dzieło zobowiązuje do osiągnięcia określonego rezultatu, czyli wykonania umówionego dzieła,
- dziełem może być np. uszycie spodni, przeprowadzenie remontu mieszkania, założenie instalacji elektrycznej, tłumaczenie, wykonanie szafki itp.,
- zamawiający zobowiązuje się do zapłacenia wynagrodzenia, które powinno zostać określone w umowie, ale może też być ustalone w inny sposób, np. poprzez wskazanie, co będzie podstawą do jego wypłacenia,
- dzieło musi być wykonane w sposób i w terminie zapisanym w umowie,
- zamawiający może od umowy odstąpić lub zażądać zmiany sposobu wykonania, nakazać poprawki czy dalsze wykonanie komuś innemu na koszt wykonawcy i wyznaczyć nowy termin, jeśli:
 - wykonawca opóźnia się z rozpoczęciem pracy lub wykończeniem dzieła, a prawdopodobne jest, że nie wykona w terminie oznaczonym w umowie,
 - wykonawca wykonuje dzieło wadliwie i nie reaguje na wezwania dotyczące zmiany sposobu wykonania,
 - gdyby się okazało, że dzieło wykonano ściśle według wskazówek, a mimo to jest ono wadliwe, to wykonawca nie odpowiada potem za zniszczenie, uszkodzenie lub niewłaściwą funkcjonalność dzieła, wynikłą z wadliwego wykonania i należy mu

się umówione wynagrodzenie. Powinien jednak wcześniej zawiadomić zamawiającego, że jego wskazówki mogą sprawić, iż dzieło będzie wadliwe.

UMOWA AGENCYJNA

W jej ramach agent (strona przyjmująca zlecenie) zobowiązuje się w zamian za określone wynagrodzenie (provizję), do stałego pośrednictwa w zawieraniu umów oznaczonego rodzaju na rzecz dającego zlecenie lub do zawierania takich umów jego imieniem; dotyczy np. agentów ubezpieczeniowych:

- agenta można łatwiej zwolnić niż pracownika,
- pracodawca nie wypłaca mu wynagrodzenia za urlop, zwolnienia okolicznościowe i inną usprawiedliwioną nieobecność w firmie,
- do zawierania umów agent musi mieć pełnomocnictwo (w razie wątpliwości jest ono domniemywane),
- agent otrzymuje prowizję od umów zawartych z jego udziałem, czyli za efekt swego działania,
- tym, w jaki sposób zadania będą wykonywane decyduje sam agent (ograniczony jest standardami pracy określonej firmy),
- prawidłowe rozliczenie z ZUS i US agent troszczy się samodzielnie,
- każda ze stron (agent oraz zlecający przedsiębiorca) jest zobowiązana do zachowania lojalności wobec drugiej.

Umowa agencyjna może być zawarta na czas oznaczony i nieoznaczony. Umowę zawartą na czas oznaczony a wykonywaną po upływie terminu, na jaki została zawarta, poczytuje się za zawartą na czas nieoznaczony.

Umowa zawarta na czas nieoznaczony może być wypowiedziana na miesiąc naprzód w pierwszym roku, na dwa miesiące naprzód w drugim roku oraz na trzy miesiące naprzód w trzecim i następnych latach trwania umowy. Powyższe terminy wypowiedzenia nie mogą być skracane.

Agent może żądać prowizji od kontraktów nie przez siebie podpisanych, jeżeli do ich zawarcia doszło w wyniku jego działalności lub, jeżeli zostały one zawarte z klientami pozyskanymi przez niego poprzednio dla takich samych umów. Jeżeli agentowi zostało przyznane prawo wyłączności w odniesieniu do pewnej grupy klientów lub obszaru geograficznego, a w czasie trwania umowy agencyjnej została bez udziału agenta zawarta umowa z klientem z tej grupy lub obszaru, to agent także może żądać prowizji od tej umowy.

SPÓŁDZIELCZA UMOWA O PRACĘ REGULOWANA PRZEZ PRAWO SPÓŁDZIELCZE (art. 201-203) I KODEKS PRACY – istnieje tu funkcjonalne powiązanie spółdzielczego stosunku zatrudnienia z członkostwem spółdzielni, polegające na tym, że przez cały czas trwania stosunku członkowskiego obie strony mają ustawowy i statutowy obowiązek do nawiązania i pozostawania w stosunku zatrudnienia zgodnie z gospodarczymi możliwościami spółdzielni i zgodnie z kwalifikacjami osobistymi i zawodowymi osoby, która posiada członkostwo spółdzielni.

Osoba zatrudniona w spółdzielni pracy pozostaje w dwóch odrębnych stosunkach prawnych:

- w pierwszej kolejności musi być z nią nawiązany stosunek członkostwa spółdzielni (regulowany przez Prawo Spółdzielcze i statut spółdzielni),
- dopiero potem powstaje prawo podmiotowe do nawiązania stosunku zatrudnienia trwającego przez cały czas trwania stosunku członkostwa (wyjątki od tej zasady przewiduje Prawo Spółdzielcze),

- stosunek zatrudnienia może być realizowany w ramach:
 - zatrudnienia pracowniczego (tj. spółdzielcza umowa o pracę),
 - zatrudnienia niepracowniczego (tj. umowa zlecenia, umowa o dzieło),
- rozwiązanie może nastąpić na podstawie:
 - porozumienia stron,
 - wypowiedzenia,
 - niezwłocznego rozwiązania z przyczyn przez członka niezawinionych,
 - wykluczenia ze spółdzielni,
 - wykreślenia z rejestru członkowskiego.

UMOWA O PRACĘ NAKŁADCZĄ – inaczej umowa o pracę chałupniczą. To coś pośredniego między umową o pracę a umową o dzieło (tu też ważny jest rezultat). Zasady zawierania takich umów reguluje rozporządzenie Rady Ministrów z 1975 r.:

- wykonawca nie musi świadczyć pracy osobiście, sam organizuje sobie czas pracy i warsztat,
- umowa taka może być zawierana nawet na kilka lat (to zbliża ją do umów o pracę),
- musi określać minimalną miesięczną płacę w wysokości nie mniejszej niż kwota najniższego wynagrodzenia,
- rozwiązanie takiej umowy może nastąpić w każdej chwili, za porozumieniem stron (umowa zawarta na czas nieokreślony może być rozwiązana z miesięcznym wypowiedzeniem),
- składki na ubezpieczenie emerytalne i rentowe są dla nakładców obowiązkowe, składki chorobowe są dobrowolne, a ubezpieczeniu wypadkowemu nie podlegają,
- ochronę chałupniczek w ciąży lub w okresie urlopu macierzyńskiego przed wypowiedzeniem lub rozwiązaniem umowy,
- pracodawca wydaje świadectwo pracy.

3. Regulamin pracy

Regulamin pracy musi funkcjonować u pracodawców zatrudniających powyżej 20 pracowników, jeżeli nie obowiązuje u nich układ zbiorowy pracy. Powinien on regulować kwestie organizacyjne i porządkowe w sposób nie mniej korzystny dla pracowników niż postanowienia układowe i ustawowe.

Regulamin pracy jest istotnym aktem wewnątrzzakładowym, który reguluje kwestie dotyczące organizacji i porządku w procesie pracy oraz związane z tym prawa i obowiązki pracodawcy i pracowników. Umożliwia on pracodawcy elastyczne kształtowanie organizacji pracy zgodnie z potrzebami danej firmy.

Jednak nie wszyscy pracodawcy zobowiązani są do przyjęcia tego dokumentu. Zgodnie bowiem z art. 104 par. 2 k.p., nie wprowadza się go, jeżeli postanowienia dotyczące organizacji i porządku w procesie pracy zawiera układ zbiorowy pracy. Ponadto regulaminu nie sporządza pracodawca zatrudniający mniej niż 20 pracowników.⁵

Zakres przedmiotowy regulaminu:

Zakres przedmiotowy regulaminu pracy określa art. 104 par. 1 k.p. Wymienione w tym przepisie zagadnienia obowiązkowo powinny być uregulowane w regulaminie. Jednocze-

⁵ Jurkowski R. (2000). *Zarządzanie personelem. Proces kadrowy i jego prawne aspekty*. Łódź: Dom Wydawniczy ABC.

śnie pracodawca może zamieścić w nim dodatkowe, wynikające z potrzeb danego zakładu, obowiązki i prawa pracowników i pracodawcy związane z organizacją i porządkiem w procesie pracy.

Natomiast **obowiązkowa treść regulaminu pracy** dzieli się na:

- część normatywną,
- część informacyjną.

Postanowienia o charakterze informacyjnym zazwyczaj mają postać wyciągów z powszechnie obowiązujących przepisów, np. wykazy prac wzbronionych młodocianym i kobietom.

Uzgodnienia ze związkowcami

Regulamin pracy ustala pracodawca w uzgodnieniu w zakładową organizacją związkową. Powinien więc uzyskać zgodę związkowców na postanowienia zawarte w projekcie regulaminu i ewentualnie uwzględnić zaproponowane zmiany.

Pracodawca i związki zawodowe, przystępując do negocjacji dotyczących regulaminu pracy, powinni określić maksymalny czas ich trwania. Jeżeli w tym okresie nie uzgodnią treści regulaminu, pracodawca może samodzielnie wydać ten dokument. Natomiast regulamin pracy wydany bez wymaganego uzgodnienia, gdy w zakładzie działa organizacja związkowa, nie ma mocy wiążącej.

Pracodawca może zatem samodzielnie ustalić regulamin pracy:

- gdy nie działa u niego żadna zakładowa organizacja związkowa,
- po bezskutecznym upływie terminu wyznaczonego przez strony w celu uzgodnienia treści tego dokumentu.

Natomiast gdy u pracodawcy działa więcej organizacji związkowych, sposób współdziałania przy ustalaniu regulaminu pracy należy określić na podstawie przepisów ustawy z dnia 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych (t.j. Dz.U. z 2001 r. nr 79, poz. 854 z późn. zm.). W zakładzie pracy, w którym działa kilka zakładowych organizacji związkowych, pracodawca przedstawia im projekty regulaminu pracy i regulaminu wynagradzania. Aby wziąć udział w dalszej części negocjacji, organizacje związkowe powinny w terminie 30 dni przedstawić wspólnie uzgodnione stanowisko dotyczące projektów. Jeśli we wskazanym terminie związki zawodowe nie przedstawią wspólnego stanowiska, tracą uprawnienie do tworzenia regulaminów, a ich głos ma jedynie charakter opinii.⁶

Etapy wprowadzenia Regulaminu Pracy:

Przygotuj projekt regulaminu pracy. Należy w nim uregulować wszystkie obowiązkowe zagadnienia dotyczące organizacji i porządku w procesie pracy oraz związane z tym prawa i obowiązki pracodawcy i pracowników, a także kwestie, których doprecyzowanie jest celowe z uwagi na swoiste potrzeby zakładu.

Przełącz projekt organizacji związkowej. Pracodawca uzgadnia z działającą u niego organizacją postanowienia regulaminu.

Określ maksymalny czas uzgodnień. Kwestię tę pracodawca i związki zawodowe powinny ustalić, przystępując do negocjacji dotyczących regulaminu.

Skonsultuj się ze wszystkimi organizacjami. Jeżeli u pracodawcy działa kilka organizacji, pracodawca uzgadnia treść regulaminu ze wspólną reprezentacją związkową albo przyjmuje wspólnie uzgodnione stanowisko tych organizacji.

⁶ Jurkowski R. (2000). *Zarządzanie personelem. Proces kadrowy i jego prawne aspekty*. Łódź: Dom Wydawniczy ABC.

Samodzielne ustal treść regulaminu. W razie braku organizacji związkowej oraz nieuzgodnienia w wyznaczonym terminie treści regulaminu – pracodawca wydaje regulamin pracy samodzielnie. Pracodawca wydaje regulamin samodzielnie, także gdy działające u niego organizacje związkowe nie wypracowały wspólnego stanowiska i upłynęło 30 dni od przedstawienia im do uzgodnienia projektu regulaminu.

Poinformuj pracowników. Regulamin podaje się do wiadomości pracowników w sposób przyjęty w danym zakładzie. Wchodzi on w życie po upływie 2 tygodni od dnia udostępnienia go załodze.



Efektywna komunikacja w firmie

1. Otwarta komunikacja
2. Proces komunikacji (nadawca - komunikat - odbiorca)
3. Dwie płaszczyzny komunikacji werbalna i niewerbalna
4. Bariery w komunikacji (co nam utrudnia komunikowanie się)
5. Motywowanie poprzez udzielanie informacji zwrotnej (feed back'u)
6. Język reaktywny a język proaktywny

Wstęp

Aż **ponad 80%** informacji odbieranych przez ludzi w procesie komunikacji przesyłanych jest **za pomocą mowy niewerbalnej** (mowa ciała, postawa ciała, barwa głosu, tempo mówienia, ruch, gestykulacja, mimika, kontakt wzrokowy, sposób ubierania się, aranżacja miejsca, rozumienie charakteru relacji).¹

Rozmawiamy ze sobą, wyrażamy myśli za pomocą obrazów, używamy gestów, posługujemy się wyżej wspomnianą „mową ciała”, komunikujemy się na odległość i szukamy odmiennych sposobów nawiązywania kontaktów oraz dzielenia się pomysłami.

Komunikowanie się z otoczeniem jest jednym z najważniejszych aspektów życia człowieka. Wymiana myśli może się odbywać za pomocą **SŁOWA MÓWIONEGO** (wbrew pozorom konwersacja jest wciąż najpopularniejszą formą rozrywki), **SŁOWA PISANEGO** (listów, książek, prasy) oraz **OBRAZÓW** (rysunków, telewizji i filmu).

1. Otwarta komunikacja

Panowie Engel, Warshaw i Kinnear zdefiniowali KOMUNIKACJĘ jako - transakcję między dwoma lub więcej stronami, polegającą na wzajemnym przekazywaniu treści za pomocą świadomie wybranych symboli o określonym znaczeniu”.¹

Komunikacja jest **OTWARTA** kiedy o naszych wewnętrznych stanach (życzeniach, oczekiwaniach, troskach, gniewie, obawach, itp.) mówimy wprost, zamiast ukrywać je za milczeniem, niejasnymi aluzjami i nieuprawnionymi uogólnieniami.

OTWARTOŚĆ w komunikacji to także szczere zainteresowanie tym, co druga osoba ma do powiedzenia. To dialog skoncentrowany na wymianie myśli i uczuć.

Otwarta komunikacja to również **KLUCZ** do **SUKCESU** w wielu obszarach zawodowych:

- **KOMUNIKATYWNY menedżer** potrafi sprawdzić się w najtrudniejszych negocjacjach,

¹ Armstrong M. (2000). *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

- **KOMUNIKATYWNY przełożony** potrafi budować pozytywne relacje w zespole i efektywnie motywować swoich pracowników,
- **KOMUNIKATYWNY lekarz** potrafi trafnie zdiagnozować pacjenta i udzielić mu wsparcia w chorobie,
- **KOMUNIKATYWNY handlowiec** potrafi trafnie rozpoznać oczekiwania i potrzeby klienta i w odpowiedni sposób je zaspokoić.

SKUTECZNA KOMUNIKACJA

Zachodzi wówczas, gdy ludzie rozumieją, co do siebie nawzajem mówią. Można ją określić jako umiejętność „porozumiewania się”.

Człowiek komunikatywny to taki, który w klarowny i zrozumiały sposób przekazuje innym swoje myśli i odczucia.

UMIEJĘTNOŚĆ DOBREGO KOMUNIKOWANIA SIĘ:

- zapobiega nieporozumieniom i konfliktom,
- tworzy dobrą atmosferę między ludźmi,
- oszczędza czas,
- sprawia, że inni ludzie wiedzą, czego chcemy oraz czego mogą się po nas spodziewać.

Słyszeliście Państwo na pewno wiele razy ludzi mówiących: „To nie jest to, co miałem na myśli”. Trudność wyrażenia własnych myśli w taki sposób, aby inni rozumieli to, co chcemy, aby rozumieli, jest naszym wspólnym problemem.

W procesie komunikowania istotne znaczenie ma 5 elementów:

- co mamy na myśli, gdy mówimy. Myślenie, to operowanie symbolami, którym nadaje się odpowiedniki słowne;
- co rzeczywiście mówimy (treść komunikatu, czyli słowne odpowiedniki);
- jak mówimy (jakość mówienia);
- co inna osoba słyszy;
- co inna osoba myśli, że słyszy (rozumie z tego, co usłyszała)

DOBRA KOMUNIKACJA

To również szczere zainteresowanie tym, co ma nam do powiedzenia druga osoba. To dialog skoncentrowany na wzajemnej wymianie myśli i uczuć. Można ją określić jako umiejętność „dogadywania się”

Ludzie lepiej rozumieją to, co chcesz im przekazać, kiedy:

- mówisz wprost o swoich myślach, spostrzeżeniach, odczuciach: „*Tak to widzę, tak myślę, tak odczuwam*”.
- mówisz za siebie: „*Moim zdaniem...*”, „*Według mnie...*” i nie zasłaniasz się innymi sformułowaniami takimi jak: „*Zdaniem większości ludzi...*”, „*Bo wszyscy...*”, „*U nas się sądzi...*”, to po prostu próba ukrycia własnego zdania czy opinii.

Wypowiadasz się w jednoznaczny sposób tzn. tak, aby Twój komunikat był klarowny, jasny i niósł dla rozmówcy jasne intencje.

- Nie przerywasz i słuchasz do końca tego, co mówią inni.
- Masz gotowość do przyznania się do pomyłki.
- Liczysz się z uczuciami drugiej osoby.
- Przyjmujesz punkt widzenia drugiej strony, masz szacunek do jego „modelu świata”.
- Unikasz udzielania „dobrych rad”.
- Nie oceniasz.
- Zwracasz uwagę na sens, a nie na formę wypowiedzi.

JEDNOZNACZNE WYRAŻANIE

Wyrażaj się w sposób jednoznaczny. Komunikat jednoznaczny to taki, który nie daje się źle zrozumieć.

Jasnym jest (w świetle tej definicji), że każdy komunikat może być niejednoznaczny, jeśli nadawca mocno do tego się przyłoży. Możemy jednak starać się unikać typowych pułapek, mogących doprowadzić do nieporozumień. W większości posługujemy się z konieczności – skrótami myślowymi, stwierdzeniami, w których brakuje części informacji.

Relacje z innymi ludźmi wymagają, by swoje uwagi formułować w sposób klarowny i jednoznaczny. Taki styl przekazu daje pewność, że druga osoba „wyraźnie usłyszy” to, co nadawca ma do powiedzenia.

Przykładami niejednoznacznych twierdzeń są:

- **zdania nadużywające określeń „wszyscy”, „wy”** (np. „wszyscy są za nim”). Takiego komunikatu używamy gdy chcemy wyrazić żal lub obawę, ale nie mamy odwagi skonfrontować się z osobą, z którą związane są te uczucia. W gruncie rzeczy chodzi nam o to, aby wywołać poczucie winy. Lepiej używać komunikatów o sobie. Jeżeli ktoś posługuje się takimi ogólnymi stwierdzeniami w stosunku do nas, możemy zapytać: *Kto?, W czym się przeciwstawia?*
- **zdania nadużywające określeń „nie mogę” i „muszę”** („nie mogę tam pójść”). W zdaniach tych brakuje informacji, co do źródła przymusu, przyczyn i skutków zwłoki. Lepiej sformułować je tak: *„Nie chcę tego zrobić, bo to będzie nieefektywne.”*

Gdyby wszyscy nadawcy formułowali wyłącznie komunikaty jednoznaczne, nasza mowa straciłaby całą fantazję i różnorodność form i potrzebowalibyśmy bardzo dużo czasu na nudne rozmowy. Umiejętność świadomego posługiwania się komunikatami jednoznacznymi potrzebna jest, gdy sytuacja jest potencjalnie konfliktowa lub stanowi obszar ewentualnej manipulacji.

2. Proces komunikacji (nadawca - komunikat - odbiorca)

Nawiązanie **KONTAKTU** stanowi istotny aspekt w rozmowach telefonicznych.

