

Schemat strategii HR

Projekt *Biofeedback narzędziem przygotowywania do zmiany wyzwań zawodowych* współfinansowany przez Unię Europejską z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój

IV. Innowacje społeczne i współpraca ponadnarodowa

4.3 Współpraca ponadnarodowa

Okres realizacji projektu od 2021-03-01 do 2022-07-31

Obszar realizacji projektu: Cała Polska

Spis treści

CZĘŚĆ I	7
1.1 Wprowadzenie.....	8
1.2 Zarządzanie wiekiem jako wyzwanie dla HR.....	9
_____ Co to znaczy „zarządzać wiekiem”?	12
1.3 Administracja i obsługa jako punkt wyjścia dla HR	14
1.4 Pojęcie strategii personalnej	17
_____ Elastyczność strategii	23
_____ Klasyfikacje strategii personalnej	25
1.5 Podejścia do obszarów działania HR w strategiach personalnych różnych typów	28
1.6 Podział zadań w pracach nad strategią personalną	30
_____ Przykład strategii personalnej	31
 CZĘŚĆ II	 36
2.1 Formułowanie strategii	37
2.2 Analiza i planowanie zatrudnienia	44
_____ Elementy, które należy wziąć pod uwagę przy konstruowaniu profilu stanowiska	48
_____ Opracowywanie i wdrożenie systemu opisów stanowisk w organizacji	51
_____ Procedura planowania zatrudnienia	56
2.2 Adaptacja zawodowa i integracja.....	59
_____ Organizacja procesu pracy nowego pracownika.....	59
2.3 Motywacja i rozwój zawodowy	61
_____ Badanie poziomu motywacji i zaangażowania pracowników (ankieta)	61
2.4 Ocena pracowników	64
_____ Ocena potencjału pracy komórki personalnej.....	76
 CZĘŚĆ III	 80
3.1 Wdrożenie strategii HR.....	81
 Bibliografia	 83

Kluczowe dla funkcjonowania pracowników fizycznych w wieku okołoemerytalnym czynniki na które należy zwrócić uwagę przy tworzeniu strategii HR to:

- stosowanie podejścia do rekrutacji czy zmiany stanowiska pracy opartego na kompetencjach (duży nacisk na poziom kompetencji pracownika, a nie cechy psychofizyczne; oparcie się na kompetencjach pozwala na skuteczną rekrutację kandydatów odpowiadających profilowi stanowiska oraz ogranicza zarzuty dotyczące stosowania dyskryminujących praktyk doboru pracowników),
- zapewnienie szczególnego wsparcia dla pracowników w wieku okołoemerytalnym przy wprowadzeniu na nowe stanowisko pracy (trzeba pamiętać o tym, że każdy pracownik, kandydat do pracy charakteryzuje się pewnymi cechami osobowościowymi, które trzeba uwzględnić na poziomie wprowadzenia na stanowisko pracy; z reguły im człowiek starszy tym trudniej dostosowuje się do zmiany środowiska pracy, dlatego może potrzebować dodatkowego wsparcia w postaci doradztwa czy większej liczby szkoleń),
- zapewnienie różnorodności pracowników (tendencja na rynku pracy jest taka, że będzie przybywać ludzi starszych, a liczba ludzi młodych będzie systematycznie maleć; w związku z czym traktowanie pracowników w różnym wieku na równi staje się koniecznością).

I Celem części I jest omówienie i ułatwienie zrozumienia wiedzy z obszaru HR. Często zamiennie stosowane są określenia „HR”, „sprawy personalne”, „ZZL”, „sprawy kadrowe”, „dział kadr” i „dział personalny”. Zarówno w literaturze, jak i w praktyce do spraw kadrowych zalicza się niekiedy wszystko, co odnosi się do podstawowych czynności funkcji personalnej – dokumentacji kadrowej i tzw. administracji zatrudnienia. Komórki personalne, niejako „tradycyjnie”, zajmują się podstawowymi funkcjami HR, takimi jak: administracja kadrowa, planowanie zatrudnienia, rekrutacja i dobór, motywacja płacowa, adaptacja, rozwój zawodowy i oceny. Warto w tym miejscu dodać, że nie ma jednolitych, powszechnie uznawanych standardów. Osoba sporządzająca strategię na pewno po przeczytaniu części I poszerzy swoją wiedzę. W tym miejscu należy pokreślić, że wskazywany zakres strategii HR jest nowatorski na polskim rynku i zapewnia narzędzia do zarządzania wiekiem, a tym samym efektywnego

wykorzystania potencjału pracowników w wieku okołoemerytalnym, jak też transferu wiedzy i zachowanie ciągłości przedsiębiorstwa.

II W części II znajdują się narzędzia do diagnozy i analizy zasobów ludzkich. Wiedza i praktyka z zakresu HR jest niezwykle rozbudowana i zróżnicowana. W każdej firmie ludzie są najbardziej skomplikowanym jej „zasobem”. Są oni wyjątkowi, posiadają różne cechy fizyczne, osobowość, inną zdolność postrzegania, zróżnicowane wykształcenie i często bardzo odmienne doświadczenia. Dzięki swoim różnorodnym cechom, braku schematyczności i nieprzewidywalności ludzie tworzą sukcesy firmy i realizują jej cele. Od tego, kim są, co robią i w jaki sposób działają zatrudnieni w firmie pracownicy, zależy przetrwanie i efekt pracy każdego przedsiębiorstwa. Produktywność nawet największych zasobów rzeczowych, wielkość zysku, dynamika rozwoju przedsiębiorstwa zależą przede wszystkim od człowieka – kluczowego elementu organizacji. Formułowanie strategii personalnej powinno rozpocząć się od postawienia szeregu pytań. Pytania te wiążą się z analizą sytuacji firmy, analizą potencjału społecznego, zmian, jakie zachodzą w otoczeniu oraz w firmie. Niezbędnymi elementami stworzonej strategii rozwojowej jest oczywiście określenie wizji i misji firmy. Obydwa elementy są ściśle powiązane z wyznaczonymi celami działania, ale mają bardziej ogólny charakter. Kolejny wątek do ustalenia, to wartości firmowe. Na nich bowiem budowane będzie działanie całej organizacji, czyli ludzi, którzy ją tworzą. Jest to zatem element niezbędny. Jest jeszcze jeden ważny element do ustalenia, który można nazwać „Nasze domeny działania”. Chodzi tutaj o nazwanie elementów, na których chcemy się skupiać, realizując misję i wizję firmy, ale również wyznaczają one komponenty, które należy brać pod uwagę przy budowaniu strategii HR. Ostatni element do ustalenia z poziomu firmy, to jej cele. Obszary działania w naszym schemacie strategii HR to

- 1 **Analiza i planowanie zatrudnienia** (zawiera: opisy jako podstawowy zbiór informacji dotyczących procesu pracy, elementy, które należy wziąć pod uwagę przy konstruowaniu profilu stanowiska, opracowywanie i wdrożenie systemu opisów stanowisk w organizacji, procedury planowania zatrudnienia) - Planowanie zatrudnienia pozwala określić, jakich pracowników potrzebujemy, gdzie i kiedy. Planowanie w firmie zapewnia rozwiązywanie pojawiających się problemów, jednocześnie minimalizuje niebezpieczeństwo podjęcia pochopnych decyzji, wyznacza cel i drogę do jego realizacji oraz daje możliwość kontrolowania sytuacji. Dotyczy to również planowania w obszarze HR – odnosi się zarówno do zasobów, jak i przedsięwzięć.

- 2 **Adaptacja zawodowa i integracja** (zawiera: organizację procesu pracy nowego pracownika) - Adaptacja wpisuje się w niezwykle ważny, szczególnie w dzisiejszych realiach rynkowych, proces kompleksowego pozyskiwania pracowników do i dla organizacji. Jest to działanie ciągłe, odnosić się może również do pracowników funkcjonujących w danym miejscu pracy długie lata. Adaptacja zawodowa polega na możliwie szybkim zapoznaniu nowej osoby z miejscem pracy oraz sprawnym wdrożeniu jej do wszystkich czynności i zadań przewidzianych na danym stanowisku. Adaptacja pokoleniowa w praktyce zbliżona jest do procesu zarządzania wiekiem w organizacji.
- 3 **Motywacja i rozwój zawodowy** (zawiera: badanie poziomu motywacji i zaangażowania pracowników) - Motywowanie jest jedną z najważniejszych, funkcji zarządzania zasobami ludzkimi. Obejmuje tworzenie warunków i stosowanie bodźców to znaczy kreowanie sytuacji, w wyniku której pracownik zachowuje się zgodnie z „wolą” organizacji
- 4 **Ocena pracowników** (zawiera: formularz oceny pracowników i ocenę potencjału pracy komórki personalnej) - Ocena pracowników polega na wyrażaniu w formie ustnej lub pisemnej osądu o efektach ich pracy, zachowaniach oraz niektórych postawach i cechach osobowych. Ocena jest sądem wartościującym, wykorzystywanym w procesie zarządzania, który powstaje w wyniku porównania konkretnego pracownika w odniesieniu do innych bądź też ustalonego wzorca. Ma ona charakter sformalizowany i jest dokonywana w ustalonych odstępach czasu przy zastosowaniu określonych zasad, metod, narzędzi i procedur, które mają utrwalony i powtarzalny charakter. Służy kompleksowej ocenie pracy, obejmuje bowiem całokształt efektów pracy ocenianego pracownika, elementy oceny jego wiedzy, umiejętności, zdolności i postaw.

III Część III to wdrożenie strategii. Kluczowy czynnik, decydujący o powodzeniu realizacji przyjętej strategii, to dobry plan wdrożenia. Wdrażanie strategii jest kolejnym etapem zintegrowanego procesu zarządzania strategicznego po dokonaniu analizy strategicznej i sformułowaniu strategii. Obejmuje ona szereg działań związanych z realizacją planów i zamiarów strategicznych w przedsiębiorstwie. Kluczem do sukcesu podczas wdrażania strategii jest zjednoczenie organizacji wokół opracowanej strategii oraz spowodowanie, aby każde istotne działanie i czynność administracyjna była wykonywana w sposób ściśle tej strategii odpowiadający.

Część I

1.1 Wprowadzenie

Starzenie się społeczeństw jest procesem nieuniknionym w dającej się przewidzieć przyszłości i nieodwracalnym w krótkim czasie. Poprzez właściwe działania dostosowawcze i wyprzedzające można będzie wygrać związane ze zmianami demograficznymi wyzwania rozwojowe. Mają one bowiem charakter globalny, w szczególności dotyczący kraje uprzemysłowione, w tym Polskę. Złożoność zagadnienia starzenia się społeczeństwa narzuca konieczność interdyscyplinarnego podejścia, łączącego wysiłki wielu nauk: ergonomii, psychologii poznawczej i psychologii starzenia się, polityki społecznej, socjologii, a także zarządzania, ekonomii, finansów, gerontologii społecznej, medycyny czy nauk technicznych i inżynierskich. Ponadto, aby przeciwdziałać negatywnemu przebiegowi tego procesu i łagodzić jego skutki, konieczne jest zaangażowanie zróżnicowanych interesariuszy, w tym w szczególności pracodawców i samych dojrzałych pracowników jako kluczowych interesariuszy zarządzania wiekiem.

Zmiana demograficzna ukierunkowuje zróżnicowanych interesariuszy na wykorzystywanie potencjału osób w wieku okołoemerytalnym na rynku pracy. W wyniku tej aktywizacji oczekuje się generowania nowych ról w społeczeństwie i na rynku pracy, albo funkcjonowanie w starych rolach. Jest to tym bardziej trudne, że grupa ta jest szczególnie zróżnicowana zarówno pod względem kondycji zdrowotnej, kompetencji, jak i chęci do zmiany oraz motywacji.

Zarządzanie i praca z pracownikami fizycznymi w wieku okołoemerytalnym może stwarzać problemy, na które pracodawcy często nie są przygotowani. Dotyczy to przede wszystkim aspektów zdrowotnych związanych ze zmianami struktury psychofizycznej wraz z wiekiem. Zachodzą wtedy zmiany zarówno w możliwościach siłowych populacji pracowników jak i zmiany w umiejętnościach wykonywania czynności uwarunkowanych koordynacją wzrokowo-ruchową. Zmiany te wpływają na możliwości wykonywania pracy zawodowej i mogą utrudniać lub w ogóle uniemożliwiać starszym pracownikom wykonywanie pewnych zadań w sposób skuteczny. Jednakże, sam dojrzały wiek nie jest równoznaczny ze zmniejszeniem możliwości wykonywania pracy. Wiele osób powyżej 60 roku życia może kontynuować pracę przez wiele lat, jeśli otrzymają odpowiednie wsparcie. Dlatego konieczne jest zarówno

indywidualne przygotowanie pracowników fizycznych w wieku okołoemerytalnym, poprzez podniesienie ich kondycji psychofizycznej i uświadomienie obszarów, nad którymi muszą pracować by pozostać aktywnymi zawodowo, jak i przygotowanie firm i kadry zarządzającej na zmiany w strukturze HR i zarządzanie zapewniające odpowiednie wsparcie.

Rolą przedstawionego schematu strategii HR jest nowe podejście w stosunku do rozwiązań dostępnych na polskim rynku i ma na celu zweryfikowanie możliwości rozwojowych i wdrożenie efektywnych praktyk zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie. Dzięki kreatywnemu podejściu oraz innowacyjnemu myśleniu instrument ten pozwala organizacjom usprawnić procesy i dążyć do wykorzystania potencjału kadrowego pracowników fizycznych w wieku okołoemerytalnym jako atutu wobec nadchodzących tendencji na rynku pracy.

1.2 Zarządzanie wiekiem jako wyzwanie dla HR

Strategia HR to długofalowa koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, wyznaczająca kierunki, cele i zasady gospodarowania zasobami pracowniczymi w taki sposób by wspierać realizację strategii biznesowej firmy. Dobrze zaprojektowana strategia personalna powinna zakładać dopasowanie potencjału pracowników do realizacji celów, jakie firma ma realizować w przyszłości. Strategia HR wyznacza standardy i wzory postępowania m.in. w zakresie: planowania zatrudnienia, określenia źródeł pozyskiwania pracowników, wypracowania odpowiednich procedur doboru, sposobu wdrożenia nowego pracownika do firmy, opracowania polityki rozwojowej oraz sposobów pozyskiwania informacji o potrzebach pracowników w zakresie rozwoju, opracowania i wdrożenia sformalizowanego systemu ocen a także spójnego systemu wynagrodzeń. Strategia HR powinna:

- opierać się na strategii biznesowej firmy,
- być powiązana z misją i wartościami firmy,
- wzmacniać wspólne interesy pracowników i pracodawców,
- uwzględniać analizę otoczenia rynkowego,

- być wewnętrznie spójna.
- obejmować wszelkie działania związane z zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, w tym planowanie zasobów ludzkich, dbanie o rozwój pracowników, adekwatne wynagradzanie, motywowanie, ocenianie oraz budowanie kontaktów interpersonalnych.¹

Strategia HR:

- rekrutacja,
- adaptacja,
- motywowanie,
- rozwój,
- ocena.

Strategia jest to zbiór reguł, zasad, sposobów postępowania stanowiących logiczną koncepcję działania, pozwalających przedsiębiorstwu funkcjonować dziś i w przyszłości. Strategii nie powinno utożsamiać wyłącznie z planem lub dokumentem opisującym ten plan. Ponieważ strategia jest, w uproszczeniu, kursem obranym dla całej organizacji, wiąże się ona przede wszystkim z działaniem. Formułowanie i wdrażanie – dwa elementy związane z budowaniem strategii należy traktować nierozłącznie. Strategia, nad którą pracę zakończyły się w momencie formułowania, nie jest de facto strategią, lecz raczej zbiorem życzeń oderwanych od rzeczywistości.²

W obliczu pokolenia „Z” wchodzącego na rynek pracy i jednocześnie w sytuacji starzenia się społeczeństwa, w praktyce HR do obszarów, których znaczenie rośnie, należy zarządzanie wiekiem. Kwestia wieku w firmie już dzisiaj staje się problemem i to większym, niż wielu menedżerów była sobie w stanie wyobrazić. Powodem jest oczywiście tzw. bezwzględna demografia. Już w okresie ostatnich kilku lat pracodawcy w Polsce musieli zmierzyć się z problemem silnego spadku podaży pracy. Tymczasem, według prognoz już sprzed 10 lat (Prognoza ludności na lata 2008–2035, Notatka informacyjna, wyniki badań GUS, Warszawa 2008 r.) ten spadek nasili się w kolejnych latach – do 2020 r. osób w wieku produkcyjnym będzie już o ponad dwa miliony mniej niż w 2008 roku, zaś do 2035 r. ubytek wyniesie

¹ <https://www.hrcare.pl/opracowanie-strategii-hr> (dostęp 21.06.2021)

² Praca zbiorowa pod red. J.Marciniak, Meritum. Human Resources (HR), Warszawa 2018

prawie 4 miliony (co stanowi prawie 30% populacji osób pracujących poza rolnictwem według danych z 2010 r.). Oznacza to, że o pracowników jest i będzie coraz trudniej. W praktyce oznacza to również, że duże rezerwy zatrudnienia istnieją obecnie i będą w przyszłości w grupie osób starszych. Można jeszcze przy tej okazji wspomnieć o innym zagrożeniu – w skali ogólnokrajowej grozi nam zapaść systemu emerytalnego i finansów publicznych, jeśli nie wydłuży się okres rzeczywistej aktywności zawodowej. Zarządzanie wiekiem polega na efektywnym wykorzystaniu potencjału pracowników ze wszystkich grup wiekowych, sprzyja różnorodności w firmie oraz wewnętrznemu przekazywaniu know-how, wiedzy i doświadczenia. Jest to sposób podejścia do zarządzania zespołem pracowniczym, który pozwala uniknąć problemów związanych z różnicami wieku pracowników, więcej, czyni z nich atut i umożliwia wykorzystanie ich dla dobra firmy. Wprawdzie zarządzanie wiekiem można odnosić do wszystkich pracowników (mając na myśli dopasowanie celów i technik zarządzania do grup pracowników różniących się ze względu na wiek), jednakże w naszych realiach mówi się najczęściej o działaniach ukierunkowanych na starszych pracowników, co nie jest podejściem racjonalnym. Tymczasem zainteresowanie menedżerów koncepcją zarządzania wiekiem jest niewielkie, pojawia się w sytuacjach takich jak restrukturyzacja, zmiany organizacyjne, konieczność przyspieszonego rozwoju technologicznego czy też przy bieżącym zagrożeniu utratą pracowników z umiejętnościami i doświadczeniem, może być również związane z zarządzaniem kosztami w firmie, wymaganiami klientów, chęcią zatrzymania wykwalifikowanych pracowników. Ponadto, zarządzanie wiekiem stereotypowo (choć polega ono właśnie na przełamywaniu stereotypów), menedżerowie kojarzą i traktują jako politykę preferowania osób starszych – co w gruncie rzeczy jest nieprawdziwe i również niezgodne jest z przepisami zakazującymi dyskryminacji, w tym również ze względu na wiek. Bez uświadomienia kadrze menedżerskiej skali przyszłych, ale wcale nie tak bardzo odległych zagrożeń, bez zrozumienia zasad zarządzania wiekiem, trudno mówić o racjonalnym podejściu do tego zagadnienia.³

Włączanie pracowników okołoemerytalnych w proces tworzenia strategii HR może przynieść firmie wiele korzyści:

³ Praca zbiorowa pod red. J.Marciniak, Meritum. Human Resources (HR), Warszawa 2018

- trafniejsza ocena możliwości zrealizowania strategii biznesowych organizacji ze względu na jakościowe i ilościowe cechy zasobów ludzkich,
- lepsze rozpoznanie potrzeb kadrowych, w tym szczególnie pod względem jakościowym,
- sprawniejsze formułowanie strategii personalnych,
- skuteczniejsza i efektywniejsza integracja zewnętrzna strategii HR i strategii firmy,
- holistyczna i jednocześnie szczegółowa analiza wykonalności planów kadrowych,
- większa zdolność przewidywania konsekwencji podejmowanych decyzji i działań,
- szersza paleta możliwych scenariuszy postępowania,
- większa wrażliwość na obszary, które wymagają stałego lub szczególnego monitorowania w czasie wdrażania strategii HR,
- większa elastyczność przyjmowanych rozwiązań co w konsekwencji zwiększa możliwości adaptacyjne strategii i jednocześnie zwiększa poziom skuteczności podejmowanych działań,
- wzbudzanie większego zaufania wśród pracowników co do wdrażanych strategii HR ze względu na fakt, że w ich formułowanie były zaangażowane osoby o długoletnim doświadczeniu i wysokim poziomem wiedzy z tym związanym,
- wyższy poziom zrozumienia wśród ogółu pracowników dla realizowanych strategii biznesowych ze względu na towarzyszące im dobrze zintegrowane strategie HR.

