

MERITUM HR

EDYTOWALNE WZORY DOSTĘPNE NA STRONIE INTERNETOWEJ

MERITUM

3. WYDANIE

MERITUM HR

MERITUM

Zamów książkę w księgarni internetowej

proinfo.pl
księgarnia internetowa

3. WYDANIE

Redaktor merytoryczny:
Jarosław Marciniak

Wydawca:
Magdalena Stojek-Siwińska

Redaktor prowadzący:
Beata Wawrzyńczak-Jędryka

Opracowanie redakcyjne:
Beata Wawrzyńczak-Jędryka

Autorzy:

Albert Binda – rozdział XII.3–8;

Hanna Fiszer – rozdziały: X.5.E, XI.3, XIII.10, XIV.6.B;

Zbigniew Kozak – rozdział VII.5.E, 6;

Monika Leśnikowska-Marciniak – rozdziały: IV.9–10, IX.7.F;

Jarosław Marciniak – rozdziały: I–III, IV.1–8, 11–13, V, VI, VII.1–5.A–D, 7, VIII, IX.1–5, 7.A–E, 8–9, X.1–5.D, 6–7, XI.1–2, 3–7, XII.1–2, 9, XIII.1–9, 11, XIV.1–6.A, 7–11, XV, Wprowadzenie;

Iwona Szakiewicz – rozdział IX.6

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

prawoLubni

SZANUJMY PRAWO I WŁASNOŚĆ
Więcej na www.legalnakultura.pl
POLSKA IZBA KSIĄŻKI

© by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2018

ISBN 978-83-8124-692-7

Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 22 535 82 19
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl
www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

SPIS TREŚCI

Strona		Numer
11	Wprowadzenie	
15	Wykaz skrótów	
17	Rozdział I. Funkcja personalna w organizacji	
18	1. Charakter i istota funkcji personalnej	1
42	2. Podział kompetencji w firmach w odniesieniu do zarządzania ludźmi – przykłady rozwiązań (dział personalny, zarząd, menedżerowie)	27
46	3. Strategia personalna organizacji	32
60	4. Przykłady strategii personalnych	48
71	Rozdział II. Administracja i obsługa kadrowa	
72	1. Administracja i obsługa jako punkt wyjścia dla HR	49
73	2. Omówienie najważniejszych kwestii związanych z administracją kadrową – podstawy prawne	51
76	3. Standardy obsługi kadrowej	54
81	4. Standardy pracy kadrowej/ standardy stanowisk	59
99	5. Regulaminy jako podstawa polityki kadrowej organizacji	77
106	6. Przykłady regulacji podstawowych w praktyce kadrowej	85
132	7. Podsumowanie rozdziału: autodiagnoza danego obszaru HR – ankieta dla działów personalnych	105
137	8. Administracja i obsługa kadrowa a potrzeby i rola kierowników w tym obszarze	106
139	Rozdział III. Analiza i planowanie zatrudnienia	
140	1. Analiza i planowanie zatrudnienia w systemie HR współczesnej organizacji	107
142	2. Czynniki wpływające na plan zatrudnienia	111
145	3. Analiza stanu zatrudnienia – dlaczego jest niezbędna	118
150	4. Budżetowanie – podejście do planowania kosztów zatrudnienia i HR	126 ¹

Strona		Numer
170	5. Opisy stanowisk jako podstawowe narzędzie w pracy kadrowej	127
184	6. Plan zatrudnienia – narzędzie „kadrowe” i narzędzie „kierownicze”	140
189	7. Procedura planowania zatrudnienia	143
190	8. Wdrożenie planu zatrudnienia	144
227 Rozdział IV. Pozyskiwanie pracowników – rekrutacja		
229	1. Pozyskiwanie/ dobór pracowników w systemie HR współczesnej organizacji	148
230	2. Co umożliwia sprawne pozyskiwanie i dobór pracowników	150
235	3. Rekrutacja wewnętrzna i zewnętrzna – porównanie	160
238	4. Wpływ przepisów prawnych na proces rekrutacji	163
258	5. Procedura rekrutacyjna	207
269	6. Konkurs na stanowisko – zastosowanie w rekrutacji	220
278	7. Rozmowy kwalifikacyjne w praktyce rekrutacji	240
286	8. Przykładowy zestaw pytań do rozmów kwalifikacyjnych wraz z komentarzem	256
320	9. Pozostałe metody stosowane w rekrutacji pracowników	263
337	10. Zasady ostatecznego wyboru kandydata	276
339	11. Błędy w procesie rekrutacji – występujące w praktyce, niezależnie od stosowanych narzędzi	279 ¹
344	12. Przykład wypełnionego dokumentu – raportu podsumowującego obszar HR rekrutacja – w danym roku	279 ²
351	13. Podsumowanie rozdziału: autodiagnoza danego obszaru HR – ankieta dla działów personalnych	279 ³
359 Rozdział V. Adaptacja i integracja		
360	1. Adaptacja i integracja pracowników w systemie HR współczesnej organizacji	280
363	2. Kontekst zespołowy procesu adaptacji zawodowej i podmioty realizujące proces adaptacji	283
367	3. Adaptacja i integracja pracowników a „budowanie” lojalności	287
369	4. Adaptacja pokoleniowa	289 ¹
371	5. Procedura adaptacyjna	290
386	6. Zakończenie procesu adaptacji zawodowej w firmie	293
403	7. Podsumowanie rozdziału: autodiagnoza danego obszaru HR – ankieta dla działów personalnych	304
409 Rozdział VI. Motywacja płacowa i pozapłacowa – wprowadzenie		
410	1. Motywacja płacowa i pozapłacowa w systemie HR współczesnej organizacji	305
419	2. Wynagradzanie pracowników – podstawy prawne	309
424	3. Podstawowe pojęcia związane z systemem wynagrodzeń	318
428	4. Tworzenie i doskonalenie systemów wynagrodzeń	324
435	5. Wewnętrzna analiza wynagrodzeń – punkt wyjścia do poprawy systemu motywacji	325
448	6. Stosowane motywatory w praktyce polskich przedsiębiorstw	329