Co rozumiemy pod pojęciem **NAWIĄZANIE KONTAKTU?**

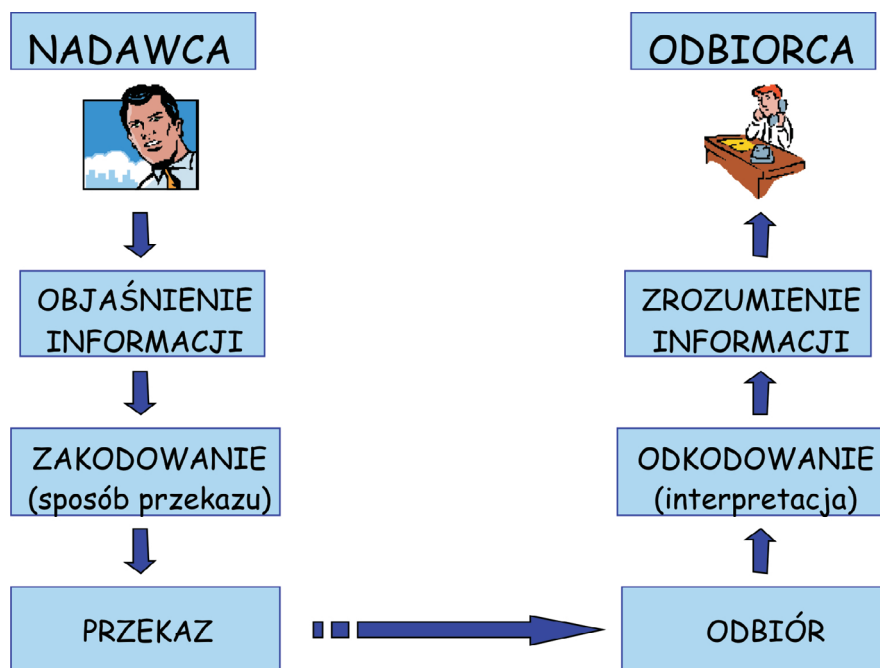
Wyobraźmy sobie dwie osoby nawiązujące ze sobą **KONTAKT** czyli porozumienie. Załóżmy, że jest to kontakt telefoniczny.

Nazwijmy jednego z nich **NADAWCĄ**, a drugiego **ODBIORCĄ**.

- po pierwsze, w umyśle **NADAWCY** musi nastąpić **OBJAŚNIENIE** czyli sprecyzowanie informacji, którą pragnie przekazać.
- po sprecyzowaniu tego, co chce powiedzieć, **NADAWCA** musi wybrać sposób w jaki to uczyni. Etap ten to **ZAKODOWANIE**.
- następny etap to **PRZEKAZ** informacji (przypomina to pracę radiotelegrafisty, który określa informację, koduje ją – a następnie wystukuje kluczem „morsowskim”).
- **ODBIORCA** wówczas **ODBIERA** informację, czyli słucha.
- odebrawszy informację **ODBIORCA** musi ją zinterpretować. Etap ten nazywa się **ODKODOWANIEM**.

po odkodowaniu informacji jest ją w stanie **ZROZUMIEĆ**. Ale czy na pewno?

Nawiązanie **KONTAKTU** stanowi istotny aspekt w komunikowaniu się
Co rozumiemy pod pojęciem NAWIĄZANIE KONTAKTU ?



Źródło: opracowanie własne

Najlepszą formą porozumiewania się jest **KONTAKT OBUSTRONNY**.

Kontakt obustronny zachodzi wówczas, gdy zarówno **NADAWCA**, jak i **ODBIORCA** wykonują wszystkie cztery czynności, a mianowicie:

- **MÓWIENIE**
- **ZADAWANIE PYTAŃ**
- **SŁUCHANIE**
- **ZROZUMIENIE**.

Osoby, których zadaniem jest zawodowe nawiązywanie kontaktu muszą sprawnie wykonywać wszystkie cztery czynności.

MÓWIENIE:

- mów prostym językiem,
- podsumowuj,
- nie mów zbyt szybko,
- mów wyraźnie,
- podchodź do rozmowy z entuzjazmem.

ZADAWANIE PYTAŃ:

- zadawaj pytania, aby sprawdzić, że odbiorca wszystko rozumie,
- zachęcaj do reakcji zwrotnej,
- zachęcaj rozmówcę do zadawania pytań.

SŁUCHANIE:

- słuchaj uważnie – skup się na wypowiedzi swojego rozmówcy
- słuchaj aktywnie.

ZROZUMIENIE

- mówiący powinien upewnić się, że wie i rozumie wszystko to, co chce powiedzieć, zanim zacznie mówić,
- odbiorca powinien powtarzać treść informacji (reakcja zwrotna) w celu upewnienia się, że ją właściwie zrozumiał,
- obaj powinni zadawać pytania w celu sprawdzenia i sprecyzowania zrozumienia.

SŁUCHANIE

Umiejętność słuchania jest podstawowym narzędziem, ułatwiającym nawiązanie **DOBREGO KONTAKTU**.

Umożliwia ona rozumienie i właściwe formułowanie problemów. Bardzo często nie doceniamy znaczenia tej umiejętności, koncentrując się raczej na mówieniu. Tymczasem **brak zainteresowania** aktywnym słuchaniem prowadzi do znaczącego **zakłócenia procesu komunikacji**. Aby uniknąć błędów, należy starać się zrozumieć wypowiedź rozmówcy zgodnie z jego zamiarem, potem dopiero nadawać jej własną interpretację.

CECHY DOBREGO SŁUCHACZA:

- **Motywacja do słuchania** (chęć słuchania i wiara, że od rozmówcy można dowiedzieć się czegoś ważnego);
- **Obiektywizm** (szacunek dla sposobu myślenia rozmówcy, nawet jeśli nie podziela się jego zdania);
- **Cierpliwość** (słuchanie całości wypowiedzi rozmówcy – nie zawsze jest to możliwe);
- **Wnikliwość słuchania** (dążenie do zrozumienia sensu wypowiedzi);
- **Dokładność** (oddzielanie własnych interpretacji wypowiedzi od tego, co rozmówca w niej przekazał);
- **Otwartość** (umożliwienie rozmówcy przedstawienia własnych przekonań).

KORZYŚCI Z AKTYWNEGO SŁUCHANIA:

- umożliwia sprawdzenie zrozumienia nadawcy,
- pozwala wnikać w głębsze warstwy danego procesu komunikowania się, np. pozwala dostrzec emocje partnera,
- stwarza szanse dotarcia do istotnych zagadnień poruszanych w konwersacji,
- buduje zaangażowanie partnerów oraz pozytywne relacje między nimi,
- jest „narzędziem” sprawowania kontroli nad konwersacją

3. Dwie płaszczyzny komunikacji werbalna i niewerbalna



Źródło: Adamiec M., Kozusznik B. (2000). Zarządzanie zasobami ludzkimi, Katowice: AKADE.

ZACHOWANIA WERBALNE

- słowa
- płaszczyzna gramatyczna
- płaszczyzna logiczna
- płaszczyzna retoryczna.

ZACHOWANIA NIEWERBALNE

- brzmienie głosu, ton i tempo mówienia
- gesty
- postawa ciała
- wyraz twarzy, mimika
- kontakt wzrokowy
- oddech.

AKTYWNE SŁUCHANIE

Umiejętność aktywnego słuchania sprzyja porozumieniu i poprawnej komunikacji.

Rozróżniamy dwie formy słuchania:

- **SŁUCHANIE PASYWNE (słyszenie)**, polegające na biernym odbieraniu wszystkiego, co dociera do naszych uszu. Słuchacz nie zdradza żadnej reakcji na usłyszane słowa.
- **SŁUCHANIE AKTYWNE (słuchanie)** oznacza demonstrowanie rozmówcy, że się go słucha z zaangażowaniem i uważnie. Pomagają w tym sygnały werbalne i niewerbalne. Umiejętność aktywnego słuchania jest bardzo istotna, gdyż zwykle rejestrowanie tego, co rozmówca nam przekazuje nie wystarcza. Często konieczne jest zachęcenie mówiącego do kontynuowania wypowiedzi, upewnienie go, że jest słuchany i ułatwienie mu skonkretyzowania myśli.

AKTYWNE słuchanie pomaga pobudzić zainteresowanie rozmówcy i uniknąć nieporozumień. Innymi słowy, minimalizuje możliwość wystąpienia problemów we wzajemnym porozumieniu, gdyż informacje odbierane są bardziej efektywnie. Aktywne słuchanie pomaga w zdobyciu informacji. Ponadto sprawia, że rozmówcy dobrze się z nami rozmawia, gdyż czuje się rozumiany.

Elementy AKTYWNEGO SŁUCHANIA dzielą się na:

- POZAWERBALNE
- WERBALNE

POZAWERBALNE UMIEJĘTNOŚCI AKTYWNEGO SŁUCHANIA

KONTAKT WZROKOWY

Kontakt wzrokowy jest podstawowym elementem aktywnego słuchania. Jest nie tylko oznaką grzeczności i uwagi, ale również spełnia określoną funkcję. Umożliwia odbiorcy zauważyć niewerbalne sygnały wysyłane przez rozmówcę, mające na celu podkreślenie wypowiedzi. Kontakt wzrokowy oznacza częste spoglądanie na mówiącego.

POSTAWA CIAŁA

Postawa ciała również stanowi źródło informacji. Jest typowym przykładem sygnału wysyłanego, odbieranego, przetwarzanego i interpretowanego nieświadomie.

Świadomość własnej postawy i interpretacja postawy mówiącego dają słuchaczowi możliwość wzięcia aktywnego udziału w rozmowie:

- jeśli siedzimy razem przy stole, staramy się lekko pochylić do przodu i zachować postawę otwartą, tzn. ręce nie powinny być założone, a dłonie spokojnie spoczywają na stole,
- do rozmowy staramy się zasiąść przy dwóch prostopadłych brzegach stołu. Jest to pozycja partnerska, która sprzyja również naturalnemu, swobodnemu utrzymywaniu kontaktu wzrokowego.

POTAKIWANIA

Potakiwanie ma niezwykle stymulujący charakter. Skinienia głową oraz wtrącenia typu „uhm-uhm”, „tak-tak” demonstrują, że podążamy w ślad za wypowiedzią i wpływają bardzo zachęcająco na mówiącego. W bardzo wyrazisty sposób wskazują na zaangażowanie słuchacza w rozmowę.

ZASADA 5 SEKUND

Słuchacz musi być cierpliwy. Pozwala to mówiącemu na poukładanie myśli, a ponadto uspokaja rozmowę. Niestety większość ludzi traktuje każdą pauzę w rozmowie jako okazję, by wtrącić coś swojego. Oczywiście, przerywa to tok myśli rozmówcy i w efekcie działa jak blokada informacji. Dlatego należy starać się dać mówiącemu czas na dokończenie wypowiedzi. Krótkie, 5-sekundowe przerwy często stymulują rozmówcę do spontanicznego uzupełniania informacji.²

Jeżeli partner w rozmowie nagle:	Wtedy najczęściej oznacza to:
Cofnął gwałtownie głowę	Upór, odmowę, niedowierzanie
Schowął głowę (podciągnął ramiona)	Strach, nerwowość, skrzepowanie
Zmarszczył czoło	Oburzenie
Podniósł brwi	Niedowierzanie, arogancję
Patrzy na wskroś	Roztargnienie, zamyślenie
Nie utrzymuje kontaktu wzrokowego	Niepewność, ukrywa coś przed nami
Porusza często powiekami	Nerwowość
Podnosi okulary	Zyskanie na czasie
Zdejmuje (pośpiesznie) okulary	Nerwowość, przejście do ataku
Chwyta się na krótko za nos	Zakłopotanie, zostałem złapany
Pociera nos	Zamyślenie, zadumanie
Głaszcze podbródek	Samozadowolenie
Zaciska usta	Powstrzymywanie złości
Mówi ciszej (wolniej)	Niepewność, niechęć, nie jest pewny swojej sprawy
Zagryza wargi	Zamyślenie, próba zyskania na czasie

² Armstrong M. (2000). *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

„Język ciała może nawet nam teoretycznie pomóc w pozyskaniu sympatii partnera w rozmowie lub słuchaczy; nie będzie jednak przydatny, jeżeli nie będzie pochodził z wnętrza (z głębi ducha)”

Jeżeli będziecie zwracać w przyszłości uwagę na wypowiedzi partnera za pomocą ciała, to łatwiej będzie Wam działać w każdej dziedzinie życia.

PYTANIA

Istnieją różne rodzaje pytań. Jakość otrzymywanej informacji zależy od jakości zadanego pytania. Pytania w różnym stopniu definiują możliwość odpowiedzi. Pytania ograniczające określają ściśle możliwość odpowiedzi. Pytania nieograniczające pozostawiają rozmówcy nieskrępowane pole odpowiedzi i zapewniają słuchaczowi informację najwyższej jakości.

„Ten kto pyta ten nie błądzi”

Pytania ograniczające to inaczej zwane PYTANIA ZAMKNIĘTE, a pytania nieograniczające to PYTANIA OTWARTE

I. PYTANIA ZAMKNIĘTE

Ponieważ pytania zamknięte ograniczają odpowiedź, tym samym nie pozwalają słuchaczowi na uzyskanie wszelkich potrzebnych informacji. Pozyskanie właściwych informacji przy użyciu tego typu pytań wymaga dużo czasu, a nawet może być niemożliwe. Dlatego pytania zamknięte nie powinny być używane, w celu uzyskania informacji. Natomiast z powodzeniem można je stosować, aby sprawdzić informację lub uzyskać zobowiązanie rozmówcy, gdyż wymagają zdecydowanej odpowiedzi.

CEL: uzyskanie potwierdzenia lub zaprzeczenia (TAK, NIE)

np. „**Czy** dzwoniłem się do firmy ABC?”

„**Czy** na zamówieniu są wszystkie elementy, o których rozmawialiśmy?”

II. PYTANIA OTWARTE

Pytania otwarte zaczynają się od pytańników takich jak: co?, kto?, jak?, gdzie?, kiedy?, ile?, w jaki sposób?, itd.

Pozwalają rozmówcy udzielić informacji, które on sam uważa za najbardziej istotne. Pytania otwarte nie zawężają odpowiedzi do takiego stopnia jak pytania zamknięte.

CEL: uzyskanie pełnej informacji

np. „**Kto** u Państwa zajmuje się zamówieniami?”

„**Gdzie i kiedy** moglibyśmy się spotkać?”

„**Co** Pan sądzi o takim rozwiązaniu?”

PODZIAŁ OSÓB ZE WZGLĘDU NA SPOSÓB ODBIERANIA I PRZEKAZYWANIA INFORMACJI

WZROKOWCY

Spontanicznie myślą obrazami. Zapamiętują to, co zobaczą. Wzrokowcy mają skłonność do szybkiego mówienia, najczęściej ton ich głosu jest wysoki, gestykulują na wysokości lub poniżej głowy.

Używają takich zwrotów jak:

- „Widzę, co masz na myśli.”
- „**Przyjrę** się z bliska tej ofercie.”
- „Przymknę na to oko.”
- „**Popatrę** na to przez pryzmat.”
- „Kiedyś **spojrzysz** na to ponownie i będziesz miał inne zdanie.”
- „Nie ma **cienia** nadziei.”
- „Optymistyczny pogląd.”
- „Przyszłość rysuje się w jasnych barwach.”
- „Rozwiązanie stanęło mi przed oczami.”

SŁUCHOWCY

Kojarzą zdarzenia i ludzi z dźwiękami i muzyką, ich wspomnienia przypominają taśmę magnetofonową. Zwracają uwagę nie tylko na to, co mówisz, ale również jak mówisz (ton i modulacja głosu, prędkość mówienia, pauzy). Ich ton głosu jest poważny, średnio wyso-ki, gestykulują na poziomie barków.

Używają takich zwrotów jak:

- „Coś mi tu nie **gra**.”
- „Żyć w harmonii.”
- „To mi nic nie **mówi**.”
- „Jak na tureckim kazaniu.”
- „**Słowo** za **słowo**.”
- „Daj temu **posłuch**.”
- „Ten pomysł nie **brzmi** dobrze.”
- „Donośna idea.”
- „To **brzmi** bardzo ciekawie.”
- „Pozostało bez **echa**.”

KINESTETYCY („czuciowcy”)

Łatwo rejestrują sytuacje, ludzi, rzeczy w ruchu oraz pojęcia odnoszące się do doznań, uczuć, wrażeń. Uczą się przez działanie. Lubią przykłady z życia wzięte, pytania i odpowiedzi.

Ton ich głosu jest niski, mówią raczej wolno, stosując przerwy. Gestykulują na poziomie bioder.

Używają takich sformułowań, jak:

- „Wejdę z nim w kontakt.”
- „W lot to złapię.”
- „Powstrzymaj się na chwilę.”
- „Czuję to w kościach.”
- „Człowiek gorącego serca.”
- „Zimny drań.”
- „Gruboskórny.”
- „Wystawić kogoś do wiatru.”
- „Nie przyłożę do tego ręki.”
- „Moje plany rozpadły się na kawałki.”
- „Trzymaj nerwy na uwięzi.”
- „Mocny argument.”
- „Nie nadażać za dyskusją.”
- „Gładko ci poszło.”

4. Bariery w komunikacji (co nam utrudnia komunikowanie się)

Do najczęściej występujących barier w komunikacji zaliczamy:

- **krytykowanie:** („Bo ty zawsze...”, „Bo ty jesteś...”, „To jest bez sensu...”)
- **obrażanie:** („Po prostu idiota...”, „Weź od tego ręce ty gnojku, bo znów zepsujesz...”, „Tylko półinteligent mógł tak zrobić...”)
- **orzekanie:** („To się musiało tak skończyć...”, „Najzwyczajniej w świecie zawaliłeś...”)
- **chwalenie z oceną:** („No pięknie! Lepiej już tego nie mogłeś zrobić...”, „Początek dobry, koniec mamy...”)
- **rozkazywanie:** („Masz to zrobić i to natychmiast...”, „Wykonać bez dyskusji...”, „Nie gadaj tylko zrób...”)
- **grożenie:** („Ty lepiej uważaj...Na takich jak Ty są sposoby....”)
- **moralizowanie:** („Przyzwoity i uczciwy człowiek tak nie robi...”, „Ale hańba....”, „Každy lojalny człowiek na Twoim miejscu...”)
- **zasypywanie pytaniami:** („Po co?”, „Dlaczego?”, „Z jakiego powodu?”, „Kiedy konkretnie?”, „Dlaczego wtedy?”, „Czemu nie wcześniej?”)
- **ucieczka od cudzych problemów**
- **doradzanie jako:** („Ja na Twoim miejscu to bym...”, „Bo Ty jesteś...”, „To jest bez sensu...”)
- **logiczne argumenty:** („To było do przewidzenia...”, „Przemyśl dokładnie kilka spraw...”)
- **zmienianie tematu:** („A tak swoją drogą, to co u Basi?”, „A moja babcia to z kolei...”)
- **pocieszenie:** („Nie martw się jutro będzie lepiej”, „Popatrz na innych, oni mają gorzej od Ciebie”)³
- **przerywanie**
- **niesłuchanie**
- **brak jasno sprecyzowanego celu rozmowy**
- **konfrontacyjne nastawienie** (chęć lepszego zaprezentowania się od rozmówcy)
- **filtrowanie informacji** – zamykanie się na sprawy nie odpowiadające własnym przekonaniom
- **decydowanie za innych**
- **uleganie emocjom**

³ Armstrong M. (2000). *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

5. Motywowanie poprzez udzielanie informacji zwrotnej (feed back'u)

NAJWAŻNIEJSZE ZASADY UDZIELANIA INFORMACJI ZWROTNEJ

Mów o zachowaniu danej osoby, nie o osobie.

Koncentruj się na faktach i spostrzeżeniach, nie na wyobrażeniach. Opisuując zachowanie stosuj przysłówki (które określają czynności), a nie przymiotniki, (które określają cechy). Powiedz raczej, że ktoś „dużo mówi” niż, że jest gadułą.

Skup się na swoich spostrzeżeniach, nie na wyciąganiu wniosków.

Spostrzeżenia zawierają to, co możesz zobaczyć w zachowaniu drugiej osoby, wnioski, interpretacje i sądy na temat tego, co widzisz. Wnioski i sądy zaciemniają Twoje obserwacje i w ten sposób zniekształcają informacje zwrotne.

Dokonuj opisu, nie ocen

Opisywanie to zdawanie sprawy z tego, co się dzieje. Ocena odwołuje się do wartościowania w kategoriach dobra i zła, słuszności i niesłuszności itp. Oceny wydaje się poprzez swój własny system wartości i odniesień, podczas gdy opis jest naturalnym sprawozdaniem.

Opisuj zachowania w kategoriach „mniej” lub „bardziej”, a nie „tak” lub „nie”

Kiedy używasz terminu „mniej” lub „bardziej”, zakładasz, że dane zachowanie da się opisać w jakimś kontinuum i nie jest czarno-białe.

Dziel się pomysłami i informacjami. Nie dawaj rad. Pozwalasz w ten sposób drugiej osobie decydować o tym, jak użyć podsuwane przez Ciebie pomysły i informacje.

Skup się na korzyści jaką informacja zwrotna może dać odbiorcy.

Informacja zwrotna powinna służyć potrzebom osoby, która je otrzymuje, a nie tej, która ją udziela. Informacje powinny być dawane i słuchane jako coś, co ofiarowujesz, a nie jako coś, co narzucasz drugiej osobie.

Ogranicz się do takiej ilości informacji, którą odbierająca osoba może spożytkować.

