

REKRUTACJA W NOWOCZESNYM URZĘDZIE

Materiały z Serwisu HR

© Copyright by
Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2011



Serwis
HR



Serwis Prawa Pracy
i Ubezpieczeń Społecznych



Wolters Kluwer
Polska

Warszawa 2011

Spis treści

Rozdział 1

Zmiany w prawie pracy – zatrudnianie w urzędach / 3

- 1) Nowe zasady zatrudniania pracowników samorządowych / 3
- 2) Preferencje dotyczące zatrudniania osób niepełnosprawnych w służbie cywilnej, w administracji samorządowej i w urzędach państwowych / 8
- 3) Od 1 stycznia 2012 r. zamiast mianowania umowa na czas nieokreślony / 15

Rozdział 2

Nowoczesna rekrutacja / 17

- 1) Rekrutacja pracowników – kieszonkowy poradnik menedżera / 17
- 2) Opis stanowiska pracy jako podstawa udanej rekrutacji / 28
- 3) Rozmowa kwalifikacyjna – przykłady pytań wstępnych / 35

Rozdział 3

Badanie kompetencji pracowników / 40

- 1) Profile kompetencyjne – jak zarządzać różnorodnością w firmie? / 40
- 2) Assessment center w rozwoju kadry zarządzającej / 48

Rozdział 4

Ścieżki rozwoju zawodowego / 68

- 1) Zarządzanie karierami, planowanie karier, planowanie sukcesji, planowanie ścieżek karier – różnorodność nazw czy coś więcej? / 68
- 2) Kontrowersje wokół kształtowania ścieżek kariery zawodowej pracowników / 81

Rozdział 1

Zmiany w prawie pracy – zatrudnianie w urzędach

1) Nowe zasady zatrudniania pracowników samorządowych

Autor: Małgorzata Skibińska

I. Wstęp

Od 14 lipca 2011 r., w związku z wejściem w życie ustawy z dnia 26 maja 2011 r. o zmianie ustawy o samorządzie gminnym oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. Nr 134, poz. 777), jest możliwe przeprowadzanie zmian w podziale terytorialnym państwa. Powołana ustawa wprowadziła zmiany m.in. do ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (Dz. U. Nr 223, poz. 1458 z późn. zm.) – dalej u.p.s.

II. Przejście pracowników samorządowych do nowej jednostki samorządu terytorialnego

Z dniem utworzenia nowej jednostki samorządu terytorialnego pracownicy samorządowi dotychczasowych urzędów gmin, starostw powiatowych lub urzędów marszałkowskich stają się pracownikami urzędu nowej jednostki samorządu terytorialnego. Ta regulacja nie ma zastosowania do pracowników samorządowych, których stosunek

pracy został nawiązany na podstawie wyboru oraz do pracowników zatrudnionych na stanowisku sekretarza, skarbnika gminy, powiatu i województwa.

Wprowadzenie zasady dotyczącej przejścia z mocy prawa pracowników samorządowych z dotychczasowej jednostki samorządu terytorialnego do nowej jednostki samorządu terytorialnego gwarantuje pracownikom kontynuację zatrudnienia. W tej sytuacji nowy pracodawca nie ma prawa wypowiedzieć umów o pracę pracowników samorządowych, a tym bardziej jako przyczyny wypowiedzenia wskazać zmiany podziału terytorialnego państwa, utworzenia nowej jednostki samorządu terytorialnego, bądź likwidacji dotychczasowej jednostki samorządu terytorialnego ani jakiegokolwiek innej zmiany terytorialnej. Podsumowując należy dodać, iż zmiana polegająca na tym, iż pracownicy samorządowi dotychczasowej jednostki samorządu terytorialnego stają się pracownikami nowej jednostki samorządu terytorialnego nie powoduje zmian w warunkach zatrudnienia pracowników.

Wprowadzony do u.p.s nowy art. 43c ma zadanie zapewnić pracownikom samorządowym zatrudnionym na umowę o pracę ciągłość i ochronę zatrudnienia. Co więcej, nowy pracodawca nie ma możliwości odmówić pracownikom włączenia do nowej jednostki samorządu terytorialnego. Pomimo tego, iż regulacja nie zawiera jakichkolwiek dodatkowych uwarunkowań dotyczących przejścia pracowników do nowej jednostki samorządu terytorialnego z dotychczasowych gmin (odpowiednio starostw powiatowych lub urzędów marszałkowskich) nie powinna sprzyjać zwalnianiu pracowników. Oczywiście nadal pracodawcy mają sporo możliwości zwolnienia pracowników, ale jednak ograniczonych przepisami kodeksu pracy oraz ustaw szczegółowych, w tym ustawy o pracownikach samorządowych.

W opisanym przypadku nie ma podstaw prawnych do rozwiązania umów o pracę i wydania pracownikom świadectw pracy. Z całą pewnością natomiast uzasadnione jest przekazanie informacji pracownikom co do zakresu zmian w podziale terytorialnym, tj. utworzenia nowej jednostki samorządu terytorialnego, likwidacji dotychczasowej jednostki, zmiany obszaru terytorialnego.

Należy dodać, iż w sytuacji przejęcia dotychczasowych pracowników samorządowych przez nową jednostkę samorządu terytorialnego, pomimo pewnych podobieństw, nie będą miały zastosowania przepisy kodeksu pracy dotyczące przejęcia zakładu pracy na nowego pracodawcę.

III. Wygaśnięcie stosunku pracy z wyboru w związku z utworzeniem nowej jednostki samorządu terytorialnego

Z dniem utworzenia nowej jednostki samorządu terytorialnego stosunki pracy pracowników samorządowych nawiązanych na podstawie wyboru w dotychczasowych urzędach gmin, starostwach powiatowych, urzędach marszałkowskich wygasają. Dodatkowo wygaśnięcie stosunku pracy w przypadku wójta (burmistrza, prezydenta miasta) jest równoznaczne z odwołaniem jego zastępcy lub zastępców. Sytuacja prawna pracowników, których stosunki pracy zostały nawiązane na podstawie wyboru jest zdecydowanie odmienna od sytuacji prawnej pracowników samorządowych zatrudnionych na umowę o pracę. W przypadku pracowników, których stosunki pracy zostały nawiązane na podstawie wyboru nie można mówić o ciągłości zatrudnienia. Z idei stosunku pracy z wyboru wynika, iż nie ma zapewnionej żadnej ochrony trwałości stosunku pracy.

Co do zasady rozwiązanie stosunku pracy z wyboru następuje wraz z wygaśnięciem mandatu (art. 73 § 2 k.p.). Mandat wygasa w przypadku zaistnienia następujących zdarzeń: odwołania pracownika przez organ, który dokonał wyboru, zrzeczenia się mandatu przez pracownika (rezygnacja z funkcji), upływu kadencji, śmierci pracownika. Nie ma zatem możliwości rozwiązania stosunku pracy z wyboru za wypowiedzeniem lub w trybie natychmiastowym.

W tym przypadku art. 43b u.p.s. jest przepisem szczególnym, który przewiduje wygaśnięcie stosunku pracy (mandatu) nawiązanego na podstawie wyboru w sytuacji utworzenia nowej jednostki samorządu terytorialnego.

W przypadku stosunku pracy z wyboru nie zostały przewidziane jakiegokolwiek regulacje, które zapewniłyby ochronę trwałości stosunku pracy. W przypadku stosunku pracy z wyboru pracownik nie ma jakiegokolwiek możliwości przywrócenia do pracy czy też otrzymania odszkodowania od pracodawcy z tytułu wygaśnięcia umowy o pracę. Jednak pomimo tego kodeks pracy przyznał pewne uprawnienia pracownikom, których stosunek pracy został nawiązany na podstawie wyboru. Pierwsze z nich jest związane z możliwością powrotu do poprzedniego pracodawcy natomiast drugie z prawem do otrzymania odprawy od poprzedniego pracodawcy.

