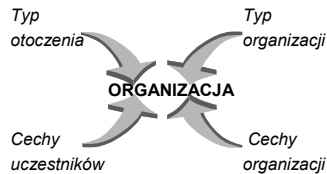


## Metody planowania zapotrzebowania na personel

Materiały dydaktyczne  
Opr. W. Grzywacz

## System Zarządzania Potencjałem Społecznym



## Determinanty systemu ZPS

1. Rodzaj działalności.
2. Cele strategiczne i strategię.
3. Kultura organizacyjna.
4. Wielkość i struktura organizacji.
5. Pozycja na rynku wobec konkurencji.
6. Metoda zarządzania.
7. Przyjęty model polityki personalnej.
8. Styl kierowania.
9. Poziom kierowania.
10. Poziom wymagań.
11. Pracownicy.
12. Kompetencje i autorytet kierowników.
13. Tradycje.
14. Czas na realizowanie procedur.
15. Przeznaczone nakłady.

## Poszukiwane informacje planistyczne

- Rzeczywista i planowana produkcja
- Wydajność pracy
- Misja i strategia
- Stanowiska pracy
- Schemat organizacyjny
- Rodzaj i ilość produktów i usług
- Postęp techniczny

## Poszukiwane informacje planistyczne

- Normy pracy
- Pracochłonność
- Potencjał zawodowy
- Karta następstw
- Ścieżka następstw
- Wyniki ocen okresowych
- Dane o szkoleniach
- Koszty zatrudnienia

## „Ilościowe” informacje planistyczne

- Podaż pracowników w zakładzie
- Płynność zatrudnienia i fluktuacja kadr
- Dynamika zmian w zatrudnieniu
- Zwolnienia i przyjęcia w badanym okresie
- Nadmiary i niedobory zatrudnienia
- Liczby godzin nadliczbowych
- Liczby wakujących stanowisk pracy

## „Ilościowe” informacje planistyczne

- Liczba osób zatrudnionych niezgodnie z kwalifikacjami
- Koszty obsady stanowisk
- Koszty szkoleń w badanych okresach
- Liczby godzin szkoleń wg. Grup zawodowych i stanowisk
- Struktura wieku pracowników ze szczególnym uwzględnieniem osób w wieku emerytalnym

## Metody analityczno-opisowe

- Pomiar czasu potrzebnego na wykonanie określonej pracy
- Metody statystyczne oparte na danych z przeszłości
- Funkcja doświadczenia
- Metoda analizy sił
- Planowanie o bazie zerowej
- Planowanie zorientowane na osiągnięcie określonego celu

## Metody analityczno-opisowe

- Metoda delficka
- Technika kruszenia
- Metoda scenariuszy
- Analiza markowa
- Metody symulacyjne
- Planowanie z dołu do góry
- Szczegółowa analiza potrzeb kadrowych

## Metody matematyczno-statystyczne

- Planowanie zatrudnienia na podstawie pracochłonności zadań
- Formuły przyrostowe
- Formuły udziałowe
- Formuły uwzględniające długość czasu pracy
- Mieszane formuły

## Rodzaje planów zatrudnienia

- Plany dotyczące determinant
  - Wydajność pracy
  - Czas pracy
  - Substytucja pracy żywej pracą uprzedmiotowioną
  - Wykorzystanie potencjału pracy

## Rodzaje planów zatrudnienia

- Plany zatrudnienia
  - Podaż personelu
  - Popyt personelu
  - Bilans podaży i popytu
  - Niedobory i nadwyżki
  - Przemieszczenia pracowników
  - Rekrutacja zewnętrzna
  - Derekrutacja personelu (restrukturyzacja, redukcja zatrudnienia, outplacement)
  - Szkolenia (analiza potrzeb szkoleniowych, plany szkoleń, plany awansu i rozwoju zawodowego,

## Wybrane aspekty planowania procedur kadrowych

Każda z procedur kadrowych wymaga planowania, w którym konieczne jest zwrócenie uwagi na konsekwencje dokonywanych wyborów wynikające z m.in. z postawionych założeń i oczekiwanych skutków.

