



Złożenie pracy online: <b>2014-07-09 20:21:17</b> Kod pracy: <b>11663</b>
--

Ewelina Czarnecka  
(nr albumu: 21441\*Z/SUM)

Praca magisterska

**PROCES ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI NA  
PRZYKŁADZIE HOTELU KRYNICA\*\*\*\* CONFERENCE &  
SPA W KRYNICY-ZDROJU**

**HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PROCESS FOR  
EXAMPLE AT KRYNICA HOTEL\*\*\*\* CONFERENCE & SPA  
IN KRYNICA-ZDROJ**

Wydział: Nauk Społecznych i Informatyki

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: zarządzanie firmą

Promotor: dr Anna Ujwary-Gil

## **Streszczenie**

### **Abstrakt**

Niniejsza praca opisuje sposób oraz znaczenie zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnych przedsiębiorstwach. Podkreśla znaczenie samego procesu zarządzania zasobami ludzkimi oraz zwraca uwagę na elementy wchodzące w jego skład. Wymienić tu należy proces rekrutacji, selekcji i derekrutacji personelu, system motywowania i nagradzania, system doskonalenia i szkoleń oraz system oceniania pracowników.

W przebiegu pracy przeprowadzono badania ankietowe z udziałem 50 pracowników Hotelu Krynica \*\*\*\* Conference & Spa w Krynicy-Zdroju. Badania miały zweryfikować postawione hipotezy. W przebieg badań ustalono, że proces zarządzania zasobami ludzkimi w analizowanym przedsiębiorstwie przebiega w sposób prawidłowy. Dyrekcja odpowiednio dba o swój personel, dokłada wszelkich starań w procesie kształtowania wynagrodzeń i motywowania. Funkcjonuje również system ocen pracowniczych, który determinuje takie elementy procesu zarządzania zasobami ludzkimi jak wynagradzanie i derekrutacja.

W efekcie pisania pracy autorka doszła do wniosku, że w badanym przedsiębiorstwie należy poprawić system doskonalenia i szkoleń dla personelu, co pomoże osiągnąć znacznie lepsze wyniki finansowe, podniesie motywację wśród personelu, a co za tym idzie jakość świadczonych usług.

### **Słowa kluczowe**

*Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi, rekrutacja, selekcja, derekrutacja, motywowanie, ocenianie, wynagradzanie, doskonalenie, personel*

## **Abstract**

### Abstract

The theme presents the way of human resource management and its significance among contemporary companies. It contains description of the whole process of human resource management and details its elements: recruitment, selection and employment reduction, motivation and reward system, improvement and evaluation systems.

The thesis involves the research that was conducted among fifty employees of Hotel Krynica \*\*\*\* Conference & Spa in Krynica-Zdrój. Verification of hypotheses was the main aim of the study. It was determined, that human resource management in certain organization proceeds properly. Management appropriately takes care of employees and make efforts to maintain motivation and reward system at a high level.

The author of the thesis concluded, that in the organization that was being examined there were few elements to strengthen. Improving of the coaching system can lead the company to better financial results, and to refining motivation among employees and finally to the good quality of provided services.

## **Keywords**

*Keywords: human resources management, recruitment, selection, Outplacement, motivating, evaluating, compensating, improving, staff*

*Pragnę złożyć serdeczne podziękowania Pani Dr Annie Ujwary-Gil za opiekę, pomoc oraz cenne wskazówki i rady udzielone w trakcie powstawania tej pracy.*

## SPIS TREŚCI

WSTĘP .....	3
ROZDZIAŁ I – ISTOTA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W PRZEDSIĘBIORSTWIE .....	5
1.1. Zarządzanie – pojęcie, istota i funkcje .....	5
1.2. Pojęcie, znaczenie, funkcje i cele zarządzania zasobami ludzkimi.....	9
1.3. Koncepcje i modele zarządzania zasobami ludzkimi.....	17
1.4. Style kierowania ludźmi w organizacjach.....	23
ROZDZIAŁ II - PROCES ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI.....	30
2.1. Rekrutacja i derekrutacja pracowników .....	30
2.2. Doskonalenie i motywowanie pracowników do pracy.....	46
2.3. System ocen i wynagrodzeń jako element wspomagający zarządzanie zasobami ludzkimi.....	61
ROZDZIAŁ III - METODYCZNE ZAGADNIENIA BADAŃ WŁASNYCH.....	73
3.1. Cel badań.....	73
3.2. Hipotezy i metody badawcze zastosowane w pracy.....	73
3.3. Ogólna charakterystyka badanej firmy.....	75
ROZDZIAŁ IV - ANALIZA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W HOTELU KRYNICA **** CONFERENCE & SPA W KRYNICY ZDROJU .....	79
4.1. Zarządzanie zasobami ludzkimi w badanym przedsiębiorstwie.....	79
4.1.1. Rekrutacja i selekcja personelu.....	80
4.1.2. Doskonalenie i rozwój personelu.....	83
4.1.3. System ocen, wynagradzania i motywowania w firmie.....	85
4.2. Ocena obecnego sposobu zarządzania zasobami ludzkimi stosowanego w firmie w świetle przeprowadzonych badań .....	87
4.3. Propozycje zmian w sposobie zarządzania zasobami ludzkimi .....	105
ZAKOŃCZENIE .....	107
SPIS LITERATURY .....	110
SPIS TABEL.....	114
SPIS RYSUNKÓW .....	114
SPIS WYKRESÓW.....	114
ZAŁĄCZNIK NR 1 – ANKIETA .....	117

ZAŁĄCZNIK NR 2 – OGŁOSZENIE O NABORZE PRACOWNIKA .....	121
ZAŁĄCZNIK NR 3 – ARKUSZ OCENY OKRESOWEJ PRACOWNIKA .....	122

## WSTĘP

Współczesne koncepcje zarządzania ukierunkowują zainteresowanie organizacji na zasoby ludzkie i traktują kapitał ludzki jako kluczowy zasób organizacji, mający wpływ na jej rozwój oraz sprawne funkcjonowanie w otaczającym świecie. Większość pracodawców zdaje sobie sprawę z tego, że siła i zdolności przetrwania firmy tkwią w ludziach w niej zatrudnionych, a lojalność i wiedza personelu są gwarantami sukcesu i wysokiej pozycji organizacji na rynku. Stale rośnie znaczenie funkcji personalnej w firmach. Uważa się, że nie ma organizacji bez ludzi, którzy decydują o jej sukcesie i konkurencyjności. Dlatego tak wiele jest uzależnione od właściwego zarządzania posiadanymi zasobami ludzkimi. Umiejętność zarządzania zasobami ludzkimi jest podstawową kompetencją kadry kierowniczej.

Jako podstawowe elementy procesu zarządzania zasobami ludzkimi uważa się tworzenie strategii personalnej, planowanie zatrudnienia, proces rekrutacji, selekcji i derekrutacji, inwestowanie w rozwój personelu, ocenianie, motywowanie i wynagradzanie pracowników. Niniejsza praca ma być dowodem na to, że właściwe zarządzanie zasobami ludzkimi jest gwarancją osiągnięcia sukcesu rynkowego.

Rozdział pierwszy zawiera informacje na temat zarządzania zasobami ludzkimi. Autorka wyjaśnia pojęcie zarządzania zasobami ludzkimi, wymienia jego funkcje, zadania i cele. Omówione zostały modele zarządzania zasobami ludzkimi oraz podkreślono znaczenie tego procesu. W pierwszym rozdziale wyjaśniono również definicję stylu kierowania oraz wymieniono i opisano style kierowania ludźmi w organizacjach.

W rozdziale drugim zamieszczono informacje na temat procesów zarządzania zasobami ludzkimi. Wyjaśniono pojęcia i proces przeprowadzania rekrutacji i selekcji personelu. Wyjaśniono czym jest derekrutacja i jakie jest jej znaczenie. Autorka zawarła informacje na temat sposobów motywowania personelu do pracy, mając na uwadze motywatory płacowe i pozapłacowe. Wyjaśnione zostały również kwestie związane z funkcjonowaniem systemu oceniania pracowników oraz znaczenie systemu zarządzania rozwojem i doskonaleniem personelu.

Rozdział trzeci zawiera informacje dotyczące badań marketingowych. Wyjaśniono pojęcie kwestionariusza ankietowego oraz sposób jego opracowywania. Autorka pracy zawarła w tym rozdziale cele i hipotezy badawcze. Przedstawiona została również firma, na podstawie której

dokonano oceny procesu zarządzania zasobami ludzkimi. W pracy postawiono pięć hipotez badawczych:

H1: Pracownicy zatrudniani są zgodnie z posiadaną wiedzą i umiejętnościami, niezbędnymi do wykonywania efektywnej pracy na rzecz organizacji.

H2: Pracownicy zwalniani są zgodnie z brakiem posiadanej wiedzy i umiejętności, niezbędnymi do wykonywania efektywnej pracy na rzecz organizacji.

H3: Firma inwestuje w rozwój pracowników na poziomie umożliwiającym wykorzystanie ich wiedzy i umiejętności dla realizacji celów zgodnie z obowiązującym planem szkoleń.

H4: Funkcjonujący w organizacji system oceniania wpływa pozytywnie na wyniki pracy i motywuje personel do działania zgodnego z misją firmy oraz ma odzwierciedlenie w systemie wynagradzania.

H5: Stosowany system wynagradzania wpływa na jakość i rzetelność wykonywanych zadań, jest adekwatny do posiadanych umiejętności i wiedzy personelu, motywuje do pracy na rzecz firmy na wszystkich stanowiskach i szczeblach hierarchii organizacji.

Rozdział czwarty zawiera informacje na temat zarządzania zasobami ludzkimi w Hotelu Krynica \*\*\*\* Conference & Spa. Opisano przebieg rekrutacji, selekcji i derekrutacji personelu. Autorka wyjaśnia jak funkcjonuje w firmie system oceniania i jak firma inwestuje w doskonalenie i rozwój personelu. Zawarto również informacje dotyczące systemu wynagradzania. W rozdziale tym dokonano oceny procesu zarządzania zasobami ludzkimi w Hotelu Krynica \*\*\*\* Conference & Spa. Przedstawiono wyniki przeprowadzonych badań i zaproponowano możliwe do wprowadzenia zmiany.

Pracę napisano w oparciu o pierwotne i wtórne źródła informacji, jakie stanowiła literatura przedmiotu oraz dane udostępnione przez dyrekcję Hotelu Krynica \*\*\*\* Conference & Spa w Krynicy Zdroju.



## **ROZDZIAŁ I – ISTOTA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W PRZEDSIĘBIORSTWIE**

### **1.1. Zarządzanie – pojęcie, istota i funkcje**

Rozpoczynając rozważania o zarządzaniu należy zacząć od wyjaśnienia pojęcia organizacji, gdyż to właśnie zarządzania organizacją dotyczy niniejsza praca. Organizacja jest to grupa ludzi, którzy współpracują ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany, aby osiągnąć pewien zestaw celów<sup>1</sup>. Definicja zarządzania jest już pojęciem nieco bardziej złożonym. Można je zrozumieć lepiej z punktu widzenia zasobów. Organizacje wykorzystują cztery podstawowe rodzaje zasobów ze swojego otoczenia: ludzkie, pieniężne, rzeczowe i informacyjne. Zasoby ludzkie to uzdolnienia zarządcze i siła robocza. Zasoby pieniężne to kapitał finansowy wykorzystywany do finansowania działań bieżących i długookresowych. Do zasobów rzeczowych zaliczamy surowce, pomieszczenia biurowe i produkcyjne oraz sprzęt. Zasoby informacyjne to nic innego jak wszelkie użyteczne dane do skutecznego podejmowania decyzji. Menedżerowie odpowiadają za powiązanie i koordynację tych zasobów dla osiągnięcia celów organizacji. Dokonują tego spełniając cztery podstawowe funkcje kierownicze: planowanie

i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie oraz kontrolowanie. W ten właśnie sposób można zdefiniować zarządzanie, gdyż jest ono zestawem działań obejmujących wymienione funkcje i skierowanych na zasoby organizacji, wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny. Przez działania sprawne należy rozumieć wykorzystywanie zasobów w sposób mądry i bez zbędnego marnotrawstwa, skuteczność oznacza podejmowanie właściwych decyzji i powodzenie w ich wdrażaniu.<sup>2</sup>

Zarządzanie, z angielskiego management, pochodzi od włoskiego słowa określającego kierowanie końmi, sztukę jazdy i ujeżdżania. Powszechnie uważa się, że ma ono zmierzać do realizacji celów firmy dzięki mobilizacji ludzi.<sup>3</sup> Zarządzanie dotyczy przede wszystkim ludzi. Jego celem jest takie współdziałanie wielu osób, które pozwala zneutralizować słabości i maksymalnie wykorzystać talenty i silne strony uczestników.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup>R. W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 5

<sup>2</sup> Ibidem, s. 5 - 7

<sup>3</sup> R. Koch, Słownik zarządzania i finansów, Narzędzia, terminy, techniki od A do Z, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 297

<sup>4</sup> P. F. Drucker; Skuteczne zarządzanie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1976, s. 76

Można wyróżnić osiem zasad, które charakteryzują zarządzanie. Są to:<sup>5</sup>

- skłonność do działania: raczej zrobić coś - cokolwiek - niż poddać zagadnienie kolejnym cyklom analiz i sprawozdań komitetów,
- trzymanie się blisko klienta, poznanie jego preferencji i zaspokojenie ich,
- autonomia i przedsiębiorczość - rozbitcie koncernu na wiele małych filialnych przedsiębiorstw oraz zachęcanie ich do samodzielności i konkurencyjności,
- wydajność dzięki ludziom - wytworzenie u wszystkich pracowników świadomości, że ich możliwie dobra praca ma zasadnicze znaczenie i że będą mieli udział w korzyściach, wynikających z sukcesu firmy,
- bezpośredni kontakt, motywacja przez wartość - naleganie, aby kierownicy trzymali się blisko podstawowej działalności firmy,
- trzymanie się swojej specjalności - pozostanie w dziedzinie, na której firma zna się najlepiej,
- prosta struktura, nieliczny sztab, niewiele szczebli zarządzania, niewiele ludzi na wyższych szczeblach,
- jednoczesna dyscyplina i swoboda - tworzenie klimatu, w którym oddaniu podstawowym wartościom firmy towarzyszy tolerancja wobec wszystkich pracowników, którzy przyjmują te wartości za swoje.

Zarządzanie dotyczy przede wszystkim ludzi. Jest głęboko osadzone w kulturze i wymaga prostych i zrozumiałych wartości, celów działania i zadań, jednocząc wszystkich uczestników. Zarządzanie powinno doprowadzić do tego, by organizacja była zdolna do uczenia się. Wymaga ono komunikowania się wewnątrz organizacji i z otoczeniem. Wymaga również rozbudowanego systemu wskaźników, pozwalających stale i wszechstronnie monitorować, oceniać i poprawiać efektywność działań. Zarządzanie musi być jednoznacznie zorientowane na podstawowy i najważniejszy ostateczny rezultat, jakim jest zadowolony klient.<sup>6</sup>

Zarządzanie należy do nauk ekonomicznych. Obejmuje ono cztery podstawowe funkcje: planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie. Proces zarządzania został zaprezentowany na rysunku nr 1.<sup>7</sup>

---

5 J. A. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, Kierowanie, PWE, Warszawa 1998, s. 30

6 P. F. Drucker, Skuteczne zarządzanie, op. cit., s. 75 - 76

7 R. W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, op. cit., s. 8



**Rysunek 1. Proces zarządzania.**

(źródło: R. W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 8).

Poszczególne funkcje zarządzania następują po sobie zgodnie z ruchem strzałek ciągłych. Jednak czasami zdarza się, że menedżerowie uczestniczą w więcej niż jednym typie działań i często przechodzą od jednego etapu do drugiego w sposób nieprzewidziany – stąd linie przerywane.

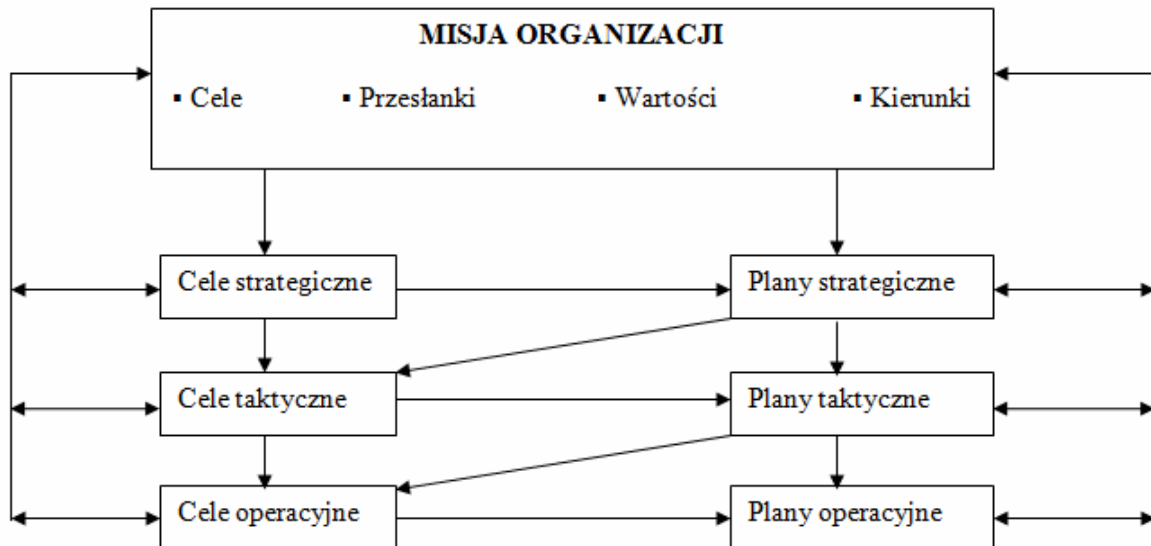
Planowanie jest to wytyczanie celów organizacji i określanie, jak można najlepiej je osiągnąć. Podejmowanie decyzji jest częścią procesu planowania, obejmującą wybór trybu działania spośród zestawu dostępnych możliwości. Planowanie i podejmowanie decyzji pomagają utrzymać sprawność zarządzania, dostarczając wskazówek do przyszłych działań.<sup>8</sup> Podejmowanie decyzji jest podstawą planowania i katalizatorem napędzającym proces planowania. Cele organizacji wynikają z decyzji podejmowanych przez różnych menedżerów. Podjęcie decyzji dotyczącej planu osiągnięcia celów oznacza decyzję o przyjęcie określonego działania. Wzór procesu planowania zaprezentowano na rysunku nr 2.<sup>9</sup>

---

8 Ibidem, s. 9

9 Ibidem, s. 211

## OTOCZENIE



**Rysunek 2. Proces planowania.**

(źródło: R. W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 211).

Według Griffina organizowanie jest to logiczne grupowanie działań i zasobów. Organizowanie to decydowanie o tym, w jaki sposób możliwie najlepiej pogrupować elementy konstrukcyjne organizacji.<sup>10</sup>Przewodzenie jest to zespół procesów wykorzystywanych po to, aby skłonić członków organizacji do wzajemnej współpracy w interesie organizacji. Obejmuje ono szereg różnych procedur i procesów.<sup>11</sup>Kontrolowanie to obserwowanie postępów organizacji w realizowaniu jej celów. Jest to końcowa faza procesu zarządzania. Kontrola to taka regulacja działań organizacji, która sprawia, że jakiś założony element wyniku organizacji pozostaje w możliwych do przyjęcia granicach. Kontrola pomaga organizacji dostosować się do zmian w otoczeniu, ograniczać kumulowanie się błędów, radzić sobie ze złożonością organizacji i minimalizować koszty. Na każdy proces kontroli powinny składać się cztery ogólne etapy: ustalenie norm, zmierzenie wyników, porównanie wyników z normami i ustalenie potrzeby działania korygującego. Działania korygujące mogą dotyczyć korekty odchyleń, zmiany norm lub utrzymania statusu quo.<sup>12</sup>

<sup>10</sup> Ibidem, s. 10 i 343

<sup>11</sup> Ibidem, s. 10 - 11

<sup>12</sup> Ibidem, s. 654 - 661

## 1.2. Pojęcie, znaczenie, funkcje i cele zarządzania zasobami ludzkimi

Termin zarządzanie zasobami ludzkimi (human resource management) używany jest w krajach anglosaskich od ponad czterdziestu lat, jednak dopiero w połowie lat osiemdziesiątych zaczął być utożsamiany z odrębną metodą kierowania personelem, w skrócie zwaną ZZL. ZZL można zdefiniować jako spójne, strategiczne i wszechstronne spojrzenie na problemy związane z kierowaniem i rozwojem zasobów ludzkich w ramach struktur firmy, z tym, że każdy aspekt tego procesu stanowi ważny element zarządzania organizacją jako całością. Zarządzanie zasobami ludzkimi oznacza pewną ideologię, opartą na przekonaniu, że struktury istnieją po to, by dostarczać klientom pewnych wartości (dóbr). Sposobem na osiągnięcie celu jest dalekowzroczne podejście do kwestii kierowania ludźmi i traktowania ich nie jako koszty zmienne, ale jako majątek trwałe. ZZL postrzega ludzi jako cenne źródło sukcesów firmy i należy im zapewnić jak najlepszych przywódców i możliwości pełnego rozwoju zdolności. Najważniejsza jest wspólna wiara w sukces kierownictwa i personelu. Należy wytworzyć atmosferę, pozytywnie wpływającą na zaangażowanie pracowników w realizację celów przedsiębiorstwa. Działania pracownicze cechują się wewnętrzną spójnością, a to z kolei jest motywujące i stymulujące. Duże znaczenie ma proces integracji strategii personalnych i pełnego ich dostosowania do całościowej strategii firmy.<sup>13</sup>

Zastanawiając się nad znaczeniem ZZL w funkcjonowaniu organizacji trzeba zwrócić uwagę na fakt, że firmy coraz częściej budują swoją przyszłość właśnie na ludziach. Ludzie stają się dla firm najważniejszym z zasobów. Przez osoby ludzkie rozumie się ludzi, których przedsiębiorstwo angażuje w prowadzenie swojej działalności. Zasoby ludzkie to ludzie wykonujący pracę dla firmy, razem z ich wiedzą, umiejętnościami, zdolnościami, doświadczeniem i predyspozycjami do pracy.<sup>14</sup> Termin zasoby ludzkie spopularyzował P. Drucker na początku lat pięćdziesiątych XX wieku. Uważał on, że osiągnięcia firmy zależą od tego, czy potrafi ona skłonić ludzi do wydajności, czyli do pracy. Zarządzanie pracownikiem i pracą jest więc jedną z podstawowych funkcji ZZL.<sup>15</sup>

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest niczym innym jak strategią i praktyką nabywania, wykorzystywania, doskonalenia pracowników, a także zatrzymywania ich umiejętności

---

13 M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 9

14 Z. Pawlak, Personalna funkcja firmy, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2003, s.13

15 P. Drucker, Praktyka zarządzania. Wydawnictwo Nowoczesność, Kraków 1994, s. 275

w firmie.<sup>16</sup> Zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi aktualną koncepcję realizacji funkcji personalnej organizacji, której zadaniem jest dostosowanie cech zasobów ludzkich do celów firmy, zharmonizowanych z potrzebami pracowników, w określonych zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowaniach.<sup>17</sup>

Należy odróżnić zarządzanie zasobami ludzkimi od zarządzania personelem. Zarządzanie zasobami ludzkimi pozostaje w sprzeczności z zarządzaniem personelem. Zarządzanie personelem przyjmuje perspektywę pluralistyczną, zarządzanie ZZL wymaga ram jednolitych. Zarządzanie personelem jest taktyczne, a zarządzanie zasobami ludzkimi strategiczne.<sup>18</sup>

Zarządzanie zasobami ludzkimi to zestaw działań organizacji mających na celu pozyskiwanie, rozwój i utrzymywanie działającej efektywnie siły roboczej. Odbywa się to w kontekście złożonego i nieustannie zmieniającego się otoczenia. Trzy szczególnie ważne składniki tego kontekstu to strategiczne znaczenie gospodarowania zasobami ludzkimi oraz otoczenie społeczne i prawne.<sup>19</sup>

Przedstawiciele szkoły Harvardzkiej –Beer i Spector ujmując filozofię ZZL sądzą, że można ogólnie określić założenia, które stanowią podłoże przemian i które nazywane są zarządzaniem zasobami ludzkimi. Założenia te wyglądają następująco:<sup>20</sup>

- konieczne są aktywne przemiany całego systemu, ze szczególnym uwzględnieniem tych elementów, które wiążą zarządzanie zasobami ludzkimi z planowaniem strategicznym i zmianami kulturowymi,
- ludzie stanowią społeczny kapitał, który ciągle potrafi się rozwijać,
- możliwe jest wytworzenie świadomości wspólnoty interesów między poszczególnymi osobami zaangażowanymi finansowo w przedsiębiorstwo,
- dąży się do zachowania równowagi władzy, by dominowało zaufanie i współpraca,
- tworzy się kanały komunikacji, by pobudzać zaufanie i poświęcenie,
- koncentruje się na dążeniu do celu,
- kładzie się nacisk na udział i świadomy wybór pracowników.

---

16 M. Adamiec, B. Kożusznik, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wydawnictwo AKA-DE, Kraków 2000, s. 18

17 H. Król, A. Ludwiczynski, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kapitał ludzki w organizacji. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 71

18 O. Lundy, A. Cowling, Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 68

19 R. W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, op. cit., s. 440 - 441

20 M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie, op. cit., s. 16

Główne założenia zarządzania zasobami ludzkimi prezentują się następująco:<sup>21</sup>

- pracownicy jako cenny kapitał – trwałą, silną pozycję i konkurencyjność firma uzyskuje dzięki ludziom, powinni być oni zatem traktowani nie jako koszty zmienne, lecz jako cenny kapitał, który można pomnażać, czyli podnosić jego wartość,
- strategia i kultura są niezwykle istotne – wydajność organizacyjną można znacznie podnieść, jeśli się zwróci baczna uwagę na rozwój jednolitej strategii ekonomicznej i personalnej firmy oraz będzie kształtować swoistą kulturę organizacji, ważne jest także perspektywiczne ujęcie problemów związanych z zarządzaniem ludźmi i kreowaniem kultury firmy, każdy aspekt kierowania personelem powinien odpowiadać zasadom kierowania firmą i rozwijać jej organizacyjną kulturę,
- liczy się zaangażowanie, a nie posłuszeństwo – osiągnięcie optymalnego wykorzystania zasobów ludzkich jest możliwe dzięki opracowaniu spójnej i konsekwentnej polityki, która będzie promować zaangażowanie w pracę na rzecz organizacji i uwalniać pokłady kreatywności i energii pracowników, w rezultacie zaowocuje to wzmożoną wydajnością pracy, jednym z głównych wątków jest nacisk na wspólnotę interesów pracownika i pracodawcy w celu osiągnięcia sukcesu, co uwalnia ogromny potencjał inicjatywy i zaangażowania pracowników szeregowych.

Nadrzędnym celem zarządzania zasobami ludzkimi jest skuteczne i efektywne osiągnięcie celów przedsiębiorstwa. Należy temu podporządkować wszystkie cząstkowe działania, które składają się na personalną funkcję firmy. Działaniami tymi są pozyskiwanie ludzi, ich szkolenie, wynagradzanie, rozwój i inne. Aby zrealizować cel nadrzędny należy realizować szereg podrzędnych celów ZZL. Należą do nich:<sup>22</sup>

- cel techniczny – uwzględnia punkt widzenia kierownictwa, polega na osiągnięciu optymalnego dostosowania ludzi do stanowisk, tłumaczy się go twierdzeniem: właściwy człowiek na właściwym miejscu, realizowany jest gdy:
  - firma posiada odpowiednią liczbę personelu, dostosowaną do rodzaju i rozmiarów realizowanych zadań oraz finansowych możliwości,
  - ludzie wykonują pracę na rzecz firmy z wysoką wydajnością i jakością,

---

21 Ibidem, s. 17

22 Z. Pawlak, Personalna funkcja firmy, op. cit., s. 24

- w firmie nie występują poważniejsze problem personalne, które rzutowałyby na sprawność działania i wyniki finansowe,
- pracownicy identyfikują się z firmą i dbają o jej interesy i mienie,
- firma posiada niezbędne źródła kadr na wypadek sytuacji nieprzewidzianych,
- cel humanistyczny – uwzględnia punkt widzenia ludzi zaangażowanych w pracę firmy, celem tym jest zapewnienie właściwych warunków pracy oraz potrzeb życiowych, polega na:
  - właściwym (prawnie i etycznie) traktowaniu pracowników,
  - zapewnieniu pracownikom godziwego i sprawiedliwego wynagrodzenia, adekwatnego do możliwości firmy i konkurencyjnego na rynku pracy,
  - poczuciu zadowolenia pracowników z pracy i jej warunków,
  - stworzeniu warunków realizacji potrzeb, oczekiwań, aspiracji i dążeń pracowników w ramach posiadanych możliwości,
  - zapewnieniu pracownikom możliwości udziału w decyzjach o sprawach, które dotyczą ich w sposób bezpośredni,
  - stworzeniu pracownikom możliwości awansu zawodowego i rozwoju.

Cele te są komplementarne wobec siebie. Pełna realizacja celu technicznego w dużej mierze uwarunkowana jest realizacją celu humanistycznego. Firma, która dba o swoich pracowników musi mieć wyższe efekty pracy niż firma, która nie bierze pod uwagę interesów personelu. Realizacja celu technicznego powinna przynieść firmie efekty finansowe, umocnić jej konkurencyjność na rynku i co za tym idzie sprzyjać podwyższeniu zarobków i inwestowaniu w ludzi.<sup>23</sup>

Cele ZZL można również ująć następująco:<sup>24</sup>

- umożliwienie kierownictwu osiągnięcie wyznaczonych celów poprzez zaangażowanie personelu,
- pełne wykorzystanie możliwości i umiejętności wszystkich zatrudnionych osób,
- podsyćanie zaangażowania pracowników w pracę przez ścisłą kontrolę jakości działań, ale też kontrolę jakości całej organizacji,

---

<sup>23</sup> Ibidem, s. 24

<sup>24</sup> M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie, op. cit., s. 17 - 18



- spajanie i integrowanie zasad polityki dotyczącej zasobów ludzkich z planami rozwoju firmy i umacnianie kultury i czuwanie nad przeprowadzeniem niezbędnych przemian,
- opracowanie spójnego zestawu zasad polityki personalnej i zatrudnienia w celu optymalnej obsady stanowisk i poprawy jakości pracy,
- stworzenie warunków pracy, dzięki którym będą mogły uwolnić się drżące w pracownikach pokłady energii i kreatywności,
- stworzenie takich warunków, w których nowatorstwo, praca zespołowa i jakość totalna będą mogły się w pełni rozwijać,
- podtrzymywanie gotowości do elastycznego działania w ramach tzw. organizacji zdolnej do adaptacji, a także po to by dążyć do doskonałości.

Celem ZZL jest umożliwienie firmie osiągnięcia sukcesu dzięki zatrudnionym w niej ludziom. Cele ZZL można sformułować następująco:<sup>25</sup>

- zapewnienie szeregu usług wspierających cele przedsiębiorstwa i stanowiących element procesu kierowania organizacją,
- pozyskanie i zatrzymanie w firmie wykwalifikowanych, zaangażowanych i dobrze umotywowanych pracowników,
- podnoszenie i rozwijanie wrodzonych możliwości ludzi - ich wkładu, potencjału i zdolności do znalezienia zatrudnienia - przez zapewnienie szkoleń i ciągłych szans rozwoju,
- stworzenie klimatu umożliwiającego utrzymywanie produktywnych i harmonijnych relacji między kadrą kierowniczą a pracownikami, sprzyjających rozwijaniu się poczucia wzajemnego zaufania.

Troska o ludzi oznacza przyciąganie, zatrzymywanie, rozwój i motywowanie właściwej grupy pracowników oraz pomoc w stworzeniu odpowiedniej kultury i klimatu. Wymagane jest podejście strategiczne, w którym dostrzega się, że potencjał firmy zależy od potencjału jej zasobów. Celem jest dopasowanie zasobów ludzkich do obecnych i przyszłych potrzeb przedsiębiorstwa. Oznacza to położenie nacisku na rozwój kapitału intelektualnego i zarządzanie wiedzą. Zarządzanie zasobami ludzkimi powinno być rozpatrywane w kontekście strategii, struktury i kultury organizacji oraz na poziomie operacyjnym i strategicznym. Należy się jednak

---

25 Z. Dworeczki, Strategiczne zarządzania zasobami ludzkimi - w stronę paradygmatu organizacji uczącej się, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 1/2001

skoncentrować nie tylko na potrzebach przedsiębiorstwa dotyczących ludzi, ale także na potrzebach samych ludzi. Trzeba pamiętać, że każda organizacja stanowi społeczność złożoną z podmiotów reprezentujących różne interesy, które należy zidentyfikować i uszanować. Jak określił to Freeman, grupy interesów to dowolne grupy lub osoby indywidualne, które mogą wywierać wpływ na realizację celu organizacji lub których realizacja tych celów może w jakiś sposób dotyczyć. Freeman zaleca proces syntezy grup interesów, w trakcie którego analizuje się i uwzględnia poglądy grup interesów na temat zarządzania organizacją i tego, jak należy realizować ich cele. Warto zwrócić uwagę na funkcje zarządzania zasobami ludzkimi. Są to konkretne działania, które składają się na kształtowanie zasobów ludzkich w firmie. Do głównych funkcji ZZL zaliczamy:<sup>26</sup>

- analiza pracy – polega na określeniu charakterystyki poszczególnych stanowisk pracy w firmie i na sformułowaniu wymagań kwalifikacyjnych, jakie muszą spełnić osoby na określonych stanowiskach,
- wartościowanie pracy – ocena stopnia trudności pracy na poszczególnych stanowiskach, dokonywana w celu określenia stawek płacy zasadniczej,
- analiza zasobów ludzkich – badanie stanu zasobów ludzkich przedsiębiorstwa i określenie tendencji rozwoju tych zasobów,
- planowanie zasobów ludzkich – określenie przyszłych stanów zasobów ludzkich w firmie i formułowanie potrzeb firmy na zasoby ludzkie,
- dobór pracowników – jest to zespół działań, które składają się na pozyskiwanie personelu, w tym rekrutacja, selekcja, przyjmowanie do pracy, adaptacja pracownicza i przemieszczanie ludzi pomiędzy stanowiskami pracy wewnątrz firmy,
- szkolenie pracowników – zespół działań mających na celu podniesienie kwalifikacji i kompetencji personelu,
- ocenianie pracowników – dokonywanie oceny przydatności do pracy oraz oceny wyników pracy osób na poszczególnych stanowiskach,
- wynagradzanie pracowników – stosowanie wobec zatrudnionych rozmaitych form gratyfikacji za wykonaną pracę,
- rozwój indywidualny pracowników – tworzenie rezerwy kadrowej na stanowiska kierownicze, awansowanie pracowników oraz zarządzanie karierami pracowniczymi,

---

26 Z. Pawlak, Personalna funkcja firmy, op. cit., s. 30-31

- kształtowanie warunków pracy – działania obejmujące ochronę pracowników przed wypadkami i chorobami zawodowymi, zarządzanie czasem pracy, kształtowanie porządku i dyscypliny pracy w przedsiębiorstwie,
- zbiorowe stosunki pracy i partycypacja pracownicza – działania związane z zawieraniem układów zbiorowych pracy i rozwiązywanie zbiorowych sporów, a także tworzenie form współuczestnictwa pracowników w zarządzaniu firmą, wyniku finansowym i własności firmy,
- zwalnianie pracowników – działania związane z rozwiązywaniem stosunku pracy z pracownikami,
- system informacji personalnej – działania i procedury w zakresie tworzenia, gromadzenia, przechowywania i aktualizacji informacji o zasobach ludzkich w firmie, zbiory tych informacji i środki techniczne służące wymienionym działaniom.

W celu realizacji wymienionych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi należy opracować i stosować rozmaite metody, formularze, techniki, bazy danych, procedury i często aparatury specjalistyczne. Środki, które wspomagają wypełnianie funkcji personalnej w firmie zwane są narzędziami zarządzania zasobami ludzkimi. Najważniejsze z nich przedstawiono w tabeli nr 1.<sup>27</sup>

Troska o ludzi oznacza przyciąganie, zatrzymywanie, rozwój i motywowanie właściwej grupy pracowników, a także pomoc w stworzeniu odpowiedniej kultury i klimatu. Wymagane jest podejście strategiczne, w którym dostrzega się, że potencjał firmy zależy od potencjału jej zasobów. Celem jest dopasowanie zasobów ludzkich do obecnych i przyszłych potrzeb przedsiębiorstwa. Należy zatem położyć nacisk na rozwój kapitału intelektualnego i zarządzanie wiedzą. Zarządzanie zasobami ludzkimi powinno być rozpatrywane w kontekście strategii, struktury i kultury organizacji oraz na poziomie operacyjnym i strategicznym.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Ibidem, s. 33

<sup>28</sup> A. Poczowski, Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2003, s. 17

**Tabela 1. Narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi w odniesieniu do funkcji ZZL**

Funkcja ZZL	Wybrane narzędzia ZZL
Analiza pracy	metody analizy pracy, druki opisów stanowisk pracy, druki zestawów wymagań kwalifikacyjnych
Wartościowanie pracy	metody wartościowania pracy, klucze analityczne, druki kart taryfikacyjnych, tabele płac zasadniczych
Analiza zasobów ludzkich	metody analizy zasobów ludzkich, kwestionariusze ankiet i wywiadów
Planowanie zasobów ludzkich	metody planowania zasobów ludzkich, formularze planów
Dobór	metody doboru, kwestionariusze rozmów kwalifikacyjnych, testy, symulatory techniczne, druki umów o pracę, programy adaptacji
Szkolenie	metody szkolenia, programy szkoleniowe, środki dydaktyczne
Ocenianie	metody oceniania, kryteria oceniania, formularze ocen pracowniczych
Wynagradzanie	wzory regulaminu wynagradzania, tabele płac, listy płac, regulamin premiowania, regulamin funduszu świadczeń socjalnych
Rozwój indywidualny	lista rezerwy kadrowej, ścieżki awansu, plan indywidualny kariery
Kształtowanie warunków pracy	instrukcja bhp, środki ochrony osobistej, ubrania i obuwie robocze, rozkłady i harmonogramy czasu pracy, wzory regulaminu pracy
Zbiorowe stosunki pracy i partycypacja pracownicza (ZSP i PP)	wzory układów zbiorowych, wzory regulaminu wyrobów przedstawicieli załogi do rady nadzorczej firmy
Zwalnianie	metody zwalniania, druk świadectwa pracy
System informacji personalnej (SIP)	akta personalne ( w tym osobowe), bazy danych na nośnikach elektronicznych, komputery, programy komputerowe

Źródło: Z. Pawlak, Personalna funkcja firmy, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2003, s. 33.

### 1.3. Koncepcje i modele zarządzania zasobami ludzkimi

Geneza pojęcia ZZL powinna być rozpatrywana w kontekście przebiegu funkcji personalnej w przedsiębiorstwie. Rozwój podstawowych świadczeń przypada na początek XIX wieku. Do czasu II wojny światowej wzbogacono je o świadczenia socjalne. Wraz z upływem lat zarządzanie personelem rozszerzono o porady i podstawowe szkolenia dla pracowników. Lata 40. i 50. XX wieku to okres szybkiego rozwoju kadry pracowniczej, której obowiązki obejmowały rekrutację, selekcję, szkolenia dla nowych pracowników i zarządzanie wynagrodzeniami. Nastąpił również wzrost ilości specjalistów, którzy zajmowali się szkoleniami w firmach, oceną pracy i planowaniem zatrudnienia. O funkcji personalnej, czyli obejmującej wszystkie działania związane z funkcjonowaniem ludzi w firmie można mówić już od okresu paleolitu. W zarządzaniu zasobami ludzkimi możemy mówić o trzech okresach:<sup>29</sup>

- era przedindustrialna – okres artystów i generalistów – polowanie, gromadzenie zapasów, sporządzanie ubrań, uprawa roli, wydobywanie rud, obróbka metalu, budownictwo, żeglarstwo, rzemiosło, handel,
- era industrialna – okres specjalistów – rozwój przemysłu, produkcji masowej, powstawanie wielu prostych i łatwych do opanowania prac, struktury organizacyjne, stały czas pracy, koszty pracy i jej wartościowanie, stosunki pracy, ocenianie pracowników, wynagradzanie na podstawie czasu pracy,
- era postindustrialna – okres pracy zespołowej i samopomocy – elastyczne systemy produkcji, wykorzystywanie systemów informatycznych, wyszczuplanie organizacji, restrukturyzacja, reengineering, rozwój usług, BSC, EVA, telepraca, organizacja wirtualna, nowa gospodarka, ukierunkowanie na klienta, strategie personalne, wielozadaniowość, elastyczne formy zatrudnienia i wynagradzania, grupowe formy pracy, ocenianie wielopodmiotowe, audyt, outsourcing, outplacement, coaching, kapitał intelektualny, zarządzanie wiedzą.