Jak już zostało wspomniane wcześniej, sam fakt nawiązania stosunku pracy na podstawie wyboru upoważnia pracownika do wystąpienia z wnioskiem do swojego dotychczasowego pracodawcy o udzielenie urlopu bezpłatnego na okres pełnienia funkcji w danej jednostce samorządu terytorialnego. W sytuacji utworzenia nowej jednostki samorządu terytorialnego, a tym samym wygaśnięcia umowy o pracę, pracownik może skorzystać z uprawnienia przewidzianego w kodeksie pracy i zgłosić swój powrót do pracy w terminie 7 dni od rozwiązania stosunku pracy z wyboru (art. 74 k.p.). Niedotrzymanie terminu powoduje również wygaśnięcie tego stosunku pracy i brak możliwości powrotu do poprzedniej pracy, chyba że przekroczenie nastąpiło z przyczyn niezależnych od pracownika (przyczyny usprawiedliwiające nieobecność w pracy np. choroba). W przypadku powrotu pracownika do pracy pracodawca jest zobowiązany zaproponować pracownikowi stanowisko równorzędne z poprzednio zajmowanym pod względem wynagrodzenia. Pracownikowi, który w związku z wyborem nie pozostawał na urlopie bezpłatnym przysługuje odprawa od poprzedniego pracodawcy w wysokości jednomiesięcznego wynagrodzenia (art. 75 k.p.).

Należy zwrócić uwagę na fakt, iż zarówno kodeks pracy jak i ustawy szczegółowe nie zapewniają pracownikom zatrudnionym na podstawie wyboru ochrony przed utratą stanowiska, czy też ochrony przez wypowiedzeniem umowy o pracę. Taka ochrona jest wyłączona nawet w sytuacji wystąpienia określonych zdarzeń, które pracownikom zatrudnionym na umowę o pracę gwarantują prawne zabezpieczenie przed rozwiązaniem umowy o pracę np. z pracownicą w ciąży, z którą został nawiązany stosunek pracy z wyboru, czy też pracownikiem, który znajduje się w wieku gwarantującym tzw. ochronę przedemerytalną.

Po zakończeniu stosunku pracy z wyboru pracodawca ma obowiązek wydać pracownikowi świadectwo pracy. Obowiązują w tym zakresie przepisy kodeksu pracy, zgodnie z którymi jeśli wydanie świadectwa pracy pracownikowi albo osobie przez niego upoważnionej nie jest możliwe, pracodawca, nie później niż w ciągu siedmiu dni od dnia ustania stosunku pracy, przesyła świadectwo pracy pracownikowi lub tej osobie za pośrednictwem poczty albo doręcza je w inny sposób. W sytuacji, gdy powodem wygaśnięcia stosunku pracy jest śmierć pracownika, pracodawca sporządza świadectwo pracy i dołącza je do akt osobowych pracownika.

IV. Wygaśnięcie stosunku pracy sekretarza, skarbnika gminy, powiatu i województwa

W przypadku utworzenia nowej jednostki samorządu terytorialnego stosunki pracy sekretarza oraz skarbnika gminy, powiatu i województwa wygasają podobnie, jak w przypadku pracowników, których stosunek pracy został nawiązany na podstawie wyboru. Jednak w przypadku tych dwóch stanowisk ustawodawca przewidział regulacje, które odkładają w czasie wygaśnięcie umowy o pracę o jeden miesiąc. Zgodnie z art. 43c ust. 1 u.p.s. umowy o pracę wygasają po upływie jednego miesiąca od dnia utworzenia nowej jednostki samorządu terytorialnego. Co więcej, nowy pracodawca ma jednak prawo zaproponować sekretarzowi oraz skarbnikowi nowe warunki pracy lub płacy na dalszy okres, musi to jednak zrobić najpóźniej na 14 dni przed upływem jednego miesiąca od dnia utworzenia nowej jednostki samorządu terytorialnego. Pracownik zatrudniony na stanowisku sekretarza lub skarbnika ma prawo odmówić przyjęcia zaproponowanych warunków pracy lub płacy w ciągu 7 dni od dnia ich zaproponowania. W przypadku odmowy umowa o pracę wygasa po upływie jednego miesiąca od dnia utworzenia nowej jednostki samorządu terytorialnego.

Wygaśnięcie stosunku pracy sekretarza oraz skarbnika będzie pociągało za sobą skutki, jakie przepisy kodeksu pracy wiążą z rozwiązaniem stosunku pracy za wypowiedzeniem.

Pracodawca obowiązany jest powiadomić na piśmie odpowiednio sekretarza, skarbnika, gminy, powiatu i województwa o terminie wygaśnięcia stosunku pracy albo o skutkach nieprzyjęcia nowych warunków pracy lub płacy. Należy dodać, iż pracodawcą w stosunku do sekretarza, skarbnika urzędu gminy (odpowiednio powiatu, województwa) jest wójt (odpowiednio: burmistrz, prezydent).

Ustawodawca w zakresie tych dwóch stanowisk, wysoko postawionych w hierarchii urzędów samorządowych, zapewnił nieco większą ochronę, niż w przypadku umów o pracę nawiązanych na podstawie wyboru. Z drugiej jednak strony nie została zapewniona tak daleko idąca ciągłość stosunku pracy, jak w przypadku pracowników samorządowych zatrudnionych na podstawie umowy o pracę. Przesunięcie w czasie terminu wygaśnięcia umowy z sekretarzem, skarbnikiem gminy, powiatu i województwa gwarantuje stabilizację choć krótkotrwałą w działalności nowo utworzonej jednostki samorządu teryto-

rialnego. Stanowisko zarówno skarbnika, jak i sekretarza to odpowiedzialne stanowiska, które odpowiadają za finansowe i organizacyjne zapewnienie sprawnego funkcjonowania urzędu.

Stosunek pracy skarbnika gminy, powiatu, województwa nawiązuje się na podstawie powołania. Powoływanie i odwoływanie skarbnika gminy (odpowiednio powiatu, województwa) należy do wyłącznej właściwości rady gminy (odpowiednio rady powiatu, sejmiku województwa). Należy jednak uszczegółowić, iż powołanie lub odwołanie skarbnika następuje na wniosek wójta (odpowiednio starosty, marszałka województwa) zgłoszony radzie gminy (odpowiednio radzie powiatu, sejmikowi województwa). Rada lub sejmik nie może takiej czynności dokonać z własnej inicjatywy. Skarbnik jest głównym księgowym budżetu gminy (odpowiednio powiatu, województwa).

Sekretarz gminy (odpowiednio powiatu, województwa) jest zatrudniany na podstawie umowy o pracę na czas określony lub nieokreślony. Stanowisko pracy sekretarza jest obsadzone w wyniku naboru, który jest otwarty i konkurencyjny. Głównym zadaniem sekretarza jest organizacja pracy urzędu i zarządzanie jego zasobami ludzkimi. Kandydat na stanowisko sekretarza musi być apolityczny i bezpartyjny.

Po zakończeniu umowy o pracę niezależnie o tego czy tak jak w przypadku skarbnika stosunek pracy został nawiązany w drodze powołania, czy też jak w przypadku sekretarza została zawarta umowa o pracę, pracodawca jest zobowiązany wydać pracownikowi świadectwo pracy. Obowiązują w tym zakresie przepisy kodeksu pracy dotyczące wydawania świadectw pracy.

2) Preferencje dotyczące zatrudniania osób niepełnosprawnych w służbie cywilnej, w administracji samorządowej i w urzędach państwowych

Autor: Jarosław Marciniak

Ustawa z dnia 19 sierpnia 2011 r. o zmianie ustawy o służbie cywilnej oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. z 2011 r. Nr 201, poz. 1183) wprowadza istotne zmiany w praktyce zatrudniania pracowników w urzędach - pod kątem osób niepełnosprawnych. Ustawa

jest wynikiem prac parlamentu nad projektem ustawy opracowanym przez sejmową Komisję Polityki Społecznej i Rodziny. Należy podkreślić, iż do tej pory przepisy powszechnie obowiązujące nie regulowały w szczególności sposób zasad dostępu pracowników niepełnosprawnych do zatrudnienia w służbie publicznej.

I. Cel zmian

Celem tych zmian jest stworzenie narzędzia umożliwiającego zwiększenie zatrudnienia osób niepełnosprawnych w służbie cywilnej, wśród urzędników państwowych oraz wśród pracowników samorządowych. Zgodnie z zamierzeniami ustawodawcy, podobny efekt, poprzez stworzenie „dobrego wzorca”, powinien zostać osiągnięty także wśród innych grup pracowników administracji oraz państwowych i samorządowych jednostek organizacyjnych będących jednostkami budżetowymi. Dzięki tym zmianom, do ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (Dz. U. Nr 227, poz. 1505) - dalej u.s.c., ustawy z dnia 16 września 1982 r. o pracownikach urzędów państwowych (Dz. U. z 2001 r. Nr 86, poz. 953) - dalej u.p.u.p., oraz ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (Dz. U. Nr 223, poz. 1458) - dalej u.p.s., wprowadzony zostaje szereg przepisów, które w swoim zamierzeniu, mają stworzyć realne możliwości zwiększenia zatrudnienia niepełnosprawnych przez urzędy, w których wskaźnik zatrudnienia osób niepełnosprawnych, w rozumieniu przepisów o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych, jest niższy niż 6%.