Strona		Numer
468	7. Podsumowanie rozdziału: autodiagnoza danego obszaru HR – ankieta dla działów personalnych	329 ¹
475	Rozdział VII. Wynagrodzenie stałe i wartościowanie stanowisk pracy	
476	1. Charakterystyka wynagrodzenia podstawowego – płacy zasadniczej ...	330
481	2. Zmiana wynagrodzeń – zasady	336
487	3. Taryfikatory w zarządzaniu płacą zasadniczą	342
489	4. Wartościowanie stanowisk	346
497	5. Wybrane metodologie wartościowania	355
521	6. Przykład zastosowania Metody Profilowej Wartościowania Stanowisk Pracy	373
533	7. Przykład wartościowania stanowisk metodą analityczno-punktową uproszczoną	378 ¹
551	Rozdział VIII. Systemy premiowania	
552	1. Premiowanie – czym jest premia	381
558	2. Prowizje i nagrody w systemie premiowania pracowników	389
564	3. Tworzenie i wdrażanie systemu premiowania	393
573	4. Kafeteryjne systemy wynagrodzeń	399
578	5. Przykłady systemów premiowania	403
615	Rozdział IX. Szkolenia i rozwój zawodowy	
617	1. Szkolenia i rozwój pracowników w systemie HR współczesnej organizacji	404
622	2. Aspekty prawne związane z nowymi przepisami dotyczącymi szkoleń	408
636	3. Planowanie szkoleń	424
655	4. Rozwój zawodowy pracowników	425
658	5. Standardy i dobre praktyki szkoleniowe a szkolenia wewnętrzne	427 ¹
663	6. Mentoring i coaching jako narzędzia w procesie rozwoju pracowników	428
676	7. Mobilność pracowników jako alternatywa dla awansów	445
685	8. Przykłady dokumentów z obszaru szkoleń i rozwoju	451
702	9. Podsumowanie rozdziału: autodiagnoza danego obszaru HR – ankieta dla działów personalnych	451 ¹
709	Rozdział X. Ocena pracowników	
710	1. Oceny w systemie HR współczesnej organizacji	452
719	2. Procedura/ regulamin ocen okresowych	459
727	3. Kryteria oceniania	463
729	4. Konsekwencje ocen	464
733	5. Rozmowy ocenające	467
746	6. Przykład kompleksowego systemu ocen	474
770	7. Podsumowanie rozdziału: autodiagnoza danego obszaru HR – ankieta dla działów personalnych	474 ²

