1. **Dobór pracownika** 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.

**Elementy doboru:**

- rekrutacja  
- selekcja  
- wprowadzenie do pracy

1. **Rekrutacja -** proces poszukiwania, informowania oraz przyciągania wystarczająco dużej luczby kandydatów na określone stanowisko pracy w organizacji w celu jego obsady.
2. **Źródła rekrutacji**

To przede wszystkim rynki pracy, na których firma wyznacza swoje docelowe segmenty, miejsca pozyskiwania grup zawodowych, społecznych.

-własna kadra

-systemy awansowe własnych pracowników

-ośrodki akademickie, absolwencki wyższych szkół

-specjaliści w innych firmach

-aplikanci z ulicy

-bezrobotni

-znajomi, polecani pracownicy

-skomputeryzowana baza danych

1. **Formy rekrutacji**

Wszelkie możliwe sposoby i metody informowania otoczenia o potrzebie zatrudnienia na wakujące stanowiska, dotarcie do kandydatów:

-usługi rejonowych urzędów pracy

-firmy pośredniczące, agencje doradztwa kadrowego

-targi pracy

-ogłoszenia w mediach, prasa, internet

-prezentacje na uczelniach

-nieformalne kontakty osobiste

-dni otwarte

-staże, praktyki studenckie

-tablice ogłoszeń

1. **Rodzaje doboru:**
2. **Znajomość przez kandydatów merytorycznych kryteriów oceny przydatności kandydata.**

Doboru ***zamkniętego***

Doboru ***otwartego***

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

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

1. **Miejsce doboru**

- na zewnątrz rynku pracy poza organizacją

- na zewnątrz rynku pracy poza organizacją

1. **Rodzaje segmentu rynku pracy**

Dobór ***szeroki***

Dobór ***segmentowy***

- na ogólnym rynku pracy  
- na stanowiska mniej wykwalifikowane

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

1. **Wady i zalety rekrutacji wewnętrznej:**

**Zalety:**

Pobudzające działanie na pracowników, naprawia ich morale

Wiedza o pracowniku

Skrócenie czasu na adaptację

Niskie koszty

Zmniejszenie płynności i kadr

Lojalność wobec firmy

**Wady:**

Trudno o nowe pomysły

Kłopoty w realizacji nowych idei z racji panujących nawyków i powiązań personalnych

Zakłócenie ładu stosunków międzyludzkich

Powstanie luk kadrowych

Brak autorytetu nowego szefa

**Wady i zalety rekrutacji zewnętrznej**

**Zalety:**

Szerokie pole wyboru

Nowe kwalifikacje

Pracownicy w dużym formacie „świeża krew”

Brak uwikłań w stosunki nieformalne o ujemnym znaczeniu

**Wady:**

Trudność rozpoznania kwalifikacji kandydatów, większe ryzyko błędu

Znaczne koszty

Strata czasu na „adaptację”

Możliwość konfliktu z pracownikami zewnętrznymi

Blokowanie awansu pracowników wewnętrznych

1. **Elementy ogłoszenia:**

Nazwa stanowiska pracy

Nazwa pracodawcy

Miejsce pracy

Wynagrodzenie i inne dodatki

Wymagania

Korzyści dla potencjalnego pracownika

Sposób składania ofert

Termin nadsyłania aplikacji

1. **Selekcja -** zespół działań mających na celu wybranie wg kryteriów: efektywnej obsady danego stanowiska pracy, odpowiedniego kandydata spośród określonej grupy.
2. **Strategie selekcyjne:**

PLAY-OFF - po każdym etapie selekcyjnym (rozmowa, test) jest eliminowana pewna grupa, która wypadła gorzej.

KOMPENSACYJNA- decyzje podejmuje się w stosunku do całej grupy kandydatów po przejściu wszystkich szczebli selekcyjnych.

MIESZANA – do pewnego etapu metod kompensacyjnych a potem play-off.