Co to znaczy „zarządzać wiekiem”?

Po pierwsze – zarządzanie wiekiem może obejmować stosunek pracodawcy do starszych pracowników, jak i stosunek starszych pracowników do pracy w firmie i kariery.

Po drugie – może obejmować stosunek pracodawcy do młodszych (nowych) pracowników, jak i stosunek tych pracowników do pracy w firmie i kariery.

Po trzecie – może i powinno obejmować kształtowanie atmosfery współdziałania, dobrych relacji, wpływu na efektywność wszystkich grup wiekowych w firmie.

Dzięki temu tworzy się w organizacji warunki do międzypokoleniowego dialogu, a miejsce pracy kształtuje się tak, aby było przyjazne pracownikom z różnych generacji. Zarządzanie to może dotyczyć działań samego pracodawcy, jak i interwencji ze strony państwa (na poziomie lokalnym lub krajowym) mających na celu poprawę ogólnej sytuacji – tutaj faktycznie mówimy o starszych pracownikach na rynku pracy lub np. pracownikach najmłodszych, na rynek ten wchodzących.⁴

Mogą to być np.:

1. Praktyki uczniowskie i staże odbywające się zawsze pod opieką pracowników 50+
2. Udział wybranych doświadczonych pracowników w końcowych etapach rekrutacji na stanowiska specjalistyczne lub samodzielne (ekspert wspomagający podejmowanie ostatecznej decyzji o wyborze kandydata).
3. Zestandaryzowany i opisany system przekazywania kompetencji (system mentoringu wewnętrznego lub zespół doświadczonych trenerów wewnętrznych) – powiązany z dodatkową zachętą lub gratyfikacją.
4. Przyjęcie jako standardu tworzenie zespołów pracowniczych mieszanych wiekowo.
5. Monitoring stanowisk pracy nastawiony na dostosowywanie ich do możliwości i potrzeb pracowników (również w kategoriach wiekowych).
6. Określenie katalogu szkoleń dedykowanych pracownikom 50+ i gwarancja dostępu do szkoleń dla wszystkich grup wiekowych.
7. Zagwarantowanie w procedurze odwoławczej oceny okresowej udziału pracowników z dużym doświadczeniem i stażem pracy – jako wewnętrznych ekspertów rozstrzygających wątpliwości o charakterze merytorycznym.

⁴ Praca zbiorowa pod red. J.Marciniak, Meritum. Human Resources (HR), Warszawa 2018

8. Gwarancja kontaktu z pracownikami – ekspertami, którzy przeszli na emeryturę, aby móc korzystać z ich umiejętności, przy wybranych projektach.

1.3 Administracja i obsługa jako punkt wyjścia dla HR

Administrowanie procesem zatrudnienia jest jedną z funkcji komórki personalnej. Znaczenie administracji kadrowej w dzisiejszym rozumieniu pojęcia HR jest często bagatelizowane, a nawet czasami z niego wykluczane. Komórka kadrowa, realizując swoje funkcje podstawowe, odpowiada za zatrudnienie w firmie, w tym znaczeniu, że obsługują pod względem administracyjnym i formalnym wszystko to, co jest z tym zatrudnieniem związane, ponadto pomagają menedżerom kierować pracownikami, dbają o porządek procesu pracy (kontrola i działania dyscyplinujące), a także, dzięki swoim umiejętnościom profesjonalnym, umożliwiają przeprowadzanie przedsięwzięć aktywizujących zatrudnionych (adaptacyjnych, integracyjnych, ocen itp.).

Zadania administracji kadrowej:

- 1) weryfikację istniejących i kompletowanie nowych akt osobowych;
- 2) stały nadzór nad dokumentacją kadrową zatrudnionych pracowników bez względu na formę zatrudnienia (umowa o pracę, a także umowy cywilnoprawne: umowa zlecenie, umowa o dzieło itp.) w zakresie:
 - poprawności gromadzenia, przechowywania i archiwizowania dokumentacji,
 - poprawności i zgodności z obowiązującym prawem form zawierania umowy o pracę,
 - aktualności badań lekarskich, obowiązujących szkoleń oraz uprawnień do wykonywania określonych w umowie czynności,
 - poprawności i zgodności z obowiązującym prawem form rozwiązania umowy o pracę;

- 3) rejestrowanie w ZUS nowo przyjętych pracowników, zgłaszanie zmian i wyrejestrowywanie zwolnionych oraz nadzór nad dokumentacją ZUS w zakresie informacji kadrowych.

Bez wysokich standardów obsługi kadrowej trudno mówić o sprawnym, dobrze postrzeganym HR. W niektórych organizacjach, w których funkcja personalna jest rozbudowana i „miękki” HR ma silną pozycję, a zatrudnienie w tych zespołach jest liczne, okazuje się w praktyce, że ocena działania całości jest stosunkowo niska. Dlaczego tak się dzieje? Jednym z powodów jest zaniedbywanie lub bagatelizowanie tradycyjnej obsługi kadrowej, nieprzywiązywanie wagi do stanu oraz jakości zatrudnienia w tym obszarze. Problemy te mogą być również związane z niższym wynagrodzeniem pracowników tych zespołów oraz np. z utrudnionym dostępem do szkoleń.⁵

Przykładowe zadania typowego działu personalnego w zakresie tradycyjnej „administracji kadrowej”:

1) W zakresie spraw pracowniczych:

- a) udzielanie niezbędnych informacji i porad w sprawach pracowniczych,
- b) prowadzenie niezbędnej ewidencji i dokumentacji kadrowej,
- c) prowadzenie wszelkich spraw wynikających ze stosunku pracy,
- d) konsultacje ze związkami zawodowymi,
- e) wydawanie zaświadczeń, legitymacji ZUS i innych dokumentów dla pracowników Spółki,
- f) prowadzenie spraw emerytalno-rentowych pracowników,
- g) prowadzenie spraw związanych z odpowiedzialnością dyscyplinarną pracowników,
- h) załatwianie formalności związanych z wnioskami o nadanie orderów i odznaczeń państwowych, a także nagród Prezesa Spółki oraz prowadzenie niezbędnej ewidencji po zatwierdzeniu tych wniosków,
- i) organizacja i obsługa innych uroczystości mieszczących się w kompetencjach Działu,
- j) merytoryczne opracowywanie wewnętrznych aktów prawnych Spółki w zakresie przedmiotu

⁵ Praca zbiorowa pod red. J.Marciniak, Meritum. Human Resources (HR), Warszawa 2018

działania Działu.

2) W zakresie spraw płacowych:

- a) przyjmowanie wszelkich dokumentów płacowych z jednostek organizacyjnych Spółki,
- b) obliczanie wypłat wynagrodzeń i sporządzanie list płac,
- c) ustalanie i obliczanie wszelkich składników wynagrodzenia pracownika,
- d) obliczanie zasiłków chorobowych, ZUS i sporządzanie odpowiedniej ewidencji,
- e) prowadzenie ewidencji i dokumentacji płacowej,
- f) rozliczanie wypłat według funduszy prowadzonych w spółce,
- g) wydawanie pracownikom zaświadczeń i innych dokumentów płacowych,
- h) prowadzenie spraw związanych z obsługą bezosobowego funduszu płac w zakresie umów cywilnoprawnych,
- i) prowadzenie wszelkich spraw związanych z realizacją obowiązku podatkowego pracowników,
- j) rozliczanie z jednostkami organizacyjnymi Spółki i innymi podmiotami potrąceń dotyczących osobowego funduszu płac oraz potrąceń z wynagrodzeń pracowników,
- k) obsługa systemu bankowości elektronicznej.

3) W zakresie współdziałania z działem finansów i księgowości:

- a) uzgadnianie dla celów kontroli finansowej ewidencji i realizacji planów finansowych i ustalonych limitów wynagrodzeń,
- b) uzgadnianie wszelkich dokumentów i sprawozdań wymagających akceptacji głównego księgowego/ szefa działu finansów i księgowości,
- c) uzgadnianie limitów wynagrodzeń i kontrola ich wykorzystania,
- d) sporządzanie przelewów obciążeniowych dla jednostek posiadających konta bankowe.

4) W zakresie sprawozdawczości:

- a) sporządzanie obowiązujących sprawozdań dla GUS i innych instytucji w zakresie zatrudnienia i

płac,

b) sporządzanie sprawozdań, analiz i wykazów o stanie zatrudnienia, płacach i wykorzystaniu funduszu płac, dla potrzeb władz Spółki.

5) W zakresie ZUS:

a) obsługa ubezpieczeń społecznych i ubezpieczenia zdrowotnego pracowników i ich rodzin oraz osób, z którymi spółka zawarła umowę cywilnoprawną,

b) uzgadnianie, ewidencjonowanie i odprowadzanie składek na ubezpieczenia społeczne i ubezpieczenie zdrowotne,

c) korekty dokumentów ubezpieczeniowych oraz dokumentów płacowych, wpływających na zmianę wysokości składek,

d) ustalanie uprawnień do wypłaty zasiłków rodzinnych, pielęgnacyjnych i wychowawczych,

e) bieżąca analiza zatrudnienia osób niepełnosprawnych oraz sporządzanie sprawozdania dla Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (PFRON),

f) obsługa komputerowego programu Płatnik ZUS w zakresie zgłaszania do ubezpieczeń, sporządzania dokumentacji ZUS oraz naliczania i odprowadzania składek.

1.4 Pojęcie strategii personalnej

Pojęcie strategii personalnej do praktyki polskich przedsiębiorstw wprowadzono szerzej w latach 90. XX wieku. Zakładało ono całkowitą zmianę w postrzeganiu roli komórki kadrowej w organizacji – zarządzanie pracownikami w perspektywie krótkoterminowej, silnie zbiurokratyzowane i nieprzystające do rzeczywistości rynkowej zastąpiono podejściem strategicznym. Dział HR powiązano ściśle z przedsięwzięciami biznesowymi organizacji, a pracowników zaczęto traktować jako źródło przewagi konkurencyjnej. Sama strategia jest rozumiana jako zbiór reguł, zasad, sposobów postępowania

stanowiących logiczną koncepcję działania, pozwalających przedsiębiorstwu funkcjonować. Strategia wiąże się z działaniem, wdrażaniem – samo jej sformułowanie to za mało. Strategia personalna może być powiązana z ogólną strategią organizacji trojako: jako strategia „samoistna”, niezależna od strategii firmy; jako ściśle podporządkowana celom i zadaniom strategii organizacji; jako powiązana dwukierunkowo ze strategią firmy. Pojęcie strategii personalnej – w odniesieniu do działalności gospodarczej – zostało szerzej wprowadzone do praktyki polskich przedsiębiorstw w latach 90. Zmiany w otoczeniu organizacji gospodarczych, a także przemiany w samych przedsiębiorstwach spowodowały, że zarządzający oraz niektórzy menedżerowie personalni dostrzegli zupełną nieprzydatność dotychczasowego modelu zarządzania kadrą w nowych warunkach. Nieprzydatność ta polegała głównie na swoistym „odstawaniu” tradycyjnej funkcji personalnej w świetle zachodzących, nierzadko gwałtownych, zmian. Działania operacyjne, chociaż nieustannie doskonałe i nierzadko wykonywane w sposób bardzo profesjonalny, okazywały się niewystarczające. Pozostawanie kadr i działań personalnych w kręgu obszarów o charakterze bieżącym i zrutynizowanym powodowało coraz większe pozostawanie w tyle spraw kadrowych, np. w porównaniu z przedsięwzięciami marketingowymi, dystrybucyjnymi czy finansowymi. Ponadto coraz częściej zdarzało się, iż działania różnych służb przedsiębiorstwa i służb kadrowych nie były z sobą dobrze skoordynowane, połączone, a szefowie tych struktur nie mogli znaleźć wspólnego języka. Dział personalny był postrzegany jako komórka administracyjna, mało rozwojowa i zachowawcza, a sprawy kadrowe jako skomplikowane i nieciekawe elementy formalno-biurokratyczne, kompletnie nieprzystające do interesującej i pełnej wyzwań rzeczywistości rynkowej. W wielu firmach zarządzanie pracownikami, mimo stosowania nowych metod, technik i narzędzi, było prowadzone w perspektywie bieżącej, krótkoterminowej, a zamierzenia i przedsięwzięcia wybiegające w przyszłość co najwyżej wiązały się np. z planem zatrudnienia na dany rok lub analogicznie – planem i budżetem szkoleń. Dalsze pozostawanie obszaru spraw kadrowych w dotychczasowym punkcie odniesienia na dłuższą metę groziło kompletnym marginalizowaniem zarówno funkcji kadrowej, jak i działań personalnych oraz osób nimi kierujących. W odpowiedzi na zmieniające się warunki – zewnętrzne i wewnętrzne – niezbędne stało się zaproponowanie nowego podejścia do funkcji personalnej – podejścia strategicznego, które dzięki ścisłemu powiązaniu działań kadr z przedsięwzięciami biznesowymi organizacji umożliwia traktowanie pracowników jako źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.⁶

⁶ Praca zbiorowa pod red. J. Marciniak, Meritum. Human Resources (HR), Warszawa 2018

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele definicji strategii personalnych. Oto niektóre z nich:

„Strategiczny wymiar zarządzania zasobami ludzkimi polega z kolei na antycypowaniu przyszłego wizerunku zasobów ludzkich i tworzeniu programów służących osiągnięciu tego wizerunku zgodnie z misją i strategią firmy”.⁷

„Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje te decyzje, które mają podstawowe i dalekosiężne znaczenie dla polityki zatrudnienia i rozwoju ludzi w przedsiębiorstwie, a także te, które wpływają na wzajemne relacje pomiędzy kierownictwem i personelem”.⁸

„Strategia personalna jest generalnym programem formułowania celów, wynikających z misji i kierunków ich osiągnięcia. (...) Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, stanowiąc część całościowej strategii zarządzania organizacją, uwzględnia koncepcje i zasady ukierunkowane na rozwój firmy i jej reputację w otoczeniu rynkowym”.⁹

Warto wspomnieć o tym, że każda firma ma własną specyfikę, w związku z czym nie można przedstawić jednej sprawdzonej strategii personalnej. Korzystanie z dostępnych modeli działania i odpowiednie dopasowanie ich do konkretnych potrzeb, uwarunkowań i okoliczności może jednak przynieść bardzo dobre efekty. Strategia personalna obejmuje następujące działania strategiczne:

- planowanie - ilu i jakich pracowników będziemy potrzebować, których pracowników należałoby zwolnić, których przesunąć do innego działu,
- rekrutacja i selekcja - w jaki sposób będą pozyskiwani pracownicy, z jakich źródeł,
- rozwój i doskonalenie pracowników - jak wygląda kariera w firmie, jakie są możliwości awansu, jaka jest strategia szkoleń,

⁷ A. Poczowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod, Kraków 1998

⁸ M. Armstrong, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi Strategia i działanie, Biblioteka Menedżera, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996

⁹ A. Sajkiewicz, Strategia zarządzania zasobami ludzkimi (w:) Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie, red. M. Robak, Warszawa 1998

- badania zasobów pracowniczych - jaki jest poziom określonych kompetencji wśród kadry, czy poczynione działania przyniosły pożądany efekt,
- motywowanie i wynagradzanie pracowników - jak kształtuje się system wynagradzania w firmie, na jakich działaniach będzie opierał się system motywacyjny firmy,
- system ocen - jak będą oceniani pracownicy, przez kogo, według jakich kryteriów,
- sposób zwalniania pracowników - jak należy postępować przy zwalnianiu personelu.¹⁰

Podstawowymi cechami wyróżniającymi w dzisiejszych uwarunkowaniach rynkowych strategię personalną są zazwyczaj:

- a) założenie działania w długiej perspektywie czasowej, nakreślenie wyzwań, celów i priorytetów, które choć trudno osiągalne, dadzą się zrealizować w perspektywie np. kilkuletniej;
- b) podejście i traktowanie pracowników firmy jako kluczowego elementu aktywów przedsiębiorstwa i jego przewagi konkurencyjnej (uwzględnienie wszystkich pracowników, a nie tylko np. kadry kierowniczej lub wybitnych specjalistów);
- c) skoncentrowanie się na działaniu teraz oraz w przyszłości, oparcie się na przewidywaniu szans i zagrożeń i prowadzenie działań wyprzedzających;
- d) podkreślenie znaczenia zmian, ciągłego doskonalenia i rozwoju, a także elastyczności zarówno organizacji, jak i pracowników;
- e) bezpośrednie lub pośrednie odniesienie do wpływu otoczenia konkurencyjnego, szczególnie w aspekcie pozyskiwania i utrzymania najbardziej wartościowych pracowników;
- f) powiązanie działań dotyczących całego obszaru personalnego z:
 - wartościami określonymi w misji przedsiębiorstwa,
 - ogólną strategią firmy,
 - branżą i rodzajem działalności przedsiębiorstwa (specyfiką),
 - kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa (przez odniesienie się do jej wartości, zmianę lub przystosowanie kultury organizacji do zmian na rynku, a także zmian w strategii),
 - organizacją i strukturą firmy.¹¹

¹⁰ <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-strategia-personalna-w-firmie-jak-ja-przygotowac> (dostęp: 21.06.2021)

¹¹ Praca zbiorowa pod red. J.Marciniak, Meritum. Human Resources (HR), Warszawa 2018

W odniesieniu do obszaru kadrowego podstawowe pytanie może dotyczyć kwestii powiązania strategii personalnej z ogólną strategią przedsiębiorstwa. Rodzaje tych powiązań mogą być następujące:

1. Strategia personalna zostaje sformułowana i wdrożona jako strategia „samoistna”, niezależna od strategii firmy. W efekcie, w skrajnym przypadku przyjęta i konsekwentnie wdrażana strategia personalna może utrudniać realizację celów i zadań firmy. Wydaje się, że rozwiązanie to, choć było preferowane przez niektórych menedżerów personalnych, w obecnych warunkach nie ma racji bytu. To podejście powoduje na dłuższą metę oderwanie się strategii personalnej zarówno od potrzeb firmy, jak i od rzeczywistych (oraz zmiennych) potrzeb zatrudnionych.
2. Strategia personalna jest sformułowana pod kątem realizacji ogólnej strategii przedsiębiorstwa, co więcej – założenia tej strategii są ściśle podporządkowane celom i zadaniom wynikającym z ogólnej strategii przedsiębiorstwa. Rozwiązanie to ma wielu zwolenników wśród szeroko pojętej kadry zarządzającej, powstaje natomiast pytanie, czy jest to jeszcze strategia. Podporządkowanie strategii funkcjonalnej, podkreślenie jej służebnego charakteru jest oczywiste. Jednakże inną kwestią jest zależność od strategii przedsiębiorstwa, a jeszcze inną postawienie spraw i działań kadrowych na drugi lub trzeci plan (uzależnienie strategii personalnej od wszystkich innych strategii funkcjonalnych). W takim układzie trudno mówić o równoprawności w formułowaniu strategii kadrowej w odniesieniu do pozostałych oraz o wnoszeniu rzeczywistego wkładu w zarządzanie strategiczne.
3. Strategia personalna jest powiązana dwukierunkowo ze strategią organizacji. Zakłada się, że zachodzi wzajemne oddziaływanie obydwu strategii – zarówno przy ich tworzeniu, jak i wdrażaniu. Ten model przewiduje, że czynnik ludzki jest elementem wspierającym (poszczególne założenia i przedsięwzięcia biznesowe), ale jednocześnie elementem aktywnie oddziałującym. Aktywność ta może polegać na przenoszeniu elementów historii, tradycji i kultury firmy na strategię ogólną (lub przedsięwzięcia związane z jej wdrażaniem), a także na uwzględnianiu przy budowaniu tej strategii szczególnych cech (specyfiki) zasobów ludzkich będących w dyspozycji przedsiębiorstwa.¹²

¹² Praca zbiorowa pod red. J. Marciniak, Meritum. Human Resources (HR), Warszawa 2018

Tworząc strategię personalną, warto pamiętać, że powinna się ona charakteryzować:

- powiązaniem z innymi zasobami organizacji; oznacza to, iż proces formułowania i wdrażania strategii personalnej musi obejmować także ocenę innych zasobów organizacji;
- zgodnością, równowagą i konsekwencją w odniesieniu do fazy formułowania i wdrażania;
- analitycznym, szczegółowym podejściem do zasobów ludzkich organizacji (strategia personalne, chociaż wybiega w przyszłość, opiera się na tym, co jest teraz, czyli zawsze musi uwzględniać potencjał w punkcie wyjścia);
- odniesieniem do otoczenia rynkowego organizacji oraz relacji z jej klientami;
- odniesieniem do kultury organizacyjnej;
- procesowym podejściem do poszczególnych etapów jej wdrażania;
- sprawnością procedur, przedsięwzięć oraz poszczególnych zadań z niej wynikających.¹³

Cechy wyróżniające w dzisiejszych realiach rynkowych strategię personalną są następujące:

- założenie działania w długiej perspektywie czasowej, nakreślenie wyzwań, celów i priorytetów, które choć trudno osiągalne, dadzą się zrealizować w perspektywie np. kilkuletniej;
- podejście i traktowanie pracowników firmy jako kluczowego elementu aktywów przedsiębiorstwa i jego przewagi konkurencyjnej (uwzględnienie wszystkich pracowników, a nie tylko np.: kadry kierowniczej lub wybitnych specjalistów);
- skoncentrowanie się na działaniu teraz oraz w przyszłości, oparcie się na przewidywaniu szans i zagrożeń i prowadzenie działań wyprzedzających;
- podkreślenie znaczenia zmian, ciągłego doskonalenia i rozwoju, a także elastyczności zarówno organizacji, jak i pracowników;
- bezpośrednie lub pośrednie odniesienie do wpływu otoczenia konkurencyjnego, szczególnie w aspekcie pozyskiwania i utrzymania najbardziej wartościowych pracowników, ale również w kontekście optymalizacji zatrudnienia.¹⁴

¹³ Praca zbiorowa pod red. J.Marciniak, Meritum. Human Resources (HR), Warszawa 2018

¹⁴ Praca zbiorowa pod red. J.Marciniak, Meritum. Human Resources (HR), Warszawa 2018

Strategia personalna nawet w najtrudniejszych czasach powinna być mimo wszystko bardziej ofensywna niż defensywna. Strategia musi w każdych realiach budować (lub przynajmniej zachowywać potencjał konkurencyjności firmy – zbiór wszystkich zasobów organizacji. W przyszłości nie tylko będą zagrożenia. Ważnym elementem elastycznej strategii są okazje, a przygotowanie się organizacji do ich identyfikacji i wykorzystywania może i powinno być przedmiotem planowania strategicznego. Strategia więc ma być długofalowym planem organizacji, zawierającym między innymi ustalenia jakiego rodzaju zdarzenia w otoczeniu przedsiębiorstwo będzie identyfikowało właśnie jako okazje, a nie zagrożenia. Natomiast zdecydowanie powinny się w niej znaleźć elastyczne zapisy – nie bójmy się sformułowań mówiących o konieczności monitoringu efektywności zatrudnienia, racjonalizacji, oszczędności w poszczególnych obszarach. Powinno być również zawarte zobowiązanie określonych podmiotów do okresowej aktualizacji – zarówno samej strategii, jak i planów „operacyjnych” z niej wynikających. Przy wdrażaniu takiej strategii ważna jest również komunikacja, jawność, a także odpowiedzialność – za napisane słowa i działanie. „Idealna” strategia personalna nie obiecuje nieustannego rozwoju, ale nie „straszy” również, że stajemy w miejscu lub cofamy się. Chodzi o to, aby dokument o nazwie „strategia personalna” pokazywał „zielone, żółte i czerwone światło” – opcje dla pewnych przedsięwzięć, alternatywy, które nie oznaczają, że rezygnujemy z naszych kluczowych priorytetów, ale dopasowujemy ich realizację do wymogów otoczenia rynkowego.¹⁵

Elastyczność strategii

Potocznie elastyczność rozumiana jest jako właściwość danego podmiotu, która sprowadza się do jego podatności na zmiany (pod wpływem określonych czynników), czyli szczególna łatwość i szybkość w reagowaniu na zmiany oraz w ich dokonywaniu. Elastyczność strategii określająca zdolność dostosowywania tempa i sposobów rozwoju do okoliczności.

¹⁵ Praca zbiorowa pod red. J.Marciniak, Meritum. Human Resources (HR), Warszawa 2018

Elastyczność strategii personalnej to w praktyce przede wszystkim:

1. otwartość strategii na nowe potrzeby (rekrutacja, derekrutacja, zmiana poziomu potencjału ludzkiego),
2. otwartość strategii na nowe projekty (duże przedsięwzięcia kadrowe – restrukturyzacje, reorganizacje, ale również zwolnienia grupowe, radykalne zmiany systemów ewaluacji, wynagradzania, ale też np. kontroli pracowników),
3. monitorowanie sytuacji firmy i jej pozycji w otoczeniu,
4. monitorowanie oczekiwań i postaw istotnych podmiotów w otoczeniu przedsiębiorstwa (kluczowi klienci, kontrahenci, ale również konkurenci oraz np. władze lokalne).

Klasyfikacje strategii personalnej

Poniżej przedstawiono różne klasyfikacje strategii personalnych.¹⁶

1. C. Fisher (1989) wymienia strategie ofensywną i defensywną.

Strategia ofensywna odnosi się do firm o dynamicznym wzroście, zatrudniających pracowników kreatywnych, innowacyjnych i gotowych do ryzyka. Z rynku pracy rekrutowani są dla nich liczni kandydaci o takich kwalifikacjach, aby zaspokoić potrzeby wzrostu. Dokonywana ocena jest oparta bardziej na wynikach, niż na cechach osobowych. Istnieje nastawienie na sukces w dłuższym przedziale czasu. Bardziej powszechne w wynagradzaniu są gratyfikacje z tytułu udziałów w zyskach, akcji oraz nagrody, niż płace podstawowe. Strategia defensywna wyraża się w innych działaniach personalnych. Rekrutacja i promocje dokonywane są raczej spośród pracowników z wewnątrz organizacji. Firmy nastawione są na bieżące, wymierne (ilościowe) wyniki i według tego oceniani są pracownicy. Wyżej jednak ceni się staż pracy i lojalność, niż wydajność pracy. Wynagrodzenie oparte jest na hierarchicznej strukturze płac, określonej przez wartościowanie pracy.

2. Następną klasyfikacja (Brunstein 1995) obejmuje podział na strategię ilościową i strategię jakościową.

Strategia ilościowa koncentruje się głównie na obsadzie stanowisk i obejmuje dostosowanie potrzeb personalnych firmy do rynku. Wyraża się to głównie w planowaniu kadr i wiązaniu go z planem biznesu. Ta strategia rozpatruje zasoby ludzkie głównie jako koszt, który jest obniżany przez ograniczenie działalności firmy i substytucję pracy przez kapitał. Strategia jakościowa zmierza przez oddziaływanie motywacyjne do takiego uruchomienia zasobów ludzkich, aby uzyskać optymalny wynik. Operuje ona w perspektywie opartej na zasobach o dobrych cechach jakościowych.

¹⁶ https://mfiles.pl/pl/index.php/Strategia_personalna_-_rodzaje (dostęp: 21.06.2021)

3. Systemu otwartego

Klasyfikacja strategii personalnych, która opiera się na ujęciu organizacji jako systemu otwartego, będącej w interakcji z podmiotami otoczenia i stanowiącej miejsce przekształcania zasobów ludzkich strategia zorientowana na wejście, strategia zorientowana na rozwój i aktywizowanie, czyli przejście, strategia zorientowana na wyjście. Strategia zorientowana na wejście obejmuje działania zmierzające do przyciągnięcia pożądanej grupy pracowników o odpowiednich kwalifikacjach. Mieszczą się tu głównie działania z zakresu marketingu kadrowego i doboru kadr. Strategia zorientowana na rozwój i aktywizowanie, czyli przejście, przyjmuje postać wielu działań, które skierowane są na indywidualne doskonalenie i rozwój pracowników oraz podniesienie ich sprawności. Dąży się do ukształtowania zespołów pracowniczych. Niezmiernie ważnym i integralnym składnikiem tej strategii jest wypracowanie systemu motywacyjnego. Strategia zorientowana na wyjście z organizacji dotyczy sposobu rozwiązywania stosunku pracy, ograniczenia liczby osób zatrudnionych. Powinna być związana z oceną całej funkcji personalnej i przybierać możliwie bezkonfliktowe decyzje kadrowe. Służy temu wiele form:

- outplacement oznacza zwolnienia (odejścia) pracowników, którym towarzyszą podejmowane przez organizację działania, służące pomocą odchodzącym pracownikom (doradztwo, przekwalifikowanie, poszukiwanie nowego miejsca pracy itp.),
- downsizing odnosi się do ograniczenia działalności firmy i redukcji zatrudnienia, którym towarzyszy zbiór czynności zmierzających do usprawnienia funkcjonowania firmy, np. poprzez zmianę metod pracy, struktury organizacyjnej, sposobu komunikowania się itp.,
- leasing pracowniczy polega na czasowym - przeważnie do 6 miesięcy - wypożyczeniu (udostępnieniu) innej organizacji pracowników firmy, przy zachowaniu stosunku pracy z dotychczasowym pracodawcą,
- Lay off workers oznacza czasowe zwolnienie pracowników z pracy, tj. do czasu pojawienia się możliwości ponownego ich zatrudnienia.

4. Wg. formuł

Strategie personalne oparte na formule sita i formule kapitału ludzkiego. Formuła sita oparta jest na założeniu niezmienności człowieka i traktuje selekcję jako podstawową działalność działów pracowniczych. Selekcji podlegają wszyscy kandydaci zachęcani w ramach prowadzonej rekrutacji, zatrudnieni pracownicy. Model ten zakłada otwartość na zewnętrzny rynek pracy, a konkurencja jest mechanizmem selekcji i alokacji personelu. Jednakże model ten nie sprzyja poczuciu bezpieczeństwa pracy, lojalności i integracji z pracodawcą. Formuła ta jest realizowana głównie jako strategia obniżki kosztów. Formuła kapitału ludzkiego oparta jest na założeniu zdolności człowieka do uczenia się oraz na jego emocjonalnym przywiązaniu do miejsca pracy i na jego lojalności. Model ten zakłada znaczne zamknięcie na zewnętrzny rynek pracy. Rekrutacja realizowana jest na samym początku kariery zawodowej, a pracodawca kładzie nacisk na zatrudnienie długookresowe i traktuje personel jako zasób, w który można i należy inwestować. Formuła ta jest wyrazem jakościowego aspektu zasobów ludzkich.

5. Bińczycki i Tyrańska dzielą strategię na strategię rozwoju, strategię utrzymania i obrony pozycji oraz strategię redukcji kosztów.

Strategia personalna to naczelną orientacją, która wyraża dominujący kierunek działania organizacji w sferze zasobów ludzkich; opracowywanie tej strategii coraz bardziej przybiera na znaczeniu w związku z coraz lepszym dostrzeganiem kluczowej roli czynnika ludzkiego w przedsiębiorstwie. Na proces tworzenia strategii personalnej składa się:¹⁷

- ustalenie wymogów kwalifikacyjnych dla stanowisk pracy - określenie struktury zawodowo-kwalifikacyjnej personelu (pozwala ona na identyfikację źródeł rekrutacji, planowanie szkoleń, itd.)
- analiza struktury społecznej zatrudnienia - wg płci, wieku; np. określone proporcje w zatrudnieniu kobiet wyznaczają zakres rozbudowy i utrzymania zaplecza socjalnego, opieki zdrowotnej, zabezpieczenia na wypadek urlopów macierzyńskich, zwolnień z powodu opieki nad dzieckiem,

¹⁷ https://mfiles.pl/pl/index.php/Strategia_personalna_-_procedura_tworzenia (dostęp: 21.06.2021)

- ustalenie popytu na personel - ukierunkowane jest na ustalenie liczby pracowników niezbędnej do realizacji programu przedsiębiorstwa,
- prognozowanie podaży personelu - polega na przewidywaniu przyszłych zmian stanu i struktury zatrudnienia; bierze się tutaj pod uwagę dwa źródła dopływu pracowników: wewnętrzny (liczba i struktura już zatrudnionych) oraz zewnętrzny (bezrobotni chętni do podjęcia pracy, absolwenci szkół i uczelni, osoby zmieniające pracę) rynek pracy,
- planowanie rozwoju i treningu personelu - chodzi tu głównie o szkolenia wewnętrzne oraz zewnętrzne (seminaria, studia zaoczne, konferencje, trening grupowy),
- opracowanie sprawnego systemu motywacyjnego - wspomaga procesy decyzyjne, planistyczne oraz kontrolne; składają się na niego czynniki motywacyjne, system zadaniowy, koszty pracy i system partycypacji pracowników,
- określenie kosztów związanych ze sferą zarządzania zasobami ludzkimi- głównie wydatków na rekrutację, szkolenia, ewentualne nagrody i premie,
- wdrożenie efektywnego systemu kontroli pracy w celu wykrycia błędów i ich poprawy.