Strona		Numer
779	Rozdział XI. Racjonalizacja zatrudnienia	
780	1. Działania optymalizacyjne w systemie HR współczesnej organizacji	475
784	2. Podmioty zaangażowane w proces zmian	478
788	3. Relacje kierownik – pracownicy w procesie restrukturyzacji	482
790	4. Rola i zadania działu personalnego w przygotowywaniu organizacji na zmiany	483 ¹
796	5. Analizy – punkt wyjścia	484
799	6. Zestawienie obecnej struktury zatrudnienia z potrzebami – analiza przerosłów zatrudnienia, niedoborów w zatrudnieniu oraz luki kompetencyjnej	486
802	7. Określenie koniecznych zmian ilościowych oraz jakościowych w zatrudnieniu w poszczególnych jednostkach organizacyjnych	488
806	8. Narzędzia ułatwiające optymalizację zatrudnienia – przykłady formularzy do analiz i ocen	490
817	Rozdział XII. Redukcja zatrudnienia	
818	1. Zakończenie współpracy z pracownikiem w systemie HR współczesnej organizacji	491
820	2. Komunikacja – najważniejszy element procesu zwolnień	494
824	3. Rozmowy ze zwalnianymi pracownikami – wskazówki	499
828	4. Outplacement – program osłony dla zwalnianych pracowników	502
834	5. Korzyści z outplacementu	514
836	6. Organizacja i przebieg programu outplacementu	518
840	7. Usługi składające się na program outplacementu	526
851	8. Skuteczność pomocy indywidualnej w programach outplacementu	543
855	9. Podsumowanie rozdziału: autodiagnoza danego obszaru HR – ankieta dla działów personalnych	545 ¹
861	Rozdział XIII. Kontrola i audyt procesów HR	
863	1. Kontrola i audyt w systemie HR współczesnej organizacji	546
867	2. Funkcja kontrolna działu personalnego	548
870	3. Analiza ryzyka kadrowego firmy – sposoby i zasady postępowania ...	553 ¹
887	4. Przygotowanie systemu controllingu personalnego w firmie	554
893	5. Miary i wskaźniki w systemie controllingu HR	560
901	6. Wdrożenie systemu controllingu w organizacji	572
904	7. Pojęcie audytu funkcji personalnej w organizacji	577
906	8. Cele audytu funkcji personalnej	578
917	9. Korzyści z audytu funkcji personalnej	586
935	10. Zarządzanie zasobami ludzkimi a System Zarządzania Jakością w organizacji	595 ¹
943	11. Przykład zawartości kompleksowego raportu rocznego – obszar zatrudnienia w organizacji	595

Strona	Numer
--------	-------

961	Rozdział XIV. Budowa wizerunku pracodawcy i marketing personalny
-----	--

962	1. Marketing wewnętrzny i zewnętrzny w systemie HR współczesnej organizacji	596
965	2. Podstawowe pojęcia związane z wizerunkiem pracodawcy	602
971	3. Budowa przewag wizerunkowych w wybranych obszarach HR	618
975	4. Rekrutacja i oddziaływanie na ogólny rynek pracy	623
976	5. Współpraca z uczelniami i szkołami	627
977	6. Budowa specyficznych przewag w wizerunku pracodawcy	629
988	7. Współpraca HR z PR w obszarze wizerunkowym	632
991	8. Charakter zaangażowania HR w budowanie wizerunku	635
993	9. Rekomendacje dla współpracy HR z różnymi grupami podmiotów w organizacji	638
996	10. Współpraca i zasady komunikacji HR – ze związkami zawodowymi	644
1001	11. Podsumowanie rozdziału: autodiagnoza danego obszaru HR – ankieta dla działów personalnych	655 ¹

1007	Rozdział XV. Trendy HR
------	------------------------

1008	1. Wymagania wobec działów personalnych – tendencje	656
1009	2. HR – dla menedżerów i „z menedżerami”	658
1011	3. Szczegółne wymagania wobec menedżera HR	661
1013	4. HR – właściciel i kreator procedur	662
1015	5. HR a porządek prawny organizacji i kwestia zapewnienia zgodności	665
1016	6. Informatyzacja procesów HR	665 ¹
1019	7. Zarządzanie wiekiem jako wyzwanie dla HR	665 ²
1022	8. Różnorodność kontra specjalizacja	666
1023	9. HRBP – podejście biznesowe i organizacyjne	668 ¹
1025	10. Przyszłość HR w naszych realiach	669

1029	Indeks rzeczowy
------	-----------------

WPROWADZENIE

Oddajemy do Państwa rąk trzecie, uzupełnione wydanie praktycznego poradnika z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, który ukazuje się w serii Meritum – znanej z niezwykle kompleksowego, pełnego ujęcia poszczególnych dziedzin użytecznej wiedzy.

Publikacja obejmuje praktycznie całą tematykę zagadnień HR, tak aby Czytelnik nie musiał tracić czasu na poszukiwanie interesujących go wiadomości w wielu źródłach z tego zakresu. Celem publikacji jest ułatwienie – menedżerom i pracownikom służb personalnych, kierownikom zajmującym i interesującym się zarządzaniem ludźmi i pracą, pracownikom firm doradczych, trenerom, wykładowcom i studentom – korzystania i stosowania z ujętej kompleksowo, użytecznej wiedzy z obszaru HR.

Często zamiennie stosowane są określenia „HR”, „sprawy personalne”, „ZZL”, „sprawy kadrowe”, „dział kadr” i „dział personalny”. Zarówno w literaturze, jak i w praktyce do spraw kadrowych zalicza się niekiedy wszystko, co odnosi się do podstawowych czynności funkcji personalnej – dokumentacji kadrowej i tzw. administracji zatrudnienia. Komórki personalne, niejako „tradycyjnie”, zajmują się podstawowymi funkcjami HR, takimi jak: administracja kadrowa, planowanie zatrudnienia, rekrutacja i dobór, motywacja płacowa, adaptacja, rozwój zawodowy i oceny.