II. Zgodność ze zmieniającymi się standardami zatrudniania

Konieczność tych zmian wynika zarówno ze stanu faktycznego (utrudnionego dostępu osób niepełnosprawnych do zatrudnienia w sferze publicznej) jak i z przepisów prawa. Według danych statystycznych osoby niepełnosprawne są gorzej wykształcone, przejawiają niższą aktywność zawodową i w konsekwencji dotyka je zjawisko wykluczenia z życia zawodowego i społecznego. W krajach Unii Europejskiej kilkanaście procent populacji to osoby niepełnosprawne

(W Polsce około 15% ludności kraju). Wbrew obiegowym opiniom, niepełnosprawność jest brakiem przystosowania funkcji danego organizmu do warunków, w jakich się znajduje. Zgodnie z definicją sformułowaną przez Światową Organizację Zdrowia (WHO) osoba niepełnosprawna to osoba, u której istotne uszkodzenia i obniżenie sprawności funkcjonowania organizmu powodują uniemożliwienie, utrudnienie lub ograniczenie sprawnego funkcjonowania w społeczeństwie, biorąc pod uwagę takie czynniki jak płeć, wiek oraz czynniki zewnętrzne. Wydaje się więc, że optymalne kształtowanie środowiska człowieka w zakresie dostępności jest bardzo wskazane. Wyróżnia się trzy główne rodzaje dysfunkcji:

- fizyczne,
- umysłowo-psychiczne,
- pozostałe i bliżej nieokreślone.

Poza wyżej wymienionymi są jeszcze sprzężone schorzenia psychofizyczne określające znaczny stopień niepełnosprawności. Inny podział charakteryzujący osoby niepełnosprawne uwzględnia rodzaj ich niepełnosprawności. W Polsce aktywność zawodowa osób niepełnosprawnych wynosi 17,3%, natomiast w krajach Unii Europejskiej sięga prawie 50%. Z drugiej strony, Polska Organizacja Pracodawców Osób Niepełnosprawnych wskazuje na wzrost wśród osób niepełnosprawnych świadomości wymagań pracodawców i coraz lepsze przygotowanie do wejścia na rynek pracy. Kompetencje i kwalifikacje osób z niepełnosprawnością pozwalają im konkurować na otwartym rynku pracy, w tym również ubiegać się o pracę w instytucjach administracji publicznej.

Warto podkreślić, że prawo do niezależnego i godnego życia zapewnia każdemu obywatelowi Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej (art. 69). Osobom niepełnosprawnym władze publiczne udzielają, zgodnie z ustawą, pomocy w zabezpieczeniu egzystencji, przysposobieniu do pracy oraz komunikacji społecznej. Jednym z kluczowych dokumentów odnoszących się do praw osób niepełnosprawnych jest zatwierdzona uchwałą sejmu Karta Praw Osób Niepełnosprawnych (1 sierpnia 1997 r. Mon. Pol. Nr 50, poz. 475). Zawiera ona m.in. prawa osób niepełnosprawnych do:

- dostępu do dóbr i usług umożliwiających pełne uczestnictwo w życiu społecznym,
- dostępu do leczenia i opieki medycznej, rehabilitacji i edukacji leczniczej,

- życia w środowisku wolnym od barier funkcjonalnych,
- swobodnego przemieszczania się i korzystania ze środków transportu,
- dostępu do informacji.

W ciągu ostatnich lat zwiększyła się aktywność legislacyjna dotycząca osób niepełnosprawnych. Już 20 lat temu, uchwalona w dniu 9 maja 1991 r. ustawa o zatrudnianiu i rehabilitacji zawodowej osób niepełnosprawnych stworzyła obowiązujący do dziś system wsparcia zatrudnienia osób niepełnosprawnych w Polsce. Wprowadzono wiele norm, poprawek oraz regulacji prawnych mających na celu poprawę życia i społecznego funkcjonowania osób niepełnosprawnych. Zmieniono także zasady i tryb orzekania o niepełnosprawności.

III. Sytuacja niepełnosprawnych – dostęp do służby publicznej

W korpusie służby cywilnej zatrudnionych jest 2,7% osób niepełnosprawnych. Jest to wielkość ponad dwukrotnie niższa niż zakładany ustawowo poziom 6%. Dotychczasowy system zatrudniania zakładał w praktyce, że podjęcie pracy w służbie cywilnej (lub w samorządzie) przez osoby niepełnosprawne wymaga „pokonania” wszystkich innych kandydatów. Z kolei osoby odpowiedzialne za nabór pracowników nie stosowały rozwiązań, mających na celu wyrównanie szans kandydatów niepełnosprawnych i zazwyczaj nie zastanawiały się czy określone wymagania dodatkowe nie dyskryminują tych kandydatów właśnie ze względu na ich niepełnosprawność. Najniższy poziom zatrudnienia niepełnosprawnych występuje w służbie zagranicznej i ministerstwach, najwyższy w wojewódzkich i powiatowych służbach zespolonych i niezespolonych – (ponad 4%). Należy podkreślić, iż już wcześniej, w roku 2010, w związku ze współpracą Szefa KPRM z Pełnomocnikiem Rządu do Spraw Osób Niepełnosprawnych - w zakresie zwiększenia szans na zatrudnienie w służbie publicznej osób niepełnosprawnych, a także biorąc pod uwagę przepisy ustawy z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (tekst jedn.: Dz. U. z 2011 r. Nr 127, poz. 721 z późn. zm.) - dalej u.r.z.s., nakładającej na pracodawców obowiązek osiągnięcia określonego wskaźnika zatrudnienia osób niepełnosprawnych, poinformowano kierownictwo urzędów o możliwości umieszczania

w ogłoszeniach o wolnych stanowiskach pracy w służbie cywilnej informacji zachęcającej osoby niepełnosprawne do składania ofert pracy (np. o treści: „do składania dokumentów zachęcamy również osoby niepełnosprawne”). Informacja tego rodzaju, nie naruszając zasady równości dostępu do służby cywilnej, podkreślała otwartość instytucji na osoby niepełnosprawne i brak barier w zatrudnianiu takich osób w danym urzędzie. Decyzja o zamieszczeniu informacji pozostawała jednak w gestii dyrektora generalnego (kierownika) urzędu.

IV. Zakres zmian – zasada 6%

Nowelizacja u.s.c. oraz u.p.s. polega na wprowadzeniu przepisu, zgodnie z którym **jeżeli w urzędzie wskaźnik zatrudnienia osób niepełnosprawnych w miesiącu poprzedzającym datę upublicznienia ogłoszenia o naborze kandydatów do pracy jest niższy niż 6%, pierwszeństwo w zatrudnieniu przysługiwać będzie osobie niepełnosprawnej, o ile znajdzie się w gronie najlepszych kandydatów (w liczbie nie większej niż 5) spełniających wymagania niezbędne do podjęcia pracy na danym stanowisku oraz w największym stopniu spełniających wymagania dodatkowe.**

Preferencja jest więc powiązana ze stałym monitoringiem wskaźnika zatrudnienia osób niepełnosprawnych w urzędzie. Zgodnie z nowymi przepisami, ogłoszenie o naborze w służbie cywilnej powinno zawierać:

- nazwę i adres urzędu,
- określenie stanowiska pracy,
- wymagania związane ze stanowiskiem pracy zgodnie z opisem danego stanowiska, ze wskazaniem, które z nich są niezbędne, a które dodatkowe,
- zakres zadań wykonywanych na stanowisku pracy,
- informację o warunkach pracy na danym stanowisku pracy,
- informację, czy w miesiącu poprzedzającym datę upublicznienia ogłoszenia wskaźnik zatrudnienia osób niepełnosprawnych w urzędzie, w rozumieniu przepisów u.r.z.s., wynosi co najmniej 6%,
- wskazanie wymaganych dokumentów,
- termin i miejsce składania dokumentów.