1.5 Podejścia do obszarów działania HR w strategiach personalnych różnych typów

OBSZAR FUNKCJI PERSONALNEJ	STRATEGIA OFENSYWNA	STRATEGIA DEFENSYWNA
Planowanie zatrudnienia	Przy ofensywnej strategii kadrowej określenie rodzaju i liczby przyszłych pracowników, źródeł i sposobów ich rekrutacji, metod doboru oraz doskonalenia pracowników następuje zazwyczaj w perspektywie długo – i krótkookresowej, jest szczegółowe i „ambitne”. Zakłada się pozytywne rezultaty przeprowadzanych działań, dlatego też plany koncentrują się bardziej na czynnikach	Przy tej strategii kadrowej określenie rodzaju i liczby przyszłych pracowników nie jest tak bardzo istotne. Ważne jest natomiast utrzymanie należytego poziomu kadr. Zazwyczaj zakłada się utrzymanie stanu zatrudnienia lub jego niewielki spadek, tak więc wagę przywiązuje się np. do odejść naturalnych (emerytury) zwolnień i redukcji.

	pozytywnych, wzrostowych. Relatywnie mniejszą wagę przywiązuje się do kwestii zwolnień i redukcji.	
Rekrutacja i dobór	Przy tej „wersji” strategii do kwestii rekrutacji i doboru zazwyczaj przywiązuje się dużą wagę. Rekrutacja to jeden z priorytetowych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Uważa się, że jest kluczowym elementem poprawy jakości oraz lepszego wykorzystania potencjału społecznego firmy. Dlatego też jest określony odpowiedni budżet rekrutacyjny, obsada kadrowa oraz warunki, np. lokalowe.	Rekrutację i dobór prowadzi się w celu wymiany lub uzupełnienia najważniejszych braków kadrowych. Rekrutacja nie jest priorytetowym obszarem zarządzania zasobami ludzkimi. Budżet rekrutacji jest skromny, do obsady kadrowej oraz warunków nie przywiązuje się zazwyczaj większej wagi.
Motywacja płacowa i pozapłacowa	Tworzenie i doskonalenie wynagrodzenia i jego poszczególnych składników jest prowadzone w sposób sprzyjający wysokiej motywacji. Pracownicy posiadają (dzięki np. systemom premiowym, udziałowi w zysku itp.) możliwości dobrych zarobków. Przedsiębiorstwo chętnie dzieli się swoim sukcesem finansowym z pracownikami.	Tworzenie i doskonalenie wynagrodzenia oraz jego poszczególnych składników jest prowadzone w sposób umożliwiający – z jednej strony zachowanie bezpieczeństwa płacowego i poczucia stabilności, z drugiej – utrzymujący w firmie naprawdę dobrych i wartościowych pracowników. Przedsiębiorstwo chętnie dzieli się swoim sukcesem finansowym z kadrą kierowniczą i wybranymi pracownikami.
Adaptacja zawodowa i integracja	Jest prowadzona starannie i w sposób rozbudowany. Proces adaptacji przechodzi w fazę integracji, powszechną i atrakcyjną dla wszystkich pracowników.	Jest prowadzona na poziomie zespołów i ich kierowników. Integracja ma charakter rytualny i podtrzymujący tradycję firmy.
Rozwój zawodowy i szkolenia	Umożliwia się zatrudnionym faktyczne i na dużą skalę podwyższanie swoich umiejętności i kwalifikacji. Organizacja w sposób elastyczny i „tolerancyjny” określa czas, możliwości oraz sposób realizacji	Umożliwia się zatrudnionym podwyższanie swoich umiejętności i kwalifikacji zgodnie z priorytetami organizacji, rozwój i szkolenia są często zróżnicowane dla poszczególnych grup stanowisk.

dążeń pracowników.		
Oceny	Są powiązane z celami i założeniami wynikającymi ze strategii oraz z wynikami pracy. Są przeprowadzane w sposób sformalizowany i przekładają się na inne elementy polityki kadrowej.	Są powiązane z bieżącą pracą, postawami pracowników i odnoszą się do niezbyt długiej perspektywy czasowej.

1.6 Podział zadań w pracach nad strategią personalną

Ważną kwestią jest także określenie, kto tworzy strategię personalną. Przykładowy podział zadań w pracach nad strategią personalną:

PODMIOTY W ORGANIZACJI UCZESTNICZĄCE W TWORZENIU STRATEGII PERSONALNEJ	KOMPETENCJE DECYZYJNE	KOMPETENCJE DORADCZE	KOMPETENCJE USŁUGOWE
1. Naczelne kierownictwo (zarząd przedsiębiorstwa)	Określa zarówno misję, jak i strategię firmy. Określa strategię personalną	-	-
2. Dyrektorzy struktur funkcjonalnych	-	Uczestniczą w pracach nad strategią personalną, doradzają zarządowi w zakresie powiązań strategii kadrowej z innymi strategiami funkcjonalnymi	-
3. Menedżer personalny	-	Aktywnie uczestniczy w pracach nad strategią personalną. Doradza zarządowi w zakresie merytorycznego	Aktywnie wspomaga zarząd przedsiębiorstwa (oraz inne podmioty uczestniczące w

		kształtu strategii kadrowej i jej odniesienia do praktyki prowadzenia spraw personalnych w firmie	pracach nad strategią), dostarczając informacji o potencjale społecznym firmy, otoczeniu rynkowym – w zakresie rynku pracy, a także opracowując możliwe warianty i implikacje zastosowania strategii personalnej w praktyce
4. Kierownicy liniowi	-	Wspomagają pracę nad strategią personalną, weryfikują znaczenie i rozumienie projektu strategii personalnej, odnoszą jej treść do codziennej praktyki kierowania ludźmi	-
5. Zespół zadaniowy (złożony z kierowników różnych szczebli, pracowników kadr oraz odpowiedzialnych za rozwój i szkolenia)	-	Może stanowić miejsce szczegółowych prac projektowych, a także weryfikacji wstępnych założeń strategii	Może prowadzić (wspólnie z menedżerem personalnym) obsługę dokumentacyjno-informacyjną całego procesu formułowania i wdrażania strategii personalnej

Przykład strategii personalnej

STRATEGIA PERSONALNA /PRZYKŁAD/

Niniejsza strategia personalna obejmuje zasady i relacje obowiązujące w obszarze zatrudnienia w przedsiębiorstwie

Założenia wstępne

1. W strategii ogólnej przedsiębiorstwa znajduje się kluczowy dla strategii personalnej zapis, że pracownicy są największym dobrem i wartością firmy.
2. Ponadto traktujemy pracowników jako wewnętrznych klientów przedsiębiorstwa. Fakt ten rodzi zobowiązania zarówno po stronie pracodawcy, jak i po stronie pracowników.
3. Nasze zobowiązania wobec pracowników nazywamy „przyjaznym i sprawiedliwym nastawieniem wobec ludzi u nas zatrudnionych”.
4. W obszarze zainteresowań kierownictwa naszej firmy znajdują się wszyscy indywidualni pracownicy.

Cel strategii personalnej

Strategia personalna jest nakierowana na stworzenie i utrzymanie jak najlepszych warunków do efektywnej pracy wszystkich zatrudnionych. Jej głównym celem jest umożliwienie wszystkim zatrudnionym realizacji ich potrzeb, stworzenie sytuacji, w której następuje spełnienie wszelkich wzajemnych oczekiwań zarówno pracowników, jak i pracodawcy i w rezultacie zbudowanie kultury wysokiej efektywności pracy.

Istota strategii personalnej

Strategia personalna stoi na straży wspólnego interesu firmy i ludzi w niej zatrudnionych. Kierownictwo najwyższego szczebla oraz wszyscy menedżerowie uczestniczą w wytyczaniu i realizacji strategii personalnej, współkształtują jej zasady i reguły. Strategia personalna firmy jest jednocześnie strategią funkcjonalną – znajduje przełożenie na konkretne procedury i programy personalne będące odzwierciedleniem zasad i wartości przyjętych przez organizację i osoby w niej zatrudnione.

Kluczowe wartości wynikające ze strategii personalnej

I. Ludzie

Pracowników traktujemy jako najcenniejszą wartość firmy – stanowią oni jedyny potencjał umożliwiający dalszą ekspansję firmy, potencjał, o który przedsiębiorstwo dba zarówno od strony materialnej, jak i moralnej. Ludzie firmy stanowią grupę pracowników doskonalących swoje umiejętności i kwalifikacje, rozwijających się wraz z firmą, starających się swoją pracą i postawą wykazywać swą przydatność dla organizacji.

II. Partycypacja

Wszyscy pracownicy są partnerami przedsiębiorstwa, uczestniczą w procesach i zdarzeniach mających na nich wpływ, są informowani o planach oraz wynikach, uczestniczą we wzroście dobrobytu organizacji i jednocześnie są gotowi ponieść wyrzeczenia wynikające z wymogów sytuacji.

III. Profesjonalizm

Właściwe i staranne wykorzystywanie posiadanych umiejętności i kwalifikacji jest wymagane na każdym stanowisku pracy – równocześnie jest warunkiem zapewnienia przez organizację dalszego rozwoju indywidualnej kariery pracownika zgodnego z jego indywidualnymi oczekiwaniami i potrzebami

IV. Efektywność

Każde działanie, którego się podejmujemy, jest nakierowane na realizację danego zadania i osiągnięcie wytyczonego celu. Wszyscy zatrudnieni są zobowiązani wykonywać pracę sprawnie i w określonym czasie. Jakość osiągniętego efektu danej pracy jest najważniejszym kryterium oceny.

V. Rozwój

Rozwój pracowników stanowi warunek dalszego istnienia i rozwoju naszej firmy. Inwestując w zasoby ludzkie, sprzyjamy realizacji określonych przez zarząd bliskich i dalekich planów firmy i jednocześnie pozwalamy urzeczywistniać indywidualne aspiracje poszczególnych pracowników. Nieustanny rozwój jest dla pracowników i przywilejem, i obowiązkiem. Każdy powinien dążyć do

podwyższania swoich umiejętności i kwalifikacji, ale to organizacja określa czas, możliwości i sposób realizacji tych dążeń w powiązaniu z oceną dotychczasowej pracy i postawy.

Podstawowe zasady realizacji strategii personalnej w najważniejszych obszarach funkcji personalnej

I. Planowanie

Planowanie w obszarze zasobów ludzkich ma na celu identyfikację przyszłych potrzeb kadrowych przedsiębiorstwa i przygotowanie działań, których realizacja powinna ułatwić osiągnięcie celów organizacji. Ponieważ traktujemy pracowników jako dobro najcenniejsze, to najważniejszym elementem procesu planowania jest optymalne i pełne wykorzystanie posiadanego już potencjału organizacji, na drugim planie pojawia się kwestia pozyskiwania odpowiednich kadr do naszej firmy. Planowanie zasobów ludzkich jest procesem ciągłym i nie ogranicza się do wybranych momentów w rozwoju firmy.

II. Rekrutacja

Rekrutacja w wynika z planów kadrowych organizacji i jest oparta na źródłach wewnętrznych oraz zewnętrznych. Zasadą jest wykorzystywanie potencjału tkwiącego w pracownikach już zatrudnionych i uruchamianie źródeł zewnętrznych w przypadku faktycznego braku pracowników o określonych umiejętnościach i kwalifikacjach – szczególnie przy tworzeniu nowych jednostek organizacyjnych lub uruchamianiu nowych rodzajów działalności.

III. Adaptacja

Polega na możliwie szybkim zaznajomieniu nowej osoby z miejscem pracy oraz sprawnym wdrożeniu jej do wszystkich czynności i zadań przewidzianych na danym stanowisku. Jej nadrzędnym celem jest szybkie i bezkonfliktowe włączenie nowego pracownika do firmy, tak aby był gotów łączyć swoje plany zawodowe z planami i rozwojem organizacji. Istotą procesu adaptacji powinno być przekazanie wzorów zachowań wymaganych od pracownika w przyszłości. Przekazanie

wzorców nieprawidłowych lub nieprzekazywanie wzorców w ogóle sprzyja postawom obojętnym, biernym, co może spowodować zauważalny spadek efektywności pracy. Adaptacja nowych pracowników jest prowadzona w postaci ujednoliconej, stałej i powszechnej procedury.

IV. Motywowanie

Obejmuje kreowanie sytuacji, w wyniku której postępowanie pracowników sprzyja realizacji potrzeb i rozwojowi organizacji. Proces motywowania w naszej firmie ma na celu spowodowanie:

- aby relacja pomiędzy wysokością otrzymanego wynagrodzenia a wysokością wynagrodzenia, jakie w odczuciu pracownika powinien on otrzymać, była jak najkorzystniejsza;
- aby sprawnie powiązać zdarzenia w pracy z różnymi czynnikami wpływającymi na wzrost indywidualnego zadowolenia;
- aby stworzyć nierozzerwalny związek pomiędzy zadowoleniem z wynagrodzenia a zadowoleniem z pracy.

Podstawą systemów motywacyjnych w jest wynagrodzenie w postaci pieniężnej, uzupełniane o pozapłacowe elementy wspomagania pracowników.

V. Rozwój zawodowy

Każdy pracownik powinien dążyć do dalszego rozwoju zawodowego. Szukając swojej drogi rozwoju, pracownik może liczyć na pomoc i wsparcie, które nie ogranicza się do programu szkoleń, ale również dotyczy określenia jego słabych i mocnych stron, analizy potrzeb oraz powiązania uzyskiwanych wyników w pracy i indywidualnych osiągnięć z możliwościami rozwoju. Przedsięwzięcia związane z rozwojem zawodowym pracowników są prowadzone z uwzględnieniem wymogów otoczenia konkurencyjnego firmy.

[na podstawie: praca zbiorowa pod red. J.Marciniak, Meritum. Human Resources (HR), Warszawa 2018; str.60 przykład strategii personalnej]

Część II

2.1 Formułowanie strategii

Dzięki swoim różnorodnym cechom, braku schematyczności i nieprzewidywalności ludzie tworzą sukcesy firmy i realizują jej cele. Od tego, kim są, co robią i w jaki sposób działają zatrudnieni w firmie pracownicy, zależy przetrwanie i efekt pracy każdego przedsiębiorstwa. Produktywność nawet największych zasobów rzeczowych, wielkość zysku, dynamika rozwoju przedsiębiorstwa zależą przede wszystkim od człowieka – kluczowego elementu organizacji. Przygotowanie strategii personalnej powinno umożliwić sprawne dostosowanie zasobów ludzkich do wymagań otoczenia i poprawę działań przedsiębiorstwa.

Formułowanie strategii personalnej powinno rozpocząć się od postawienia szeregu pytań. Pytania te wiążą się z analizą sytuacji firmy, analizą potencjału społecznego, zmian, jakie zachodzą w otoczeniu oraz w firmie.

Przykładowe pytania dotyczące etapu rozpoczęcia prac nad strategią personalną:

1. Jakiego rodzaju jest to firma i jaka jest jej misja?
2. Jakich pracowników potrzebuje, aby spełnić założenia misji?
3. Czy tacy pracownicy stanowią obecnie większość zatrudnionych?
4. Jakie osoby awansują w firmie?
5. Jakie procesy są niezbędne, aby móc wprowadzić zmiany w firmie?
6. Co jest największą słabością i zagrożeniem? Brak jakich kwalifikacji i umiejętności?
7. Czy problemem są kwestie wydajności, zaangażowania czy też motywacji?
8. Czy firma ma wypracowany system wartości, odnoszący się do jej potencjału społecznego?
9. Czy jest to odpowiedni system wartości?
10. W jaki sposób plany rozwoju mogą wpłynąć na poziom zatrudnienia, strukturę organizacyjną, wymagania wobec zatrudnionych?
11. W jaki sposób można kształtować zatrudnienie pod względem ilościowym?
12. W jaki sposób można kształtować zatrudnienie pod względem jakościowym?

13. Jakie działania można podjąć, aby doprowadzić do największego zaangażowania pracowników w realizację celów firmy?
14. Na jakie najbardziej radykalne zmiany możemy pozwolić w obszarze zatrudnienia?
15. Jakich zmian raczej nie powinniśmy przeprowadzać?
16. Co może radykalnie zmienić nasze nastawienie do strategii personalnej przedsiębiorstwa (dodatkowe czynniki zagrożenia)?
17. Czy to, co zamierzamy, da się w sposób obiektywny ocenić lub wymierzyć?

[na podstawie: praca zbiorowa pod red. J.Marciniak, Meritum. Human Resources (HR), Warszawa 2018]

Wizja i misja firmy

Niezbędnymi elementami stworzonej strategii rozwojowej jest określenie wizji i misji firmy. Obydwa elementy są ściśle powiązane z wyznaczonymi celami działania, ale mają bardziej ogólny charakter. Wizja to obraz organizacji w przyszłości wygenerowany przy udziale wiedzy właściciela i kadry zarządzającej firmy, danych z obserwacji czy informacji o możliwych trendach rozwoju techniki i gospodarki.

Misja jest bardziej konkretna, bowiem jest formułowana zarówno pod kątem potrzeb wewnętrznych przedsiębiorstwa, jak i jego otoczenia. Z tego względu powinna być sformułowana precyzyjnie, w sposób jasny i zrozumiały. Misja wyraża aspiracje i dążenia, ale również zobowiązanie podmiotu do podejmowania określonych działań w przyszłości. Misja powinna integrować pracowników wokół wspólnych dążeń i jednocześnie być ważną informacją dla otoczenia, w tym przede wszystkim dla klientów. Różnorodne funkcje misji powodują, że jej sformułowanie nie jest łatwym zadaniem. W przypadku trudności w określeniu misji przedsiębiorstwa można pominąć ten element strategii i powrócić do tego zagadnienia na dalszym etapie, np. w trakcie formułowania celów strategicznych

organizacji. W praktyce można spotkać wiele dobrze prosperujących firm, które realizują wyrazistą strategię działania bez konkretnego sformułowania misji.

Dane podstawowe firmy, dla której opracowywany jest strategiczny plan rozwoju, powinny obejmować m. in. nazwę, adres, dane kontaktowe, rodzaj działalności oraz okres działalności itp. Dane podstawowe mogą być ujęte w tabeli:

Nazwa firmy:

Adres:

Dane kontaktowe:

Działalność firmy:

Wizja:

Właściwie sformułowana wizja odpowiada na następujące pytania:

- jaki będzie przyszły rozwój, stan otoczenia w zakresie znaczącym dla firmy; w ujęciu strategicznym odpowiedź na pytanie o przyszłość firmy nie może być poprawna, jeżeli nie uwzględni przyszłego stanu jej otoczenia,
- na jakich zasadach firma zamierza ułożyć stosunki z kluczowymi podmiotami swego otoczenia; w dłuższym okresie wymiana między partnerami w otoczeniu (nie tylko bezpośrednimi klientami,

ale też dostawcami, pośrednikami, społecznościami lokalnymi, władzami, środowiskiem opiniotwórczym a nawet konkurentami) nie może być jednostronna; tak więc firma w poprawnie opracowanej wizji firma powinna określić, w czym zamierza być pomocna/użyteczna swemu otoczeniu,

- do czego dąży firma, jej główni interesariusze wewnętrzni; dotyczy to przede wszystkim właścicieli, zarządu oraz załogi firmy.