## PLANOWANIE W PROCESIE OBSADY STANOWISKA

1. Wybór źródła pozyskania kandydatów.
2. Wybór podmiotu odpowiedzialnego za dobór.
3. Określenie kryteriów oceny kandydatów na podstawie opisu stanowiska.
4. Wybór miejsca poszukiwania kandydatów.
5. Proces badania kandydatów.

## Planowanie korzystania z usług doradczych

### Jakie zadania stawiamy doradcom?

- ☒ Poszukiwanie pracowników.
- ☒ Szkolenie kadry kierowniczej.
- ☒ Programy szkoleniowo-diagnostyczne.
- ☒ Opis stanowisk pracy i określenie wymagań kwalifikacyjnych.
- ☒ Badania ankietowe.

### Jakie zadania stawiamy doradcom (cd)?

- ☒ Pozyskanie specjalisty na określony czas.
- ☒ Uzyskanie informacji np.: o rynku pracy.
- ☒ Skorzystanie z wiedzy fachowej konsultanta.
- ☒ Diagnoza i rozwiązanie problemu.
- ☒ Restrukturyzacja.
- ☒ Wdrażanie złożonych systemów i technik

### Zalety i ograniczenia rekrutacji ze względu na jej źródła

ŹRÓDŁO REKRUTACJI	POTENCJALNE CECHY	
	zalety	ograniczenia
Wewnętrzne	1	2
Zewnętrzne	3	4

### 1. Zalety źródła wewnętrznego

- ☒ otwarcie możliwości awansu
- ☒ pobudzające oddziaływanie na pracowników
- ☒ zacieśnienie więzi z organizacją i zmniejszenie płynności kadr
- ☒ poprawa atmosfery
- ☒ przejrzysta polityka kadrowa
- ☒ większa wiedza o kandydacie
- ☒ znane kandydatowi warunki pracy
- ☒ skrócenie czasu na adaptację
- ☒ niskie albo żadne koszty rekrutacji

## 2. Ograniczenia źródła wewnętrznego

- ☞ trudno o nowe pomysły - spadek kreatywności
- ☞ kłopoty w realizacji nowych idei z racji panujących nawyków i powiązań personalnych
- ☞ zakłócenie ładu stosunków międzyludzkich (zawiść)
- ☞ powstawanie klik
- ☞ mniejszy prestiż po awansowaniu na stanowisko przełożonego
- ☞ ograniczone możliwości wyboru - trudne do zaspokojenia potrzeby ilościowe
- ☞ możliwość braku zaspokojenia realizacji potrzeb jakościowych
- ☞ koszty związane z doszkoleniem

## 3. Zalety źródła zewnętrznego

- ☞ szerokie możliwości wyboru
- ☞ możliwość pozyskania pracownika o dużym formacie ("świeża krew")
- ☞ brak uwikłania w stosunki nieformalne o znaczeniu negatywnym
- ☞ mniejsze problemy z uzyskaniem autorytetu
- ☞ zatrudnianie według bezpośrednich potrzeb

## 4. Ograniczenia źródła zewnętrznego

- ☞ trudność rozpoznania kwalifikacji kandydata, większe ryzyko popełnienia błędu
- ☞ negatywne skutki dla klimatu w organizacji niebezpieczeństwo konfliktu z pracownikami, zwłaszcza wewnętrznymi kandydatami na stanowisko
- ☞ większa fluktuacja kadr
- ☞ strata czasu na obsadę i adaptację
- ☞ wysoki koszt rekrutacji i wprowadzenia
- ☞ większe znaczenie poziomu wynagrodzeń przy zmianie stanowisk między zakładami niż wewnątrz zakładu

### Oferty pracy można umieszczać

1. na terenie firmy (znajomości pracowników, staże, dni otwarte),
2. w biurach i urzędach pracy,
3. w firmach doradczych zajmujących się poszukiwaniem i doбором,
4. w firmach współpracujących (klienci i kontrahenci),
5. w fundacjach,
6. w organizacjach zawodowych,

### Oferty pracy można umieszczać (cd)

7. w szkołach, uczelniach, ośrodkach szkoleniowych,
8. w prasie,
9. w rozgłośniach radiowych,
10. w stacjach telewizyjnych,
11. na targach pracy,
12. na tablicach ogłoszeniowych,
13. w internecie,
14. rekrutacja nieustająca.