Lata 80. To okres powstawania związków zawodowych, które miały reprezentować pracowników i dbać o ich stosunki z pracodawcami. Duży nacisk kładło się na programy doszkalające i systemy motywacji i oceny pracowniczej. W latach 90. stopniowo zaczęła dominować praca zespołowa i zaangażowanie niezbędne do właściwego funkcjonowania firmy.

---

<sup>29</sup> Zarządzanie zasobami ludzkimi, [http://pl.wikipedia.org/wiki/Zarz%C4%85dzanie\\_zasobami\\_ludzkimi](http://pl.wikipedia.org/wiki/Zarz%C4%85dzanie_zasobami_ludzkimi), (data odczytu 31.03.2014.)

Nastąpił postęp standaryzacji norm i systemów szkoleń w związku z łączeniem się przedsiębiorstw. Zarządzanie zasobami ludzkimi rozwinęło się również dzięki socjologii, psychologii, etyce i powstałym szkołom zarządzania. Wprowadziły one zasadę związku wydajności pracy z płacą, zagadnienia kierowania i przywództwa organizacyjnego, metody optymalizacji pracy fizycznej, analizę procesów i relacji społecznych w organizacjach, pracę zespołową i tak dalej. ZZL jako system działań rozwijało się na przestrzeni lat i ciągle jest udoskonalane wraz z rozwojem społeczno – gospodarczym.<sup>30</sup>

W teorii i praktyce zarządzania potencjałem ludzkim w organizacjach można wyodrębnić kilka charakterystycznych trendów rozwojowych:<sup>31</sup>

- biurokratyzację – koncentracja na administrowaniu, dokumentacji personalnej (do lat 60.),
- instytucjonalizację – centralizacja i specjalizacja w zakresie tradycyjnych zagadnień personalnych, takich jak zatrudnianie, wynagradzanie, sprawy socjalne i prawne (lata 60.),
- humanizację – rozwój humanizacji pracy, partycypacji pracowników w zarządzaniu, doskonalenie kwalifikacji i stosunków międzyludzkich (lata 70.),
- ekonomizację – rosnąca rola uelastycznienia i racjonalizowania pracy, odbiurokratyzowanie funkcji personalnej firmy (lata 80.),
- entre – i intrapreneuring – trend zapoczątkowany na przełomie lat 80. i 90., kładący nacisk na włączanie pracowników w proces kształtowania przedsiębiorstwa i współodpowiedzialności za podejmowane decyzje.

W literaturze światowej zaobserwować można zmianę terminologii i pojawienie się pojęcia ZZL w miejsce zarządzania kadrami lub personelem. Pojęcie zarządzania zasobami ludzkimi kształtuje zupełnie nową filozofię zarządzania kapitałem ludzkim. Wprowadzenie nowego określenia było próbą zmiany dotychczasowego postępowania wobec ludzi w firmach, gdzie zasoby ludzkie postrzegano jako koszty działalności gospodarczej. Nowa filozofia zwraca uwagę

---

30 J. Moczydłowska, Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008, s. 20 - 27

31 Ibidem, s. 21

na to, że zasoby ludzkie są kapitałem, który trzeba pomnażać. Modelowe pojęcie zarządzania zasobami ludzkimi obejmuje:<sup>32</sup>

- strategię personalną, która wchodzi w skład strategii organizacji i jest koncepcją, która kształtuje i angażuje zasoby ludzkie do realizacji określonych celów szczegółowych,
- procesy personalne powiązane z zasadniczymi procesami biznesowymi,
- narzędzia potrzebne do rozwiązywania kwestii personalnych.

Te trzy obszary, powiązane ze sobą, oddziałują na aktorów ZZL, czyli na funkcję personalną firmy, w której główną rolę pełnią menedżerowie, a na efekty pozostałych elementów systemu wpływ mają ich zdolności. Na podstawie zasad polityki personalnej można wyróżnić dwa modelowe podejścia do ZZL. Są to model sita i model kapitału ludzkiego. Wyróżniamy również model mieszany polityki personalnej, który korzysta z założeń modelu sita w czasie rekrutacji

i selekcji oraz z modelu kapitału ludzkiego po zatrudnieniu pracowników, w których inwestują. Ważnym elementem ZZL jest strategia personalna. Jej typ zależy od ogólnej strategii firmy. Na rozwój strategicznego ujęcia zarządzania zasobami ludzkimi wpływ miały dwa modele: Michigan i Harvardzki.<sup>33</sup>

Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji realizowane jest przez model sita i kapitału ludzkiego. Założenia każdego z nich są następujące:<sup>34</sup>

- model sita - uznaje selekcję pracowników za podstawową działalność komórek personalnych, opiera się na założeniu, że człowiek jest taki, jaki jest i nie można go zmienić, firmy powinny wybierać najlepszych wśród możliwych kandydatów i stopniowo pozbywać się pracowników gorszych, w efekcie przedsiębiorstwo zatrudnia tylko najbardziej wykwalifikowanych specjalistów na rynku, model ten zmusza pracowników do rywalizacji, wyłuskiwaniu i odsiewaniu najsłabszych oraz motywowaniu do lepszej pracy służą przeglądy kadrowe i okresowe oceny pracowników, przydatność pracowników mierzona jest posiadaniem przez nich kwalifikacji, które udokumentowane są odpowiednim dyplomem lub zaświadczeniem, model ten zakłada również minimalizację nakładów na szkolenia i przyjmowanie przez

---

32 Zarządzanie zasobami ludzkimi, [http://pl.wikipedia.org/wiki/Zarz%C4%85dzanie\\_zasobami\\_ludzki](http://pl.wikipedia.org/wiki/Zarz%C4%85dzanie_zasobami_ludzki), (data odczytu: 30.03.2014)

33 Ibidem

34M. Kostera, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 25-29

firmę tylko w pełni ukształtowanych kandydatów, jego główną zaletą jest minimalizacja wydatków związanych z ZZL (firma może dzięki temu lepiej nagradzać personel i pozyskiwać z rynku faktycznie najlepszych, w staraniach o ludzi do pracy daje jej to przewagę konkurencyjną), zatrudnianie ludzi kompetentnych umożliwia osiągnięcie wysokiej wydajności i jakości pracy, model ten nie sprzyja jednak dobrej atmosferze w pracy, wyzwala w ludziach najgorsze mechanizmy rywalizacji, które prowadzą do nieuczciwych postępowań (jest tak ze względu na nieustanną walkę o utrzymanie posady i uzyskania awansu), prowadzi do kształtowania się złych stosunków międzyludzkich, w przedsiębiorstwie często wybuchają konflikty, ludzie nie koncentrują się na pracy, a myślą jak zapewnić sobie przewagę i ochronić się przed innymi, warunki pracy są stresogenne, a atmosfera ciągłej rywalizacji i konfliktu może prowadzić do zaburzeń emocjonalnych i zawodowego wypalenia, zaobserwować można znaczącą rotację personelu i obniżenie wydajności i jakości pracy, wysokie wyniki są tylko chwilowe i nie można ich utrzymać w dłuższym okresie czasu, model sita dostosowany jest do rynku pracodawcy, a system taki nie sprzyja poczuciu bezpieczeństwa, integracji z firmą, lojalności i realizowany jest tam, gdzie realizowana jest strategia obniżki kosztów,

- model kapitału ludzkiego – oparty jest na założeniu, że człowiek uczy się i zmienia przez całe życie, przywiązuje się do miejsca pracy i jest lojalny wobec firmy, głównym instrumentem ZZL jest rozwój personelu, przy doborze ludzi testuje się ich wiedzę, umiejętności zawodowe, ale także osobowość, motywację i uzdolnienia kandydatów, firmy stawiają wówczas na zatrudnienie długookresowe i traktują personel jako zasób, w który należy inwestować, stosowanie tego modelu zapewnia dobrą atmosferę pracy, a poziom wyników uzyskanych przez pracowników jest stabilny i wysoki w perspektywie długookresowej, ludzie mają gwarancję pracy i rozwoju, niestety model ten ma wysokie koszty pracy, gdyż firmy wydatkują inwestycje w rozwój ludzi, w momencie rekrutacji nie zwraca się uwagi na oficjalne świadectwa i dyplomy, a na osobowość kandydata, do pracy przyjmowane są osoby o dużym potencjale rozwojowym, niekonfliktowe i skłonne do współpracy.

Modele sita i kapitału ludzkiego są skrajnymi przypadkami. Większość firm funkcjonuje w oparciu o modele mieszane. W obrębie jednej firmy stosowane są odmienne modele polityki



personalnej wobec różnych stanowisk. Zasadę sita zwykle stosuje się w odniesieniu do stanowisk wykonawczych, operacyjnych, natomiast w stosunku do specjalistów i kadry zarządzającej stosuje się zasady modelu kapitału ludzkiego. Sytuacja ta spowodowana jest faktem, że na stanowiska mniej wykwalifikowane łatwiej znaleźć kandydatów niż na stanowiska menedżerskie, specjalistyczne.<sup>35</sup>

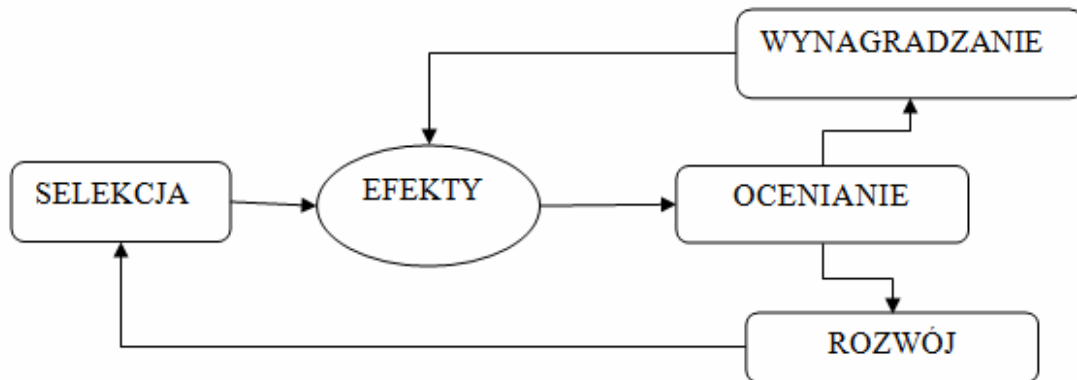
Model Michigan powstał na Uniwersytecie Michigan w USA i był efektem pracy grupy badaczy, która opracowała koncepcję strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. Zintegrowano w nim ZZL ze strategią firmy i jej strukturą organizacyjną. Struktura organizacyjna i zarządzanie zasobami ludzkimi jest wynikiem strategii. Wyróżniono w nim cztery funkcje zarządzania zasobami ludzkimi: dobór pracowników, ocenianie efektów pracy, nagradzanie pracowników i ich rozwój. Składniki te wzajemnie połączone tworzą cykl zasobów ludzkich. Odpowiednie ukształtowanie elementów cyklu umożliwia skuteczne oddziaływanie na zachowania personelu, a te z kolei prowadzą do osiągnięcia celów odnoszących się do efektywności. Są one istotne na każdym poziomie zarządzania: taktycznym, operacyjnym i strategicznym. Priorytetowy jednak jest aspekt strategiczny, ale jego rola ograniczona jest do instrumentu implementacji strategii, a nie do jej tworzenia.<sup>36</sup> Model Michigan koncentruje się na pojęciu zasoby. Przyjmuje, że ludźmi należy zarządzać tak, jak innymi zasobami. Powinni być oni pozyskiwani najmniejszym kosztem i efektywnie wykorzystywani, a ich umiejętności mają być w pełni eksploatowane. Model ten stosuje się do wszystkich pracowników, bez względu na wymiar etatu czy długość trwania umowy o pracę. Polityka zarządzania zasobami ma na celu wzajemne dopasowanie zasobów ludzkich i strategii firmy. Zadaniem tej polityki jest zapewnienie realizacji założeń strategicznych przez reorganizację strukturalną, odpowiedni system płac i zredukowanie liczby personelu.<sup>37</sup> Cykl ZZL w modelu Michigan zaprezentowano na rysunku nr 3.

---

35 Z. Pawlak, Personalna funkcja firmy, op. cit., s. 27

36 A. Pocztowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 23 - 24

37 Model Michigan, [http://pl.wikipedia.org/wiki/Model\\_Michigan](http://pl.wikipedia.org/wiki/Model_Michigan), (data odczytu: 30.03.2014)



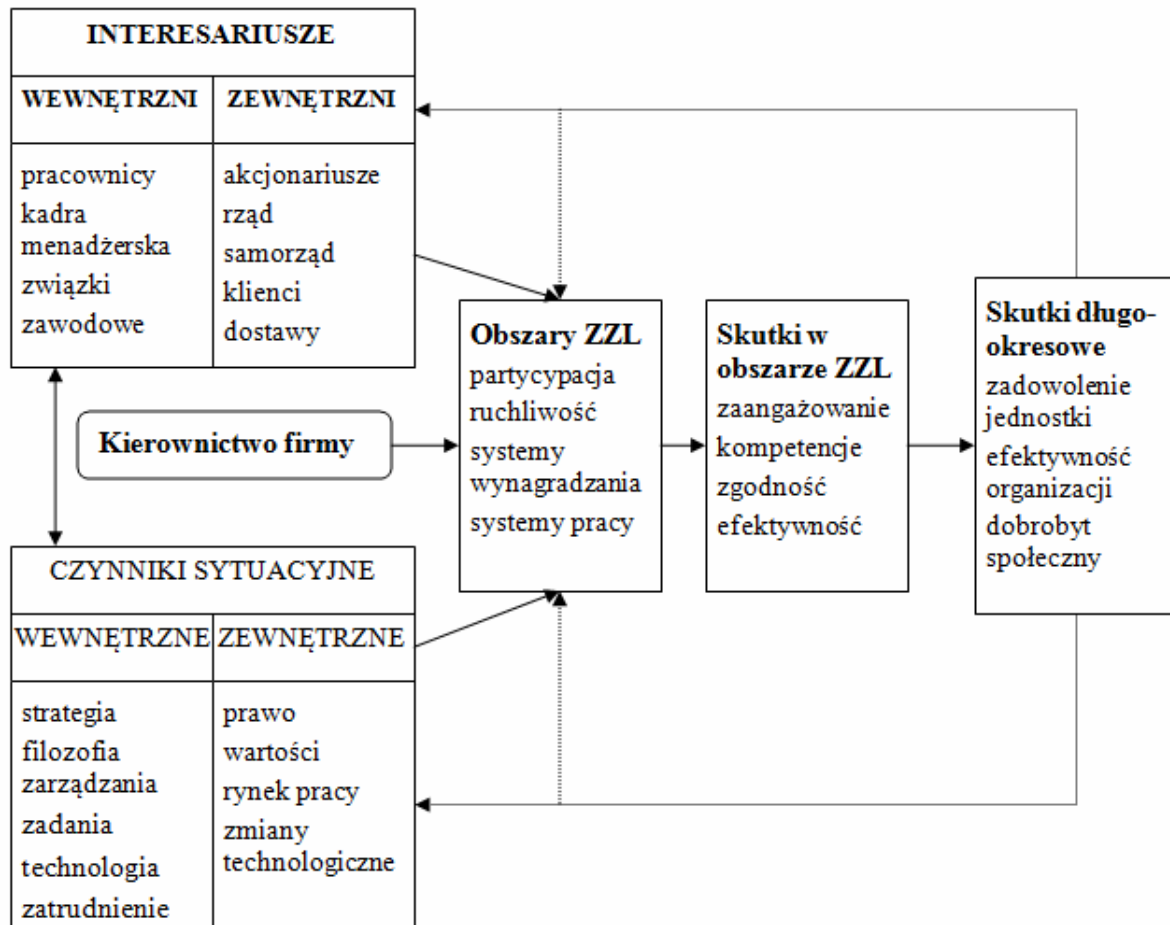
**Rysunek 3. Cykl zasobów ludzkich w Modelu Michigan.**

(źródło: A. Pocztowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s.24)

Model Harvardzki zarządzania zasobami ludzkimi opiera się na czterech obszarach ZZL, w których podejmowane są decyzje. Są to partycypacja pracowników, ruchliwość pracownicza, systemy wynagradzania i systemy pracy. Opracowany został przez Beera i innych w 1984 roku i zwraca uwagę, że istnienie wielu różnych rodzajów nacisków, jakim poddawane są firmy wymaga przyjęcia szerszej, pełniejszej i bardziej strategicznej perspektywy w spojrzeniu na ludzkie zasoby organizacyjne. Naciski te tworzą potrzebę zastosowania długoterminowej perspektywy zarządzania ludźmi i uznania ich za potencjalne aktywa, a nie tylko koszty zmienne. Model ten zmodyfikował Wolton w 1985 roku, który zwrócił uwagę na konieczność przejścia od strategii kontroli do strategii zaangażowania.<sup>38</sup>ZZL stanowią przedmiot zainteresowania akcjonariuszy, pracowników, organów państwowych i samorządowych i związków zawodowych. Decyzje w sferze ZZL pociągają za sobą skutki bezpośrednie (zaangażowanie, produktywność, współpraca) i pośrednie (dobrobyt, zadowolenie), które powodują efekt sprzężenia zwrotnego i tworzą w nim wzajemne zależności.<sup>39</sup>Cykl ZZL w modelu Harvardzkim pokazano na rysunku nr 4.

38 T. Listwan, Zarządzanie kadrami, C. H. Beck, Warszawa 2010, s. 23

39 A. Pocztowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, op. cit., s. 25



Rysunek 4. Harvardzki model ZZZ.

(źródło: A. Pochtowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s.25).

#### 1.4. Style kierowania ludźmi w organizacjach

Styl kierowania lub przywództwa jest to sposób postępowania przełożonego w stosunku do podwładnych, odzwierciedlający jego cechy osobowościowe lub przekonania o skutecznym zarządzaniu personelem. Styl przywództwa często jest wypadkową cech osobowościowych przełożonego i cech osobowościowych podwładnych oraz struktury zespołu pracowniczego. Wybór stylu zależy od kierownika i podwładnych oraz czynników sytuacyjnych. Styl kierowania zależy też od doświadczenia kierownika, jego wiedzy i cech osobowościowych. Przejawia się w takich instrumentach kierowania jak środki i metody organizacji formalnej (przepisy, procedury, oceny kadrowe, system wynagrodzeń) i środki i metody psychologiczne (socjogramy, treningi grupowe, techniki negocjacji). W ogólnym ujęciu styl kierowania jest praktycznie

uksztalowanym i względnie trwałym sposobem oddziaływania kierownika na podwładnych, by ich zachowanie prowadziło do osiągnięcia z góry określonego celu. Ogólnie można mówić o dwóch stylach kierowania:<sup>40</sup>

- potencjalny – kształtowany jest przez zespół poglądów i przekonań kierownika na temat mechanizmów zachowań podwładnych oraz sposobów skutecznego wypełniania własnej woli, akceptowanej przez zwierzchników, jest to tzw. filozofia kierowania, która przejawia się w odpowiednim zachowaniu organizacyjnym kierownika wobec podwładnych, w stosunku do zakresu ich samodzielności i odpowiedzialności, do wyników ich pracy, jest to racjonalnie pomyślany wzorzec zachowania organizacyjnego kierownika wobec podwładnych, by najkorzystniej spełniał role kierownicze,
- rzeczywisty – to praktycznie ukształtowany i faktycznie stosowany zintegrowany system metod, technik i innych narzędzi oddziaływania na podwładnych, dostosowany do celów założonych, realizowanych zadań i konkretnych warunków działania.

Pierwsze klasyfikacje stylów kierowania wiążą się z badaniami prowadzonymi przez Kurta Lewina, Ronalda Lipitta i Ralpha K. White'a. Przeprowadzili oni wiele eksperymentów w celu prześledzenia wpływu stosowania trzech odmiennych stylów kierowania:<sup>41</sup>

- autokratycznego – kierownik autokrata sam ustala cele grupy i zadania prowadzące do ich osiągnięcia oraz sam dokonuje podziału pracy w zakresie ustalenia celów między uczestników grupy,
- demokratycznego – kierownik demokrata zachęca grupę do podejmowania decyzji w zakresie ustalenia celów jej działania, zadań prowadzących do ich realizacji i podziału czynności, sam bierze udział w pracy wykonywanej przez grupę,
- nieingerującego – kierownik nieingerujący pozostawia członkom grupy maksimum swobody w ramach realizacji zadań, sam nie podejmuje żadnych decyzji, nie uczestniczy w pracach grupy, nie ocenia też pracy podwładnych.

W zależności od relacji przywódcy do pracownika i celów organizacji można wyróżnić cztery style podstawowe:<sup>42</sup>

---

40 Styl kierowania, [http://pl.wikipedia.org/wiki/Styl\\_kierowania](http://pl.wikipedia.org/wiki/Styl_kierowania), (data odczytu 31.03.2014)

41 Ibidem

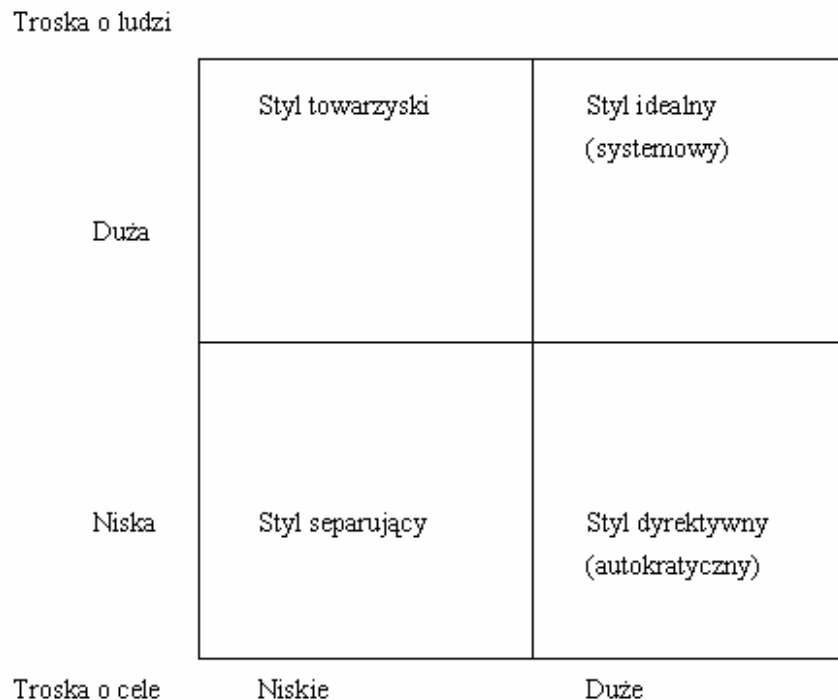
42 L. R. Bittel, Krótki kurs zarządzania, Wydawnictwo PWN i Mc Graw Hill, Warszawa, Londyn 1989, s. 173 - 174

- separujący – menedżer nie angażuje się w kontakty z pracownikami i w realizację zadań organizacji, stoi z boku i obserwuje tylko rozwój sytuacji i działa dopiero, gdy zostaje zmuszony okolicznościami,
- poświęcający – styl dyrektywny, menedżer wysoko nastawiony jest na cele, a nisko na pracownika, odpowiada menedżerowi autokracie, pracownik się nie liczy, ważne są tylko zadania do wykonania, pracownik brany jest pod uwagę, gdy jest przydatny do ich wykonania,
- towarzyski – integratywny, menedżer nastawiony jest wysoko na pracowników i nisko na cele, niekiedy nazywany jest demokratycznym, podstawową wartością jest podwładny, styl skoncentrowany jest na jego potrzebach, emocjach, nastrojach,
- zintegrowany – styl idealny, menedżer jest nastawiony zarówno na realizację celów jak i na pracowników, styl ten stara się zintegrować potrzeby i oczekiwania pracowników z potrzebami organizacji.

Każdy z tych stylów może mieć dwie wersje – mniej i bardziej efektywną. Charakterystykę stylów stosowanych w praktyce pokazano na rysunku nr 5. Mieszanie wymienionych czterech stylów podstawowych daje styl przeciętny, który jest charakterystyczny dla przeciętnych menedżerów. Często oprócz wymiarów pracownik i cel dodaje się również efektywność kierowania. W ten sposób powstają kolejne style kierowania.<sup>43</sup> Zaprezentowano je w tabeli nr 2.

---

43 Ibidem, s. 174



**Rysunek 5. Siatka kierownicza – podstawowe style kierowania.**

(źródło: L. R. Bittel, Krótki kurs zarządzania, PWN i Mc Graw Hill, Warszawa, Londyn 1989, s. 173).

**Tabela 2. Charakterystyka wybranych stylów przewodzenia.**

Styl podstawowy	Styl mniej efektywny	Styl bardziej efektywny
1	2	3
Separujący się (nieingerujący)	Dezterter - "ucieczka" od kierowania. Wiele problemów, które powinien rozwiązać, bądź też przekazuje do rozwiązania innym. Przez otoczenie jest oceniany jako niezaangażowany	Biurokrata - przywiązuje wagę do formalnych procedur i kontroli podległego personelu. Przez otoczenie oceniany jest jako sumienny i skrupulatny. Może osiągnąć niezłe wyniki działania
Autokratyczny (dyrektywny)	Autokrata - dąży za wszelką cenę do wykonania zadań. przez otoczenie oceniany jest jako niemający zaufania do ludzi, apodyktyczny, niezyczliwy, co sprawia, że trudno mu uzyskiwać dobre rezultaty, nie mówiąc już o klimacie w kierowaniu zespołu.	Życzliwy autokrata - stara się realizować zadania bez zrażania sobie ludzi. Tych ostatnich traktuje co prawda instrumentalnie, ale w miarę im ufa i pozostawia samodzielne działania. Dzięki temu może mieć dobre wyniki nawet przy ambitnych zadaniach.

(źródło: L. R. Bittel, Krótki kurs zarządzania, PWN i Mc Graw Hill, Warszawa, Londyn 1989, s. 174).

Wybór stylu kierowania jest trudny i zależy od wielu czynników zmiennych. Koncepcje przywództwa zostały najlepiej wyjaśnione w dwóch teoriach:<sup>44</sup>

- sytuacyjna teoria stylów przywództwa – wybór stylu zależy od kształtowania się takich czynników jak:
  - relacja przywódca podwładny – takie czynniki jak lojalność, zaufanie podwładnych do przełożonych,
  - struktura zadań – stopień, do którego wykonywana praca jest rutynowa i powtarzająca się,
  - władza związana jest ze stanowiskiem – uprawnienia menedżera dotyczące nagradzania i karania,
- teoria stylów przywództwa droga – cel.

R. Griffin opisuje teorię ścieżki do celu przedstawioną przez Martina Evansa. Zakłada ona, że przywódca lub menedżer jest kluczową osobą, która może przynieść poprawę w motywacji, zadowoleniu i wynikach pracowników. Podstawowym zadaniem przywódcy jest zapewnienie dostępności cenionych i pożądanых nagród oraz wyjaśnienie podwładnym jakie zachowania pozwolą je osiągnąć. Jeden przywódca może stosować cztery style przywódcze:<sup>45</sup>

- styl nakazowy - menedżer pokazuje podwładnemu drogę bez żadnego udziału z jego strony,
- styl wspierający - menedżer okazuje zainteresowanie oraz pomoc podwładnym w ich dążeniu do realizacji celów,
- styl partycypacyjny - menedżer prosi o sugestie ze strony pracowników, a kiedy je otrzyma korzysta z nich,
- styl zorientowany na dokonania - menedżer ustala dla podwładnych cele stanowiące dla nich wyzwanie, okazuje zaufanie w stosunku do ich umiejętności oraz pozwala im wybrać własną drogę.

Rozwój organizacji i tworzenie się nowej jakości relacji spowodował wypracowanie nowych stylów kierowania, które pozwalają w sposób najbardziej odpowiedni kształtować zachowania społeczne pracowników. Jednym z badaczy, który podjął się określenia i poddania

---

44 Ibidem, s. 174

45 R. W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, op. cit., s. 570

weryfikacji skuteczności zastosowania wypracowanych stylów był R. Likert. Opracował on cztery style kierowania:<sup>46</sup>

- styl autokratyczny (despotyczny) – charakteryzuje kierownika wydającego polecenia z żądaniem ich natychmiastowego spełnienia, sposób wywierania wpływu polega na stosowaniu nagród i kar, kierownik nie uwzględnia pomysłów i chęci zaangażowania się pracowników w wykonanie zadania, przełożony jest przekonany, że personel będzie pracował solidnie, jeśli podda się go kontroli,
- styl autokratyczno – życzliwy – kierownik prezentuje postawę zbliżoną wobec pracowników jak w przypadku stylu autokratycznego, jednak nie uzewnętrznia emocji w stosunku do zachowania podwładnych, akceptuje opinie i sugestie wyrażane przez podległy mu personel w zakresie realizowanych zadań, w niewielkim stopniu zainteresowany jest opinią podwładnych na temat sposobu jego działania w aspekcie podejmowania decyzji, wydawania poleceń i budowania relacji,
- styl konsultacyjny – kierownik znacznie uwzględnia opinię podwładnych, traktuje ich jak partnerów, uważa, że ludzie chcą pracować, a groźby i kary mogą ich tylko zniechęcić, stara się stworzyć pracownikom dobre warunki pracy, aby mogli poprawnie realizować zadania, za które będą odpowiadać,
- styl partycypacyjny – kierownik wykazuje duże zainteresowanie i dbałość o interesy podwładnych, obdarza ich pełnym zaufaniem w realizacji zadań, buduje dobrą atmosferę pracy w grupie.

Oprócz stylów kierowania można wymienić również techniki kierowania. Dostarczają one kierownikom określonych strategii i sposobów postępowania w przypadku wprowadzenia zmian. Wyróżnić można trzy typy technik kierowania:<sup>47</sup>

- kompleksowe – technika harzburska czy systemowa, jej celem jest zmiana stosunku pracownika do procesu zarządzania, obejmuje takie komponenty jak delegowanie uprawnień i zarządzanie kooperacyjne,
- nastawione na podwyższanie wyników – uwagę zwraca się na odpowiednie metody kierowania, które są skoncentrowane na zadaniach, wynikach, wytycznych, kontroli,

---

46 W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1997, s. 157

47 K. Zimniewicz, *Techniki zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1991, s. 17



kierowaniu ofensywnym, wyjątkach, instruowaniu, alternatywach, celach, innowacjach i delegowaniu,

- nastawione na udoskonalenie kontaktów międzyludzkich – podkreśla się istotność technik jak kierowanie przez podstawowe decyzje, motywację, partycypację, konflikty, komunikację i integrację.

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest procesem niewątpliwie trudnym i złożonym. Oprócz znajomości stylów kierowania, modeli ZZL i podstawowych pojęć, niezbędna jest też znajomość funkcjonowania samego procesu ZZL. Temat ten zostanie poruszony w kolejnym rozdziale.

## ROZDZIAŁ II - PROCES ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

### 2.1. Rekrutacja i derekrutacja pracowników

W systemie gospodarki centralnie sterowanej polityka personalna oparta była na kryteriach politycznych. Przedsiębiorstwo nie miało faktycznej możliwości kształtowania swojej strategii w tym zakresie i bazowało na poleceniach i wytycznych odgórnych. Dotyczyło to zwłaszcza stanowisk kierowniczych, które objęte były systemem nomenklatury. Obsada niższych stanowisk leżała w gestii przedsiębiorstwa, choć i w tym przypadku swoboda wyboru niekiedy była ograniczona. W systemie rynkowym polityka selekcji i rekrutacji powinna być powiązana z celami strategicznymi organizacji, a dobór poszczególnych elementów sprzyjać efektywności firmy. Można jednak odnieść wrażenie, że odkąd o przyjęciach i zwolnieniach pracowników przestały decydować wyłącznie kryteria polityczno – ideologiczne, sprawy te pozostawione zostały samym sobie, zdając się na los lub bliżej nieokreślone mechanizmy rynkowe. Taktyka ta jest samobójcza i na jej negatywne konsekwencje nie trzeba będzie długo czekać. Dlatego też warto poświęcić więcej uwagi problemom rekrutacji i selekcji. Wbrew pesymistycznym opiniom, na polskim rynku nie brakuje kandydatów na dobrych pracowników. Funkcja personalna firmy ma za zadanie ich znaleźć, zachęcić do uczestnictwa i zatrzymać w firmie.<sup>48</sup>

W sensie technicznym rekrutacja jest to zatrudnianie nowego pracownika, obsadzenie stanowiska kimś niezatrudnionym dotychczas w firmie. Ten sam termin bywa stosowany w znaczeniu szerszym, w którym obejmuje również rekrutację wewnętrzną. Określa się ją wówczas pojęciem selekcji i dotyczy awansowania ludzi pracujących już w danej firmie. Rekrutacja może odbywać się za pośrednictwem agencji rekrutacyjnej, która umieszcza ogłoszenia w prasie i dokonuje selekcji kandydatów. Dotyczy to stanowisk średniego szczebla i określane jest mianem rekrutacji prasowej.<sup>49</sup>

W procesie planowania działań personalnych należy uwzględnić kategorie pracowników potencjalnych i aktualnych, a wśród nich nowo zatrudnionych i odchodzących. Podział ten wynika z faktu, że przedstawiciele każdej z wymienionych grup mają odmienne potrzeby oraz

---

48 M. Koster, Zarządzanie personelem, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 58  
49 R. Koch, Słownik zarządzania i finansów, op. cit., s. 213 i 227

oczekiwania, a więc powinny być podejmowane w stosunku do nich odmienne decyzje personalne. Sam proces planowania personelu składa się z następujących etapów:<sup>50</sup>

- określenia popytu na pracowników w wymiarze ilościowym i jakościowym,
- prognozowania podaży z uwzględnieniem wewnętrznego i zewnętrznego rynku pracy,
- porównania oszacowanych parametrów podaży i popytu,
- podjęcia działania w przypadku dysproporcji pomiędzy podażą i popytem (np. czasowe ograniczenie zatrudnienia w sytuacji przewagi podaży nad popytem lub przeprowadzenie rekrutacji przy stwierdzonym niedoborze ilościowym bądź też szkolenie przy niedoborze jakościowym) albo zaniechania działań w przypadku, gdy podaż odpowiada popytowi, uwzględniając przy tym możliwości firmy w zakresie zaspokajania potrzeb wszystkich pracowników.

Pierwszym krokiem w przyciąganiu zasobów ludzkich jest planowanie. Główne aspekty planowania zasobów ludzkich w firmie dotyczą prognozowania podaży pracy i popytu na pracę. W niektórych przypadkach planowanie obejmuje również problem zakwaterowania rekrutowanych zasobów ludzkich.<sup>51</sup>

Termin planowanie w zarządzaniu zasobami ludzkimi jest używany zarówno w znaczeniu szerokim, kiedy odnosi się do planowania całości personalnej przedsiębiorstwa i obejmuje wszystkie wyróżnione w nim elementy systemu personalnego (rekrutację i selekcję, ocenianie, rozwój, wynagradzanie), jak i w znaczeniu wąskim, dotyczącym tylko planowania poziomu zatrudnienia personelu. W węższym znaczeniu planowanie personelu zdefiniowane jest jako przewidywanie niezbędnej w określonym czasie liczby pracowników o odpowiednich kwalifikacjach, zmiany w stanie zatrudnienia oraz wzajemne przyporządkowanie zatrudnionych ludzi do poszczególnych komórek organizacyjnych i stanowisk pracy. Można je podzielić na dziedziny:<sup>52</sup>

- planowanie potrzeb personalnych - polega na określeniu popytu w ramach wewnętrznego rynku pracy organizacji w wymiarze jakościowym (określającym pożądane profile kwalifikacyjne w zakresie danych kategorii stanowisk) oraz

---

50 A. Baruk, Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy, Wydawnictwa Difin, Warszawa 2006, s. 78 - 79

51 R. W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, op. cit., s. 428

52 A. Pochtowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod, Oficyna Wydawnicza ANTYKWA, Kraków 1998, s. 57 - 70

w wymiarze ilościowym (dotyczącym ustalenia liczby potrzebnych pracowników w zakresie poszczególnych kategorii stanowisk),

- planowanie wyposażenia personalnego — określenie podaży personelu na wewnętrznym rynku pracy w organizacji w wymiarze jakościowym (dotyczącym określenia dostępnych w sensie podażowym profili kwalifikacyjno-behawioralnych w poszczególnych kategoriach stanowisk) oraz w wymiarze ilościowym (mającym dać obraz liczbowych zmian w przyszłym stanie i strukturze zatrudnienia),
- planowanie obsad personalnych — rozwiązywanie problemów obsady konkretnych stanowisk organizacyjnych kandydatami według wcześniej ustalonych kryteriów.

Na poziomie strategicznym w zakresie planowania zatrudnienia pracowników należy podjąć decyzje zarówno o charakterze jakościowym, jak i ilościowym. Z socjologicznego punktu widzenia szczególnie interesująca jest analiza pracy, którą można zdefiniować jako systematyczne badanie wszystkich cech charakterystycznych, atrybutów, odpowiedzialności i szczególnych wymagań danej pracy w celu przygotowania opisu stanowiska pracy, który zostanie wykorzystany w trakcie rekrutacji personelu i będzie wartościował pracę.<sup>53</sup>

Plany zatrudnienia powinny obejmować takie kwestie, jak:<sup>54</sup>

- rekrutacja – określenie liczby kandydatów, umiejętności, wymaganych postaw oraz metod pozyskiwania kandydatów,
- utrzymanie – wzbudzanie poczucia przywiązania do firmy w celu zatrzymania cennych pracowników,
- redukcja zatrudnienia – która, jeśli okaże się konieczna, powinna być przeprowadzona w sposób bardzo umiejętny,
- szkolenia i kursy – organizowane w celu doskonalenia już posiadanych umiejętności lub nabycia nowych.

Rekrutacja i selekcja stanowią zaplanowany sposób, w trakcie którego organizacja styka się z zewnętrzną podażą pracy. Sama rekrutacja jest procesem polegającym na zainteresowaniu pewnej grupy kandydatów wolnym stanowiskiem, a selekcja jest techniką wyboru nowego członka organizacji spośród dostępnych kandydatów. Procesy te wiążą się ze znacznymi

---

53 M. Amieć, B. Kozusznik, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor - kreator – inspirator, Wydawnictwo Akade, Katowice 2000, s. 75 - 76.