Misja:

Misja (wyjaśnienie, co firma oferuje odbiorcom?) to krótkie, zwarte (mniej niż 30 słów) oświadczenie, określające globalną przyczynę dla której firma istnieje, widzianą oczyma klientów. Wskazuje:

- jakie potrzeby,
- jakich klientów,
- na jakim rynku (obszarze) firma zaspokaja.

Jest ważne, aby misję wyrazić w kategorii potrzeb obsługiwanych klientów, a nie rodzajów produktów, które firma wytwarza i sprzedaje. Potrzeby są punktem wyjścia (przyczyną) dla zaspokajających je produktów (są skutkiem występowania potrzeb).

Wartości firmowe

Kolejny wątek do ustalenia, to wartości firmowe. Na nich bowiem budowane będzie działanie całej organizacji, czyli ludzi, którzy ją tworzą. Jest to zatem element niezbędny. Wartości mogą zostać określone w następujący sposób:

- Wartości firmy:**
- zaangażowanie w efektywne wykorzystanie potencjału pracowników fizycznych w wieku okołoemerytalnym
 - lojalność
 - profesjonalizm w zarządzaniu wiekiem
 - współpraca

Posługując się jedną z powyższych wartości, warto prześledzić ich znaczenie dla budowania i realizacji strategii HR w firmie. Każda z wartości powinna mieć bowiem odzwierciedlenie w sposobach i rodzaju planowanych oraz realizowanych w ramach strategii działań. Oznacza to zatem, że strategia HR ma wspierać nie tylko osiągnięcie celów biznesowych, ale również wzmocnić organizację poprzez wykorzystywanie wspólnych wartości w konkretnych rozwiązaniach. Oto przykład.

PROFESJONALIZM W ZARZĄDZANIU WIEKIEM

- uwzględnienie adaptacji pracowników fizycznych w wieku okołoemerytalnym do zmiany sytuacji zawodowej,
- zapewnienie narzędzia do zarządzania wiekiem, a tym samym efektywnego wykorzystania potencjału pracowników w wieku okołoemerytalnym, jak też transferu wiedzy i zachowanie ciągłości przedsiębiorstwa,
- promowanie pożądanych postaw,
- etyka w biznesie.

Domeny działania

Jest jeszcze jeden ważny element do ustalenia, który można nazwać „Nasze domeny działania”. Chodzi tutaj o nazwanie elementów, na których chcemy się skupiać, realizując misję i wizję firmy, ale również wyznaczają one komponenty, które należy brać pod uwagę przy budowaniu strategii HR.

Pomocne w ustaleniu charakteru domen działania, jest posłużenie się czterema perspektywami, na które zwracają uwagę twórcy Zrównoważonej Karty Wyników (z ang. BSC — balanced scorecard), opracowanej przez R. Kaplana i D. Nortona. Nie chodzi przy tym o to, aby wdrażać od razu cały model BSC w firmie. Jednak wykorzystanie elementów BSC pozwala w czytelny sposób pokazać wartość działań podejmowanych przez dział HR oraz ich nierozłączność z celami i miernikami wynikającymi z wizji i strategii całego przedsiębiorstwa w czterech perspektywach:

- finanse,
- procesy wewnętrzne,
- klienci,
- rozwój.

W przypadku każdej z tych perspektyw konieczne jest odpowiedzenie sobie (najpierw na poziomie firmy, potem działu HR) na to samo pytanie: **Jakie/jacy mają one/oni być?** Wbrew pozorom określenie tych przymiotników ma kluczowe znaczenie dla budowania strategii firmy, czy też działu HR.

FINANSE:	- zrównoważone
PROCESY WEWNĘTRZNE:	- optymalne
KLIENCI:	- perspektywiczni
ROZWÓJ:	- spójny

Oczywiście, powyższe określenia dla poszczególnych perspektyw mogą być różne, dla różnych firm i prowadzonych biznesów. Również tutaj musimy pamiętać, że domeny działania (podobnie jak wartości firmowe) wyznaczają sposoby działania dla całej firmy. Dlatego również dla działu HR stanowią one swoisty wyznacznik i nie powinny być zmieniane.

Realizowane cele ogólne

Ostatni element do ustalenia z poziomu firmy, to jej cele. Prawidłowo zarządzana firma powinna jasno określić swoje cele. Cele:

- stanowią zbiór wzajemnie powiązanych dążeń, aspiracji i zamierzonych efektów o różnym stopniu konkretności,
- wskazują zmiany sytuacji, jakie firma zamierza osiągnąć w wyniku planowanych działań,
- określają momenty w przyszłości lub czasy, po upływie których zmiany mają wystąpić.

Cele firmy określane są jako:

- strategiczne - gdy dotyczą zamierzeń długofalowych, kosztownych i szczególnie ważnych dla przyszłego rozwoju, zwykle w perspektywie 3-5 lat,
- taktyczne i operacyjne - gdy "wyznaczają" pole konkretnych zadań i przedsięwzięć, w perspektywie krótszej niż cele strategiczne, najczęściej 1-2 lat (cele taktyczne) i do 1 roku (cele operacyjne).

Cele firmy mogą mieć charakter:

- mierzalny (ilościowy) - gdy przyszły stan rzeczy jest przedstawiany za pomocą parametrów dających się pomierzyć,
- niemierzalny (jakościowy) - gdy przyszły stan trudno jest pomierzyć.

Cele strategiczne jak i taktyczno-operacyjne powinny być dostosowywane do zmieniających się warunków, przede wszystkim w otoczeniu firmy. Skonkretyzowane zamierzenia wynikające z celów są ujmowane w postaci planów, które mogą być:

- długookresowe (strategiczne) – gdy zmierzają do osiągnięcia celów strategicznych,
- średnio- i krótkookresowe (taktyczno-operacyjne) – gdy służą realizacji celów taktyczno-operacyjnych.

Firmy zwykle realizują:

- cel generalny (nadrzędny, główny), który określa najbardziej ogólne dążenie firmy jako autonomicznej jednostki,
- cele szczegółowe (składowe, wspomagające, podrzędne, cele-środki, zadania), które wskazują sposoby (środki) realizacji celu generalnego. [Pod red. nauk. Koźmińskiego A., Piotrowskiego, Teoria i praktyka, Warszawa 1995]

Realizowane cele firmy:

-
-
-
-
-

2.2 Analiza i planowanie zatrudnienia

Planowanie zatrudnienia pozwala określić, jakich pracowników potrzebujemy, gdzie i kiedy. Planowanie w firmie zapewnia rozwiązywanie pojawiających się problemów, jednocześnie minimalizuje niebezpieczeństwo podjęcia pochopnych decyzji, wyznacza cel i drogę do jego realizacji oraz daje

możliwość kontrolowania sytuacji. Dotyczy to również planowania w obszarze HR – odnosi się zarówno do zasobów, jak i przedsięwzięć. Planując zatrudnienie w przedsiębiorstwie, należy przeprowadzić następujące czynności:

- określić docelową wielkość i skład zatrudnienia absolutnie niezbędnego do wykonywania planowanych zadań;
- zbadać możliwość wykorzystania aktualnego zatrudnienia w zestawieniu z zatrudnieniem określonym jako docelowym;
- odpowiedzieć na pytanie, czy są realne możliwości (finansowe, czasowe) rozwoju zawodowego aktualnych pracowników;
- określić liczbę wakatów, czyli stanowisk niezbędnych do obsadzenia w drodze rekrutacji zewnętrznej;
- określić koszty i sposoby rekrutacji zewnętrznej;
- przygotować szczegółowy plan zatrudnienia na dany okres (w formie harmonogramu).¹⁸

Opisy jako podstawowy zbiór informacji dotyczących procesu pracy

Opis stanowiska jest podstawowym dokumentem usprawniającym zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Według Hay Group opis stanowiska jest jednym z podstawowych i jednocześnie najważniejszych narzędzi wykorzystywanych w procesach zarządzania organizacją. Stanowi zbiór informacji (zarówno dla pracodawcy, jak i dla pracownika) o jego celu, powiązaniach wewnątrz organizacji, zakresie wykonywanej pracy, stawianych wymaganiach i niezbędnych kompetencjach. Tak więc można opis stanowiska pracy można zdefiniować jako zbiór informacji o celu stanowiska i treści pracy wykonywanej na danym stanowisku oraz wymaganiach stawianych osobom wykonującym tę pracę w nawiązaniu do celów strategicznych i kultury organizacyjnej firmy.¹⁹

¹⁸ Praca zbiorowa pod red. J.Marciniak, Meritum. Human Resources (HR), Warszawa 2018

¹⁹ B. Basińska, Karta opisu stanowiska pracy a kompetencje pracownika, materiały pomocniczo-dydaktyczne Wydziału Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej

Standardowe elementy opisu stanowiska pracy

1. Cel stanowiska

Stanowisko istnieje po to, by służyć realizacji celów organizacji. Jeśli nie można znaleźć jasnego celu dla stanowiska w sensie jego wkładu w bieżące działanie, albo w rozwój potencjału firmy na przyszłość, można mieć wątpliwości, co do zasadności jego istnienia. Stanowisko ma wpływ na rachunek zysków i strat, ponieważ jego istnienie oznacza koszt zatrudnienia pracownika. Opis stanowiska jest bezpośrednio podporządkowany realizowaniu celów organizacji.

2. Obszary odpowiedzialności

Różnią się od zadań stanowiskowych tym, że nie są określone w czasie, ale odnoszą się do ciągłych wymogów stanowiska. Obszar odpowiedzialności jest, więc pojedynczym zadaniem wskazującym rodzaj działania. Wskazuje zadania służące realizacji celów stanowiska zgodnie ze strategicznym planem organizacji.

3. Podejmowanie decyzji

Podkreśla się, że wkład pracownika ma wartość wtedy, gdy podejmuje on decyzje i je realizuje. Większość stanowisk nie posiada konieczności podejmowania przez pracownika ważnych decyzji, jednak z uwagi na coraz szersze delegowanie uprawnień w organizacjach zorientowanych na rynek powoduje oczekiwania działania z własnej inicjatywy. W związku z tym musi istnieć równowaga pomiędzy odpowiedzialnością a uprawnieniami. Należy określać skalę podejmowanych decyzji na danym stanowisku. Ta informacja mówi o tym, jak ważny jest wkład stanowiska dla organizacji.

4. Struktura

Pozycja stanowiska w hierarchii organizacji stanowi informację na temat jego znaczenia oraz możliwości wpływu na podejmowane decyzje.

5. Kontekst

Kontekst funkcjonowania ma istotny wpływ na jego generalny charakter. Może obejmować środowisko fizyczne, style zarządzania kierownictwa w danej jednostce, zewnętrzne warunki

rynkowe. Kontekst jest bezpośrednio związany z kulturą organizacyjną firmy. Określa on specyfikę wymagań na stanowisku pracy w stosunku do ogólnych wymagań istniejących w danym zawodzie. Zwykle wiąże się to z wymaganiami specyficznych umiejętności lub znaczącą uciążliwość fizyczną.

6. Czynności i zadania

Sednem opisu stanowiska jest sprecyzowanie zakresu czynności, które z racji zadań organizacji przypisane są do danego stanowiska. Są to najbardziej zauważalne, zewnętrzne aspekty stanowiska. Dla obserwatorów cel stanowiska nie musi być jawny. Wszystkie czynności są identyfikowane w trakcie analizy pracy. Zadania i czynności określają charakter wykorzystywanych umiejętności i wymagane zasoby. Niektóre czynności wykonywane są na stanowisku systematycznie, inne pojawiają się w wyniku specyficznych warunków zewnętrznych bądź są realizowane sezonowo.

7. Wymagana wiedza i umiejętności

Istnieje określona grupa stanowisk i zawodów, które wymagają formalnych kwalifikacji. Znacznie częściej chodzi o rzeczywiste posiadanie wiedzy i umiejętności. Właściwa ocena tych aspektów może pomóc w utrzymaniu spójności opisu.

[Opracowano na podstawie: B. Basińska, Karta opisu stanowiska pracy a kompetencje pracownika, materiały pomocniczo-dydaktyczne Wydziału Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej]

Elementy, które należy wziąć pod uwagę przy konstruowaniu profilu stanowiska

Kompletny profil danego stanowiska jest rozszerzonym i udoskonalonym opisem stanowiska pracy, uzupełnionym o elementy profilu osobowościowego i profilu kompetencji. Podstawową, jakościową różnicą pomiędzy opisem a profilem jest większy związek tego ostatniego z konkretną osobą, zatrudnioną lub pożądaną na danym stanowisku – poprzez zamieszczenie zindywidualizowanej informacji o miękkich aspektach pracy i funkcjonowania na danym stanowisku. Profile stanowisk mogą być, podobnie jak opisy stanowisk, jednym z podstawowych elementów realizowania polityki kadrowej w przedsiębiorstwie. Profil danego stanowiska jest narzędziem służącym do porządkowania i usprawnienia zarządzania zarówno pracownikom kadr, jak i kierownikom poszczególnych komórek organizacyjnych. Ułatwia pracę, zapewniając szczegółową i aktualną informację o posiadanych zasobach, umożliwia przeprowadzanie zmian organizacyjnych i strukturalnych. Znajduje zastosowanie w prowadzeniu przedsięwzięć opisanych wcześniej – organizacji, analizie pracy oraz planowaniu zatrudnienia.

1. Nazwa stanowiska

Ustalenie, czy jest to nazwa w pełni adekwatna do celu istnienia stanowiska i przewidzianego zakresu zadań, a także czy jest to nazwa odpowiednia dla celów publikacji ogłoszenia (zrozumiała dla wszystkich), czy nie warto jej zmodyfikować lub wprowadzić nazwę dodatkową (alternatywną) specjalnie dla celów postępowania.

2. Odpowiedzialność

Czyli to, co odnosi się do wyników pracy, obszary odpowiedzialności specyficzne i charakterystyczne dla tego stanowiska. O ile najważniejsze zadania na poszczególnych stanowiskach mogą się częściowo powielać, to zakresy odpowiedzialności powinny być bardzo precyzyjnie określone i właściwe dla stanowiska oraz niepowtarzalne (w przeciwnym razie należy zastanowić się nad

sensem nie tylko obsadzania, ale i jego istnienia). Odpowiedzialność może dotyczyć sfery decyzyjnej, finansowej, kontaktów zewnętrznych oraz samego przebiegu pracy i sfery kierowania ludźmi. W porównaniu z zakresami zadań, zakresy odpowiedzialności dostarczają informacji bardziej syntetycznej, ale i jednocześnie pełniejszej o tym, co jest istotą pracy.

3. Najważniejsze zadania

Powinny być one odpowiednio uszeregowane (na przykład od ogólnych do bardziej szczegółowych). Należy też pamiętać, że najważniejsze zadania są w wielu wypadkach tożsame z kluczowymi czynnościami wykonywanymi na stanowisku i nie jest tak naprawdę możliwe ani wskazane (ze względu na elastyczność procesu pracy) wymienienie ich wszystkich. Natomiast lista istotnych zadań powinna być na tyle rozbudowana, żeby kandydat mógł poznać szczegóły procesu pracy.

4. Podstawowe kryteria merytoryczne do ocen okresowych

Warto wybrać kilka kryteriów, które charakteryzują efektywność pracy na danym stanowisku, mogą się one odnosić zarówno do czynników ilościowych (wykonanie określonych przedsięwzięć, utrzymanie poziomu kosztów, osiągnięcie lub przekroczenie założonego poziomu przychodów), jak i jakościowych (na przykład poprawa poziomu zadowolenia klientów, poprawa wizerunku marki). W przypadku stanowisk najwyższego szczebla, w opisie dominować mogą kryteria ogólnie organizacyjne, a dla stanowisk specjalistycznych raczej indywidualne. Inną grupą kryteriów oceny, które warto wziąć pod uwagę, to kryteria dotyczące zachowań – w wielu organizacjach są one bardzo istotne, wynikać to może z dobrze wykształconej kultury organizacyjnej i sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku.

5. Kwalifikacje

Chodzi tutaj o kwalifikacje formalne, czyli te, które są możliwe do zweryfikowania za pomocą dokumentów, świadectw, zaświadczeń itp. Przy tym punkcie warto zrationalizować wymagania dotyczące wykształcenia kandydata poprzez wprowadzenie podziału na niezbędne, czyli takie, bez których nie wyobrażamy sobie pracy jakiejkolwiek osoby na danym stanowisku, oraz pożądane, czyli takie kwalifikacje, które mogą pracownikowi ułatwić pracę lub rozwój zawodowy.

6. Wiedza

Przy tym punkcie warto odnieść się do zadań i zakresów odpowiedzialności, a więc określić, które elementy procesu pracy na stanowisku wymagają merytorycznej i specyficznej wiedzy, nabytej w różnych miejscach pracy lub w trakcie podnoszenia kwalifikacji. Podobnie jak w punkcie poprzednim, można dokonać podziału na elementy niezbędne i elementy pożądane. Ten czynnik może podlegać sprawdzeniu w trakcie rozmów z kandydatem, a także w trakcie ewentualnych testów lub sprawdzianów.

7. Doświadczenie

Chodzi tu o określenie branż i rodzajów stanowisk, a także stażu pracy wskazanego dla spełniania wcześniej wymienionych kryteriów.

8. Siatka wymagań osobowościowych

Jest to zestawienie kilku lub kilkunastu najważniejszych cech psychicznych, a także czynników związanych z postawami, potrzebami i motywacjami osoby zatrudnionej na danym stanowisku. Określenie wymagań osobowościowych dla stanowiska objętego konkursem warto przeprowadzić

przy pomocy konsultanta zewnętrznego na przykład psychologa.

9. Kompetencje kluczowe

Zestawienie najważniejszych, dla interesów i potrzeb organizacji, zdolności do działania w procesie pracy, może to być na przykład zdolność do organizowania swojej pracy, zdolność do organizowania pracy innych, kompetencje biznesowe, zdolność do analizowania i przetwarzania licznych i skomplikowanych informacji. Określenie kompetencji kluczowych wymaga dokładnego przeanalizowania wszystkich wymienionych wcześniej elementów profilu stanowiska i zestawienia tej informacji z wymaganiami organizacji wobec innych pracowników i kadry kierowniczej.