### WYBÓR PODMIOTÓW PROWADZĄCYCH SZKOLENIE

- wykorzystanie gotowych materiałów,
- dział szkoleń lub odpowiednio przygotowani do tego pracownicy,
- firmy doradcze lub wyspecjalizowane w szkoleniach,
- wolni strzelcy.

### Argumenty za realizowaniem szkoleń własnymi siłami

- niski koszt,
- dobra znajomość specyfiki firmy,
- możliwość korzystania z urządzeń i sprzętu na terenie zakładu.

### Argumenty za realizowaniem szkoleń z wykorzystaniem firm.

- ❖ doświadczenie szkoleniowe specjalistów - umiejętności dydaktyczne,
- ❖ nowe i oryginalne metody oraz know how,
- ❖ świeże spojrzenie na problemy firmy,
- ❖ wykluczenie nieformalnych układów,
- ❖ większy dystans interpersonalny i możliwość narzucenia rytmu zajęć.

### Argumenty za wyborem miejsca prowadzenia szkoleń w firmie

#### W firmie (sale konferencyjne itp.)

- niski koszt,
- możliwość pracy na konkretnych przypadkach, rozwiązywania konkretnych problemów,
- możliwość pracy na sprzęcie np. komputerowym firmy.

## Argumenty za wyborem miejsca prowadzenia szkoleń poza firmą

### W zewnętrznych ośrodkach szkoleniowych

- ⊗ oderwanie od problemów codzienności (osobistych i zawodowych),
- ⊗ dogodne warunki pracy i odpoczynku.

## PLANOWANIE SZKOLEŃ

### OCENA EFEKTYWNOŚCI SZKOLENIA

#### Zadanie oceny

- ✓ motywowanie uczestników,
- ✓ weryfikacja osób i metod nauczania.

## Ocena powinna brać pod uwagę:

### *I. Poziom indywidualny*

1. Reakcje - opinie, odczucia i oceny indywidualnych uczestników szkolenia dotyczące jego przebiegu (merytorycznie i organizacyjnie),
2. Wiedza - czy i w jakim stopniu została przyswojona wiedza.

### *II. Poziom organizacji*

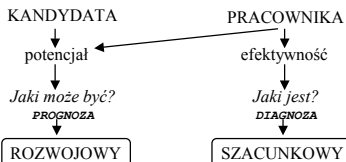
3. Zachowania - wykorzystanie przedmiotu szkolenia w codziennej pracy. Badanie trudne i czasochłonne,
4. Rezultaty - szuka i analizuje rezultaty szkolenia dla funkcjonowania całej organizacji (zwrot nakładów w czasie i zysk).

## OCENA OKRESOWA PERSONELU

podobnie jak całe zarządzanie personelem powinna być systemem, czyli układem celowo dobranych, zorganizowanych i wewnętrznie spójnych elementów (kryteriów ocen), odpowiadającym organizacji, a przede wszystkim jej celom.

## OCENA OKRESOWA PERSONELU

może dotyczyć:



## Ocena może być dokonywana wg. takich kryteriów, jak:

- I. **Efektywnościowe** (ekonomiczne).
- II. **Behawioralne**.
- III. **Personalne** (osoba).
- IV. **Interpersonalne** (relacje).
- V. **Profesjonalne lub kwalifikacyjne** (zawód).

## Etapy budowy i realizowania procesu oceniania:

- I. Przygotowanie procedury.
- II. Realizacja.
- III. Zastosowanie.
- IV. Wnioski dotyczące kontynuowania procedury.

## Zasadniczą cechą systemu ocen powinna być jego prostota i rzetelność oraz jasno sformułowany cel.

Pozostałe cechy można podzielić ze względu na:

- ⊗ Organizację.
- ⊗ Ocenianych.
- ⊗ Oceniających.