54 M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie., op. cit., s. 169

kosztami, wobec tego powinny być poprzedzone pracami przygotowawczymi, dotyczącymi analizy pracy i przygotowaniem opisu zadań na danym stanowisku oraz specyfikacji pracy.<sup>55</sup>

Nie należy zapominać, że rekrutacja stanowi proces prowadzący do zgromadzenia jak największej liczby kandydatów, ale takich, którzy spełniają odpowiednie kryteria. Za podstawową zasadę profesjonalnie przeprowadzonej rekrutacji uważa się oszczędność, która zapewnia działanie według planu. Od tego w jaki sposób zostanie przeprowadzona rekrutacja zależy też selekcja. Nie wolno wobec tego skupiać się tylko na gromadzeniu narzędzi oceny pracowników (testy psychologiczne, zdolności lub wiedzy), ale trzeba też wiedzieć, które z tych testów pomogą podjąć słuszną decyzję o zatrudnieniu.<sup>56</sup> Sama decyzja o pozyskiwaniu określonych kandydatów powinna być poprzedzona działaniami planującymi potrzeby kadrowe, stosownie do projektowanej czy realizowanej strategii. Aby je sformułować należy nieustannie dokonywać bilansu zatrudnienia, pozwalającego ocenić poziom przydatności pracowników do realizacji obecnych i przyszłych zadań firmy.<sup>57</sup>

Rekrutacja oznacza przyciąganie przez firmę wystarczająco dużej dla celów selekcji liczby kandydatów. Istnieją dwa rodzaje rekrutacji: szeroka i segmentowa. Rekrutacja szeroka polega na kierowaniu ofert zatrudnienia na tzw. szeroki rynek pracy. Stosowane procedury są standardowe i mało skomplikowane, firmie zależy na tym, aby jej wiadomość dotarła do maksymalnej liczby potencjalnych kandydatów na pracowników. Taka forma rekrutacji jest wskazana przy poszukiwaniu kandydatów na szeregowie stanowiska pracy, na przykład na stanowiska bezpośrednio produkcyjne. Rekrutacja segmentowa kierowana jest do określonego segmentu rynku pracy, to jest do pewnej grupy potencjalnych kandydatów, posiadających określone cechy, umiejętności i kwalifikacje. Organizacja nie poszukuje zwykłego pracownika, lecz specjalisty. Procedury stosowane w tym przypadku są bardziej skomplikowane. Komunikat organizacji nie jest już bezosobowy i ogólny, ale ma określonego adresata. Tego rodzaju rekrutacja wskazana jest, gdy chcemy zatrudnić dobrze opłacanych specjalistów i menedżerów. Koszty rekrutacji szerokiej są znaczne, dlatego nie należy jej stosować przy zatrudnianiu pracowników operacyjnych.<sup>58</sup>

---

55 E. Mc Kenna, N. Beech, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wydawnictwo Gebethner & Ska, Warszawa 1997, s. 120

56 M. Kossowska, Ocena i rozwój umiejętności pracowniczych, Wydawnictwo Akade. Kraków 2001, s. 27 - 28.

57 Z. Janowska, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 65

58 M. Kostera, Zarządzanie personelem, op. cit., s. 59

Akcja rekrutacyjna jest odpowiednikiem kampanii marketingowej, lecz niejako odwróconej w swej istocie. Przedsiębiorstwo wychodzi na rynek pracy, identyfikuje tam kategorie i grupy kandydatów na pracowników i stara się ich zainteresować organizacją oraz w taki sposób na nich wpływać, aby podjęli starania o przyjęcie do organizacji. Jest to więc dokładnie taki sam proces, jak w przypadku akcji reklamującej produkt czy usługę, proces zwany AIDA (Awareness – świadomość, Interest – zainteresowanie, Desire – chęć poznania towaru, skorzystania z usługi, a w przypadku akcji rekrutacyjnej chęć uczestnictwa i Action – działanie).<sup>59</sup>

Rekrutacja jest to proces polegający na zainteresowaniu podjęciem pracy w danej organizacji osób najbardziej dla niej przydatnych oraz spowodowaniu ich zgłaszania się<sup>60</sup>. Jest to proces złożony, polegający na kwalifikowaniu i pozyskaniu kandydatów, którzy posiadają cechy i kompetencje przydatne dla organizacji, a do tych cech można zaliczyć: zdolności, wiedzę, umiejętności, zdrowie oraz motywację kandydata do pracy<sup>61</sup>. Potrzeby organizacji wymuszają procesy pozyskiwania z rynku pracy nowych pracowników. Celem rekrutacji pracowników jest kształtowanie zasobów ludzkich, a w konsekwencji realizacja wizji firmy<sup>62</sup>.

Proces rekrutacji jest jednym z najważniejszych procesów implementacyjnych zewnętrznego i wewnętrznego marketingu personalnego. Prawidłowo przeprowadzona rekrutacja pozwala na wstępne pozyskanie najlepszych kandydatów z punktu widzenia danej firmy, spośród których dokonuje się wyboru osób o największym potencjale intelektualnym i emocjonalnym, co odbywa się w ramach kolejnego etapu – selekcji.<sup>63</sup>

Proces rekrutacji posiada dwa źródła naboru pracowników: wewnętrzne i zewnętrzne. Rekrutacja zewnętrzna oznacza pozyskiwanie pracowników z zewnętrznego rynku pracy. Wewnętrzna rekrutacja dotyczy zmiany stanowisk pracowników już funkcjonujących w danej firmie. Rekrutację można też traktować w kategoriach procesu gromadzenia informacji, który złożony jest z dwóch zasadniczych etapów:<sup>64</sup>

- dwufazowej analizy obejmującej:

---

59 Ibidem, s. 59

60 G. Maniak, Wprowadzenie do zarządzania zasobami ludzkimi, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2001, s. 76

61 A. Szałkowski, Podstawy Zarządzania Personalem, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2006, s. 79 - 80

62 M. Adamiec, B. Kozusznik, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Aktor- Kreator-Inspirator, op. cit., s. 105 - 106

63 A. Baruk, Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy, op. cit., s. 80

64 Ibidem, s. 80 - 82

- analizę firmy,
- analizę danego stanowiska pracy,
- indywidualnej analizy i doboru kandydatów według kryteriów określonych w pierwszym etapie, przy czym kryteria te są punktem odniesienia do analizy i oceny informacji uzyskanych od kandydata.

Przy wewnętrznej rekrutacji kandydaci dowiadują się o wolnych miejscach dzięki prowadzonej akcji informacyjnej w zakładzie pracy (ogłoszenia, gazeta zakładowa, internet, bezpośredni kontakt z kierownictwem). Korzyścią wynikającą z naboru wewnętrznego jest znajomość organizacji, jej problemów i kultury, a także wzrost motywacji na skutek otrzymanego wyróżnienia i niższy koszt rekrutacji. Rekrutacja wewnętrzna ma jednak wady. Wprowadzenie rywalizacji o wolne miejsca prowadzi do obniżenia poziomu motywacji zawiedzonych kandydatów. Niekorzystny dla rozwoju firmy jest też konformizm pracowniczy, który nie gwarantuje pożądanych zachowań innowacyjnych. Okoliczność ta sprawia, że poszukuje się nowych pracowników, z nowymi ideami.<sup>65</sup>

Do zalet rekrutacji zewnętrznej należy większa możliwość wyboru pożądanych kandydatów. Większa jest również szansa na pozyskanie kadry o nowym, innowacyjnym spojrzeniu na problemy organizacji. Szczególnie ważne jest to dla organizacji realizującej strategię nastawioną na rozwój lub utrzymanie dotychczasowej pozycji rynkowej.<sup>66</sup>

Bardzo różnorodne są sposoby pozyskiwania kandydatów w rekrutacji zewnętrznej. Najczęściej stosowane to ogłoszenia w prasie i internecie, rekrutacje w szkołach wyższych, pośrednictwo agencji doradztwa personalnego i urzędów pracy, gorące linie telefoniczne czy dni otwarte. Najłatwiej dotrzeć do kandydatów za pomocą ogłoszeń w prasie, jednak w przypadku poszukiwania kandydatów o najwyższych kwalifikacjach na uwadze należy mieć czasopisma fachowe.<sup>67</sup>

Źródłem bogatej wiedzy o kandydatach jest również internet i sprawnie funkcjonujące w nim elektroniczne giełdy pracy oraz odpowiednio skonstruowane strony internetowe firm.<sup>68</sup> Nie należy jednak zapominać o rekrutacji w szkołach wyższych. Przybiera ona charakter

---

65 Z. Janowska, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 68 - 69

66 Ibidem, s. 69

67 Ibidem, s. 72 - 73

68 M. Kossowska, Ocena i rozwój umiejętności pracowniczych, op. cit., s. 38

uczelnianych targów, pośrednictwa pracy, spotkań rekrutacyjnych z renomowanymi przedsiębiorstwami, zaproszeń na staże zawodowe, stypendia i praktyki wakacyjne.<sup>69</sup>

Ważnym źródłem rekrutacji zewnętrznej są agencje rekrutacyjne. Mają one listy odpowiednich kandydatów w swoich bankach danych, ale za świadczone usługi obciążają klientów pewną kwotą, która stanowi procent pensji oferowanej na wakującym stanowisku. Minusem jest też wysoki koszt rekrutacji z udziałem agencji i fakt, że proces tak ważny odbywa się poza firmą i nie można go w pełni kontrolować. Znacząca jest jednak oszczędność czasu.<sup>70</sup>

Źródłem rekrutacji zewnętrznej, cieszącym się dużą popularnością, są urzędy pracy i placówki pośrednictwa pracy. Na ogół korzysta się z nich poszukując kandydatów o niższych kwalifikacjach. Ich usługi są bezpłatne zarówno dla pracodawców, jak i dla pracowników.<sup>71</sup>

Niektóre przedsiębiorstwa stosują dni otwarte. Potencjalnych kandydatów zaprasza się do firmy w celu spotkania z kierownikami lub liderami zespołów oraz przyjrzenia się jaki jest zakres pracy na rzecz organizacji. Pozwala to zdecydować, czy wolne stanowiska i organizacja są atrakcyjne dla potencjalnego kandydata. Może to zachęcić do przystąpienia do następnej fazy rekrutacji.<sup>72</sup>

Zarządzanie zasobami ludzkimi cechuje się nieco bardziej wyrafinowanym podejściem do rekrutacji. Pierwszą zasadą jest głęboka troska o precyzyjne określenie kompetencji, postaw i umysłowości kandydatów. Druga zasada zakłada wykorzystanie szerokiego wachlarza metod selekcji i doboru kandydatów najlepiej spełniających podane kryteria. Zakres kompetencji obejmuje tę sferę, która wpływa na wyniki pracy, czyli wiedzę i zdolności człowieka. Odnosi się także do zachowania akceptowanego przez organizację. Precyzując wymagania stawiane kandydatom, w pierwszym rzędzie należy określić zakres wiedzy, umiejętności, cechy niezbędne do prawidłowego wykonywania obowiązków. Jednocześnie należy poddać analizie cechy osobowości i zachowania, które odpowiadają klimatowi firmy. Charakter organizacji determinuje nie tylko charakter pracowników, lecz także metody docierania do potencjalnych kandydatów i ich szkolenia.<sup>73</sup>

Analizując zakres kompetencji kandydatów przede wszystkim należy się skoncentrować na tym, czym się zajmują, na jakie sytuacje napotykają w swojej pracy i jakie cechy zachowania

---

69 Z. Janowska, Zarządzanie zasobami ludzkimi, op. cit., s. 73

70 E. Mc Kenna, N. Beech, Zarządzanie zasobami ludzkimi, op. cit., s. 127

71 Z. Janowska, Zarządzanie zasobami ludzkimi, op. cit., s. 73

72 E. Mc Kenna, N. Beech, Zarządzanie zasobami ludzkimi, op. cit., s. 129 - 130

73 M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie, op. cit., s. 170 - 172



wyróżniają ludzi posiadających wyższe kompetencje. Niezbędne jest uzyskanie odpowiedzi na pytania czego oczekujemy od kandydata i co jest przejawem nieodpowiedniego jego zachowania. Przed określeniem niezbędnych kompetencji kandydatów konieczne jest dokonanie analizy wymagań organizacyjnych, kultury firmy, stylu zarządzania i klimatu miejsca pracy. Typ organizacji i rodzaj jej działalności nie tylko determinuje struktury, lecz także typ ludzi jakich zatrudnia. Kluczowe stanowiska powinny być obsadzone ludźmi, którzy identyfikują się ze strategią przedsiębiorstwa. W ramach ogólnych, typowych dla wszystkich szczebli organizacji wymagań można szczegółowo określić cechy, które są pożądane dla konkretnych funkcji i stanowisk. Dla konkretnego stanowiska analiza kompetencji obejmuje:<sup>74</sup>

- wkład – czyli to, co kandydat powinien wiedzieć i umieć, oznacza to zakres wymaganej wiedzy i umiejętności,
- proces – czyli sposób, w jaki pracownik wykorzystuje swoją wiedzę i umiejętności w pracy,
- wyniki – czyli wartość wkładu pracy i płynące z tego korzyści dla zakładu pracy.

Selekcja, to proces zbierania informacji o kandydatach na uczestników organizacji i wyboru najbardziej odpowiedniego spośród nich na wakuujące stanowisko pracy. Selekcji wstępnej dokonujemy wśród kandydatów, którzy zgłosili się w wyniku przeprowadzonej akcji rekrutacyjnej. Dalsza selekcja ma miejsce przy awansach pracowników już zatrudnionych w firmie. Można też stosować selekcję ciągłą (model sita), która polega na awansowaniu najlepszych, najbardziej efektywnych pracowników, a stopniowym odsiewaniu słabszych. Proces selekcji obejmuje następujące etapy:<sup>75</sup>

- zapoznanie się z pisemną ofertą kandydata - dokonujący selekcji analizuje dostarczone firmie oferty, oddziela interesujące od mniej ciekawych, odrzuconych kandydatów informuje o negatywnej decyzji, wybranych zaś zaprasza na wstępną rozmowę,
- wstępna rozmowa z kandydatem - (zwana też kwalifikacyjną rozmową eliminacyjną czy wywiadem eliminacyjnym), dokonujący selekcji stara się zorientować w kwalifikacjach, motywacji, uzdolnieniach i przekonaniach kandydata,
- weryfikacja informacji podanych przez kandydata - dokonujący selekcji kontaktuje się z poprzednim pracodawcą kandydata, czasem z jego promotorem (jeśli właśnie

---

74 Ibidem, s. 173 - 178

75 M. Kostera, Zarządzanie personelem, op. cit., s. 64 - 66

skończył studia i pragnie być zatrudniony na odpowiedzialnym stanowisku), sprawdzane są referencje, opinie, rekomendacje.

- test i ostateczna rozmowa kwalifikacyjna z kandydatem - kandydaci poddawani są testowi lub testom, mającym na celu ustalenie, jakie są ich zainteresowania, zdolności, umiejętności i jakie dominują u nich cechy osobowości, środki te stosuje się w celu zbadania poziomu inteligencji, właściwości temperamentu, odporności na stres i innych charakterystyk osobowości kandydatów, spośród osób, które odbyły wstępną rozmowę, wybiera się kilku szczególnie atrakcyjnych kandydatów i przeprowadza z nimi ostateczną rozmowę kwalifikacyjną, zazwyczaj punktem wyjścia rozmowy są wyniki testów psychologicznych, w trakcie trwania rozmowy może zmienić się jej charakter na mniej lub bardziej formalny, potem następuje podjęcie decyzji o przyjęciu lub odrzuceniu kandydata, dokonujący selekcji waży wszelkie za i przeciw, wady i zalety każdej osoby, bierze pod uwagę ogólną strategię firmy i jej strategię personalną, kulturę organizacyjną, miejsce i znaczenie danego stanowiska w strukturze organizacji oraz konkretne wymaganie kwalifikacyjne,
- badania lekarskie - przed podjęciem pracy wybrany kandydat kierowany jest na badania lekarskie, należy ustalić, czy praca na danym stanowisku nie będzie negatywnie wpływać na jego stan zdrowia, badania mające na celu negatywną selekcję, np. ustalenie czy kandydatka jest w ciąży, są prawnie zabronione,
- zatrudnienie wybranego kandydata - z wybraną osobą następuje podpisanie umowy o pracę, a pozostałych kandydatów informuje się, że nie zostali przyjęci, akta takich osób warto jest jednak przechowywać, gdyż w przyszłości mogą okazać się one przydatne dla firmy.

Sam proces selekcji może charakteryzować się różnym stopniem złożoności, pozwala to wyodrębnić selekcję prostą i złożoną. Selekcja prosta stosowana jest w przypadku zgłoszenia się niewielu kandydatów, którzy ubiegają się o pracę na danym stanowisku i zatrudniania wysoko kwalifikowanego specjalisty, którego chętnie pozyskałyby inne firmy. Selekcja złożona stosowana jest w większości przypadków, gdyż najczęściej liczba chętnych znacznie przewyższa liczbę osób,

którą chce i może zatrudnić firma, ponadto większość stanowisk pracy nie ma aż tak unikatowego charakteru.<sup>76</sup>

Selekcja nazywana jest również końcowym etapem procesu rekrutacji. Decyzja o wyborze kandydata jest bardzo ważna i powinna być podjęta w sposób bezstronny i obiektywny, za pomocą niektórych lub wszystkich technik selekcyjnych.<sup>77</sup> Do technik selekcyjnych zaliczamy:

- wywiady – po raz pierwszy dochodzi do wzajemnej konfrontacji, celem wywiadu jest zebranie informacji o kandydacie z punktu widzenia potrzeb organizacji i zarazem przekonanie kandydata, że jego potrzeby mogą zostać przez organizację zaspokojone, wywiad skład się z trzech podstawowych faz: przygotowania, przeprowadzania i oceny, przygotowanie sprowadza się do miejsca i sposobu jego przeprowadzenia (treści pytań lub obszarów, w ramach których mogą być zadawane pytania, np. o przebieg pracy, motyw ubiegania się o pracę czy poziom wiedzy niezbędnej do wykonywania poszukiwanej pracy), celem wywiadu jest zdobycie przekonania o przydatności kandydata do pracy na danym stanowisku,<sup>78</sup>
- testy psychologiczne – często nazywane testami psychometrycznymi, dwoma stosowanymi do celów selekcji testami są testy na inteligencję i testy osobowościowe, uzasadnieniem ich stosowania w dziedzinie selekcji jest wiara w to, że punkty zdobyte w tych testach pozwalają przewidzieć sposób wykonywania pracy w przyszłości, testy na inteligencję sprawdzają zdolności numeryczne i werbalne, testy osobowościowe stosuje się, gdyż udowodniono, że osobowość ma związek ze zdolnościami danej osoby do wykonywania obowiązków w sposób efektywny w miejscu pracy i wady osobowościowe mogą zniwelować korzystne aspekty wyłaniające się z posiadania odpowiednich, naturalnych zdolności lub umiejętności,<sup>79</sup>
- testy w oparciu o pracę – czasami nazywa się je testami na tacy (in tray tests), ponieważ kandydatom przedstawia się reprezentatywną próbkę pracy, którą będą wykonywali w przyszłości, jeżeli zostaną wybrani, tj. próbkę tego, co mogą znaleźć w plastikowym korytku z dokumentami (in tray) na swoim biurku i wymaga się od nich podjęcia typowych zadań związanych z przyszłą pracą, oceniana jest jakość ich działań, test

---

76 A. Baruk, Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy, op. cit., s. 83

77 E. Mc Kenna, N. Beech, Zarządzanie zasobami ludzkimi, op. cit., s.131

78 Z. Janowska, Zarządzanie zasobami ludzkimi, op. cit., s. 82

79 E. Mc Kenna, N. Beech, Zarządzanie zasobami ludzkimi, op. cit., s. 136 - 137

ograniczony jest w czasie, kandydaci muszą określić priorytety według kolejności, ważności działań i wykonać maksymalnie dużą ilość zadań,<sup>80</sup>

- ośrodki oceny – jest najbardziej kosztowną metodą selekcji kandydatów, tej metodzie poddawani są kandydaci, którzy znaleźli się w końcowym etapie selekcji, ubiegający się o wysokie stanowiska kierownicze, w czasie uczestnictwa w centrum oceny kandydatów ocenia się pod kątem posiadania umiejętności kierowniczych, stosowane są różne techniki – gry kierownicze, gry dyskusyjne, inscenizacja, symulowane wywiady, sprawdzana jest umiejętność podejmowania decyzji, komunikowania się, zdolności interpersonalne i przywódcze, metoda ta w czasie II wojny światowej wykorzystywana była do oceny kadry oficerskiej,<sup>81</sup>
- referencje – jedną z funkcji referencji stanowi potwierdzenie tego, że informacja przekazana przez kandydata jest prawdziwa, inną jest dostarczenie opinii dotyczących jego charakteru, referencje przyjmowane są, gdy nazwisko osoby starającej się o pracę pojawia się na sporządzonej liście odpowiednich kandydatów i poważnie rozważa się jej kandydaturę na konkretne stanowisko, wadą referencji jako narzędzi selekcji jest to, że osoba starająca się o pracę wyznacza osoby udzielające referencji i prawdopodobnie nie wybierze osoby, która oceni ją negatywnie,<sup>82</sup>
- grafologia – jest techniką, która w oparciu o analizę pisma odręcznego bada, w jaki sposób określona osoba może wykonywać daną pracę, jest bardzo popularna we Francji.<sup>83</sup>

Wśród najczęściej stosowanych współcześnie w Polsce instrumentów doboru na stanowiska kierownicze należy wymienić: wywiad, aplikacje(CV, list motywacyjny), ankiety personalne (dane biograficzne) i referencje.<sup>84</sup>

W momencie, gdy w firmie pojawia się sytuacja nadmiaru personelu konieczne jest zmniejszanie jego liczby. Wynika ono z trzech podstawowych przyczyn:<sup>85</sup>

---

80 Ibidem, s. 138

81 Z. Janowska, Zarządzanie zasobami ludzkimi, op. cit., s. 83

82 E. Mc Kenna, N. Beech, Zarządzanie zasobami ludzkimi, op. cit., s. 142

83 Ibidem, s. 143

84 S. Chępa, A. Suchodolski, T. Witkowski, Wykorzystanie metod doboru w firmach polskich. Raport z badań. W: T. Witkowski, Nowoczesne metody doboru i oceny personelu, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 127

85 A. Poczowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, op. cit., s. 87

- braku oczekiwanych przez zarządzających wyników pracy, a więc małej przydatności zatrudnionych dla organizacji,
- małej przydatności firmy do zaspokajania potrzeb zatrudnionego personelu,
- stwierdzenia nadwyżki personelu w kontekście analizy jego kwalifikacji, czasu i miejsca pracy.

Celowe i świadome zmniejszanie zatrudnienia w firmie w kontekście nadwyżki zatrudnienia i dążenia do doskonalenia konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku określane jest mianem derekrutacji.<sup>86</sup> Decyzje dotyczące podejmowania procesów derekrutacji są związane z różnymi koncepcjami doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi, takimi jak reінżyniering, lean management czy outsourcing.<sup>87</sup>

Proces derekrutacji jest przeciwieństwem procesu rekrutacji, czyli pozyskiwania pracowników przez pracodawcę. Celem derekrutacji jest racjonalizacja zatrudnienia w przekroju pojedynczych stanowisk pracy, poszczególnych komórek organizacyjnych oraz całego przedsiębiorstwa, niezależnie od wywołujących go czynników.<sup>88</sup> Ważne jest odróżnienie procesów derekrutacji na wewnętrznym rynku pracy organizacji i derekrutacji. W pierwszym przypadku przykładem może być zmiana czasu pracy, jej lokalizacji lub kompetencji. Nie następuje więc rozwiązanie stosunku pracy, a jego modyfikacja. W drugim przypadku są to zwolnienia i naturalne formy odejść pracowników, jak odejścia na emerytury i renty. Derekrutacja zewnętrzna prowadzi zatem do zmniejszenia zatrudnienia. Pojęcia te związane są z utratą przez organizację kompetencji, które mogą być istotne dla jej dalszego rozwoju.<sup>89</sup>

Derekrutację określa się jako proces racjonalizacji zatrudnienia, podejmowany w przypadku stwierdzenia niedopasowania kadr w ich aspekcie ilościowym i jakościowym, czasowym, przestrzennym lub kosztowym. Proces ten ma prowadzić do podniesienia efektywności funkcjonowania firmy i może przebiegać w całej organizacji lub w jej wydzielonej części.<sup>90</sup>

---

86 S. Kamińska – Berezowska, Socjolog w zakładzie pracy – nowe wyzwania i perspektywy, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2002, s. 146

87 A. Pochtowski, Zarządzanie zasobami ludzkim, op. cit. s. 87

88 A. Pochtowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie - procesy - metody, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 163

89 Ibidem, s. 163 - 164

90 A. Mackiewicz, Psychologia zwolnień. Jak właściwie prowadzić działania derekrutacyjne, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010, s. 15.

Derekrutację można podzielić na ewolucyjną i radykalną. Kryterium rozróżnienia obu tych elementów stanowi czas wprowadzenia i oddziaływania procesu derekrutacji na organizację. Działania ewolucyjne stanowią zjawiska zachodzące samoistnie, nie ma tu planowanej potrzeby ingerowania w nie. Są to sytuacje losowe, przechodzenie pracowników na emerytury, indywidualne zwolnienia lub dobrowolne odejścia pracowników z zakładu pracy. Działania radykalne obejmują rozłożone w czasie strategie, szczególnie zwolnienia grupowe, nastawione na rozwiązanie przez pracodawcę stosunku pracy z większą liczbą pracowników.<sup>91</sup>

Derekrutacja jest elementem racjonalizacji zatrudnienia, która opiera się wyłącznie na zmniejszaniu zatrudnienia. Podstawowa przyczyna uruchamiająca omawiany proces stanowi niedopasowanie zatrudnienia do potrzeb zakładu pracy. Niedopasowanie to ma kilka aspektów:<sup>92</sup>

- ilościowy – gdy liczba osób zatrudnionych w organizacji nie odpowiada rzeczywistemu zapotrzebowaniu organizacji,
- czasowy – gdy potrzeba zatrudnienia ulega zmianie w ciągu roku, a rzeczywisty stan zatrudnienia nie zostanie do tego dopasowany,
- jakościowy - gdy kompetencje pracowników nie odpowiadają potrzebom organizacji,
- przestrzenny - gdy mamy do czynienia z organizacją, która działa w kilku zakładach produkcyjnych, filiach, oddziałach i stan zatrudnienia w tych pojedynczych jednostkach nie odpowiada ich rzeczywistym potrzebom,
- kosztowy - gdy dochodzi do strat finansowych organizacji, spowodowanych nadmiernymi wydatkami na wynagrodzenia dla pracowników i inne działania związane z czynnikiem zatrudnienia.

Przyczyny te sprawiają, że celem derekrutacji jest podniesienie efektywności funkcjonowania organizacji. Proces ten nie ogranicza się jednak do samego rozwiązywania stosunków pracy z pracownikami. Derekrutacja nie może być rozumiana równoznacznie z procesem redukcji zatrudnienia. Pojawienie się zjawiska niedopasowania zatrudnienia do potrzeb organizacji wynika ze złożonego splotu czynników ekonomicznych, technicznych

---

91 Ibidem, s. 33 - 34

92 K. Sochacka, Skuteczne rozwiązanie stosunku pracy z pracownikiem, C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 4

i gospodarczych oraz likwidacji występującego w danym momencie niedopasowania zatrudnienia do potrzeb organizacji.<sup>93</sup>

Nadmiar zatrudnienia jest sytuacją, w której zachodzi niedopasowanie zatrudnienia do potrzeb biznesowych organizacji w jednym z wymiarów: ilościowym, jakościowym, czasowym, przestrzennym lub kosztowym. Zjawisko to może wynikać z następujących czynników:<sup>94</sup>

- ekonomicznych – koniunktura gospodarcza, nieracjonalne wykorzystanie czasu, wysokie koszty pracy i nieodpowiednie systemy wynagradzania,
- technicznych - nowe technologie modernizujące stanowiska pracy lub zmieniające popyt na pracę,
- organizacyjnych - zmiany struktur organizacyjnych, procesów, pracy, fuzje i przejęcia.

Outplacement, czyli zwolnienie monitorowane określane jest czasami jako etyczna i nowoczesna forma prowadzenia zwolnień pracowników. Za niezbędne należy uznać ukazanie szerszego tła przyczyn występowania redukcji zatrudnienia. Konieczność zwolnień wynika z zewnętrznego i wewnętrznego otoczenia organizacji. Z jednej strony są to nacisk na konkurencyjność organizacji i podnoszenie standardów z ograniczaniem tradycyjnego modelu zatrudnienia na czas nieokreślony. Z drugiej zaś ograniczanie zatrudnienia tych, którzy nie spełniają standardów i upowszechnianie elastycznych form zatrudnienia i organizacji czasu pracy.<sup>95</sup>

Na konieczność podjęcia redukcji personelu oddziałuje siedem czynników. Są to:<sup>96</sup>

- zbyt wolny wzrost gospodarczy lub zastój branży,
- wpływ koniunktury,
- wprowadzenie nowych technologii do przedsiębiorstwa,
- proces koncentracji gospodarczej,
- przeniesienie centrum produkcji,
- nadmiar potencjału siły roboczej i wymiana personelu,
- wahania sezonowe.

---

93 Ibidem, s. 4 - 6

94 A. Pocztownski, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie - procesy - metody, op. cit., s. 162-163

95 D. Lewicka, Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody narzędzia, mierniki, PWN, Warszawa 2010, s. 116

96 K. Schwan, K.G. Seipel, Marketing kadrowy, C. H. Beck, Warszawa 1997, s. 238

Przynajmniej siedem problemów organizacji prowadzi do nadwyżki zatrudnienia. Są to:<sup>97</sup>

- zatrudnianie przypadkowych osób,
- trudności w stabilizacji kadry fachowców, przy równoczesnych trudnościach pozbycia się gorszych pracowników,
- brak jasno wytyczonej ścieżki kariery,
- brak kultury organizacyjnej, wynikającej z tradycji i etyki,
- niejasne kryteria wynagradzania,
- szkolenie wszystkich pracowników, a nie wyłącznie tych, którzy są rozwojowi i umożliwiają realizowanie nowej strategii przedsiębiorstwa,
- niskie morale zespołów pracowniczych -brak komunikacji między „górami” a „dołami”, brak wspólnego języka, integracji.

Zbliżone problemy polskich przedsiębiorstw określają J. Jarczyński i A. Zakrzewska – Bielawska i do powyższej listy dodają:<sup>98</sup>

- kierowanie na szkolenia wyłącznie pracowników postrzeganych za rozwojowych, którzy umożliwiają realizację nowej strategii przedsiębiorstwa,
- pozornie wytyczone ścieżki kariery,
- nieodpowiednie dopasowanie kultury organizacyjnej.

Podstawą zapobiegania nadwyżce zatrudnienia jest planowanie zatrudnienia z wyprzedzeniem, zawieszenie rekrutacji nowych pracowników oraz przenoszenie pracowników na inne stanowiska i przekwalifikowywanie ich. Należy również rezygnować z zamawiania prac na zewnątrz, zaprzestać korzystania z usług wszystkich podwykonawców, ograniczyć lub nawet wyeliminować pracę w godzinach nadliczbowych, wprowadzenie podziału pracy poprzez współdzielenie stanowisk pracy, zmniejszenie liczby pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy, zwolnienia okresowe.<sup>99</sup>

Unikaniu lub zapobieganiu redukcji kadry pracowniczej służą:<sup>100</sup>

- przemieszczanie na stanowiskach wewnątrz przedsiębiorstwa,

---

97 E. Długosz - Truskowska, System oceny pracowników jako element strategii personalnej, W: A. Szalkowski, A. Piechnik-Kurdziel, A. Miś, Współczesne tendencje w zarządzaniu zasobami pracy, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1997, s. 196

98 J. Jarczyński, A. Zakrzewska-Bielawska, Restrukturyzacja zatrudnienia w przedsiębiorstwie, W: S. Lachiewicz, A. Zakrzewska, Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 215

99 M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2007, s. 424

100 K. Schwan, K.G. Seipel, Marketing kadrowy, op. cit., s. 238



- zmniejszanie stanu zatrudnienia drogą naturalnych odejść,
- wstrzymanie przyjmowania nowych pracowników,
- zmiany czasu pracy,
- redukcja pracy w godzinach nadliczbowych,
- restrukturyzacja stanowisk pracy,
- stosowanie wypowiedzeń.

Uporządkowaniu dostępnych danemu przedsiębiorstwu instrumentów może służyć procedura dotycząca nadwyżki zatrudnienia, która powinna zostać wykorzystana, gdy zaistnieje konieczność przeprowadzenia zwolnień. Powinna być tworzona w trzech celach:<sup>101</sup>

- traktowania pracowników w jak najbardziej uczciwy sposób,
- aby jak najbardziej zmniejszać uciążliwości związane ze zwolnieniem,
- aby chronić zdolność kierownictwa do skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem.

Zaleca się, by procedura obejmowała m.in. definicje sytuacji redukcji zatrudnienia w danym przedsiębiorstwie, cele procedury, zasady stosowane w realizacji procedury, opis kolejnych etapów procedury np. przegląd wymagań względem pracowników, sposoby unikania redukcji zatrudnienia, konsultacje w sprawie redukcji zatrudnienia, proces i kryteria wyboru pracowników do zwolnienia, możliwości wyboru innych miejsc pracy w obrębie firmy i możliwości pomocy w szukaniu nowej pracy zwalnianym osobom.<sup>102</sup>

Plany dotyczące zatrudnienia powinny zakładać zmniejszenie się ilości osób nowozatrudnionych. Można to osiągnąć dzięki zastosowaniu alternatywnych metod uzyskiwania personelu o odpowiednich kwalifikacjach, a także dzięki zatrzymaniu na dłużej już zatrudnionych pracowników. Podstawą tych działań powinna być analiza przyczyn, które najczęściej zmuszają ludzi do odejścia z pracy. Plan zatrzymania dobrych pracowników w firmie powinien obejmować działania na płaszczyznach, na których najłatwiej o niezadowolenie i brak zaangażowania. Są to między innymi płace, praca, wyniki, szkolenie, możliwości awansu i kariery, zaangażowanie, zarządzanie i nadzór, rekrutacja i promocja, przereklamowanie pracy. Rozwiązania tych wszystkich problemów należy szukać w usprawnieniu systemu rekrutacji, szkolenia i doskonalenia zawodowego oraz w ulepszeniu metod oceniania działalności i wynagradzania. Główny ciężar winy za odchodzenie ludzi z pracy ponoszą kierownicy

---

101 M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi, op. cit., s. 425

102 Ibidem, s. 771 - 774

i przełożeni. Jednym z kryteriów oceny pracy kierowników powinna być analiza osiągnięć w tym zakresie.<sup>103</sup>

## **2.2. Doskonalenie i motywowanie pracowników do pracy**

Naturalnym dążeniem każdego człowieka jest rozwój i doskonalenie się. Jednak dla każdej osoby pod tymi pojęciami może kryć się inna wartość i znaczenie. Całokształt dążeń rozwojowych można podzielić na dwie sfery: zawodową i osobistą. Potrzebę rozwoju zawodowego można zaspokoić poprzez pracę w przedsiębiorstwie działającym zgodnie z założeniami marketingu personalnego, w którym każdy pracownik traktowany jest jak wyjątkowa indywidualność, wnosząca do firmy niewymierne, ale jednocześnie niezwykle cenne wartości w postaci potencjału intelektualnego i osobowościowego.<sup>104</sup>

U podstaw zarządzania zasobami ludzkimi leży przekonanie, że pracownicy stanowią cenny kapitał, którego wartość powinno się systematycznie podnosić inwestując weń poprzez szkolenia i inne formy doskonalenia zawodowego. Jednym z podstawowych celów zarządzania zasobami ludzkimi jest stworzenie warunków, w których drzemiące dotąd możliwości pracowników zostaną rozbudzone i wykorzystane, przez co wzrośnie ich oddanie na rzecz organizacji. Oprócz poszerzania i wzbogacania umiejętności, inwestowanie w doskonalenie zasobów ludzkich może przynieść następujące korzyści:<sup>105</sup>

- sygnalizuje pracownikom, że firma traktuje ich jak najbardziej poważnie,
- motywuje pracowników – poprzez odpowiednie dodatkowe wynagradzanie – do pogłębiania wiedzy i wykorzystywania nowych umiejętności,
- wzmacnia zaangażowanie i oddanie pracowników, gdyż w trakcie szkoleń jasno przedstawia się im wartości, do których dąży organizacja,
- wzmacnia identyfikację z zakładem, gdyż ludzie lepiej rozumieją cele i zasady jego działania,
- poprawia komunikację z personelem, zwłaszcza, gdy organizuje się wspólne warsztaty kierownictwa i personelu,
- przyczynia się do pełniejszej realizacji ludzkich potrzeb i pragnień,

---

103 M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Strategia i działanie, op. cit., s. 184 - 185

104 A. Baruk, Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy, op. cit., s. 100

105 M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Strategia i działanie, op. cit., s. 186 - 187

- wzbogaca pracę – szkolenia, sesje edukacyjne i wszystkie inne formy doskonalenia zawodowego dają ludziom możliwość podejmowania się coraz bardziej zobowiązujących wyzwań, co jest korzystne nie tylko dla nich, ale też dla zakładu,
- pomaga zrozumieć, dlaczego zmiany są konieczne i jakie przyniosą korzyści, ułatwia ludziom poradzenie sobie z nową sytuacją i z problemami, które przynosi.

Zarządzanie zasobami ludzkimi ma na celu przede wszystkim to, by pracownicy przyczyniali się do sukcesu organizacji, a jednocześnie rozwijali swe własne zdolności. Doskonalenie zasobów ludzkich obejmuje:<sup>106</sup>

- systematyczne i planowe podejście do kwestii szkolenia,
- przyjęcie zasady ciągłego rozwoju,
- stworzenie i utrzymanie organizacji uczącej się,
- dbanie o to, aby szkolenie znajdowało odbicie w wynikach i efektywności pracy,
- zwrócenie szczególnej uwagi na doskonalenie zarządzania i planowanie przebiegu kariery.

Zaspokajanie przez przedsiębiorstwo potrzeb zawodowych pracowników nie tylko pozwala na rozwój związany z wykonywaną pracą, ale wpływa równocześnie na tempo i formę rozwoju osobistego, gdyż człowiek odczuwający satysfakcję z życia zawodowego przenosi swoje zadowolenie na życie rodzinne i prywatne. Satysfakcja pozazawodowa i szczęście osobiste bardzo pozytywnie wpływają na pracę zawodową, pełniąc rolę dodatkowego motywatora, stymulującego kreatywność pracownika. Pozytywne oddziaływanie obejmuje swoim zasięgiem nie tylko samych pracowników, ale także ich rodziny, a nawet przyjaciół i znajomych, dlatego nowoczesna firma musi niezwykle duże znaczenie przywiązywać do opracowania i realizowania odpowiednich programów umożliwiających kompleksowy rozwój wszystkich członków organizacji. Istotne jest uwzględnienie wielowymiarowości rozwoju, można go bowiem rozpatrywać w ujęciu:<sup>107</sup>

- indywidualnym, kiedy dąży się do zaspokojenia indywidualnych potrzeb każdego pracownika,
- grupowym, kiedy dąży się do zaspokojenia potrzeb określonych grup formalnych i nieformalnych przy jednoczesnej edukacji społecznej pracowników, którzy powinni

---

106 Ibidem, s. 188

107 A. Baruk, Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy, op. cit., s. 100 - 101

być uczeni zespołowego działania i tego, że dbając o własne interesy należy jednocześnie troszczyć się o dobro innych,

- całej organizacji i jej systemu społecznego, który obejmuje wszystkich pracowników aktualnie zatrudnionych w firmie,
- otoczenia marketingowego firmy, którego uczestnikami są osoby pozostające w bezpośrednich relacjach z pracownikami oraz potencjalni pracownicy.

Rozwój pracowników wymaga spełnienia trzech podstawowych warunków:<sup>108</sup>

- przekazywania im jasno określonych i odpowiedzialnych zadań, występują tutaj dwa krytyczne czynniki, decydujące o spełnieniu tego warunku:
  - konieczność zrozumienia przez pracownika tego, co powinien zrobić oraz dlaczego powierzone mu zadania są ważne dla firmy,
  - przywództwo, przy czym lidera można określić jako dobrego, jeśli wzbudza, podtrzymuje i podnosi poczucie wartości pracowników, słucha tego, co się do niego mówi i z empatią udziela odpowiedzi, dzieli się z podwładnymi swoimi odczuciami, zachęca do aktywności, zaangażowania i nie waha się prosić o pomoc, zapewnia wsparcie, nie ograniczając jednocześnie swobody decyzji i działania oraz zakresu ponoszonej odpowiedzialności,
- wyrażania uznania, co sprowadza się do zaspokojenia dwóch potrzeb:
  - potrzeby bycia szkolonym, nie tylko w sytuacjach, kiedy pracownik nie jest w stanie zrealizować określonego zadania, ale także wówczas, gdy odnosi sukcesy,
  - potrzeby bycia docenianym za efekt twórczego wysiłku, jakim jest odniesiony sukces, którego firma nie może postrzegać jako czegoś, co jej się należało od pracownika, ale musi widzieć w nim wartość, jaką spontanicznie wniósł do niej pracownik, dzieląc się swoją wiedzą i zdolnościami,
- przedstawiania planów rozwoju dla wszystkich pracowników, gdyż zgodnie z założeniami marketingu personalnego każdy wnosi do firmy swoje uzdolnienia, chociaż ich charakter może być tak różny, jak różni są ludzie, wszystkie decydują jednak o łącznej wartości firmy na rynku.