Zasada pierwszeństwa w nawiązaniu stosunku pracy na stanowisku urzędniczym osób niepełnosprawnych w jednostkach samorządowych ma również zastosowanie w przypadku konieczno-

ści ponownego obsadzenia tego samego stanowiska pracy w ciągu 3 miesięcy od dnia nawiązania stosunku pracy z osobą wyłonioną w drodze naboru. Możliwe więc będzie zatrudnienie na tym samym stanowisku innej osoby spośród wyłonionych uprzednio kandydatów, ale jeśli w jednostce wskaźnik zatrudnienia osób niepełnosprawnych w miesiącu poprzedzającym datę upublicznienia ogłoszenia o naborze, jest niższy niż 6%, pierwszeństwo w zatrudnieniu na stanowiskach urzędniczych przysługiwać będzie osobie niepełnosprawnej.

Z kolei nieco inaczej została uregulowana kwestia zatrudniania osób niepełnosprawnych w instytucjach, w których zatrudnieni nie podlegają przepisom u.s.c.. Zmiana u.p.u.p. polega na dodaniu do ustawy art. 3a. **Jeżeli w urzędzie wskaźnik zatrudnienia osób niepełnosprawnych, w rozumieniu przepisów o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnieniu osób niepełnosprawnych, w miesiącu poprzedzającym miesiąc, w którym następuje zatrudnienie, jest niższy niż 6%, pierwszeństwo w zatrudnieniu przysługuje osobie niepełnosprawnej, o ile spełnia wymagania na dane stanowisko.** Trzeba jednak zwrócić uwagę, iż szczegółowy sposób realizacji powyższej zasady nie został określony w ustawie. Kierownik jednostki jest natomiast upoważniony do określenia w drodze aktu wewnętrznego sposobu realizacji zasady wprowadzonej w art. 3a u.p.u.p. w brzmieniu nadawanym ustawą z dnia 19 sierpnia 2011 r. W efekcie - od kierowników tych urzędów będzie zależeć, czy rekomendowane, preferencyjne zatrudnienie niepełnosprawnych będzie faktycznie praktyką zatrudniania.

Warto podkreślić, że kierownicy wszystkich jednostek administracji publicznej w ogłoszeniach o naborze zostaną zobowiązani do wskazania, czy w ich urzędzie jest spełniony wymóg zatrudniania co najmniej 6% niepełnosprawnych. Dodatkowo muszą też wskazać, czy o określone stanowiska mogą się ubiegać osoby niepełnosprawne. Z kolei **zainteresowany podjęciem pracy niepełnosprawny kandydat przy składaniu dokumentów musi dołączyć do nich m.in. zaświadczenie o stopniu niepełnosprawności.** Jeśli tego nie zrobi, nie będzie mógł być traktowany preferencyjnie.

V. Skutki zmian w przepisach

Czy preferencje dotyczące zatrudnienia niepełnosprawnych przyniosą zakładane skutki (np. dojście do wskaźnika 6%) zależy przede

wszystkim od poziomu zainteresowania samych niepełnosprawnych podjęciem pracy w administracji lub innych jednostkach sfery budżetowej. Ustawodawca zakłada również, że większa liczba osób niepełnosprawnych zatrudniona w administracji publicznej (co może być zauważone przez interesantów), prowadzić będzie także do zwiększenia skłonności zatrudniania osób niepełnosprawnych w innych działach gospodarki – poza sferą budżetową. Warto zwrócić uwagę, że generalnie praca w administracji i innych jednostkach sfery budżetowej jest zazwyczaj bardziej stabilna niż zatrudnienie w produkcji czy usługach. Z punktu widzenia niepełnosprawnych stanowi to ważny czynnik stabilizacji życiowej, pozytywnie wpływający na ich sytuację materialną i życiową, a także na zwiększenie poczucia samodzielności i niezależności.

Wydaje się, iż faktycznie, preferencyjne zatrudnienie w służbie publicznej może przyciągnąć liczne osoby niepełnosprawne „do zatrudnienia”, a za bardzo pozytywny należy uznać fakt, że niektórzy pracodawcy przygotowują specjalne programy i systemy zatrudnienia – przewidujące np. szerokie zastosowanie telepracy.

Jeżeli chodzi o skutki dla sfery budżetowej to mają one zróżnicowany charakter. Faktycznie, zatrudnienie każdej osoby niepełnosprawnej zmniejsza wpływy do PFRON (składka danego pracodawcy ulega obniżeniu), ale jednocześnie ogranicza szereg wydatków publicznych (osoba taka zaczyna samodzielnie opłacać składkę zdrowotną, możliwe jest również ograniczenie jej korzystania z wielu świadczeń takich jak dodatki mieszkaniowe, pomoc społeczna, świadczenia rodzinne). Należy podkreślić, że dla pracodawcy znaczenie ma również fakt, że czas pracy pracownika niepełnosprawnego jest często krótszy (z uwagi na szczególne uprawnienia przysługujące zgodnie z przepisami prawa pracy) niż pozostałych pracowników. Natomiast wynagrodzenie powinno być, zgodnie z zasadą równego traktowania, podobne. Różnica jest pracodawcy rekompensowana zmniejszeniem lub zwolnieniem z opłacania składki do PFRON. Ten czynnik może okazać się ważny gdy pracodawca przekroczy wskaźnik 6% zatrudnienia osób niepełnosprawnych. Wówczas skrócony czas pracy pracownika niepełnosprawnego może stać się dodatkowym kosztem. W tym kontekście racjonalne było wprowadzenie zmiany w ustawie dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. Nr 157, poz. 1240, z późn. zm.) - w art. 154 ust. 4, który obecnie zobowiązuje Radę Ministrów, aby dokonując podziału rezerwy celowej na zwiększenie wynagrodzeń wynikających ze zmian organizacyjnych

i nowych zadań w państwowych jednostkach budżetowych, uwzględniła wskaźniki zatrudnienia osób niepełnosprawnych.

3) Od 1 stycznia 2012 r. zamiast mianowania umowa na czas nieokreślony

Autor: Kamil Szymański

Z dniem 1 stycznia 2012 r. stosunki pracy pracowników samorządowych zatrudnionych na podstawie mianowania na starych zasadach z mocy prawa przekształcą się w stosunki pracy na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony.

Do 31 grudnia 2008 r., stosunki pracy zawierane z pracownikami samorządowymi, opierały się na wszelkich znanych ustawie z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (tekst jedn.: Dz. U. z 1998 r. Nr 21, poz. 94 z późn. zm.) podstawach. Były to, bowiem stosunki pracy oparte o:

- wybór,
- mianowanie,
- powołanie,
- umowę o pracę.

W ustawie z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (Dz. U. Nr 223, poz. 1458) natomiast dokonano niezwykle istotnej zmiany w dotychczasowym katalogu podstaw prawnych zatrudnienia pracowników samorządowych. Otóż ustawodawca, wyeliminował z niego zupełnie zatrudnianie pracowników samorządowych na podstawie mianowania. Wraz z likwidacją mianowania, jako jednej z podstaw zatrudnienia pracowników samorządowych w niepamięć odejdą również specyficzne regulacje obowiązujące dotychczas dla tej właśnie kategorii pracowników. Chodzi przede wszystkim o szczególne zasady rozwiązywania umów o pracę z pracownikami samorządowymi mianowanymi, które gwarantowały trwałość stosunku pracy zawartego na tej podstawie, a także zasady odpowiedzialności porządkowej i dyscyplinarnej pracowników samorządowych mianowanych.

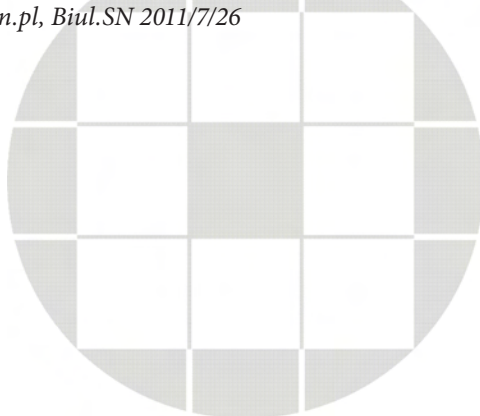
Dotychczasowe stosunki pracy oparte na tej podstawie obowiązują jednak, na mocy przepisu przejściowego (art. 54 u.p.s.), do końca roku 2011. Z dniem 1 stycznia 2012 r. stosunki pracy osób zatrudnionych na podstawie mianowania na starych zasadach z mocy prawa przekształcą się w stosunki pracy na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony.