Jeśli przeciążysz drugą osobę informacjami, będzie miała mniejszą możliwość efektywnego użycia tego, co dostaje.

Uważaj na miejsce i czas, tak, byś dzielił się swoimi uwagami w stosownym momencie.

Odbieranie i korzystanie z osobistych informacji zwrotnych może wywołać wiele emocjonalnych reakcji. Nawet znakomite informacje przedstawione w niewłaściwym czasie mogą przynieść więcej szkody niż pożytku. Krótko mówiąc, dawanie (i odbieranie) informacji zwrotnych wymaga odwagi, umiejętności zrozumienia i szacunku dla siebie i innych.

TYPY INFORMACJI ZWROTNYCH

Rzeczowe: koncentrują się na rzeczowym opisie zastanej sytuacji

- dają rzeczowy ogłód sytuacji,
- pozwalają zyskać dystans do wykonywanego działania,
- motywują do autorefleksji i analizy własnego działania,
- pozwalają na bieżąco porównywać efekty działania z oczekiwanymi standardami.

Motywujące: koncentrują się na pożądanym aspektach działania drugiej osoby

- są wyrazem uznania i docenienia, wpływają na samopoczucie i sposób spostrzegania efektów własnych działań,
- utrwalają pozytywne zachowania i pożądaną styl pracy,
- podbudowują samoocenę, wzmacniają pewność siebie,
- są przyczynkiem do budowania pozytywnych relacji .

Rozwojowe: koncentrują się na tych aspektach działania drugiej osoby, które nie są korzystne z punktu widzenia celów, jakie realizuje:

- przyczyniają się do rozwoju kompetencji,
- motywują do uzyskiwania lepszych rezultatów,
- pozwalają porównać uzyskiwane rezultaty z oczekiwanymi standardami,
- uświadamiają obszary pracy lub kontaktów z innymi, z których można dokonać pozytywnych zmian.⁴

6. Język reaktywny a język proaktywny

JĘZYK REAKTYWNY	JĘZYK PROAKTYWNY
„Nic nie mogę zrobić” „On mnie doprowadza do szału” „Nie zgodzą się na to” „Muszę to zrobić” „Nie mogę” „Muszę” „Zrobiłbym to, gdyby...” „Żebym się nie musiał powtarzać” „Muszę to sprawdzić” „Źle mnie Pani zrozumiała” „Muszę Pana skorygować”	„Popatrzmy, co da się zrobić” „Kontroluję swoje uczucia” „Mogę zrobić skuteczną prezentację” „Chcę to zrobić” „Wybieram” „Wolę” „Zrobię” „Z chęcią powtórzę” „Z ochotą sprawdzę do dla Pana” „Wyjaśnijmy to jeszcze raz” „Jeśli Pani pozwoli, prześledźmy to jeszcze raz”

Używanie **REAKTYWNEGO** języka jest **poważnym problemem** ponieważ staje się on samospełniającą się przepowiednią. Ludzie utwierdzają się w przekonaniu, że środowisko ich ogranicza i znajdują dowody na poparcie tego przeświadczenia. Czują się jak coraz bardziej pozbawione kontroli, nie odpowiadające za własne życie i przeznaczenie ofiary. WINĄ za własną sytuację obarczają siły zewnętrzne – INNYCH ludzi, okoliczności.

⁴ Armstrong M. (2000). *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników

1. Przygotowanie Firmy do określenia potrzeb personalnych
2. Przygotowanie Firmy do pozyskania pracowników
3. Przygotowanie Firmy do procesu rekrutacji
4. Rekrutacja przez Internet
5. Proces rekrutacji prowadzony przez firmę zewnętrzną
6. Przyjmowanie zgłoszeń i wstępna selekcja
7. Przygotowanie Firmy do rozmowy kwalifikacyjnej
8. Czynności dodatkowe w procesie selekcji
9. Przedstawienie oferty pracy i podpisanie umowy
10. Strategia wynagrodzeń nie tylko dla nowo zatrudnionych pracowników

Wstęp

Działania podejmowane przez pracodawcę w celu przyciągnięcia i dokonania wyboru najlepszego kandydata można porównać do decyzji inwestycyjnej. Korygowanie nieprze-myślanej lub błędnej decyzji może zabierać dużo czasu i okazać się kosztowne. Podjęcie dobrej decyzji może przynieść efekty dalece przewyższające początkowe oczekiwania stron. Osoba odpowiadająca organizacji, jej kulturze i innym pracownikom, jeżeli jest odpowiednio przygotowana, a także zachęcana do rozwijania i doskonalenia efektywności własnej i organizacji, może stać się źródłem nadspodziewanych korzyści. Wybór właściwej osoby nie musi się wiązać z dużymi kosztami. Za to nieodzowne są posunięcia rozważne, zaplanowane i staranne przygotowane.

Celem szkolenia będzie zapoznanie uczestników z zasadami przeprowadzania rekrutacji i selekcji na stanowiska operacyjne i kierownicze: począwszy od określenia potrzeb personalnych, wyboru metody rekrutacji i selekcji, po omówienie zasad konstruowania kwestionariusza do rozmowy kwalifikacyjnej. Zostaną również przedstawione zasady prowadzenia rekrutacji przez firmę zewnętrzną. Czynności dodatkowe zaś rozbudowane o moduł – praktycznej weryfikacji umiejętności i zdolności kandydatów. Szkolenie zakończą praktyczne wskazówki do konstruowania strategii wynagrodzeń dla nowo zatrudnionych pracowników.

Nabór to rekrutacja kandydatów na nowych pracowników oraz ich selekcja, czyli wybór pracowników posiadających odpowiednie kompetencje.¹¹

Jest procesem wyrównującym braki w zatrudnieniu, zapobiegającym sytuacjom krytycznym, utrzymującym równowagę zatrudnienia.

¹¹ Armstrong M. (2000). *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

Nabór często jest utożsamiany z rekrutacją, co nie jest do końca słuszne, gdyż rekrutacja jest jednym z elementów naboru, który ma znacznie szerszy zasięg.

Dobór pracowników jest poprzedzony planem i strategią korespondującą z obecnymi i przyszłymi działaniami organizacji. Rozpoczynamy każdorazowo od ustalenia niezbędnych potrzeb personalnych w wymiarze ilościowym i jakościowym, z uwzględnieniem czynnika czasu i miejsca tego zapotrzebowania (wychodzimy od poziomu strategicznego – ustalenie wizerunku zasobów ludzkich w firmie, niezbędnych z punktu widzenia jej misji i strategii działania (po poziom operacyjny – czyli bieżącą rekrutację i selekcję).

1. Przygotowanie Firmy do określenia potrzeb personalnych

PLANOWANIE ZATRUDNIENIA

Planowanie zatrudnienia to określenie przyszłych potrzeb kadrowych firmy, a następnie zbilansowanie przyszłych potrzeb na zasoby ludzkie z posiadanymi zasobami.

Dobrze zarządzana firma powinna planować zapotrzebowanie na personel równie skrupulatnie, jak planuje produkcję, promocję czy sprzedaż.

Całość nawiązuje do szeroko pojętej strategii działań zarówno krótko, jak i długofalowych. Punktem wyjścia jest diagnoza sytuacji, czyli ocena obecnego stanu zatrudnienia (analiza struktury zatrudnionych pracowników – kompetencje, wydajność). Na tej podstawie określa się stan pożądany, czyli cel, jaki firma chce osiągnąć (analiza celów i planów firmy – bieżących i długofalowych). Następnie po stwierdzeniu rozmiarów odchylenia pomiędzy ustalonymi stanami, należy zbadać i ocenić wewnętrzne i zewnętrzne warunki i możliwości realizacji postawionych celów (mocne i słabe strony zatrudnionych pracowników w stosunku do potrzeb firmy). Stosownie do założonych celów firma buduje swój plan działania i rozwoju. Zgodnie z zasadą zgodności wewnętrznej planowania należy zadbać, aby zapotrzebowanie na ludzi w firmie było odpowiednie do postawionych celów, terminów oraz pozostałych zasobów.

Najprościej rzecz ujmując odpowiadamy na pytania:

- jakie są bieżące oraz przyszłe plany, projekty i zobowiązania firmy?
- czy i jakie stanowiska należy obsadzić?
- kiedy pracownicy powinni zostać przyjęci do pracy
- jakimi umiejętnościami i cechami charakteru powinni się odznaczać?

Pytania dotyczą tego, jakie stanowiska należy obsadzić, jak i tego, czy rekrutacja w danym wypadku jest w ogóle konieczna? Niezależnie, czy w grę wchodzi obsadzenie wakuującego stanowiska czy stworzenie nowego, warto rozpocząć od analizy, i zastanowić się czy istnienie tego stanowiska jest niezbędne i uzasadnione ekonomicznie.

Rekrutacja to proces, którego celem jest pozyskanie jak największej liczby potencjalnych pracowników spełniających wymagania stawiane na stanowisku, którego rekrutacja dotyczy.

Rozpoczynając rekrutację powinniśmy odpowiedzieć na następujące pytania:

- czy naprawdę trzeba kogoś przyjąć (bilans podaży i popytu zasobów ludzkich)?
- jeżeli tak, to kogo (z jakimi kompetencjami)?
- gdzie będziemy szukać (źródła poszukiwania kandydata)?
- jak wybrać właściwą osobę spośród możliwych kandydatów?

Punktem wyjścia rekrutacji jest plan zatrudnienia, z którego wynikają potrzeby kadrowe. Rekrutacja jest na ogół procesem, w którym firma w sposób aktywny podejmuje działania mające na celu wyszukanie kandydatów do pracy (**rekrutacja aktywna**). Zdąrza się również, że do firmy sam zgłosi się odpowiedni kandydat szukający pracy (**rekrutacja bierna**).

Rekrutacja może mieć **charakter wewnętrzny** i wówczas odnosi się do pozyskiwania kandydatów z wewnątrz organizacji (spośród już zatrudnionego personelu) lub **zewnętrzny** i wówczas dotyczy pozyskiwania kandydatów spoza organizacji.²

W zależności od posiadanych kompetencji osób zatrudnionych w działach personalnych, firma może realizować proces rekrutacji samodzielnie przez własnych specjalistów (rekrutacja bezpośrednia), może też skorzystać z pomocy firm lub konsultantów zewnętrznych.

CZASOWE ZAPLANOWANIE PROCESU REKRUTACJI

Czasowe zaplanowanie procesu rekrutacji to rozważenie momentu rozpoczęcia procesu rekrutacji oraz wyboru kanału rekrutacji tak, aby pracownik był do dyspozycji firmy zgodnie z planami zapotrzebowania. Pamiętajmy, że każdy kanał rekrutacji ma określony czas pozyskiwania kandydatów (od natychmiast – banki danych, do kilku miesięcy – poszukiwanie bezpośrednie).

Planując proces rekrutacji dodajemy do siebie poszczególne etapy:

Przygotowanie i emisja ogłoszenia
 +
Przyjmowanie zgłoszeń
 +
Umawianie spotkań i wstępne rozmowy
 +
Rozmowy końcowe
 +
Okres wypowiedzenia kandydata z poprzedniego miejsca pracy

Uwzględniamy również:

Okres roku (przerwy świąteczne, wakacje, okresy wzmożonej pracy).

Dyspozycyjność przełożonego, dla którego prowadzona będzie rekrutacja.

Możliwości organizacyjne wszystkich jednostek, które będą włączone w proces rekrutacji i selekcji (dział personalny, dział, dla którego prowadzona będzie rekrutacja, firmy konsultingowe).

Jeżeli po rozważeniu wszystkich opcji okaże się, że istnieje potrzeba zatrudnienia pracownika w pełnym wymiarze godzin przystępujemy do zaplanowania w czasie procesu rekrutacji.

WAŻNE !

Należy pamiętać, że są okresy w roku, kiedy ludzie są w mniejszym stopniu zainteresowani zmianą pracy, rozpoczęcie poszukiwań właśnie wtedy powoduje zwiększenie kosztów przez dodatkową emisję ogłoszeń i tym samym wydłużenie całego procesu rekrutacji.

Do okresów trudnych dla rekrutacji możemy zaliczyć: czas przed Świątami Bożego Narodzenia i Wielkanocy, okres przedwakacyjny i wakacyjny, koniec roku.

² Kosy K., Baczyńska A. (2009). *Pomoc pracodawcom w zakresie doboru kandydatów do pracy – metody rekrutacji i selekcji*. Warszawa: Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej.

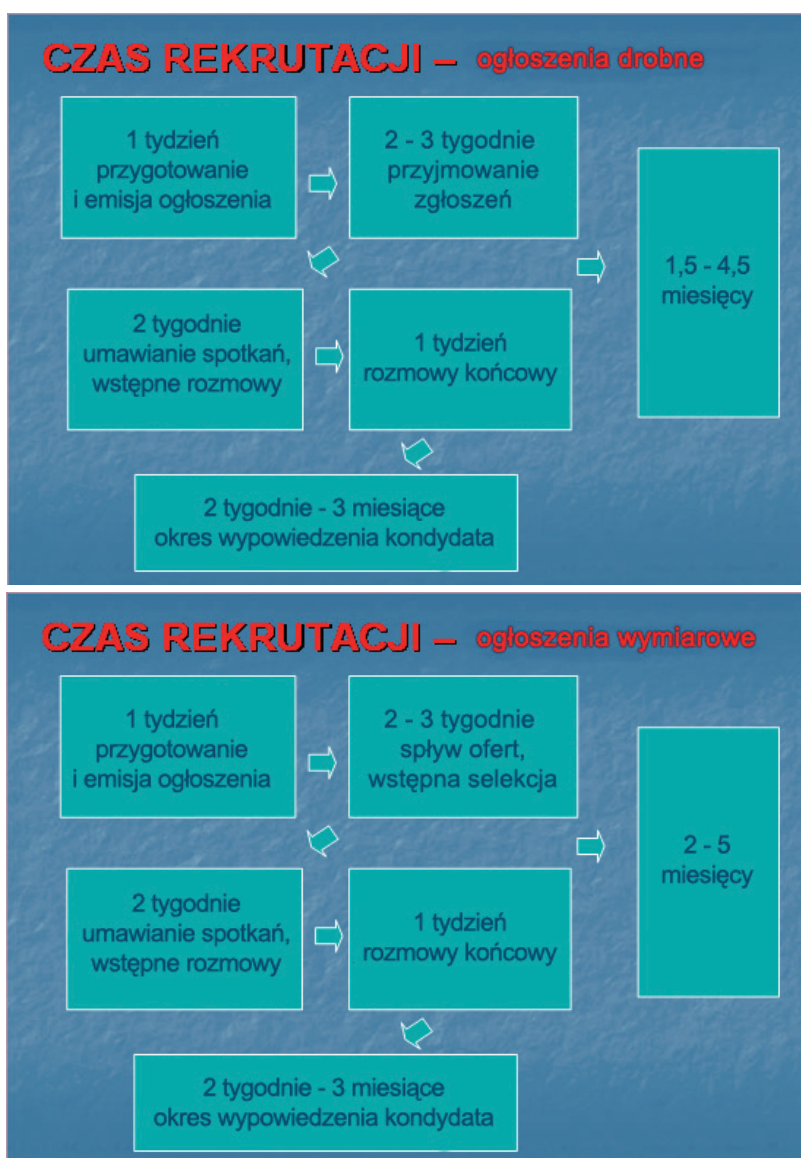
Z drugiej strony, dobrym momentem rozpoczęcia poszukiwań pracowników jest: początek roku, okres wiosenny, okres powakacyjny.

Oczywiście, dobór pracowników odbywa się przez cały rok, chcąc jednak mieć najlepsze efekty, wybierać wśród faktycznie zainteresowanych stanowiskiem, należy uwzględnić w planowaniu rekrutacji okresy przynoszące proporcjonalnie największy odzew na ogłoszenia rekrutacyjne.

Planując rekrutację pamiętać musimy również o:

- długości okresu wypowiedzenia, który obowiązuje kandydata,
- czasie oczekiwania na ukazanie się ogłoszenia (od 1 tygodnia w Gazecie Wyborczej do 1 miesiąca w czasopiśmie specjalistycznych, oraz od 1 do 3 dni w portalach internetowych),
- terminie spływania ofert od kandydatów (pierwsze pisemne oferty pojawiają się na naszym biurku w ciągu 1 tygodnia od daty ukazania się ogłoszenia, czas skracaemy podając numer faxu lub adres e-mailowy).

Czas potrzebny na pozyskanie nowego pracownika najłatwiej obliczyć dodając poszczególne okresy procesu rekrutacji.



Źródło: opracowanie własne

OPIS STANOWISKA PRACY

Celem tego etapu jest stworzenie funkcjonalnego opisu obowiązków, które będą powierzone nowemu pracownikowi oraz wymagań formalnych, które powinien spełniać kandydat.

Wykonanie planu może przebiegać według następujących punktów:

- Ustalenie przebiegu i szczegółowego harmonogramu całego procesu.
- Wybór metody, według której zostaną opisane stanowiska pracy.
- Przeprowadzenie spotkań informacyjnych z dyrektorami liniowymi i menedżerami.
- Opracowanie wstępnych wersji opisów stanowisk zgodnie z wybraną metodą.
- Konsultacje na kolejnych szczeblach w strukturze.
- Przedstawienie poprawionych wersji opisów stanowisk dyrektorom liniowym.
- Przyjęcie ostatecznej wersji opisów stanowisk pracy.

Opis stanowiska pracy to opis warunków pracy, odpowiedzialności i podstawowych zadań wykonywanych na danym stanowisku, to także informacje na temat wszystkich formalnych wymagań stawianych kandydatowi na dane stanowisko, czyli na temat wykształcenia, doświadczenia, osiągnięć, umiejętności i uprawnień.

Realizując rekrutację na konkretne stanowiska, po dokonaniu analizy potrzeb, rozplanowaniu procesu w czasie, przystępujemy do przeanalizowania i spisania obowiązków, które zostaną powierzone nowej osobie.

Pamiętajmy, że rekrutując pracownika na wakuujące stanowisko niekoniecznie musimy mu powierzać identyczne zadania wykonywane przez poprzednika. Moment spisywania zakresu obowiązków firma powinna wykorzystać na analizę swoich potrzeb i wprowadzić takie zmiany, które będą odzwierciedleniem zmian zachodzących w firmie.

Występuje kilka uniwersalnych schematów, według których firmy dokonują analizy stanowiska pracy. Zakres obowiązków powinien być użyteczny dla pracownika i jego przełożonego. Metoda zależy od branży, rodzaju stanowiska oraz celu, w jakim analiza jest przeprowadzana.³

Aby zakres obowiązków stanowiska pracy mógł być przydatny powinien zawierać następujące informacje:

- pełna nazwa stanowiska,
- umiejscowienie stanowiska w strukturze (dział, podległość służbowa),
- zadania i obowiązki,
- wymagane kwalifikacje,
- warunki pracy,
- sposób wynagradzania.

Opis powinien być w miarę dokładnym przedstawieniem stanowiska, ale też powinien być na tyle elastyczny, by można było go dostosowywać do zachodzących zmian (potrzeb firmy, możliwości pracownika). Pierwsza aktualizacja zakresu obowiązków wręczonego pracownikowi w momencie przyjmowania do pracy, powinna nastąpić po zakończeniu procesu adaptacji, kolejne zmiany w zależności od sytuacji firmy i jej otoczenia.

Zazwyczaj opis stanowiska tworzą osoby z działu personalnego, ściśle współpracując z kierownikiem działu, dla którego realizowana jest rekrutacja. Tworząc opisy stanowisk należy pamiętać, że są one nie tylko źródłem bardzo cennych informacji niezbędnych dla procesu rekrutacji, ale później, po zatrudnieniu pomagają pracownikowi w wypełnianiu warunków zatrudnienia, zaś przełożonemu w ustalaniu, czy osiągnięte przez pracownika efekty odpowiadają uzgodnionym standardom.

³ Filipkowska A., Jurek P., Molenda N. (2004). *Pakiet kompetencyjny. Metodologia i narzędzia*. Gdańsk: Wydawnictwo ProFirma.