Warto w tym miejscu dodać, że nie ma jednolitych, powszechnie uznawanych standardów. Funkcja personalna jest realizowana na bardzo różnym poziomie w organizacjach różnego typu. Są dobre praktyki, jako osoby odpowiedzialne za zarządzanie ludźmi i pracą możemy i powinniśmy się porównywać, ale kluczowym pojęciem jest tutaj specyfika – specyfika naszej firmy (czy też instytucji), na którą to specyfikę składają się elementy, takie jak: charakter i wielkość organizacji, branża lub obszar, w którym ona funkcjonuje, jej historia, jej lokalizacja i wreszcie – zasoby ludzkie, techniczne oraz finansowe... Te wszystkie elementy determinują możliwość sięgania do, wspomnianych wcześniej, dobrych praktyk w obszarze HR. Oczywiście świadomość ograniczeń nie powinna być czynnikiem blokującym rozwój i doskonalenie czy wręcz „uwsteczniającym”, ale należy pamiętać, że chodzi również o realne możliwości przeprowadzania zmian. W tym miejscu należy pokreślić, że wskazane jest racjonalne uzasadnienie potrzeb w obszarze HR – przynajmniej: biznesowe, prawne, społeczne. Ważnym argumentem jest również powołanie się na fakt, iż wymagania dotyczące sfery zatrudnienia są na tyle wysokie i skomplikowane, że przekładają się na potrzebę najwyższej staranności i najwyższego możliwego profesjonalizmu w odniesieniu do zasobów ludzkich. Dodatkowo – bardzo istotne są tutaj kwestie prawne (prawo pracy i nie tylko) – w zasadzie nie ma procesu HR, w którym prawo byłoby nieobecne, i dotyczy to zarówno wynagrodzeń, zwolnień oraz rekrutacji, jak i szkoleń, ocen i relacji między pracownikami. Ktoś musi nad tym panować, ktoś musi to wszystko „spinać”. Tym kimś może i powinien być profesjonalnie funkcjonujący zespół HR.

Pojawiają się również nowe obszary i zadania, wykraczające poza dotychczasowe myślenie o sprawach personalnych. W niniejszej publikacji terminy „kadrowy” i „personalny” są w peł-

ni tożsame – dotyczą zarówno kwestii podstawowych, jak też najbardziej profesjonalnych i rozbudowanych aspektów zarządzania pracą. Przez „sprawy pracownicze” rozumiemy tu wszelkie kwestie kadrowe i HR w firmie (zarówno „twarde”, jak i „miękkie”).

Wiedza i praktyka z zakresu HR jest niezwykle rozbudowana i zróżnicowana. W każdej organizacji ludzie są najbardziej skomplikowanym jej „zasobem”. Są oni wyjątkowi, posiadają różne cechy fizyczne, osobowość, inną zdolność postrzegania, zróżnicowane wykształcenie i często bardzo odmienne doświadczenia. W porównaniu z innymi zasobami, np. finansowymi, potencjał ludzki jest relatywnie mało mobilny, przemieszczanie pracowników w stosunku do gwałtownie zmieniających się potrzeb organizacji wymaga dużego nakładu środków, jest pracochłonne i wymaga czasu. W związku z tym nie można traktować zasobów ludzkich doraźnie – są one w miarę trwałym czynnikiem, którego przemiana jakościowa lub zmiana – w postaci zmniejszenia lub zwiększenia jego wielkości, postępują wolniej niż innych. I kolejna istotna cecha – nieprzewidywalność, która jest związana z tendencją ludzi do działania zgodnie z własnymi interesami.

Najważniejsze jest to, że dzięki swoim cechom właśnie czynnik ludzki tworzy organizacje i realizuje ich cele. Stąd też w zarządzaniu w ogóle pojawiła się „praca kadrowa”. Przetrawianie i rozwój przedsiębiorstwa zależy przede wszystkim od tego, kim są, co robią i w jaki sposób działają zatrudnieni w nim ludzie. Wykorzystanie wszelkich innych zasobów przedsiębiorstwa (materialnych, finansowych) zależy przede wszystkim od człowieka. Dlatego też funkcje zarządzania zasobami ludzkimi należą do podstawowych funkcji w procesie zarządzania. Bezpośrednim celem funkcji zarządzania personelem jest prowadzenie takiej polityki kadrowej, aby proces pracy przebiegał sprawnie, a pracownicy byli stale pobudzani do pożądanych zachowań.

