

Planowanie zasobów ludzkich



Cele polityki personalnej a planowanie ZZL

Strategia polityki personalnej polega na sformułowaniu filozofii ZZL, określeniu długofalowej wizji pożądanego stanu i związanego z tym systemu działań taktycznych służących zapewnieniu optymalnego wykorzystania ZZL, aby w rezultacie możliwe było osiągnięcie strategicznych celów przedsiębiorstwa.



1. Jakie kadry stanowią ideał do którego należy dążyć?
2. W jakim okresie powinno się ten ideał osiągnąć?
3. Jakie konkretne zadania należy w związku z tym wykonać?
4. Kto jest odpowiedzialny za realizację poszczególnych zadań?

Strategia personalna w obecnych czasach

Celem strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi jest dążenie do stanu, w którym wszystko (tradycja, styl pracy i struktury organizacyjne, a także jakość, zaangażowanie i motywacja zatrudnionych) zbliża przedsiębiorstwo do upragnionego sukcesu.

Głównymi cechami strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi są:

- planowanie;
- jednolite podejście do kwestii modelu i systemu zarządzania personelem, oparte na określonej polityce zatrudnienia siły roboczej, częstokroć popartej swego rodzaju filozofią;
- działania i zasady zarządzania zasobami ludzkimi pozostające w zgodności z jasno określoną strategią ekonomiczną zakładu;
- postrzeganie personelu jako strategicznego źródła osiągnięcia przewagi ekonomicznej.

Strategie polityki personalnej

Strategia sita

Strategia sita jest strategią ilościowego aspektu zasobów ludzkich, realizowaną głównie jako strategia obniżki kosztów i zakłada że:

- ◆ człowiek jest już istotą ukształtowaną, gotową, której nie da się zmienić, przekształcić;
- ◆ do organizacji przyjmowani są ludzie najlepsi w tym momencie (tzn. ukształtowani – doświadczeni, pracownicy, kompetentni, itp.);
- ◆ kultura organizacyjna oparta jest o konkurencję i rywalizację jako główne motywy, strategia ta nie sprzyja więc poczuciu bezpieczeństwa pracy, lojalności i integracji z pracodawcą;
- ◆ przydatność mierzona jest udokumentowanymi kwalifikacjami.

Strategie polityki personalnej c.d.

Strategia sita – założenia

- ◆ sprawą kluczową w firmie jest rekrutacja i selekcja kadr – selekcji podlegają wszyscy kandydaci przyciągnięci do organizacji w ramach prowadzonej rekrutacji, a także zatrudnieni pracownicy (w wyniku selekcji lepsi awansują, a gorsi są zwalniani i zastępowani nowymi);
- ◆ kryterium obowiązujące to kryterium zadaniowe (i w oparciu o nie awansuje się pracowników);
- ◆ kształcenie jednostek ma znaczenie drugorzędne (pociąga za sobą koszty);
- ◆ należy zwalniać jednostki gorsze, by zrobić miejsce lepszym;
- ◆ należy kłaść nacisk na ekonomiczną motywację do pracy, korzystniejszą dla lepszych pracowników, niekorzystną dla gorszych.

Strategie polityki personalnej c.d.

Model kapitału ludzkiego

Strategia kapitału ludzkiego jest wyrazem jakościowego aspektu zasobów ludzkich, strategią długofalowej inwestycji w pracownika i zakłada że:

- ◆ człowiek nigdy nie staje w miejscu, lecz przez cały czas jest zdolny do rozwoju, a im większe nakłady poniesie przedsiębiorstwo na jego rozwój, tym wyższe efekty osiągnie z pracy tegoż człowieka;
- ◆ wszystko zależy od warunków, jakie organizacja stworzy pracownikowi;
- ◆ nie ma górnej granicy rozwoju człowieka;
- ◆ kultura organizacyjna oparta jest na lojalności, zaangażowaniu i współpracy;
- ◆ należy przyjmować pracowników o silnej osobowości, chętnych do rozwoju i współpracy;
- ◆ bodźcem jest rozwój, a nie konkurencja (jak w modelu sita).

Strategie polityki personalnej c.d.