PRZYKŁAD

Zakres obowiązków (aktualizowany po okresie próbnym)

STANOWISKO*Przedstawiciel Handlowy na Region***PODLEGŁOŚĆ***Dyrektor ds. Sprzedaży***SPRAWUJE NADZÓR NAD:***Kierowcami***DZIAŁ***Sprzedaży*

Imię i nazwisko

Data zatrudnienia

CEL ZAJMOWANEGO STANOWISKA*zwiększenie sprzedaży na podległym terenie dzięki lepszemu zaspokojeniu potrzeb klientów na skutek profesjonalnej obsługi i fachowego doradztwa.***ZADANIA I OBOWIĄZKI***codzienne: praca w terenie, nawiązywanie kontaktów z klientami hurtowymi i detalicznymi, nadzorowanie pracy kierowców**częste: doradztwo techniczne i promocyjne**sporadyczne: organizacja targów, udzielanie wsparcia marketingowo-reklamowego kluczowym klientom***WYMAGANE KWALIFIKACJE***wykształcenie: minimum średnie**doświadczenie: w nawiązywaniu kontaktów handlowych i negocjowaniu warunków umowy**obsługa urządzeń: znajomość arkuszy kalkulacyjnych, poczty internetowej, posiadanie czynnego prawa jazdy**Znajomość języków obcych: komunikatywna znajomość jęz.**Predyspozycje potrzebne na stanowisku pracy: umiejętności interpersonalne, zdolność w zakresie przekonywania, umiejętność efektywnej pracy w stresie***WARUNKI PRACY***czas pracy: pełna dyspozycyjność**lokalizacja: czas pracy podzielony pomiędzy biuro w siedzibie firmy, a pracę w terenie
wyjazdy, podróże: 4 dni w tygodniu praca w terenie, targi i prezentacje odbywają się w weekendy**Sposób wynagradzania: część stała oraz część prowizyjna uzależniona od wielkości sprzedaży indywidualnej i firmowej***Opis stanowiska sporządził:****Zaakceptowali:**

PROFIL POSZUKIWANEGO KANDYDATA

Celem jest trafne określenie profilu poszukiwanego kandydata, które wskaże nam, jakiej osoby potrzebujemy do właściwego i kompetentnego wykonywania pracy na danym stanowisku.

Profil poszukiwanego kandydata to sporządzony na podstawie analizy pracy i opisu stanowiska zestaw zarówno umiejętności zawodowych, jak i cech osobowościowych, które powinien posiadać przyszły pracownik, by spełniać wymagania stanowiska i odnosić sukcesy.

Formularz „Profilu poszukiwanego kandydata” składa się z trzech części:

- **opis stanowiska pracy** – krótka charakterystyka wykonywanej pracy, wykorzystujemy wcześniej przygotowany opis stanowiska, uwzględniając tylko najistotniejsze informacje;
- **wymagania formalne** – kwalifikacje niezbędne do wykonywania zadań na danym stanowisku,
- **cechy osobowości** – posiadanie odpowiednich predyspozycji do wykonywania pracy, o którą się ubiega.

WAŻNE !!!

Profil poszukiwanego kandydata zawiera wymagania formalne oraz cechy osobowościowe, które możemy podzielić na:

- **cechy konieczne** – niezbędne do efektywnego funkcjonowania na stanowisku, ich brak powoduje odrzucenie kandydata;
- **cechy pożądane** – sprzyjają do osiągnięcia sukcesu na tym stanowisku, ich brak nie dyskwalifikuje.

Sporządzenie profilu nie jest ani czasochłonne, ani pracochłonne, jednak istnieje zagrożenie wypełnienia formularza bez większych przemyśleń, bardzo łatwo jest stworzyć stereotyp idealnej osoby.

Powinniśmy pamiętać, że opis zarówno umiejętności zawodowych, jak i cech osobowościowych, które powinien posiadać pracownik to nie lista niekończących się życzeń. Ambitne i wybiegające w przyszłość wymagania powinny mieścić się w granicach rozsądku.

Moment tworzenia profilu daje okazję firmie, tak jak w przypadku spisywania zakresu obowiązków, do przeprowadzenia analizy swoich potrzeb i zmian zachodzących w jej otoczeniu.

2. Przygotowanie Firmy do pozyskania pracowników

Celem jest znalezienie odpowiedzi na pytanie – gdzie i w jaki sposób można najszybciej, najskuteczniej i najtaniej znaleźć pracownika, którego potrzebuje firma?

Możliwości jest wiele, każda wymaga odmiennego podejścia i jest skuteczna w innych sytuacjach. Na przykład, typowe ogłoszenie o pracy umieszczone w gazecie może spowodować napływ setek zgłoszeń od osób, które desperacko poszukują pracy, chociaż żadna nie posiada kwalifikacji do wykonywania oferowanej przez nas pracy. Z kolei na atrakcyjne i łatwe do obsadzenia stanowisko może nadejść zaledwie kilka podań. Tradycyjny wybór polegał na wyborze pomiędzy różnymi gazetami, jednak obecnie coraz częściej decydujemy się na inne kanały komunikacji. Każdy środek przekazu ma własnych odbiorców tworzących określony segment rynku.

Wybór miejsca, w którym umieszczona zostanie wiadomość o naborze kandydatów, może przyczynić się do sukcesu lub porażki procesu rekrutacji.

WEWNĘTRZNY/ZEWNĘTRZNY RYNEK PRACY

Celem jest wybór źródła (wewnętrzny i zewnętrzny rynek pracy), z którego będzie prowadzona rekrutacja tak, aby dostarczyć firmie najlepszych kandydatów na wakuujące stanowiska.

Wewnętrzny rynek pracy - poszukiwanie kandydatów odbywa się wewnątrz organizacji, wśród zatrudnionego personelu i odbywa się poprzez przemieszczanie ich w pionie (awanse, degradacje) i przesunięcia poziome (rotacje, transfery).

Rekrutacja wewnętrzna powinna mieć jasno sprecyzowane reguły funkcjonowania. Selekcja powinna być sprawiedliwa i konsekwentna.

Proces rozpoczyna się od zawieszenia w widocznym miejscu informacji o wolnym stanowisku z jego pełną nazwą, zakresem obowiązków, wymaganymi kwalifikacjami. Oferty zbiera osoba odpowiedzialna za rekrutację.

W specyficznych sytuacjach nie informuje się ogółu pracowników o wakacie, np. gdy jest to stanowisko strategiczne z punktu widzenia firmy i zależy nam na tym, aby konkurencja jak najpóźniej dowiedziała się o naszych planach lub problemach.

Co może zyskać firma korzystając z rekrutacji wewnętrznej?

- niższe koszty rekrutacji,
- mniejsze ryzyko popełnienia błędu przy rekrutacji osób znanych,
- umocnienie motywacji do pracy pracowników,
- oszczędność czasu potrzebnego na wdrożenie pracownika.

Jakie zagrożenia niesie ze sobą rekrutacja wewnętrzna?

- mniejsze możliwości wyboru, ograniczenie się do niewielkiej liczby osób,
- mała elastyczność pracowników,
- zakłócenie stosunków międzyludzkich, możliwe kłopoty związane ze zmianą pozycji,
- ograniczenie dopływu osób spoza firmy.

Najlepszym sposobem wykorzystania rekrutacji wewnętrznej jest korzystanie z tzw. kadry rezerwowej – najzdolniejszych pracowników, przygotowywanych do objęcia funkcji kierowniczych.

Zewnętrzny rynek pracy - pozyskiwanie kandydatów spoza firmy przy pomocy własnych pracowników, za pośrednictwem szkół i uczelni, Rejonowych Urzędów Pracy, Agencji Pracy, zamieszczając ogłoszenia w prasie lokalnej i ogólnopolskiej.

Rekrutacja zewnętrzna dotyczy pozyskiwania kandydatów spoza organizacji.

Co może zyskać firma korzystając z rekrutacji zewnętrznej?

- większe możliwości wyboru potencjalnych pracowników,
- możliwość zatrudnienia osób, które wnoszą świeże, odmienne spojrzenie,
- możliwość „wyciągnięcia” pracowników z konkurencji,
- możliwość zatrudnienia osób spełniających wymagania zawarte w profilu.

Jakie zagrożenia niesie ze sobą rekrutacja zewnętrzna?

- wyższe koszty rekrutacji,
- większe ryzyko popełnienia błędu,
- dłuższy okres wdrażania pracownika do pełnienia nowych obowiązków,
- demotywacja dla zatrudnionych pracowników.

Szczególnie cenna jest metoda doboru mieszanego (jednoczesne korzystanie z kandydatów wewnętrznych i zewnętrznych). Takie podejście pozwala obecnym pracownikom planować swój rozwój zawodowy wewnątrz firmy, motywuje do bardziej wydajnej pracy i zwiększa zaufanie wobec pracodawcy. Kandydaci zewnętrzni i wewnętrzni powinni być poddani identycznym procedurom rekrutacyjnym i selekcyjnym.⁴

SPOSOBY DOTARCIA DO KANDYDATA

Celem jest identyfikacja docelowego segmentu rynku, na którym firma będzie poszukiwać kandydatów na wakujące stanowisko oraz wybór najbardziej korzystnego kanału rekrutacji i metod poszukiwań.

Sposoby dotarcia do kandydata to metody kontaktu firmy z rynkiem pracy, w optymalny sposób promujące firmę prowadzącą nabór.

To, gdzie i w jaki sposób ogłosić informację, że poszukujemy pracownika, aby:

- dotrzeć do właściwych osób we właściwym czasie;
- zainteresować ich naszą ofertą;
- zachęcić do wysłania zgłoszenia;

zależy od odpowiedzi na podstawowe pytanie – **Kogo chcemy przyciągnąć do firmy?**

Wybór sposobu pozyskania pracowników zależy również od tego ile mamy:

- pieniędzy – możliwości finansowych firmy;
- czasu – pośpiechu rekrutacyjnego;
- i ile sami potrafimy – kompetencji osób zajmujących się selekcją;

Metody dotarcia do kandydatów wykorzystywane najczęściej w rekrutacji to:

- **ogłoszenia rekrutacyjne** – zarówno ogłoszenia drobne, jak i duże (wielomodułowe), zamieszczane w prasie lub w portalach internetowych, jeśli są właściwie sformułowane, przynoszą duży odzew.
- **Urzędy Pracy** – bezpłatna usługa dostępna dla wszystkich pracodawców. Zapewnia dostęp do lokalnego rynku kandydatów. Szybki i tani sposób znalezienia pracowników na niższe stanowiska.
- **specjalistyczne agencje doradztwa personalnego** – dysponują znacznym doświadczeniem w dziedzinie rekrutacji oraz znajomością rynku. Poszukują kandydatów przez ogłoszenia, ale również przez kontakty bezpośrednie docierając do najlepszych w danym momencie kandydatów na rynku. Z pomocy firm zewnętrznych możemy skorzystać przy rekrutacji pracowników na wyższe stanowiska, gdy mamy wysokie lub specyficzne wymagania, gdy posiadamy czas oraz odpowiednie środki finansowe na zrealizowanie rekrutacji.
- **uczelnie, targi pracy** – coraz bardziej powszechna metoda pozyskiwania pracowników, bardzo skuteczna i niekosztowna. Wszystkie działania zmierzają do jak najwcześniejszego zainteresowania firmą najzdolniejszych studentów. Firmy chętnie korzystają z zaproszeń uczelni organizując prezentacje, spotkania w ramach tzw. „Dni Karier” lub korzystając z „dni otwartych” zapraszają studentów do siedziby. Firmy uczestniczą także w organizowanych targach pracy i giełdach pracy.
- **własne nieformalne kontakty** – osoby polecane i znajome są już w pewien sposób wyselekcjonowane. Warto poważnie rozpatrzyć te kandydatury, warto również pamiętać, że osoby polecane powinny podlegać pełnemu procesowi selekcji, tak jak inni kandydaci.

⁴ Kosy K., Baczyńska A. (2009). *Pomoc pracodawcom w zakresie doboru kandydatów do pracy – metody rekrutacji i selekcji*. Warszawa: Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej.

Sposoby dotarcia do kandydatów:

Rynek wewnętrzny	Rynek zewnętrzny
Poczta komputerowa Tablica ogłoszeń Gazeta firmowa	Ogłoszenia prasowe: (prasa lokalna, prasa ogólnopolska) Internet Agencje Pracy, Urzędy Pracy Targi Pracy Agencje wynajmujące pracowników czasowych Uczelnie (wywieszanie ogłoszeń, spotkania ze studentami) Własne nieformalne kontakty

Wybór miejsca, w którym umieszczona zostanie wiadomość o naborze kandydatów, może przyczynić się do sukcesu lub porażki całego procesu doboru. Tradycyjny wybór polegał na wyborze pomiędzy różnymi gazetami, jednak obecnie coraz częściej decydujemy się na inne kanały komunikacji. Każdy środek przekazu ma własnych odbiorców tworzących określony segment rynku.

3. Przygotowanie Firmy do procesu rekrutacji

Celem jest jak najbardziej efektywne wykorzystanie tradycyjnych i nowoczesnych kanałów komunikacji, które zapewnią jak najszybsze i dotarcie do jak największej grupy potencjalnych kandydatów spośród docelowych odbiorców.

Prowadząc działania rekrutacyjne możemy wykorzystać jedną lub kilka równolegle stosowanych metod poszukiwań. Przy wyborze należy wziąć pod uwagę wady i zalety poszczególnych metod. Bardzo ważne są również koszty, pracochłonność, czasochłonność, efektywność danej metody, a także możliwość jej samodzielnego stosowania.

Z uwagi na niskie koszty, najbardziej atrakcyjny wydaje się Internet, zaś najszybsze efekty uzyskujemy przy korzystaniu z banków danych lecz ich stworzenie i utrzymanie jest przeważnie kosztowne, natomiast ogłoszenia rekrutacyjne gwarantują największy zasięg dotarcia do kandydatów i są najczęściej wykorzystywane.

Trzeba pamiętać, że w rekrutacji bardziej niż to, do ilu osób dotrzemy, liczy się czy dotrzemy do odpowiednich kandydatów. Dlatego Internet i banki danych mają niebagatelne zalety, gdyż za ich pośrednictwem trafić możemy do grup osób, będących rzeczywiście obiektem naszego zainteresowania.

Czas trwania jest również istotnym parametrem metod rekrutacji.

Ogłoszenia prasowe wymagają więcej czasu niż Internet czy banki danych. Zamieszczając ofertę na stronie internetowej pewien odzew możemy już uzyskać po kilkunastu minutach.

Efektywność poszczególnych metod dotarcia do kandydatów uzależniona jest od wielu różnych czynników, wśród których najważniejszymi są: trafność zastosowania w danych okolicznościach oraz kompetencje osób posługujących się nimi.

OPRACOWANIE OGŁOSZENIA REKRUTACYJNEGO

Celem jest zaprojektowanie i napisanie ogłoszenia rekrutacyjnego, w taki sposób, aby jak najszybciej zainteresować potencjalnych kandydatów wakującym stanowiskiem, dając jednocześnie możliwość promocji organizacji.

Zakres czynności obejmuje:

- Określenie wakującego stanowiska.
- Wybór źródła pozyskania kandydatów.
- Diagnostyka możliwości firmy – czasowych, finansowych i technicznych.
- Wybór miejsca zamieszczenia ogłoszenia.
- Podjęcie decyzji o rozpoczęciu współpracy z firmą konsultingową lub firmą pośredniczącą przy zamieszczaniu ogłoszeń w mediach .
- Zaprojektowanie treści ogłoszenia.
- Konsultacje treści ogłoszenia z przełożonym do którego prowadzony jest nabór.
- Konsultacje formy graficznej ogłoszenia z firmą opracowującą projekt graficzny.
- Zatwierdzenie i zamieszczenie ogłoszenia.

Ogłoszenie rekrutacyjne to opublikowana przez firmę informacja o wakującym stanowisku, która również spełnia rolę wstępnej selekcji - motywuje odpowiednich kandydatów do zgłaszania się i zniechęca kandydatów nie spełniających ustalonych wymogów wyjściowych, buduje również pożądany obraz Firmy na rynku pracy

Firmy, które zdecydowały się poszukać pracowników za pomocą ogłoszeń, powinny sobie zdawać sprawę, że jest to dla nich jedyny kontakt z szeroką rzeszą potencjalnych kandydatów i albo uda im się zainteresować ofertą odpowiednie osoby, albo niepotrzebnie wydadzą pieniądze.

WAŻNE!

Opracowanie dobrego ogłoszenia jest rzeczą prostą, gdy firma posiada zakres obowiązków i profil poszukiwanego kandydata.

Ogłoszenia umieszczane są zarówno w gazetach, jak i czasopismach branżowych. Na ich wybór mają wpływ trzy czynniki: koszt, profil czytelników oraz miejsce.

Najczęstszym błędem, który pojawia się przy redagowaniu ogłoszeń, to chęć pomieszczenia na małej powierzchni zbyt wielu informacji. Oczywiście, piszemy o firmie, stanowisku i wymaganiach, lecz powinniśmy się zastanowić, co włączyć do ogłoszenia i w jakim zakresie. Widzimy wiele ogłoszeń przeładowanych informacjami, które można przekazać w inny sposób lub w innym czasie.

Należy pamiętać o tym, że celem ogłoszenia o pracy jest zainteresowanie potencjalnych kandydatów. Powinni otrzymać wystarczającą porcję informacji, by zatrzymać się przy danym ogłoszeniu, zechcieć przeczytać, zainteresować się firmą i stanowiskiem i wysłać zgłoszenie.

Projekt i układ graficzny mają w pierwszej chwili dużo większy wpływ niż tekst. Liczy się ogólny obraz – atrakcyjność, właściwe proporcje, łatwość czytania.

Pieniądze wydane na ogłoszenia mogą i powinny spełniać jeszcze dodatkową funkcję, a mianowicie służyć za reklamę firmy i tworzyć właściwy wizerunek na rynku. Oczywiście spotykamy również ogłoszenia anonimowe, w których nie podaje się nazwy firmy. Dzieje się tak dlatego, że firma nie życzy sobie, aby pracownicy bądź konkretny pracownik dowiedzieli się o prowadzonych poszukiwaniach albo nie jest w interesie firmy informować konkurencję o wakującym stanowisku.

Rodzaj ogłoszenia wymusza dalszy ciąg procesu rekrutacji i narzuca sposób zgłaszania się kandydatów.

Przykład

Ogłoszenia modułowe

NAGŁÓWEK Ogłoszenie tajne, pojawia się logo firmy konsultingowej, za pośrednictwem której firma zamieszcza ogłoszenie FIRMA KONSULTINGOWA ABC Nasz klient, wydawnictwo edukacyjne o stabilnej pozycji na rynku, poszukuje kandydatów na stanowisko
NAZWA STANOWISKA PRZEDSTAWICIEL REGIONALNY NA POLSKĘ PÓŁNOCNĄ OCZEKIWANIA Do obowiązków przedstawiciela należeć będzie promocja książek wśród nauczycieli i współpraca z placówkami oświatowymi w regionie działania Od kandydatów na ww. stanowisko oczekujemy: łatwości w nawiązywaniu kontaktów, umiejętności prezentacji produktów, zarejestrowanej działalności gospodarczej lub gotowości do jej rejestracji, posiadania samochodu, znajomości rynku szkolnego,
OFERTA Wybranemu kandydatowi zapewniamy konkurencyjne wynagrodzenie, duże wyzwanie oraz wysoką samodzielność w działaniu.
FORMA KONTAKTU Zainteresowane osoby zapraszamy do przesłania CV i listu motywacyjnego z podaną nazwą stanowiska w terminie do 9 marca 2006 r pod adresem: Firma XYZ Adres: lub a-mail: Zastrzegamy sobie prawo odpowiedzi tylko na wybrane aplikacje. <i>Prosimy o dopisanie klauzuli: Wyrażam zgodę na przetwarzanie moich danych osobowych dla potrzeb niezbędnych do realizacji procesu rekrutacji, zgodnie z ustawą z dn. 29.08.1997r. o ochronie danych osobowych.</i>

WZÓR

Formularz ogólny – Ogłoszenie rekrutacyjne wymiarowe

NAGŁÓWEK Prezentacja Firmy wraz ze znakiem graficznym (logo) reklama firmy
NAZWA STANOWISKA Od kandydatów oczekujemy: doświadczenia: wykształcenia: oraz dalsze wymagania, oczekiwania, predyspozycje:
OFERTA w zamian oferujemy:
FORMA KONTAKTU oraz dodatkowe informacje

Przykład

Ogłoszenia drobne zróżnicowane ze względu na wymaganą formę kontaktu

Restauracja XYZ zatrudni energiczną osobę na stanowisko Pomocnik kelnera Wymagana znajomość jęz. angielskiego. Kandydaci proszeni są o osobiste zgłaszanie się we wtorek 10.05.2006 r. w godzinach 15:00 - 16:00 w Restauracji XYZ, adres.....	Telepizza w Krakowie Zatrudni pilnie dostawców Tel. 555 555 555
	Hurtownia spożywcza zatrudni SPRZEDAWCĘ Zgłoszenia osobiste dnia 10.05.2006 Adres:

WZÓR

Formularz ogólny – Ogłoszenie rekrutacyjne drobne

Prezentacja Firmy (nie zawsze)
NAZWA STANOWISKA
OCZEKIWANIA
FORMA KONTAKTU

4. Rekrutacja przez Internet

Coraz bardziej popularne staje się prowadzenie rekrutacji przez Internet i to zarówno ze strony wyspecjalizowanych firm, które tworzą portale internetowe oferujące usługi rekrutacyjne, jak i ze strony poszukujących pracy.