Wiele elementów publikacji odnosi się bezpośrednio lub pośrednio do kwestii efektywności HR. Należy jednak pamiętać, że w naszych, polskich realiach efektywność ta nie może być mierzona wyłącznie „zestawami” wskaźników i parametrów. Mówimy o działalności z jednej strony – w bardzo miękkim, delikatnym, ludzkim, interpersonalnym obszarze, z drugiej zaś – o działaniach „samoistnych” opartych na przepisach prawa pracy, które to działania należą do domeny służb personalnych.

Oczywiście, można sparametryzować poszczególne działania, można zbudować system wskaźników, ale nie powinien on być jedynym wyznacznikiem efektywności. Dlatego też, dla menedżera i specjalisty personalnego, niezwykle ważne jest posiadanie zestawu wiedzy i umiejętności, które oznaczają w praktyce:

- znajomość standardów HR,
- znajomość specyfiki organizacji,
- znajomość mierników, wskaźników w obszarze funkcji personalnej,
- zdolność do zaangażowania innych (kadra kierownicza),
- posiadanie warsztatu „narzędziowego”, czyli ogromnego zestawu wzorów, przykładów: procedur postępowania, formularzy, arkuszy.

Zamierzeniem Autorów i Wydawcy *Meritum. HR* było właśnie dostarczenie zainteresowanym narzędzia, z którego szybko i w łatwy sposób będą mogli korzystać. Sprzyjają temu m.in.:

- klarowny podział zagadnień-problemów na rozdziały, z których każdy wyczerpująco przedstawia zagadnienie,
- układ treści podzielony na niewielkie, zwarte fragmenty,
- uwypuklenie najistotniejszych kwestii przez zaznaczenie ich ramką i hasłem „WAŻNE”,
- wyraźnie wyodrębnione w tekście przykłady,
- zamieszczane na marginesach numery, które wskazują ważne pojęcie lub istotny element dotyczący pracy kadrowej,
- zamieszczane do praktycznego wykorzystania wzory dokumentów (regulaminów, procedur), a także praktyczne formularze ułatwiające i porządkujące wybrane przedsięwzięcia HR,

- szczegółowy i wyczerpujący indeks rzeczowy z odniesieniami do numerów na marginesie tekstu,
- przyjazna dla Czytelnika szata graficzna.

Meritum. HR zawiera też **odesłania do dodatkowych materiałów, które zamieszczone są na specjalnej stronie internetowej**, do której dostęp mają tylko Czytelnicy *Meritum. HR*. W materiałach tych znajdują się liczne **procedury HR** – niezwykle przydatne w praktyce, codziennej pracy, m.in.: procedura wdrażania systemu kompetencyjnego opisu stanowisk pracy, wartościowania stanowisk pracy, przeprowadzania ocen pracowniczych, opracowania i wdrożenia systemu wynagrodzeń, procedura wdrożenia controllingu personalnego oraz wiele innych.

Adres strony, na której znajdują się omawiane materiały – procedury HR:
www.meritum-hr.wolterskluwer.pl

Autorami publikacji są specjaliści – praktycy z zakresu HR: menedżerowie, konsultanci, trenerzy, psychologowie, twórcy programów szkoleniowych – od wielu lat na co dzień zajmujący się rozwiązywaniem omawianych w publikacji problemów pojawiających się w zarządzaniu ludźmi i pracą.

Mamy nadzieję, że docenią Państwo wszystkie walory tej publikacji i stanie się ona niezastąpioną pomocą w codziennej pracy.

Zespół redakcyjny

WYKAZ SKRÓTÓW

1. Źródła prawa	
EKS	Europejska Karta Społeczna, sporządzona w Turynie dnia 18 października 1961 r. (Dz. U. z 1999 r. Nr 8, poz. 67 z późn. zm.)
k.c.	ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny (tekst jedn.: Dz. U. z 2017 r. poz. 459 z późn. zm.)
k.p.	ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (tekst jedn.: Dz. U. z 2018 r. poz. 108 z późn. zm.)
2. Organy orzekające	
NSA	Naczelny Sąd Administracyjny
s.apel.	sąd apelacyjny
SN	Sąd Najwyższy
TK	Trybunał Konstytucyjny
3. Publikatory	
Dz. U.	Dziennik Ustaw Rzeczypospolitej Polskiej
M.P.	Monitor Polski Dziennik Urzędowy Rzeczypospolitej Polskiej
4. Czasopisma	
OSN	Orzecznictwo Sądu Najwyższego
OSNAPiUS	Orzecznictwo Sądu Najwyższego. Izba Administracyjna, Pracy i Ubezpieczeń Społecznych
OSNCP	Orzecznictwo Sądu Najwyższego. Izba Cywilna, Pracy i Ubezpieczeń Społecznych
OSNP	Orzecznictwo Sądu Najwyższego. Izba Pracy, Ubezpieczeń Społecznych i Spraw Publicznych
OSP	Orzecznictwo Sądów Polskich
PiZS	Praca i Zabezpieczenie Społeczne
5. Inne	
art.	artykuł
AWP	Ankietowe Wartościowanie Pracy
bhp	bezpieczeństwo i higiena pracy
cz.	część