1. **Narzędzia selekcji:**
2. Analiza dokumentacji
3. Wstępna rozmowa kwalifikacyjna
4. Analiza referencji
5. Testy psychologiczne
6. Próbki pracy
7. Analiza biodanych
8. Badania lekarskie
9. Wywiad pogłębiony
10. Decyzja o zatrudnieniu
11. **Etapy wprowadzania do pracy:**
12. Adaptacyjny (Funkcja **adaptacyjna** oznacza możliwie najwcześniejsze wykorzystanie potencjału pracownika tj. już od pierwszego dnia obecności na danym stanowisku.)
13. Motywacyjny (Charakter **motywacyjny** wprowadzenia do pracy polega na szybkim, sumiennym zapoznaniu pracownika ze środowiskiem**pracy** – co wpływa na pozytywne postrzeganie nowego miejsca pracy i zaangażowanie pracownika.)
14. Społeczny (**Społeczny** charakter wprowadzenia wynika z tego, że pracownik musi się zapoznać ze współpracownikami, poznać elementy kultury organizacyjnej firmy i obowiązujące zasady współżycia. Oznacza to po prostu, że nowy pracownik powinien być wprowadzony do społeczności organizacyjnej również w sposób nieformalny.)
15. **Motywowanie -** jest to proces regulujący zachowanie pracowników, które powinny wpływać na osiągnięcie celów organizacji przy jednoczesnym zaspokojeniu potrzeb osób zatrudnionych.

**Rodzeje motywowania:**

a) Materialne (system wynagrodzeń – gotówkowy lub bezgotówkowy)

b) Niematerialne

1. **Wynagrodzenie - j**est to całkowity dochód pracowników wynikający z podjęcia i wykonywania określonej pracy. Obejmuje zbiór składników płacowych (gotówkowych) i pozapłacowych ( dochód nie będący gotówką). Powinno odpowiadać rodzajowi, ilości i jakości wykonanej pracy przez zatrudnionego.

**Elementy wynagrodzenia.**  
\*płaca zasadnicza (podstawa)

\*dodatki (premie, nagrody, prowizje stażowe, toksyczne, mundurowe)

1. **Systemy wynagradzania**

System wynagrodzeń jest zbiorem następujących składników:  
- formy wynagrodzeń  
- struktura wewnętrzna i zewnętrzna wynagrodzeń  
- zasad  
- narzędzi i procedur, kształtowania poszczególnych składników wynagrodzeń

**Zadania systemu wynagradzania:**

1. płaca powinna być atrakcyjna,

2. wielkość, forma oraz możliwości zwiększenia powinny być zgodne z oczekiwaniami pracowników,

3. wysokość płacy powinna być związana najściślej z wykonywaną pracą i efektami na które pracownik ma wpływ,

4. należy jasno określić zasady otrzymywania stawek płac,

5. należy stworzyć system, który by dawał realne szanse wzrostu płac, uzależnione od pracy pracownika (wydajność, efekty)

6. poziom, składniki i forma płac powinny być zróżnicowane w obrębie jednej firmy w zależności od wykonywanej pracy, zajmowanego stanowiska, miejsca w strukturze organizacyjnej, osiąganych wyników,

7. płaca powinna być zgodna z prawem i kulturą organizacyjną.

1. **Funkcje wynagrodzeń:**
2. Motywacyjna
3. Dochodowa
4. Społeczna
5. Kosztowa
6. Rynkowa
7. **Nakłady pracy**

* **Czasowe –** liczba godzin oraz jednostek przepracowanego czasu
* **Ilościowe –** liczba jednostek naturalnych, umownych
* **Wartościowe, pieniężne –** obrót, sprzedaż, poziom marży

1. **Formy wynagradzania.**

**>> FORMA CZASOWA –** pozostawanie w dyspozycji pracodawcy przez z góry określony czas:  
- wynagrodzenie ustalane miesięcznie lub wg przeprowadzonych godzin  
- wynagrodzenie ryczałtowe (ustalona stała kwota)

**>> FORMA CZASOWO-PREMIOWA –** uzależnienie czasów pracy danego pracownika od poziomu wykonania określonej normy, wytworzenia konkretnych efektów.  
- Opłacanie wkładu pracy (część stała – czasowa)  
- Opłacanie efektów (część ruchoma – premia)

**>> FORMA AKORDOWA:** uzależniona od ilości wyniku pracy w określonym czasie. Stosowane normy pracy stanowią miernik pracy, jej wydajności i jakości. Za wykonanie obowiązującej normy każdy zatrudniony ma ustaloną stawkę akordową.