Internet jako narzędzie rekrutacyjne może być wykorzystywany w następujący sposób:

- **witryna ogłoszeniowa** zamieszczająca oferty pracy, jest to tańszy od prasowego sposób ogłaszania informacji o wakuującym stanowisku. Za około 30% ceny ogłoszenia tradycyjnego dostajemy miesięczne ogłoszenie w popularnym portalu.
- **internetowy bank danych**, to szybkie narzędzie rekrutacyjne dające możliwość skorzystania z wielotysięcznej bazy danych prowadzonej przez internetowe portale pracy.
- umieszczenie przez firmy ogłoszeń o poszukiwaniu pracowników na własnych stronach internetowych, bardzo często połączonych z **interview on line** (dołączenie do ogłoszenia internetowego pytań kwalifikacyjnych ułatwiających zweryfikowanie dopasowania Kandydata do stanowiska).
- dodatkowo możemy skorzystać z **preselekcji** – jest to usługa oferowana przez portale rekrutacji internetowej, polegająca na połączeniu przeszukiwania bazy danych z ogłoszeniem internetowym rozszerzona o selekcję przydatności zgłoszeń według ich potencjalnej przydatności.

Internet jest najnowszą formą rekrutacji, rozwijającą się bardzo dynamicznie na całym świecie. Posiada nieograniczony pod względem geograficznym zasięg, dociera do dużej grupy potencjalnych kandydatów. Stanowi także efektywną formę komunikacji, biorąc pod uwagę zarówno szybkość przekazywania informacji, jak i koszty.

5. Proces rekrutacji prowadzony przez firmę zewnętrzną

Rynek usług rekrutacyjnych w Polsce wciąż się rozwija i ewoluuje. Coraz wyraźniej widać rozwarstwienie na firmy zajmujące się Executive Search, czyli bezpośrednim wyszukiwaniem kandydatów na najwyższe i bardzo specjalistyczne stanowiska, selekcją, zwaną także search & selection, pracą czasową i leasingiem pracowniczym oraz pośrednictwem internetowym. Niekwestionowani liderzy sprzed kilku lat przestają istnieć lub tracą renomę, pojawiają się nowe firmy oraz duża liczba niezależnych konsultantów i lokalnych doradców. Dla osób spoza branży rynek staje się coraz mniej przejrzysty a dokonanie właściwego wyboru coraz trudniejsze.

Wybór firmy rekrutacyjnej niesie za sobą istotne konsekwencje natury finansowej, jakościowej oraz PR'owej dla firmy zlecającej. Niewłaściwa decyzja może stać się powodem znacznych strat finansowych w postaci zapłaconego honorarium oraz strat bezpośrednich i pośrednich związanych z przedłużającym się wakatem, a także strat czasowych oraz – co trudniejsze zarówno do zweryfikowania, jak i nadrobienia – strat wizerunku firmy w postreganiu kandydatów, czyli osób z branży zleceńodawcy. Należy bowiem pamiętać, iż w trakcie procesu rekrutacyjnego konsultant jest niejako reprezentantem firmy zleceńodawcy. Jego niekompetencja może położyć cień na reputacji i wizerunku firmy składającej zlecenie, a nierzadko także spowodować „wyciek” poufnych informacji.

Bezpośrednie przełożenie na wynik i koszt procesu rekrutacji ma także wybór metody poszukiwań i obszaru rynku objętego procesem. Właściwie dobrana firma doradczą to maksymalizacja relacji ceny do wyniku oraz czasu, a także możliwość dodatkowego pozyskania wielu interesujących informacji rynkowych o branży, konkurencji i trendach rynkowych w cenie projektu. Wielość firm doradczych działających na rynku nie ułatwia tego procesu. Pomimo już kilkunastoletniej historii tej branży w Polsce nadal widoczne są ogromne różnice jakościowe i wciąż możemy obserwować rywalizację cenową, a nie jakościową. Ceny spadają we wszystkich segmentach rynku, poprawa jakości jest rzadziej spotykana. Oczywiście nie jest to reguła. Są przecież firmy i konsultanci utrzymujący najwyższe standardy niezależnie od specyfiki realizowanych projektów, z tym większą pieczołowitością trzeba ich wyszukiwać i promować.

Usługi w zakresie rekrutacji i selekcji dominują w działalności agencji doradztwa personalnego – są najczęściej przez nie oferowane oraz stanowią największą część obrotów. Agencje doradztwa personalnego są przede wszystkim agencjami specjalizującymi się w doborze kadr.

Agencje specjalizujące się w doborze pracowników mogą kontaktować się z potencjalnymi kandydatami, czyli dokonywać rekrutacji pośrednio lub bezpośrednio. Przy kontakcie pośrednim korzysta się z różnorodnych kanałów rekrutacji – sposobów komunikowania się z potencjalnymi kandydatami, z których najczęściej wykorzystywane są ogłoszenia prasowe. W przypadku kontaktu bezpośredniego dociera się osobiście do potencjalnych kandydatów. W przypadku tej metody używa się angielskich nazw *direct search* lub *systematic search*.

Agencje executive search poszukują najczęściej kandydatów drogą kontaktów bezpośrednich, natomiast **agencje search&selection** wykorzystują pośrednie formy kontaktu. Generalnie pośrednie formy kontaktu są wykorzystywane, gdy w grę wchodzi tzw. zwykłe miejsca pracy oraz zatrudnienie większych grup osób.

Można pokusić się o zdefiniowanie agencji doradztwa personalnego w najściślejszym tego słowa znaczeniu, łącząc kryteria specjalizacji, szczebla zarządzania i stosowanej metody poszukiwań. Możemy w takim wypadku mówić o poszukiwaniu kandydatów na sta-

nowiska najwyższego szczebla drogą bezpośrednich kontaktów. Tak właśnie określane jest executive search w Europie kontynentalnej. W USA i w Wielkiej Brytanii headhunting dotyczy nie tylko bezpośredniego poszukiwania kandydatów na eksponowane stanowiska – obejmuje wszystkie formy poszukiwania i na wszystkie stanowiska oprócz operacyjnych. Na kontynencie europejskim pojęcie headhuntingu jest często zawężane do pośrednictwa w zakresie przewerbowania wskazanego przez zleceniodawcę konkretnego kandydata. Zadaniem agencji nie jest więc poszukiwanie kandydata, ale „przekonanie” go do zmiany pracy.

	Szczebel w hierarchii	Funkcje organizacyjne	Dominująca metoda rekrutacji	Dominująca metoda selekcji
<i>Executive search</i>	Wysoki - strategiczny	Top management - wysoko specjalistyczne	Bezpośrednie dotarcie	Wywiady
<i>Search & selection</i>	Średni - taktyczny	Menedżerskie - specjalistyczne	Ogłoszenia	Aplikacje + wywiady
Wykonawcze	Niski - operacyjny	Wykonawcze	Ogłoszenia	Aplikacje

Źródło: opracowanie własne

PROCEDURY AGENCJI DORADZTWA PERSONALNEGO

PROCES REKRUTACJI
prowadzony przez firmę zewnętrzną:

- opracowanie opisu stanowiska
- negocjacja kontraktu
- opracowanie i zatwierdzenie target listy
- research
- interview prowadzone przez konsultanta
- long list i short list
- prezentacja
- negocjacje z Kandydatem

Przyjęcie zlecenia od klienta (podpisanie umowy)

Klient określa swoje wymagania wobec przyszłego pracownika, które są konsultowane z przedstawicielem agencji oraz swoją ofertę jako pracodawca. Oferta dotyczy charakteru pracy (odpowiedzialna, ciekawa, elastyczny czas pracy, dobre warunki), zespołu współpracowników (młody, dynamiczny), wynagrodzenia (atrakcyjne, adekwatne, prowizyjne), innych profitów (samochód służbowy), kariery (możliwość szybkiego awansu, zaplanowania kariery), inne możliwości (samorealizacja, zdobycie nowych kwalifikacji, kontakty zagraniczne), szkolenia zawodowe (bezpłatne, o określonej tematyce). Po sprecyzowaniu wymagań i oferty następuje podpisanie umowy.

Umowa zawiera ustalenia w następujących kwestiach:

- procedura rekrutacji i selekcji: stosowane metody, kolejne kroki,
- ostateczny termin (data) przekazania klientowi wybranych kandydatów,

- liczba kandydatów, którzy mają być ostatecznie przedstawieni, zawartość charakterystyk kandydatów, jakie mają być przekazane klientowi,
- minimalne (niezbędne) wymagania, jakie muszą spełniać kandydaci,
- definicja wykonanej usługi,
- wysokość opłaty za wykonaną usługę i sposób pokrycia dodatkowych kosztów (np. podróży, ogłoszeń prasowych itp.),
- rodzaj i okres „gwarancji” na wykonaną usługę.

Sporządzenie opisu stanowiska (opis pracy)

W opisie stanowiska znajdują się: podstawowe informacje o firmie, szczegółowe obowiązki i zadania związane z danym stanowiskiem, miejsce stanowiska w strukturze organizacyjnej firmy, a ponadto opis warunków pracy oraz historii stanowiska. Na podstawie oferty pracodawcy i wcześniej wymienionych elementów opisu stanowiska sporządzana jest oferta dla kandydata. Opis stanowiska przygotowuje się w przypadku stanowisk menedżerów i specjalistów, gdzie trudniej zdefiniować rodzaj działalności konieczny do osiągnięcia pożądaných rezultatów. W przypadku innych stanowisk sporządzany jest opis pracy zawierający jako najważniejsze elementy: identyfikację stanowiska pracy, ogólną charakterystykę wykonywanej pracy, zależności służbowe, zakres obowiązków, wymagane kwalifikacje, warunki pracy, relacje do innych stanowisk pracy.

Opis stanowiska sporządza konsultant na podstawie informacji uzyskanych od przedstawiciela przedsiębiorstwa. W roli przedstawiciela powinna występować osoba, która najlepiej zna charakter pracy na danym stanowisku oraz potrafi udzielić wyczerpujących informacji. Może to być przyszły zwierzchnik, członek zarządu, dyrektor kadr, osoba, która dotychczas pracowała na tym stanowisku lub która obecnie pracuje na podobnym stanowisku.

Dostarczając kandydatom informacji o stanowisku i przedsiębiorstwie, nie pomijamy ewentualnych niekorzystnych lub trudnych aspektów. W przeciwnym razie w pierwszym okresie zatrudnienia pracownik może przeżyć rozczarowanie, co z kolei może spowodować jego nieefektywność lub odejście z pracy.

Sporządzenie modelu poszukiwanego kandydata

Na podstawie opisu stanowiska (opisu pracy) sporządza się **model stanowiska** (model pracownika). Model powinien opisywać możliwości pracownika w kategoriach cech koniecznych (np. wykształcenie) i pożądaných (np. znajomość dodatkowego języka obcego) oraz warunki wykorzystania tych możliwości, czyli motywację pracownika (np. rywalizacja z konkurencją).

W celu określenia ważności poszczególnych cech sporządza się **profil wymaganych cech**, w którym każdej wyróżnionej cenie przyporządkowuje się wartość liczbowa odzwierciedlającą jej ważność (np. na skali 7-stopniowej: 1 – nieważna, 7 – ważna).

Na podstawie zawartych w modelu stanowiska (modelu pracownika) cech podejmowane są decyzje o wyborze technik selekcyjnych służących do oceny tych cech.

Propozycje modelu pracownika przedstawia konsultant, zaś klient ten model weryfikuje i ewentualnie uzupełnia własnymi dodatkowymi wymaganiami.

Rekrutacja kandydatów

Rekrutacja ma na celu zainteresowanie ofertą pracy dostatecznej liczby kandydatów spełniających jak najwięcej wymagań powyższego modelu. Do przeprowadzenia właściwej selekcji powinniśmy dysponować co najmniej pięcioma kandydatami spełniającymi wszystkie wymagania konieczne.

Oferta poszukiwania pracownika jest to komunikat, który ma być kierowany do potencjalnych kandydatów różnymi kanałami rekrutacyjnymi. Często takim kanałem jest prasa, a komunikat przyjmuje formę ogłoszenia prasowego. Należy pamiętać, że w przypadku ogłoszenia prasowego obowiązują takie same zasady, jak przy innych reklamach prasowych i należy je traktować jako reklamę pracy i pracodawcy. Uwagi te odnoszą się do wyboru czasopisma, częstotliwości i terminów ukazywania się, a przede wszystkim do treści i formy graficznej ogłoszenia decydującej o właściwej prezentacji produktu (pracy) i image'u ogłoszeniodawcy (zarówno pracodawcy, jak i agencji doradztwa personalnego). Czynniki te decydują o przyciągnięciu pożądanych potencjalnych kandydatów.

Badania selekcyjne kandydatów

Celem badań selekcyjnych jest wybór spośród osób spełniających podstawowe wymagania 2–4 najlepszych kandydatów, którzy zostaną przedstawieni klientowi. Spośród osób zainteresowanych naszą ofertą za pośrednictwem wszystkich powyższych źródeł rekrutacji wybieramy od 5 do 15, które uczestniczą w rozmowach kwalifikacyjnych. Badania selekcyjne mają określić, w jakim stopniu kandydaci posiadają cechy wyszczególnione w modelu pożądanego kandydata.

Źródła informacji o kandydatach

- analiza dokumentów,
- rozmowa kwalifikacyjna (wywiad),
- testy psychologiczne:
 - testy inteligencji, sprawności i zdolności,
 - kwestionariusze osobowości i testy zainteresowań;
 - ćwiczenia symulacyjne i próbki pracy,
- ankieta personalna (biograficzna, kwestionariusz osobowy),
- opinie i referencje.⁵

Przekazanie klientowi charakterystyki wybranych kandydatów

Po zakończeniu badań selekcyjnych wszystkie informacje o każdym kandydacie są integrowane w celu uzyskania całościowego obrazu. Pełny opis jest dokonywany w stosunku do kandydatów prezentowanych ostatecznie klientowi.

Opis taki zawiera:

- zestawienie każdej własności postulowanej w modelu pracownika z informacją o tej własności u danego kandydata;
- przewidywane konsekwencje stwierdzonej konfiguracji własności i ewentualnych rozbieżności z modelem dla wykonywania przez kandydata obowiązków i zadań charakteryzujących stanowisko.

Przyjęcie przez klienta zrealizowanego zlecenia

Zlecenie jest wykonane w momencie dokonania przez pracodawcę wyboru odpowiedniego(ich) kandydata(ów) i zatrudnienie go(ich). Agencja udziela gwarancji na kandydata na określony czas – gdyby przyjęty kandydat zwolnił się lub został zwolniony, agencja jest zobowiązana do przedstawienia nowego kandydata na własny koszt. Udzielenie gwarancji i jej długość (3–12 miesięcy) wpływają na cenę usługi.

⁵ Kosy K., Baczyńska A. (2009). *Pomoc pracodawcom w zakresie doboru kandydatów do pracy – metody rekrutacji i selekcji*. Warszawa: Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej.

6. Przyjmowanie zgłoszeń i wstępna selekcja

Celem procesu selekcji jest wybór takiej osoby, spośród wszystkich potencjalnych kandydatów, która w zaakceptowanym terminie i przy umiarkowanych kosztach osiągnie zadowalający poziom efektywności na objętym stanowisku.

Selekcja to proces oceny kandydata z punktu widzenia określonych kryteriów i wymagań zawartych w profilu poszukiwanego kandydata oraz w opisie stanowiska i w konsekwencji wybór takiej osoby, która z wysokim prawdopodobieństwem osiągnie sukces na danym stanowisku pracy.

Prawidłowe podjęcie decyzji w procesie selekcji ma istotne znaczenie dla każdej firmy. Nietrafne decyzje selekcyjne bardzo szybko dają o sobie znać takimi skutkami, jak niska wydajność, niskie morale i wysoka fluktuacja kadr.

Proces selekcji można opisać jako systematyczny przepływ informacji. Obie strony podają i uzyskują coraz większą liczbę szczegółowych danych o sobie na wszystkich etapach tego procesu, jednak chcąc zaprezentować się w jak najlepszym świetle, nie zawsze są wiarygodni w tym co mówią.

Współczesna firma dysponuje szerokim wachlarzem technik selekcji.

Bez względu jednak na rodzaj procedury, selekcja powinna być tak skonstruowana, aby wszyscy kandydaci spełniający warunki formalne przeszli przez etap selekcji badający umiejętności krytyczne dla danego stanowiska.

Celem zastosowania każdej metody selekcji jest zapewnienie wystarczających i właściwych informacji pomagających w podjęciu dobrej decyzji – przyjęciu właściwego kandydata.

Aby tak było, metoda powinna:

- zwiększać przewidywalną trafność całego procesu,
- charakteryzować się rozsądnymi kosztami,
- być praktyczna,
- mieć sens dla osób dokonujących selekcji i kandydatów,
- być akceptowana i przejrzysta dla wszystkich stron,
- umożliwiać przekazywanie kandydatom dobrej jakości informacji zwrotnych,
- rozpoczynać proces prowadzenia kandydata do organizacji,
- przyczyniać się do poprawy wizerunku pracodawcy.

Dlatego też, przy wyborze metod selekcjonowania kandydatów należy uwzględniać przede wszystkim, jakie właściwości, cechy, umiejętności są w danym wypadku kryteriami selekcji. To one w największym stopniu determinują wybór technik selekcji. Należy także brać pod uwagę względy ekonomiczne i dostępność poszczególnych metod selekcji. Najprostsza jest analiza dokumentów, rozmowa telefoniczna i wywiady kwalifikacyjne. Testy psychologiczne wymagają posiadania odpowiednich uprawnień. Natomiast *Assessment Centre*, metoda najbardziej kompleksowa wymaga najwięcej czasu i przygotowania.

Metody selekcji nie zmieniają subiektywnego procesu w obiektywny, nie usuwają uprzedzeń ani też nie zapobiegają popełnianiu błędów. Samo użycie metody nie jest równoznaczne z podjęciem właściwej decyzji, nie zwalnia też menedżera od odpowiedzialności za decyzje i jej skutki.

WAŻNE !!!

Punktem wyjścia procesu selekcji jest stworzenie opisu stanowiska i profilu poszukiwanego kandydata, jeśli jednak opis oraz profil są niejasne lub ogólnikowe, wtedy bez względu na rodzaj metody selekcji nie będziemy mieć pewności jakiej osoby właściwie szukamy.

Możemy wyróżnić **selekcję pozytywną** (wybór najlepszych spośród kandydatów) oraz **selekcję negatywną** (odrzućcie najgorszych). Rozpoczynamy **selekcją wstępną**, gdy na podstawie zebranych zgłoszeń budujemy listę kandydatów, zaproszonych na rozmowę kwalifikacyjną i kończymy **selekcją właściwą**, kiedy zostaje wyłoniony najlepszy kandydat.

PRZYJMOWANIE ZGŁOSZEŃ I WSTĘPNA SELEKCJA

Celem jest przyjęcie zgłoszeń od zainteresowanych kandydatów (pisemnych, telefonicznych, osobistych), przeanalizowanie otrzymanych informacji pod kątem wymogów zawartych w opisie stanowiska i w profilu poszukiwanego kandydata, odrzucenie kandydatów niespełniających wymagań, oraz w rezultacie sporządzenie tzw. krótkiej listy najlepszych kandydatów, którzy zostaną zaproszeni do dalszej selekcji.

Po otrzymaniu zgłoszeń od kandydatów, wymianie informacji i zdecydowanym wyrażeniu zainteresowania przez obie strony, konieczne jest zastosowanie metody, która pozwoli ocenić zgłoszenia według stanowiska pracy i profilu poszukiwanego kandydata. Rzetelnie przeprowadzona wstępna selekcja kandydatów już na podstawie zgłoszeń bezpośrednich lub pisemnych znacznie skraca czas rekrutacji i redukuje koszty całego procesu.

Poprzez zgłoszenia telefoniczne oraz bezpośrednie firma ma możliwość bezpośredniej reakcji na indywidualne zgłoszenia i dostarczenie kandydatom dodatkowych informacji. Po zakończeniu przyjmowania zgłoszeń – wstępnych deklaracji telefonicznych lub bezpośrednich, pracodawca ma możliwość przeprowadzenia wstępnych rozmów.

Wstępne, pierwsze spotkanie z kandydatem może rozpocząć się od poproszenia kandydata, aby wypełnił przygotowany przez firmę **kwestionariusz osobowy**.

Kwestionariusz służy do uzupełnienia i rozszerzenia informacji otrzymanych od kandydata, daje ujednoliconą formę CV (życiorysu zawodowego), zmusza do ujawnienia większej liczby koniecznych detali i daje tematy do rozwinięcia w czasie wstępnej rozmowy. Najczęściej formularz składa się z części dotyczącej ogólnych danych personalnych, informacji o wykształceniu, odbytych kursach i szkoleniach, pracy zawodowej, znajomości języków obcych, obsługi komputera, prawa jazdy. Wypełniony kwestionariusz przeglądamy przed rozmową i na jego podstawie przygotowujemy się do rozmowy.