Ciągły rozwój wiedzy i umiejętności w dzisiejszych czasach wydaje się być koniecznością. Pracownicy planujący swoją ścieżkę kariery mają świadomość, że nieustannie muszą podnosić

---

108 Ibidem, s. 101 - 102

swoje kwalifikacje. Zarządzanie zasobami ludzkimi zwraca uwagę na konieczność traktowania pracowników nie gorzej od innych zasobów firmy (materialnych, finansowych).<sup>109</sup>

Elementem istotnym w planowaniu rozwoju pracownika jest tworzenie planu ścieżki kariery zawodowej, który dotyczy zarówno wykazu coraz to wyższych stanowisk, jak i specjalizacji. Sporządzenie tego planu wymaga:<sup>110</sup>

- opisu istniejącej struktury organizacyjnej,
- określenia czasu pozostawania pracownika na stanowisku pracy lub w danej specjalności,
- określenia możliwości awansu,
- określenia możliwości nabycia doświadczeń w pracy, a także odpowiednich programów szkoleniowych,
- wyboru pracowników, którzy mają być objęci programem na podstawie określonych kryteriów.

Postrzeganie kariery zawodowej przez pryzmat pozycji i wartości rynkowej kapitału ludzkiego odzwierciedla się w koncepcji „Akcja Ja”, która zakłada że:<sup>111</sup>

- kapitał ludzki ma określoną wartość rynkową,
- wartość tę można świadomie podwyższać,
- człowiek jako właściciel kapitału ludzkiego ma wpływ na ocenę tej wartości oraz innych uczestników rynku,
- sukces zawodowy wymaga zachowań prorynkowych w okresie nauki i pracy,
- trzeba być przedsiębiorcą własnego „ja”.

Kształtowanie kariery zawodowej zgodnie z koncepcją „Akcja Ja” zakłada, że należy opracować strategię postępowania na rynku pracy, której integralną częścią jest ustawiczne inwestowanie w rozwój kapitału ludzkiego.<sup>112</sup>

W zarządzaniu zasobami ludzkimi szkolenie rozumiane jest jako pewien element systemu kadrowego, skierowane na utrzymanie i poprawę efektywności pracowników w firmie. Jest zatem procesem ukierunkowanym na uzyskanie przez uczestników nowych umiejętności

---

109 H. Król, Rozwój kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie, W: A. Ludwiczynski, K. Stobińska, Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2002, s. 123

110 A. Gick, W. Tarczyńska, Motywowanie pracowników, PWN, Warszawa 1999, s. 127

111 W. Lanthaler, J. Zugmann, Akcja Ja. Nowy sposób myślenia o karierze, Wydawnictwo Twigger, Warszawa 2000, s. 15

112 A. Pochtowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie- procesy- metody, op. cit., s. 354

i zmianę ich zachowań. Zmiana ta ma umożliwić osiągnięcie ustalonych celów i zakładanych wyników. W zależności od konkretnych celów szkolenia można wyróżnić ich trzy rodzaje. Pierwszym są szkolenia przygotowujące i wprowadzające do pracy. Ich celem jest wyposażenie nowo przyjmowanych pracowników w specyficzne elementy wiedzy fachowej, umiejętności i zachowań, których nie można uzyskać w pozazakładowych instytucjach systemu edukacji. Drugi rodzaj szkolenia zawodowego, który można określić jako szkolenie dostosowawcze polega na pogłębianiu i rozszerzaniu istniejących elementów wiedzy zawodowej, umiejętności oraz postaw pracowniczych w celu dostosowania ich do wymogów na zajmowanym przez danego pracownika stanowisku pracy. Trzecim rodzajem jest szkolenie zmieniające profil zasobów ludzkich, które można określić jako przekwalifikowanie zawodowe. Różni się od poprzednich tym, że pracownik uzyskuje nowy zawód lub nową specjalizację zawodową. Ten rodzaj szkolenia może być stosowany w sytuacji radykalnych zmian strukturalnych w firmie, a także w procesie wtórnej aktywizacji zawodowej.<sup>113</sup>

Przedsiębiorstwa często zatrudniają osoby, które zajmują się realizacją polityki szkoleniowej. Sporządzenie każdego planu powinno być poprzedzone rozmowami z kierownikami poszczególnych działów. Pracownik ds. szkoleń ma za zadanie ustalić, które ze zgłaszanych przez kierowników problemów można rozwiązać za pomocą szkolenia. Informacje te uzyskiwane są z:<sup>114</sup>

- analizy okresowych ocen pracowników,
- analizy opisu stanowisk pracy i określenia standardów kwalifikacyjnych,
- obserwacji pracowników, wywiadów z nimi,
- analizy dokumentacji personalnej dotyczącej wypadków przy pracy,
- analizy planów strategicznych organizacji.

W projektowaniu systemu szkoleń pracowników należy zwrócić uwagę na:<sup>115</sup>

- zbierane informacje i analizowanie potrzeb w tym zakresie,
- opracowanie ramowego planu rozwoju i szkolenia pracowników,
- opracowanie operacyjnych wytycznych wdrożenia planu, (kto, w jaki sposób, przez kogo),

---

113 Ibidem, s. 306 - 307

114 A. Szałkowski, *Rozwój personelu*, AE, Kraków 2002, s. 56

115 M. Kostera, S. Kownacki, *Zarządzanie potencjałem społecznym w organizacji*, Teoria i praktyka, PWN, Warszawa 2000, s. 514

- określenie głównych zasad oceny i kontroli szkoleń.  
 Wśród form realizacji kształcenia pracowników wymienia się dwie podstawowe:<sup>116</sup>
- internistyczne – odbywające się wewnątrz firmy, np. przyuczenie do pracy na stanowisku czy różne kursy prowadzone przez własny ośrodek kształcenia,
- eksternistyczne – odbywające się na zewnątrz przedsiębiorstwa, prowadzone przez zewnętrzne ośrodki kształcenia, np. szkoły, uniwersytety czy wyspecjalizowane firmy.

Aleksander Pocztowski dzieli techniki szkolenia ze względu na ilość słuchaczy na grupowe i indywidualne oraz ze względu na czas ich odbywania na szkolenia podczas pracy i poza pracą. Zobrazowano je w tabeli nr 3.

**Tabela 3. Techniki szkolenia zawodowego w organizacji**

Techniki szkolenia	Podczas pracy	Poza pracą
Grupowe	- udział w pracach projektowych - grupowe formy pracy	- seminaria - konferencje - gra ról - metoda sytuacyjna - analiza przypadków (w grupach) - trening grupowy
Indywidualne	- coaching - konsultacje z przełożonym - zadania zlecone - specjalistyczny instruktaż - zastępstwa na stanowiskach pracy -rotacja na stanowiskach pracy	- wykłady - zaprogramowany instruktaż - analiza przypadków (indywidualnie) - prace pisemne - studia zaoczne

Źródło: A. Pocztowski: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*. Wyd. 2. poprawione. Kraków: Aktywa 1998, s. 229.

<sup>116</sup> M. Kostera, Zarządzanie personelem, op. cit., s 112

Cykl szkoleń powinien być zamknięty przez ocenę i kontrolę programu szkolenia. Dotyczy to oceny zadowolenia i efektów kształcenia z perspektywy samego szkolonego oraz z perspektywy całej organizacji. Do jej przeprowadzenia można wykorzystać:<sup>117</sup>

- kwestionariusze oceny wypełniane przez samych przeszkolonych (ocena poziomu komunikatywności wykładowców, zakresu wykorzystanych materiałów dydaktycznych, literatury, przydatności zdobytej wiedzy, adekwatności zrealizowanego programu z przyjętym założeniem szkoleniowym),
- badanie opinii przełożonych oraz ich obserwacji w zakresie efektów szkolenia (osądu, czy zachowania pracowników zmieniły się na lepsze, czy efektywność pracy wzrosła, czy wiedza lub umiejętności nabyte podczas szkolenia zostały rzeczywiście zastosowane w praktyce, porównania zachowań pracowników przeszkolonych i nieprzeszkolonych),
- tzw. twarde lub miękkie metody kalkulacji, w jakim stopniu wydatki poniesione na kształcenie pracowników okazały się opłacalne (np. *break-even point analysis* czy *cost – benefit analysis*).

Rozwój i szkolenia pracowników można podzielić na:<sup>118</sup>

- wprowadzenie nowego pracownika do zakładu - decyduje on w znaczącej mierze o poziomie motywacji wprowadzanego i o jego dalszych losach oraz stosunku do zakładu, a ponadto stanowi jeden z czynników istotnie kształtujących ogólną kulturę organizacyjną zakładu, proces wprowadzenia nowego pracownika do organizacji jest szczególnie istotny, ponieważ:
  - przyczynia się do zmniejszenia kosztów związanych z możliwością szybkiego odejścia z pracy osób, które dopiero co zostały przyjęte,
  - wpływa na zwiększenie zaangażowania w pracę dzięki przedstawieniu firmy jako takiej organizacji, dla której rzeczywiście warto pracować i poświęcić swoje siły,
  - dochodzi do ustalenia zasad tzw. kontraktu psychologicznego, czyli przyjęcia niepisanego zestawu norm, wartości i postaw, jakie pracownik w tych pierwszych dniach faktycznie przybiera wobec organizacji, co rzutuje też na jego dalsze postępowanie,

---

117 M. Kostera, S. Kownacki, Zarządzanie potencjałem społecznym w organizacji, Teoria i praktyka, op. cit., s. 520 - 522

118 M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi, op. cit., s. 362 - 364



- wpływa na krzywą procesu uczenia się, czyli zróżnicowane tempo uczenia się poszczególnych osób zanim osiągną one pełnię swoich możliwości,
- rozpoczyna socjalizację, czyli proces wciągnięcia się, przyjęcia i zaakceptowania swojej nowej roli społecznej,
- przemieszczenie pracownika w strukturze organizacyjnej zakładu.

Na uwagę zasługuje także zróżnicowanie indywidualnej percepcji kariery zawodowej, co wiąże się z tym, że ludzie mają odmienne aspiracje w zakresie pożądanego oblicza swojej kariery. Podłoże kariery zawodowej pracowników mogą stanowić:<sup>119</sup>

- umiejętności menedżerskie — celem jest zdobywanie i rozwijanie umiejętności kierowania ludźmi, skutecznego podejmowania decyzji i osiągania finansowych sukcesów,
- umiejętności techniczne — celem jest dążenie do własnego mistrzostwa, do bycia fachowcem w określonej dziedzinie,
- potrzeba bezpieczeństwa — dążenie do umocnienia swojej zawodowej pozycji i stabilizacji, zwykle w ramach tej samej firmy,
- kreatywność — dążenie do poszerzania wiedzy i rozwiązywania pojawiających się problemów organizacyjnych traktowanych jak wyzwania, możliwość wykazania się czy nawet samorealizacji
- autonomia i niezależność — dążenie do poszerzenia samodzielności i swobody, a więc poszukiwanie pracy głównie na stanowiskach niezależnych ekspertów.

Odmienne postawy dążeń do kariery i odmienne postrzeganie przez zainteresowanych jej optymalnego kształtu wyróżnia następujące typy kariery:<sup>120</sup>

- menedżerska — dążenie do realizacji umiejętności menedżerskich oraz do awansu stanowiskowego, czyli pięcia się po szczeblach hierarchii organizacyjnej,
- specjaliści — rozwój umiejętności specjalistycznych, dążenie nie do awansu stanowiskowego, ale do zdobywania uznania w hierarchii kwalifikacji (jest to związane z tworzeniem hierarchii kwalifikacji równoległe do hierarchii służbowej, czyli z tworzeniem karier alternatywnych),

---

119 M. Kostera, S. Kownacki, Zarządzanie potencjałem społecznym, Teoria i praktyka, op. cit., s. 524 - 525

120 M. Kostera, Zarządzanie personelem, op. cit., s. 101 - 102

- oparta na przedsiębiorczości — dążenie do swobody i kreatywności w rozwiązywaniu problemów, a w sensie organizacyjnym do preferowania awansu w bok, czyli o charakterze poziomym,
- oparta na autonomii — dążenie do niezależności i swobody wykonywania zadań i obowiązków, w sensie organizacyjnym unikanie zarówno stanowisk kierowniczych, jak i ścisłego podporządkowania (motywacją działania jest głównie chęć zwiększania autonomii).

W zarządzaniu karierą organizacyjną można wyróżnić trzy subprocesy:<sup>121</sup>

- prognozowanie kariery — następuje ono w dwóch etapach: najpierw identyfikuje się zwyczajowe drogi awansu w organizacji, po czym szacuje się, kiedy i gdzie pojawią się wakaty i określa się prawdopodobnych kandydatów do ich objęcia,
- planowanie kariery — składa się na nie analizowanie sytuacji zawodowej poszczególnych pracowników oraz określenie przebiegu ich ścieżek rozwoju,
- doradzanie kariery — wyciąganie wniosków z przeprowadzonych ocen pracownika i udzielanie mu na tej bazie porad dotyczących dalszego przebiegu jego kariery.

Przebieg procesu planowania i rozwoju karier pracowniczych powinien być monitorowany i kontrolowany. Chodzi o to, by nie dochodziło do błędów czy nadużyć, jak w przykładowej satyrycznej zasadzie Petera, zgodnie z którą pracownik awansuje tak długo, aż osiągnie swój szczebel niekompetencji. Jeśli ludzie dobrze wykonują swoją pracę, to aby dać im nowe wyzwania i możliwości, często uszczęśliwia się ich awansem, ale wówczas — jak stwierdza L. Peter — pojawia się problem, bo gdy trafi się coś, czego nie robisz zbyt dobrze, to tam już zostajesz, partacząc zadania, frustrując swych współpracowników i niszcząc efektywność przedsiębiorstwa.<sup>122</sup>

Konieczne, jest kontrolowanie przyjętych koncepcji rozwoju pracowników i praktycznych skutków tych koncepcji. Wśród zbioru technik kontroli rozwoju pracowników można wymienić:<sup>123</sup>

- kwestionariusze wywiadu lub ankiety,

---

121 B. Jamka, *Rozwój kadr w strategii personalnej firmy*, W: M. Juchnowicz, *Strategia personalna firmy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2001 s. 97

122 M. Armstrong, *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999, s. 192 - 193

123 J. Górka, *Funkcjonowanie controllingu personalnego w firmie*, W: M. Juchnowicz, *Strategia personalna firmy*, op. cit., s. 200

- obserwacje,
- porównywanie z grupą kontrolną,
- mierzenia efektów pracy i analizy sytuacji ekonomicznej firmy.

Szkolenie należy właściwie zaplanować i przygotować, pamiętając przy tym, że (zgodnie z zasadą ciągłego rozwoju) doskonalenie musi obejmować nie tylko nowych pracowników i że jest to proces ciągły, w którym formalne instruowanie ustępuje samodzielnemu doksztalcaniu się pracowników, przy wsparciu i pomocy ich przełożonych. Aby doksztalcanie przyniosło korzyści, zarówno dla organizacji, jak i jednostce, musi spełniać następujące warunki:<sup>124</sup>

- przedsiębiorstwo musi mieć opracowany plan strategiczny, zaleca się przy tym określenie wiedzy i umiejętności, jaką powinni dysponować pracownicy,
- kierownictwo musi być przygotowane i zdolne do ustawicznego rozwoju swych umiejętności, by stawić czoło coraz to nowym wymaganiom, pragnienie ciągłego rozwoju musi być rozbudzane przez organizację,
- gdy tylko jest to możliwe, powinno się łączyć naukę i pracę, oznacza to, że pracownicy mają się uczyć rozwiązując problemy dnia codziennego i podejmując rzeczywiste wyzwania,
- pęd do wiedzy powinien iść z samej góry – członkowie rady nadzorczej i inni przedstawiciele ścisłego kierownictwa powinni świecić przykładem, do obowiązków ścisłego kierownictwa należy zatem regularna kontrola wyników doskonalenia, tak w odniesieniu do kierownictwa, jak i szeregowych pracowników,
- inwestowanie w ciągły rozwój powinno być traktowane przez najwyższe kierownictwo z taką samą uwagą jak inwestowanie w badania, opracowywanie nowych produktów czy wyposażenie.

Z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi niezwykle ważne jest motywowanie pracowników. Sama motywacja określana jest jako wewnętrzny stan umysłu i ciała, który pobudza człowieka do działania. Są to marzenia, życzenia, potrzeby, wartości – wszystko czym kierowany jest człowiek i co można określić jako sprężynę wewnętrzną. Motywacja jest mechanizmem psychologicznym, organizującym działanie człowieka, ukierunkowanym na osiągnięcie określonego celu. Termin motywowanie do pracy oznacza świadome i celowe

---

124 M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie, op. cit., s. 189 - 190

oddziaływanie na zachowania ludzkie w procesie pracy, przy wykorzystaniu determinujących je czynników.<sup>125</sup>

Motywacja jest siłą, która może zmienić zachowanie człowieka lub zintensyfikować jego działania w dążeniu do wytyczonego celu. Decyduje o codziennej gotowości do pracy, ale gdy jest zbyt silna może spowodować pogorszenie rezultatu działania. Jest tak dlatego, że prowadzi ona do silnych stanów emocjonalnych, a te z kolei powodują dezorganizację czynności. Najkorzystniejsza dla efektywnego działania jest motywacja przeciętna. Motywację można pobudzać na wiele sposobów. Literatura wyróżnia dwa rodzaje motywacji:<sup>126</sup>

- motywacja negatywna – oparta na lęku, na stwarzaniu zagrożenia (utrata pracy, obniżenie zarobków, nagana),
- motywacja pozytywna – oparta na stwarzaniu szans otrzymania różnego typu nagród (zwiększenie płac, awans, wyróżnienie, uznanie), które motywowany może uzyskać, jeśli spełni pokładane w nim nadzieje.

Wyróżnia się trzy modele motywacji, obrazujące preferowane poglądy na stosowanie środków motywacyjnych:<sup>127</sup>

- model tradycyjny – związany z koncepcją F. Taylora i skoncentrowany na maksymalizowaniu motywacji przez zachęty płacowe oraz oparty na wysoko posuniętej specjalizacji pracy, (która była jedną z głównych przyczyn krytyki koncepcji),
- model stosunków współdziałania związany z koncepcją E. Mayo, polegający na akcentowaniu pozaekonomicznych czynników wydajności pracy, takich jak ograniczenie monotonii pracy i stopnia izolacji pracowników podczas pracy oraz zapewnienie im sprzyjającego klimatu społecznego (w sensie dobrych stosunków międzyludzkich i społecznego uznania),
- model zasobów ludzkich — wiążący się z poglądami McGregora, Argyrisa czy Likerta oraz zorientowany na kompleksowe oddziaływanie na pracownika, a więc nie tylko przez bodźce finansowe czy sprzyjający klimat społeczny, ale także kreowanie potrzeby osiągnięć i zwiększenia odpowiedzialności w pracy oraz podkreślanie jej znaczenia.

---

125 A. Poczowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, op. cit., s. 117

126 J. Penc, Motywowanie w zarządzaniu, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 141

127 J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, Kierowanie, PWE, Warszawa 1997, s. 359 - 362

Wszystkie trzy modele zaprezentowano tabeli nr 4.

**Tabela 4. Ogólne podejścia do motywacji**

Model tradycyjny	Model stosunków współdziałania	Model zasobów ludzkich
<b>Założenia</b>		
Dla większości ludzi praca jest z natury nieprzyjemna.	Ludzie chcą czuć się użyteczni i ważni.	Praca nie jest z natury nieprzyjemna. Ludzie pragną przyczynić się do realizacji ważnych celów, które współustalali.
Mniej ważne jest to, co robią, niż to, ile zarabiają.	Ludzie pragną przynależności i uznania, że są indywidualnymi jednostkami.	Większość ludzi stać na więcej twórczości, samokierowania i samokontroli niż tego od nich wymaga obecna praca.
Niewielu chce i potrafi wykonywać pracę wymagającą twórczości, samokierowania i samokontroli.	Te potrzeby mają większe znaczenie niż pieniądze w motywacji do pracy.	
<b>Zasady postępowania</b>		
<b>Kierownik powinien:</b>	<b>Kierownik powinien:</b>	<b>Kierownik powinien:</b>
Ścisłe nadzorować i kontrolować podwładnych.	Każdemu pracownikowi zapewnić poczucie użyteczności i znaczenia.	Spożytkować niewykorzystane zasoby ludzkie.
Rozkładać zadania na proste, powtarzalne, łatwe do wyuczenia operacje.	Informować podwładnych o swoich planach i wysłuchiwać ich zastrzeżeń.	Tworzyć środowisko, w którym każdy może wnieść wkład do granic swoich możliwości.
Ustanowić szczegółowe instrukcje i procedury robocze oraz sprawiedliwe, ale stanowczo wymuszać ich przestrzeganie.	Pozwalać podwładnym na pewien zakres samokierowania i samokontroli w rutynowych sprawach.	Zachęcać do pełnego uczestnictwa w ważnych sprawach, wciąż rozszerzając zakres samokierowania i samokontroli podwładnych.
<b>Oczekiwania</b>		
Ludzie mogą tolerować pracę, jeśli płaca jest przyzwoita, a szef sprawiedliwy.	Dzielenie się informacją z podwładnymi i angażowanie ich w podejmowanie rutynowych decyzji zadowoli ich podstawowe potrzeby przynależności i poczucia ważności.	Rozszerzanie wpływów, samokierowania i samokontroli podwładnych doprowadzi do zwiększenia efektywności operacji.
Jeśli zadania są wystarczająco proste, a pracownicy ściśle kontrolowani, ich wydajność będzie zgodna z normami.	Zaspokojenie tych potrzeb poprawi morale i zmniejszy opór wobec autorytetu formalnego — podwładni będą „chętnie współpracować”.	Zadowolenie z pracy może poprawić się jako „u-boczny produkt” wykorzystania przez podwładnych ich możliwości.

Źródło: J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, Kierowanie, PWE, Warszawa 1997, s. 361

Motywowanie jest zestawem sił, które powodują, że ludzie zachowują się w określony sposób. W dowolnym dniu roboczym pracownik może dać z siebie maksimum wysiłku w wykonywanej pracy albo pracować tylko na tyle intensywnie, by uniknąć reprimendy, albo ograniczyć swój wysiłek do minimum, licząc się z pewną przyganą. Celem menedżera jest maksymalizowanie częstotliwości występowania pierwszego typu zachowania i minimalizowanie występowania postaw ostatniego typu.<sup>128</sup>

Wyróżniamy dwa podstawowe źródła motywacji:<sup>129</sup>

- motywację własną (wewnętrzna), która wynika z wewnętrznych potrzeb każdej osoby (zrobię coś, bo to zaspokaja potrzebę robienia właśnie tego), ze względu na motywację wewnętrzną ludzie jedzą, uprawiają seks, dążą do poznania prawdy o świecie, podejmują pracę, która ich interesuje,
- motywację zewnętrzną - wynika z przekonania, że w zamian za zrobienie czegoś otrzymamy nagrodę, która zaspokoi naszą inną potrzebę, lub robimy coś, gdyż w przeciwnym razie spotka nas za to kara, ludzie powodowani motywacją zewnętrzną stosują dietę odchudzającą, oddają się prostytutce, uczą się dla uzyskania lepszej oceny, podejmują niewolniczą pracę.

Narzędzia motywacji dzieli się na trzy podstawowe grupy środków, za pomocą których realizowany jest proces motywowania. Są to środki:<sup>130</sup>

- przymusu – zakładają podporządkowanie motywowanego woli motywującego, bez względu na jego bezpośrednie interesy i oczekiwania, obejmują rozkazy, polecenia i zalecenia oraz rady przełożonego, a także własne zobowiązania, które zmuszają do określonego zachowania, mają charakter obligatoryjny, ale niektóre pozostawiają pracownikowi swobodę decydowania o zadaniu i sposobie jego realizacji,
- zachęty – opierają podporządkowanie na kreowaniu osobistego zainteresowania motywowanego wykonywaną pracą, z ciągłym uwzględnieniem oczekiwań motywowanego, obejmują obietnice dawane pracownikowi, służą do zainteresowania personelu lepszym wykonywaniem pracy, która prowadzi do realizacji jego celów i celów

---

128 G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000, s. 24

129 A. Blikle, *Zarządzanie bez kar i nagród*, W: M. Bugdol, W. Jacher, J. Szpineter, *Polityka jakości polskich przedsiębiorstw w dobie integracji europejskiej*, Austrian Foundation for Quality Management i Zakład Elektrod Węglowych, Racibórz – Wiedeń 1999, s. 15

130 S. Borkowska, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1985, s. 22 - 43

organizacji, stosowane są po to, aby modyfikować i kształtować pożądane zachowania z zewnątrz, a nie do bezpośredniej zmiany postaw, dzielą się na materialne (ekonomiczne) i niematerialne (awans, prestiż, uznanie),

- perswazji – wymagają partnerskiego stosunku motywującego i motywowanego, a także wspólnego określenia celów, zadań i sposobów ich wykonania oraz terminów ich realizacji, mają doprowadzić do integracji interesów motywowanego i motywującego, odwołują się do motywacji wewnętrznej, perswazja może być jednostronnym działaniem, ingerującym w sferę emocjonalną pracownika, ale może być też oparta na konsultacji i negocjacjach.

Podstawowym warunkiem efektywnej motywacji jest skoncentrowanie się na motywacji wewnętrznej człowieka, związanej z wykonywaną pracą i płynąca z tego satysfakcja. W Polsce jednym z zaangażowanych zwolenników tej koncepcji jest A. Blikle, który również opowiada się za motywacją własną (wewnętrzną) i unikaniem czynników demotywujących oraz uwzględnianiem w systemach wynagrodzeń trzech założeń ogólnych:<sup>131</sup>

- zasady wynagradzania powinny być możliwie proste i jednakowe dla wszystkich stanowisk,
- wysokość wynagrodzenia powinna być związana jedynie ze stanowiskiem, kwalifikacjami i stażem w firmie,
- na wszystkich stanowiskach całość warunków wynagradzania powinna być lekko konkurencyjna w stosunku do aktualnego rynku pracy.

Najbardziej znane teorie motywacje można podzielić na:<sup>132</sup>

- teorie treści - koncentrują się na określeniu potrzeb, które determinują zachowania ludzi (A. Masłowski, C. Alderfer, D.C.McClelland, F. Herzberg),
- teorie procesu - skupiają się na samym mechanizmie przebiegu procesu motywacji z uwzględnieniem jego przyczyn i skutków (nazywane są też teoriami poznawczymi, V. Vroom, J.S. Adams, E.Locke, P. Drucker),

---

131 A. Blikle, Zarządzanie bez kar i nagród, W: M. Bugdol, W. Jacher, J. Szpineter, Polityka jakości polskich przedsiębiorstw w dobie integracji europejskiej, op. cit., s. 23 - 24

132 M. Stor: Świadomy pracuje lepiej, Komunikacja jako narzędzie motywowania do pracy, „Personel” 1999, nr 10 (październik)

- teorie wzmocnień — opierają się na przekonaniu, że zachowania ludzi można kształtować głównie przez pozytywne wydarzenia czy tzw. pozytywne wzmocnienia wpływające z ich otoczenia (B. F. Skinner).

Założenia poszczególnych teorii zaprezentowano w tabeli nr 5.

**Tabela 5. Zestawienie teorii motywacji.**

Przedstawiciel	Tezy
Teorie treści - punktem wyjścia jest określenie głównych potrzeb człowieka	
A. Maslow	Motywację określają potrzeby: fizjologiczne, bezpieczeństwa, przynależności do grupy, uznania, samorealizacji — w kolejności hierarchicznej (piramida potrzeb Masłowa).
C. Alderfer	Motywację określają potrzeby: egzystencji, związku (z innymi, z grupą, z zespołem), rozwoju.
D. C. McClelland	Motywację określają potrzeby: osiągnięć, przynależności do grupy, poczucia siły.
F. Herzberg	Motywację określają potrzeby: osiągnięć, odpowiedzialności, uznania, rozwoju itp., określane przez czynniki wewnętrzne - tzw. motywatory. Motywację określają potrzeby związane z płacą, warunkami pracy itp., określane przez czynniki zewnętrzne — tzw. czynniki higieny.
Teorie poznawcze (procesowe) Punktem wyjścia są przyczyny, przebieg i skutki ludzkich działań	
V. Yroom	Motywacja to wynik trzech zmiennych: — stopnia satysfakcji z wyników pracy, — znajomości wartości wyników pracy, — wpływu wyników pracy na inne działania.
J. S. Adams	Motywacja do działań wynika z potrzeby utrzymania równowagi pomiędzy własnym wkładem pracy i jej efektami w porównaniu do wkładu pracy i efektów innych (teoria równowagi Adamsa).
E. Locke	Motywowanie odbywa się przez wyznaczanie celów, które są akceptowane przez pracownika i osiągalne.
P. Drucker	Motywowanie wynika ze wspólnego ustalania celów i wspólnej oceny osiągnięć (przez porównanie założeń i faktycznych osiągnięć).
Teorie wzmocnień opierają się na założeniu, że ludzkie zachowania są motywowane przez pozytywne wydarzenia w ich otoczeniu (czasami teorie wzmocnień zaliczane są do teorii poznawczych)	
B. F. Skinner	Pozytywne zachowania mogą być stymulowane przez zastosowanie wzmocnień, takich jak np. premia czy szczerzy uścisk dłoni zwierzchnika; ma to wpływać na powtarzanie się pozytywnych zachowań pracownika.

Źródło: M. Stor: Świadomy pracuje lepiej, Komunikacja jako narzędzie motywowania do pracy, „Personel” 1999, nr 10 (październik).

Proces motywowania jest rozpatrywany z wielu punktów widzenia, a przede wszystkim z punktu widzenia funkcji kierowniczych oraz oddziaływania poszczególnych składników



procesu kadrowego. System motywacyjny wymaga pewnej indywidualizacji oraz wiedzy, wyczucia i umiejętności przełożonych w jego stosowaniu wobec podwładnych. Wśród środków motywacyjnych poza wynagrodzeniami materialnymi wymienić należy:<sup>133</sup>

- projektowanie stanowisk pracy i treści pracy zgodnie z duchem humanizacji pracy,
- zapewnienie możliwości rozwoju osobistego i awansu pracowników,
- stosowanie właściwego systemu ocen zaakceptowanego też przez ocenianych,
- promowanie inicjatyw pracowników i ich partycypacji w zarządzaniu,
- kształtowanie właściwej wewnętrznej polityki komunikacyjnej,
- wykorzystywanie motywacyjnego charakteru szkoleń pracowników wszystkich szczebli.

Motywowanie i doskonalenie personelu jest bardzo ważnym elementem zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Istotny jest sposób w jaki pracownicy są motywowani do pracy i środki do tego użyte. Zarządzanie zasobami ludzkimi realizowane jest również przez wynagradzanie i ocenianie pracowników. Temat ten zostanie omówiony w kolejnym podrozdziale.

### **2.3. System ocen i wynagrodzeń jako element wspomagający zarządzanie zasobami ludzkimi**

System ocen pracowników służy kompleksowej ocenie wyników pracy uczestników organizacji, pod kątem realizacji jej celów. Z punktu widzenia pracownika jest to ocena jego wyników pracy, kompetencji i możliwości. Ocena pracowników spełnia dwie funkcje:<sup>134</sup>

- ewaluacyjną – ocenia dotychczasowy i obecny poziom pracy, jej jakość, wywiązywanie się z powierzonych obowiązków, stopień przydatności na zajmowanym przez pracownika stanowisku, wyniki oceny mogą być wykorzystane do podziału wynagrodzeń, przeprowadzenia zmian w strukturze zatrudnienia (przesunięcia pracowników, degradacje, zwolnienia), lub oceny posiadanego systemu selekcji i rekrutacji,
- rozwojową – ocenia się pracownika pod kątem jego potencjału rozwojowego, umiejętności i chęci współpracy, ocena może pełnić funkcję motywującą (oferując informację zwrotną dla pracownika), ukierunkowywać przyszłe zachowania

---

133 S. Kamińska – Berezowska, Socjolog w zakładzie pracy – nowe wyzwania i perspektywy, op. cit., s. 174  
134 M. Kostera, Zarządzanie personelem, op. cit., s. 70

pracowników na cele organizacji, może też zapewnić dane umożliwiające planowanie kształcenia i rozwoju pracowników.

Prawidłowo skonstruowany system ocen powinien spełniać następujące funkcje:<sup>135</sup>

- motywacyjną – dzięki znajomości stopnia realizacji zadań i sposobu, w jaki postrzegają pracę danej osoby inni wyzwala ona swój potencjał do dalszej pracy, pozwalającej na uzyskanie jeszcze lepszych efektów oraz uniknięcie dotychczas popełnianych błędów, jeśli zostały one zidentyfikowane podczas procesu oceny,
- informacyjną – dostarcza wszystkim pracownikom aktualnych informacji na temat norm i wartości organizacyjnych wynikających z kultury firmy oraz jej celów strategicznych,
- zwrotną – oceniany pracownik musi być poinformowany o wynikach jego oceny oraz związanych z nimi skutkach w postaci jego dalszego rozwoju osobowego i zawodowego, brak mechanizmu sprzężenia zwrotnego w systemie ocen uniemożliwia pełnienie funkcji motywacyjnej i informacyjnej,
- analityczną – pozwala na zidentyfikowanie i analizę aktualnego potencjału intelektualnego, twórczego i emocjonalnego poszczególnych pracowników oraz będącej ich wypadkową łącznej wartości czynników niematerialnych firmy,
- diagnostyczną – wyniki ocen pozwalają na zidentyfikowanie potrzeb pracowników związanych z ich rozwojem zawodowym, dzięki czemu można zaplanować odpowiednie szkolenia, systemy motywacyjne, ścieżki karier, przy jednoczesnym uwzględnieniu indywidualnych aspiracji i oczekiwać poszczególnych osób i kierunek rozwoju firmy,
- kontrolną – służy poznaniu stopnia realizacji określonych zadań w porównaniu z przyjętymi wcześniej założeniami i ułatwia zidentyfikowanie przyczyn ujemnych i dodatnich odchyłeń między stanem faktycznym, a pożądanym,
- racjonalizacji wewnętrznej struktury organizacji – jest punktem wyjścia w procesie optymalizowania decyzji dotyczących przesunięć pracowników w układzie wertykalnym i horyzontalnym, aby jak najlepiej można było wykorzystać potencjał tkwiący w każdym członku organizacji, przy jednoczesnym możliwie pełnym zaspokojeniu jego potrzeb zawodowych i osobowych,

---

135 A. Baruk, Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy, op. cit., s. 89 - 90

- kulturotwórczą – odgrywa bardzo istotną rolę w kształtowaniu postaw i zachowań poszczególnych pracowników oraz nieformalnych grup.

Oceny muszą być przeprowadzane regularnie, gdyż tylko takie rozwiązanie pozwala na pełne poznanie potencjału pracowników i jego właściwe wykorzystanie w podejmowanych przez nich działaniach, jak również na porównanie kierunków i poziomu rozwoju poszczególnych jednostek i grup pracowniczych w różnych okresach czasu oraz wyciągnięcie prawidłowych wniosków na przyszłość.<sup>136</sup>

Do najważniejszych elementów systemu oceniania pracowników zalicza się cel oceniania, zasady jego stosowania, podmiot i przedmiot oceniania, kryteria oceniania, metody i techniki oceniania.<sup>137</sup>

Racjonalny system oceniania pracowników i jego efektywne stosowanie zależą od przestrzegania wielu zasad. Oto najważniejsze z nich:<sup>138</sup>

- celowość - system ocen pracowniczych wspomaga realizację przyjętych celów,
- użyteczność – wyniki są wykorzystywane do prowadzenia bieżącej i długofalowej polityki personalnej w firmie,
- powszechność- dotyczy wszystkich zatrudnionych, od najwyższych stanowisk kierowniczych aż po stanowiska wykonawcze,
- jednolitość -stosowane kryteria oceny gwarantują porównywalność wyników ocen w poszczególnych kategoriach zatrudnionych,
- kompleksowość -ocena dokonywana jest z punktu widzenia różnorodnych aspektów bieżącej i długofalowej działalności pracowników(ocenianych),
- adekwatność- uwzględnienie specyfiki działalności poszczególnych kategorii pracowników przy określaniu kryteriów ocen,
- stałość i okresowość - umożliwianie porównania poszczególnych pracowników i analiza ich rozwoju według ściśle określonych przedziałów czasowych(np. pół roku, rok),
- ciągłość - każda kolejna ocena jest poprzedzona analizą wyników poprzednich ocen, ze szczególnym uwzględnieniem realizacji zawartych wniosków,

---

136 Ibidem, s. 90

137 Encyklopedia Organizacji i Zarządzania, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1981, s. 309 - 310

138 A. Ludwiczynski, System okresowych ocen pracowniczych, Personel nr 5/1996, s. 13

- systemowość- powiązanie oceniania z pozostałymi podsystemami polityki personalnej, głównie z motywowaniem, doborem, szkoleniem,
- fachowość -korzystanie z usług profesjonalistów (psychologów, socjologów) w zakresie prawidłowego wykorzystania narzędzi oceny,
- etapowość -ocenianie przebiega etapowo, zgodnie z hierarchia organizacji –od góry do dołu,
- poufność- każdy oceniany ma prawo do utajnienia jego wyników oceny.

Wśród stosowanych kryteriów oceny wymienia się najczęściej cztery główne grupy:<sup>139</sup>

- kryteria kwalifikacyjne — obejmujące cały zespół wiedzy i umiejętności, które pozwalają na prawidłowe wykonywanie pracy na określonym stanowisku (np. poziom wykształcenia, doświadczenie, umiejętność obsługi określonego sprzętu czy programów komputerowych, znajomość języków obcych),
- kryteria efektywnościowe — obejmujące wyniki pracy na określonym stanowisku, zarówno w ujęciu rzeczowym (tzn. w sensie wydajności), jak i wartościowym (tzn. w sensie ekonomicznym), dotyczące efektów pracy indywidualnej lub zespołowej (np. ilość wykonanej pracy, jakość wykonania, terminowość, oszczędność zużytych środków pracy),
- kryteria behawioralne — służące do oceny pożądanых zachowań indywidualnych pracowników lub całych zespołów (np. przestrzeganie regulaminów pracy czy zasad BHP, wytrwałość i systematyczność, stosunek do współpracowników, podwładnych i przełożonych),
- kryteria osobowościowe — służące analizie, względnie trwałych cech psychiki człowieka w kontekście wymogów określonego stanowiska pracy (rozważanie stopnia odporności na stres, kultury osobistej i równowagi emocjonalnej, kreatywności innowacyjności itp., do grupy tej zalicza się też poziom inteligencji i zdolności, choć nie należą one do zbioru składników psychiki).

Projektowanie skutecznego systemu ocen pracowniczych powinno opierać się na uwzględnieniu celów, które powinny być realizowane jako pierwsze. Projektowanie to obejmuje określone czynności i ich wzajemne zależności. Zaprezentowano je na rysunku nr 6.

---

139 R. Jurkowski, Zarządzanie personelem. Proces kadrowy i jego prawne aspekty, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 137 - 140

Zaprojektowany system ocen należy wdrożyć do organizacji. Etap wdrażania obejmuje szkolenie kadry kierowniczej w zakresie istoty oceniania, przeprowadzenie ocen pracowników, opracowanie wyników ocen i ich omówienie z ocenianym pracownikiem, wykorzystanie wyników systemu ocen.<sup>140</sup>



**Rysunek 6. Projektowanie systemu ocen pracowniczych.**

(Źródło: M. Strużycki, Zarządzanie przedsiębiorstwem, Wydawnictwo DIFIN, Warszawa 2004, s. 400).