Model kapitału ludzkiego - założenia

- ◆rekrutacja i selekcja mają także znaczenie, jednakże **przy rekrutacji** kandydatów dwa kryteria są bezcenne: ich **osobowość** i **predyspozycje**. **Przy selekcji** **mniejsze znaczenie przywiązuje się do oficjalnych świadectw i dyplomów, a większe do osobowości kandydata**, szczególnie preferując potencjał rozwojowy, lojalność, skłonność do współpracy, niekonfliktowość, itp.;
- ◆**kluczowe znaczenie ma kształcenie ludzi i ich rozwój**;
- ◆**zwalnianie ludzi to ostateczność** (trzeba ich doszkalać i przenosić);
- ◆**liczy się przywództwo** (dbanie o rozwój ludzi i kultury organizacyjnej);
- ◆**motywowanie do pracy nie kończy się na płacy**: *motywacja ekonomiczna* – płace, premie, wyjazdy, *społeczna* – władza, wpływ, odpowiedzialność, *techniczna* – rozwiązywanie problemów, *psychologiczna* – uznanie, zaufanie, możliwość rozwoju i samorealizacji.

Model sita i model kapitału ludzkiego – porównanie

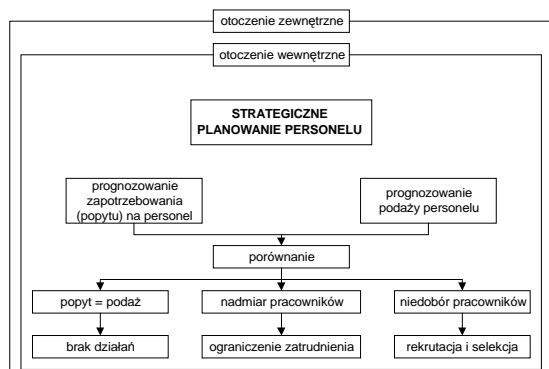
Model sita	
WADY	ZALETY
1. brak poczucia bezpieczeństwa;	1. brak/niskie koszty szkolenia;
2. niskie morale, zawiść i rywalizacja między pracownikami – brak współpracy	2. wysoka efektywność pracy;
	3. wysokie zaangażowanie związane z wysoką płacą;
	4. bardzo łatwe kryterium selekcji
Model kapitału ludzkiego	
WADY	ZALETY
1. wysokie koszty kształcenia;	1. zaangażowanie personelu;
2. niejasne kryteria rekrutacji i selekcji	2. zwrot inwestycji w wykształcenie i rozwój pracownika;
	3. rozwój kultury organizacyjnej;
	4. mniejsza fluktuacja kadr;
	5. różne formy wynagrodzenia, elastyczność;
	6. możliwość poziomego systemu awansów

Planowanie zasobów ludzkich

Definicja pojęcia

Planowanie zasobów ludzkich polega na **określeniu potrzeb personalnych firmy pod kątem ilości i jakości personelu niezbędnego z punktu widzenia aktualnych i przyszłych celów i zadań organizacji**. Planowanie personelu **umożliwia optymalizację** umiejętności, kwalifikacji i wiedzy oraz maksymalne wykorzystanie ich do potrzeb organizacji. **Pozwala wyeliminować** wiele kosztów związanych z fluktuacją. Plan stanowi też **cenny punkt** odniesienia, ułatwiający ocenę efektywności funkcji personalnej w przedsiębiorstwie.

Strategiczne planowanie zasobów ludzkich



Prognoza podstawą planowania

Prognoza popytu - ilu pracowników i o jakich kwalifikacjach będzie potrzebnych do realizacji strategicznych celów organizacji.

Prognoza podaży (ilu i jakich mamy i możemy mieć)

Prognoza podstawą planowania

Podstawą dobrego planu personalnego jest rzetelna prognoza popytu i podaży personelu. Przy prognozowaniu popytu i podaży bierze się przede wszystkim pod uwagę **główne trendy** w otoczeniu:

- **trendy długookresowe** – związane z sytuacją przedsiębiorstwa;
- **trendy (wariacje) cykliczne** – pojawiające się w okresie dłuższym niż rok (spowodowane przez cykliczne wydarzenia, np. wybory, zmiany w sytuacji ekonomicznej kraju, koniunktura);
- **trendy sezonowe** – przewidywalne zmiany zachodzące w obrębie jednego roku;
- **wariacje przypadkowe**.

Prognozowanie zapotrzebowania na personel (popytu na personel)
 Oszacowanie ilu pracowników i o jakich kwalifikacjach będzie potrzebnych do realizacji wytyczonych celów strategicznych.