W przypadku zgłoszeń pisemnych życiorysy i listy motywacyjne napływają do Firmy na adres mailowy, faxem, lub listownie na podany adres. Przesłane przez kandydatów dokumenty są pierwszą możliwością zaprezentowania ich doświadczenia zawodowego, umiejętności i kwalifikacji.

Podczas weryfikacji dokumentów szczególną uwagę powinniśmy zwrócić na:

- wykształcenie: uzyskany tytuł, dyplom, dodatkowe szkolenia,
- doświadczenie zawodowe: częstość zmian, przerwy w zatrudnieniu (tzw. „białe plamy”), przedstawienie samego zakresu obowiązków bez nazwy stanowiska,
- cechy formalne dokumentów: staranność, schludność, odpowiedź na naszą ofertę, czy też powielone „uniwersalne” rozsyłane do wszystkich firm cv.

Głównym zadaniem, jakie spełnia weryfikacja dokumentów, jest odrzucenie kandydatów niespełniających kryteriów koniecznych obsadzanego stanowiska oraz przygotowanie scenariusza rozmowy kwalifikacyjnej (interview). Pracodawca ma czas aby poddawać dokumenty analizie, zapoznać się wstępnie z kandydatem i określić tematy, na które chciałby uzyskać więcej informacji.

WAŻNE !!!

Wstępna selekcja, której wynikiem jest stworzenie krótkiej listy, jest fazą przejściową między rekrutacją a selekcją. Podczas tego etapu z ogólnej liczby kandydatów wybiera się tę grupę, którą pracodawca bierze pod uwagę w dalszych fazach selekcji.

ZGŁOSZENIA TELEFONICZNE ORAZ BEZPOŚREDNIE

Celem jest wstępne, szybkie i tanie zweryfikowanie przydatności i zainteresowania kandydata ofertą.

Szczególnie użyteczna forma przy naborze na stanowiska operacyjne (zgłoszenia bezpośrednie) oraz w przypadkach dużej odległości dzielącej kandydatów od miejsca przeprowadzania rekrutacji (zgłoszenia telefoniczne).

Rekrutacja może przebiegać w następujący sposób:

- Zamieszczenie ogłoszenia z podanym sposobem kontaktu kandydatów z firmą.
- Przygotowanie formularza do rozmowy wstępnej.
- Przyjmowanie zgłoszeń telefonicznych lub spotkania bezpośrednie z kandydatami.
- Notowanie odpowiedzi udzielanych przez kandydatów na przygotowanym formularzu.
- Prezentacja kandydatom najważniejszych informacji o warunkach pracy.
- Po zakończeniu przyjmowania zgłoszeń analiza zebranych aplikacji.
- Wybór na rozmowę kwalifikacyjną tylko tych osób, które spełniają określone wymagania stanowiska.

Główną zaletą ogłoszeń w których pracodawcy proszą zainteresowane osoby o **telefon** – jest szybkość. Ponadto, firma ma możliwość bezpośredniej reakcji na indywidualne zgłoszenia i dostarczenie kandydatom dodatkowych informacji.

Plusem jest, że ma możliwość rezygnacji z kandydatów na wczesnym etapie, co znacznie obniża koszty procesu selekcji. Niezwykle przydatne, np. gdy firma przeprowadza rekrutację w terenie i ma możliwość porozmawiania z kandydatami przez telefon zanim zaprosi do siedziby.

Minusami są: obciążenie czasowe osoby odpowiedzialnej za przyjmowanie zgłoszeń oraz ograniczenie poszukiwań do tych kandydatów, którzy mają dostęp do telefonu (w tym: mogą wykonywać prywatne rozmowy z pracy).

Rozmowa telefoniczna pozwala organizacji, zanim ujawni dalsze informacje, sprawdzić kto dzwoni. Pracodawca może oddzwonić i sprawdzić tożsamość telefonującego.

Inną formą zgłoszenia są **spotkania bezpośrednie z kandydatami**. W ogłoszeniach pracodawcy podają miejsce, termin i godziny, w których spotkają się z zainteresowanymi osobami. Najczęściej przyjęcia kandydatów odbywają się w wynajętych salach konferencyjnych, jeśli praca ma być wykonywana w terenie. Rozmowy z kandydatami mogą się odbyć również w miejscu przyszłej pracy (sklepy, punkty usługowe), co z kolei może zdezorganizować normalną pracę, szczególnie gdy kandydatów będzie bardzo dużo. Prezentacje oferty i rozmowy z kandydatami przeprowadza właściciel lub osoba upoważniona przez pracodawcę.

Przy wykorzystaniu tej metody użyteczną pomocą może być formularz do rozmowy wstępnej tak, aby zapewnić jednolitość podejścia do wszystkich kandydatów. Osobom zainteresowanym zadajemy tylko najważniejsze pytania z punktu widzenia danego stanowiska, pamiętając, że kolejne szczegółowe kwestie będziemy mieć szansę poruszyć w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej. Odpowiedzi, których udzielają kandydaci są notowane skrupulatnie, aby po zakończeniu przyjmowania zgłoszeń można było je ponownie przeanalizować, porównać z wymaganiami zawartymi w profilu i opisie stanowiska oraz z innymi kandydatami. Już na tym etapie pracodawca może zdecydować i poinformować zainteresowane osoby, że nie spełniają one wymagań, co nie narazi kandydatów na poświęcanie dodatkowego czasu i wysiłku, aby dalej ubiegać się o to stanowisko.

Po analizie formularzy pracodawca zaprasza na rozmowę kwalifikacyjną tylko te osoby, które spełniają określone wymagania i sam przygotowuje się do tych rozmów.

ZGŁOSZENIA PISEMNE

Celem jest analiza dokumentów – aplikacji pochodzących od kandydata w oparciu o formalne, konkretne kryteria: dane osobowe, wykształcenie, zdobyte kwalifikacje i uprawnienia, przebieg kariery zawodowej, zainteresowania, oczekiwania wobec pracy, które stanowią podstawę do porównania kandydatów, przeprowadzenia wstępnej selekcji i przygotowania wywiadu z wytypowanymi kandydatami.

Kolejne kroki postępowania:

1. Zamieszczenie ogłoszenia z podanym sposobem kontaktu kandydatów z firmą.
2. Przyjmowanie aplikacji pisemnych (mail, fax, list).
3. Analiza aplikacji pod kątem spełniania kryteriów koniecznych i pożądanych.
4. Odrzucenie kandydatów niespełniających kryteriów koniecznych.
5. Zaproszenie na rozmowę kandydatów spełniających kryteria konieczne całkowicie (w uzasadnionych przypadkach, również i częściowo).
6. Przygotowanie scenariusza rozmowy kwalifikacyjnej.

Zgłoszenia pisemne to dokumenty, aplikacje pochodzące od kandydatów: cv, list motywacyjny, standardowe kwestionariusze osobowe, ankiety, formularze aplikacyjne przygotowane dla kandydatów, świadectwa szkolne i dyplomy, certyfikaty i zaświadczenia, referencje, świadectwa pracy, świadectwo zdrowia, które zostały przekazane pracodawcy w procesie rekrutacji.

W przypadku zgłoszeń pisemnych życiorysy i listy motywacyjne napływają do Firmy na adres mailowy, faxem lub listownie na podany adres. Przesłane przez kandydatów dokumenty są pierwszą możliwością zaprezentowania ich doświadczenia zawodowego, umiejętności i kwalifikacji, przedstawienia się w jak najbardziej korzystnym świetle. Jak pokazuje doświadczenie, połowa nadsyłanych dokumentów (cv, list motywacyjny) zawiera nie-dokładne, fałszywe lub błędne informacje. Głównym zadaniem, jakie spełnia weryfikacja dokumentów, jest odrzucenie kandydatów niespełniających kryteriów koniecznych obsadanego stanowiska oraz przygotowanie scenariusza rozmowy kwalifikacyjnej (interview). Pracodawca ma czas aby poddawać dokumenty analizie, zapoznać się wstępnie z kandydatem i określić tematy, na które chciałby uzyskać więcej informacji.

Weryfikacja dokumentów służy:

- sprawdzeniu kwalifikacji formalnych (wykształcenie, uprawnienia, licencje),
- ocenie doświadczenia zawodowego (konkretna branża, produkt, kontakty zawodowe),
- wstępnej charakterystyce profilu zawodowego (ambicja, motywacja, dążenie do awansu)

Informacje zawarte w dokumentach analizujemy zgodnie z wcześniej przygotowanym opisem stanowiska i profilem poszukiwanego kandydata pod kątem spełnienia:

- **kryteriów koniecznych** do efektywnego pełnienia obowiązków – ich brak powoduje odrzucenie zdecydowanie nieodpowiednich kandydatów;
- **kryteriów pożądanych** – mogą przyczynić się do efektywniejszej pracy, ich brak nie powoduje odrzucenia kandydata, ale obecność zwiększa szansę na zaproszenie na interview;

Odwoływanie się do opisu stanowiska i profilu poszukiwanego kandydata może uchronić nas przed stereotypami, uprzedzeniami i nadużywaniem oceny.

Po właściwym przeprowadzeniu weryfikacji dokumentów powinniśmy otrzymać trzy grupy kandydatów:

- 1 – spełniający kryteria konieczne – zaproszeni na interview;
- 2 – niespełniający w żadnym zakresie wymagań stanowiska – odrzuceni;
- 3 – spełniający w częściowym zakresie wymagania stanowiska – do dalszego sprawdzenia, w przypadku niewielkiej ilości zgłoszeń zakwalifikowanych do grupy 1., mogą zostać zaproszeni na rozmowę kwalifikacyjną;

WAŻNE!

Dokonywanie selekcji wstępnej jest bardzo ważnym punktem procesu rekrutacji i selekcji – jest to etap, w którym można stracić najlepszych kandydatów, a także zakwalifikować do kolejnego etapu osoby nieodpowiednie. Dlatego konieczne jest dokonywanie sądów na podstawie jasnych, przejrzystych kryteriów oraz danych uzyskanych od kandydatów.

7. Przygotowanie Firmy do rozmowy kwalifikacyjnej

Celem jest osobiste spotkanie przedstawicieli firmy prowadzącej nabór z kandydatami wybranymi w procesie wstępnej selekcji. Pracodawca przygotowuje kwestionariusz do rozmowy kwalifikacyjnej według określonych założeń oraz planuje przebieg rozmowy. Firma ma okazję, aby poznać i ocenić bezpośrednio kandydata, zaś dla kandydata, rozmowa kwalifikacyjna często jest jedyną możliwością zaprezentowania się pracodawcy.

Rozmowa kwalifikacyjna jest to czas, w którym osoby, które złożyły podania i przeszły wstępną selekcję, stają się poważnymi kandydatami i osobiście spotykają się z przedstawicielami firmy prowadzącej nabór.

Z punktu widzenia pracodawcy, rozmowa kwalifikacyjna jest najbardziej popularnym narzędziem selekcji, gdyż wtedy mają okazję zobaczyć, poznać i ocenić bezpośrednio kandydata. Pracodawcy bardzo często oceniają kandydata tylko na podstawie spotkań z nim.

Z punktu widzenia pracownika, rozmowa kwalifikacyjna często jest jedyną możliwością zaprezentowania się pracodawcy i bezpośrednio od jej wyniku może zależeć sukces kandydata – zdobycie pracy.

Rozmowa kwalifikacyjna czyli wywiad jest metodą najczęściej stosowaną w selekcji kandydatów, jest także metodą najsilniej obciążoną możliwością sterowania własną atrakcyjnością przez kandydatów i przez pracodawcę.

Znając słabe strony wywiadu starajmy się, aby rozmowa kwalifikacyjna spełniała następujące warunki:

- przed przystąpieniem do rozmowy musimy znać odpowiedź na następujące pytania:
 - kogo poszukujemy (profil poszukiwanego kandydata)?
 - czego oczekujemy (zakres obowiązków)?
 - co możemy zaoferować (polityka personalna firmy)?
- wywiad powinien być średnio ustrukturalizowany – posiadamy opracowany kwestionariusz do rozmów kwalifikacyjnych, według którego prowadzimy rozmowy, w zależności jednak od zachowania i poziomu kandydata kwestionariusz ten ulega modyfikacji: zmieniamy kolejność pytań, stosujemy pytania pomocnicze, uszczegóławiające lub niektóre pomijamy. Dzięki jednak wcześniej opracowanym pytaniom możemy kontrolować przebieg rozmowy i nie obawiać się, że zagadani przez kandydata pominiemy część ważnych dla nas kwestii.

- wywiad prowadzony jest zawsze przez więcej niż jedną osobę – Specjalistę ds. Rekrutacji i Kierownika lub z-cę Działu, do którego prowadzony jest nabór.
- treść rozmowy jest notowana, aby można było do niej powrócić po zakończonym spotkaniu.

Przed planowanym terminem rozmowy powiadamiamy wszystkich wybranych kandydatów o czasie i miejscu spotkania. Średnio na jedno obsadzone stanowisko zapraszamy na rozmowy od 15 do 20 kandydatów. Umawiamy osoby co godzinę, a jeśli przed rozmową wypełniają kwestionariusz osobowy, to również bierzemy pod uwagę ten fakt (zapraszamy osoby odpowiednio wcześniej i przygotowujemy miejsce, gdzie mogą swobodnie wypełnić formularz). Na jedną rozmowę powinniśmy zarezerwować przynajmniej $\frac{3}{4}$ godziny oraz kwadrans na ocenę kandydata po spotkaniu. W przypadku, gdy rozmowę przeprowadzają dwie osoby, przed rozmową dzielą się zadaniami – ustalają scenariusz rozmowy (kto i kiedy zada które pytania) oraz wyznaczają osobę do notowania odpowiedzi.

Scenariusz do rozmowy tworzą pytania merytoryczne (takie same dla wszystkich kandydatów) oraz konkretne pytania dotyczące elementów wymagających wyjaśnień, bazujące na dokumentach kandydatów.

Możemy wyróżnić wywiady kwalifikacyjne ze względu na sposób prowadzenia oraz sposób przygotowania rozmowy.

W praktyce układ rozmowy zawsze wynika z charakteru stanowiska oraz danych przedstawionych przez kandydata.

Rozmowa kwalifikacyjna (interview)

Celem jest pozyskanie danych o kandydacie wg przygotowanego kwestionariusza do rozmowy kwalifikacyjnej – zadawane są konkretne pytania, mające na celu zebranie jak najwięcej rzeczowych informacji o kandydacie: o jego wykształceniu, doświadczeniu, motywacji i cechach osobowości. Prowadzący rekrutację udziela również informacji o stanowisku, przyszłych obowiązkach, opowiada o Firmie.

Od danych zebranych w tej części zależy, czy w efekcie Firma zdecyduje się zatrudnić kandydata.

Zakres zadań:

- Przygotowanie scenariusza rozmowy kwalifikacyjnej.
- Ustalenie pytań szczegółowych.
- Zaproszenie kandydatów na rozmowę kwalifikacyjną.
- Pozyskanie danych o kandydacie wg przygotowanego kwestionariusza do rozmowy kwalifikacyjnej.
- Notowanie odpowiedzi udzielanych przez kandydatów na przygotowanym formularzu.
- Prezentacja kandydatom najważniejszych informacji o warunkach pracy.
- Po zakończeniu spotkań z kandydatami analiza zebranych informacji.
- Wybór do kolejnych etapów selekcji tylko tych osób, które spełniają określone wymagania stanowiska.

Rozmowa kwalifikacyjna (jeden z etapów selekcji) przeprowadzana między osobą pośrednio lub bezpośrednio odpowiedzialną za selekcję a kandydatem do pracy, mająca na celu m.in. uzupełnienie informacji podanych w CV, zbadanie motywacji kandydata i oczekiwań obu stron, co do ewentualnej współpracy

Spotkanie rekrutacyjne stwarza sytuację, w której kandydaci często czują się stremowani i zdenerwowani. Nawiązanie właściwego kontaktu jest warunkiem rzetelnej wymiany informacji. Aby zwiększyć poczucie bezpieczeństwa i komfortu kandydatów, powinniśmy

zapewnić na czas rozmów oddzielny pokój, nie odbierać telefonów i nie załatwiać spraw służbowych z innymi pracownikami.

Standardowa i najczęściej spotykana rozmowa kwalifikacyjna dzieli się na sześć etapów, z których każdy służy innemu celowi.

FAZA 1 - wprowadzenie
wywiad poprzedzają tzw. okoliczności wstępne czyli powitanie, uścisk dłoni oraz osoba prowadząca przedstawia siebie, swoją rolę i pozycję w Firmie;
FAZA 2 - pozyskanie danych o kandydacie
wg przygotowanego kwestionariusza do rozmowy kwalifikacyjnej, w tej części zadawane są konkretne pytania, mające na celu zebranie jak najwięcej rzeczowych informacji o kandydacie: o jego wykształceniu, doświadczeniu, motywacji i cechach osobowości; od danych zebranych w tej części zależy, czy w efekcie zdecydujemy się zatrudnić kandydata.
FAZA 3 - prowadzący udziela informacji
o stanowisku, przyszłych obowiązkach, opowiada o Firmie;
FAZA 4 - zamknięcie
prowadzący sprawdza, czy uzyskał informacje na wszystkie interesujące go pytania i prosi kandydata o zadanie pytań;
FAZA 5 - zakończenie wywiadu
w czasie którego prowadzący kończy rozmowę informując kandydata, kiedy i jak zostanie powiadomiony o wynikach i o dalszych krokach prowadzonej selekcji;
FAZA 6 - ocena przydatności kandydata dla Firmy
ma miejsce już po zakończeniu rozmowy, przy czym jest istotne, aby oceny dokonywać zaraz po wyjściu kandydata zgodnie z wcześniej przygotowanym Profilem Poszukiwanego Kandydata. Oceny dokonujemy pisemnie na Kwestionariuszu do wywiadu lub na oddzielnym Arkuszu.

Przed rozmową kwalifikacyjną osoba prowadząca selekcję powinna dokładnie zapoznać się z dokumentami kandydata i wykorzystać je do przygotowania scenariusza do rozmowy kwalifikacyjnej. Scenariusz do rozmowy tworzą pytania merytoryczne (takie same dla wszystkich kandydatów) oraz konkretne pytania dotyczące elementów wymagających wyjaśnień, bazujące na dokumentach kandydatów.

Trudno jest przedstawić uniwersalny plan rozmowy kwalifikacyjnej, który można byłoby zastosować bez modyfikacji w przypadku każdej rekrutacji. Arkusz powinien ulegać zmianom w zależności od firmy, branży, stanowiska (zakresu obowiązków i profilu poszukiwanego kandydata).

Pytania zadawane przez pracodawców i kandydatów

Pytania zadawane przez pracodawców mają na celu weryfikację zainteresowania ofertą pracy, informacji podanych w CV, wstępnie weryfikowana jest wiedza i umiejętności kandydata (np. zdolności językowe). Kandydat ma szansę zadać pytania na temat stanowiska, wymagań i firmy.

Proces rekrutacji i selekcji można opisać jako systematyczny przepływ informacji. Obie strony podają i uzyskują coraz większą liczbę szczegółowych danych o sobie na wszystkich etapach tego procesu: ogłoszenie, składanie podań, wstępna selekcja. Tak, jak kandydaci ostrożnie udzielają informacji potencjalnym pracodawcom, tak i pracodawcy są ostrożni w tym, co mówią potencjalnym pracownikom. Firmy ostrożnie decydują, co kandydat może zobaczyć i z kim się spotkać.

WAŻNE !!!!

Przygotowując rozmowę kwalifikacyjną, musimy pamiętać o tym, że 75% pytań można przewidzieć.

Kandydaci wiedzą o tym i wkładają wiele wysiłku, aby przygotować się do rozmowy z pracodawcą i w rezultacie, otrzymać najlepsze z ich punktu widzenia miejsce zatrudnienia.

Przykłady pytań zadawanych przez pracodawcę

PYTANIA ZADAWANE PRZEZ PRACODAWCÓW W TRAKCIE ROZMÓW KWALIFIKACYJNYCH

- Czy zechce Pan opowiedzieć o sobie?
- Co należało do Pana obowiązków w ostatnim miejscu pracy?
- W przeszłości często zmieniał Pan pracę. Dlaczego?
- Dlaczego chce Pan zmienić pracę?
- Dlaczego stara się Pan właśnie o tę pracę?
- Dlaczego nasza Firma wydaje się Panu atrakcyjna?
- Co jest pana największą wadą, a co zaletą?
- Jakie są Pana największe atuty?
- Jakie są Pana słabości?
- Jakie szczególne doświadczenie lub kwalifikacje chce Pan wnieść do tej pracy?
- Jakie są Pana największe osiągnięcia?
- W jaki sposób mógłby Pan przyczynić się do rozwoju naszej Firmy?
- Jak opisałby Pan swoje stosunki z innymi ludźmi?
- W jakim środowisku pracy czuje się Pan najpewniej?