WYKAZ SKRÓTÓW

ds.	do spraw
GIODO	Generalny Inspektor Ochrony Danych Osobowych
KNE	Komitet Niezależnych Ekspertów
lit.	litera
MBO	<i>Management by Objectives</i>
MOP	Międzynarodowa Organizacja Pracy
MPiPS	Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej
MRPiPS	Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
n.	następna (e,y)
niepubl.	niepublikowany
PFRON	Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych
PIP	Państwowa Inspekcja Pracy
pkt	punkt
poz.	pozycja
PSZK	Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami
r.	rok
s.	strona
tj.	to jest
tekst jedn.	tekst jednolity
tn.	to znaczy
ust.	ustęp
z późn. zm.	z późniejszymi zmianami
zob.	zobacz
ZUS	Zakład Ubezpieczeń Społecznych
ZZL	zarządzanie zasobami ludzkimi

Funkcja personalna w organizacji

Jarosław Marciniak

SPIS TREŚCI

1. Charakter i istota funkcji personalnej	1	3. Strategia personalna organizacji	32
A. Podstawowe funkcje zarządzania zasobami ludzkimi	5	A. Czym jest strategia personalna?	33
B. Zatrudnienie, organizacja i podział pracy w dziale personalnym	11	B. Rodzaje strategii personalnych i ich wpływ na realizację funkcji kadrowej	37
C. Dział personalny – wielkość i rozwiązania organizacyjne	16	C. Przygotowanie strategii personalnej	39
2. Podział kompetencji w firmach w odniesieniu do zarządzania ludźmi – przykłady rozwiązań (dział personalny, zarząd, menedżerowie)	27	D. Elastyczność strategii personalnej	42
A. Kierownik liniowy jako podmiot realizujący funkcję personalną	28	E. Jaka strategia jest strategią elastyczną?	43
B. Role i kompetencje kierowników liniowych	29	F. Elastyczność strategii – możliwe rozwiązania	44
		G. Przełożenie na konkretne działania, na konkretne osoby	45
		H. Elastyczna strategia personalna – elastyczna kultura organizacyjna	47
		4. Przykłady strategii personalnych	48

1. Charakter i istota funkcji personalnej

- 1** Postęp gospodarczy dostrzegalny był dawniej po upływie stuleci lub dekad. Obecnie wyznaczają go lata. Dokonuje się on w odczuwalny sposób we wszystkich krajach i we wszystkich dziedzinach życia. Ludzie zarządzający pracą w firmach nie zawsze rozumieją jego logikę i mechanizmy. Tymczasem jeśli chcą dobrze wykonywać swoją pracę, muszą zrozumieć te mechanizmy, otworzyć się na zmiany, co więcej, zmian tych poszukiwać i nie traktować ich jako zagrożenia, lecz jako okazję do reagowania na wyzwania rynku i rozwijania nowych rodzajów działalności. Muszą zatem poważnie i dalekowzrocznie podchodzić do problemu kierowania ludźmi, wychodząc z założenia, że **pracownicy firmy stanowią kapitał**, którego wartość powinno się systematycznie i planowo zwiększać przez zapewnienie zatrudnionym odpowiednich warunków pracy, najlepszych przywódców, warunków pełnego rozwoju posiadanych talentów, wiedzy i umiejętności. **Aktualna praktyka zarządzania zasobami ludzkimi opiera się na odpowiednich dla firmy i dla pracujących w niej ludzi procedurach doboru, selekcji i rozwoju kadr, systemach wynagradzania, szkolenia i oceny pracy.** W takim kontekście polityka personalna jest rozumiana jako jedno z niezbędnych narzędzi służących firmie do osiągnięcia pożądaných, wynikających ze specyfiki jej strategii wyników.

WAŻNE! Polityka kadrowa jest prowadzona po to, by osiągnąć dwa równorzędne cele:

- 1) cel podstawowy (biznesowy), związany z organizowaniem pracy i zwiększaniem jej efektywności, polegający na zapewnieniu sprawnego kierowania przedsiębiorstwem i osiągnięcia przez nie coraz lepszych wyników ekonomicznych,
- 2) cel związany z człowiekiem (socjalny), powszechnie uważany za drugorzędny, ale ważny dla osiągnięcia pierwszego, polegający na zaspokojeniu indywidualnych i grupowych potrzeb, oczekiwań i aspiracji pracowników.