Uchwała SN w sprawie prawa do dodatkowego wynagrodzenia rocznego w przypadku przebywania na zwolnieniu lekarskim przekraczającym sześć miesięcy

**Uchwała
Sądu Najwyższego
z dnia 7 lipca 2011 r.
III PZP 3/11**

Okresy pobierania przez pracownika niezdolnego do pracy wynagrodzenia i zasiłku chorobowego nie podlegają wliczeniu do 6-miesięcznego okresu przepracowanego w danym roku kalendarzowym, wymaganego do nabycia prawa do dodatkowego wynagrodzenia rocznego na podstawie art. 2 ust. 2 ustawy z dnia 12 grudnia 1997 r. o dodatkowym wynagrodzeniu rocznym dla pracowników jednostek sfery budżetowej (Dz. U. Nr 160, poz. 1080 ze zm.).

www.sn.pl, Biul.SN 2011/7/26



Rozdział 2

Nowoczesna rekrutacja

1) Rekrutacja pracowników – kieszonkowy poradnik menedżera

Autor: Joanna Targońska

Każdego dnia przeprowadza się setki rekrutacji na różnego typu stanowiska. Celem niniejszego poradnika jest więc zapoznanie osób prowadzących proces rekrutacji, w szczególności menedżerów, z podstawowymi zagadnieniami z tego obszaru zarządzania zasobami ludzkimi.

1. Etapy procesu

Zazwyczaj proces poszukiwania pracownika ma kilka podstawowych etapów. Są to:

- 1) Stworzenie profilu stanowiska.
- 2) Zamieszczenie ogłoszenia.
- 3) Selekcja ofert.
- 4) Rozmowa wstępna.
- 5) Rozmowa ostateczna.
- 6) Negocjacja warunków z wybranym kandydatem.
- 7) Podpisanie umowy i rozpoczęcie pracy.
- 8) Wprowadzenie do pracy.

Proces ten można wzbogacić o dodatkowe elementy, zwiększające trafność wyboru. Poniżej wymienione zostały niektóre z nich:

- 1) Sprawdzenie wiarygodności kandydata.
- 2) Sprawdzenie kompetencji miękkich za pomocą testów psychologicznych lub poprzez proces *Assessment Centre*.
- 3) Sprawdzenie wiedzy i umiejętności kandydata poprzez testy wiedzy lub zadania do wykonania.
- 4) Dzień próbny.

2. Profil stanowiska

Aby prawidłowo przeprowadzić proces rekrutacji do swojego działu, w pierwszej kolejności należy ustalić, kogo szukamy. Weź kartkę papieru i odpowiedz na poniższe pytania, służące zbudowaniu profilu stanowiska:

- 1) **Jakie zadania wykonywane są na stanowisku?** Zastanów się czy planowane są jakieś zmiany w przyszłości. Wakat jest często okazją do dokonania zmian w organizacji pracy zespołu lub awansu jednego z pracowników z dłuższym stażem.
- 2) **Jaką wiedzę, umiejętności i doświadczenie powinien posiadać kandydat?** Zazwyczaj poszukujemy osób, które pracowały już na podobnych stanowiskach w zbliżonych firmach. Czasami jednak wcześniejsze doświadczenie i nabyte nawyki bardziej przeszkadzają niż pomagają. Gdy mamy bardzo ograniczony budżet na wynagrodzenie, lepiej też poszukać od razu osób, dla których to stanowisko będzie awansem.
- 3) **Jakich kompetencji miękkich wymaga stanowisko?** Zrób listę nie więcej niż sześciu kompetencji, pamiętając, że więcej i tak nie sprawdzisz. Poza tym nie ma osób, które posiadają wszystkie umiejętności, dlatego lepiej od razu skoncentrować się na tych najważniejszych.
- 4) **Jakich postaw wymaga dane stanowisko?** Niektóre stanowiska wymagają bowiem szczególnych postaw, tj. lojalność, zaangażowanie, uczciwość, dyspozycyjność czy dyskrecja.

Dla ułatwienia, konstruując profil, możesz myśleć o pracowniku, który dobrze sprawdzał lub sprawdza się na podobnym lub tym samym stanowisku. Po zbudowaniu profilu zastanów się spokojnie czy będziesz w stanie pozyskać takiego kandydata na rynku. Pomogą Ci w tym poniższe pytania:

- 1) Ile jest podobnych stanowisk na rynku?
- 2) Jak wyglądała ostatnia rekrutacja na podobne stanowisko?

- 3) Jaki wizerunek ma moja firma? Czy łatwo przyciągnąć jej atrakcyjnych kandydatów?
- 4) Jak inne firmy wynagradzają osoby na podobnych stanowiskach?
- 5) Czy Ty dysponujesz podobnym budżetem?
- 6) Czy jesteś w stanie zaproponować coś, co przyciągnie dobrych kandydatów? Może to być możliwość szkolenia lub awansu, dobry pakiet socjalny, dobra atmosfera, jasne zasady pracy, elastyczny czas pracy lub wysokie standardy.

Teraz wróć jeszcze raz do profilu i zobacz czy z czegoś możesz zrezygnować w obszarze wymagań. Po wykonaniu ostatniego zadania masz już gotowy profil.

3. Metody dotarcia do kandydatów

Wiele firm, poszukując kandydatów do pracy, korzysta z pomocy agencji rekrutacyjnych. Opierając się na własnej bazie kandydatów, ogłoszeniach lub przeszukiwaniu rynku, wyłaniają oni zazwyczaj około trzech kandydatów, spełniających w największym stopniu wymagania klienta. Korzystanie z agencji zmniejsza znacząco wysiłek po stronie organizacji. Jeśli z jakichś przyczyn nie korzystasz z usług agencji i musisz sam poszukać kandydatów, możesz to zrobić za pomocą:

- 1) Ogłoszeń wewnątrz firmy, w prasie, na stronie firmy, portalach poświęconych szukaniu pracy i portalach społecznościowych.
- 2) Poczty pantoflowej, informując kontrahentów i współpracowników o prowadzonych poszukiwaniach.
- 3) Prasy branżowej lub list dyskusyjnych adresowanych do specjalistów w danej dziedzinie.

4. Rekrutacja wewnętrzna vs. zewnętrzna

Dobrzy pracodawcy deklarują, że pozyskują kandydatów na stanowiska głównie poprzez rekrutację wewnętrzną. Przynosi ona wiele korzyści:

- 1) Pozwala promować wewnętrzne talenty i pokazuje pracownikom, że organizacja daje im możliwości rozwoju i awansu.
- 2) Wpływa motywująco nie tylko na osobę promowaną, ale też na innych pracowników, którzy liczą na to, że w przyszłości będą mieli szanse na zmianę stanowiska lub charakteru pracy.

- 3) Kandydaci wewnętrzni są dobrze znani: znamy ich mocne i słabe strony, wiemy czego możemy się po nich spodziewać.
- 4) Kandydaci wewnętrzni dobrze znają organizację i rozumieją, na czym polega specyfika danego stanowiska i tym samym bardziej świadomie podejmują decyzje.
- 5) Czasami taki wybór pozwala skrócić czas poszukiwania.

Rekrutacja wewnętrzna ma też słabe strony:

- 1) Nie da się jej zastosować na niższych stanowiskach, w końcu nikt nie marzy o degradacji.
- 2) Prowadząc taką rekrutację, trudno o dyskrecję.
- 3) Zbyt często stosowana, może doprowadzić do odcięcia dopływu „świeżej krwi”.
- 4) Pozyskanie wewnętrznego kandydata bez doświadczenia na danym stanowisku wymaga większego zaangażowania ze strony menedżera w pierwszych miesiącach pracy.

Decyzję o skorzystaniu z wewnętrznych kandydatów podejmij po przeanalizowaniu potencjalnych kandydatur wewnątrz firmy. Jeśli nie masz pewności, najlepiej jest prowadzić rekrutację zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz firmy.

5. Selekcja ofert

Po zebraniu aplikacji następuje selekcja ofert, której dokonaj na podstawie profilu stanowiska. W tym miejscu najlepiej skoncentrować się na kilku wybranych kryteriach, do których najczęściej należą:

- 1) **Określone wykształcenie** – kierunkowe wykształcenie, gwarantujące pewien podstawowy zasób wiedzy.
- 2) **Określone doświadczenie zawodowe** – poszukujemy doświadczenia w firmach zbliżonych do naszej. Kandydaci mają lepsze wyobrażenie o pracy na tym konkretnym stanowisku, zakładamy więc, że nie tylko szybciej zaadaptują się w nowej pracy i zaczną efektywnie pracować, ale też nie będą rozczarowani charakterem pracy.
- 3) **Znajomość języków obcych i/lub systemów informatycznych**, jeśli na danym stanowisku jest ona niezbędna do wykonania zadań.
- 4) **Inne kryteria przyjęte przez osobę selekcyjną** (np. doświadczenie w pracy projektowej, estetyka i trafność dokumentów aplikacyjnych, znajomość konkretnego zagadnienia).