PYTANIA ZADAWANE PRZEZ PRACODAWCÓW W TRAKCIE ROZMÓW KWALIFIKACYJNYCH

- Co najbardziej motywuje Pana do osiągnięcia sukcesów?
- Jakie dwa, trzy zakończone sukcesem zadania, dały Panu najwięcej satysfakcji?
- Jakie problemy spotkały Pana w życiu i jak sobie Pan z tym poradził?
- Czy nie uważa Pan, że ma Pan za wysokie kwalifikacje na to stanowisko?
- Jaka pracę chciałby Pan naprawdę wykonywać?
- Co spodziewa się Pan robić za 5/10 lat?
- Dlaczego mielibyśmy zatrudnić właśnie Pana?
- Co zmieniłby Pan w swoim życiu, gdyby dano Panu taką szansę?
- Jakiej wysokości zarobków Pan oczekuje?
- Jakie programy komputerowe potrafi Pan obsługiwać?
- Jakie zna Pan języki obce?
- Kiedy może Pan przystąpić do pracy w naszej Firmie?
- Czy jest Pan dyspozycyjny?

Pytania zadawane w czasie spotkania rekrutacyjnego powinny w sposób płynny przechodzić od ogólnych do najbardziej szczegółowych.

Pytania mogą być skonstruowane w formie pytań: otwartych, zamkniętych, nie wprost (tzw. uwikłanych), projekcyjnych, sugerujących, odroczone i przejściowych. W obrębie tematu pytania budowane są w konstrukcji lejkowej (zweężanie), konstrukcji odwróconego lejka lub progresji.

Prowadząc rozmowę powinniśmy pamiętać o zasadzie zadawania tylko jednego pytania oraz uzyskania pełnego zrozumienia wypowiedzi osoby badanej.

WAŻNE !!!

Scenariusz do rozmowy tworzą pytania merytoryczne (takie same dla wszystkich kandydatów) oraz konkretne pytania dotyczące elementów wymagających wyjaśnień, bazujące na dokumentach kandydatów.

Sukces rozmowy kwalifikacyjnej tkwi w tzw. pytaniach specyficznych dla obsadzanego stanowiska czy branży, w pytaniach, które pomogą nam sprawdzić przydatność kandydata dla naszej firmy. Pytania specyficzne najczęściej przygotowuje przełożony nowo zatrudnionego pracownika, znający specyfikę pracy na danym stanowisku.

Planując kolejne sekwencje tematów w wywiadzie najczęściej rozpoczynamy od tematów stosunkowo neutralnych emocjonalnie i łatwych, przechodząc stopniowo do trudnych, trudne przeplatamy tematami łatwiejszymi.

W praktyce układ rozmowy zawsze wynika z charakteru stanowiska oraz danych przedstawionych przez kandydata.

W FAZIE końcowej wywiadu osoba prowadząca rozmowę kwalifikacyjną informuje, że były to wszystkie pytania, które chciała zadać oraz informacje, które miała przekazać na temat firmy i jeśli kandydat ma dodatkowe pytania to może je zadać właśnie w tym momencie.

Każdy kandydat podczas spotkania rekrutacyjnego powinien mieć szansę na zadanie własnych pytań. Niestety, część kandydatów z tej szansy nie korzysta chcąc jak najszybciej zakończyć niekomfortową dla siebie sytuację i nie interesuje się szczegółami na temat stanowiska, wymagań i firmy.

8. Czynności dodatkowe w procesie selekcji

Celem zastosowania dodatkowych narzędzi selekcji, jest chęć zbadania tych obszarów wiedzy i umiejętności kandydatów, do których nie można dotrzeć podczas wywiadu.

Zadawanie pytań w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej nie jest jedyną metodą sprawdzania, zwłaszcza kompetencji. Coraz częściej wykorzystywane są zadania symulacyjne, z którymi kandydat musi sobie poradzić. Łatwiej i szybciej uwierzymy w umiejętności sprzedaży, jeśli zaobserwujemy je w praktyce. Jeśli kandydat deklaruje umiejętność rozwiązywania konfliktów, umiejętność pracy pod presją czasu czy w stresie, możemy to sprawdzić w trakcie wykonywania odpowiednich zadań (przykład Assessment Center).

Bezpośrednim celem zastosowania dodatkowych narzędzi selekcji powinno być zdobycie informacji na temat czynników związanych ze stanowiskiem, zawartych w jego opisie i profilu poszukiwanego kandydata.

W procesie selekcji możemy przeprowadzić m. in.:

- **praktyczną weryfikację umiejętności i zdolności kandydatów** tzw. próbki pracy. Próbki pracy są najdokładniejszym wskaźnikiem przyszłej efektywności, ponieważ kandydat jest oceniany bezpośrednio na podstawie umiejętności związanych ze stanowiskiem pracy. Wybór zadania wymaga należytej rozważy. Praca objęta próbką powinna być odrębną całością, możliwą do wykonania w niezbyt długim czasie. Należy wybierać próbkę odzwierciedlającą treść, poziom i kontekst danego stanowiska, jednak nie powinna ona obejmować jego najtrudniejszych aspektów

– Assessment Centre

Metoda Assessment Centre jest coraz powszechniej stosowana w procesie doboru. Assessment Centre jest to kompleksowe badanie i ocena kandydatów, polegająca na jednoczesnym użyciu różnych metod badania przydatności zawodowej. Najczęściej w skład metody wchodzi: rozmaite formy wywiadów, zespołowe gry kierownicze, gry symulacyjne, ćwiczenia symulujące konkretne zadania zawodowe, testy psychologiczne.

– testy

Testy psychologiczne są narzędziami pomocniczymi w profesjonalnej selekcji. Testy to metody pozwalające na badanie zdolności, predyspozycji oraz umiejętności fizycznych i psychicznych kandydata. Cechą charakterystyczną testów jest sprawdzanie poprzez wykonywanie rozmaitych zadań posiadania lub nieposiadania przez kandydata określonych cech, a także mierzenie ich natężenia. Jest wiele testów, za pomocą których można ocenić umiejętności kandydata – zarówno poziom inteligencji, jak i wiedzę techniczną. Jednak nie każda z osób zajmujących się rekrutacją, poza psychologami, w pełni zdaje sobie sprawę, co naprawdę badają i dlaczego przestrzeganie pewnych kryteriów formalnych jest ważne i konieczne. Prawdziwy test psychologiczny różni się od psychozabawy i nie wystarczy zliczyć i dodać punkty, aby pojawiła się rzetelna diagnoza. Większość testów może być poprawnie zinterpretowana tylko przez osoby specjalnie przygotowane.

Należy wybierać tylko takie testy, które sprawdzają umiejętności potrzebne na danym stanowisku.

– sprawdzenie referencji wybranych kandydatów

Umiejętne pozyskanie referencji na temat zatrudnianego kandydata jest niezmierznie ważne. Przed rozmową należy przygotować pytania, które zadamy osobie udzielającej referencji. Powinniśmy dowiedzieć jak, jak długo i jak dobrze osoba zna kandydata. Możemy zapytać o stosunek kandydata do pracy, o umiejętności pracy pod presją czasu, słowność w dotrzymywaniu terminów, co motywowało go do pracy, kiedy był zniechęcony, dlaczego chce odejść. Rozmowa nie może być zbyt długa.

Referencje uzyskujemy od osób wskazanych przez pracownika, za jego akceptacją i w czasie przez niego określonym – zdarza się, że kandydat nie chce, aby kontaktować się z jego obecną firmą do czasu znalezienia nowej pracy. Referencje powinny być zebrane od osób, które dobrze znają kandydata: przełożeni lub współpracownicy z aktualnego miejsca pracy, przełożeni lub współpracownicy z poprzednich miejsc pracy, osoby godne zaufania (nauczyciele, promotorzy, członkowie organizacji i stowarzyszeń). Umiejętnie pozyskane referencje pozwalają firmie upewnić się, co do trafności własnej decyzji.

Zastosowanie dodatkowych narzędzi selekcji zależy od kompetencji selektonera i możliwości firmy.

Wybierając metodę selekcji, należy pamiętać o jej celu. Powinna być tak zaprojektowana, by można było przyjąć właściwą osobę na właściwe stanowisko, tak szybko i sprawnie jak to jest możliwe. Powinna umożliwiać zbieranie odpowiednich i dobrej jakości informacji o kandydatach, a samym kandydatom dostarczać potrzebnych informacji o organizacji, kolegach, stanowisku pracy.

9. Przedstawienie oferty pracy i podpisanie umowy

Celem jest złożenie propozycji pracy kandydatowi, który został zaakceptowany w procesie rekrutacji i selekcji, uzgodnienie warunków zatrudnienia, przygotowanie projektu umowy o pracę oraz podziękowanie pozostałym kandydatom.

Zasady działania:

1. Złożenie propozycji pracy wybranemu kandydatowi.
2. Uzgodnienie warunków zatrudnienia (negocjacje).
3. Przygotowanie i przedstawienie projektu umowy o pracę.
4. Podziękowanie pozostałym kandydatom.

Podejmowanie decyzji o przyjęciu nowej osoby powinniśmy traktować jako odrębny proces, który powinien być przeprowadzony w sposób zaplanowany i systematyczny.

Należy pamiętać, że rekrutacja nie kończy się w momencie zatrudnienia wybranej podczas selekcji osoby i podpisania umowy. Ostateczna decyzja musi być zakomunikowana osobie, do której skierowana będzie oferta zatrudnienia (wyselekcjonowanego najlepszego kandydata), a także innym odrzuconym kandydatom.

Bez względu na zadowolenie, jakie odczuwamy ze znalezienia kandydata do naszej firmy, powinniśmy szczegółowo przemyśleć zasady zatrudnienia, zanim zaproponujemy je wybranej osobie.

Na spotkaniu z kandydatem przedstawiamy dokładne warunki pracy i płacy. Omawiamy dział, stanowisko, warunki wynagradzania, godziny pracy i wszystko, co Firma może zaoferować na tym stanowisku. Opracowujemy sposób prezentacji wynagrodzenia, wraz z strategią negocjacji w przypadku, gdy kandydat nie zechce go zaakceptować. Upewniamy się również, że wynagrodzenie które proponujemy jest porównywalne z tym jakie oferuje konkurencja. Jeśli nie, powinniśmy się postarać je uatrakcyjnić (np. proponując dodatkowe świadczenia), cały czas jednak mając na uwadze budżet firmy. Kandydatowi i sobie zostawiamy dzień lub dwa na podjęcie ostatecznej decyzji.

W wyniku selekcji dobrze byłoby mieć przynajmniej dwóch odpowiednich kandydatów na dane stanowisko. W ten sposób zachowana zostanie rezerwowa kandydatura, na wypadek gdyby wytypowana osoba nie przyjęła propozycji zatrudnienia.

Jeśli deklarujemy chęć współpracy, podpisujemy umowę o pracę. W każdym przypadku należy korzystać z możliwości ustalenia okresu próbnego, który powinien upewnić zarówno pracodawcę, jak i wytypowanego kandydata o trafności podjętej decyzji.

Osoby poszukujące pracy bardzo poważnie traktują własne starania, często niepokojąc się dzwonią do prowadzących spotkania z pytaniem o powzięte decyzje. Dlatego też, jak najszybciej po zakończonym procesie rekrutacji powinniśmy wysłać odpowiedzi do wszystkich odrzuconych kandydatów, z którymi spotkaliśmy się w procesie selekcji. Sposób zakomunikowania wiadomości reszcie kandydatów wymaga należytej rozwagi. Bez odpowiedniej troski można wyrządzić tym osobom krzywdę.

Odpowiedzi powinny być grzeczne, konkretne i skierowane do każdego kandydata indywidualnie, a przynajmniej powinny mieć zróżnicowany nagłówek: „Szanowna Pani” bądź „Szanowny Panie”. Kandydaci, poświęciwszy wiele energii na złożenie podania, uczestniczenie w całym procesie selekcji będą rozczarowani porażką i poczują się odrzuceni, dlatego warto dokładnie informować kandydatów na każdym etapie i wyjaśniać powody podejmowania poszczególnych działań.

Niesłychanie ważne jest przekazywanie informacji zwrotnych kandydatom wewnętrznym. Taktowne udzielanie informacji w tej sytuacji może zmienić negatywne doświadczenie w pozytywną lekcję, która znacząco wpłynie na rozwój jednostki. Informacje zwrotne

mogą wskazywać obszary, w których wsparcie byłoby korzystne dla obu stron, a także zachęcić osobę do dokonania analizy wizji swej kariery.

W ostatecznym rezultacie miarą dobrego programu rekrutacyjnego są dobre wyniki zatrudnionego pracownika. Zawsze pożyteczne jest obserwowanie ostatecznej efektywności poszczególnych decyzji kwalifikacyjnych, pozwala to bowiem usuwać wszelkie słabości stosowanego systemu.

Przykład 1

Pisemna odmowa

Podziękowanie za zainteresowanie naszą ofertą / naszą firmą / za wzięcie udziału w procesie selekcji
Podanie powodu odrzucenia kandydata
Zapytanie o możliwość zachowania oferty w bazie danych firmy

Przykład 2

I. List z informacją odmowną

Warszawa, dn.
Szanowny Panie/Szanowna Pani
Chcielibyśmy bardzo podziękować za zainteresowanie naszą ofertą i za zaangażowanie z Pani / z Pańskiej strony w działania związane z poszukiwaniem przez naszą firmę kandydatów na stanowisko
Dyrektora ds. Sprzedaży / Przedstawiciela Handlowego / Szefa działu marketingu ltd.
Żalujemy, ale w chwili obecnej nie możemy zaproponować stanowiska, które odpowiadałoby Pani/Pana umiejętnościom i wykształceniu.
Życzymy wszelkich sukcesów na przyszłość i wyrażamy nadzieję, że Pani/Pana najbliższe plany związane ze zmianą pracy będą mogły zrealizować się w inny sposób.
Z poważaniem XZ

II. List z informacją odmowną

Warszawa, dn.
Szanowny Panie, Szanowna Pani,
Dziękujemy Pani/Panu bardzo serdecznie za wzięcie udziału w rekrutacji na stanowisko
Głównego księgowego / Dyrektora ds. Exportu / Asystentki Prezesa ltd.
Z przykrością zawiadamiamy, że wśród innych kandydatów na to stanowisko, znalazły się osoby, których profil lepiej odpowiadał naszym oczekiwaniom, odnośnie do tego stanowiska.
Nadmieniamy przy tym, że w żaden sposób nie poddaje to w wątpliwość ani Pani/Pana zdolności ani też umiejętności.
Dziękując Pani/Panu jeszcze raz za współpracę przesyłamy wyrazy szacunku.
Z poważaniem XZ

Przykład 3

I. List z informacją dla kandydatów, którzy przesłali dokumenty do firmy bez wskazania konkretnego stanowiska

Warszawa, dn.
Szanowny Panie, Szanowna Pani,
Dziękujemy za nadesłanie dokumentów.
Pani/Pana kandydatura zostanie rozważona pod kątem prowadzonych w tym momencie rekrutacji. W przypadku oferty pracy odpowiadającej Pani/Pana planom zawodowym oraz wypadku spełniania przez Panią/Pana oczekiwań stawianych na danym stanowisku - skontaktujemy się natychmiast.
Gdybyśmy nie mogli przedstawić interesującej oferty zatrudnienia w chwili obecnej, Pani/Pana kandydatura zostanie umieszczona w naszym komputerowym banku kadr
Łącząc wyrazy szacunku XZ

II. List z informacją dla kandydatów, którzy przesłali dokumenty do firmy bez wskazania konkretnego stanowiska

Warszawa, dn.
Szanowny Panie, Szanowna Pani,
Dziękujemy za nadesłanie życiorysu, który nas bardzo zainteresował.
Proponujemy umieszczenie Pani/Pana życiorysu w naszej bazie danych i powiadomienie Pani/Pana w chwili, gdy pojawi się odpowiednia oferta pracy zgodna z Pani/Pana kwalifikacjami i doświadczeniem.
Pozostaję z szacunkiem XZ

10. Strategia wynagrodzeń nie tylko dla nowo zatrudnionych pracowników



Wynagrodzenia powinny:

- skłaniać ludzi do podjęcia pracy (przyciągać do firmy),
- skłaniać do trwania przy niej (zatrzymywać w firmie),
- pobudzać do osiągania wysokich efektów i poprawiania ich,
- pobudzać pracowników do rozwoju kompetencji, co przyczyni się do rozwoju firmy i osiągania przez nią lepszych wyników.⁶

Efektywność wynagrodzeń można rozpatrywać dwojako. W pierwszym, węższym znaczeniu jest to stosunek wymiernych efektów pracy (wydajność pracy, wielkość produkcji, jakość produkcji, rentowność produkcji) do kosztów wynagrodzeń (funduszu wynagrodzeń) i może być analizowana za pomocą metod ilościowych. W drugim, szerszym ujęciu oznacza stosunek wszystkich efektów pracy – zarówno wymiernych, jak i niewymiernych – do wydatkowanego funduszu wynagrodzeń, do metody badania mają zastosowanie metody jakościowe (opisowe).

Nagradzanie pracowników a efektywność

W jednej z wielu definicji systemu nagradzania podkreślono, że system nagradzania pracowników to formalne i nieformalne mechanizmy, za pomocą których definiuje się, ocenia i nagradza osiągnięcia pracowników. Ta właśnie definicja w sposób zwięzły, ale i wyczerpujący oddaje związek wynagradzania pracowników z efektywnością pracy. 3 wymienione w niej elementy: definiowanie, ocenianie i nagradzanie osiągnięć pracownika, są najważniejsze w trójkącie: praca, efekty, pracownik. Nagradzanie w organizacji może wpłynąć na postawy, zachowania i motywację. Szczególnie istotny wydaje się wpływ na zachowanie pracowników – zatrudniony będzie skłonny do dodatkowego wysiłku, jeżeli wie, iż jego osiągnięcia będą mierzone, oceniane i odpowiednio wynagradzane. Wysiłek ten będzie rósł, jeżeli równocześnie będzie przyrastał poziom zaspokojenia indywidualnych potrzeb pracowników; ten właśnie przyrost musi mobilizować do coraz większego indywidualnego i zespołowego zaangażowania wszystkich zatrudnionych. Tak więc wynagradzanie pracowników ma wpływ na efektywność, jeżeli, w takiej czy innej formie, następuje przyrost poziomu nagradzania. I tutaj leży przyczyna niepowodzeń wielu, nawet świetnie skonstruowanych i sprawnie działających, systemów wynagradzania – jeżeli w dłuższej perspektywie czasowej nie przyniosą one (w subiektywnym lub obiektywnym odczuciu zatrudnionych) tego „przyrostu zaspokojenia indywidualnych potrzeb pracowników”, to ich wpływ na efektywność pracy będzie coraz mniejszy, a w końcu stanie się minimalny. Dlatego też wiodące organizacje prowadzą nieustanne modyfikacje, zmiany, uzupełnienia systemów wynagradzania. Dzieje się tak nie dlatego, że poprzednie rozwiązania są złe lub nieadekwatne do wymogów otoczenia rynkowego, dzieje się tak, ponieważ liderzy tych firm wiedzą, że aby następował dalszy wzrost efektywności pracy, rozwiązania motywacyjne muszą dawać poczucie, że sytuacja pracowników również stale zmienia się pozytywnie. Cała sztuka polega na tym, że oczywiście przyrost poziomu wynagrodzenia pracowników ma swoje racjonalne i ekonomicznie uzasadnione granice, tak więc konieczne jest stosowanie całej gamy zmiennych środków motywacyjnych.

Warto jeszcze dodać, iż pojawiają się teorie, że nagradzanie pracowników nie ma tak na prawdę związku ze wzrostem efektywności pracy, że nie jest to najważniejsze. Jednak z całą odpowiedzialnością można stwierdzić, iż praktyka zarządzania, doświadczenia bizne-

⁶ Borkowska S. (2004). *Wynagrodzenia – rozwiązywanie problemów w praktyce*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

su, zarówno w skali makro, jak i mikro, pokazują bardzo wyraźny związek pomiędzy nagradzaniem a osiąganymi efektami.

Wynagrodzenia są odmiennie postrzegane przez zatrudnionych i przez pracodawcę.

Wynagrodzenia, z punktu widzenia pracowników, to dochód, gratyfikacja za wykonaną pracę. Są one postrzegane jako podstawowy, zazwyczaj jedyny środek zapewniający bezpieczeństwo materialne i określoną jakość życia. W związku z tym pracownicy są zainteresowani ich stałym zwiększaniem – przy czym dobrze byłoby, aby ta „maksymalizacja” odbywała się w powiązaniu z jakością i ilością wykonywanej pracy. W sposób niejako naturalny to właśnie wynagrodzenia pozwalają indywidualnym pracownikom koncentrować uwagę i wysiłek na działaniach, które są pożądane z punktu widzenia przedsiębiorstwa.