Opracowywanie i wdrożenie systemu opisów stanowisk w organizacji

Warto zwrócić uwagę, że w kontekście szczegółowego opisywania stanowisk, pojawia się pojęcie kompetencji kluczowych (to, co pracownicy powinni „robić najlepiej”). Kompetencje kluczowe rozumiane jako zespół najważniejszych dla danego stanowiska umiejętności, zachowań oraz wiedzy – połączonych w zestawieniu, które pozwala na wyodrębnienie, lub zauważenie danego układu cech jako kompetencji. Mówiąc o kompetencjach kluczowych, mamy na myśli zarówno umiejętności, jak i zdolność do działania, które razem dają rezultat w postaci sprawnej, efektywnej i zorganizowanej pracy na danym stanowisku.

Etap 1. Przekazanie informacji o zasadach opracowania opisów stanowisk

Konsultant zewnętrzny przekazał kadrze kierowniczej firmy informacje na temat zasad opracowania opisów stanowisk wraz z propozycją formularza. Omówiono zawartość formularza podkreślając, że

wymogi kwalifikacyjne z jednej strony dotyczą osób, które w przyszłości będą ubiegały się o dane stanowisko, a z drugiej – stanowią punkt odniesienia w procesie oceny pracowników. Uzgodniono ostateczny kształt formularza, stosowane nazewnictwo oraz ustalono szczegółowy plan i harmonogram dalszych prac. Wytypowano osobę odpowiedzialną ze strony firmy za realizację tego zadania – menedżer personalny przedsiębiorstwa.

Etap 2. Opracowanie struktury organizacyjnej firmy

W ramach kolejnego etapu prac, menedżer personalny przedsiębiorstwa wspólnie z konsultantem zewnętrznym przygotowała strukturę organizacyjną firmy, odpowiadającą stanowi faktycznemu. Dokonano analizy zależności służbowych wewnątrz firmy, rozpatrzono kwestie zastępstw oraz dywersyfikacji nazewnictwa stanowisk. Przeanalizowanie zależności w ramach struktury organizacyjnej pozwoliło jednoznacznie przypisać odpowiedzialność za zarządzanie poszczególnymi pracownikami. W rezultacie powstał schemat organizacyjny firmy jasno obrazujący zależności pomiędzy stanowiskami.

Etap 3. Określenie zadań przypisanych stanowiskom

Menedżer personalny dokonał weryfikacji zakresów obowiązków – funkcji podstawowych dla każdego stanowiska, z uwzględnieniem strategii oraz zadań wynikających z realizacji projektów finansowanych z programów pomocowych. Działanie to stworzyło możliwość doprecyzowania zadań przypisanych każdemu ze stanowisk oraz jasnego przypisania zakresu odpowiedzialności związanego z danym stanowiskiem.

Etap 4. Określenie wymogów kwalifikacyjnych dla stanowisk

Konsultant zewnętrzny i menedżer personalny wspólnie określili wymogi kwalifikacyjne pod kątem przyszłych rekrutacji. Nastąpiło włączenie do opisów stanowisk informacji na temat wymagań w zakresie: wykształcenia, potrzebnych uprawnień, stażu w zawodzie i specyfiki doświadczenia zawodowego, wiedzy specjalistycznej oraz umiejętności i zdolności. Ten etap umożliwił określenie

kwalifikacji pożądaných na każdym ze stanowisk. Z jednej strony stanowić to będzie wyznacznik doboru w procesie rekrutacji, z drugiej natomiast – w odniesieniu do stanu aktualnego – będzie wskazaniem, w jakim kierunku powinno przebiegać kształcenie i doksztalcanie pracownika zajmującego aktualnie dane stanowisko (aby pełnił on swoją funkcję bardziej efektywnie). W stosunku do funkcjonujących do tej pory zakresów czynności jest to znaczące rozszerzenie zapisów dotyczących poszczególnych stanowisk. Zwłaszcza chodzi tu o wprowadzenie wymogów w zakresie umiejętności i zdolności, które do tej pory nie były przypisywane poszczególnym stanowiskom, a są niezwykle istotne z punktu widzenia skuteczności działania pracownika na danym stanowisku.

Etap 5. Przydzielenie stanowiskom kryteriów ocen pracowniczych

Konsultant i menedżer personalny wspólnie dołączyli do opisów stanowisk kryteria oceny na danym stanowisku pod kątem przyszłego wprowadzania systemu ocen (dla opracowania wyłącznie opisów stanowisk ten etap prac nie jest niezbędny). Dokonano podziału stanowisk na grupy oceny oraz w ramach każdej grupy przypisano każdemu stanowisku podstawowe i uzupełniające cechy oceny. Dzięki temu otrzymano obraz tego, co w pracy danego pracownika podlegałoby ocenie i które obszary w związku z powyższym powinien on pod tym kątem doskonalić.

Etap 6. Przygotowanie wstępnej wersji opisów stanowisk

Menedżer personalny, jako osoba odpowiedzialna ze strony firmy za realizację tego zadania, opracował wstępną wersję opisów stanowisk.

Etap 7. Weryfikacja wstępnej wersji opisów stanowisk

Kadra kierownicza firmy oraz konsultant dokonali weryfikacji wstępnej wersji opisów stanowisk. Kadra kierownicza posiada bowiem wiedzę na temat całej organizacji i może najlepiej ocenić zapisy, natomiast spojrzenie konsultanta („z zewnątrz”) pozwala wychwycić ewentualne niejasności i niejednoznaczności w zapisach.

Etap 8. Upowszechnienie projektu opisów stanowisk wśród pracowników

Kolejnym krokiem było zapoznanie każdego pracownika z opisem stanowiska, jakie zajmuje. Miało to na celu ostateczną weryfikację funkcji podstawowych. Pracownik, jako osoba bezpośrednio realizująca zadania na danym stanowisku może ocenić, czy opisy są adekwatne. Dodatkowym celem tej weryfikacji było uświadomienie pracownikowi wymagań oraz kryteriów ewentualnej oceny pracy w przyszłości. Ponadto, etap ten pełnił również funkcję informacyjną – w znaczeniu wskazania pracownikowi obszarów, na które powinien on zwrócić uwagę i które powinien rozwijać.

Etap 9. Przygotowanie ostatecznej wersji opisów stanowisk

Menedżer personalny przedsiębiorstwa i konsultant wspólnie nanieśli poprawki i przygotowali ostateczną wersję opisów stanowisk.

Etap 10. Upowszechnienie ostatecznej wersji opisów stanowisk wśród pracowników

Kadra kierownicza firmy i pracownicy zapoznali się z ostateczną wersją opisów stanowisk.

Etap 11. Zatwierdzenie opisów stanowisk

Nowe opisy stanowisk zostały zatwierdzone zarządzeniem prezesa zarządu. Formalna decyzja potwierdzająca wdrożenie nowych rozwiązań. Formalne wdrożenie i upowszechnianie.

Etap 12. Stosowanie opisów stanowisk w poszczególnych elementach pracy kadrowej

Opisy zostały zatwierdzone do zastosowania w następujących obszarach kierowania pracą i pracownikami:

1. Analiza pracy i planowanie zatrudnienia. Wykorzystuje się je do analizy stanowiska pracy, dostosowując istniejące elementy opisu stanowiska pracy do stanu faktycznego. Biorąc pod uwagę stanowiska faktycznie obsadzone, można prześledzić cały potencjał kadrowy organizacji, określić braki, przygotować założenia do ich uzupełnienia – zarówno w drodze rekrutacji zewnętrznej, jak i w inny sposób (szkolenia, doskonalenie).

2. Rekrutacja i selekcję pracowników. Wykorzystuje się je w przygotowywaniu rekrutacji i selekcji. Zawartość ich zawiera zarówno obowiązki i zadania na stanowisku pracy, jak i kwalifikacje, główne obszary wiedzy, kompetencje oraz cechy osobowe, które na danym stanowisku są istotne.

3. Analiza potrzeb szkoleniowych. Wykorzystuje się je do oceny potrzeb szkoleniowych. Analiza tych potrzeb, oparta na opisach, może być zastosowana zarówno w stosunku do pracowników nowo zatrudnionych, jak i pracujących już dłuższy czas. Na podstawie szczegółowej treści dobrze przygotowanego opisu stanowiska stwierdzamy czy, wykonując swoją pracę, pracownicy posiadają odpowiednią wiedzę i kompetencje, czy ich poszczególne cechy są możliwe do kształtowania i doskonalenia, czy są w stanie realizować powierzone obowiązki zgodnie ze wskaźnikami oceny pracy.

4. Awansowanie pracowników. Porównanie elementów opisów stanowiska dotychczasowego i stanowiska, na które ma być awansowany pracownik, umożliwia dostosowanie poziomu wymagań do potrzeb.

5. Samoocena. Pracownicy samodzielnie mogą wykorzystać opisy stanowisk, a w szczególności zawarte w nich informacje o wymogach wobec pracownika, w celu oceny własnej pracy oraz zaplanowania swego rozwoju. Możliwość dokonania samooceny i indywidualnego planu doskonalenia zawodowego okazuje się szczególnie użyteczna w przypadku stanowisk kierowniczych.

6. Ocena pracowników. Oceny można przeprowadzać m.in. na podstawie ujętych w opisach stanowisk wskaźników oceny efektów pracy. Istotnym elementem jest ich konkretność i dostosowanie do każdego stanowiska.

Etap 13. Aktualizacja opisów stanowisk

Aktualizacja następuje poprzez stały nadzór nad ich zawartością. Za nadzór ten na bieżąco odpowiedzialni są kierownicy poszczególnych komórek, a koordynuje ten proces i wspiera Menedżer personalny. W przypadku zmian organizacyjnych, nałożenia nowych zadań lub likwidacji zadań

wykonywanych dotychczas, a także w innych okolicznościach uzasadniających zmianę opisu, kierownik danej komórki organizacyjnej prosi zatwierdzenie (dokonanie) aktualizacji opisu stanowiska.

Etap 14. Weryfikacja/audyt

Okresowe „sprawdzenie” istniejących w organizacji opisów stanowisk.

[Opracowano na podstawie: I. Terlikowska, Dobre Praktyki – Praktyka nr 19: Opisy stanowisk – Urząd Gminy w Łomży, Projekt w ramach Programu Rozwoju Instytucjonalnego]

Procedura planowania zatrudnienia

Pytania, które mogą pomóc rozpocząć prace związane z planowaniem zatrudnienia, mogą również stanowić wskazówkę dla osób odpowiedzialnych za poszczególne działania:²⁰

1. Czy i jak często określa się potrzeby kadrowe? Czy ten element jest ujęty w planach oraz budżecie – całej firmy lub poszczególnych jej struktur?
2. Na jakiej podstawie utrzymuje się taki a nie inny poziom zatrudnienia w poszczególnych działach? Czym uzasadnione jest obecne obciążenie pracą przypadające na jednego pracownika?
3. Jakie zjawiska gospodarcze wpływają na zmianę popytu na pracę w poszczególnych działach? Czy można ocenić szacunkową zależność pomiędzy tymi zjawiskami a poziomem zatrudnienia?
4. Czy występują w poszczególnych działach okresy wzrostu lub spadku zapotrzebowania na pracę w skali miesiąca, kwartału, roku?
5. Jakie działania podejmowane są w przypadku spadku wewnętrznego popytu na pracę?
6. Jakie działania podejmowane są w przypadku nagłego wzrostu popytu na pracę?

²⁰ Praca zbiorowa pod red. J.Marciniak, Meritum. Human Resources (HR), Warszawa 2018

7. Czy można określić wskaźnik sezonowości produkcji i jego wpływ na zapotrzebowanie na pracę w poszczególnych działach?
8. Jaki wpływ na pracę poszczególnych działów firmy mają sezonowe/okresowe różnice popytu rynkowego na produkty/usługi przedsiębiorstwa? Gdzie ten wpływ jest największy? W jaki sposób odbija się to na ilości pracy poszczególnych osób? Czy w okresach spadku popytu na pracę można przydzielić wybranym osobom zadania dodatkowe?
9. Czy wystąpiły sytuacje wzmożonego popytu na wyroby lub usługi firmy, w których firma nie była w stanie zrealizować zapotrzebowań, lub były one realizowane z opóźnieniem?
10. Czy wystąpiły sytuacje spadku popytu na pracę spowodowane czynnikami zewnętrznymi? W jaki sposób ograniczane były wówczas koszty pracy?
11. Czy można przedstawić prognozę jakich kompetencji firma będzie potrzebować w okresie najbliższego roku, 2, 3 lat, aby sprostać wymogom konkurencji, dostosować się do wzrastających wymagań?
12. Które z wyżej wymienionych kompetencji można pozyskać jedynie poprzez zatrudnienie nowych pracowników?
13. Czy występują wśród aktualnie zatrudnionych pracowników kompetencje, które teraz lub w perspektywie najbliższych dwóch, trzech lat można uznać za zbędne? [Praca zbiorowa pod red. J.Marciniak, Meritum. Human Resources (HR), Warszawa 2018]

Przykład pełnej procedury planowania zatrudnienia w przedsiębiorstwie:

1. Plan rozwoju firmy /Kto odpowiedzialny: Zarząd przedsiębiorstwa
2. Stworzenie planu funkcji i zadań niezbędnych do realizacji planów przedsiębiorstwa w przewidywalnym okresie (2–5 lat) /Kto odpowiedzialny: Kierownicy poszczególnych komórek organizacyjnych
3. Analiza funkcji i zadań aktualnie wykonywanych (rodzaje funkcji wykonywanych przez komórki organizacyjne firmy) /Kto odpowiedzialny: Służby kadrowe we współpracy z kierownikami

komórek organizacyjnych

4. Analiza aktualnych stanowisk pracy (ilościowa, rodzajowa, funkcjonalna – istniejące opisy stanowisk) /Kto odpowiedzialny: Służby kadrowe we współpracy z kierownikami komórek organizacyjnych
5. Charakterystyka potencjału kadrowego firmy (mocne i słabe strony) /Kto odpowiedzialny: Służby kadrowe
6. Analiza rynku pracy w otoczeniu organizacji (stan aktualny, tendencje, sytuacja kadrowa u konkurentów) /Kto odpowiedzialny: Służby kadrowe we współpracy z komórką marketingu lub badań rynku oraz instytucjami i firmami zewnętrznymi
7. Określenie docelowej struktury zatrudnienia niezbędnej do wykonywania planowanych zadań /Kto odpowiedzialny: Zarząd przedsiębiorstwa na podstawie materiałów i analiz przygotowanych przez służby kadrowe
8. Przygotowanie opisów lub profili stanowisk – szczególnie w odniesieniu do stanowisk najbardziej istotnych z punktu widzenia planu funkcji i zadań niezbędnych do realizacji planów przedsiębiorstwa /Kto odpowiedzialny: Służby kadrowe w porozumieniu z kierownikami komórek organizacyjnych
9. Określenie możliwości wykorzystania aktualnego zatrudnienia w zestawieniu z docelową strukturą zatrudnienia /Kto odpowiedzialny: Służby kadrowe
10. Określenie możliwości rozwoju zawodowego poprzez szkolenia i awanse realne do przeprowadzenia w okresie objętym planowaniem /Kto odpowiedzialny: Służby kadrowe w porozumieniu z kierownikami komórek organizacyjnych
11. Określenie ilości minimalnych wakatów, czyli stanowisk niezbędnych do obsadzenia w drodze rekrutacji zewnętrznej /Kto odpowiedzialny: Zarząd przedsiębiorstwa
12. Określenie harmonogramu, metod i kosztów niezbędnej rekrutacji /Kto odpowiedzialny: Służby kadrowe
13. Przyjęcie szczegółowego planu zatrudnienia na dany okres /Kto odpowiedzialny: Zarząd przedsiębiorstwa

2.2 Adaptacja zawodowa i integracja

Adaptacja wpisuje się w niezwykle ważny, szczególnie w dzisiejszych realiach rynkowych, proces kompleksowego pozyskiwania pracowników do i dla organizacji. Jest to działanie ciągłe, odnosić się może również do pracowników funkcjonujących w danym miejscu pracy długie lata. Adaptacja zawodowa polega na możliwie szybkim zapoznaniu nowej osoby z miejscem pracy oraz sprawnym wdrożeniu jej do wszystkich czynności i zadań przewidzianych na danym stanowisku. Adaptacja pokoleniowa w praktyce zbliżona jest do procesu zarządzania wiekiem w organizacji.²¹

Organizacja procesu pracy nowego pracownika

Wprowadzanie i wdrażanie nowych pracowników wymaga stworzenia i zastosowania w praktyce określonej procedury, pewnego systemu, który funkcjonuje ciągle i niejako „automatycznie”.

