**ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI**

**Wykład 5 (6.11.2013)**

**STANOWISKO PRACY –** najmniejsza cząstka struktury organizacyjnej, wymagająca zaprojektowania, czyli przypisania zakresu uprawnień i odpowiedzialności dla osoby je zajmującej.

**Czynniki wpływające na stanowisko organizacyjne:**- lokalizacja
- charakter struktury
- sposób organizacji działalności podstawowej
- system organizacji pracy
- poziom technologiczny
- styl zarządzania
- charakter relacji z klientami, dostawcami i kooperatorami
- strategia zarządzania zasobami ludzkimi

**Analiza stanowiska pracy:**- cel ogólny – sens istnienia
- przedmiot – zakres i charakter prac koniecznych
- wyniki pracy – odpowiedzialność pracownika
- kryteria oceny wyników – narzędzia
- zakres obowiązków
- czynniki organizacyjne – podległość służbowa
- czynniki motywujące
- czynniki rozwojowe
- czynniki środowiskowe – warunki pracy

**Techniki wspierające metodę analizy stanowiska pracy:**- rozmowy
- listy kontrolne i spisy
- charakterystyki pracowników
- dzienniki
- kwestionariusze
- obserwacje
- hierarchiczna analiza zadań

**Wynikiem końcowym całej procedury planowania powinny być konkretne plany, a mianowicie:**- ***plan zatrudnienia*** – liczba, kwalifikacje, źródła rekrutacji, metody doboru, zwolnienia, liczby niezbędnej do uzupełnienia niedoborów, kontakty ze szkołami, metody przyciągania kandydatów.

**- plan doskonalenia kadr –** kto, jakie szkolenia, forma, metody techniki, czas trwania, wybór odpowiednich firm, koszty szkoleń, przewidywane korzyści

- ***plan rozwoju pracowników –*** wskazanie poszczególnych etapów kariery, uwzględnienie wymagań, kryteria oceny, awansów itd.

- ***plan następstw –*** określenie zastępstw na stanowisku w razie odejścia, zwolnienia, przesunięcia lub czasowej nieobecności pracownika

- ***plan działań motywowanych –*** obejmuje składniki materialne, racjonalne, elastyczne, spójne, kompletne, celowe, obejmować odpowiedni długi okres z odpowiednia szczególnością.

**DOBÓR PRACOWNIKÓW:**

**1. *Dobór pracowników*** – zespół działań mających na celu pozyskiwanie odpowiednich ludzi do organizacji i doprowadzenie do właściwej obsady wakujących stanowisk pracy, aby zapewnić ciągłe i sprawne funkcjonowanie organizacji.

**2. Obsadzenie poszczególnych stanowisk ma na celu:**
- zagwarantowanie sprawności i efektywności wykonywanych zadań przypisanych do stanowiska
- dostosowanie zadań stanowiska do możliwości i aspiracji pracowników …………………………….

**3. Przy przyjmowaniu pracowników należy pamiętać o zasadzie: *pracownik powinien odpowiadać wymogom stanowiska, gdyż:***
 **4. Rodzaje pozyskiwania zasobów ludzkich.**
**I Znajomość przez kandydatów merytorycznych kryteriów oceny przydatności kandydata.**

**II Miejsce pozyskiwania kadr.**

Dobór ***wewnętrzny***

Dobór ***zewnętrzny***

- kryteria jawne
- znane otoczenie
- kandydat jest podmiotem aktywnym (konkurs)

- osoby bierne
- nie znają zasad i kryteriów doboru
- dobór losowy
- dobór przez uzgodnienia
- stopniowy awans

- straty dla firmy
- absencja
- niska jakość producentów
- zbyt duże koszty dokształcenia

- szybki spadek motywacji
- zniechęcenie
- odejście od firmy
- sabotaż zadań i obowiązków
- zatrzymanie takich jest możliwe tylko poprzez wysoką płacę

Doboru ***otwartego***

Doboru ***zamkniętego***

W stosunku do wymagań stanowiska pracy to:

Zbyt ***słabi*** pracownicy

Zbyt ***dobrzy*** pracownicy

- własne kadry
- wewnętrzny rynek pracy

- na zewnątrz rynku pracy poza organizacją

**III Rodzaje segmentu rynku pracy.**

a) firma określa:
- charakter danego pracownika
- jego cechy
- umiejętności, specjalizacje
- (na stanowiska kierownicze i specjalistyczne)

- na ogólnym rynku pracy
- na stanowiska mniej wykwalifikowane

Dobór ***szeroki***

Dobór ***segmentowy***

 **5. Na proces doboru kadr składa się:**
- rekrutacja
- selekcja
- wprowadzenie do pracy

**6. REKRUTACJA:** proces poszukiwania, informowania oraz przyciągania wystarczająco dużej luczby kandydatów na określone stanowisko pracy w organizacji w celu jego obsady.