Z punktu widzenia pracodawcy, wynagrodzenia są przede wszystkim kosztem. Pracodawca, z natury rzeczy, jest zainteresowany maksymalizacją zwrotu z poniesionych przez siebie nakładów i starań, czyli maksymalizacją produktywności lub inaczej rozumianych efektów, zapewniających rozwój i wzrost pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W tej sytuacji logiczne jest, że pracodawca oczekuje porównania poniesionych kosztów z uzyskanymi efektami.

Wynagrodzenie, z punktu widzenia zarządu firmy, to podstawowy instrument motywowania zatrudnionych do pracy. Zarząd zainteresowany jest uzyskaniem jak najlepszych efektów pracy z zastosowaniem różnych wariantów bodźców: od ekonomicznych (wysokość wynagrodzenia), po psychologiczne i społeczne (prestż pracy, stabilność zatrudnienia).

Za czynnik integrujący te sprzeczne interesy w organizacji uznać można motywację. Sens **funkcji motywacyjnej** polega na kojarzeniu interesów (oczekiwań) pracowników i tego, kto motywuje. Pracownik osiąga korzyści, które są dla niego cenne, w zamian za realizację zadań (osiąganie celów), jakie stawia przed nim organizacja.

Motywacyjny charakter wynagrodzenia osiągnąć jest dzięki płaceniu za wyniki, a nie za sam fakt świadczenia pracy przez pracownika. Ale podejście to musi być rozsądne, punktem wyjścia zawsze powinno być wynagrodzenie podstawowe, zasadnicze, które zapewnia realne bezpieczeństwo materialne (tzn. wystarcza na godziwe życie na poziomie nieodbiegającym od przeciętnych standardów przyjętych w społeczeństwie). Przedsiębiorstwa powinny dążyć do rozwiązań systemowych, odczuwalnie wpływających na wysokość indywidualnego wynagrodzenia pracownika – poprzez powiązanie wynagradzania z jakością i ilością wykonywanej pracy w oparciu o racjonalnie „ustawioną” płacę podstawową. Warto tu wspomnieć o pojęciu „godziwego wynagrodzenia”, które jest jednym z podstawowych zasad prawa pracy. Wynagrodzenie ze stosunku pracy powinno być nie tylko adekwatne do rodzaju, ilości i jakości pracy oraz kwalifikacji pracownika, ale również zapewniać mu godziwy poziom życia. Warto przy tym pamiętać, że motywujące znaczenie wynagrodzenia jest silnie uzależnione od indywidualnych potrzeb i oczekiwań danego pracownika. Zbyt często wynagrodzenie pieniężne traktowane jest jako jedyny sposób motywowania. Stopniowy wzrost wysokości wynagrodzenia nie zawsze powoduje automatyczny wzrost poziomu motywacji. Chociaż w naszych warunkach płaca jest motywatorem o kluczowym znaczeniu, w większości organizacji niezbędne są bodźce pozapłacowe, również wpływające na koncentrację zatrudnionych na działaniach, które są pożądane z punktu widzenia przedsiębiorstwa.

Efektywność różnych składników i typów systemów wynagrodzenia

Niewątpliwie poszczególne składniki wynagrodzenia wiążą się z wynikami pracy. Mają one różne znaczenie motywacyjne, w różny też sposób przekładają się na efektywność pro-

cesu pracy, bardzo różnie oddziałują również w sprzężeniu zwrotnym efektywność pracy – system wynagrodzeń.

Oddziaływanie proefektywnościowe różnych systemów wynagradzania opartych na różnych składnikach

Wynagrodzenie stałe (zasadnicze)
Inaczej - stała płaca miesięczna. Wielką zaletą tego systemu jest prostota, brak kosztów dodatkowych związanych z funkcjonowaniem i obsługą, łatwość ewidencjonowania oraz administracji. Ma niewątpliwie podstawowy („elementarny”) wpływ na efektywność pracy dzięki zapewnieniu poczucia bezpieczeństwa pracowników. Znaczenie dla zatrudnionych ma też łatwe zrozumienie i największa przejrzystość - oczywiście w przypadku stosowania odpowiednich zasad i konstrukcji systemu (bardzo przydatne może być tu wartościowanie stanowisk pracy). Oparcie się na elementach stałych może ułatwiać utrzymywanie dobrych stosunków międzyludzkich, co również może mieć wpływ na efektywność procesu pracy, ale warunkiem do tego jest stabilność sytuacji przedsiębiorstwa. Niestety, praktyka stosowania systemu opartego wyłącznie lub głównie na płacach zasadniczych pokazuje, że jego wartość motywacyjna jest mocno ograniczona (relatywnie krótki czas oddziaływania motywacyjnego po ostatniej regulacji sprzyja tolerowaniu słabych lub średnich wyników pracy, a w skrajnych wypadkach może je wręcz powodować; przy nieprzestrzeganiu tajemnicy wynagrodzeń - może być konfliktogenny). Generalnie, w nowoczesnych organizacjach system taki sprawia trudności w powiązaniu kosztów pracy z wynikami całej firmy. Bardzo trudna jest do wprowadzenia mierzalność jakości i ilości pracy, jeszcze trudniejsze przełożenie tego na wysokość z założenia „stałego” wynagrodzenia. Wbrew pozorom, w organizacjach gospodarczych ten system jest stosowany bardzo często. Dużo firm, szczególnie z sektora MSP, opiera się przede wszystkim na płacy zasadniczej, a inne motywy stosowane są bardzo okazjennie i nie mają systemowego charakteru. Jednak w większości tych firm płace znajdują się na tak niskim poziomie, że ich związek z efektywnością pracy jest tylko „księgowy” - tzn. stanowią bezpiecznie i minimalnie niski czynnik kosztowy, że dają pracodawcy dosyć szeroki „oddech”, nawet w przypadku zawirowań na rynku. Oczywiście przy tych bardzo niskich wysokościach uposażeń oddziaływanie proefektywnościowe jest minimalne, szczególnie jeżeliby zastosować bardziej zaawansowane, nowocześniejsze mierniki. System taki jest dobry dla organizacji, gdzie występuje w miarę stabilna sytuacja związana z zatrudnieniem, a bezpieczeństwo socjalne jest jednym z priorytetów w polityce zatrudnienia. Dlatego też systemy oparte na wynagrodzeniach zasadniczych dominują w sektorze budżetowym, w administracji różnego szczebla. W organizacjach gospodarczych „w miarę” sprawdzają się dla pracowników administracyjnych oraz sekretariatów, pracowników zatrudnianych w niepełnym wymiarze czasu pracy.
Wynagrodzenie stałe (zasadnicze) powiązane z indywidualną premią motywacyjną (opłacanie wyników indywidualnych)
W tym systemie część płacy uzależniona jest od wyników pracy (wszelkiego typu premie uznaniowe, premie regulaminowe, prowizje). Wpływ tego rozwiązania na efektywność pracy - mimo pewnych zastrzeżeń - można uznać za wysoki. Występuje tu wysoka wartość motywacyjna, ponieważ gratyfikacja następuje zazwyczaj bezpośrednio po wykonaniu pracy, a jej wyniki i rezultaty można ściśle kontrolować. Wpływ na efekty indywidualne ma pozytywne postrzeganie możliwości regularnego otrzymywania gratyfikacji pieniężnej przez pracowników za własną pracę, a także możliwość dokładnego pomiaru wykonanej pracy przez pracodawcę. Oczywiście ten ostatni warunek musi być faktycznie spełniony - pomiary muszą opierać się na zobiektywizowanych czynnikach, w oparciu o prawdziwe, wiarygodne dane. System ten przy szerokim stosowaniu jest stosunkowo trudny do prowadzenia (wysoka pracochłonność i duże zaangażowanie różnych podmiotów w organizacji). Występuje również zagrożenie konfliktogennością, co może mieć negatywny wpływ na efektywność zespołową. W przypadku rażących błędów w mierzeniu, wyliczaniu oraz przyznawaniu części zmiennej jego pozytywne oddziaływanie drastycznie spada (dotyczy to szczególnie „uznaniowych nagród premiovych”, które w niektórych organizacjach stanowią nieformalny zamiennik normalnego systemu premiowego). Dużą zaletą tego systemu jest nastawienie na rozwój, wprowadzanie nowych produktów lub usług na rynek - przedsięwzięć, w których wyniki indywidualne powinny być zdecydowanie premiovane.
Wynagrodzenie stałe powiązane z zespołową premią motywacyjną
System zakłada wynagradzanie osiągnięć całego zespołu. Efektywność tego rozwiązania może być znaczna, jeżeli premia powiązana jest z wkładanym wysiłkiem i osiągnięciami oraz gdy kwoty wypłat są znaczące z indywidualnego punktu widzenia. Tak czy inaczej, system taki zdecydowanie sprzyja pracy zespołowej. Istotne jest, aby różnicowany wysiłek poszczególnych osób nie był podobnie opłacany, ponieważ gwałtownie wzrasta potencjalna konfliktogenność. Wadą jest ograniczenie przełożenia wybitnych indywidualnych osiągnięć pracowników na ich wynagrodzenie, co nie jest przeszkodą jedynie w przedsiębiorstwach posiadających dobrze rozwiniętą grupową organizację pracy i charakteryzujących się dobrą atmosferą w zespołach. Największą efektywność wynagrodzenie takie ma w przypadku zastosowania do zespołów pracowniczych o dużym stopniu autonomii działania i samodzielności (np. zespoły koncepcyjne lub produktowe złożone z wysoko wykwalifikowanych specjalistów pracujących pod kierownictwem określonego i uznanego lidera).

Wynagrodzenie stałe (zasadnicze) powiązane z firmową premią motywacyjną

W systemie tym pracownicy są wynagradzani w zależności od wyników lub osiągnięcia określonych celów przez całą firmę. Rozwiązanie to zapewnia, przynajmniej teoretycznie, upowszechnienie wśród pracowników świadomości osiągnięć całej firmy, zachęcanie do współuczestnictwa, dobry wpływ na kształtowanie kultury organizacyjnej, możliwość przełożenia założeń ze strategii firmy na wynagradzanie. Niestety, zapewnia też niejasny związek między indywidualnym wysiłkiem oraz osiąganymi wynikami a płacą - co, szczególnie w dłuższej perspektywie i niektórych zespołach pracowniczych, skutkuje miernym przełożeniem na efektywność pracy. Oczywiście zaletą jest łatwość stosowania oraz prostota i przejrzystość. Może ono być stosowane dla wszystkich pracowników. Sprawdza się w organizacjach, w których panuje dobry klimat społeczny, wynagrodzenie zasadnicze jest na odpowiednio wysokim poziomie. Aby system taki przekładał się, chociaż częściowo, na efektywność procesu pracy, powinien być zapewniony świetny obieg informacji w organizacji, kultura organizacyjna powinna być dobrze określona i kreowana. Ważne jest też zapewnienie wypłat w niezbyt dużych odstępach czasu (nawet stosunkowo wysokie premie „roczne” niezbyt dobrze sprawdzają się w odniesieniu do szeregowych pracowników).

Wynagrodzenie stałe (zasadnicze) plus wynagradzanie wg osiągnięć

W systemie tym pracownicy otrzymują nagrody pieniężne, których wysokość jest ściśle uzależniona od indywidualnej oceny całokształtu wyników pracy. Jest to rozwiązanie z góry zakładające dosyć duży subiektywizm - nagradza się faktyczne, zauważalne osiągnięcia w warunkach, w których istnieją trudności związane z określeniem właściwych „twardszych” mierników osiągnięć przy porównywaniu poszczególnych pracowników. Umożliwia on oddziaływanie motywacyjne w odniesieniu do bardzo zróżnicowanych grup zawodowych, może być też powiązany z systemem ocen i rozwoju zawodowego, z systemem mobilności poziomej. Z punktu widzenia „bezwzględnej” efektywności pracy, trudno ocenić jego przełożenie na wyniki. Niebezpieczeństwo subiektywizmu ocen oraz potencjalna konfliktogenność wskazuje raczej na jego wspomagający, uzupełniający charakter. System może być stosowany tam, gdzie wyniki pracy są trudno mierzalne i gdzie przy ocenie pracowników istnieje konieczność uwzględniania bardzo zróżnicowanych czynników niedających się uschematyzować. Znajduje on dość dobre zastosowanie do kierowników różnych szczebli w działach „obsługowych”, mogą nim zostać również objęci wysoko wykwalifikowani specjaliści, na których organizacji szczególnie zależy w perspektywie rozwojowej.

Wynagrodzenie stałe (zasadnicze) powiązane z udziałem w zysku

Jest to system, gdzie pracownicy otrzymują nagrody lub premie, których wysokość jest uzależniona od wyników danego przedsiębiorstwa. Chociaż rozwiązanie to uchodzi za sprzyjające kształtowaniu wśród pracowników świadomości biznesowej, jego związek z efektywnością pracy jest dość kontrowersyjny. Badania opinii pracowników prowadzone w niektórych organizacjach pokazują, że liczne są zastrzeżenia i uwagi do tego systemu motywacji. Udział szerokich rzesz pracowników w zysku organizacji w dłuższej perspektywie poprawia integrację i wpływać może na większe utożsamianie się pracowników z firmą. Jednakże słabo widoczny związek między nagrodą a wysiłkiem indywidualnym, a także fakt, iż nagrody mogą zależeć od czynników znajdujących się poza kontrolą pracowników, powoduje brak bezpośredniego przełożenia na efektywność pracy. Może on być z powodzeniem stosowany dla kadry kierowniczej średniego i wyższego szczebla, w organizacjach o dobrym planowaniu finansowym i sprawnym monitorowaniu realizacji planu, gdzie menedżerowie są przywiązani do firmy i żywotnie zainteresowani jej sytuacją.

Akord

W systemie tym opłacana jest wyłącznie praca wykonana. Ponieważ wynagrodzenie jest bezpośrednio powiązane z mierzalnym wynikiem pracy, jego związek z efektywnością pracy jest bezsprzeczny. Natomiast wątpliwości już budzi pytanie - jak ma się to rozwiązanie do wzrostu efektywności pracy? Istotnym ograniczeniem jest tutaj możliwość stosowania go tylko na określonych stanowiskach i przy określonej działalności przedsiębiorstwa. Z powodzeniem może mieć zastosowanie przy realizacji zadań o charakterze produkcyjnym przy dominującym znaczeniu czynnika ilościowego. Chociaż ciągle jest stosowany ze względu na prostotę, łatwe stosowanie i ewidencjonowanie, jego znaczenie we współczesnych warunkach rynkowych maleje.

Podsumowując: **płaca zasadnicza** gwarantuje zaspokojenie podstawowych potrzeb bezpieczeństwa. Nie motywuje ona w sposób silny i jednoznaczny do wzmożonego wysiłku w pracy. Z punktu widzenia pracodawcy, możliwie największa część wynagrodzenia powinna zależeć od efektów: tylko wówczas istnieje gwarancja, że zatrudnianie danego pracownika jest inwestycją rentowną. Praktyka dowodzi jednak, że wynagradzanie za efekty np. w formach akordowych lub w formie prowizyjnej (nieuzasadnione szczególnym charakterem pracy) może prowadzić do dehumanizacji i wynaturzeń. Nie oznacza to oczywiście, że dla pracownika korzystnym rozwiązaniem jest tylko i wyłącznie gwarantowana stawka zasadnicza.

Tak jak przedstawiono to w tabeli, największa efektywność cechuje zmienne składniki wynagrodzenia. Aby zachować i umocnić związek premii z efektywnością pracy, premie powinny być różnicowane tak, aby nagradzać tych, którzy lepiej rozumieją i realizują zadania wynikające ze strategii przedsiębiorstwa. Wiąże się to z koniecznością stawiania jasnych celów przez przełożonych.

Wyniki pracy powinny być możliwe do zmierzenia w sposób obiektywny zarówno dla pracodawcy, jak i dla pracownika.

Proporcje pomiędzy częścią stałą wynagrodzenia a premią powinny zależeć od możliwości finansowych organizacji, branży, dominującego charakteru pracy w organizacji, również od strategii firmy na rynku (przedsiębiorstwo nastawione na: przetrwanie, na wynik lub na rozwój). Ważne jest, aby część premiowa była odczuwalna, czyli przy realizacji kryteriów premiowania przez pracownika nie powinna być mniejsza niż ok. 15–20% jego miesięcznego uposażenia. Poniżej tego progu oddziaływanie motywacyjne (i proefektywnościowe) premii jest nikłe. Wysokość części zmiennej powinna również zależeć od możliwości zmierzenia indywidualnego wpływu na wyniki (powinna być większa u pracownika produkcyjnego czy sprzedawcy niż u pracownika administracyjnego).

W wielu przedsiębiorstwach coraz częściej wdraża się systemy oparte na mieszanych zasadach wynikających z połączenia premii indywidualnej z premią zespołową.

Działania podejmowane przez pracodawcę w celu przyciągnięcia i dokonania wyboru najlepszego kandydata można porównać do decyzji inwestycyjnej. Korygowanie nieprzeemyślanej lub błędnej decyzji może zabrać dużo czasu i okazać się kosztowne. Podjęcie dobrej decyzji może przynieść efekty dalece przewyższające początkowe oczekiwania stron. Osoba odpowiadająca organizacji, jej kulturze i innym pracownikom, jeżeli jest odpowiednio przygotowana, a także zachęcana do rozwijania i doskonalenia efektywności własnej i organizacji, może stać się źródłem nadspodziewanych korzyści.

Wybór właściwej osoby nie musi się wiązać z dużymi kosztami. Za to nieodzowne są posunięcia rozważne, zaplanowane i starannie przygotowane.



Bibliografia

1. Armstrong M. (2000). *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
2. Adamiec M., Kozusznik B. (2000). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Katowice: AKADE.
3. Baczyńska A. (2009). *Praktyka stosowanie AC/DC w Polsce. Materiały pokonferencyjne*. Warszawa: Spotkania Eksperckie Instytutu Rozwoju Biznesu.
4. Borkowska S. (2004). *Wynagrodzenia - rozwiązywanie problemów w praktyce*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
5. Borkowska S. (2001). *Systemy wynagrodzeń*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
6. Clarke L. (1997). *Zarządzanie zmianą*. Warszawa: Gebethner i s-ka.
7. Czarnota – Bojarska J., (1999). *Selekcja zawodowa. Przygotowanie, prowadzenie i podstawowe metody*. Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych PTP.
8. Filipkowska A., Jurek P., Molenda N. (2004). *Pakiet kompetencyjny. Metodologia i narzędzia*. Gdańsk: Wydawnictwo ProFirma.
9. Filipowicz G. (2004). *Zarządzanie kompetencjami w praktyce*. Warszawa: PWE.
10. Griffin R.W. (1997). *Podstawy Zarządzania Organizacjami*. Warszawa: PWN.
11. Jacukowicz Z. (1998) *Skuteczny system wynagradzania w firmie*. Gdańsk: Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr.
12. Jurkowski R. (2000). *Zarządzanie personelem. Proces kadrowy i jego prawne aspekty*. Łódź: Dom Wydawniczy ABC.
13. Kaplan R.S., Norton D.P.(2002). *Strategiczna karta wyników*. Warszawa: PWN.
14. Kosy K., Baczyńska A. (2009). *Pomoc pracodawcom w zakresie doboru kandydatów do pracy – metody rekrutacji i selekcji*. Warszawa: Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej.
15. Mc Gregor D. (1999). *The Human Side of Enterprise*. New York: Wiley's.
16. Oleksyn T. (1997). *Praca i płaca w zarządzaniu*. Warszawa: Międzynarodowa Szkoła Menedżerów.
17. Oleksyn T. (1998) *Zarządzanie potencjałem pracy w polskim przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wydawnictwo WSZiP.
18. Peters T. J., Waterman R.H. (1982). *In search o excellence*. New York: Wiley's.
19. Pochtowski A. (1998). *Zarządzanie zasobami ludzkimi – zarys problematyki i metod*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
20. Penc J. (1996). *Motywowanie w zarządzaniu*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
21. Poels F. (1998). *Wartościowanie stanowisk pracy i strategie wynagrodzeń – jak wprowadzać efektywny system*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

22. Sekuła Z. (1999). *Controlling personalny. Część 1. Istota i przedmiot controllingu personalnego*. Bydgoszcz: TNOiK.
23. Sidor-Rządkowska M. (2001). *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników.*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
24. Steinmann, Schreyögg G. (1992). *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*. Wrocław: PWE.
25. Whidedett S., Hollyforde S. (2003). *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
26. Zbiegień-Maciąg L. (1996). *Marketing personalny, czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*. Warszawa: Business Press.