- 2** Za realizację polityki kadrowej odpowiadają przede wszystkim działy personalne. Jeśli polityka ta ma przynosić zamierzone efekty, jest konieczne, by:
- podejmowane w jej ramach działania wynikały zarówno z obecnych potrzeb, jak i strategii rozwoju firmy,
 - działania te nie były sprzeczne, ale tworzyły pewien spójny system,
 - działania nie miały charakteru okazjonalnego,
 - cele i zasady prowadzenia polityki kadrowej były jawne, jasne, zrozumiałe i akceptowane przez pracowników.
- 3** W drugiej połowie lat 90. XX wieku podstawowym celem polityki personalnej w wielu firmach było takie łączenie potrzeb przedsiębiorstwa z oczekiwaniami osób zatrudnionych, aby jego efektem było zarówno zadowolenie pracowników, jak i sukces organizacji. Obecnie polityka personalna wielu przedsiębiorstw – i w związku z tym działania komórek personalnych – koncentruje się raczej na właściwym i pełnym wykorzystaniu istniejącego potencjału pracowników oraz na wykorzystywaniu elastycznych form zatrudnienia. Dzięki takiej polityce, w sytuacji rosnącej konkurencji na rynku, przedsiębiorstwo może zachować zdolność do efektywnego działania i racjonalnego wykorzystania wszystkich posiadanych zasobów. Lata 90. ubiegłego wieku były również okresem, bezkrytycznej nierzadko, fascynacji nowoczesnym zarządzaniem zasobami ludzkim. W wielu organizacjach przyjmowano zachodnie wzorce i rozwiązania, które niekoniecznie musiały sprawdzać się w polskich realiach. Z drugiej strony, położenie nacisku na miękkie aspekty pracy kadrowej, pozwoliło na „wyjście z cienia” służbom personalnym i na zbudowanie silniejszej pozycji w organizacji. Jednakże, w większo-

ści przedsiębiorstw, nastąpił już czas weryfikacji założeń oraz metod kierowania potencjałem społecznym. Konkurencyjność przedsiębiorstw utrzymywana jest za wszelką cenę, a wszelkie zasoby organizacji – w tym i potencjał ludzki – wykorzystywane są coraz bardziej racjonalnie. W rezultacie podejście do spraw kadrowych zmieniło się, niekiedy bardzo radykalnie.

Kilka przykładowych zjawisk i trendów charakteryzujących funkcję personalną w krajowych realiach po roku 1990:

Początek lat 90.	Zmiana nastawienia – powiązanie działu personalnego z zarządzaniem...
Połowa lat 90.	„Rewolucja” ZZL
Połowa lat 90.	Rozwój działów personalnych
Druga połowa lat 90.	Zmniejszanie znaczenia tradycyjnych kadr
Druga połowa lat 90.	„Boom HR” – Systemy ocen, rekrutacji, szkoleń i rozwoju
Około 2000 r.	Strategiczne ZZL jako koncepcja
Około 2000 r.	Wstrząsy – kryzysy i restrukturyzacje
Po 2000 r.	Outsourcing różnych elementów funkcji kadrowej
Po 2000 r.	Postępująca profesjonalizacja procesów HR (zwiększenie roli i dostępu do metodologii i narzędzi, jak również szersza możliwość dotarcia do informacji o dobrych praktykach)
Po 2000 r.	Zarządzanie wiedzą, zarządzanie talentami
Po 2005 r.	Controlling HR
Po 2005 r.	HR Business Partner – jako próba zwiększenia efektywności działania
Po 2005 r.	Zarządzanie wiekiem – jako odpowiedź na rosnące zagrożenie luką pokoleniową
Po 2010 r.	HR w „chmurze”
Po 2010 r.	Informatyzacja procesów HR, szerokie stosowanie narzędzi IT, HR w „chmurze”
Po 2015 r.	Koncentracja na pozyskiwaniu i utrzymaniu zasobów pracy

Biorąc pod uwagę obecne uwarunkowania rynkowe, w każdej firmie, bez względu na jej wielkość, do **podstawowych celów zarządzania kadrami** należy:

- umożliwienie osiągania celów biznesowych przy pomocy zatrudnionych,
- zapewnienie takich warunków pracy i takiego jej podziału, aby zatrudnieni mogli wykorzystać swoje umiejętności i możliwości,
- kształtowanie kultury organizacji opierającej się na zaangażowaniu, pomysłowości i elastyczności.

Ta droga do nowych rozwiązań w HR wiąże się z kilkoma stwierdzeniami (pytaniami), które pojawiają się coraz częściej (również wśród przedstawicieli kadry menedżerskiej różnych firm):

- Kiedy pracownicy działów HR nie będą musieli udowadniać, że są potrzebni?
- Niezbędne jest, aby HR zaczął myśleć o biznesie, a nie o wspieraniu ludzi.
- Aby w firmie działało się dobrze, **HR musi być efektywny kosztowo oraz znajdować się na właściwym miejscu.**
- Realnie, stosunkowo mało jest świadomych pracodawców, którzy w pełni doceniają znaczenie samych umiejętności i rozwiązań tzw. miękkich.