Aby selekcja przebiegała sprawnie, najlepiej dokonywać jej na podstawie maksymalnie pięciu kryteriów. W innym przypadku czytanie każdej oferty zajmie nam zbyt dużo czasu.

Sygnaly ostrzegawcze:

- 1) **Oferty przygotowane niedbale, z błędami, zawierające nazwę innej firmy w treści.** To znak, że kandydat wysłał wiele ofert, nie-specjalnie interesując się co i do kogo wysyła. Może też oznaczać brak zorganizowania i niedokładność.
- 2) **Niewyjaśnione luki w zatrudnieniu,** które mogą oznaczać, że kandydat ukrywa zatrudnienie w jakiejś firmie, z której został zwolniony lub ma niską motywację do pracy.
- 3) **Krótkie okresy zatrudnienia,** zwłaszcza powtarzające się okresy zatrudnienia poniżej trzech lat, mogą sugerować nastawienie na szybką i efektywną karierę, słabe wyniki w pracy lub problemy w komunikacji i konfliktowość.
- 4) **Zbyt długie okresy zatrudnienia na jednym stanowisku,** które mogą oznaczać brak aspiracji do rozwoju zawodowego.
- 5) **Częste zmiany zawodu,** szczególnie w ostatnim okresie, mogą być sygnałem braku zdecydowania co do dalszego kierunku rozwoju kariery zawodowej.
- 6) **Nieukończone szkoły i inne przerwane aktywności** sugerują brak samodyscypliny, determinacji i zdecydowania.

Przeczytane oferty dzielimy na trzy części:

- 1) Spełniające wszystkie lub większość kryteriów.
- 2) Spełniające część kryteriów oraz spełniające wszystkie kryteria, ale zawierające sygnały ostrzegawcze.
- 3) Zupełnie niespełniające kryteriów.

Im bardziej standardowy profil stanowiska, tym łatwiej jest znaleźć dużą ilość kandydatów do rozmów. W pierwszym etapie zajmujemy się ofertami spełniającymi większość kryteriów. Tych kandydatów zapraszamy do dalszych etapów selekcji. Jeśli nie mamy wystarczającej ilości takich kandydatów, zapraszamy również tych, którzy spełniają kryteria częściowo.

Możemy czuć się komfortowo, mając ok. 20 ofert spełniających kryteria. Choć nie zamierzamy zapraszać na rozmowy aż tylu kandydatów, powinniśmy liczyć się z tym, że część z nich zrezygnuje z udziału w procesie na którymś z etapów.

Czego warto poszukiwać?

- 1) Jeśli pracujemy w dobrej organizacji, szukajmy w CV kandydata firm także znanych z dobrych standardów. Gwarantuje to, że przyniesie

- on ze sobą znajomość dobrych praktyk, sposobów działania nie tylko w sensie danego stanowiska, ale też relacji ze współpracownikami.
- 2) Duże firmy z kapitałem międzynarodowym to większa gwarancja na stosowanie nowoczesnych systemów i rozwiązań. Oczywiście warto o to dopytać podczas rozmowy, bo zasada ta może czasem zawieść.
 - 3) Międzynarodowe korporacje lub lokalne grupy kapitałowe to szansa na to, że kandydat lepiej odnajdzie się w skomplikowanej strukturze matrycowej, o ile taka obowiązuje w firmie, do której prowadzimy nabór.
 - 4) Spójnej kariery zawodowej, układającej się konsekwentnie od początku do końca w ramach jednej dyscypliny lub obszarów powiązanych, pokazującej awanse pionowe pracownika co kolejne trzy lata. Awanse w ramach jednej firmy, przyznane nagrody i wyróżnienia są mile widziane.

6. Dwa słowa o wizerunku firmy

O ilości otrzymywanych ofert decyduje profil stanowiska, przyjęta metoda poszukiwania kandydatów oraz rozpoznawalność firmy na rynku i opinia o niej.

Menedżer zazwyczaj ma ograniczone możliwości wpływania na wizerunek całej organizacji. Ma jednak wpływ na to czy kandydaci pojawią się na spotkaniach i czy nie zrezygnują w trakcie procesu. Pamiętaj, że nie tylko Ty dokonujesz wyboru, dokonuje go też kandydat, z którym się kontaktujesz.

Dobre praktyki, zapewniające wywarcie pozytywnego wrażenia, są następujące:

- 1) Jeśli nie ma możliwości potwierdzenia każdemu kandydatowi faktu wpłynięcia oferty, lepiej od razu umieścić informację w ogłoszeniu, że odpowiesz tylko wybranym kandydatom.
- 2) Lepiej dobrze zastanowić się nad profilem stanowiska przed opublikowaniem ogłoszenia. Jeśli profil uległ zmianie od momentu dania ogłoszenia, lepiej poinformować o tym kandydata na etapie zapraszania na rozmowę.
- 3) Umawiając spotkania, powinniśmy sprawiać wrażenie osoby profesjonalnej i zorganizowanej. Jeśli nie robisz tego osobiście, posłuchaj jak asystentka rozmawia z kandydatami.
- 4) Rozmowa kwalifikacyjna powinna przypominać bardziej zwykłą rozmowę niż egzamin, podczas którego sucho odpytujemy kandydata.

- 5) Rozmowa służy obu stronom. Kandydat też oczekuje, że dowie się więcej na temat organizacji, stanowiska i warunków pracy.
- 6) Jeśli z jakichś przyczyn rozmowa prowadzona jest w sposób, mający sprawdzić odporność kandydata na stres, dobrze jest poinformować o tym kandydata na końcu spotkania, już w miłej atmosferze.
- 7) Nie warto składać niemożliwych do spełnienia obietnic, szczególnie dotyczących wynagrodzenia.
- 8) Dobrze jest przygotować się do spotkania. Składa się na to:
 - a) punktualne rozpoczęcie,
 - b) spokojne pomieszczenie na spotkanie, do którego nie wchodzi osoby niebiorące w nim udziału,
 - c) nieodbieranie telefonów podczas spotkania,
 - d) posiadanie oferty kandydata – mylenie nazwisk i faktów z CV jest niedopuszczalne,
 - e) przygotowanie pytań, które chcemy zadać kandydatowi,
 - f) panowanie nad przebiegiem spotkania, wiedza na temat tego, kiedy powinno się skończyć i czy kandydat dalej ma spotkania z innymi osobami,
 - g) poinformowanie kandydata, jakie będą dalsze etapy procesu i kiedy ponownie będziemy się z nim kontaktowali.
- 9) Jeśli proces spotkań z kandydatami lub podejmowania decyzji się przedłuża, warto o tym poinformować kandydatów zaangażowanych w proces.
- 10) Poinformuj o swojej decyzji kandydatów, którzy zostają odrzuceni w procesie (np. w formie pisemnej).

7. Ochrona danych osobowych

Oferty kandydatów podlegają ochronie danych osobowych, dlatego powinny zawierać klauzulę dopuszczającą ich przechowywanie na czas rekrutacji. W tym czasie oferty powinny być przechowywane w zamkniętym pomieszczeniu lub szafie, a po zakończeniu procesu niszczone.

Podczas procesu rekrutacji mamy ograniczone możliwości pozyskiwania informacji na temat kandydatów z rynku i zadawania im pytań. Niedopuszczalne prawem są pytania dotyczące:

- a. stanu zdrowia – chyba, że stanowisko pracy tego wymaga,
- b. sytuacji rodzinnej,
- c. orientacji seksualnej,

- d. wyznania,
- e. poglądów politycznych,
- f. wszystkiego co nie ma związku z pracą.

Zadając pytania zakazane, powinniśmy się liczyć z ewentualnymi konsekwencjami prawnymi ze strony kandydatów.

8. Rozmowa kwalifikacyjna

Rozmowa kwalifikacyjna ma służyć pogłębieniu informacji zawartych w dokumentach aplikacyjnych. Poniżej znajdziesz **przykładowy scenariusz takiej rozmowy**:

- 1) Powitanie i krótka rozmowa na tematy neutralne (pogoda, korki itp.), wprowadzająca dobrą atmosferę.
- 2) Przedstawienie planu rozmowy.
- 3) Omówienie dotychczasowego doświadczenia zawodowego kandydata i jego kompetencji.
- 4) Przedstawienie podstawowych informacji na temat firmy oraz stanowiska.
- 5) Zbadanie oczekiwań kandydata wobec nowej pracy (także finansowych) i możliwego terminu podjęcia pracy.
- 6) Odpowiedź na dodatkowe pytania kandydata.
- 7) Przedstawienie dalszego przebiegu rekrutacji i terminu przekazania dalszych informacji.
- 8) Zakończenie spotkania i podziękowanie za rozmowę.