W procesie oceniania uczestniczą co najmniej dwie osoby – oceniający i oceniany. Oceny może dokonać także sama osoba oceniana, jednak będzie to już samoocena.<sup>141</sup>

Podmiotem oceniania jest ten, kto dokonuje oceny (bezpośredni przełożony, podwładni ocenianego, współpracownicy, obsługiwani klienci wewnętrzni i zewnętrzni, eksperci zewnętrzni, sam oceniany, czyli pracownik, który dokonuje samooceny i komisja oceniająca, (w której skład mogą wchodzić: bezpośredni przełożony, kierownik działu, przedstawiciel załogi, przedstawiciel związków zawodowych, pracownik działu personalnego, psycholog). Przedmiotem oceny może być pracownik (jego osobowość, postawy i zachowania) i efekty pracy pracownika.<sup>142</sup>

140 M. Strużycki, Zarządzanie przedsiębiorstwem, Wydawnictwo DIFIN, Warszawa 2004, s. 401

141 J. Dziendzióra, Ocenianie pracowników. Ujęcie teoretyczne i praktyczne, Oficyna Wydawnicza Humanista, Sosnowiec 2008, s. 52

142 H. Bieniok, Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2003, s. 306

Na trzy grupy można podzielić kryteria oceniania. Są to:<sup>143</sup>

- kryteria kompetencyjne - obejmują tradycyjne kryteria kwalifikacyjne (takie jak: wykształcenie, wiedza fachowa, umiejętności praktyczne, wprawa w wykonywaniu określonych czynności, znajomość języków obcych, dodatkowe, specjalistyczne umiejętności, takie jak: pracy w zespole, rozwiązywania problemów, przywództwo, orientacja na klienta, oraz kryteria odpowiadające specyficznym wymogom stawianym pracownikom na poszczególnych stanowiskach pracy) oraz kryteria w postaci cech osobowości (obejmujące względnie stałe cechy psychiki człowieka, które są istotne z punktu widzenia skutecznego wykonywania pracy, znaczenie tych cech jako kryteriów oceniania jest różne na różnych stanowiskach pracy czy w różnych zawodach),
- kryteria efektywnościowe - obejmują wyniki pracy w ujęciu rzeczowym i wartościowym, osiągane przez indywidualnego pracownika lub zespół pracowniczy (ilość wykonanej pracy w wymiarze rzeczowym lub wartościowym, jakość i terminowość wykonywanych czynności, koszt realizacji powierzonych zadań, uzyskane oszczędności jako wynik pracy osoby ocenianej, wartość sprzedaży, pozyskanie nowych klientów, skrócenie czasu realizacji określonego przedsięwzięcia),
- kryteria behawioralne - służą do oceniania zachowań pracowników lub zespołów, stosowanie ich wynika przede wszystkim z faktu, że na wielu stanowiskach pracy trudne lub niemożliwe jest mierzenie efektów pracy (wytrwałość i systematyczność w działaniach, gotowość doskonalenia zawodowego, staranność w wykonywaniu powierzonych zadań, profesjonalizm w działaniu, uczciwość, lojalność, przestrzeganie dyscypliny pracy, stosunek do klientów, przełożonych, współpracowników).

W systemie oceniania bardzo ważne są stosowane metody i techniki. Metoda oceniania to podejście do wartościowania cech, zachowań i efektów pracy, oparte na określonych zasadach teoretyczno – metodologicznych. Technika oznacza sposób zbierania, rejestrowania i analizowania informacji stanowiących podstawę oceny.<sup>144</sup>

Techniki oceniania można podzielić na:<sup>145</sup>

---

143 A. Poczowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody, op. cit., s. 269 - 271

144 Ibidem, s. 272

145 A. Suchodolski, Ocenianie pracowników, W: T. Listwan, Zarządzanie kadrami, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 296

- techniki o charakterze absolutnym - charakteryzują się tym, że określa się konkretnie wzorzec oceny, stanowiący wspólny standard odniesienia dla wszystkich pracowników ocenianych pod względem danego kryterium,
- techniki o charakterze relatywnym - wzorzec oceny jest wówczas zmienny, a stanowi go wycena danego kryterium występująca u innego pracownika.

Techniki absolutne to między innymi:<sup>146</sup>

- ocena opisowa - polega na udzieleniu przez przełożonego odpowiedzi na pytania dotyczące interesujących organizację problemów,
- technika wydarzeń krytycznych - polega na sporządzeniu przez przełożonego na gorąco zapisów o zachowaniach ocenianych pracowników, które odbiegają od zachowań normalnych,
- porównanie parami - to pewna odmiana techniki rankingowej, polega na przeprowadzeniu, w ramach wcześniej ustalonego kryterium, porównań każdego pracownika z każdym, jest dobra w małych grupach.

Wśród metod oceniania na uwagę zasługują:

- *Assessment Center* (metoda i miejsce oceniania) - oznacza kompleksową, złożoną z wielu innych metod i technik, metodę oceniania przede wszystkim kadry zarządzającej i wybranych specjalistów, polega ona na poddaniu kilkudniowym badaniom małych grup pracowniczych w warunkach gwarantujących im całkowite oderwanie się od pracy, badania prowadzone są przez doświadczonych, profesjonalnie przygotowanych specjalistów, dotyczą uzdolnień, umiejętności, cech osobowościowych oraz zachowań, a efektem tych badań poza oceną behawioralną są indywidualne profile osobowości, zorientowane na potencjał rozwojowy ocenianych osób, metoda ta jest czasochłonna i kosztowna,<sup>147</sup>
- metoda 360 stopni - charakteryzuje ją to, że oceniany pracownik otrzymuje informację zwrotną na temat swojej pracy od wielu osób, z którymi współpracuje na co dzień (przełożeni, współpracownicy, klienci zewnętrzni i wewnętrzni oraz podwładni), takie podejście do oceniania zwiększa poziom obiektywizmu oceny, stwarza korzystne

---

146 M. Kostera, Zarządzanie personelem, op. cit., s. 72 - 80

147 Cz. Zajac, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007, s. 178

warunki do partycypacji pracowników w życiu organizacji, jest bardzo czasochłonna w przygotowaniu narzędzi oraz analizie i prezentacji wyników,<sup>148</sup>

- zarządzanie przez cele- polega na tym, że oceniany i oceniający razem wyznaczają cele, które mają być osiągnięte w określonym czasie, a następnie wspólnie analizują osiągnięte rezultaty, proces oceniania jest ukierunkowany na umożliwienie pracownikom świadomego uczestniczenia w osiąganiu celów organizacji oraz na wskazywaniu obszarów doskonalenia zawodowego pracowników, metoda ta wymaga wysokiej odpowiedzialności i kompetencji kierownika i podwładnych.<sup>149</sup>

Dokonując oceny pracowników można, jak w każdej innej sprawie popełnić błąd. Błędy w sztuce oceniania wiążą się z cechami osoby oceniającej, takimi jak spostrzegawczość, osobowość, system wartości, poglądy i warunkami, w jakich przeprowadzono ocenę. Do najczęściej popełnianych błędów należą:<sup>150</sup>

- efekt aureoli (efekt halo) –polega na tym, że jedna rzucająca się w oczy cecha pracownika wpływa decydująco na ogólną opinię o nim, może to być zarówno pozytywna jak i negatywna cecha,
- błąd atrybucji – polega na przypisywaniu ocenianemu cech innych ludzi, do których oceniany jest podobny pod jakimś względem fizycznym bądź psychicznym,
- błąd projekcji –osoba dokonująca oceny podświadomie przypisuje ocenianemu swe własne cechy pozytywne lub negatywne, przyczyną może być kompleks oceniającego, który u wszystkich dopatruje się określonych cech lub podobieństwo ocenianego do oceniającego,
- efekt pierwszeństwa – można go określić jako uleganie pierwszemu wrażeniu,
- błąd świeżości – powstaje wtedy, gdy oceniający w swej ocenie bierze pod uwagę głównie informacje o ocenianym pochodzące z ostatnich kontaktów,
- efekt hierarchii – polega na tym, że ocena jest tym wyższa im wyższe jest stanowisko ocenianego,
- efekt zbyt luźnych kontaktów – oceniający nie potrafi sformułować prawidłowej oceny na skutek zbyt rzadkich kontaktów z ocenianym,

---

148 A. Poczowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie - procesy -metody, op. cit., s. 280 - 281

149 M. Kostera, Zarządzanie personelem, op. cit., s. 77

150 H. Król, Szkice z zarządzania zasobami ludzkimi. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Warszawa 2002, s. 181-182



- błąd surowości – powstaje w związku z tym, że oceniający zbyt ostro ocenia pracowników, chcąc podnieść swój autorytet, pokazać że ma władzę,
- błąd liberalizmu – odwrotny w stosunku do błędu surowości, oceniający zbyt łagodnie ocenia pracowników, aby zyskać sobie ich sympatię lub im się przypodobać,
- tendencja do uśredniania – błąd, w wyniku którego oceniający nie chcą skrzywdzić ocenianych, ani ich wyróżnić, unika ocen bardzo złych i bardzo dobrych, a stosuje głównie przeciętne,
- efekt nastroju – zaniżona ocena podwładnego może wynikać ze złej dyspozycji psychicznej lub fizycznej oceniającego i odwrotnie,
- efekt publiczności – błąd polegający na uleganiu zdaniu innych osób, zwłaszcza grup,
- kierowanie się przesłankami pozamerytorycznymi – nieprawidłowy wynik oceny powstaje na skutek kierowania się takimi kryteriami jak wiek oceniającego, jego płeć, narodowość, długi czas pracy na stanowisku itp.,
- uleganie stereotypom - oceniający sugeruje się stereotypami tj. uproszczonymi, obiegowymi poglądami na temat innych ludzi.

Kształtowanie wynagrodzeń, to proces opracowywania oraz wprowadzania strategii i zasad, które wspomagają osiągnięcie założonych przez organizację celów oraz zatrzymania w niej właściwych ludzi, przy jednoczesnym pobudzaniu ich motywacji i zaangażowania. Wynagrodzenie to nie tylko pieniądze, ale również motywowanie pracowników przez inne, niekoniecznie finansowe bodźce. Zasady systemu regulującego rozwiązanie tych problemów powinny być zgodne ze strategią firmy. System ten musi być oparty na założeniach, wynikających z kultury i tradycji przedsiębiorstwa, choć jednocześnie powinien wspomagać proces przemiany tej kultury. System gratyfikacji pozafinansowej obejmuje takie formy wynagradzania jak różnorodność obowiązków, możliwość samorealizacji, współdecydowania w ważnych kwestiach, gwarancja poszanowania indywidualności i uznania dla wybitnych osiągnięć oraz perspektywy awansu. System gratyfikacji finansowej obejmuje przygotowanie oceny wagi danego stanowiska, opracowanie siatki płac oraz wypłatę pensji wraz ze wszystkimi przysługującymi pracownikom dodatkami.<sup>151</sup>

W organizacji kierującej się zasadami zarządzania zasobami ludzkimi system podziału wynagrodzeń personelu przyczynia się do realizacji ogólnej strategii firmy i jest spójny

---

151 M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie, op. cit., s. 217

z zasadami polityki dotyczącej kwestii pracowniczych. System ten realizuje zasadę, iż ZZL pragnie inwestować w cenny kapitał ludzki i oczekuje, że przyniesie to wymierne korzyści, poza tym uznaje za właściwe zróżnicowanie wynagrodzenia poszczególnych pracowników zgodnie z wysokością zysku firmy, który wynika z ich pracy. System wynagrodzeń koncentruje się na rozwijaniu umiejętności i zdolności pracowników, co ma się przyczynić do wzmocnienia zasobów ludzkich organizacji i stanowi proces jednolity, a zarazem elastyczny.<sup>152</sup>

Pojęcie wynagrodzenia obejmuje ogół wydatków pieniężnych i innych świadczeń wypłacanych pracownikom z tytułu zatrudnienia w firmie, obliczanych według zasad statystyki zatrudnienia i wynagrodzeń. Wynagrodzenie pełni w organizacji wiele funkcji. Wyróżnić należy:<sup>153</sup>

- funkcję dochodową - wynagrodzenie stanowi dla większości ludzi podstawowy dochód, który umożliwia nabywanie pożądaných dóbr, służących do zaspokajania potrzeb,
- funkcję kosztową – wynagrodzenie stanowi dla firmy istotny składnik kosztów, które pracodawca stara się zmniejszyć,
- funkcję motywacyjną – wynagrodzenie stanowi instrument kształtowania postaw i zachowań pracowników zgodnie z oczekiwaniami zatrudniającej ich firmy,
- funkcję społeczną – system wynagradzania pracowników wywiera istotny wpływ na relacje zachodzące w systemie społecznym organizacji.

Wśród strategii wynagradzania należy wymienić:<sup>154</sup>

- strategię uzależniania wynagradzania od rodzaju wykonywanej pracy, który charakteryzuje stopień trudności pracy na danym stanowisku,
- wynagradzanie według efektów pracy – istotą tego wynagradzania jest ścisły związek składników wynagrodzenia z osiągniętymi efektami indywidualnych osób, zespołów oraz całej organizacji,
- strategię wynagradzania według kompetencji – użalenia się poszczególne składniki wynagrodzenia od posiadania przez pracowników określonych trwałych cech osobowych, czyli od kompetencji oraz od ich zastosowania w procesie pracy,

---

152 Ibidem, s. 218

153 A. Poczowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie - procesy - metody, op. cit., s. 356 - 360

154 Ibidem, s. 364 - 370

- strategię wynagradzania według wkładu wnoszonego do organizacji – jej istotą jest zróżnicowane, elastyczne i dostosowane do warunków organizacji wynagrodzenie za osiągnięcia w obszarze celów zespołowych i indywidualnych,
- strategię wynagradzania według wartości rynkowej pracy – odzwierciedla sposób odniesienia poziomu i struktury wynagrodzeń do sytuacji na rynku pracy.

Wynagrodzenia przyjmują również różne formy. Do podstawowych należą:<sup>155</sup>

- forma czasowa wynagrodzeń – jest uzależniona od czasu przepracowanego, czyli od czasu, w którym pracownik jest w gotowości do świadczenia pracy, nie występuje bezpośredni związek między wynagrodzeniem a osiąganymi efektami pracy, wiąże się zwykle z wykonywaniem konkretnych zadań,
- forma premiowa – płaca zależy od efektów, warunkiem uzyskania premii jest spełnienie przez pracownika wcześniej ustalonych kryteriów, które powinny być na tyle wymierne, by można było je kontrolować,
- forma akordowa – wyraża się tym, że pracownik jest opłacany proporcjonalnie do ilości wykonanej pracy (np. wykonanymi produktami lub ich elementami),
- forma prowizyjna – znajduje zastosowanie zwłaszcza w grupie przedstawicieli handlowych, oblicza się ją jako procent od transakcji dokonanych przez pracownika,
- forma pakietowa – charakteryzuje ją to, iż punktem wyjścia w tworzeniu wynagrodzenia dla poszczególnych osób (najczęściej na najwyższych stanowiskach) lub określonych grup pracowniczych jest ogólna pula środków, która następnie jest dzielona na różne składniki obejmujące wynagrodzenia stałe, zmienne oraz świadczenia dodatkowe.

Wynagrodzenia składają się z wielu elementów. Składniki wynagrodzenia można podzielić na zasadnicze i dodatkowe. Do składników dodatkowych zaliczamy premie (są ekwiwalentem za wyniki pracy indywidualnej lub zespołowej), nagrody (są rodzajem uznaniowego świadczenia pracodawcy na rzecz pracowników), dodatki (świadczenia o stałym lub przejściowym charakterze), dopłaty (świadczenie o charakterze wyrównawczym), świadczenia w naturze (używanie samochodu, deputaty), prowizje od osiągniętych dochodów firmy, gratyfikacje

---

155 Ibidem, s. 371 - 380

(świadczenia okolicznościowe z okazji świąt, jubileuszy), odprawy (jednorazowe świadczenia obligatoryjne wypłacane w związku z zakończeniem pracy w konkretnej firmie).<sup>156</sup>

Główne składniki wynagrodzeń dzielone są również na trzy rodzaje:<sup>157</sup>

- wynagrodzenie podstawowe - ma największy udział w wynagrodzeniu całkowitym,
- część bodźcowa - obejmuje takie komponenty, jak bonusy, prowizje, udziały w zysku, opcje na akcje,
- wynagrodzenia pośrednie - dodatki obligatoryjne i świadczenia dobrowolne.

Każda organizacja musi wypracować swój własny system wynagradzania personelu, w czym powinna się oprzeć na analizie potrzeb firmy i pracowników. System ten w głównej mierze zależy od strategii firmy, jej kultury i wyznawanych wartości oraz od ludzi, jakich zatrudnia. Nie istnieje nic takiego jak uniwersalny system wynagrodzeń, choć pewne motywy są stałe i powtarzają się wszędzie. Polityka płacowa coraz częściej postrzegana jest jako mechanizm wprowadzania zmian w organizacji. W obecnych czasach wymagana jest coraz większa elastyczność w systemie wynagrodzeń, co ma gwarantować zatrudnienie i zatrzymanie w firmie wartościowych pracowników. Oczywiste jest powiązanie między płacą a wynikami pracy w odniesieniu do kadry kierowniczej i specjalistycznej. Odniesienie pensji do poziomu i jakości pracy wymaga zwiększonej odpowiedzialności ze strony kierowników liniowych, którzy muszą przyjąć na siebie wszelkie konsekwencje wyboru najlepszych pracowników. Konieczny jest też dokładny nadzór, który zagwarantuje sprawiedliwą i konsekwentną realizację przyjętej polityki wynagrodzeń. Kierownicy liniowi odpowiedzialni są także za realizację założonych planów, a tym samym za najefektywniejsze wykorzystanie potencjału swych podwładnych. Muszą mieć wobec tego wystarczającą swobodę w korzystaniu z tego tak potężnego sprzymierzeńca, jakim jest system wynagrodzeń pracowniczych.<sup>158</sup>

---

156 M. Piotrowski, Prawo pracy, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2000, s. 154

157 J. A. Mello, Strategic Human resource Management, South Western College Publishing, Cincinnati, OH, 2002, s. 328

158 M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie, op. cit., s. 224 - 232

## **ROZDZIAŁ III - METODYCZNE ZAGADNIENIA BADAŃ WŁASNYCH**

### **3.1. Cel badań**

Proces badawczy jest procesem, u którego podstaw leży identyfikacja celu i problemu badawczego. Prezentowana w niniejszej pracy problematyka związana jest z wykonywaniem funkcji zarządzania zasobami ludzkimi.

Głównym celem procesu badawczego niniejszej pracy stało się udowodnienie, że badana organizacja w prawidłowy i efektywny sposób realizuje zadania wynikające z zarządzania zasobami ludzkimi.

Na potrzeby pracy sformułowano następujące problemy badawcze:

- Czy w procesie rekrutacji i derekrutacji brane są pod uwagę czynniki mówiące o umiejętnościach i wiedzy kandydatów i pracowników, niezbędne w realizacji celów firmy?
- Czy firma wykorzystuje wszystkie dostępne środki doskonalenia kadr w sposób zaplanowany i regularny?
- Czy stosowany w organizacji sposób oceniania wpływa na efektywność pracy i motywowanie personelu?
- Czy firma stosuje system wynagradzania, adekwatny do wypełnianych obowiązków na konkretnych stanowiskach pracy, uwzględniając doświadczenie, umiejętności i zaangażowanie personelu w wykonywanie powierzonych zadań?

### **3.2. Hipotezy i metody badawcze zastosowane w pracy**

W kontekście tak postawionych problemów badawczych podjęto w pracy próbę zweryfikowania następujących hipotez badawczych:

- H1: Pracownicy zatrudniani są zgodnie z posiadaną wiedzą i umiejętnościami, niezbędnymi do wykonywania efektywnej pracy na rzecz organizacji.
- H2: Pracownicy zwalniani są zgodnie z brakiem posiadanej wiedzy i umiejętności, niezbędnymi do wykonywania efektywnej pracy na rzecz organizacji.
- H3: Firma inwestuje w rozwój pracowników na poziomie umożliwiającym wykorzystanie ich wiedzy i umiejętności dla realizacji celów zgodnie z obowiązującym planem szkoleń.

H4: Funkcjonujący w organizacji system oceniania wpływa pozytywnie na wyniki pracy i motywuje personel do działania zgodnego z misją firmy oraz ma odzwierciedlenie w systemie wynagradzania.

H5: Stosowany system wynagradzania wpływa na jakość i rzetelność wykonywanych zadań, jest adekwatny do posiadanych umiejętności i wiedzy personelu, motywuje do pracy na rzecz firmy na wszystkich stanowiskach i szczeblach hierarchii organizacji.

W realizacji postawionych celów i weryfikacji hipotez wykorzystano badania z wykorzystaniem kwestionariusza ankietowego.

Kwestionariusz ankietowy jest podstawowym narzędziem pomiarowym, które stosuje się w bezpośrednich metodach gromadzenia danych. Składa się z listy pytań, które porządkuje się merytorycznie i dotyczy jednego lub kilku tematów. Jego opracowanie składa się z następujących etapów:<sup>159</sup>

- określenie celu i przedmiotu kwestionariusza,
- wybór metody i techniki badania kwestionariuszowego,
- określenie wielkości i cech badanej próby,
- konsultacje założeń badawczych i ułożenie listy pytań,
- opracowanie materiałów pomocniczych (listy ankietowe, instruktarz dla ankietera) i pierwszej wersji kwestionariusza,
- pilotowanie kwestionariusza,
- analiza wyników pilotażu,
- opracowanie ostatecznej wersji kwestionariusza.

Kwestionariusz składa się z pytań otwartych (dają możliwość samodzielnej odpowiedzi, nie narzucają żadnego wariantu wyboru) i pytań zamkniętych (z góry wyznaczają możliwe odpowiedzi, z których badany dokonuje wyboru). Pytania zamknięte mogą posiadać odpowiedzi, które wzajemnie się wykluczają (tylko jedna odpowiedź jest prawdziwa, np. tak lub nie), a także takie, które się nie wykluczają (badany wybiera odpowiedź zgodną ze swoimi przemyśleniami). W kwestionariuszu wyróżniamy również pytania półzamknięte lub półotwarte (zamknięte pytanie z ukrytym na liście odpowiedzi sugerowanym pytaniem otwartym) i pytania specjalne

---

<sup>159</sup> Z. Kędzior, K. Karcz, *Badania marketingowe w praktyce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997, s. 97

(filtrujące – skierowane do określonej grupy respondentów, kontrolne – identyczne pytania umieszczone w różnych miejscach ankiety, metryczkowe – dotyczą cech respondenta).

W kwestionariuszu opracowanym na potrzeby pracy umieszczono pytania zamknięte wykluczające się, z możliwością wypowiedzi respondenta i pytania metryczkowe (umieszczone na końcu ankiety).

Kwestionariusz opracowany na potrzeby pracy został zaprezentowany w załączniku nr 1.

### **3.3. Ogólna charakterystyka badanej firmy**

Hotel Krynica \*\*\*\* Conference & Spa<sup>160</sup> jest obiektem zlokalizowanym w Krynicy Zdroju na zboczu Góry Krzyżowej. Jest to obiekt posiadający kategorię czterogwiazdkową. Dysponuje 149 pokojami, mogącymi zakwaterować jednocześnie ponad 300 gości. W swoim zapleczu posiada pokoje 1 osobowe, 1 osobowe dla osób niepełnosprawnych, 2 osobowe, 2 osobowe Lux, Apartamenty Standard i Apartamenty Lux. Oprócz bogatej bazy noclegowej dysponuje 6 salami konferencyjnymi dla 400 osób, strefą Spa z basenem, zapleczem gastronomicznym, w skład którego wchodzi Restauracja Różana, Lobby Bar Deja Vu i Klub Nocny U Stonsów. Do dyspozycji gości jest również sala zabaw dla dzieci, narciarnia, bagażownia i sezonowa wypożyczalnia sprzętu narciarskiego wraz ze szkółką nauki jazdy na nartach.

Hotel Krynica jest własnością Spółki Elbest Sp. z o.o., która podlega Elektrowni Bełchatów i Polskiej Grupie Energetycznej. Jest jednym z 7 hoteli i 4 ośrodków wypoczynkowych wchodzących w skład sieci Elbest Hotels. W grupie hotelowej posiada pozycję lidera, zarówno pod względem standardu obsługi, jak i jakości wyposażenia obiektu. Jest też najmłodszym obiektem całej grupy. Powstał w roku 2007 i jako jedyny w grupie wybudowany był od podstaw.

Kluczowe obszary działalności Hotelu Krynica \*\*\*\* obejmują obsługę gości indywidualnych, organizując pobyty wakacyjne, świąteczne, weekendowe i inne. Jednak dominującą kategorią gości są goście korporacyjni, grupy zorganizowane korzystające z usług Hotelu w zakresie organizacji pobytów zorganizowanych, konferencji, bankietów, szkoleń i spotkań biznesowych. Hotel Krynica organizuje również imprezy okolicznościowe, wesela, bankiety, spotkania integracyjne. Klienci Hotelu Krynica \*\*\*\* to firmy z różnych branż, klienci indywidualni, ale także pracownicy PGE i spółek zależnych, którzy korzystają z usług Hotelu

---

<sup>160</sup> Hotel Krynica, materiały udostępnione przez dyrekcję Hotelu Krynica i zarząd spółki Elbest sp. z o.o., oraz pochodzące ze stron internetowych Hotelu Krynica [www.hotelkrynica.eu](http://www.hotelkrynica.eu) i grupy Elbest Hotels [www.elbesthotels.pl](http://www.elbesthotels.pl) (data odczytu 14.05.2014).

w ramach ofert specjalnych, przygotowanych w ramach funkcjonującego w firmie pakietu socjalnego.

Spółka Elbest zatrudnia w Hotelu Krynica ponad 70 pracowników, na stanowiskach niskiego i średniego szczebla. Pracownicy ci są zatrudnieni w wyodrębnionym oddziale – Elbest sp. z o.o. oddział Wawrzkowizna. Struktura zatrudnienia kształtuje się następująco:

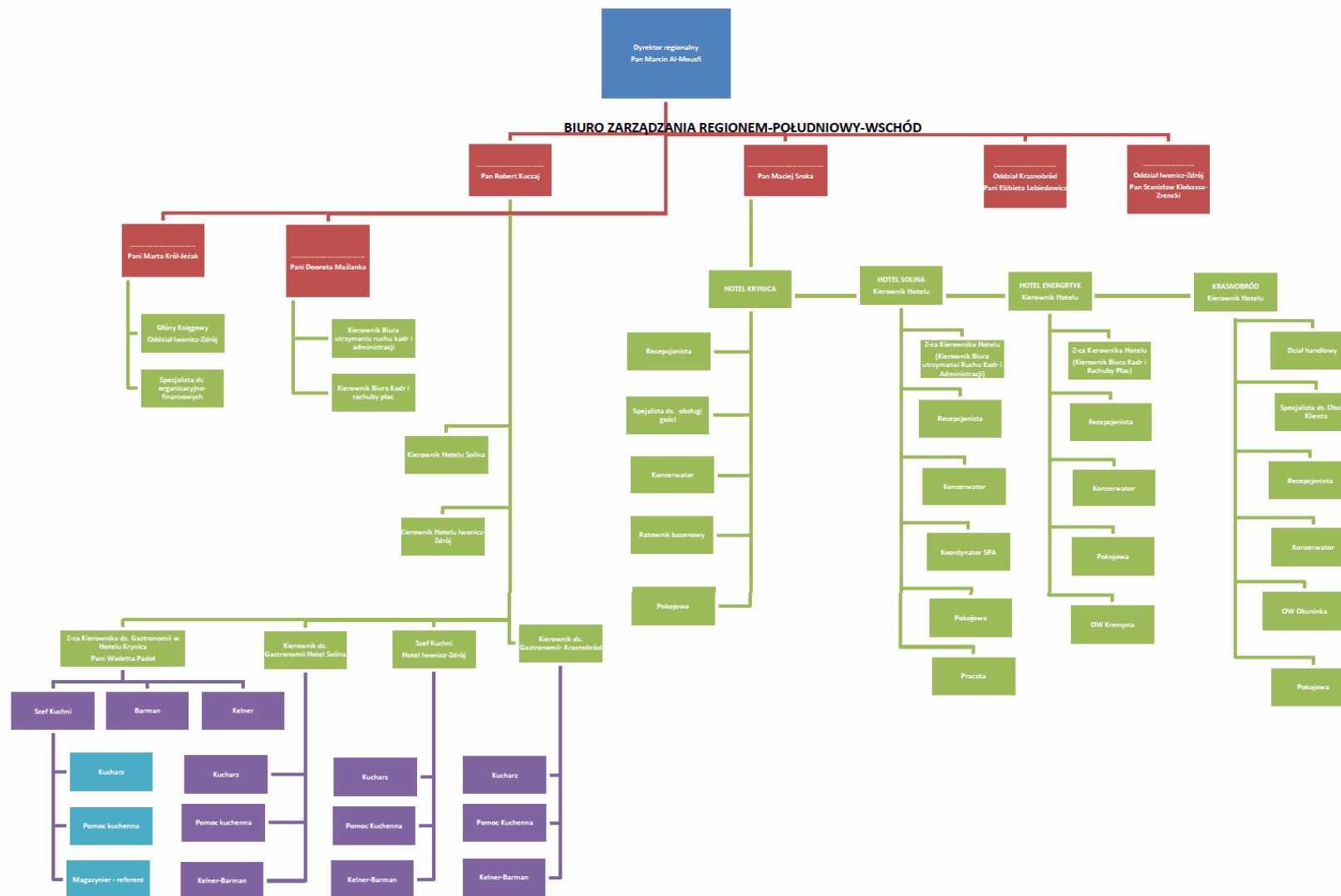
- kadra zarządzająca – 1 kierownik hotelu, 1 kierownik działu gastronomii,
- dział recepcji i marketingu – 5 osób zatrudnionych na stanowisku specjalisty ds. obsługi kluczowych klientów, 1 osoba na stanowisku szefa recepcji, 9 osób na stanowisku recepcjonisty,
- stanowiska biurowe – 2 osoby na stanowiskach księgowo – kadrowych, 2 osoby na stanowisku specjalisty ds. administracji,
- dział gastronomii – 2 osoby zatrudnione na stanowisku kelner – zmianowy, 12 osób zatrudnionych na stanowisku kelner, 2 osoby zatrudnione na stanowisku barman, 3 osoby zatrudnione na stanowisku szef kuchni, 1 osoba zatrudniona na stanowisku cukiernik, 2 osoby zatrudnione na stanowisku kucharz, 10 osób zatrudnionych na stanowisku pomoc kuchenna, 1 osoba zatrudniona na stanowisku specjalisty ds. żywienia, 1 osoba zatrudniona na stanowisku magazynier,
- dział housekeepingu – 2 osoby zatrudnione na stanowisku pokojowa – koordynator, 10 osób zatrudnionych na stanowisku pokojowa, 1 osoba na stanowisku konserwator – koordynator, 3 osoby zatrudnione na stanowisku konserwator,
- dział spa – 2 osoby zatrudnione na stanowisku ratownik wodny, 1 osoba zatrudniona na stanowisku kosmetyczka.

Hotelem Krynica zarządza dyrektor, który nie jest bezpośrednim pracownikiem spółki, a świadczy usługi prowadząc własną działalność gospodarczą – samozatrudnienie. Dyrektorowi temu, podobnie jak kierownikowi hotelowemu i kierownikowi gastronomii podlegają jeszcze 3 inne obiekty sieci – Hotel Solina \*\*\*\* w Myczkowcach, Hotel Energetyk w Iwoniczu Zdroju i Ośrodek Krasnobród w Krasnobrodzie. Wszyscy pracownicy Hotelu Krynica \*\*\*\* zatrudnieni są na podstawie umów o pracę, w pełnym wymiarze czasu pracy, na czas nieokreślony. Jest kilku pracowników zatrudnionych na czas określony, są to jednak umowy zastępstwa na czas nieobecności pracownic przebywających na urloпах macierzyński, rodzicielskich i długotrwałych zwolnieniach lekarskich (osób takich jest 12). Dyrektor Hotelu Krynica \*\*\*\* za



wyniki swojej pracy odpowiada bezpośrednio przed prezesem zarządu spółki Elbest Sp. z o.o., a następnie przed prezesami PGE, oddelegowanymi do nadzorowania pracy spółki. Strukturę organizacyjną Hotelu Krynica \*\*\*\* zaprezentowano na rysunku nr 8.

Hotel Krynica \*\*\*\* jest jednym z największych i najstabilniejszych pod względem zatrudnienia zakładów pracy w gminie Krynica Zdrój, świadczących usługi hotelarskie.



Rysunek 7. Schemat Organizacyjny Elbest Hotels Regionu Południowy – Wschód.

Źródło: Materiały udostępnione przez dyrekcję Hotelu Krynica \*\*\*\* w Krynicy Zdroju

## **ROZDZIAŁ IV - ANALIZA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W HOTELU KRYNICA \*\*\*\* CONFERENCE & SPA W KRYNICY ZDROJU**

### **4.1. Zarządzanie zasobami ludzkimi w badanym przedsiębiorstwie**

Proces zarządzania zasobami ludzkimi jest niezwykle ważny z punktu widzenia każdego przedsiębiorstwa. Ważny jest również dla dyrekcji Hotelu Krynica \*\*\*\* Conference & Spa. Pomimo, że firma ta nie posiada wyspecjalizowanej komórki, która zajmowałaby się tylko i wyłącznie zarządzaniem personelem, dyrekcja Hotelu stara się dbać o tę kwestię w miarę posiadanych możliwości.

Hotel Krynica \*\*\*\* Conference & Spa jest podmiotem zależnym w stosunku do Polskiej Grupy Energetycznej i należy do spółki Elbest sp. z o.o.. W związku z tym wiele elementów zarządzania zasobami ludzkimi jest uzależniona od decyzji spółki, a dyrekcja Hotelu często ma ograniczone pole działania. W firmie funkcjonuje system szkoleń i wynagrodzeń narzucony i koordynowany przez spółkę Elbest sp. z o.o.. Wszystkie decyzje dyrekcji firmy w tym zakresie są zależne od zgody przedstawicieli Spółki. Samodzielnie opracowany jest proces rekrutacji i selekcji personelu, a także system oceniania i motywowania pracowników. Wyniki ocen pracowników i ewentualne pozytywne lub negatywne konsekwencje z tych ocen płynące również uzależnione są od decyzji Elbest sp. z o.o.. Wszystkie ważne decyzje dotyczące zatrudnienia i płacowych elementów motywacji uzależnione są od spółki matki. Firma korzysta również z Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych funkcjonującego w Spółce. Taka sytuacja ma swoje plusy i minusy. Dyrekcja Hotelu musi konsultować większość decyzji z władzami Spółki i trzymać się ściśle określonych regulaminów i procedur, ale ma też z jej strony wsparcie finansowe i doradcze.

Mimo tak dużych zależności dyrekcja firmy stara się na własną rękę motywować pracowników do lepszej pracy. Organizuje imprezy integracyjne, wręcza pracownikom drobne nagrody, regularnie ocenia personel i dokonuje stosownych korekt w zatrudnieniu. Wszystkie te działania podejmowane są w celu poprawy efektywności pracy i zapewnienia jak najlepszej jakości świadczonych usług na rzecz klientów Hotelu. Poszczególne elementy procesu

zarządzania zasobami ludzkimi w analizowanej firmie zostały zaprezentowane w kolejnych częściach niniejszego podrozdziału.<sup>161</sup>

#### **4.1.1. Rekrutacja i selekcja personelu**

Hotel Krynica \*\*\*\* Conference & Spa jest podmiotem gospodarczym, zatrudniającym ponad 70 pracowników. Większość z nich zatrudniona została w roku 2006, tuż przed uruchomieniem jego funkcjonowania. W celu doboru odpowiedniego personelu zarząd spółki Elbest sp. z o.o. zorganizował rekrutację na stanowiska menedżerskie. W pierwszej kolejności zatrudniono dyrektora hotelu, zastępcę dyrektora ds. marketingu i sprzedaży i zastępcę dyrektora ds. technicznych (zrezygnował on z pracy jeszcze przed otwarciem obiektu, a jego stanowisko zostało zlikwidowane) oraz kierownika gastronomii. Te cztery osoby odpowiedzialne były za dalszy proces rekrutacji na wszystkie stanowiska pracy, uruchomione w Hotelu. Na przełomie ostatnich lat Hotel przeszedł kilka zmian organizacyjnych i dwukrotnie zmieniono kadre zarządzającą. Zlikwidowano stanowisko zastępcy dyrektora ds. marketingu i sprzedaży. W zamian utworzono stanowisko kierownika hotelowego. Z zatrudnionych w 2006 roku osób tylko kierownik gastronomii pozostał na stanowisku i obejmuje je do dnia dzisiejszego. Obecny dyrektor jest trzecią osobą zatrudnioną na tym stanowisku na podstawie kontraktu menedżerskiego.

W momencie uruchamiania Hotelu proces rekrutacji polegał przede wszystkim na zbieraniu przez dyrekcję dokumentów aplikacyjnych - CV, listu motywacyjnego i podania o pracę. Decyzja o zatrudnieniu danej osoby należała do dyrekcji, a ponieważ stanowiska zarządcze obejmowały osoby zamieszkałe w Krynicy Zdroju i posiadające tam duże grono znajomych, na decyzję wpływ miały znajomości z którąkolwiek z tych osób. Na stanowiska niższego szczebla – pokojowa, konserwator, pomoc kuchenna, magazynier nie wymagano żadnych specjalistycznych umiejętności, ani doświadczenia. Te wymagane były w przypadku stanowisk biurowych, administracyjnych, kierowniczych i funkcyjnych. Oczywiście posiadane doświadczenie w pracy w branży hotelarskiej było dodatkowym atutem, ale jego brak nie dyskwalifikował nikogo w ubieganiu się o pracę w Hotelu Krynica \*\*\*\* Conference & Spa. Wszyscy zatrudnieni pracownicy jeszcze przed otwarciem obiektu zostali przeszkoleni i zapoznani ze swoimi obowiązkami, a osoby posiadające doświadczenie zawodowe instruowali

---

<sup>161</sup> Wszystkie informacje zawarte w podrozdziale 4.1. Zarządzanie zasobami ludzkimi w badanym przedsiębiorstwie (część 4.1.1., 4.1.2., 4.1.3.) zostały udostępnione przez dyrekcję i pracowników Hotelu Krynica \*\*\*\* Conference & Spa (udostępniono 17.06.2014)

te bez niego. Niestety czas zweryfikował ówczesny proces i decyzje podjęte w momencie rekrutacji.

W roku 2007 podziękowano za współpracę dyrektorowi Hotelu i na jego miejsce zatrudniono osobę powiązaną z centralą Elbest sp. z o.o., która sprawowała większą kontrolę nad obiektem. W tym czasie również zwolniono zastępcę dyrektora ds. marketingu i sprzedaży oraz przeorganizowano cały ten dział. Od tego momentu zostały wprowadzone odpowiednie standardy dotyczące zatrudniania nowego personelu. Był to również okres pierwszych zwolnień, związanych z brakiem umiejętności i kwalifikacji oraz przerostem zatrudnienia na poszczególnych stanowiskach. Pomimo kolejnej zmiany na stanowisku dyrektora (poprzednia osoba została awansowana na stanowisko kierownicze do centrali spółki Elbest) standardy te funkcjonują do dnia dzisiejszego.

Proces rekrutacji w Hotelu Krynica przebiega według jasnego schematu, a zmiany w zatrudnieniu postępują zgodnie z harmonogramem przyjętym przez firmę na dany rok. Harmonogram ten obejmuje przejścia pracowników na emerytury i potrzeby zastąpienia ich innymi osobami. Harmonogram ten jest weryfikowany za każdym razem, gdy pojawia się sytuacja dłuższej nieobecności którejs z zatrudnionych osób (np. w przypadku zajścia w ciążę którejs z pracujących kobiet).

