**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.