Aby właściwie wykorzystać ten krótki czas na lepsze poznanie kandydata, słuchaj uważnie jego wypowiedzi i obserwuj mowę ciała podczas rozmowy. Nie lekceważ uczucia niepokoju, który pojawia się po spotkaniu z kandydatem. Choć racjonalnie nie widzisz żadnych przeciwwskazań do zatrudnienia, być może Twój organizm odebrał podświadomie negatywne sygnały wysyłane przez kandydata podczas rozmowy. Pamiętaj, że stara zasada mówi, że choć zazwyczaj zatrudniamy ze względu na kwalifikacje, to rozstajemy się z pracownikami ze względu na ich trudną osobowość.

Przykładowe pytania i ich znaczenie:

- 1) Na początku możesz poprosić kandydata, aby opowiedział o sobie. Pozwala to na ocenę zdolności autoprezentacji, pokazuje jak kandydat buduje zdania, co spontanicznie podkreśla jako ważne.
- 2) Zadaj kandydatowi pytania wprawiające w zakłopotanie, np. o słabe strony, z przerwami drąż tematy, w których pojawiły się

niekonsekwencje. Pozwala to na zbadanie szczerości kandydata i wyłuskanie z jego wypowiedzi elementów, które wskazują na problemy we współpracy.

- 3) Pytaj o powody rozstania z poprzednim pracodawcą – pozwala to zbadać motywacje, którymi kieruje się pracownik, podejmując pracę, lojalność wobec pracodawcy oraz ewentualnie nadmierną roszczeniowość wobec innych.
- 4) Pytaj o aspiracje kandydata, wiedzę na temat firmy, do której prowadzisz nabór, wyobrażenia na temat stanowiska, o którym mowa, idealne cechy przełożonego, oczekiwania pod adresem pracy – pozwala to na zbadanie dopasowanie kandydata do stanowiska i kultury organizacyjnej firmy.
- 5) Staraj się zbadać motywację kandydata do podjęcia pracy na tym stanowisku – im jest ona wyższa, tym większa szansa, że kandydat dotrwa o końca procesu i nie zrezygnuje po pierwszych tygodniach.
- 6) Poszukuj informacji o kompetencjach kandydata, prosząc go o opisywanie konkretnych zdarzeń z poprzednich miejsc pracy. Przywoływanie konkretnych sytuacji ogranicza możliwości mówienia nieprawdy na temat swoich umiejętności.
- 7) Pytaj do kogo raportował kandydat, wielkość zespołu, panujące standardy pracy, udział w dodatkowych projektach – pozwala to lepiej ocenić zdobyte doświadczenie zawodowe.

9. Sprawdzanie wiarygodności

Najbardziej powszechną metodą sprawdzania wiarygodności kandydatów jest **sprawdzenie referencji**. Czasami kandydaci dysponują pisemnymi referencjami, jednak znacznie lepszą metodą jest ich pozyskiwanie drogą telefoniczną. Podczas rozmowy mamy szansę wyjaśnienia nurtujących nas po spotkaniu wątpliwości i potwierdzenia informacji pozyskanych od kandydata. Mimo, że zazwyczaj osoby udzielające referencji wskazane są przez samego kandydata, pozyskane informacje nie zawsze potwierdzają wyłącznie same zalety i osiągnięcia kandydata. Jest to prosta i niedroga metoda przynosząca ciekawe informacje.

Inną metodą jest **sprawdzenie dokumentów kandydata potwierdzających wcześniej przekazane informacje**. Oryginały dokumentów, dyplomów szkolnych i świadectw pracy pozwalają potwierdzić

uzyskane wykształcenie, okresy zatrudnienia, zajmowane stanowiska oraz przyczyny rozwiązania umów o pracę. Chociaż są łatwo dostępne, pracodawcy często zapominają sprawdzić je przed podjęciem decyzji o zatrudnieniu, zostawiając to na moment podpisania umowy. Na niektórych stanowiskach posiadanie prawa jazdy czy uprawnień zawodowych warunkuje też możliwość wykonywania pracy, dlatego po prostu trzeba je sprawdzić przed zatrudnieniem. Także w innych przypadkach lepiej uniknąć przykrych niespodzianek, kiedy po zatrudnieniu okaże się, że kandydat wprawdzie studiował, ale nigdy studiów nie ukończył, albo został zwolniony dyscyplinarnie z poprzedniej firmy.

Ponadto możemy poszukiwać potwierdzenia słów kandydata w innych dostępnych zasobach, na forach dyskusyjnych, portalach społecznościowych, czy sprawdzając dokumenty poprzednich pracodawców w sądzie.

Obecnie na rynku prosperują firmy, które profesjonalnie zajmują się sprawdzaniem wiarygodności kandydatów. Warto skorzystać z ich usług, gdy obsadzamy stanowiska wysokie lub wysokiego zaufania.

10. Testy psychologiczne i *Assessment Centre* (AC)

Jeśli prowadzimy nabór na stanowiska, na których szczególną rolę odgrywają kompetencje miękkie, trudno identyfikowalne podczas rozmowy kwalifikacyjnej, warto skorzystać z innych metod, które pozwalają uzyskać dodatkowe informacje na temat kandydatów.

Z niektórych testów psychologicznych mogą skorzystać tylko osoby posiadające odpowiednie kwalifikacje zawodowe, inne są ogólnie dostępne. Jeśli nie miałeś wcześniej żadnych doświadczeń z wykonywaniem podobnych testów, lepiej zlecić to firmom, które zajmują się ich sprzedażą lub agencjom rekrutacyjnym. Podobnie jest z przeprowadzeniem procesu *Assessment Centre*. Zdarza się, że firmy mają wewnątrz firmy przeszkolonych assessorów i przygotowane zadania, jeśli jednak nie jest to Twój przypadek, lepiej zlecić proces specjalistom na zewnątrz.

Proces ten trwa zazwyczaj jeden dzień lub dwa dni w zależności od ilości kompetencji, które chcemy podczas niego sprawdzić. Wybierając firmę, należy zwrócić uwagę na jej wcześniejsze doświadczenie w tym zakresie, doświadczenie assessorów i ich ilość na grupę. Idealnie jest, jeśli jeden assessor ocenia jednego kandydata, maksymalnie dwóch.

Warto pamiętać, że niektórzy kandydaci szczególnie na wyższe stanowiska odmawiają udziału w podobnych grupowych procesach oceny, które nie pozwalają im utrzymać faktu starania się o inną pracę w tajemnicy. Jeśli powody nie wzięcia udziału w takim procesie są sensowne, warto uszanować decyzję kandydata. Kandydaci, którzy poddali się procesowi dodatkowej oceny mają prawo oczekiwać, że udostępnisz im wyniki testów lub sesji AC.

Mimo, że po tego typu testach otrzymujemy dość wiarygodne informacje, pamiętaj, że zawsze istnieje możliwość błędu, który mógł się pojawić np. w wyniku gorszego samopoczucia kandydata.

11. Dzień próbny

Pracodawcy coraz rzadziej stosują metodę dnia próbnego jako sposobu na sprawdzenie kandydata. Tym niemniej, jeśli szukamy osoby na niższe stanowiska wymagające konkretnych umiejętności manualnych czy interpersonalnych, które można sprawdzić pierwszego dnia pracy, warto wypróbować tę metodę. Dzień próbny sprawdza się też na stanowiskach, na których ze względu na charakter pracy jest duża rotacja – kandydat mając szansę bliższego przyjrzenia się pracy przed podjęciem decyzji, będzie bardziej świadomy na co się decyduje. Pamiętaj, że proponując próbny dzień pracy, powinieneś od razu ustalić z kandydatem zasady wynagrodzenia pracy w tym dniu.