W procesie rekrutacji uczestniczą dyrektor hotelu, kierownik ds. hotelowych, kierownik lub koordynator działu. Dokumenty aplikacyjne dostarczane są do hotelu niemal codziennie. Są one odpowiednio segregowane przez recepcję hotelu i archiwizowane przez kierowników i koordynatorów poszczególnych działów. Gdy tylko zajdzie potrzeba są one przeglądane przez kadrę zarządzającą i jeśli wśród nich znajdują się osoby o odpowiednich kwalifikacjach zostają zapraszane na rozmowę kwalifikacyjną. Informacja o wolnym etacie przekazywana jest drogą nieoficjalną przez zatrudniony personel oraz oficjalnie do miejscowego urzędu pracy.

Sam proces rekrutacji przebiega w następujący sposób:

- przekazanie informacji o wolnym etacie do Urzędu Pracy oraz do wszystkich działów Hotelu, aby pracownicy przekazywali ją dalej w swoim otoczeniu prywatnym i aby każdy z pracowników miał szansę na wzięcie udziału w prowadzonej rekrutacji,
- analiza zebranych dotąd dokumentów aplikacyjnych i wstępna selekcja potencjalnych kandydatów – kandydatura wybranych osób przedstawiana jest do akceptacji dyrektorowi i kierownikowi Hotelu,

- zbieranie dokumentów aplikacyjnych od kandydatów poleconych przez już zatrudnionych pracowników,
- wybór 10 osób o najwyższych kwalifikacjach i umiejętnościach i zaproszenie ich na rozmowę kwalifikacyjną,
- rozmowa kwalifikacyjna z wybranymi kandydatami – weryfikowane są umiejętności aplikujących, ich wiedza na temat specyfiki pracy na konkretnym stanowisku pracy, doświadczenie zawodowe zdobyte w innych obiektach noclegowych oraz umiejętności językowe,
- ocena przeprowadzonych rozmów i wybór 3 spośród 10 przesłuchanych kandydatów – brane są pod uwagę takie cechy jak dyspozycyjność, wykształcenie, doświadczenie (osoby, które je posiadają i znają specyfikę pracy na danym stanowisku szybciej wdrożą się do pracy w nowym miejscu i wymagają mniej czasu i uwagi w momencie zatrudnienia),
- zestawienie wybranych kandydatów z pracownikami firmy, którzy biorą udział w selekcji, chcącymi zmienić swoje dotychczasowe stanowisko – osoby zatrudnione w firmie mają pierwszeństwo w ubieganiu się o konkretne stanowisko, biorą udział w procesie rekrutacyjnym dopiero w momencie dokonania wyboru 3 kandydatów z poza firmy,
- uporządkowanie kandydatów od najbardziej do najmniej pożądanego i ponowne zaproszenie na rozmowę osoby z numerem 1 na liście – jeżeli zaakceptuje ona warunki pracy następuje jej zatrudnienie (kandydat otrzymuje od 3 do 7 dni na podjęcie decyzji), jeśli nie zaakceptuje warunków ta sama procedura zostaje przeprowadzona z każdą kolejną osobą na liście,
- zatrudnienie nowego pracownika lub oddelegowanie i aneks do umowy z pracownikiem już zatrudnionym.

Każda z osób zatrudnionych w firmie w momencie udziału w procesie rekrutacyjnym oceniana jest w taki sam sposób jak kandydaci z zewnątrz. Okolicznością przemawiającą na jej korzyść jest fakt znajomości Hotelu. Osoba ta wymaga tylko przeszkolenia stanowiskowego, pozostałe szkolenia, zapoznanie z obiektem i firmą oraz jej standardami są już wówczas pomijane. W momencie podjęcia decyzji o zmianie stanowiska pracy już zatrudnionej osoby zostaje ona oddelegowana na nowe stanowisko na okres 3 próbnych miesięcy, po których

dokonyuje się jej oceny. Ma ona również po tym okresie możliwość podjęcia decyzji o pozostaniu na nowym stanowisku lub powrocie na poprzednie.

Nowozatrudnione osoby pracują na podstawie umowy o pracę na czas określony (2 lata). Umowy te przedłużane są jak tylko zbliża się ich koniec. W sytuacjach wyjątkowych (np. zajście w ciążę którejś z pracownic, długotrwała nieobecność pracownika) dyrekcja zatrudnia nowy personel w miejsce osób nieobecnych, oferując umowę o pracę na okres zastępstwa. Istnieje możliwość jej przedłużenia, jednak są to sytuacje wyjątkowe (powstałe np. w efekcie nieobecności kolejnej osoby zatrudnionej w firmie). W momentach wzmożonego ruchu turystów i wysokiego sezonu firma zatrudnia dodatkowy personel na podstawie umów zlecenia lub krótkoterminowych (3 – 4 miesięcznych) umów o pracę.

Zupełnie inaczej wygląda proces rekrutacji na stanowiska zarządcze. Z uwagi na to, że Hotel Krynica \*\*\*\* Conference & Spa jest własnością spółki Elbest sp. z o.o., a ta z kolei podlega Polskiej Grupie Energetycznej PGE nabór na stanowiska kierownicze przeprowadzany jest bezpośrednio przez spółkę Elbest sp. z o.o.. Nabory na stanowiska kierownicze do wszystkich jednostek Elbest sp. z o.o., w tym i Hotelu Krynica \*\*\*\* Conference & Spa odbywają się na zasadzie konkursu ofert. Konkurs ten ogłaszany jest przez spółkę i informacja o naborze umieszczana jest na stronie spółki [www.elbest.pl](http://www.elbest.pl). Wymagania stawiane kandydatom określone są odrębnie dla każdego stanowiska, a decyzję o wyborze konkretnej osoby podejmuje komisja konkursowa, w skład której wchodzi przedstawiciele spółki. Wyniki naboru znane są tylko wybranym kandydatom. Pracownicy na stanowiskach kierowniczych (dyrektorzy obiektów hotelowych i innych podmiotów podległych spółce) zatrudniani są na podstawie kontraktów menedżerskich, jako podmioty zewnętrzne świadczące usługi na rzecz spółki. Przykładowe ogłoszenie o naborze na stanowisko kierownicze stanowi załącznik nr 2.

#### **4.1.2. Doskonalenie i rozwój personelu**

Hotel Krynica \*\*\*\* Conference & Spa dba o swoich pracowników i stara się wspierać ich rozwój. Hotel organizuje szkolenia z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy dla wszystkich nowozatrudnionych pracowników oraz okresowo dla personelu już pracującego, zgodnie z obowiązującymi przepisami. Organizowane są również szkolenia z zakresu ochrony przeciwpożarowej – symulacje ewakuacji w przypadkach pożaru, kontrolne niezapowiedziane alarmy w celu sprawdzenia znajomości procedur przeciwpożarowych i ewakuacyjnych. Hotel organizuje również szkolenia z zakresu zdobywania uprawnień technicznych dla personelu

technicznego i przedłużania uprawnień już posiadanych (uprawnienia do obsługi urządzeń elektrycznych, klimatyzatorów, urządzeń grzewczych, basenowych i innych).

Spółka Elbest sp. z o.o. organizuje szkolenia dla pracowników działu obsługi klienta i sprzedaży z zakresu obsługi klienta, sposobów jego pozyskiwania, radzenia sobie w sytuacjach trudnych i nietypowych. Organizowane są również szkolenia dla pracowników administracyjnych z zakresu prawa zamówień publicznych (wszystkie zamówienia na potrzeby Hotelu przewyższające kwotę 1000 zł realizowane są w oparciu o ustawę o zamówieniach publicznych). Regularnie przeprowadzane są szkolenia z zakresu obsługi klienta dla pracowników recepcji (co trzy miesiące). Pracownicy kuchni natomiast biorą udział w warsztatach kulinarnych i cukierniczych. Pracownicy działu housekeepingu przeszkalani są z obsługi maszyn i urządzeń, służących do sprzątania oraz zaznajamiani są z kartami zagrożeń i składem używanych chemicznych środków czyszczących. Szkolenia te organizowane są w centrali firmy i na miejscu w Hotelu i prowadzone są przez dział szkoleń spółki oraz częściowo podmioty zewnętrzne – straż pożarną, organizacje uprawnione do wydawania uprawnień energetycznych, przedstawiciele firm dostarczających sprzęt i chemię hotelową. Szkolenia wyjazdowe uwzględniają również elementy integracyjne (ogniska, zabawy taneczne, wycieczki), mające na celu zbliżyć pracowników, obejmujących takie same stanowiska w różnych obiektach należących do Elbest sp. z o.o. i poprawić komunikację między tymi pracownikami.

Z uwagi na posiadanie działu szkoleń w centrali spółki Elbest sp. z o.o. Hotel nie wysyła pracowników na szkolenia organizowane przez firmy zewnętrzne i nie wykupuje tego typu szkoleń. Z uwagi na finansową zależność Hotelu od spółki Elbest sp. z o.o. nie dofinansowuje się też szkoleń, na które pracownicy decydują się prywatnie. Oczywiście takie inicjatywy są popierane i wspierane w inny sposób. Hotel umożliwia pracownikom udział w szkoleniach prywatnie poprzez udzielanie dodatkowych dni wolnych od pracy (lub traktuje dzień w którym odbywa się szkolenie jako dzień przepracowany w firmie). Pracownicy, którzy podejmują naukę na uczelniach wyższych (studia zaoczne) mogą liczyć na wsparcie w postaci dni wolnych, urlopów w okrasach zjazdów lub egzaminów przewidzianych w toku studiów. Hotel wspiera również personel studiujący poprzez udostępnianie materiałów dotyczących firmy na potrzeby pisania prac dyplomowych, zadań wykonywanych na zajęciach i tym podobnych (poza danymi finansowymi i osobowymi).



Hotel Krynica \*\*\*\* Conference & Spa nie posiada wewnętrznego harmonogramu szkoleń. Wszystkie szkolenia organizowane są zgodnie z harmonogramem szkoleń Elbest sp. z o.o. oraz w razie zaistnienia potrzeby (np. zatrudnienie nowego pracownika). Nowi pracownicy przeszkalani są natychmiast po podjęciu pracy z zakresu BHP, przepisów przeciwpożarowych i obsługi urządzeń gaśniczych i monitorujących zagrożenie. Wykonywany jest również instruktarz stanowiskowy dla nowozatrudnionych. Przeprowadzany jest on przez współpracowników z danego działu, a jego przebieg kontrolowany jest przez kierownika lub koordynatora działu. Po każdym przeszkoleniu pracownik otrzymuje stosowne zaświadczenie i zobowiązuje się do przestrzegania procedur, zapewniających bezpieczne wykonywanie pracy (przepisy BHP, wysokościowe, przeciwpożarowe i inne), a razie ich nieprzestrzegania zostaje stosownie upomniany (upomnienie ustne, upomnienie pisemne, nagana, w ostateczności rozwiązanie umowy o pracę).

#### **4.1.3. System ocen, wynagradzania i motywowania w firmie**

Hotel Krynica \*\*\*\* Conference & Spa regularnie dokonuje oceny swojego personelu pod kątem spełniania oczekiwań pracodawcy. Ocena przeprowadzana jest regularnie co trzy miesiące. Każdy pracownik ma wgląd do wymagań stawianych na konkretnych stanowiskach i kryteriów oceny okresowej. Dla każdego stanowiska arkusz oceny pracownika wygląda jednakowo, różne są tylko kryteria oceny. Sprawdzane są umiejętności wykonywania powierzonych zadań i staranność w ich wykonywaniu, dyspozycyjność, częstotliwość popełnianych błędów, umiejętność ich poprawy, a także to, czy dany pracownik poza swoimi obowiązkami daje firmie coś od siebie. Oceny dokonuje bezpośredni przełożony oraz sam pracownik. Uzyskane wyniki nanoszone są na arkusz ocen w celu ich porównania. Zarówno przełożony, jak i pracownik mają możliwość uzasadnienia swoich punktacji w poszczególnych kryteriach oceny. Następuje to w bezpośredniej rozmowie pracowników z przełożonymi. Pracownik może nie zgodzić się z wystawioną oceną i w trakcie rozmowy oceniającej ma możliwość wyjaśnienia kwestii spornych. Przełożony ma możliwość wskazania popełnianych błędów i zwrócenia uwagi na obszary, które należy poprawić. Ma również okazję wyróżnić pracowników wzorowych i wykraczających swoim zaangażowaniem poza wypełnianie powierzonych zadań.

Po przeprowadzonej ocenie arkusz z wynikami przekazywany jest dyrekcji Hotelu. System ocen wprowadzony w firmie ma swoje odzwierciedlenie w systemie wynagradzania. Po

dokonaniu oceny pracownika dyrekcja przechowuje arkusze ocen i raz w roku dokonuje ich podsumowania. Pod uwagę brane są wszystkie arkusze z danego roku kalendarzowego. Na ich podstawie dyrektor Hotelu przyznaje dodatkowe wynagrodzenia. Zwykle jest to zwiększenie podstawy wynagrodzenia pracownika w danym roku. Minimalny próg podwyżki pensji wynosi 4% wynagrodzenia (określany jest premią inflacyjną). Przyznawany jest osobom, które spełniają oczekiwania na danym stanowisku. Osoby wyróżniające się i wzorowe otrzymują dodatek uznaniowy, przeliczany proporcjonalnie do otrzymanej oceny. Maksymalny próg podwyżki pensji zasadniczej wynosi 8% wynagrodzenia. Osoby, które uplasowały się poniżej oczekiwań i jako nieodpowiednie na danym stanowisku nie otrzymują podwyżki. Dodatkowo dyrekcja zwykle rozważa możliwość przeniesienia pracowników na stanowiska, w których ich praca będzie bardziej efektywna. Osoby te są również w pierwszej kolejności brane pod uwagę w przypadku konieczności dokonania redukcji zatrudnienia. Przez blisko 8 lat funkcjonowania hotelu sytuacja taka na szczęście nie miała miejsca. Arkusz oceny okresowej pracownika zamieszczono w załączniku nr 3.

System wynagrodzeń w firmie ustalany jest ogólnie przez zarząd spółki Elbest sp. z o.o.. Wysokość wynagrodzeń na danym stanowisku jest identyczny dla wszystkich obiektów noclegowych, jakie posiada spółka. Kwoty płacy zasadniczej określone są w przedziałach od minimalnych do maksymalnych na danym stanowisku pracy. Ostateczną wysokość wynagrodzenia ustala dyrektor Hotelu, jednak musi mieścić się w granicach wyznaczonych przez spółkę. Nie może sam od siebie dać pracownikowi większego lub mniejszego wynagrodzenia niż przewiduje to system wynagrodzeń spółki. Każdorazowo wynagrodzenie ustalane jest biorąc pod uwagę umiejętności i doświadczenie danego pracownika.

Poza płacą zasadniczą w firmie funkcjonuje Zakładowy Fundusz Świadczeń Socjalnych. Świadczenia te przyjmują zarówno formę płacową jak i pozapłacową. Raz w roku każdy pracownik, który przepracował w firmie przynajmniej jeden rok otrzymuje dodatek socjalny. Jego wysokość zależna jest od zarobków na członka rodziny danego pracownika. Zawsze są dwa progi wysokości dodatku. Osoby o niższych dochodach otrzymują wyższy dodatek socjalny. Oprócz finansowego wsparcia pracownicy mają możliwość korzystania z ofert socjalnych. Spółka raz w roku tworzy katalog ofert specjalnych dla wszystkich oddziałów PGE oraz wszystkich zatrudnionych pracowników. Każdy ma możliwość skorzystania z oferty tańszych wczasów w dowolnym obiekcie należącym do spółki. Dodatkowo raz w roku spółka

dofinansowuje jeden wyjazd weekendowy dla pracownika w wysokości 40% wartości oferty katalogu ofert specjalnych.

Dyrektor Hotelu może wnioskować do Elbest sp. z o.o. o przyznanie dodatkowej nagrody dla pracowników, którzy w sposób szczególny wyróżniają się na tle innych i ponadstandardowo angażują się w wykonywaną pracę. Nagroda ta zwykle ma formę jednorazowej premii pieniężnej (zwykle nie przekracza 3% wynagrodzenia). W sytuacjach odmowy przyznania premii dyrektor Hotelu ma możliwość nagrodzenia pracownika pozapłacowo. Wówczas nagrodą jest voucher podarunkowy na kolację w restauracji hotelowej, zabieg kosmetyczny, zakup kosmetyków w strefie Spa. Działania te mają na celu zachęcenie pozostałych pracowników do efektywnej pracy na rzecz firmy i zmotywowanie wyróżnionej osoby do jeszcze większych poświęceń.

Wszystkie te elementy mają motywować personel do pracy, zgodnej z oczekiwaniami firmy. W celu zwiększenia tej motywacji Hotel Krynica \*\*\*\* poza płacowymi gratyfikacjami i nagradzaniem pracowników wyróżniających się stara się motywować i integrować cały personel. Raz na pół roku organizowane są imprezy integracyjne dla pracowników. Odbývają się poza hotelem i wszyscy pracownicy mogą w nich uczestniczyć. Mają formę zabawy tanecznej z poczęstunkiem. Zwykle wynajmowany jest zespół muzyczny lub DJ, którzy zajmują się prowadzeniem całej zabawy. Organizowane są konkursy z nagrodami, a pracownicy mają możliwość zintegrowania się z pracownikami innych działów, z którymi często nie mają okazji nawiązać kontaktu w pracy. Firma obserwuje wzrost zaangażowania w wykonywaną pracę zaraz po imprezie integracyjnej i poprawę stosunków międzyludzkich wśród personelu. Współpraca między działami układa się wówczas lepiej, a pracownicy czują się ważni dla pracodawcy i swoje zadowolenie przekładają na jakość pracy. To z kolei jest podstawowym elementem kształtującym jakość usług świadczonych przez Hotel Krynica \*\*\*\* Conference & Spa.

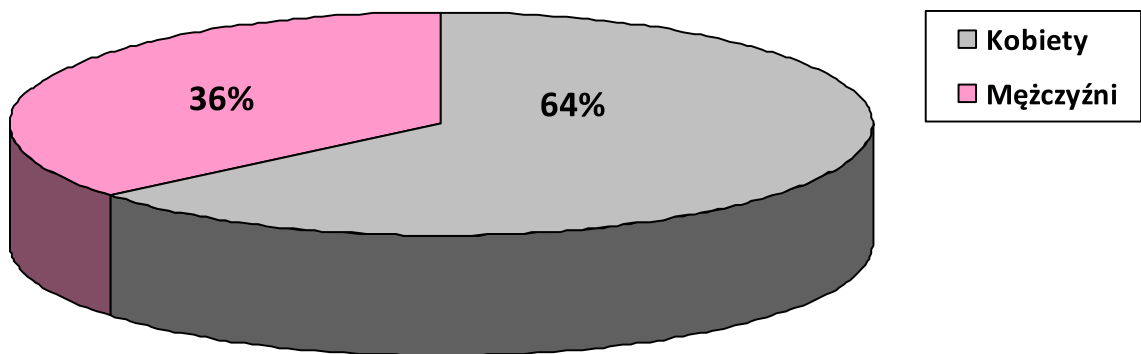
#### **4.2. Ocena obecnego sposobu zarządzania zasobami ludzkimi stosowanego w firmie w świetle przeprowadzonych badań**

W badaniach przeprowadzonych na potrzeby pracy w czerwcu 2014 roku wzięło udział 50 osób. Osoby te są pracownikami Hotelu Krynica \*\*\*\* Conference & Spa. Zatrudnione są na podstawie umowy o pracę i pracują w badanej firmie dłużej niż jeden rok. W badaniach pominięto osoby zatrudnione na okres umowy na zastępstwo oraz pracowników wykonujących umowę zlecenie. Osoby, które w czasie przeprowadzania badań przebywały na zwolnieniach lekarskich oraz urlopach macierzyńskich i rodzicielskich nie brały udziału w badaniach

ankietowych. Podczas badań dokonano oceny sposobu zarządzania zasobami ludzkimi w analizowanej firmie.

Wśród osób, które wypełniły ankietę dominowały kobiety. Stanowiły one 64% ankietowanych. Mężczyźni stanowili 36%. Podział respondentów ze względu na płeć przedstawiono na wykresie nr 1.

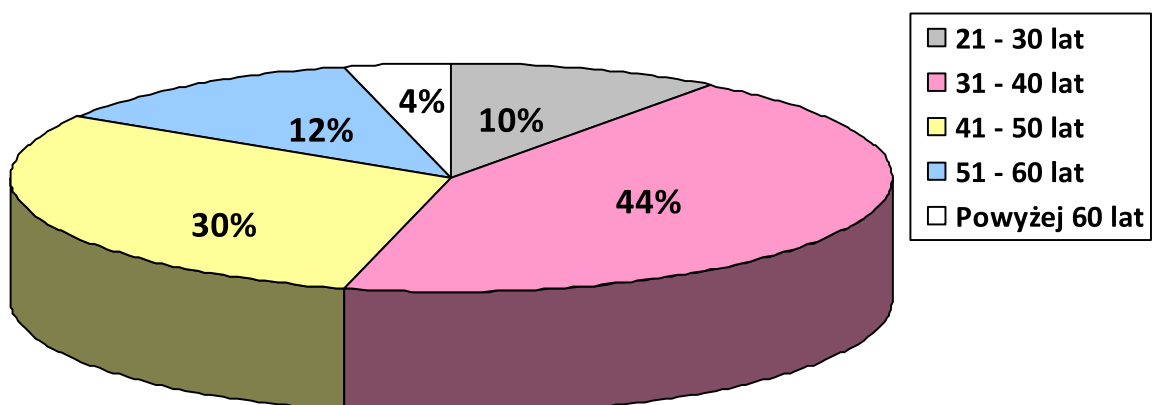
**Wykres 1 Struktura respondentów według płci**



Źródło: Badania własne

Na wykresie nr 2 przedstawiono podział ankietowanych ze względu na wiek. Z wykresu można odczytać, że 10% ankietowanych stanowiły osoby w wieku 21 – 30 lat, 44% to osoby w wieku 31 – 40 lat, 30% to osoby mieszczące się w przedziale wiekowym 41 – 50 lat, 12% to osoby w wieku 51 – 60 lat. Najmniejszą grupą jest grupa osób w wieku powyżej 60 lat (4% badanych).

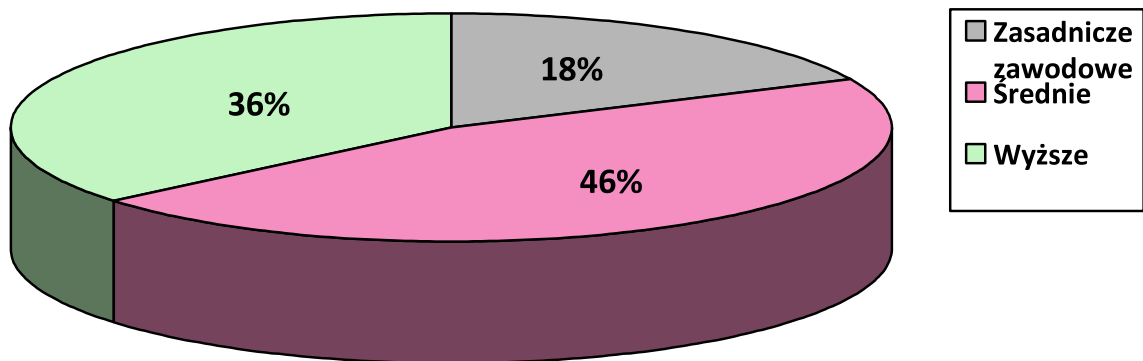
**Wykres 2 Podział ankietowanych ze względu na wiek**



Źródło: Badania własne

Pośród ankietowanych 18% posiada wykształcenie zasadnicze zawodowe, 46% wykształcenie średnie, a 36% wykształcenie wyższe. Nikt z badanych nie posiada wykształcenia podstawowego. Sytuację tą przedstawiono na wykresie nr 3.

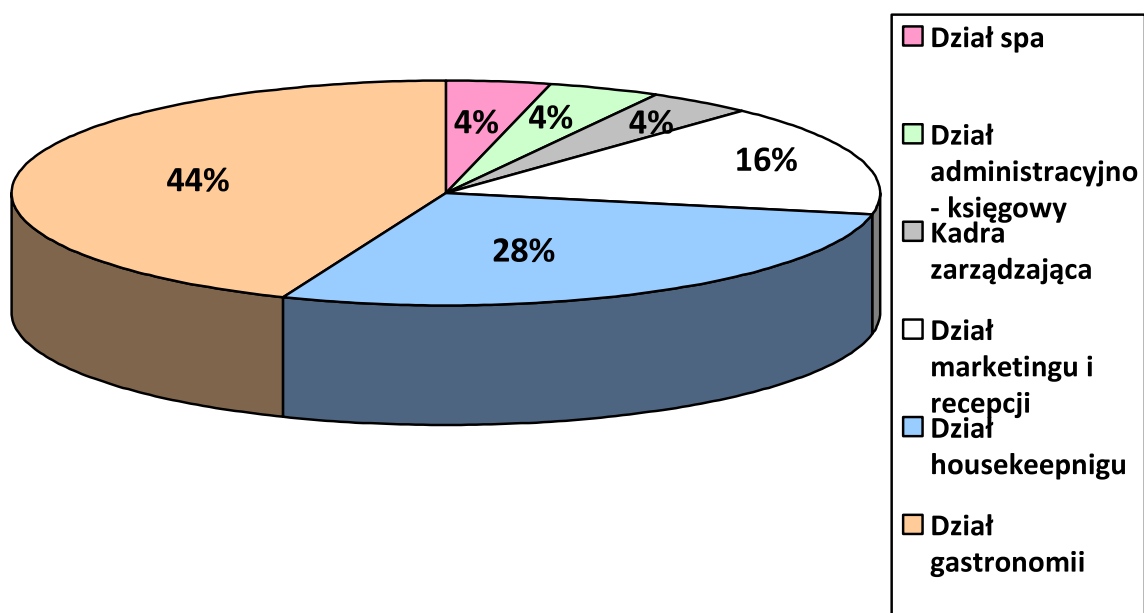
**Wykres 3 Charakterystyka respondentów ze względu na posiadane wykształcenia**



Źródło: Badania własne

Z wykresu nr 4 można odczytać, że 4 % ankietowanych pracuje w dziale Spa, 4% stanowiła kadra zarządzająca, 4% to pracownicy działu administracyjno – księgowego, 16% pracuje w dziale recepcji i marketingu, a to 28% pracownicy działu housekeepingu. Najliczniejszą 44% grupę stanowili pracownicy działu gastronomii.

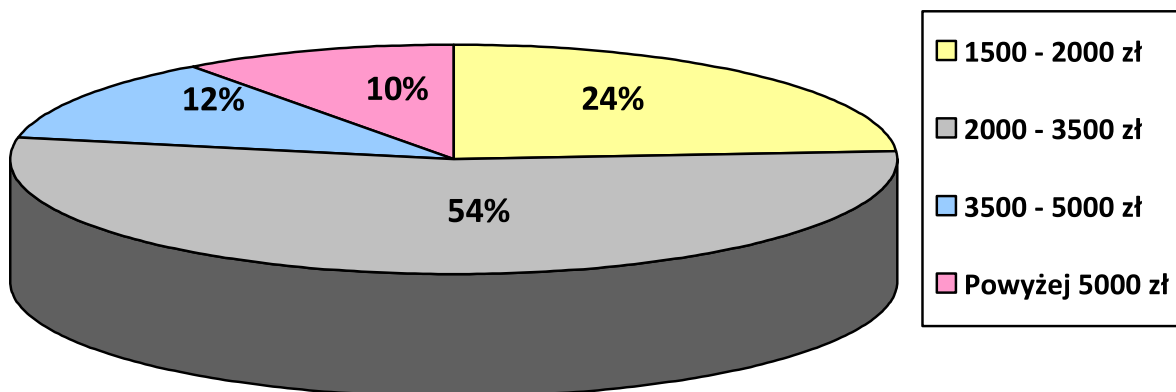
**Wykres 4 Podział respondentów ze względu na dział, w którym pracują**



Źródło: Badania własne

Nikt z ankietowanych nie otrzymuje dochodów netto w przedziale 1000 – 1500 zł. W przedziale 1500 – 2000 zł zawarło się 24% ankietowanych. 10% ankietowanych otrzymuje pensje w wysokości powyżej 5000 zł. Osób o dochodach mieszczących się w przedziale 3500 – 5000 zł jest 6 i stanowi to 12% ankietowanych. Najliczniejszą grupę stanowią pracownicy, których dochody mieszczą się w przedziale 2000 – 3500 zł i jest to 54%. Wyniki badań zaprezentowano na wykresie nr 5.

**Wykres 5 Podział respondentów ze względu na wysokość zarobków netto**



Źródło: Badania własne

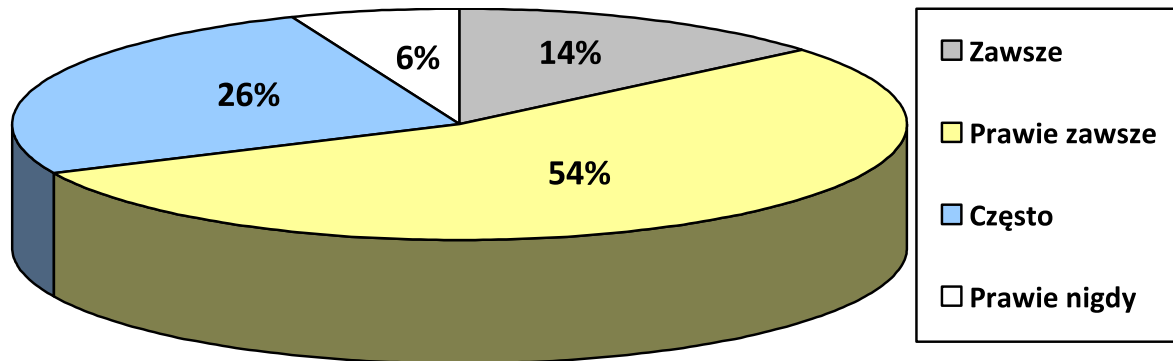
Badanie ankietowe zostało podzielone na pięć części. Część I obejmowała proces rekrutacji i selekcji personelu, część II proces derekrutacji personelu, część III proces doskonalenia i rozwoju pracowników, część IV system oceniania personelu, a część V system wynagradzania. W kwestionariuszu zastosowano pięciostopniową skalę Likerta. Respondenci mieli również możliwość udzielenia dodatkowego uzasadnienia swojej odpowiedzi. Wyniki ankiety zaprezentowano poniżej.

#### **Część I – proces rekrutacji i selekcji personelu**

Pytanie 1 dotyczyło uwzględniania doświadczenia zawodowego kandydatów do pracy w procesie rekrutacji. 26% ankietowanych uważa, że doświadczenie jest uwzględniane w procesie rekrutacji często. Ze stwierdzeniem zgadza się 54% respondentów, którzy odpowiedzieli, że prawie zawsze. Tylko 6% badanych stwierdziło, że doświadczenie zawodowe prawie nigdy nie jest brane pod uwagę w procesie rekrutacji i nie zgodziło się z postawionym sądem, zaś 14% jest pewna, że doświadczenie uwzględniane jest zawsze. Nikt nie udzielił

odpowiedzi, że nigdy nie uwzględnia się doświadczenia kandydatów. Wyniki ilustruje wykres nr 6.

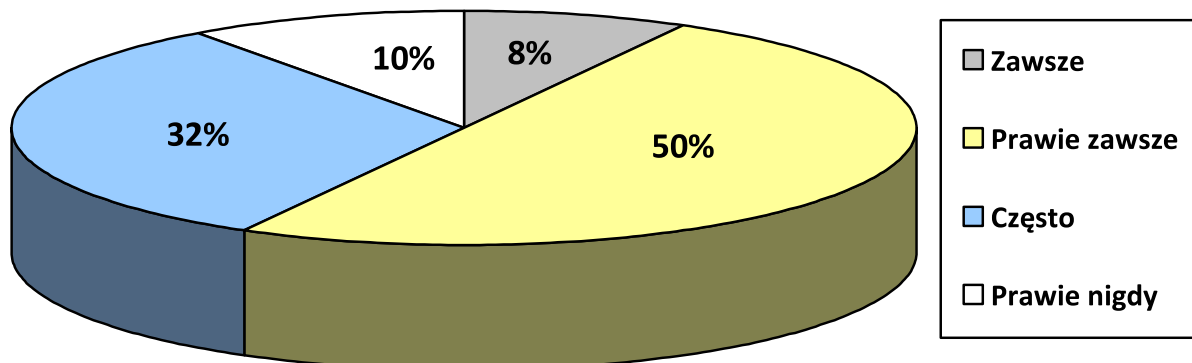
**Wykres 6** Proces rekrutacji w mojej firmie uwzględnia doświadczenie zawodowe kandydatów



Źródło: Badania własne

Z wykresu nr 7 można odczytać, że 8% ankietowanych zdecydowanie zgadza się ze stwierdzeniem, że kandydaci na pracowników dorównują zatrudnionemu personelowi pod względem umiejętności i wykształcenia i zaznaczyło odpowiedź zawsze. Podoba ilość osób nie zgadza się z tym twierdzeniem, zaznaczając odpowiedź prawie nigdy (10% ankietowanych). Wśród ankietowanych 32% uważa, że często tak jest, a połowa (50%) ankietowanych uważa, że prawie zawsze nowi pracownicy dorównują już zatrudnionym pod względem umiejętności i doświadczenia.

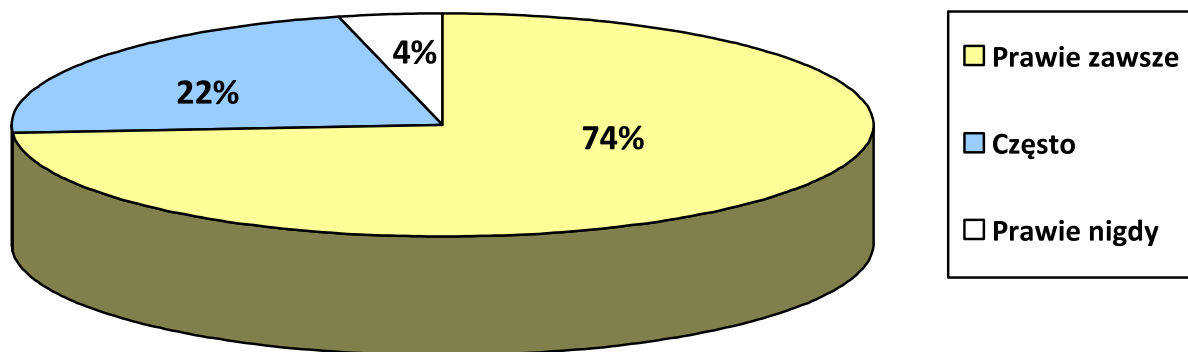
**Wykres 7** Kandydaci na pracowników dorównują zatrudnionemu personelowi pod względem umiejętności i wykształcenia



Źródło: Badania własne

Zdecydowana większość (74% ankietowanych) uważa, że firma prawie zawsze daje możliwość wzięcia udziału w rekrutacji pracownikom już zatrudnionym. 4% jest przeciwnego zdania i uważa, że pracownicy prawie nigdy, a 22% że często pracownicy mogą brać udział w rekrutacji na inne stanowiska pracy. Wyniki ilustruje wykres nr 8.

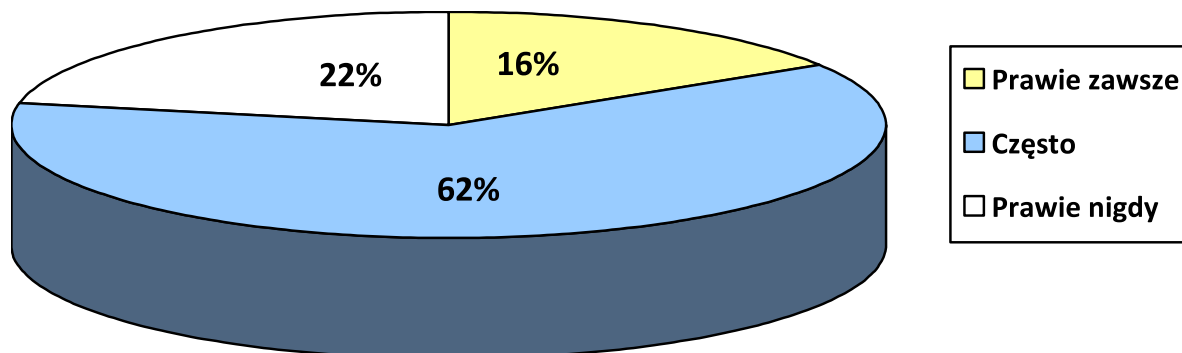
**Wykres 8 Firma daje możliwość wzięcia udziału w rekrutacji również zatrudnionemu personelowi**



Źródło: Badania własne

W kolejnym pytaniu zawarto twierdzenie, że w procesie rekrutacji stosowane są jasne i sprawiedliwe kryteria oceny kandydatów. Ponad połowa ankietowanych odpowiedziała, że często tak jest (62%), a 16% że prawie zawsze. 22% ankietowanym uważa je za nieprawdziwe i udzieliła odpowiedź prawie nigdy. Na wykresie nr 9 zaprezentowano powyższe informacje.

**Wykres 9 W procesie rekrutacji stosowane są jasne i sprawiedliwe kryteria oceny kandydatów**



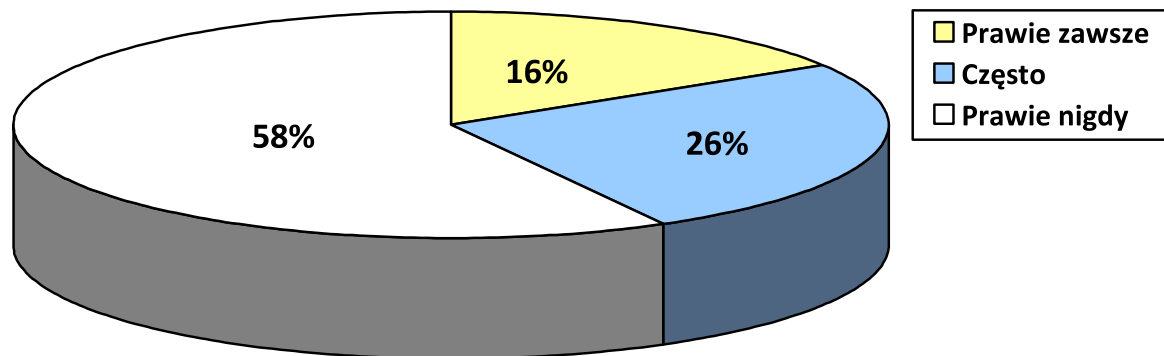
Źródło: Badania własne

Z wykresu nr 10 można odczytać, że zdecydowana większość ankietowanych (58%) nie zgadza się z twierdzeniem, że podczas rekrutacji sprawdzane są faktyczne umiejętności



kandydatów do wykonywanej pracy i udzieliło odpowiedzi prawie nigdy. 26% uważa, że często umiejętności te są sprawdzane, a 16% że prawie zawsze

**Wykres 10** Podczas procesu rekrutacji i selekcji sprawdzane są faktyczne umiejętności i predyspozycje kandydatów do wykonywanej pracy

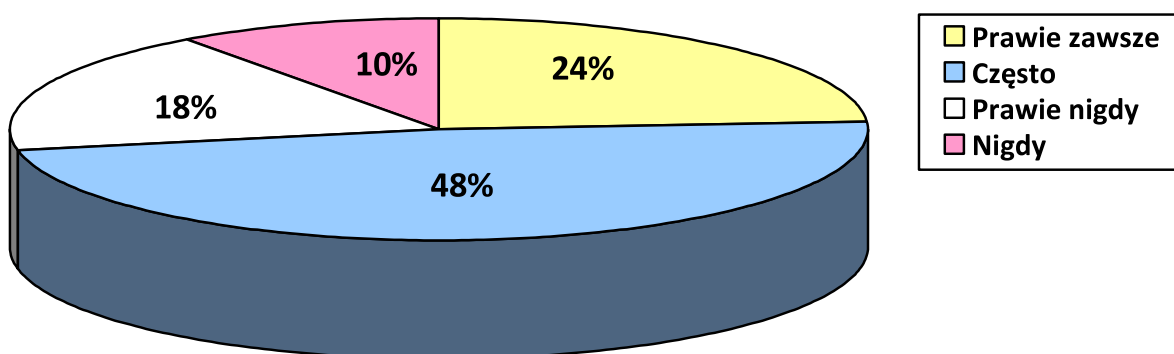


Źródło: Badania własne

#### **Część II – proces derekrutacji pracowników**

Na wykresie nr 11 zaprezentowano stosunek pracowników do twierdzenia, że proces derekrutacji pracowników uwzględnia doświadczenie zawodowe pracowników. Spośród respondentów blisko połowa (48%) udzieliła odpowiedzi często. 24% ankietowanych uważa, że prawie zawsze, a 18% jest przeciwnego zdania i uważa, że prawie nigdy. 10% ankietowanych jest całkowicie pewna, że na zwolnienie personelu nie wpływa doświadczenie pracownika i zaznaczyła odpowiedź nigdy.