Techniki prognozowania popytu na personel

✳️ **Prognozowanie o bazie zerowej (Zero - Base Forecasting)** – za punkt wyjścia przyjmuje się obecny stan zatrudnienia, ale co roku stan bazowy jest kontrolowany i aktualizowany. W praktyce oznacza to, że jeśli pojawia się wakat na stanowisku pracy, to nie uzupełnia się go automatycznie, ale sprawdza, czy jest to uzasadnione;

✳️ **Podejście z dołu do góry (Bottom-Up Approach)** – przyjmuje się założenie, że kadra kierownicza firmy najlepiej zna jej potrzeby personalne. Dane zebrane od kierowników podlegają stopniowej agregacji. Oprócz opinii kierowników bierze się również pod uwagę dane statystyczne;

✳️ **Analiza statystyczna** – korzystanie z danych z przeszłości i traktowanie ich jako dane wyjściowe do prognozy. Zmiennymi prognostycznymi są w tym przypadku te czynniki, o których wiemy, że miały w przeszłości wpływ na stan zatrudnienia (a więc istnieje między nimi, a stanem zatrudnienia statystycznie istotna korelacja). Takimi czynnikami są na ogół: wielkość sprzedaży, wydajność i produktywność.

Techniki prognozowania popytu na personel c.d.

✳️ **Analiza Markowa** – trendy historyczne traktuje się jako bazy, które w przyszłości będą kontynuowane. Na podstawie danych dotyczących trendów z przeszłości i korelacji między trendami i zmiennymi wyciąga się wnioski dotyczące przyszłości. Dział personalny interesować będą przede wszystkim dane dotyczące awansów, przesunięć, degradacji, rekrutacji, itp.

✳️ **Symulacja** – polega na eksperymentowaniu na możliwych i prawdopodobnych sytuacjach wyobrażonych poprzez modele matematyczne. Można w ten sposób sprawdzać np. co by się stało, gdyby została wprowadzona praca na dwie lub trzy zmiany, itp.

Prognozowanie podaży personelu

Wewnętrzny rynek pracy

1. **Księga kadry kierowniczej** – zawiera dane dotyczące menadżerów różnych szczebli, mówiące o ich wykształceniu, umiejętnościach, wynikach pracy, osobistych celach i aspiracjach itp.;
2. **Księga sukcesorów** – zawiera informacje dotyczące aktualnej obsady wszystkich stanowisk pracy w przedsiębiorstwie i potencjalnych kandydatów wewnątrz firmy, zdolnych i chętnych do przejścia stanowiska pracy w razie wystąpienia wakat;
3. **Księga kwalifikacji** – jest bazą danych o pracownikach nie należących do kadry kierowniczej. Księga ma ułatwić decyzje o awansowaniu pracowników lub o przesuwaniu ich na inne stanowiska pracy;
4. **Analiza markowa** – sięga do przeszłości i zakłada, że trendy będą również kontynuowane w przyszłości (zob. techniki prognozowania);

Prognozowanie podaży personelu c.d.

5. **Docelowe wskaźniki fluktuacji** – są to normatywne wskaźniki planistyczne jakie funkcja personalna ma realizować;
6. **Macierze transakcyjne** – ilustrują wszelkie zmiany w potencjale społecznym (awanse, degradacje, przesunięcia, przyjęcia do pracy, fluktuacje itp.). Macierz ukazuje drogę pracownika od momentu wejścia do organizacji, poprzez kolejno obejmowane stanowiska pracy, aż do momentu opuszczenia organizacji.

Zewnętrzny rynek pracy

Podstawowymi źródłami informacji są tu **dane demograficzne**, a także **informacje na temat poziomu i kierunku kształcenia ludności**.

Porównanie podaży personelu z popytem

Analiza luki pozwala zaplanować system degradacji, awansów i przesunięć równoległe z programem kształcenia pracowników i systemami ocen ich pracy.

Kluczowe pytania na tym etapie

- ✘ czy występuje rozbieżność między przewidywanymi wielkościami popytu i podaży?
- ✘ jakie są aktualne trendy w zakresie produktywności, wydajności i wynagrodzenia?
- ✘ czy występuje zwiększona fluktuacja pracowników na pewnych stanowiskach pracy, na określonych poziomach hierarchii?
- ✘ czy występuje zwiększona fluktuacja pracowników w określonych grupach wiekowych?
- ✘ czy dają się zauważyć problemy w zakresie realizacji kariery zawodowej (zablokowanie ścieżki kariery)?
- ✘ czy organizacja dysponuje wystarczającą liczbą (i jakością) kandydatów na stanowiska kierownicze?
- ✘ czy występuje niedobór umiejętności?

Redukcja luki w potencjale społecznym

W sytuacji **nadmiaru pracowników** należy zaplanować program perspektywicznego **ograniczenia zatrudnienia**:

- **redukcja nadgodzin** lub zmniejszenie godzin pracy;
- stworzenie atrakcyjnych możliwości wcześniejszego **przechodzenia na emeryturę** (ale nie dopuścić do odejścia najbardziej cennych dla organizacji pracowników);
- **zamrożenie rekrutacji zewnętrznej**, uzupełnianie wakatów kandydatami pochodzącymi z wewnętrznego rynku pracy, identyfikacja stanowisk pracy przeznaczonych do likwidacji;
- **zwolnienia grupowe** (w ostateczności).