**>> FORMA CZASOWO-AKORDOWA:** wyznaczone wynagrodzenie miesięczne lub godzinowe wykonanie wyznaczonej normy, po której wynagrodzenie akordowe za każdą jednostkę produktu.

***Ponadnormatywna produkcja niekorzystna dla formy – zamrożenie środków produkcji:***  
- koszty magazynowania  
- spadek rentowności  
- spadek wynagrodzeń

***Wynagrodzenie w systemie akordowym:***  
\* Rodzaje akordu:  
- prosty – wynagrodzenie jest liczone wprost proporcjonalnie do liczby wytworzenia produktów. Nie zmienia się nawet przy przekroczeniu normy pracy  
- zryczałtowany – wynagrodzenie jest ustalone z góry za wykonanie całości prac  
- progresywny – wynagrodzenie: stawka akordowa jest podwyższona przy przekroczeniu obowiązującej normy

**>> FORMA PROWIZYJNA:** udział pracownika w efektach finansowych osiąganych w wyniku jego indywidualnej pracy (działy handlowe, przedstawiciele form, piony sprzedaży).

**>> FORMA ZESPOŁOWA:** można dostać część wynagrodzenia tylko jako członek zespołu, dotyczy premii, akordu, prowizji, integracje zespołu.

**>> FORMA KAFETERYJNA:** polega na dowolnym, indywidualnym wyborze odpowiednich elementów wynagrodzenia niepieniężnego przez samego pracownika, Gotówka może być zastąpiona:  
- wycieczkami  
- szkoleniami  
- elastycznym czasem pracy  
- funduszem emerytalnym  
- świadczeniami socjalnymi  
- dodatkowym urlopem  
- dobrami rzeczowymi (tel kom, samochód, wyposażenie domu)  
- usługami ubezpieczeniowymi, badaniami lekarskimi, usługami mieszkaniowymi

1. **Grupy płacowe**

1.Czasowy

2.Akorodwy

3.Prowizyjny (Ustalany na podstawie procentu z uzyskanego obrotu np. przedstawiciel handlowy tak pracuje)

1. **Kategorie płacowe**

**Płaca minimalna**- jest to płaca jaką pracodawca jest zobowiązany wypłacić pracownikowi w przypadku, gdy zatrudnia w pełnym wymiarze pracy. Ustala Rada Dialogu Spolecznego:

- przedstawiciele rządu: minister gospodarki, pracy i polityki społecznej

-przedstawiciele pracodawców, Konfederacja Pracodawców Polskich i Prywatnych

-przedstawiciele pracowników, związki zawodowe

-minimalna pensja – **3010 w 2022r. 2800 w 2021 r.**

**Płaca średnia (przeciętna)-** ustalana jest przez GUS – 5800 zł

-lider płacowy- gdy wyższa jest od średniej

-pozycja złotego środka- gdy z średniej w kraju

-ogon płacowy- niższa od średniej

**Płaca godziwa-** wynagrodzenie, które zapewni pracownikowi i ich rodzinom godziwy poziom życia uznanego w danym kraju standardu minimalnego (68% ogólnokrajowej płacy przeciętnej brutto, 66%dochodu narodowego per capita)

1. **Składki**

Wysokość minimalnego wynagrodzenia za prace od 1 stycznia 2022 **3010 zł**

% - stawka emerytalna   
% - stawka rentowa  
% - stawka chorobowa

Wynagrodzenie z tytułu podróży:

Dieta - 30 zł

Ryczałt za nocleg - 45 zł

Ryczałt za dojazd - 6 zł

Wynagrodzenia za prace w nocy – 20% stawki godzinowej

1. **Szkolenie –** nauka czegoś nowego pracownika w celu zwiększenia ich sprawnościdziałania.