Do powyższych stwierdzeń pasuje również teza, że w sytuacji gdy zadaje się proste pytania typu: dlaczego, w jakim celu, jaki ma to dać efekt i po czym poznamy, że został osiągnięty, odpowiedź (ze strony HR), jeśli w ogóle nadchodzi, to ze sporym opóźnieniem.

Dlatego też dla funkcjonowania HR bardzo ważna jest znajomość problematyki współdziałania z najwyższym kierownictwem przedsiębiorstwa w odniesieniu do kwestii strategii personalnej i polityki kadrowej (zakres, formy, metody współdziałania, zakresy uzgodnień, procedura współdziałania, zakresy odpowiedzialności za poszczególne działania). A jednocześnie niezbędna jest bardzo dobra znajomość problematyki współdziałania z szeroko pojętą kadrą kierowniczą firmy (kierownicy liniowi), pełna znajomość charakterystyki, zasad, kluczowych standardów procesów produkcyjnych/usługowych firmy (firm z branży).

WAŻNE! Sprawna, efektywna komórka HR to w dzisiejszych realiach dział personalny:

- Działający zgodnie z przepisami prawa, ale również oddziaływający na normy (rola regulatora)
- Działający profesjonalnie, zgodnie z „obszarowymi” standardami – za pomocą dobrze przygotowanych pracowników
- Niegenerujący nadmiernych kosztów dla organizacji
- Potrafiący podeprzeć swoje osiągnięcia wiarygodnymi opiniami i wskaźnikami
- W sytuacji kryzysowej – zdolny racjonalizować swoje koszty oraz koszty (związane z pracą) w całej organizacji
- Zauważany, szanowany, doceniany przez pracowników, kadrę i inne podmioty – np. reprezentację pracowników

W praktyce zarządzania zasobami ludzkimi spotykamy różne podejścia do funkcji personalnej. Najważniejsze jest jednak podejście nie tyle „modelowe” (teoretyczne), ile praktyczne – biznesowe. Bardzo długo działy personalne koncentrowały się na planowaniu i koordynowaniu aktywności (plany rekrutacji, plany szkoleń, plany rozwoju), przy jednoczesnym wyraźnym niedostatku metod zapewniania i pomiaru efektów podejmowanych przez siebie działań. Doprowadziło to do kryzysu wiarygodności działów HR lub postępującej „alienacji” produktów i usług oferowanych przez te struktury. Oznacza to, że najważniejsze pytania, na które personalni muszą sami odpowiedzieć, to pytania związane z efektywnością. W drodze do efektywności jedną z najważniejszych kwestii jest określenie, udzielenie odpowiedzi na pytanie – CO I DLACZEGO – w odniesieniu do funkcji personalnej – realizujemy?

Jeżeli popatrzymy na współczesną funkcję personalną, to możemy wyróżnić w niej przynajmniej 6–8 obszarów merytorycznych. I chociaż może to zabrzmieć mało „nowocześnie” – nie wszystkie muszą być realizowane w jednakowym stopniu. Nie jest np. powiedziane, że oceny pracownicze powinny być w każdej organizacji i że w każdej firmie musi być rozbudowany system motywacyjny – np. zawsze zawierający premie i liczne dodatki oraz świadczenia. Dlatego też pojawia się kolejne pytanie, na które powinniśmy znać odpowiedź jako kadrowcy – KIEDY? Należy spojrzeć w kilku perspektywach (w tym w perspektywie długofalowej – strategicznej) na wewnętrzne zapotrzebowanie na usługi związane z zarządzaniem pracownikami i „potwierdzić popyt”. Oczywiście, tutaj pojawia się kwestia poruszana przez wielu kadrowców, iż bez kreowania, pobudzania tego „popytu” ze strony personalnych nie byłoby postępu, ale faktem jest, że oczekiwania różnych podmiotów w firmie (przede wszystkim zarządzających i szeroko pojętej kadry kierowniczej) muszą być racjonalne i zweryfikowane.

Potem pojawia się kolejna kwestia – W JAKICH RAMACH PRAWNYCH? Każde działanie, każde przedsięwzięcie kadrowe lub HR wymaga osadzenia w realiach prawnych, dotyczy to również przedsięwzięć takich jak oceny pracownicze czy rozwój zawodowy. Powstają procedury, regulaminy i muszą być one zgodne z prawem – zarówno z tym ogólnie obowiązującym, jak i z normami wewnętrznymi.

W tym momencie powinna też być rozstrzygnięta kwestia – JAKIMI ŚRODKAMI? Jeżeli bierzemy pod uwagę środki finansowe, to na pierwszym miejscu mamy budżet, którego trzeba



ZAMÓWIENIA:

INFOLINIA 801 04 45 45, FAX 22 535 80 01
ZAMOWIENIA@WOLTERSKLUWER.PL
WWW.PROFINFO.PL