Redukcja luki w potencjale społecznym c.d.

W przypadku **niedoboru** należy:

- **zaplanować pracę w nadgodzinach** (gdy niedobór jest niewielki i przejściowy);
- **zaplanować program kształcenia pracowników połączony z systemem wynagradzania premiującym zdobywanie wykształcenia** (gdy jest to niedobór pracowników wykwalifikowanych);
- **przygotować akcję rekrutacyjną** (gdy jest on znaczny);
- **utrzymać dotychczas zatrudnionych** (atrakcyjny, ale nie nazbyt kosztowny dla organizacji system wynagrodzeń oraz system rozwoju pracowniczego).

Etapy planowania zasobów ludzkich

1. **Identyfikacja i analiza czynników determinujących potrzeby kadrowe** – otoczenie, organizacja, strategia;
2. **Analiza strategii firmy** (cele i zadania na tle personalnych możliwości ich realizacji);
3. **Ustalenie liczby i rodzajów stanowisk pracy** (struktura organizacyjna);
4. **Ustalenie wymagań** stawianych każdej pracy (opis stanowisk);
5. **Przegląd i ocena potencjału** personalnego;

Etapy planowania zasobów ludzkich c.d.

6. **Ustalenie aktualnych i przyszłych potrzeb personalnych** w sferze jakościowej i ilościowej;
7. **Ustalenie założeń polityki personalnej** i wyznaczenie podstawowych kierunków rozwoju kadr;
8. **Sformułowanie planu zasobów ludzkich**;
9. **Ustalenie zestawu działań personalnych** zmierzających do osiągnięcia określonego stanu pożądanego (rekrutacja, selekcja, itp.).

Zakres planu zasobów ludzkich

Planowanie na etapie

1. Rekrutacji
2. Selekcji
3. Adaptacji
4. Kształcenia
5. Motywowania
6. Zwalniania

Zakres planu zasobów ludzkich c.d.

Planowanie na etapie rekrutacji:

- ❖ kto będzie odpowiedzialny za zgłaszanie wakatów;
- ❖ kto będzie tworzył opisy stanowisk pracy, charakterystyki personalne, kto je będzie aktualizował;
- ❖ jakich dokumentów będzie się wymagać od kandydatów;
- ❖ gdzie będą wykonywane badania lekarskie;
- ❖ kto jest odpowiedzialny za kontakty z mediami;
- ❖ czy będzie to rekrutacja zewnętrzna (kto jest odpowiedzialny za ogłoszenia prasowe i zgłoszenia) czy wewnętrzna.

Zakres planu zasobów ludzkich cd

Planowanie na etapie selekcji:

- ❖ jakie metody selekcji zastosować;
- ❖ kto będzie odpowiedzialny za kolejne etapy;
- ❖ kto odpowiada za przeprowadzenie ankiet personalnych, jak zaprojektowana jest ankieta;
- ❖ kryteria, na które położony zostanie nacisk przy selekcjonowaniu.

Zakres planu zasobów ludzkich c.d.

Planowanie na etapie adaptacji:

- ❖ kto jest mentorem, kto jest odpowiedzialny za adaptację i jak długo będzie trwała;
- ❖ jakie materiały się wysyła, kto za to odpowiada, kto za to płaci (może z pierwszej pensji).

Planowanie na etapie kształcenia:

- ❖ co firma może zaoferować (czy kształcenie specjalistyczne czy ogólne);
- ❖ jaka metoda (czy fragmentaryczna, czy pojedyncze osoby, czy w godzinach pracy);
- ❖ kto będzie kształcony i kto sfinansuje kształcenie pracownika.

Zakres planu zasobów ludzkich c.d.

Planowanie na etapie motywowania:

- ❖ czy będzie to motywacja pieniężna czy też niepieniężna (metody wynagradzania);
- ❖ jaka jest rola premii (czy uznaniowa), jaki jest system wynagradzania, awansowania;
- ❖ czy dopuszczalne są wymagania większe niż w opisie stanowiska pracy;
- ❖ kto prowadzi ścieżkę kariery – planowanie ścieżki kariery i kiedy można awansować.

Planowanie na etapie zwalniania:

- ❖ kiedy, jakie powody, kryteria, zasady.