**Wykres 11** Proces derekrutacji personelu w mojej firmie uwzględnia doświadczenie zawodowe kandydatów

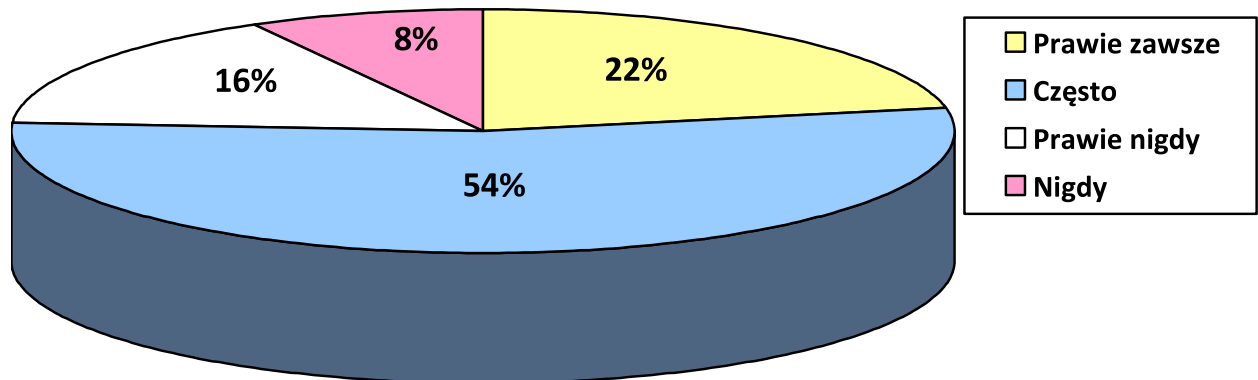


Źródło: Badania własne

Podobne wyniki otrzymano w stosunku do kolejnego twierdzenia. 54% ankietowanych uważa, że często pracownicy zwalniani odbiegają umiejętnościami i wykształceniem od

pozostałego personelu. 22% uważa, że prawie zawsze tak jest, a 16% że prawie nigdy. 8% stanowią pracownicy, którzy są pewni, że nigdy nie zwalnia się pracowników, którzy nie posiadają odpowiednich umiejętności i wiedzy. Wyniki zaprezentowano na wykresie nr 12.

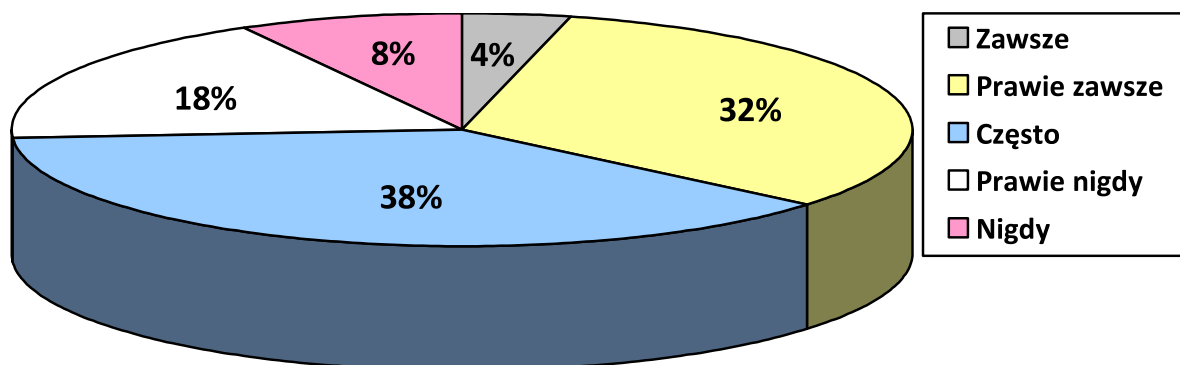
**Wykres 12 Zwalniani pracownicy odbiegają od zatrudnionego personelu pod względem umiejętności i wykształcenia**



Źródło: Badania własne

Wykres nr 13 ilustruje stosunek pracowników do twierdzenia, że personel zwalniany jest za brak odpowiednich predyspozycji, wyłączając względy osobiste. Spośród ankietowanych 4% uważa, że zawsze tak jest, a 32% że prawie zawsze. 8% ankietowanych jest przeciwnego zdania i uważa, że nigdy, a 18% że prawie nigdy względy osobiste nie są wyłączone z procesu derekrutacji. 38% uważa, że często zwolnienia dotyczą tylko predyspozycji pracownika, a nie względów osobistych.

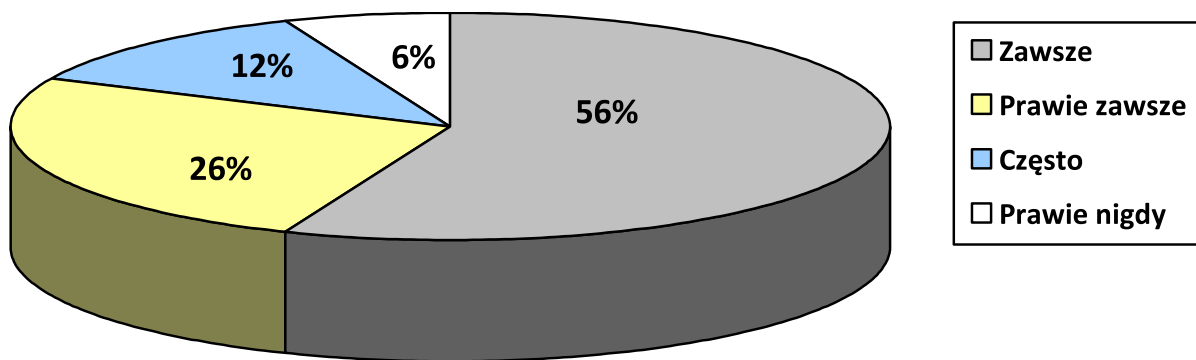
**Wykres 13 Pracownicy zwalniani są z uwagi na brak predyspozycji do wykonywania powierzonych zadań, z wyłączeniem względów osobistych osób podejmujących decyzję o zwolnieniu danej osoby**



Źródło: Opracowanie własne

Na kolejnym wykresie zaprezentowano stosunek pracowników do twierdzenia, że firma stosuje się do obowiązujących przepisów prawnych i stara się zachować pozytywne stosunki ze zwalnianą osobą. Spośród ankietowanych 56% zdecydowanie zgadza się z tym twierdzeniem i uważa, że zawsze tak jest, a 26% uważa, że prawie zawsze. 6% respondentów uważa, że jest inaczej i udzieliło odpowiedzi, że prawie nigdy, a 12% że przepisy uwzględniane są często.

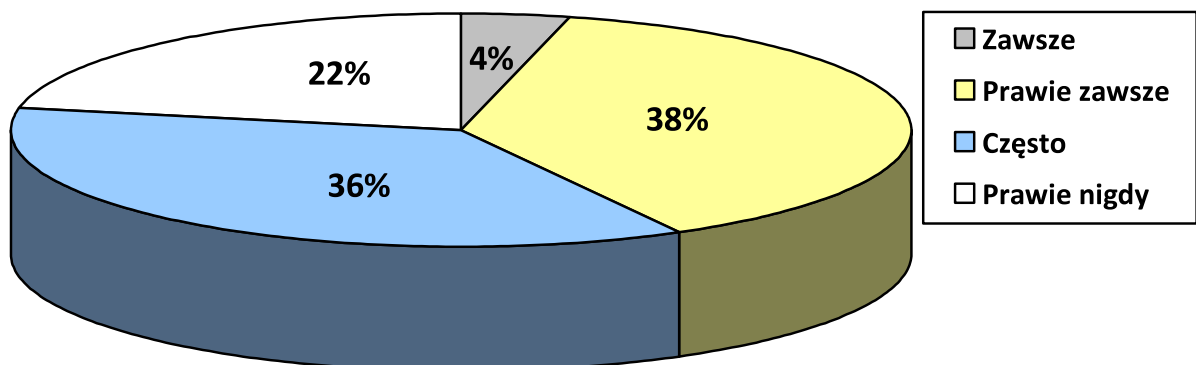
**Wykres 14 Firma zwalnając pracowników stosuje się do obowiązujących przepisów prawa pracy i dba o zachowanie dobrych stosunków ze zwalnianym pracownikiem**



Źródło: Badania własne

4% ankietowanych uważa, że proces derekrutacji zawsze poprzedzony jest oceną pracownika i zwolnienie następuje na podstawie tej właśnie oceny, a 38% uważa, że prawie zawsze tak jest. 36% respondentów udzieliło odpowiedzi, że często. Przeciwnicy tego stwierdzenia, którzy udzielili odpowiedzi prawie nigdy stanowią 22% ankietowanych. Wyniki zaprezentowano na wykresie nr 15.

**Wykres 15 Proces derekrutacji poprzedzony jest procesem oceniania personelu i uwzględnia jego wyniki**

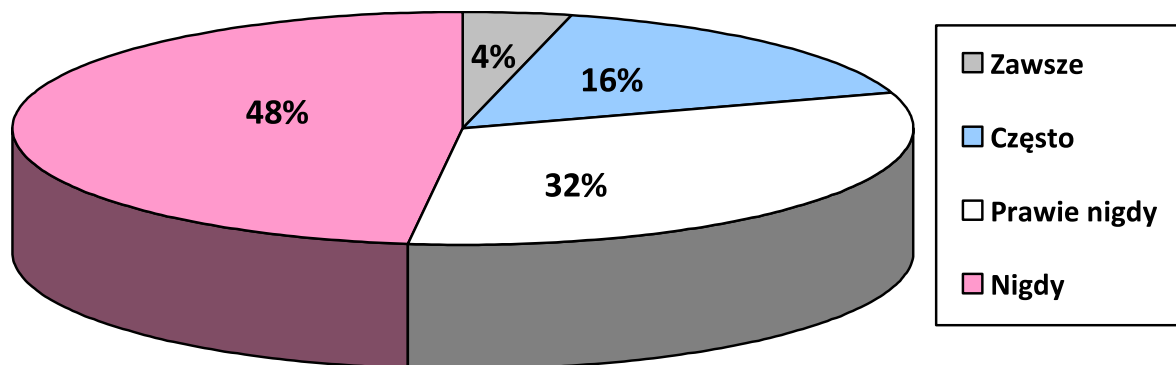


Źródło: Badania własne

### Część III – Doskonalenie i rozwój personelu

Wykres nr 16 ilustruje częstotliwość opracowywania planu szkoleń realizowanego w firmie. Spośród ankietowanych 16% udzieliło odpowiedzi często, a 4% zawsze. 32% respondentów uważa, że prawie nigdy, a 48% że nigdy. Nikt z ankietowanych nie udzielił odpowiedzi prawie zawsze.

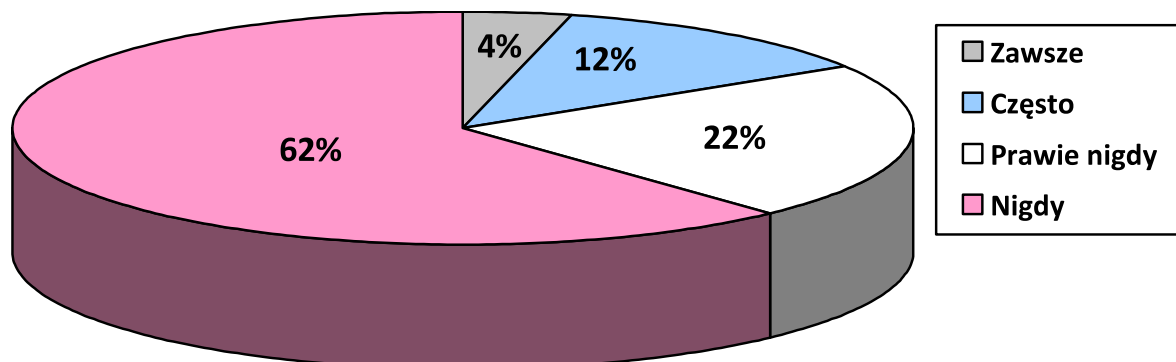
**Wykres 16 Firma opracowuje system szkoleń według którego przeprowadzane są wszystkie szkolenia dla personelu**



Źródło: Badania własne

Z wykresu nr 17 można odczytać, że 4% respondentów uważa, że system szkoleń zawsze dostosowany jest do potrzeb pracowników wszystkich szczebli. 12% udzieliło odpowiedzi często, a 22% że prawie nigdy tak nie jest. Większość pracowników Hotelu Krynica\*\*\*\* (62%) uważa, że nigdy system szkoleń nie odpowiada potrzebom personelu.

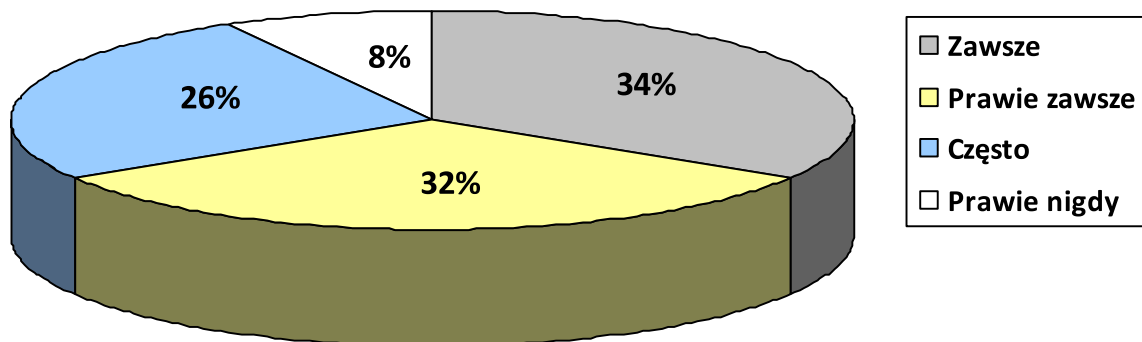
**Wykres 17 System szkoleń dostosowany jest do potrzeb pracowników na wszystkich stanowiskach i szczeblach hierarchii**



Źródło: Badania własne

Na pytanie dotyczące przygotowania do pracy poprzez szkolenia obowiązkowe i instruktarz stanowiskowy 34% respondentów odpowiedziało, że zawsze są one przeprowadzane. Podobna ilość respondentów uważa, że prawie zawsze (32%). 26% uważa, że szkolenia te przeprowadzane są często, a zaledwie 8%, że prawie nigdy. Nikt nie udzielił odpowiedzi, że nigdy. Sytuację tę przedstawiono na wykresie nr 18.

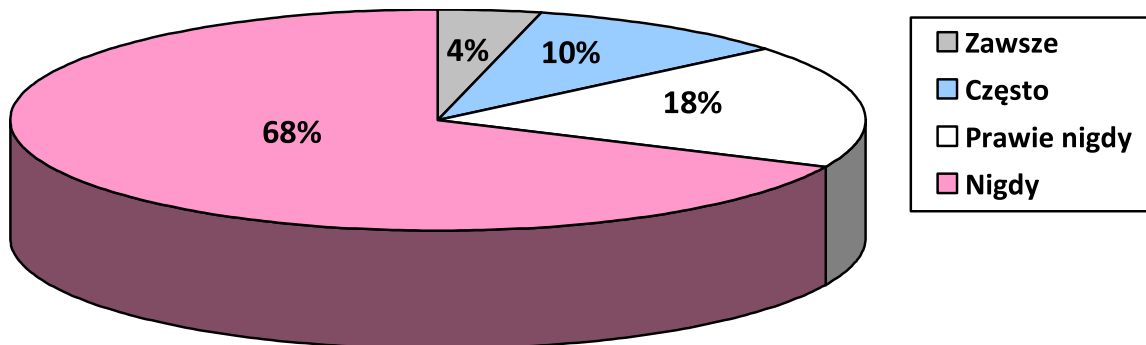
**Wykres 18 Nowozatrudniony personel przygotowywany jest do pracy poprzez przeprowadzenie szkoleń z zakresu BHP, przeciwpożarowych, instruktarzu stanowiskowego**



Źródło: Badania własne

Na pytanie dotyczące uwzględniania potrzeb personelu w tematyce szkoleń 4% odpowiedziało, że zawsze, 10%, że często, a 18% że prawie nigdy. Przewaga respondentów (68%) uważa, że nigdy tematyka szkoleń nie odpowiada potrzebom personelu. Wyniki zaprezentowano na wykresie nr 19.

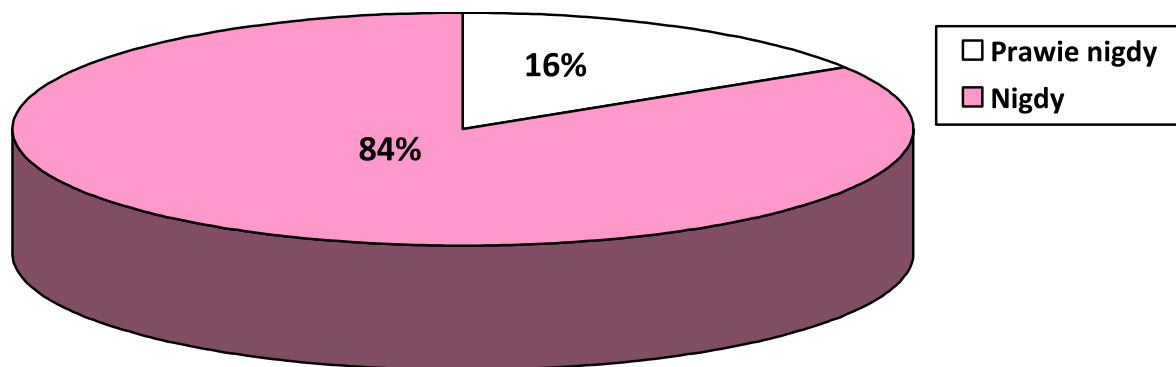
**Wykres 19 Firma organizując szkolenia uwzględnia potrzeby personelu, zarówno dotyczące chęci pogłębiania wiedzy i zdobywania nowych umiejętności, jak i potrzeby komunikacji wewnętrznej i integracji**



Źródło: Badania własne

Ankietowani byli zgodni w kwestii pomocy finansowej ze strony firmy dla osób prywatnie poszerzających swoją wiedzę. 84% udzieliło odpowiedzi, że nigdy, natomiast 16% że prawie nigdy taka pomoc nie jest udzielana. Nikt nie udzielił odpowiedzi często, prawie zawsze lub zawsze. Kwestię tą obrazuje wykres nr 20.

**Wykres 20 Pracownicy inwestujący w swój rozwój mogą liczyć na finansowe wsparcie firmy**

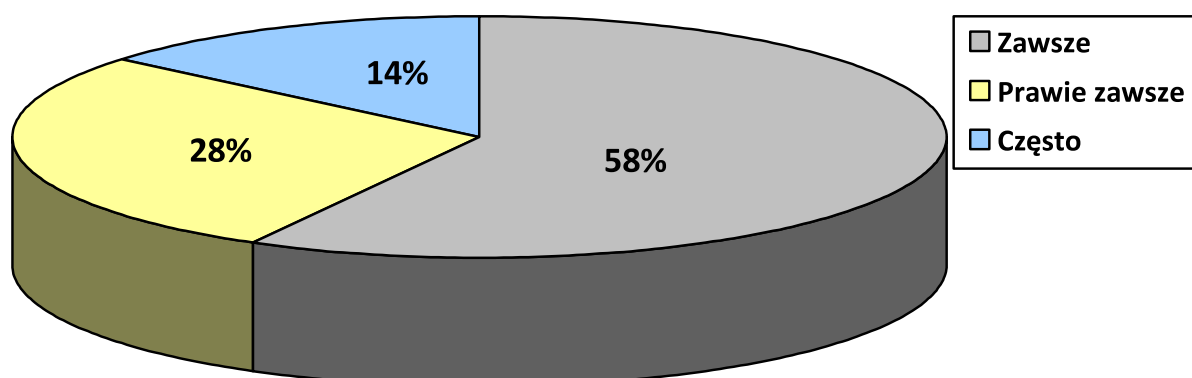


Źródło: Badania własne

#### **Część IV – Ocenianie personelu**

Na wykresie nr 21 przedstawiono opinię personelu na temat systemu ocen pracowniczych. 58% ankietowanych uważa, że firma zawsze ocenia pracowników w oparciu o funkcjonujący system ocen i że kryteria oceny są znane personelowi. Podobnie myśli 28% respondentów, którzy na to samo pytanie odpowiedzieli prawie zawsze. 14% udzieliło odpowiedzi, że często tak jest. Nikt nie odpowiedział na pytanie negatywnie.

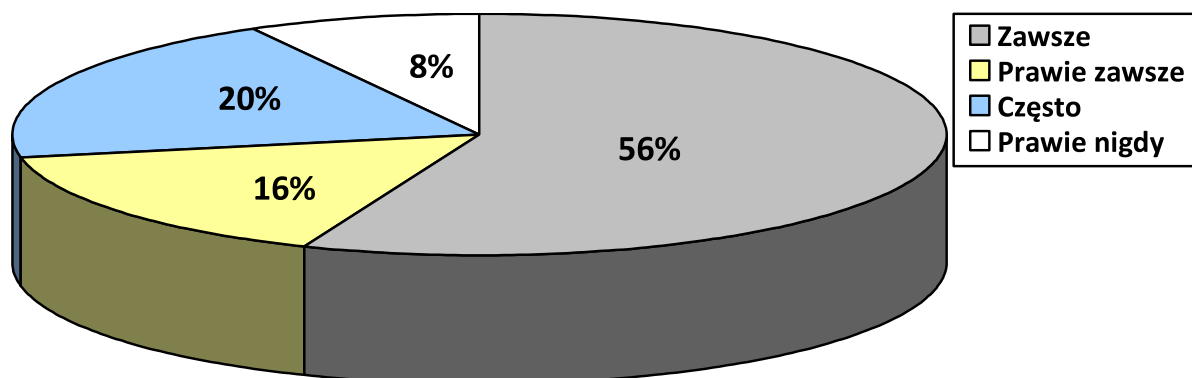
**Wykres 21 Firma dokonuje oceny personelu w oparciu o funkcjonujący system oceniania pracowników, a kryteria oceniania są znane pracownikom**



Źródło: Badania własne

Pozytywny jest również stosunek respondentów do kryteriów oceny. 56% ankietowanych uważa, że kryteria oceny zawsze dotyczą umiejętności pracowników i pomijają osobiste stosunki między ocenianym i oceniającym. Podobnego zdania jest 16% ankietowanych, którzy odpowiedzieli, że jest tak prawie zawsze. 20% respondentów uważa, że sytuacja taka jest częsta, a tylko 8% badanych twierdzi, że prawie nigdy umiejętności nie dominują nad względami osobistymi. Wyniki zobrazowano na wykresie nr 22.

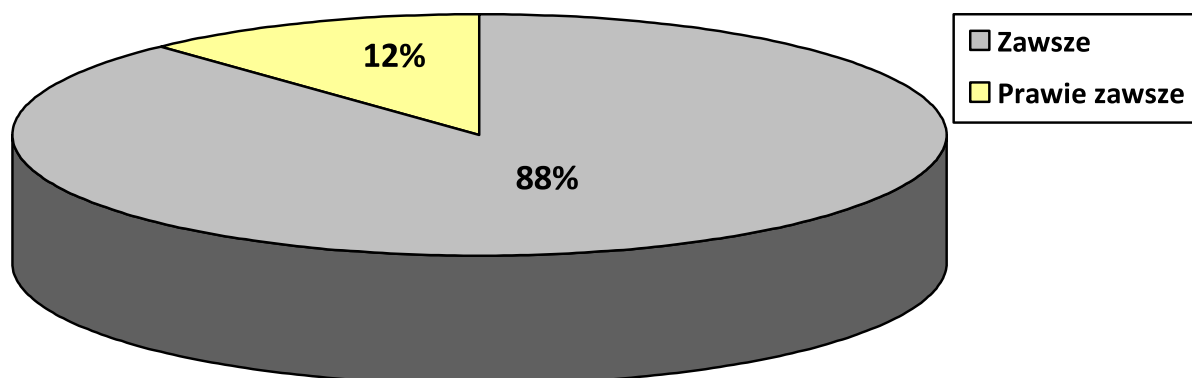
**Wykres 22 Ocena personelu dotyczy jego umiejętności, zaangażowania w wykonywanie zadań i efektywności pracy, odrzucając względy osobiste oceniających do ocenianych**



Źródło: Badania własne

Respondenci są zgodni również co do faktu, że pracownicy mają możliwość wglądu do wyników oceny personalnej i mogą się do niej ustosunkować. 88% uważa, że jest tak zawsze, a 12%, że prawie zawsze. Wyniki zaprezentowano na wykresie nr 23.

**Wykres 23 Pracownik jest informowany o wynikach oceny i ma możliwość się do nich ustosunkować**

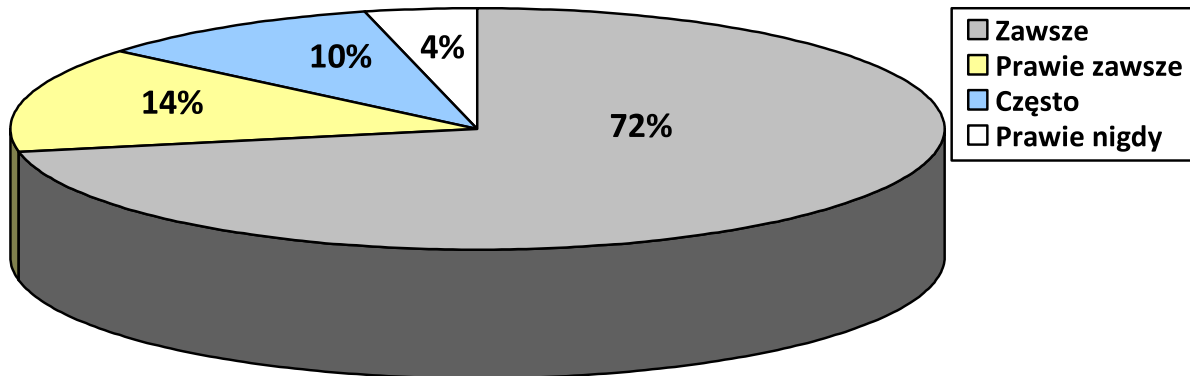


Źródło: Badania własne

Pracownicy Hotelu Krynica \*\*\*\*\* uważają, że system oceniania ma wpływ na system wynagrodzeń w firmie. 72% respondentów uważa, że zawsze tak jest, natomiast 14% że prawie

zawsze. Odpowiedzi często udzieliło 10% badanych, a tylko 4% uważa, że ocena prawie nigdy nie wpływa na kształt wynagrodzenia. Odpowiedzi badanych przedstawiono na wykresie nr 24.

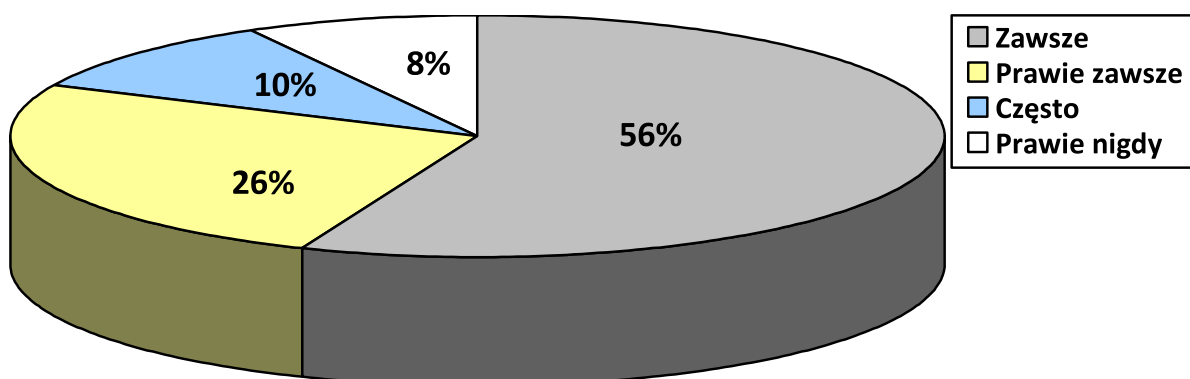
**Wykres 24 System oceniania wpływa na system kształtowania wynagrodzeń w firmie**



Źródło: Badania własne

Na pytanie dotyczące zależności systemu oceniania z procesem zwolnień 56% ankietowanych odpowiedziało, że zawsze ocena wpływa na decyzję o zwolnieniu. Podobnego zdania było 26% osób, które odpowiedziały, że prawie zawsze tak jest. 8% ankietowanych uważa, że prawie nigdy ocena nie wpływa na decyzję o zwolnieniu, a 10%, że często jest to jeden z powodów. Wyniki zaprezentowano na wykresie nr 25.

**Wykres 25 System oceniania funkcjonujący w firmie wpływa na decyzje dotyczące zwolnień personelu i proces derekrutacji**



Źródło: Badania własne

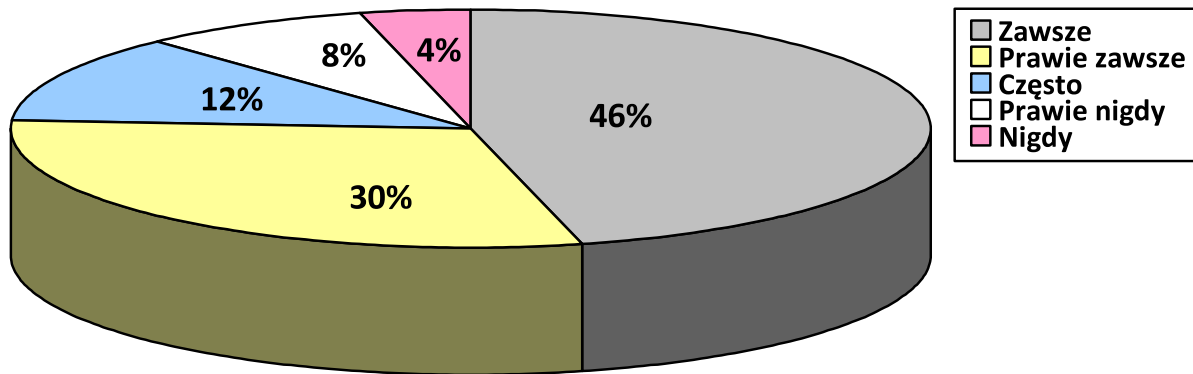
#### **Część V – system wynagradzania pracowników.**

Pracownicy Hotelu Krynica \*\*\*\* zauważają zależność między posiadanymi umiejętnościami, a wysokością osiągniętych zarobków. Blisko połowa ankietowanych (46%) uznała, że umiejętności zawsze mają wpływ na wysokość zarobków. Podobną opinię wyraziło również 30% respondentów, którzy uznali, że prawie zawsze tak jest. 12% ankietowanych



uznała, że jest to częsta sytuacja, a tylko 8% uznała, że prawie nigdy i 4% że nigdy. Osiągnięte wyniki zaprezentowano na wykresie nr 26.

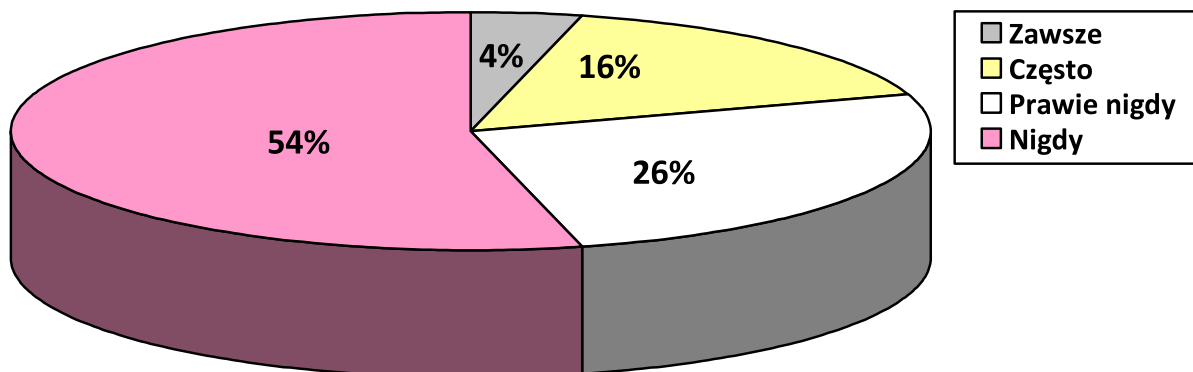
**Wykres 26 Firma różnicuje zarobki personelu w zależności od posiadanej wiedzy, umiejętności, doświadczenia**



Źródło: Badania własne

Na pytanie dotyczące pozapłacowych środków motywacji w stosunku do pracowników wyróżniających się tylko 4% odpowiedziało, że zawsze są one stosowane. Przeciwnego zdania jest ponad 80% ankietowanych. Tylko 16% uznała, że środki pozapłacowe są stosowane często. 54% uznała, że nigdy, a 26% że prawie nigdy środki takie nie były stosowane.

**Wykres 27 Firma stosuje pozapłacowe środki motywacji personelu w stosunku do pracowników wyróżniających się efektywnością i rzetelnością wykonywanych zadań**

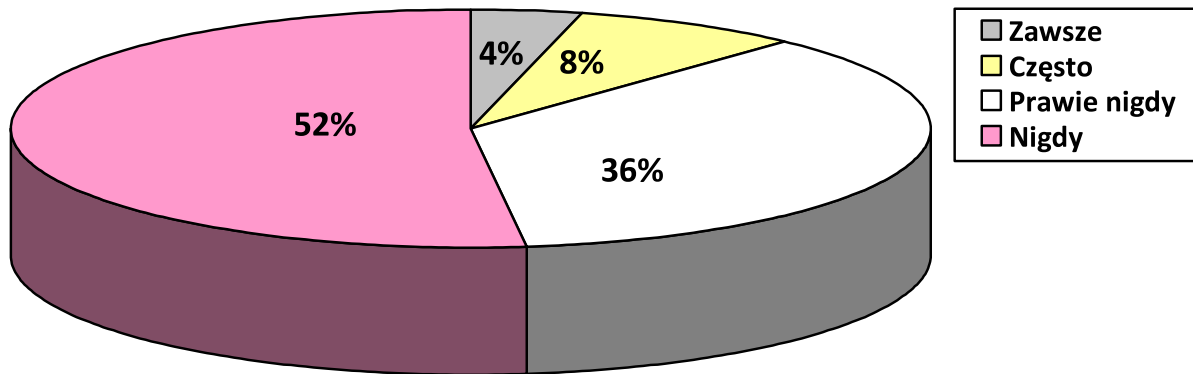


Źródło: Badania własne

Respondenci zgodnie stwierdzili, że firma nie kara swoich pracowników za niewłaściwe zachowania. Prawie 90% ankietowanych uznało, że nigdy (52%) lub prawie nigdy (36%) kary

nie były stosowane. Tylko 4% uważa, że jest odwrotnie i odpowiedziało, że konsekwencje są wyciągane zawsze, a 8% uważa, że często. Odpowiedzi badanych przedstawia wykres nr 28.

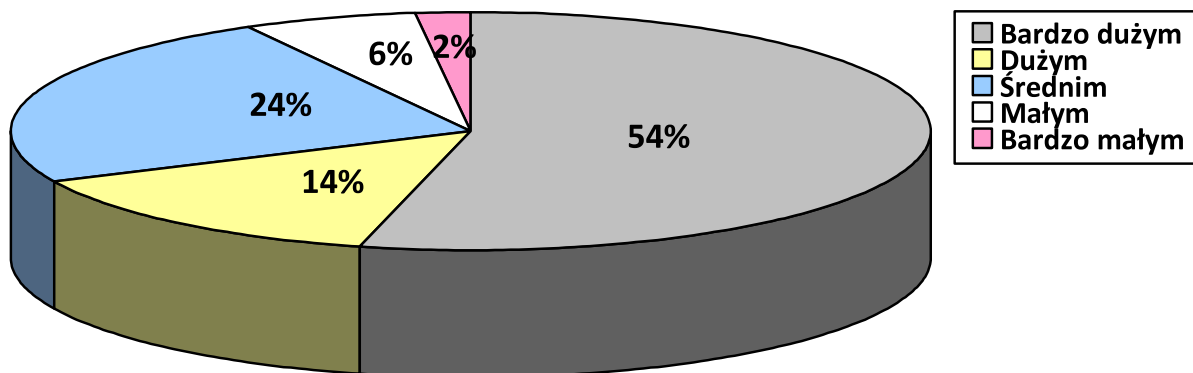
**Wykres 28 Pracownicy nie wypełniający w należyty sposób swoich obowiązków są karani za swoje działania bez względu na zajmowane stanowisko**



Źródło: Badania własne

Wśród ankietowanych ponad połowa (54%) uznała, że otrzymywane wynagrodzenie w bardzo dużym stopniu wpływa na jakość wykonywanej pracy. 14% uważa, że stopień wpływu jest duży, a 24 % że średni. Tylko 6% uznało, że wpływ wynagrodzenia na jakość pracy jest mały, a 2%, że bardzo mały. Przytoczone dane odzwierciedla wykres nr 29.

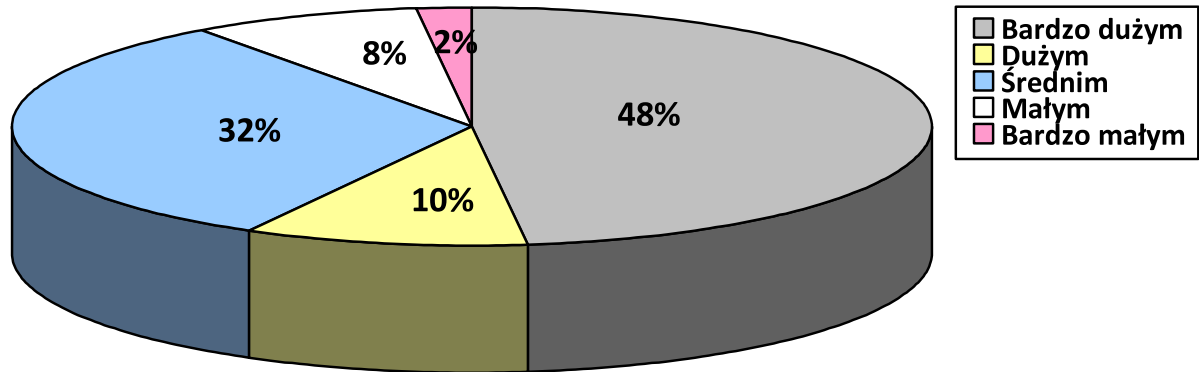
**Wykres 29 Otrzymywane wynagrodzenie wpływa na jakość wykonywanej pracy w stopniu**



Źródło: Badania własne

Z wykresu nr 30 można odczytać, że na zaangażowanie i chęć wykonywania pracy bardzo duży wpływ ma funkcjonujący w firmie program socjalny. Odpowiedzi takiej udzieliło 48% ankietowanych. Jako duży wpływ ten oceniło 10% ankietowanych. 2% uznało, że jest on bardzo mały, a 8%, że mały. 32% uznało, że wpływ funkcjonowania programu socjalnego średnio wpływa na zaangażowanie w pracę.