ELEMENTY PROCEDURY ADAPTACYJNEJ	CZAS REALIZACJI	OSOBA ODPOWIEDZIALNA ZA ADAPTACJE
I. Wstępne wprowadzenie do pracy:		
1. Przekazanie informacji o firmie (w formie ustnej i pisemnej)	1–5 dni	
2. Charakterystyka pracy w danym zespole	1–2 dni	
Prezentacja w zespole współpracowników	1–2 dni	
II. Określenie i przekazanie zadań związanych z danym stanowiskiem:		
1. Przygotowanie opisu stanowiska pracy (ewentualnie zakresu podstawowych obowiązków) – jeżeli nie został wcześniej odpowiednio przygotowany w momencie rozpoczynania rekrutacji	1 dzień	
2. Przekazanie opisu nowemu pracownikowi i szczegółowe omówienie każdego punktu, w	1 dzień	

²¹ Praca zbiorowa pod red. J.Marciniak, Meritum. Human Resources (HR), Warszawa 2018

szczegółności zadań, obowiązków i odpowiedzialności

3. Wdrożenie do konkretnych zadań na stanowisku pracy 3–14 dni

4. Przedstawienie oczekiwań wobec pracownika zajmującego dane stanowisko 2 dni

5. Przedstawienie standardów dotyczących poszczególnych czynności 2–4 dni

6. Pomoc w wykonywaniu najbardziej skomplikowanych czynności i zadań, 2–5 dni

7. Określenie kryteriów będących podstawą do oceny przydatności zawodowej 10-14 dni

III. Zamknięcie procesu adaptacji i określenie przydatności zawodowej:

1. Rozmowa z pracownikiem dotycząca firmy i ogólnie pracy na stanowisku 8.–10. tydzień

2. Omówienie wykonywania poszczególnych czynności, realizacji zadań i spełniania przekazanych wcześniej kryteriów 10.–11.tydzień

3. Sprawdzenie poziomu wiedzy pracownika o zadaniach na stanowisku pracy, zakresie odpowiedzialności oraz regułach i procedurach, które należy stosować 10.–11.tydzień

4. Omówienie problemów związanych z wykonywanym zakresem zadań 10.–11.tydzień

5. Omówienie spraw, które sprawiają największą trudność 10.–11.tydzień

6. Omówienie metod pracy i zachowania pracownika 10.–11.tydzień

7. Omówienie relacji z współpracownikami 10.–11.tydzień

8. Przedstawienie uwag szefa, dotyczących faktycznych kwalifikacji i umiejętności pracownika ujawnionych w pierwszych tygodniach pracy 10.–11.tydzień

9. Analiza i ocena wydajności pracy 10.–11.Tydzień

10. Przedstawienie wniosków oraz wzajemnych oczekiwań stron 11.–12.tydzień

2.3 Motywacja i rozwój zawodowy

Motywowanie jest jedną z najważniejszych, funkcji zarządzania zasobami ludzkimi. Obejmuje tworzenie warunków i stosowanie bodźców to znaczy kreowanie sytuacji, w wyniku której pracownik zachowuje się zgodnie z „wolą” organizacji. Motywowanie, w sposób bezpośredni, najsilniej wiąże się z systemami wynagradzania. Satysfakcja pracowników z wynagradzania powiązana z prawdziwym realizowaniem funkcji motywacyjnej i w konsekwencji faktyczna efektywność pracy uzależnione są m.in. od następujących czynników:²²

- poziomu wynagrodzenia postrzeganego jako zapewniający bezpieczeństwo materialne i dobrą jakość życia,
- dopasowania wynagradzania do niejednorodnych preferencji pracowników, jeżeli chodzi o sposób wynagradzania,
- wpływu na wysokość własnego wynagrodzenia dzięki jakości i ilości wykonywanej pracy,
- od relacji pomiędzy wysokością otrzymanego wynagrodzenia a wysokością wynagrodzenia, jakie w odczuciu pracownika powinien on otrzymać.

Badanie poziomu motywacji i zaangażowania pracowników (ankieta)

Motywacja, to generalnie proces, który wywołuje, ukierunkowuje i podtrzymuje określone zachowania ludzi spośród innych, alternatywnych form zachowania, w celu osiągnięcia określonych celów. Należy podkreślić, że motywacja „w praktyce” może być pojmowana bardzo szeroko – to również wprowadzanie elastycznych rozwiązań dotyczących czasu i sposobu pracy oraz innych rozwiązań umożliwiających pogodzenie obowiązków zawodowych z życiem prywatnym i rodzinnym, a także wykorzystywanie niematerialnych narzędzi motywacyjnych, takich jak na przykład: stosowanie pochwał, wyróżnień,

²² Praca zbiorowa pod red. J.Marciniak, Meritum. Human Resources (HR), Warszawa 2018

budowanie przyjaznej atmosfery zespołu, usprawnianie komunikacji, stwarzanie warunków do samorealizacji, kierowanie na szkolenia, powierzanie nowych, interesujących zadań, zwiększanie zakresu odpowiedzialności i samodzielności, optymalizowanie organizacji pracy. Skuteczność motywacji opiera się na stosowaniu całych zespołów środków motywacji o charakterze komplementarnym (wzajemnie powiązanych i wzmacniających się), w zależności od osobowości pracownika, jego hierarchii wartości i ról jakie spełnia w organizacji.²³

PYTANIA:	NIE ZGADZAM SIĘ	RACZEJ NIE ZGADZAM SIĘ	RACZEJ ZGADZAM SIĘ	ZGADZAM SIĘ
	1	2	3	4
DZIAŁALNOŚĆ FIRMY				
1. Uważam, że nasza firma świadczy usługi na najwyższym poziomie.				
2. Pracuję w dobrze zarządzanej i zorganizowanej firmie.				
3. Nasza firma ma bardzo dobre perspektywy rozwoju.				
4. Wiążę z firmą moją przyszłość zawodową.				
5. W firmie są przestrzegane wysokie standardy etyczne.				
RELACJE				
6. Relacje między przełożonymi i pracownikami w naszej firmie są dobre.				
7. Przełożeni w naszej firmie potrafią rozwiązywać problemy i podejmować dobre decyzje.				
8. Działania podejmowane przez kadrę kierowniczą w naszej firmie dobrze służą naszemu przedsiębiorstwu.				
9. Sprawy pracownicze są ważne dla osób kierujących naszą firmą.				
ORGANIZACJA PRACY:				

²³ Praca zbiorowa pod red. J.Marciniak, Meritum. Human Resources (HR), Warszawa 2018

10. Wiem, czego się ode mnie oczekuje i za co jestem odpowiedzialny(a) w mojej pracy.

11. Procedury obowiązujące w naszej firmie są zrozumiałe i sensowne.

12. Praca w moim pionie/dziale jest dobrze zorganizowana.

13. Warunki pracy na moim stanowisku są odpowiednie do wykonywanych przeze mnie zadań.

ATMOSFERA I ZAANGAŻOWANIE:

14. Ludzie, z którymi pracuję, chętnie współpracują i pomagają sobie nawzajem.

15. W moim zespole panuje dobra atmosfera pracy.

16. Atmosfera sprzyja rzeczywistemu zaangażowaniu w pracę.

17. Boję się powiedzieć moim przełożonym, co naprawdę myślę.

WYNAGRODZENIE:

18. Moje wynagrodzenie jest odpowiednie do mojego wkładu pracy.

19. Rozumiem, w jaki sposób jest ustalane moje wynagrodzenie.

20. Zasady wynagradzania obowiązujące w naszej firmie są sprawiedliwe.

STOSUNEK DO PRACY:

21. Jestem zadowolony ze swojej pracy.

22. Polecałbym innym poszukującym pracy moją firmę.

Dziękujemy za wypełnienie ankiety!

2.4 Ocena pracowników

Ocena pracowników polega na wyrażaniu w formie ustnej lub pisemnej osądu o efektach ich pracy, zachowaniach oraz niektórych postawach i cechach osobowych. Ocena jest sądem wartościującym, wykorzystywanym w procesie zarządzania, który powstaje w wyniku porównania konkretnego pracownika w odniesieniu do innych bądź też ustalonego wzorca. Ma ona charakter sformalizowany i jest dokonywana w ustalonych odstępach czasu przy zastosowaniu określonych zasad, metod, narzędzi i procedur, które mają utrwalony i powtarzalny charakter. Służy kompleksowej ocenie pracy, obejmuje bowiem całokształt efektów pracy ocenianego pracownika, elementy oceny jego wiedzy, umiejętności, zdolności i postaw.²⁴

1. Z 16 zaproponowanych i opisanych poniżej kryteriów użytkownik formularza wybiera te, które jego zdaniem, są najbardziej odpowiednie do specyfiki organizacji i profili stanowisk osób ocenianych.
2. Aby ocena była racjonalna i obejmowała istotną część zakresu działalności danego pracownika i jego funkcjonowania w zakładzie, liczba wybranych kryteriów nie powinna być mniejsza niż 6, nie powinna być również wyższa niż ok. 8 kryteriów.
3. Do kryteriów podane są punkty w skali ocen 5–1, w postaci opisowej (każdy ocena posiada opisany tzw. poziom spełnienia).

Punkty w skali ocen 5–1:

Poziom spełnienia 5

Pracownik doskonale spełnia lub przewyższa wszystkie oczekiwania przełożonego związane z danym kryterium. Nie można mieć do niego żadnych zastrzeżeń w tym obszarze, może służyć jako wzór innym pracownikom.

Poziom spełnienia 4

²⁴ Praca zbiorowa pod red. J. Marciniak, Meritum. Human Resources (HR), Warszawa 2018

Pracownik spełnia zdecydowaną większość oczekiwań związanych z danym kryterium, pewne niedostatki, niedociągnięcia lub błędy, wynikać mogą z czynników obiektywnych, niezależnych od pracownika.

Poziom spełnienia 3

Pracownik spełnia część oczekiwań związanych z danym kryterium, występujące niedostatki, niedociągnięcia lub błędy, wynikają z różnych czynników, również tych zależnych od pracownika – nie przynoszą jednak szkodliwych skutków.

Poziom spełnienia 2

Pracownik spełnia za mało oczekiwań związanych z danym kryterium, występują liczne, zauważalne niedostatki, niedociągnięcia lub błędy, pojawiają się szkodliwe skutki dla działu, organizacji lub innych pracowników.

Poziom spełnienia 1

Pracownik praktycznie w ogóle nie spełnia nawet minimalnych oczekiwań związanych z danym kryterium, występują stałe niedostatki, niedociągnięcia lub błędy o wyraźnie szkodliwych skutkach – dla działu, organizacji lub innych pracowników.

Kryteria do wyboru:

1. BIEGŁOŚĆ ZAWODOWA – ZNAJOMOŚĆ PRZEDMIOTU PRACY

W tym punkcie oceniamy, na ile pracownik jest fachowcem w zakresie powierzonych mu zadań. Fachowość ta wynika zarówno z kwalifikacji formalnych, jak i doświadczenia zawodowego. Pracownik wysoko oceniany zna swój zawód. Rozumie techniki i procedury, umie je zastosować dla potrzeb stanowiska i konkretnych sytuacji. Pracownik taki w odpowiedni sposób stosuje umiejętności wynikające z posiadanego wykształcenia oraz doświadczeń zawodowych – podejmuje czynności z należytą

starannością zawodową, unika działań amatorskich i przypadkowych. Warto podkreślić, że w tym wypadku analizujemy jednak faktycznie realizowaną pracę, a nie potencjalne czy też nawet ujawnione kiedyś możliwości (np. osiągnięcia z poprzednich lat). Mimo zatem, że pracownik ma udokumentowaną wiedzę na dany temat (np. posiada dyplomy lub świadectwa ukończenia szkół/kursów), a swoje zadania wykonuje w sposób mało profesjonalny, to ocena – według tego kryterium – nie może być wysoka.

Punkty: _____

Komentarz oceniającego:

2. ILOŚĆ WYKONYWANEJ PRACY (WYDAJNOŚĆ)

Generalnie w niniejszym punkcie ocenia się to, na ile pracownik jest wydajny, tzn. Jak dużą ilość pracy wykonał w określonym czasie. Należy tu brać pod uwagę także liczbę dni przepracowanych w ciągu ocenianego okresu, chociaż w pewnych przypadkach istnieć może możliwość kompensowania absencji. Wysoko oceniany pracownik czynności w miejscu pracy realizuje efektywnie bez dodatkowych strat czasu swojego i innych, odpowiedzialnie podchodzi do wszystkich zadań, dobrze organizuje pracę na swoim stanowisku, a efekty jego działań mogą być w każdym momencie zauważone. W pracach typu administracyjnego należy uwzględniać takie charakterystyki ilościowe zadań, jak: liczba załatwionych spraw, reklamacji, liczba obsłużonych klientów, liczba opracowanych lub przekazanych dokumentów, rachunków itp. Każdorazowo należy relatywizować ocenę według tego kryterium do poziomu trudności poszczególnych zadań, aby uniknąć sytuacji, w której wyższa ocena jest przyznawana osobom podejmującym dużo zadań, ale stosunkowo prostych i łatwych.

Punkty: _____

Komentarz oceniającego:

3. WIEDZA O ORGANIZACJI I OBOWIĄZUJĄCYCH W NIEJ PROCEDURACH – PRZESTRZEGANIE KONIECZNYCH PRZEPISÓW W TRAKCIE WYKONYWANIA ZADAŃ

Oceniamy przede wszystkim znajomość procedur i innych regulacji wewnętrznych odnoszących się do procesu pracy i postępowania w relacjach z innymi podmiotami w organizacji. Stanowi to podstawę prawidłowego wykonania zadań. W wielu pracach, również w pracach o charakterze administracyjnym, przestrzeganie koniecznych przepisów determinuje jakość pracy. W pracach innego typu może z kolei wpływać na bezpieczeństwo pracowników lub na poszczególne elementy wykonywania zadań (proces technologiczny, normy jakości). Ważnym aspektem jest również przestrzeganie tzw. dyscypliny formalnej w odniesieniu do wszystkich grup pracowniczych. Chodzi nie tylko o podstawy – punktualne przychodzenie do pracy, czy też o zachowanie trzeźwości, ale o praktyczną znajomość i przestrzeganie postanowień regulaminu pracy we wszystkich elementach w nim wyszczególnionych.

Punkty: _____

Komentarz oceniającego:

4. GOTOWOŚĆ DO WYKONYWANIA TRUDNYCH ZADAŃ

Punkt niniejszy odnosi się do postawy pracownika. Dla firmy wartościowy jest pracownik, który zazwyczaj skłonny jest do wykonywania wszelkich powierzonych zadań – mimo faktycznie występujących trudności czy przeszkód wywołujących poczucie dyskomfortu. Wysoko oceniany w tym aspekcie pracownik to taki, który nawet w sytuacji stresowej (np. wynikającej z konieczności wykonywania kilku

zadań jednocześnie lub pod działaniem presji czasowej) wykonuje swoje zadania terminowo i poprawnie. W dziedzinie tej nie chodzi jednak o działania zmierzające do lekceważenia przepisów bhp czy zasad zdrowego rozsądku. Z drugiej strony, jeżeli pracownik odmawia wykonywania trudniejszych lub dodatkowych zadań nie uzasadniając racjonalnie lub merytorycznie swojego stanowiska, to zachowanie takie zasługuje na ocenę negatywną. Podobnie, jeśli da się obserwować tendencję do „spychania” na innych zadań uznawanych za bardziej złożone czy czasochłonne, wtedy ocena pracy pod tym względem powinna być niska.

Punkty: _____

Komentarz oceniającego:

5. KOMUNIKATYWNOŚĆ

W tym aspekcie oceniamy umiejętność precyzyjnego i dostosowanego do poziomu odbiorcy przedstawiania swoich myśli, różnych problemów i zjawisk (nie tylko zawodowych), zasób słownictwa, ogólną łatwość i logikę wypowiedzi (w formie ustnej i pisemnej). Pracownik komunikatywny nie tylko jasno wyraża swoje myśli, ale co jest bardzo istotne słucha w sposób aktywny i udziela informacji zwrotnej. Potrafi również przekazać ustnie (lub jeżeli jest to wymagane – na piśmie) informacje właściwe danemu stanowisku przy zachowaniu niezbędnej formy.

Punkty: _____

Komentarz oceniającego:

6. WSPÓŁPRACA

W niniejszym punkcie chodzi przede wszystkim o określenie, czy i w jakim stopniu oceniana osoba potrafi wspólnie z innymi pracownikami wykonywać zadania, jaka jest zgodność pracy w grupie z uwagi na wkład danej osoby i jej otwartość na kontakty społeczne. Czy jest to osoba, na którą można liczyć w sytuacjach wymagających współdziałania. Dobrze oceniany pracownik podejmuje działania współdziałając z osobami pracującymi na stanowiskach równorzędnych lub zbliżonych, wykorzystuje kontakty osobiste do zwiększania efektywności pracy własnej i całego zespołu.

Punkty: _____

Komentarz oceniającego:

7. DBAŁOŚĆ O KLIENTA

Dbalność o klienta powinna być oceniana na dwóch płaszczyznach. Pierwsza to bezpośredni kontakt z klientem. Gwarancją dobrej obsługi w tym zakresie jest obok właściwego i estetycznego ubioru, wysokiego poziomu kultury osobistej i komunikatywności – umiejętność zapobiegania konfliktom, umiejętność słuchania i prowadzenia rozmów z klientami, a także przestrzeganie terminowej realizacji wszelkich zobowiązań w stosunku do klientów. Wysoko oceniany pracownik powinien znać i stosować metody rozpoznawania potrzeb klientów i starać się je zaspokajać. Miernikiem efektywności będzie tu istnienie lub brak skarg czy zażaleń klientów na zachowanie danej osoby (np. opryskliwość, konfliktowość). Bardzo istotne mogą się okazać preferencje ujawniane przez klientów, dotyczące chęci lub niechęci do współpracy czy kontaktowania się z daną osobą – mogą być one przydatne dla tego typu oceny.

Punkty: _____

Komentarz oceniającego:

8. WYKONYWANIE POLECEŃ (DECYZJI) PRZEŁOŻONYCH

Oceniamy przede wszystkim to, czy dany pracownik w przewidywanym czasie realizuje polecenia, uwzględniając wszystkie aspekty zadania oraz uwagi i zalecenia. Nie chodzi bynajmniej tu o preferowanie osób które wykonują polecenia „bez dyskusji” – jeżeli pytania i wątpliwości są merytorycznie uzasadnione, wpływa to pozytywnie na ostateczny efekt pracy. Polecenia w procesie pracy są bardzo ważnym jego elementem – w związku z tym pracownik, który bezpośrednio lub nawet pośrednio lekceważy je lub wpływa negatywnie na wykonywanie poleceń przez innych, powinien być nisko oceniony.

Punkty: _____**Komentarz oceniającego:**

9. LOJALNOŚĆ

Oceniamy czy dany pracownik wykonuje wszystkie czynności zgodnie z interesem przedsiębiorstwa, wykazuje troskę o dobre imię i odpowiedni obraz firmy, przekazuje przełożonym informacje o faktycznych i potencjalnych zagrożeniach dla funkcjonowania firmy. Lojalność może tu być rozumiana jako zgodność z ideami i zasadami działania organizacji oraz porządkiem jej funkcjonowania. Lojalny wobec organizacji – to osoba zainteresowana przedsiębiorstwem i jego sprawami. Zaangażowana w pracę ale nie pokorna i bezkrytyczna. Osoby o wysokim „potencjale lojalności” są nastawione na prawdziwe

partnerstwo wewnątrz przedsiębiorstwa, akceptują normy grupowe, chętnie uczestniczą w ich wypracowywaniu. Pracownik lojalny – jest również wobec kolegów i współpracowników. Często mówią „my”, „zrobiliśmy”, nawet w odniesieniu do sytuacji, w których stopień zaangażowania innych był relatywnie niski. Osoby lojalne widzą sens w swojej pracy, są aktywne i zazwyczaj pozytywnie wypowiadają się o atmosferze w pracy. Jeżeli dana osoba realizuje swoje cele zawodowe kosztem innych członków zespołu, stara się zdyskredytować innych lub obniżyć ich znaczenie w oczach przełożonych – to ocena takiej osoby w odniesieniu do tego punktu powinna być niska.