**Doskonalenie** – podnoszenie kwalifikacji pracownika w danej dziedzinie.

1. **Formy szkoleń**

***a) ze względu na miejsce:***  
- w powiązaniu z miejscem pracy w trybie „on the job”  
- w oderwaniu od miejsca pracy „off the job”  
***b) ze względu na liczbę:***  
- indywidualne  
- grupowe  
***c) ze względu na tryb przekazywania wiedzy***

- wykłady  
- seminaria  
- warsztaty  
- e-learning

1. **Fazy kariery zawodowej związane z fazami życia:**

* Wstępna faza kariery zawodowej

Wybór i nauka zawodowa

Wejście w życie zawodowe

Nabywanie doświadczeń zawodowych

Określanie orientacji wobec własnej kariery

Zakładanie rodziny, przyjście dzieci

* Środkowa faza kariery zawodowej

Szereg zmian, które wywierają wpływ na przebieg jego kariery

Świadomość postępującego wieku i malejącej zdolności

Dojrzewanie dzieci

Porównanie między swoimi marzeniami a poziomem spełnienia

Rewizja celów związanych z dalszą karierą zawodową

Próba rozpoczęcia nowej kariery

* Późna faza kariery zawodowej

Względna stabilizacja życiowa i zawodowa

Malejąca zdolność do pracy

Duże doświadczenie

Sytuacje życia osobistego, śmierć przyjaciół, przejmowanie nowych obowiązków

Kryzys, rezygnacja

1. **Fazy kariery personalnej:**

**KARIERA MENADŻERSKA –** polega na awansowaniu pracownika na górę hierarchii, rozszerzaniu zakresu jego odpowiedzialności, wiedzy oraz poszerzeniu zespołu pracowników.  
Celem zawodowym takiego pracownika może być zdobycie wysokiej pozycji społecznej i prestiżu.

**KARIERA SPECJALISTYCZNA** – polega na rozwoju kwalifikacji pracownika w dziedzinie, która go szczególnie interesuje i jest uzdolniony. Dąży do zdobycia pozycji specjalisty lub wewnętrznego doradcy.  
Jest to typ kariery alternatywnej, która polega na stworzeniu hierarchii kwalifikacji równoległej do hierarchii służbowej.  
Pracownik zdobywający nowe umiejętności otrzymuje tytuł specjalisty, rzeczoznawcy oraz większą autonomię działania.

**KARIERA OPARTA NA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI** – osoby z inicjatywą „niespojone dusze” dążenie do samodzielności.

**KARIERA OPARTA NA AUTONOMII** – polega na dążeniu do samodzielności. Pragnienie uwolnić się od krępujących ograniczeń. Celem jest „bycie sobie sterem i okrętem”, są to jednostki o szczególnie rozbudowanym poczuciu osobistej odpowiedzialności. Zdobywanie coraz większej autonomii będzie motorem do działani

1. **Przemieszczenia pracowników, przyczyny i kierunki**

***- poziomy*** (między pionami funkcjonalnymi przedsiębiorstwa)  
***- pionowy*** (w górę hierarchii – awans w dół – degradacja) ***- na zewnątrz*** (odejście pracowników)

1. **Kariera zawodowa -** Określa ciąg, sekwencję obejmowanych stanowisk przez pracownika, wykonywanych prac, pełnionych funkcji.
2. **Metody oceny efektywności doskonalenia kadrowego:**

**Poziom reakcji -** bada się, jak uczestnicy zareagowali na szkolenie, jak przyjęli prezentowane treści, wadą metody może być tzw. „zaczarowanie”.

**Poziom uczenia się –** diagnozuje się zdobyte kwalifikacje, bada się wiedzę, umiejętności i postawy po szkoleniu. Trudnością jest trafność zdiagnozowania na początku.