**Wykres 30 Funkcjonujący w firmie program socjalny wpływa na chęć pracy i zaangażowanie w jej wykonywanie w stopniu**



Źródło: Badania własne

Kwestionariusz ankietowy dawał również respondentom możliwość uzasadnienia dokonanych wyborów. Z zebranych danych można wyciągnąć kilka wniosków. Większość pracowników Hotelu Krynica \*\*\*\*\* uważa, że wiedza i umiejętności zawsze brane są pod uwagę w procesie rekrutacji. Osoby, które wyraziły taką opinię sądzą, że bez umiejętności nikt nie zatrudniłby pracownika na żadne stanowisko w firmie. Przeciwnicy uważają, że często liczą się posiadane kontakty wśród kadry zarządzającej, a wówczas umiejętności nie odgrywają już żadnej roli. Pracownicy nie wiedzą o możliwości wzięcia udziału w rekrutacji na poszczególne stanowiska w firmie. Tylko do nielicznej grupy taka informacja dotarła. W opiniach zebranych z kwestionariuszy padają też argumenty mówiące o tym, że pracownicy nie mają szans na zmianę stanowiska pracy, bo w rekrutacji biorą udział osoby polecane i znajomi kierownictwa. Personel nie wie również jakie są kryteria oceny kandydatów i czy wybór konkretnej osoby spośród kandydatów jest wyborem sprawiedliwym. Przeciwnicy uważają, że ocena kandydata jest subiektywna i również zależy od posiadanych koneksji.

Analizując dane dotyczące derekrutacji pracowników można wysnuć wniosek, że większość pracowników nie zna powodów zwolnienia. Duża grupa personelu uważa, że na decyzję o zwolnieniu wpływ mają relacje z bezpośrednim przełożonym oraz wiek pracownika. W opinii pracowników zwykle zwolnieniom podlegały osoby w młodszym wieku. W tym przypadku, według niewielkiej grupy personelu, również ważne są relacje z kadry zarządzającą i posiadane znajomości. Duża grupa myśli, że zwolnienia następują z powodu nieprzestrzegania przez personel przepisów, zaniebywania obowiązków, niedbałości i braku umiejętności i wiedzy. Osoby, wyrażające taki pogląd sądzą, że skoro doszło do zwolnienia, zapewne danemu

pracownikowi brakowało wiedzy. Część pracowników podkreśla, że względy osobiste nigdy nie są całkowicie eliminowane z procesu derekrutacji i zwolnieniom podlegają pracownicy, którzy posiadają złe relacje z bezpośrednim przełożonym. Jest też grupa osób, które uważają, że żadne znajomości nie uchronią przed zwolnieniem w przypadku braku wiedzy i chęci do wykonywania pracy w sposób należyty. Pracownicy zgodnie sądzą, że firma przestrzega przepisów prawa pracy podczas dokonywania zwolnień i jest pod tym względem bardzo skrupulatna. W uzasadnieniu wyboru padły też informacje o kilku wyjątkach, które skończyły się wytoczeniem przez pracowników procesu sądowego w stosunku do firmy, z czego później wyciągnięto konsekwencje i zaczęto przykładać większą rolę do kwestii proceduralnej. Personel Hotelu Krynica \*\*\*\* uważa, że przed każdym zwolnieniem pracownicy są oceniani i przed ocenami okresowymi nigdy nie dokonywano zwolnień. Wiele osób jednak nie wie jak wygląda kwestia zwolnień i jakie są powody podjęcia decyzji o zwolnieniu konkretnej osoby.

Pracownicy Hotelu Krynica \*\*\*\* wyrazili opinię, że organizowane są tylko szkolenia obowiązkowe z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy oraz ochrony przeciwpożarowej. Większość pracowników nigdy nie widziała planu szkoleń. Pracownicy uważają również, że ich potrzeby doszkalania są znacznie większe i że szkolenia organizowane są zbyt rzadko i dotyczą tylko wąskiej grupy personelu. Padały również opinie, że tematyka szkoleń często się powtarza i jest mało atrakcyjna. Brakuje elementów zabawy, integracji i szkolenia przeprowadzane są niedbale, tylko po to, aby je zrealizować. Jednogłośnie wszyscy twierdzą, że firma nie dopłaca do szkoleń prywatnie realizowanych przez pracowników. Padały również zdania, że często jest również problem z otrzymaniem dnia wolnego na potrzeby nauki i należy taką potrzebę sygnalizować znacznie wcześniej.

Pozytywnie został oceniony system ocen funkcjonujący w firmie. Pracownicy zgodnie twierdzą, że znają kryteria oceny i mają wgląd do regulaminu oceniania. Zawsze też mają możliwość wglądu do arkusza oceny i ustosunkowania się do otrzymanych not. Pojedyncze osoby twierdzą, że niewielki błąd czasami może zaważyć na otrzymanej ocenie i lepiej oceniane są osoby posiadające znajomych wśród kadry kierowniczej. Pracownicy zawsze biorą udział w procesie oceniania i nigdy nie odbywa się ono bez ich wiedzy. Od wyników oceny zależą też zmiany w wysokości pensji – na ich podstawie ustalana jest podwyżka płacy zasadniczej. Tylko jedna osoba twierdzi, że od wyników ocen ważniejsze są pozytywne relacje z przełożonymi.

W opinii personelu otrzymana ocena może być również podstawą do podjęcia decyzji o zwolnieniu danej osoby.

Personel Hotelu Krynica \*\*\*\* uważa, że osoby z wyższym wykształceniem i zawodowym doświadczeniem mogą liczyć na wyższe wynagrodzenie za pracę. Są też tacy, którzy uważają, że o wysokości wynagrodzenia ponownie decydują posiadane znajomości wśród kadry kierowniczej. Pracownicy uważają, że nigdy nie otrzymuje się nagród za wzorową pracę, gdyż zwykle kończy się na obietnicy otrzymania nagrody i pochwały ustnej ze strony przełożonych. Ankietowani uważają również, że wiele informacji nie dociera do kierownictwa i w związku z tym nie zawsze wyciągane są konsekwencje z niewłaściwego zachowania pracowników. Wiele zaniedbań kończy się na ustnym upomnieniu ze strony przełożonego działu. Ankietowani uważają również, że najczęściej wyciągane są konsekwencje od pracowników niższego szczebla. Respondenci wyrazili również opinię, że jakość obsługi zależy od wysokości wynagrodzenia i gdyby było ono niższe również jakość byłaby gorsza. Pracownicy uważają również, że dodatkowym motywatorem do pracy jest funkcjonujący program socjalny, lecz nie ma on tak dużego znaczenia jak wysokość osiąganych dochodów.

Analizując wyniki kwestionariuszy ankietowych autorka pracy zauważa zależność między wiekiem i działem pracowników, a wiedzą posiadaną na temat badanych zagadnień. Pracownicy działu gastronomii i housekeepingu posiadają mniejszą wiedzę o badanych problemach od pracowników recepcji, marketingu, kadry zarządzającej i działu księgowo – administracyjnego. Pracownicy młodszy również posiadają większą wiedzę i wydają się bardziej interesować poszczególnymi zagadnieniami. Najbardziej pozytywne opinie udzielała kadra zarządzająca, najgorzej omawiane kwestie ocenili pracownicy działu gastronomii.

#### **4.3. Propozycje zmian w sposobie zarządzania zasobami ludzkimi**

Analizując wyniki kwestionariuszy można wysunąć wniosek, że zarządzanie zasobami ludzkimi w badanej firmie nie przebiega tak płynnie jak o tym myśli kadra zarządzająca. Można zatem zaproponować kilka zmian w sposobie zarządzania zasobami ludzkimi. Przede wszystkim kadra zarządzająca powinna położyć większą wagę kwestiom związanym z komunikacją w firmie. Nie wszyscy pracownicy mają świadomość procesów w niej zachodzących. Zarządzający obiektem powinni poinformować pracowników o kryteriach oceny kandydatów do pracy oraz mobilizować swój zespół do starań o ubieganie się o zmianę stanowisk i branie

udziału w prowadzonych rekrutacjach. Pracownicy muszą wiedzieć, że mogą to robić oraz znać konsekwencje udziału w rekrutacji.

Firma również powinna zdecydowanie poprawić funkcjonujący system szkoleń. Dyrekcja powinna starać się wpłynąć na Elbest sp. z o.o. w kwestii częstotliwości i tematyki szkoleń dla pracowników. Zdecydowanie więcej powinno się też przykładać uwagi szkoleniom dla kadry nie pracującej umysłowo. Prowadzone szkolenia powinny zawierać więcej elementów integrujących uczestników oraz elementów gier zespołowych, które w przyjazny sposób pomogą przyswoić nową wiedzę. Kadra zarządzająca powinna również rozważyć możliwość dofinansowania nauki pracowników, gdyż wyrażają oni taką chęć. Tematyka szkoleń powinna również być konsultowana z personelem przed wprowadzeniem jej do planu obowiązującego na dany rok.

Personel powinien również czuć, kierownictwo jest wobec niego uczciwe i każda przeprowadzona rekrutacja, derekrutacja, ocena okresowa uwzględnia przygotowanie, wiedzę i umiejętności pracowników. Należy tak kierować ludźmi i podejmować takie decyzje, aby pracownicy czuli, że prywatne znajomości kadry kierowniczej i personelu nie mają wpływu na ocenę, wysokość wynagrodzenia i politykę zatrudnienia. Pracownicy muszą również ufać swoim przełożonym i dzielić się z nimi swoimi uwagami, przekazywać informacje o nieprawidłowościach i eliminować je w przyszłości.

## ZAKOŃCZENIE

Złożone warunki funkcjonowania dzisiejszych przedsiębiorstw powodują, że na efektywność działania poszczególnych organizacji wpływ ma wiele czynników. Wśród nich jest również proces zarządzania zasobami ludzkimi. Choć nie wszyscy przedsiębiorcy zdają sobie z tego sprawę, umiejętne zarządzanie zasobami ludzkimi jest w dzisiejszych czasach kluczem do osiągnięcia sukcesu rynkowego. W gospodarce rynkowej działa coraz więcej firm usługowych, w których czynnik ludzki decyduje o byciu albo niebyciu organizacji. Element ten jest niezwykle ważny w usługach branży turystycznej. To właśnie ludzka praca i jakość jej wykonywania ma decydujący wpływ na jakość świadczonych usług. To właśnie pracownicy branży hotelarskiej muszą dołożyć wszelkich starań, aby sprostać rosnącym wymaganiom klientów korzystających z ich usług. Jednak ludzie Ci muszą być do tej pracy odpowiednio zmotywowani. Muszą czuć satysfakcję z jej wykonywania, a także być pewni, że ich starania zostaną zauważone i docenione. To właśnie jest zadaniem kierownictwa, które nimi zarządza.

W niniejszej pracy autorka założyła kilka hipotez badawczych, które dotyczyły procesu zarządzania zasobami ludzkimi w Hotelu Krynica \*\*\*\* Conference & Spa w Krynicy Zdroju. Większość z nich została potwierdzona w przebiegu badań, przeprowadzonych z udziałem pracowników analizowanego hotelu.

Hipoteza mówiąca o tym, że pracownicy zatrudniani są zgodnie z posiadaną wiedzą i umiejętnościami, niezbędnymi do wykonywania efektywnej pracy na rzecz organizacji została potwierdzona. Z przeprowadzonych badań wynika, że tylko nieliczna grupa pracowników Hotelu Krynica \*\*\*\* uważa, że proces rekrutacji jest fikcyjny i personel zatrudniany jest na podstawie posiadanych koneksji. Osoby biorące udział w badaniu ankietowym uznały, że proces rekrutacji jest procesem sprawiedliwym, uwzględnia takie elementy jak doświadczenie i wykształcenie kandydatów, a sami kandydaci oceniani są na podstawie kryteriów określonych przed rozpoczęciem procesu rekrutacji.

W przebiegu badań potwierdzona została również hipoteza, mówiąca o tym, że pracownicy zwalniani są zgodnie z brakiem posiadanej wiedzy i umiejętności, niezbędnych do wykonywania efektywnej pracy na rzecz organizacji. Uczestnicy badania uznali, że proces derekrutacji wyklucza osobiste stosunki między przełożonymi i pracownikami. Pracownicy zwalniani są na skutek złej oceny, otrzymanej w procesie oceny okresowej. Na decyzję o zwolnieniu decydujący wpływ ma brak odpowiednich umiejętności do wykonywania pracy na rzecz pracodawcy oraz

wykonywanie jej w sposób niewłaściwy, niestaranny, niestosując się do obowiązujących standardów. Firma dokonując zwolnienia pracownika stosuje się do wszystkich obowiązujących procedur i przepisów prawa pracy.

Potwierdzenia w przeprowadzonych badaniach nie znalazła hipoteza mówiąca o tym, że firma inwestuje w rozwój pracowników na poziomie umożliwiającym wykorzystanie ich wiedzy i umiejętności dla realizacji celów. Faktem jest, że firma posiada plan szkoleń. Nie uwzględnia on jednak potrzeb pracowników, a same szkolenia ocenione zostały jako niespełniające oczekiwań. Hotel Krynica \*\*\*\* Conference & Spa skupia się przede wszystkim na organizacji szkoleń wymaganych przepisami (np. BHP), jednak dyrekcja całkowicie nie radzi sobie z realizacją szkoleń dodatkowych. Pracownicy mają większe potrzeby i wyrażają chęć do poszerzania swojej wiedzy. Firma, inwestując w rozwój personelu, mogłaby zyskać znacznie więcej niż musiałaby zapłacić za szkolenia i kursy. W przebiegu badań ustalono również, że realizowane szkolenia są monotematyczne i nie uwzględniają potrzeb personelu w zakresie integracji z współpracownikami. Zawarcie tych elementów w planie szkoleń znacząco zwiększyłyby motywację do pracy oraz przyczyniło się do zwiększenia jakości wykonywanej pracy.

W przebiegu przeprowadzonych badań potwierdzona została hipoteza dotycząca systemu oceniania. Uczestnicy badania uznali, że system oceniania wpływa na pozytywne wyniki pracy i motywuje personel do działania zgodnego z misją firmy, a także ma odzwierciedlenie w systemie wynagradzania. Firma dokonując oceny pracownika daje mu możliwość wzięcia w niej udziału i stosuje jasne i znane pracownikom kryteria oceny. Podczas dokonywania oceny brane są pod uwagę umiejętności i wiedza personelu, a wyłączone osobiste stosunki, panujące między pracownikami, a przełożonymi. System ocen, oprócz wpływu na wynagrodzenia, wpływa również na proces derekrutacji personelu tak, aby pracownicy niespełniający wymagań byli usuwani z organizacji.

Częściowo potwierdzona została hipoteza, mówiąca o tym, że system wynagradzania wpływa na jakość i rzetelność wykonywanych zadań i jest adekwatny do posiadanych umiejętności i wiedzy personelu oraz motywuje do pracy na rzecz firmy na wszystkich stanowiskach i szczeblach hierarchii organizacji. Pracownicy firmy, którzy brali udział w badaniu uznali, że firma kształtuje wynagrodzenia adekwatnie do posiadanej wiedzy i umiejętności pracowników. Zauważalny jest jednak brak konsekwencji w stosowaniu



pozapłacowych środków motywacji oraz wyciąganiu konsekwencji od osób niewywiązujących się ze swoich zadań. Pracownicy uznali, że wysokość wynagrodzeń i funkcjonowanie programu socjalnego ma bardzo duże znaczenie w jakości wykonywanych zadań, jednak elementami demotywującymi są obietnice nie mające pokrycia w rzeczywistości, składane przez dyrekcję oraz brak działania w stosunku do osób zaniedbujących swoje obowiązki.

Na podstawie uzyskanych informacji autorka pracy doszła do wniosku, że badana firma w sposób właściwy zarządza zasobami ludzkimi. Kierownictwo dokłada starań, aby dobrać odpowiedni personel, spełniający wymagania i dopasowany do siebie względem umiejętności i wiedzy. Firma dba również o to, aby pracownicy, którzy się nie sprawdzili mogli spróbować realizować się na innych płaszczyznach i nie zakłócali pracy pozostałym zatrudnionym. Funkcjonujący w organizacji system oceniania spełnia swoją rolę i motywuje pracowników do solidnej pracy, mogącej świadczyć usługi na wysokim poziomie. Wynagrodzenia uzyskiwane przez pracowników wpływają na jakość usług i biorąc pod uwagę warunki na lokalnym rynku pracy należą do jednych z wyższych. Poprawie należy jednak poddać system doskonalenia personelu. Firma musi zacząć inwestować w swój personel, a to z pewnością zapewni jej osiągnięcie jeszcze lepszych wyników ze swojej działalności. To od zatrudnionego personelu zależy jakość świadczonych usług i to oni są głównym czynnikiem decydującym o powodzeniu realizacji założeń firmy.

## SPIS LITERATURY

1. Adamiec M., Kożusznik B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Akade, Kraków 2000
2. Amieć M., Kożusznik B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor - kreator – inspirator*, Wydawnictwo Akade, Katowice 2000
3. Armstrong M., *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999
4. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2007
5. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996
6. Baruk A., *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Wydawnictwa Difin, Warszawa 2006
7. Bieniok H., *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2003
8. Bittel L. R., *Krótki kurs zarządzania*, Wydawnictwo PWN i Mc Graw Hill, Warszawa, Londyn 1989
9. Borkowska S., *System motywowania w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1985
10. Bugdol M., Jacher W., Szpineter J., *Polityka jakości polskich przedsiębiorstw w dobie integracji europejskiej*, Austrian Foundation for Quality Management i Zakład Elektrod Węglowych, Racibórz – Wiedeń 1999,
11. Drucker P. F., *Praktyka zarządzania*. Wydawnictwo Nowoczesność, Kraków 1994
12. Drucker P. F., *Skuteczne zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1976
13. Dworeczki Z., *Strategiczne zarządzania zasobami ludzkimi - w stronę paradygmatu organizacji uczącej się*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 1/2001
14. Dziendzióra J., *Ocenianie pracowników. Ujęcie teoretyczne i praktyczne*, Oficyna Wydawnicza Humanista, Sosnowiec 2008
15. *Encyklopedia Organizacji i Zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1981
16. Gick A., Tarczyńska W., *Motywowanie pracowników*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999

17. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007
18. Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000
19. Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002
20. Juchnowicz M., *Strategia personalna firmy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2001
21. Jurkowski R., *Zarządzanie personelem. Proces kadrowy i jego prawne aspekty*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998
22. Kamińska – Berezowska S., *Socjolog w zakładzie pracy – nowe wyzwania i perspektywy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2002
23. Kędzior Z., Karcz K., *Badania marketingowe w praktyce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997
24. Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1997
25. Koch R., *Słownik zarządzania i finansów, Narzędzia, terminy, techniki od A do Z*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997
26. Kossowska M., *Ocena i rozwój umiejętności pracowniczych*, Wydawnictwo Akade. Kraków 2001
27. Kostera M., Kownacki S., *Zarządzanie potencjałem społecznym w organizacji, Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000
28. Kostera M., *Zarządzanie personelem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010
29. Kostera M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996
30. Król H., Ludwicyński A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kapitał ludzki w organizacji*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006
31. Król H., *Szkice z zarządzania zasobami ludzkimi*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Warszawa 2002
32. Lachiewicz S., Zakrzewska A., *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005

33. Lanthaler W., Zugmann J., *Akcja Ja. Nowy sposób myślenia o karierze*, Wydawnictwo Twigger, Warszawa 2000
34. Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody narzędzia, mierniki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010
35. Listwan T., *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010
36. Ludwicyński A., Stobińska K., *Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2002
37. Ludwicyński A., *System okresowych ocen pracowniczych*, Personel nr 5/1996
38. Lundy O., Cowling A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000
39. Mackiewicz A., *Psychologia zwolnień. Jak właściwie prowadzić działania derekrutacyjne*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010
40. Maniak G., *Wprowadzenie do zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2001
41. Mc Kenna E., Beech N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Gebethner & Ska, Warszawa 1997
42. Mello J. A., *Strategic Human resource Management*, South Western College Publishing, Cincinnati, OH, 2002
43. Moczydłowska J., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008
44. Pawlak Z., *Personalna funkcja firmy*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2003
45. Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996
46. Piotrowski M., *Prawo pracy*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2000
47. Pochtowski A., *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2003
48. Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie - procesy - metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007
49. Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Oficyna Wydawnicza Antykwa, Kraków 1998

50. Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003
51. Schwan K., Seipel K.G., *Marketing kadrowy*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 1997
52. Sochacka K., *Skuteczne rozwiązanie stosunku pracy z pracownikiem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012
53. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998
54. Stoner J. A. F., Wankel Ch., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997
55. Stor M., *Świadomy pracuje lepiej, Komunikacja jako narzędzie motywowania do pracy*, „Personel” 1999, nr 10 (październik)
56. Strużycki M., *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004
57. Szałkowski A., Piechnik-Kurdziel A., Miś A., *Współczesne tendencje w zarządzaniu zasobami pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1997
58. Szałkowski A., *Podstawy Zarządzania Personelem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006
59. Szałkowski A., *Rozwój personelu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002
60. Witkowski T., *Nowoczesne metody doboru i oceny personelu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000
61. Zając Cz., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007
62. Zimniewicz K., *Techniki zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1991

## **ŹRÓDŁA INTERNETOWE**

1. *Hotel Krynica \*\*\*\* Conference & Spa*, [www.hotelkrynica.eu](http://www.hotelkrynica.eu)
2. *Hotel Krynica \*\*\*\* Conference & Spa*, [www.elbesthotels.pl](http://www.elbesthotels.pl)
3. *Model Michigan*, [http://pl.wikipedia.org/wiki/Model\\_Michigan](http://pl.wikipedia.org/wiki/Model_Michigan)
4. *Styl kierowania*, [http://pl.wikipedia.org/wiki/Styl\\_kierowania](http://pl.wikipedia.org/wiki/Styl_kierowania)
5. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*,  
[http://pl.wikipedia.org/wiki/Zarz%C4%85dzanie\\_zasobami\\_ludzki](http://pl.wikipedia.org/wiki/Zarz%C4%85dzanie_zasobami_ludzki)

## **SPIS TABEL**

Tabela 1. Narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi w odniesieniu do funkcji ZZL .....	16
Tabela 2. Charakterystyka wybranych stylów przewodzenia.....	26
Tabela 3. Techniki szkolenia zawodowego w organizacji.....	51
Tabela 4. Ogólne podejścia do motywacji.....	57
Tabela 5. Zestawienie teorii motywacji.....	60

## **SPIS RYSUNKÓW**

Rysunek 1. Proces zarządzania.....	7
Rysunek 2. Proces planowania.....	8
Rysunek 3. Cykl zasobów ludzkich w Modelu Michigan.....	22
Rysunek 4. Harvardzki model ZZL.....	23
Rysunek 5. Siatka kierownicza – podstawowe style kierowania.....	26
Rysunek 6. Projektowanie systemu ocen pracowniczych.....	65
Rysunek 7. Schemat Organizacyjny Elbest Hotels Regionu Południowy – Wschód.....	78

## **SPIS WYKRESÓW**

Wykres 1 Struktura respondentów według płci.....	88
Wykres 2 Podział ankietowanych ze względu na wiek .....	88
Wykres 3 Charakterystyka respondentów ze względu na posiadane wykształcenia.....	89
Wykres 4 Podział respondentów ze względu na dział, w którym pracują.....	89
Wykres 5 Podział respondentów ze względu na wysokość zarobków netto .....	90
Wykres 6 Proces rekrutacji w mojej firmie uwzględnia doświadczenie zawodowe kandydatów	91
Wykres 7 Kandydaci na pracowników dorównują zatrudnionemu personelowi pod względem umiejętności i wykształcenia .....	91
Wykres 8 Firma daje możliwość wzięcia udziału w rekrutacji również zatrudnionemu personelowi .....	92
Wykres 9 W procesie rekrutacji stosowane są jasne i sprawiedliwe kryteria oceny kandydatów	92
Wykres 10 Podczas procesu rekrutacji i selekcji sprawdzane są faktyczne umiejętności i predyspozycje kandydatów do wykonywanej pracy.....	93

Wykres 11 Proces derekrutacji personelu w mojej firmie uwzględnia doświadczenie zawodowe kandydatów .....	93
Wykres 12 Zwalniani pracownicy odbiegają od zatrudnionego personelu pod względem umiejętności i wykształcenia .....	94
Wykres 13 Pracownicy zwalniani są z uwagi na brak predyspozycji do wykonywania powierzonych zadań, z wyłączeniem względów osobistych osób podejmujących decyzję o zwolnieniu danej osoby.....	94
Wykres 14 Firma zwalniając pracowników stosuje się do obowiązujących przepisów prawa pracy i dba o zachowanie dobrych stosunków ze zwalnianym pracownikiem.....	95
Wykres 15 Proces derekrutacji poprzedzony jest procesem oceniania personelu i uwzględnia jego wyniki.....	95
Wykres 16 Firma opracowuje system szkoleń według którego przeprowadzane są wszystkie szkolenia dla personelu .....	96
Wykres 17 System szkoleń dostosowany jest do potrzeb pracowników na wszystkich stanowiskach i szczeblach hierarchii .....	96
Wykres 18 Nowozatrudniony personel przygotowany jest do pracy poprzez przeprowadzenie szkoleń z zakresu BHP, przeciwpożarowych, instruktarskiego stanowiskowego.....	97
Wykres 19 Firma organizując szkolenia uwzględnia potrzeby personelu, zarówno dotyczące chęci pogłębiania wiedzy i zdobywania nowych umiejętności, jak i potrzeby komunikacji wewnętrznej i integracji.....	97
Wykres 20 Pracownicy inwestujący w swój rozwój mogą liczyć na finansowe wsparcie firmy. 98	
Wykres 21 Firma dokonuje oceny personelu w oparciu o funkcjonujący system oceniania pracowników, a kryteria oceniania są znane pracownikom.....	98
Wykres 22 Ocena personelu dotyczy jego umiejętności, zaangażowania w wykonywanie zadań i efektywności pracy, odrzucając względy osobiste oceniających do ocenianych .....	99
Wykres 23 Pracownik jest informowany o wynikach oceny i ma możliwość się do nich ustosunkować.....	99
Wykres 24 System oceniania wpływa na system kształtowania wynagrodzeń w firmie .....	100
Wykres 25 System oceniania funkcjonujący w firmie wpływa na decyzje dotyczące zwolnień personelu i proces derekrutacji .....	100

Wykres 26 Firma różnicuje zarobki personelu w zależności od posiadanej wiedzy, umiejętności, doświadczenia .....	101
Wykres 27 Firma stosuje pozapłacowe środki motywacji personelu w stosunku do pracowników wyróżniających się efektywnością i rzetelnością wykonywanych zadań.....	101
Wykres 28 Pracownicy nie wypełniający w należyty sposób swoich obowiązków są karani za swoje działania bez względu na zajmowane stanowisko.....	102
Wykres 29 Otrzymywane wynagrodzenie wpływa na jakość wykonywanej pracy w stopniu ..	102
Wykres 30 Funkcjonujący w firmie program socjalny wpływa na chęć pracy i zaangażowanie w jej wykonywanie w stopniu .....	103



## ZAŁĄCZNIK NR 1 – ANKIETA

Szanowni Państwo,

Ankieta dotyczy zbadania efektywności funkcjonowania zarządzania zasobami ludzkimi i jest skierowana do pracowników Hotelu Krynica \*\*\*\* w Krynicy Zdroju. Wypełniając ankietę proszę zaznaczyć wybraną odpowiedź poprzez jej zakreślenie. Proszę o krótkie uzasadnienie wybranej odpowiedzi. Ankieta służy tylko i wyłącznie do celów badawczych i będzie wykorzystana w pracy magisterskiej. Ankieta jest całkowicie anonimowa i żaden z wypełnionych arkuszy nie trafi do Państwa przełożonych. Bardzo dziękuję za Państwa współpracę i zapraszam do wypełnienia ankiety.

### CZĘŚĆ I – REKRUTACJA I SELEKCJA PERSONELU

**1. Proces rekrutacji personelu w mojej firmie uwzględnia doświadczenie zawodowe kandydatów:**

a. zawsze      b. prawie zawsze      c. często      d. prawie nigdy      e. nigdy

Uzasadnienie:.....

**2. Kandydaci na pracowników dorównują zatrudnionemu personelowi pod względem umiejętności i wykształcenia:**

a. zawsze      b. prawie zawsze      c. często      d. prawie nigdy      e. nigdy

Uzasadnienie:.....

**3. Firma daje możliwość wzięcia udziału w rekrutacji również zatrudnionemu personelowi:**

a. zawsze      b. prawie zawsze      c. często      d. prawie nigdy      e. nigdy

Uzasadnienie:.....

**4. W procesie rekrutacji stosowane są jasne i sprawiedliwe kryteria oceny kandydatów:**

a. zawsze      b. prawie zawsze      c. często      d. prawie nigdy      e. nigdy

Uzasadnienie:.....

**5. Podczas procesu rekrutacji i selekcji sprawdzane są faktyczne umiejętności i predyspozycje kandydatów do wykonywanej pracy:**

a. zawsze      b. prawie zawsze      c. często      d. prawie nigdy      e. nigdy

Uzasadnienie:.....

### CZĘŚĆ II – DEREKRUTACJA (ZWOLNIENIA) PERSONELU

**1. Proces derekrutacji personelu w mojej firmie uwzględnia doświadczenie zawodowe kandydatów:**

a. zawsze      b. prawie zawsze      c. często      d. prawie nigdy      e. nigdy

Uzasadnienie:.....

**2. Zwalniani pracownicy odbiegają od zatrudnionego personelu pod względem umiejętności i wykształcenia:**

- a. zawsze      b. prawie zawsze      c. często      d. prawie nigdy      e. nigdy

Uzasadnienie:.....

- 3. Pracownicy zwalniani są z uwagi na brak predyspozycji do wykonywania powierzonych zadań, z wyłączeniem względów osobistych osób podejmujących decyzję o zwolnieniu danej osoby:**

- a. zawsze      b. prawie zawsze      c. często      d. prawie nigdy      e. nigdy

Uzasadnienie:.....

- 4. Firma zwalniając pracowników stosuje się do obowiązujących przepisów prawa pracy i dba o zachowanie dobrych stosunków ze zwalnianym pracownikiem:**

- a. zawsze      b. prawie zawsze      c. często      d. prawie nigdy      e. nigdy

Uzasadnienie:.....

- 5. Proces derekrutacji poprzedzony jest procesem oceniania personelu i uwzględnia jego wyniki:**

- a. zawsze      b. prawie zawsze      c. często      d. prawie nigdy      e. nigdy

Uzasadnienie:.....

### **CZĘŚĆ III – DOSKONALENIE I ROZWÓJ PERSONELU**

- 1. Firma opracowuje system szkoleń (raz w roku, raz na pół roku raz na kwartał itp.), według którego przeprowadzane są wszystkie szkolenia dla personelu:**

- a. zawsze      b. prawie zawsze      c. często      d. prawie nigdy      e. nigdy

Uzasadnienie:.....

- 2. System szkoleń dostosowany jest do potrzeb pracowników na wszystkich stanowiskach i szczeblach hierarchii:**

- a. zawsze      b. prawie zawsze      c. często      d. prawie nigdy      e. nigdy

Uzasadnienie:.....

- 3. Nowozatrudniony personel przygotowywany jest do pracy poprzez przeprowadzenie szkoleń z zakresu BHP, przeciwpożarowych, instruktarzu stanowiskowego:**

- a. zawsze      b. prawie zawsze      c. często      d. prawie nigdy      e. nigdy

Uzasadnienie:.....

- 4. Firma organizując szkolenia uwzględnia potrzeby personelu, zarówno dotyczące chęci pogłębiania wiedzy i zdobywania nowych umiejętności, jak i potrzeby komunikacji wewnętrznej i integracji:**

- a. zawsze      b. prawie zawsze      c. często      d. prawie nigdy      e. nigdy

Uzasadnienie:.....

- 5. Pracownicy inwestujący w swój rozwój (poprzez uczestnictwo w szkoleniach, kursach specjalistycznych, studiujących) mogą liczyć na finansowe wsparcie firmy:**

- a. zawsze      b. prawie zawsze      c. często      d. prawie nigdy      e. nigdy

Uzasadnienie:.....

#### **CZĘŚĆ IV – OCENIANIE PERSONELU**

**1. Firma dokonuje oceny personelu w oparciu o funkcjonujący system oceniania pracowników, a kryteria oceniania są znane pracownikom:**

- a. zawsze      b. prawie zawsze      c. często      d. prawie nigdy      e. nigdy

Uzasadnienie:.....

**2. Ocena personelu dotyczy jego umiejętności, zaangażowania w wykonywanie zadań i efektywności pracy, odrzucając względy osobiste oceniających do ocenianych:**

- a. zawsze      b. prawie zawsze      c. często      d. prawie nigdy      e. nigdy

Uzasadnienie:.....

**3. Pracownik jest informowany o wynikach oceny i ma możliwość się do nich ustosunkować:**

- a. zawsze      b. prawie zawsze      c. często      d. prawie nigdy      e. nigdy

Uzasadnienie:.....

**4. System oceniania wpływa na system kształtowania wynagrodzeń w firmie (wysokość premii, płace zasadnicze, podwyżki):**

- a. zawsze      b. prawie zawsze      c. często      d. prawie nigdy      e. nigdy

Uzasadnienie:.....

**5. System oceniania funkcjonujący w firmie wpływa na decyzje dotyczące zwolnień personelu i proces derekrutacji:**

- a. zawsze      b. prawie zawsze      c. często      d. prawie nigdy      e. nigdy

Uzasadnienie:.....

#### **CZĘŚĆ V – SYSTEM WYNAGRADZANIA PERSONELU**

**1. Firma różnicuje zarobki personelu w zależności od posiadanej wiedzy, umiejętności, doświadczenia:**

- a. zawsze      b. prawie zawsze      c. często      d. prawie nigdy      e. nigdy

Uzasadnienie:.....

**2. Firma stosuje pozapłacowe środki motywacji personelu (bilety wstępu, zabiegi kosmetyczne, drobne upominki i tym podobne) w stosunku do pracowników wyróżniających się efektywnością i rzetelnością wykonywanych zadań:**

- a. zawsze      b. prawie zawsze      c. często      d. prawie nigdy      e. nigdy

Uzasadnienie:.....

**3. Pracownicy niewypelniający w należyty sposób swoich obowiązków są karani za swoje działania bez względu na zajmowane stanowisko:**

- a. zawsze      b. prawie zawsze      c. często      d. prawie nigdy      e. nigdy

Uzasadnienie:.....

**4. Otrzymywane wynagrodzenie wpływa na jakość wykonywanej przez Panią / Pana pracy w stopniu:**

- a. bardzo dużym      b. dużym      c. średnim      d. małym      e. bardzo małym

Uzasadnienie:.....

**5. Funkcjonujący w firmie program socjalny wpływa na chęć pracy i zaangażowanie w jej wykonywanie w stopniu:**

- a. bardzo dużym      b. dużym      c. średnim      d. małym      e. bardzo małym

Uzasadnienie:.....

**CHARAKTERYSTYKA RESPONDENTA:**

**1. Płeć:**

- a. Kobieta  
b. Mężczyzna

**2. Wiek:**

- a. 21 – 30 lat  
b. 31 – 40 lat  
c. 41 – 50 lat  
d. 51 – 60 lat  
e. powyżej 60 lat

**3. Wykształcenie:**

- a. Podstawowe  
b. Zasadnicze zawodowe  
c. Średnie  
d. Wyższe

**4. Stanowisko pracy:**

- a. Kadra zarządzająca  
b. Dział administracyjno – księgowy  
c. Dział marketingu i recepcji  
d. Dział housekeepingu  
e. Dział gastronomii  
f. Dział Spa

**5. Dochód netto**

- a. 1000 – 1500 zł  
b. 1500 – 2000 zł  
c. 2000 – 3500 zł  
d. 3500 – 5000 zł  
e. Powyżej 5000 zł

## ZAŁĄCZNIK NR 2 – OGŁOSZENIE O NABORZE PRACOWNIKA



Elbest Group

### OGŁOSZENIE O NABORZE PRACOWNIKA

„ELBEST” sp. z o.o. w Bełchatowie poszukuje kandydata na stanowisko:

#### DYREKTOR HOTELU SOLINA SPA

Miejsce pracy: Myczkowce k. Soliny

##### I. Zakres podstawowych zadań na stanowisku:

- kompleksowe zarządzanie hotelem
- rekrutacja, zarządzanie personelem poszczególnych pionów hotelowych
- opracowywanie i realizacja planów strategicznych, budżetów finansowych oraz marketingowo-sprzedażowych
- podejmowanie działań operacyjnych zwiększających sprzedaż
- nadzór nad jakością obsługi gości oraz dbałość o utrzymywanie wysokich standardów jakościowych wszystkich działów
- sporządzanie codziennych raportów sprzedaży i bieżąca analiza danych, wprowadzanie działań korygujących
- pozyskiwanie kontrahentów instytucjonalnych, negocjacje, kontraktowanie, podejmowanie inicjatyw poszerzających bazę klientów
- utrzymywanie stałych dobrych relacji z kluczowymi klientami

##### II. Wymagane kwalifikacje zawodowe i umiejętności:

- wykształcenie wyższe hotelarskie, turystyczne, ekonomiczne lub zarządzanie
- doświadczenie zawodowe na stanowisku zastępcy lub dyrektora hotelu
- umiejętność planowania strategicznego i zarządzania zasobami hotelu
- przedsiębiorczość, innowacyjność, operatywność, samodzielność w działaniu
- biegła znajomość pakietu MS OFFICE
- znajomość języka niemieckiego lub angielskiego
- dyspozycyjność

##### III. Oferujemy:

- stabilne warunki zatrudnienia i wynagrodzenia
- niezbędne narzędzia pracy

##### IV. Miejsce i termin składania dokumentów:

- Zainteresowane osoby prosimy o dostarczenie do dnia 24.02.2014r. CV oraz listu motywacyjnego na adres:  
„ELBEST” sp. z o.o.  
Biuro Zarządzania Hotelami  
Ul. 1 Maja 63  
97-400 Bełchatów  
lub pocztą elektroniczną: marek.stepien@elbesthotels.pl
- Zastrzegamy sobie kontakt jedynie z wybranymi kandydatami.

##### V. W aplikacji prosimy umieścić klauzulę:

„Wyrażam zgodę na przetwarzanie moich danych osobowych zawartych w ofercie niezbędnych do realizacji procesu rekrutacji zgodnie z ustawą z dn. 29.08.1997 r. o ochronie danych osobowych (Dz.U. Nr 133 poz. 883)”.

## ZAŁĄCZNIK NR 3 – ARKUSZ OCENY OKRESOWEJ PRACOWNIKA

### ARKUSZ OCENY OKRESOWEJ PRACOWNIKA

za okres.....

#### DANE OSOBOWE PRACOWNIKA:

Nazwisko i imię: .....

Dział: .....

Stanowisko: .....

#### ZESTAWIENIE OCEN CZĄSTKOWYCH

Kryteria	Ocena pracownika			Ocena przełożonego		
	I m-c	II m-c	III m-c	I m-c	II m-c	III m-c
I. Wzorowy na danym stanowisku II. Wyróżnia się na danym stanowisku III. Spełnia oczekiwania na danym stanowisku IV. Poniżej oczekiwań na danym stanowisku V. Nieodpowiedni na danym stanowisku						
<b>Łączna liczba punktów</b>						
<b>Ocena końcowa</b>						

#### Przyznaję pracownikowi okresową ocenę:

.....

.....

(miejsowość)

.....

(data)

.....

(podpis przełożonego)

#### Zapoznałem (-łam) się z oceną:

.....

(miejsowość)

.....

(data)

.....

(podpis ocenianego)

Pracownikowi przysługuje prawo wniesienia pisemnego odwołania od oceny w terminie 7 dni od daty zapoznania się z oceną do bezpośredniego przełożonego osoby, która ją oceniała.