Punkty: _____

Komentarz oceniającego:

10. KREATYWNOŚĆ

W tym punkcie oceniamy czy dany pracownik podejmuje zadania usprawniające pracę zarówno własną, jak i innych, sugeruje nowe rozwiązania możliwe do realizacji aktualnie oraz w przyszłości, generuje pomysły usprawniające najbliższy danemu stanowisku obszar działania. Kreatywność to właśnie umiejętność generowania nowych rozwiązań, pomysłów. Pracownik taki – to osoba pomysłowa, wszechstronna i niebojąca się trudności. Kreatywność odnosi się przede wszystkim do pomysłów, które wcześniej nie były w danej sytuacji stosowane. Pracownicy kreatywni prezentują odmienny, nowy sposób myślenia np. w standardowej sytuacji. Kreatywność jest nierzadko rezultatem syntezy doświadczeń danej osoby. Oprócz sfery zawodowej, wiąże się to również z różnorodnymi zainteresowaniami i hobby. W ocenie kreatywności ważny jest faktyczny postęp (wymierny efekt) w usprawnianiu czynności na swoim stanowisku, a także procedur i technik działania, inicjowanie zmian, pomysłowość. Punkt ten wiąże się również z gotowością do przyjmowania nowych zadań.

Punkty: _____**Komentarz oceniającego:**

11. ODPOWIEDZIALNOŚĆ

Chociaż element ten ma szczególne znaczenie w ocenie osób zajmujących stanowiska samodzielne i kierownicze, to może mieć również znaczenie w odniesieniu do pracowników zajmujących stanowiska szeregowy. Odpowiedzialność powinna być rozumiana przede wszystkim jako poczucie sprawstwa danej osoby za efekty własnych działań. Przełożony powinien odpowiedzieć sobie na pytanie; w jakim stopniu można na danej osobie polegać w procesie pracy? Warto dodać, że pracownik odpowiedzialny zazwyczaj koncentruje się na realizacji celów firmy, a nie sprawach pozamerytorycznych.

Punkty: _____**Komentarz oceniającego:**

12. ODPORNOŚĆ NA STRES

Przedmiotem oceny może być poziom zdolności pracownika do wewnętrznego mobilizowania się i przewyższania czynników powodujących napięcie nerwowe, takich jak np.: duża liczba zadań do wykonania, praca pod presją czasu, zwiększona odpowiedzialność, opór w realizacji zadań powodowany przez innych ludzi, opór w realizacji zadań powodowany przez czynniki zewnętrzne (obiektywne). Pracownik wysoko oceniany w tym punkcie sprawnie funkcjonuje w sytuacjach trudnych, reaguje w sposób opanowany i stabilny emocjonalnie, nie przejawia tendencji do dezorganizacji pracy własnej i

innych.

Punkty: _____

Komentarz oceniającego:

13. POTENCJAŁ ROZWOJOWY

Przedmiotem oceny jest zdolność pracownika do przyswajania nowych metod pracy, opanowywania nowych umiejętności i technologii, rozszerzenia zakresu dotychczasowych form aktywności zawodowej. Chodzi tu o to, na ile pracownik jest skłonny i zdolny do tego, aby nie poprzestawać na sprawdzonych już i często rutynowych sposobach działania, ale zdobywać nowe umiejętności i kwalifikacje. Pracownikiem rozwojowym będzie osoba o „otwartej głowie”, której można powierzać nietypowe, lub nowe co do treści zadania. Pracownik taki podnosi kwalifikacje. Wykazuje dużą ciekawość poznawczą. Doskonali własną przydatność zawodową. Pracownik o wysokim potencjale rozwojowym potrafi wymienić umiejętności i zdolności, które aktualnie zdobywa, pracuje nad nimi. Potrafi precyzyjnie podać docelowe wykształcenie lub specjalizację, do której podąża wraz z uzasadnieniem. Potrafi również podać sposób realizacji swoich dążeń, a także stanowisko, które widzi jako docelowe w określonej perspektywie czasu.

Punkty: _____

Komentarz oceniającego:

14. JAKOŚĆ PRACY

Ocena obejmuje dokładność i precyzję przy wykonywaniu wszelkich czynności przez pracownika, liczbę poprawek merytorycznych i technicznych oraz powtarzalnych błędów w stosunku do ogólnej liczby wszelkich zadań i poleceń. Ocena dotyczy tzw. produktu pracy. Szacowana jest zgodność danego produktu lub usługi z przyjętymi normami poprawności. W grę wchodzić tu mogą takie właściwości jak trwałość, niezawodność czy funkcjonalność wyników pracy oceniana z punktu widzenia technicznego, ekonomicznego czy społecznego. Na przykład duża liczba zastrzeżeń otwarcie zgłaszanych przez innych pracowników lub reklamacji zgłaszanych przez klientów – ze względu na popełniane błędy, będą przesłanką do stawiania niskich ocen wedle tego kryterium.

Punkty: _____

Komentarz oceniającego:

15. SOLIDNOŚĆ I RZETELNOŚĆ

Ten punkt oceny wiąże się w sposób bezpośredni z jakością pracy, ale na niektórych stanowiskach może wymagać wyodrębnienia. W tym przypadku, solidność to zdolność do wykonywania pracy w sposób rzetelny i uczciwy, pozwalający zaufać wykonawcy. Solidność może też oznaczać gruntowne zaangażowanie najlepszych przymiotów danej osoby w wykonywaną pracę (np. wysokiej klasy specjalista angażuje całą swoją wiedzę i umiejętności w realizację określonej pracy, tak aby jej rezultat był jak najlepszy). Ocena solidności powinna być dokonywana w odniesieniu do stanowisk specyficznych (np. samodzielnych, mistrzowskich, związanych z wyjątkowymi lub rzadkimi umiejętnościami), a także w odniesieniu do stanowisk wobec, których są szczególnie wysokie oczekiwania merytoryczne (zarówno przełożonych, jak i klientów).

Punkty: _____

Komentarz oceniającego:

16. SPRAWNOŚĆ I SZYBKOŚĆ DZIAŁANIA

Na niektórych stanowiskach jest to cecha wybitnie pożądana lub wręcz wymagana (np. we wszelkich pracach związanych z pozyskiwaniem klientów, wzrostem sprzedaży). Efekty pracy takiej osoby są szybko zauważalne i przynoszą wymierne korzyści. Sprawność ta (dynamiczność działań) przejawia się w częstych i silnych symptomach energicznego zachowania. Pracownik taki funkcjonuje „z werwą”, stosunkowo łatwo ujawnia silne uczucia, zapał, entuzjazm, radość lub zniecierpliwienie. Wysoka ocena może wiązać się również z zauważalnym u pracownika szybkim i sprawnym orientowaniem się w zmieniającej się sytuacji (zdolność do szybkiego oraz efektywnego działania w przypadku zmian w otoczeniu). Warto tu wspomnieć, że pracownicy tacy dość często zachowują się bardziej ekspansywnie od innych, są bardziej ekspresyjni, z pasją wypowiadają się o swoich dokonaniach (nie tylko zawodowych). Z kolei osoby mało dynamiczne w działaniu, w kontakcie bezpośrednim często sprawiają wrażenie zmęczonych, skarżą się na czynniki zewnętrzne, poruszają się i mówią wolniej, często też, sprawiają wrażenie obojętnych lub znudzonych.

Punkty: _____**Komentarz oceniającego:**

Ocena potencjału pracy komórki personalnej

A	OCENA POTENCJAŁU MERYTORYCZNEGO KOMÓRKI W DANYM OBSZARZE:					
	Kryterium charakteryzujące potencjał w ocenianym okresie	POZIOM (NALEŻY ZAZNACZYĆ) X LUB V: A: OCENA NAJWYŻSZA 3 punkty B: OCENA POZYTYWNA/ ZADOWALAJĄCA 2 punkty C: OCENA NIEZADOWALAJĄCA 1 punkt D: BRAK MOŻLIWOŚCI OCENY 0 punktów (wartość nieuwzględniana)				KOMENTARZ/ EWENTUALNE UWAGI
		A	B	C	D	
1	Liczba pracowników pracujących (zaangażowanych) w danym obszarze:.....	W pełni wystarczająca	Wystarczająca wymaga zmian organizacyjnych lub zmian w podziale pracy	Niewystarczająca/ Wymaga uzupełnienia (etatowego) w drodze rekrutacji wewnętrznej lub zewnętrzne	Trudna do oceny/ niebrana pod uwagę/ nieistotna	
2	Zgodność kompetencji pracowników z wymaganiami dotyczącymi danego obszaru					
3	Dostęp do wiedzy (materiałów), podstawowych narzędzi lub baz danych (informacji) niezbędnych w danym obszarze					
4	Dostęp do zaawansowanych narzędzi kadrowych lub HR ewentualnie rozwiązań informatycznych w danym obszarze					
5	Subiektywne, deklarowane zaangażowanie pracowników w prace dotyczące danego obszaru (np. wynikające z oceny bieżącej, rozmów					

	oceniających lub z oceny dokonywanej przez klientów wewnętrznych)					
B	ZBIORCZA OCENA ZATRUDNIONYCH W DANYM OBSZARZE:					
6	Bieżące, codzienne, standardowe zadania (merytoryczna poprawność)					
7	Znaczące zadania lub duże przedsięwzięcia (projekty) – w perspektywie krótkoterminowej (operacyjnej)					
8	Obsługa interesantów/ klientów wewnętrznych korzystających z prac kadrowych (HR) w danym obszarze (poziom tej obsługi)					
9	Sprawność w realizacji dodatkowych wyzwań/ trudnych zadań/rozwiązywania skomplikowanych problemów					
10	Sprawność w realizacji zadań o charakterze długoterminowym/st rategicznym					
C	OCENA STANDARDÓW PROFESJONALNYCH STOSOWANYCH W DANYM OBSZARZE:					
11	Podstawowe procedury i regulaminy wewnętrzne (regulamin pracy, wynagradzania, premiowania)					

	- zgodność z przepisami prawa					
	Podstawowe procedury i regulaminy wewnętrzne (regulamin pracy, wynagradzania, premiowania) - ich aktualność w kontekście zmieniających się wymagań w organizacji i uwzględnienia specyfiki firmy (jednostek organizacyjnych, lokalizacji, rodzajów działalności)					
	Dokumentacja stosunku pracy - ocena stanu akt osobowych, dokumentacji przebiegu pracy oraz wszystkich dokumentów danego pracownika					
	Zgodność sposobów rozliczania czasu pracy z obowiązującymi przepisami (w tym kwestia godzin nadliczbowych, dyżurów)					
	Efektywność organizacji czasu pracy w całej firmie, kwestia dostosowania rodzajów organizacji czasu pracy (równoważny,					

zadaniowy) do potrzeb firmy i poszczególnych procesów biznesowych						
Dbłość o materialne, fizyczne warunki pracy na poszczególnych stanowiskach. Dążenie do poprawy tych warunków, uwzględnianie kwestii ergonomii pracy						

Podsumowanie oceny obszaru:

Osiągnięty poziom wskaźników z punktu OCENA PRACOCHOŁONNOŚCI I EFEKTYWNOŚCI DZIAŁAŃ

Liczba wskaźników zbliżonych do wartości pożądaných rekomendowanych – w stosunku do wszystkich wskaźników (bierzemy pod uwagę jedynie te, w których wartości takie możemy ustalić)	
Liczba wskaźników, w których nastąpiła poprawa – w stosunku do pozostałych wskaźników (bierzemy pod uwagę jedynie te, w których wartości były brane pod uwagę w poprzedniej ewaluacji)	

Średnia wartość oceny z punktów OCENA POTENCJAŁU PRACY KOMÓRKI PERSONALNEJ W OBSZARZE

OCENA POTENCJAŁU MERYTORYCZNEGO KOMÓRKI W DANYM OBSZARZE – ŚREDNIA WARTOŚĆ OCENY: ...	
OCENA STANDARDÓW PROFESJONALNYCH STOSOWANYCH W DANYM OBSZARZE – ŚREDNIA WARTOŚĆ OCENY: ...	
ZBIORCZA OCENA ZATRUDNIONYCH W DANYM OBSZARZE – ŚREDNIA WARTOŚĆ OCENY: ...	

Krótki komentarz dotyczący oceny:

Część III

3.1 Wdrożenie strategii HR

Proces wdrożenia strategii HR, jeżeli ma być zrealizowany rzetelnie, powinien mieć charakter systemowy. Trzeba przyznać, że jest on dość czasochłonny i pracochłonny. Najważniejsze, aby podczas całego procesu wdrożenia każde z zadań było dokładnie zaplanowane oraz aby została zagwarantowana faktyczna możliwość jego realizacji. W przedsięwzięcie to powinien być zaangażowany praktycznie każdy pracownik służb personalnych (oczywiście nie w takim samym stopniu).

Ważne jest też, by strategia ta była w pewien sposób powiązana z celami firmy. Powiązanie to powinno być widoczne zarówno w skali mikro (premia, wyróżnienie, awans) jak również w skali makro (zorientowanie na zyski firmy, koszty stałe i zmienne przedsiębiorstwa itd.).

Kluczowy czynnik, decydujący o powodzeniu realizacji przyjętej strategii, to dobry plan wdrożenia. Wdrażanie strategii jest kolejnym etapem zintegrowanego procesu zarządzania strategicznego po dokonaniu analizy strategicznej i sformułowaniu strategii. Obejmuje ona szereg działań związanych z realizacją planów i zamiarów strategicznych w przedsiębiorstwie. Kluczem do sukcesu podczas wdrażania strategii jest zjednoczenie organizacji wokół opracowanej strategii oraz spowodowanie, aby każde istotne działanie i czynność administracyjna była wykonywana w sposób ściśle tej strategii odpowiadający.²⁵

Perspektywa organizacyjna i strategiczna perspektywa zarządzania zasobami ludzkimi:

1. Czym zajmuje się firma, jaki jest jej profil biznesowy i misja?

Jakiego rodzaju ludzi potrzebuje firma aby spełniać swoją misję?

2. Jakie są silne i słabe strony? Jakie są możliwości i zagrożenia?

W jakim stopniu silne i słabe strony firmy są związane z możliwościami zasobów ludzkich? Jakie są możliwe zagrożenia wynikające ze zbyt małej wewnętrznej podaży określonych umiejętności, z

²⁵ Thompson A.A. Jr., Strickland A.J.III, Strategic Management. Concepts and Cases, Irwin, Homewood Ill., Boston Ma. 1993

niemożności zatrzymania kluczowych pracowników, niskiej produktywności, motywacji i zaangażowania?

3. Przed jakimi problemami o strategicznym znaczeniu stoi firma?

W jakim stopniu te problemy wpływają na strukturę, systemy i wymagania wobec zasobów ludzkich?

Wdrażając strategię należy pamiętać o zasadach, którymi powinno kierować się przedsiębiorstwo:²⁶

- wszyscy menedżerowie podejmujący decyzje dotyczące wdrażania planów i programów powinni bardzo dokładnie zapoznać się z całościową strategią firmy,
- menedżerowie powinni znać przesłanki planowania, tj. założenia i przewidywania dotyczące przyszłości oraz poznane już warunki, które będą miały wpływ na wykonanie planu,
- należy upewnić się, że cząstkowe plany działania odzwierciedlają główne cele firmy,
- strategię trzeba rewidować regularnie, aby przekonać się, czy jest ona nadal aktualna i odpowiednia do zmieniających się warunków,
- strategia powinna brać pod uwagę możliwości pojawienia się nieprzewidzianych przypadków (tzn. znacznych i nieoczekiwanych zmian elementów otoczenia),
- struktura organizacyjna powinna być dopasowana do potrzeb planowania (odpowiednie delegowanie uprawnień i odpowiedzialności związanych z wdrożeniem strategii),
- menedżerowie powinni podkreślać konieczność planowania w przedsiębiorstwie oraz kłaść nacisk na wdrażanie przyjętej strategii,
- w firmie należy stworzyć klimat sprzyjający planowaniu.

²⁶ Walesiak M., Metody analizy danych marketingowych, PWN, Warszawa 1996

Bibliografia

1. Armstrong M., (1996), Zarządzanie Zasobami Ludzkimi Strategia i działanie, Biblioteka Menedżera, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków
2. Meritum. Human Resources (HR), praca zbiorowa pod red. J.Marciniak, Warszawa 2018
3. Rozwój personelu, pod red. A. Szałkowskiego, AE Kraków 2002
4. Szałkowski A., Miś A., Piechnik- Kurdziel A., Wprowadzenie do zarządzania personelem, AE Kraków 1996
5. Stabryła A., Zarządzanie rozwojem firmy, Kraków 1995
6. Bińczycki B., Tyrańska M., (2003), Analiza strategii personalnej na przykładzie przedsiębiorstwa Tabor SA, "Zeszyty naukowe nr 627", Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków
7. Listwan T., (2002), Zarządzanie kadrami, Studia Ekonomiczne, Wydawnictwo C.H. BECK, Warszawa
8. Jurkowski R., (2002), Prawne i ekonomiczne aspekty zarządzania ludźmi w firmie, Dom Wydawniczy ABC, Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych Sp. z o.o.
9. Stańczyk-Hugiet E., Stor M., Wąsowicz M., (2013), Strategie zarządzania zasobami ludzkimi z elementami zarządzania wiedzą, "Doświadczony pracownik", cz. 6, Wrocław
10. Tyrańska M., Walas-Trębacz J., (2005), Strategiczne aspekty analizy zasobów ludzkich organizacji, "Zeszyty Naukowe nr 3", Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Kraków
11. Gierszewska G., Olszewska B., Skonieczny J., Zarządzanie strategiczne dla inżynierów, PWE, Warszawa 2013
12. Grewiński M., Karwacki A., (2009) Strategia-istota, reguły i wyzwania implementacji ze środowiska biznesu do polityki społecznej, Strategie w polityce społecznej, Warszawa