Badanie pracy w planowaniu ZL

Analizowanie, systematyzowanie, wykorzystanie informacji w obszarach (dziś i jutro):

1. **Analiza stanowiska pracy** – stanowisko pracy określa miejsce w strukturze, cele, zadania, uprawnienia, obowiązki, oczekiwane wyniki, wymagania wobec osoby na nim pracującej.
2. **Analiza roli organizacyjnej** – sposoby zachowania ludzi w procesie wykonywania zadań (przy odgrywaniu swojej roli)
3. **Analiza kompetencji** – kompetencje wymagane na stanowisku (umiejętności, wiedza, osobowość, postawy).

Analiza pracy – źródła i metody

Źródła informacji:

1. Proces pracy
2. Wykonawca
3. Dokumentacja

Metody zbierania:

1. Obserwacja (ciągła, migawkowa)
2. Wywiad
3. Ankieta
4. Badanie dokumentów (organizacyjne, techniczne, ekonomiczne, dokumenty personalne)

Na podstawie zebranych informacji tworzymy **opis pracy** i **wymagania kwalifikacyjne**.

Opis stanowiska pracy i jego wykorzystanie

Stanowisko pracy to najmniejsza wydzielona w strukturze organizacyjnej jednostka ze względu na określoną czynność/ci wykonywane przez jednego pracownika.

Opis stanowiska pracy zawiera wszechstronną charakterystykę pracy wykonywanej na danym stanowisku oraz zestaw wymagań stawianych osobie je zajmującej, które wynikają z celów i zadań wykonywanych na tym stanowisku.

Wiele sposobów opisów stanowisk (różny stopień elastyczności – różna liczba, struktura i szczegółowość poszczególnych elementów składowych)

Opis każdego stanowiska pracy powinien zawierać:

1. Dane identyfikacyjne stanowiska
2. Cel główny pracy
3. Podstawowe zadania
4. Uprawnienia
5. Zakres odpowiedzialności, podejmowanie decyzji
6. Relacje z innymi stanowiskami (wewnętrzne, zewnętrzne) oraz z otoczeniem zewnętrznym
7. Wymagania; kwalifikacje, uprawnienia, kompetencje, doświadczenie
8. Warunki pracy
9. Datę ostatniej modyfikacji

Dodatkowe elementy opisu stanowiska pracy

- ❖ Komu podlega, a nad kim sprawuje nadzór;
- ❖ Zastępstwa aktywne (kogo może i zastępuje); zastępstwa pasywne (przez kogo jest zastępowana);
- ❖ Szczególne uprawnienia (np. finansowo-ekonomiczne, bhp);
- ❖ Współpraca z innymi podmiotami (wew. i zew., czego dotyczy);
- ❖ Udział w zespołach, komisjach (poza i w obrębie przedsiębiorstwa);
- ❖ Określenie sposobu kontroli stanowiska (kryteria oceny);
- ❖ Zasoby przydzielone do wykorzystywania na stanowisku;
- ❖ Odpowiedzialność (za co pracownik jest rozliczany).

Wykorzystanie opisów stanowisk pracy

1. Organizacja pracy
2. Zarządzanie zasobami ludzkimi
3. Kierowanie ludźmi

Wykorzystanie opisów stanowisk pracy c.d.

Organizacja pracy

- ✓ Tworzenie i modyfikacja struktury organizacyjnej
- ✓ Projektowanie nowych stanowisk
- ✓ Tworzenie regulaminów i procedur organizacyjnych
- ✓ Tworzenie warunków pracy zgodnych z zasadami ergonomii oraz bezpieczeństwa i higieny pracy

Wykorzystanie opisów stanowisk pracy c.d.

Zarządzanie zasobami ludzkimi

- ✓ Planowanie zatrudnienia
- ✓ Rekrutacja i selekcja kandydatów do pracy
- ✓ Adaptacja nowo zatrudnionych pracowników
- ✓ Przemieszczanie pracowników (awansowanie, przesunięcia, degradacje, zwolnienia)
- ✓ Mierzenie efektów pracy i ocenianie pracowników
- ✓ Szkolenie i rozwój pracowników
- ✓ Wartościowanie pracy
- ✓ Wynagradzanie pracowników

Wykorzystanie opisów stanowisk pracy c.d.

Kierowanie ludźmi

- ✓ Ustanowienie miejsca i roli pracownika w organizacji
- ✓ Usprawnienie procesu decyzyjnego
- ✓ Usprawnienie organizacji pracy podwładnych
- ✓ Ograniczenie możliwości popełniania błędów
- ✓ Ograniczenie powstawania sporów kompetencyjnych oraz ułatwienie ich rozstrzygnięcia
- ✓ Ułatwienie kontroli pracy podległych pracowników
- ✓ Lepsze wykorzystanie zasobów ludzkich