**Poziom zachowań –** badania porównawcze zmian w zachowaniu uczestników szkolenia przed i po procesie dydaktycznym.

**Poziom efektów –** porównanie zyskowe ze szkolenia z jego kosztami niewymiarowości jego efektów.

1. **Ocena –**
2. **Podstawa oceny pracowniczej: (cele)**
3. Dostarczanie informacji pozwalających podjąć decyzje o zatrudnieniu pracownika,
4. Dostarczenie informacji o ilości i jakości pracy wykonywanej przez pracownika,
5. Zróżnicowanie systemu wynagrodzeń
6. Opracowanie systemu motywowania
7. Racjonalność decyzji osobowych w oparciu o ustalone kryteria (mocne i słabe strony),
8. Identyfikowanie obecnych i przyszłych potencjałów pracowniczych oraz rozpoznanie potrzeb szkolenia,
9. Umożliwienie oceny sprawności instrumentów zarządzania kadrami:
10. Procedur doboru kandydatów
11. Przydziału na inne stanowiska
12. Przedsięwzięć doskonalenia organizacji pracy
13. Popieranie indywidualnego rozwoju pracownika oraz tworzenie atmosfery i warunków do kierowania własną karierą
14. Doskonalenie komunikacji pomiędzy kierownictwem a podwładnymi
15. Informowanie o osiągnięciach i postępach pracowników
16. **Podmioty podlegające ocenie:**

**Podwładni –** pracownicy, których oceniają ich przełożeni

**Przełożeni –** oceniani przez podwładnych, przeprowadzenie badań ankietowych.

**Klienci wewnętrzni –** osoby wewnątrz organizacji, które otrzymują część pracy wykonanej przez kogoś innego a następnie wzbogacają ten produkt o własny wkład by z kolei przekazać wyrób komuś następnemu

**Klienci będący odbiorcami –** ustalenie odbiorców, określenie stopnia zadowolenia klientów, zwolnienie lub nie z produktów wytworzonych przez firmę

**Pracownicy –** ocena wykonanej przez siebie pracy w określonym czasie i w oparciu o kwestionariusz oceny, ocenia co zrobił, co mu się nie udało i dlaczego

1. **Kryteria oceny:**

**Kwalifikacyjne:** polegają na mierzeniu nabytej w trakcie nauki i pracy wiedzy, umiejętności oraz doświadczeń.

**Efektywnościowe:** mierzą wyniki pracy osiągane przez indywidualnego pracownika, zespół pracowniczy lub całą organizację.

**Behawioralne (zachowań**): mierzą zachowania pracowników lub grup pracowniczych.

**Osobowościowe (psychologiczne**): mierzą względnie stałe cechy psychiki pracownika, które są istotne z punktu widzenia wymogów stanowiska pracy.

1. **Techniki oceniania:**

* **Assesment center** (porównawcza ocena małej grupy (6-12 osób))
* **Listy kontrolne -** z określonej liczby opisów zachowań, pracownik wybiera tą, która najlepiej mu odpowiada
* **Model 360 stopni -** ocena wydajności, przez tych wszystkich, z którymi dany pracownik wchodzi w kontakt wewnątrz i zewnątrz firmy.
* **Ocena opisowa**
* **Porfolio personalne**
* **Ranking -** szereg od najlepszego do najgorszego według: wydajności, jakości, niezawodności, dyspozycyjności
* **Skale kwalifikacyjne**
* **Technika porównania ze standardami** - porównanie wyników pracowników z ustalonymi wcześniej standardami: ilości pracy, jakości pracy, czasu pracy, oszczędności narzędzi i materiałów,
* **Technika porównania parami -** każdego z każdym wg wcześniej przyjętego kryterium.
* **Technika wymuszonego rozkładu**
* **Technika wydarzeń krytycznych**
* **Zarządzanie przez cele**

1. **Błędy oceny pracowniczej:**
2. **Systemowe –** dobór niewłaściwych kryteriów
3. **Ludzi oceniających**
4. **Zasady sprawiedliwego oceniania:**

* Powszechność
* Jawność
* Przejrzyste kryteria

1. **Terminy planowania ocen pracowniczych:**

Tradycyjne terminy oceniania:

* Przy przyjmowaniu do pracy
* W okresie zatrudnienia w organizacji
* Przy podjęciu decyzji o odejściu pracowników

Ocenianie według terminów zatrudnienia:

* Podczas okresu próbnego zatrudnienia
* Ocenienie w okresie zatrudnienia na stałe
* Ocena specjalna
* Ocena przy zmianie statusu pracownika
* Ocena pracownika odchodzącego