**7. Zadania rekrutacji**:
- informacyjne – przedstawienie wymogów firmy
- motywowanie – skupienie uwagi odpowiednich kandydatów
- wstępna selekcja – eliminacja niepotrzebnych zgłoszeń

**8. FORMY REKRUTACJI:** wszelkie możliwe sposoby i metody informowania otoczenia o potrzebie zatrudnienia na wakujące stanowisko, dotarcie do kandydatów.

**9. ŹRÓDŁA REKRUTACJI:** to przede wszystkim rynki pracy, na których firma wyznacza swoje docelowe segmenty, miejsca pozyskiwania grup zawodowych, społecznych.

**10. Formy rekrutacji:**- usługi rejonowych urzędów pracy
- firmy pośredniczące, agencje doradztwa kadrowego
- targi pracy
- ogłoszenia w mediach, prasach, Internecie
- prezentacje na uczelniach
- nieformalne kontakty osobiste
- dni otwarte
- staże, praktyki studenckie
- tablice ogłoszeń, itd.

**11. Źródła rekrutacji:**- własna kadra
- systemy awansowe własnych pracowników
- ośrodki akademickie, absolwenci wyższych szkół
- specjalności w innych firmach
- aplikanci z ulicy
- bezrobotni
- znajomi, poleceni pracownicy
- skomputeryzowana baza danych

**12. Aby zastosowań odpowiednie formy do źródeł należy:**- określić charakter pracy
- stworzyć odpowiedni wizerunek żądanego kandydata

**13. Wady i zalety rekrutacji:
ZALETY:**- szerokie pole wyboru
- nowe kwalifikacje
- pracownicy w dużym formacie, „świeża krew”
- brak uwikłań w stos. nieformalne o ujemnym znaczeniu
**WADY:**- trudność rozpoznania kwalifikacji kandydata, większe ryzyko błędu
- znaczne koszty
- strata czasu na adaptację
- możliwość konfliktu z pracownikami wewnętrznymi
- blokowanie awansu pracowników wewnętrznych

**15. Wady i zalety rekrutacji wewnętrznej:
ZALETY:**- pobudzenie działania na pracowników, poprawia ich morale
- wiedza o pracowniku
- skrócenie czasu na adaptację
- niskie koszty
- zmniejszenie płynności kadr
- lojalność wobec firmy
**WADY:**- trudno o nowe pomysły
- kłopoty w realizacji nowych idei z racji panujących nawyków powiązań personalnych
- zakłócenia ładu stosunków międzyludzkich (zawiść)
- powstanie luk kadrowych
- brak autorytetu nowego szefa

**15. Etapy procesu rekrutacji (przygotowanie pracodawcy):**1 – definiowanie stanowiska – nazwa, cel, zakres obowiązków, kluczowe zadania
2 – charakterystyka kandydata – wymagane wykształcenie, kompetencje, cechy osobowościowe:
- edukacja
- osiągnięcia
- zdolności
- umiejętności jakim, powinien wykazać się kandydat (komunikowanie, rozwiązywanie problemu, inicjatywa, samodzielność)
3 – określenie kryteriów selekcji p wskazanie priorytetowych wymagań wobec kandydatów
4 – plan procesu rekrutacji i selekcji – rozpowszechnianie informacji, sposoby składania aplikacji, metody selekcji
5 – ogłoszenie o wolnym wakacie

**16. Niezbędne elementy ogłoszenia:**- nazwa stanowiska i kluczowe obowiązki
- nazwa pracodawcy
- miejsce pracy
- wynagrodzenia i inne dodatki
- wymagania
- korzyści dla potencjalnych pracowników
- sposób składania ofert
- termin nadsyłania aplikacji

**17. SELEKCJA:** zespół działań mających na celu wybranie wg kryteriów: efektywnej obsady danego stanowiska pracy, odpowiedniego kandydata spośród określonej grupy.
**SELEKCJA** jest etapem oceny kandydatów w oparciu o charakterystykę osobową przy wykorzystaniu informacji o kandydatach uzyskanych dzięki zastosowaniu różnych narzędzi i technik diagnostycznych.
**Proces selekcji** rozpoczyna się po złożeniu ofert przez kandydatów i zakończeniu fazy rekrutacji.