12. Adaptacja w nowym miejscu pracy

Moment podpisania umowy z pracownikiem nie jest gwarancją, że zakończyliśmy proces. Doświadczenie pokazuje, że wielu nowozatrudnionych pracowników rezygnuje z pracy po kilku lub kilkunastu miesiącach. Dzieje się tak, jeśli ich rzeczywista motywacja do pracy na naszej firmie była niska lub jeśli rzeczywistość okazuje się inna niż wyobrażenia kandydatów. Czasami pracownicy nie wytrzymują stresu związanego z wdrożeniem się do pracy w nowym miejscu. Działaniem zapobiegawczym utracie nowych pracowników jest stworzenie programu ułatwiającego adaptację w nowym miejscu pracy. Pamiętaj, że dla większości osób zmiana pracy powoduje wysoki stres i warto go zminimalizować, udzielając wsparcia w pierwszych dniach. Niektó-

re firmy mają specjalne programy adaptacyjne. Jeśli w Twojej firmie taki program nie istnieje, cała odpowiedzialność spada na Ciebie. Niezbędnym minimum jest zapoznanie nowozatrudnionej osoby z innymi pracownikami, przekazanie podstawowych informacji na temat zasad panujących w firmie, sposobie organizacji pracy i obowiązkach na stanowisku. Jeśli nie możesz bezpośrednio wpierać nowej osoby podczas pierwszego miesiąca pracy, zleć to zadanie doświadczonemu pracownikowi, który będzie dla niego źródłem informacji w razie wątpliwości i problemów.

2) Opis stanowiska pracy jako podstawa udanej rekrutacji

Autor: Jarosław Marciniak

Opisy stanowisk, jak sama nazwa wskazuje, odnoszą się do danego stanowiska i, w swym zamierzeniu, mają ułatwić pracę kadrową związaną z zatrudnieniem pracownika na konkretnym stanowisku. Z zatrudnieniem rozumianym kompleksowo – od momentu pozyskiwania nowej osoby na dane stanowisko, aż do momentu podjęcia decyzji o konieczności rozstania się z danym pracownikiem. Aktualne i profesjonalnie przygotowane opisy są przede wszystkim zbiorem wiedzy o strukturze organizacyjnej, procesach pracy, odpowiedzialności i wymaganiach stawianych pracownikom.

1. Opisy stanowisk

Opis stanowiska stanowi zbiór informacji (zarówno dla pracodawcy, jak i pracownika) o jego celu, powiązaniach wewnątrz organizacji, zakresie wykonywanej pracy, stawianych wymaganiach i niezbędnych kompetencjach. Tak więc można go zdefiniować jako zbiór informacji o celu stanowiska i treści pracy wykonywanej na danym stanowisku oraz wymaganiach stawianych osobom, wykonującym tę pracę w nawiązaniu do celów danej struktury (zespołu) oraz całej organizacji. Opisy stanowisk są podstawowym dokumentem, zawierającym informacyjny „wsad” do podejmowania zarówno działań związanych z pozyskiwaniem pracowników, jak i decyzji o zatrudnieniu.

Opis stanowiska pracy – dane standardowe:

- 1) Dane identyfikacyjne.
- 2) Cel istnienia stanowiska.
- 3) Podstawowy zakres obowiązków i czynności.
- 4) Wymagania kwalifikacyjne.
- 5) Dane dodatkowe.

Opis stanowiska pracy – dodatkowe elementy:

- 1) Kontakty z innymi osobami w organizacji i poza nią.
- 2) Przedmiot i wyposażenie pracy.
- 3) Warunki fizyczne pracy.
- 4) Przywileje stanowiskowe.
- 5) Niedogodności i niebezpieczeństwa (utrudnienia).
- 6) Ścieżka kariery (rozwój i awans).
- 7) Kryteria oceny i sposób wynagradzania.

Zastosowanie opisów stanowisk w poszczególnych elementach pracy kadrowej

Analiza pracy i planowanie zatrudnienia	Wykorzystuje się je do analizy stanowiska pracy, dostosowując istniejące elementy opisu do stanu faktycznego. Biorąc pod uwagę stanowiska faktycznie obsadzone, można prześledzić cały potencjał kadrowy organizacji, określić braki, przygotować założenia do ich uzupełnienia – zarówno w drodze rekrutacji zewnętrznej, jak i w inny sposób (szkolenia, doskonalenie).
Rekrutacja i selekcja pracowników	Wykorzystuje się je w przygotowywaniu rekrutacji i selekcji. Ich zawartość zawiera zarówno obowiązki i zadania na stanowisku pracy, jak i kwalifikacje, główne obszary wiedzy, kompetencje oraz cechy osobowe, które na danym stanowisku są istotne.
Analiza potrzeb szkoleniowych	Wykorzystuje się je do oceny potrzeb szkoleniowych. Analiza tych potrzeb, oparta na opisach, może być zastosowana zarówno w stosunku do pracowników nowo zatrudnionych, jak i pracujących już dłuższy czas. Na podstawie szczegółowej treści dobrze przygotowanego opisu stanowiska stwierdzamy czy, wykonując swoją pracę, pracownicy posiadają odpowiednią wiedzę i kompetencje, czy ich poszczególne cechy są możliwe do kształtowania i doskonalenia, czy są w stanie realizować powierzone obowiązki zgodnie ze wskaźnikami oceny pracy.
Awansowanie pracowników	Porównanie elementów opisów stanowiska dotychczasowego i stanowiska, na które ma być awansowany pracownik, umożliwia dostosowanie poziomu wymagań do potrzeb.

Samoocena	Pracownicy samodzielnie mogą wykorzystać opisy stanowisk, a w szczególności zawarte w nich informacje o wymogach wobec pracownika, w celu oceny własnej pracy oraz zaplanowania swego rozwoju. Możliwość dokonania samooceny i indywidualnego planu doskonalenia zawodowego okazuje się szczególnie użyteczna w przypadku stanowisk kierowniczych.
Ocena pracowników	Oceny można przeprowadzać m.in. na podstawie ujętych w opisach stanowisk wskaźników oceny efektów pracy. Istotnym elementem jest ich konkretność i dostosowanie do każdego stanowiska.

2. Rekrutacja

Rekrutacja jest jednym z zasadniczych elementów zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Jest ona procesem, podczas którego poszukuje się, dobiera i wybiera kandydatów na poszczególne stanowiska pracy, istniejące lub takie, które zamierza się utworzyć. Rekrutacja ma charakter organizatorski – odnosi się do organizacji pracy i budowy zespołów pracowniczych. Stanowi podstawę tworzenia nowego potencjału przedsiębiorstwa poprzez przyciągnięcie odpowiednich ludzi, mających wcześniej określone przez pracodawcę cechy, niezbędne do realizacji nowych zadań. Dobór kandydatów do pracy jest kluczowym i najbardziej pracochłonnym elementem całego procesu rekrutacji. Podczas selekcji porównuje się cechy kandydata z wymogami danego stanowiska pracy oraz z cechami innych kandydatów.

Kandydatów bada się pod kątem wiedzy, doświadczeń, zdolności i umiejętności niezbędnych w danej pracy. Oczywiście, nie powinno się brać pod uwagę czynników, takich jak płeć, wiek czy narodowość – zapewnione musi być równe traktowanie wszystkich kandydatów. Równoległe pojawia się potrzeba stosowania takich norm i standardów w zakresie rekrutacji i selekcji, które mogą sprzyjać rzetelności i zgodności z prawem rekrutacji i selekcji, tak aby w rezultacie, we wszystkich przypadkach, wybrany był najlepszy kandydat na dane stanowisko. Tutaj znaczenie opisów również jest decydujące – najlepszy, oznacza w dużej mierze najbardziej zgodny z opisem.

W procesie selekcji należy kierować się wymaganiami stanowiska pracy – stąd też kluczowe znaczenie opisów stanowisk. Rekrutacja powinna wręcz bazować na dobrze przygotowanym opisie.

3. Rozpoczęcie rekrutacji i tworzenie ogłoszenia

Przed zamieszczeniem ogłoszenia i rozpoczęciem prac związanych z rekrutacją osoby odpowiedzialne za ten proces wykonują pracę, polegającą na określeniu wymagań wobec kandydata. Dobrze przygotowany, w miarę szczegółowy opis stanowiska pracy jest nie do zastąpienia przy określaniu tych wymagań (nie tylko do samego ogłoszenia, ale też w odniesieniu do całej rekrutacji).

Elementy, które można określić dzięki dobrze przygotowanemu opisowi:

Kwalifikacje	Chodzi tu o kwalifikacje formalne, czyli te, które są możliwe do zweryfikowania za pomocą dokumentów, świadectw czy zaświadczeń. Przy tym punkcie warto zracjonalizować wymagania, dotyczące wykształcenia kandydata przez założenie podziału na niezbędne, czyli takie, bez których nie wyobrażamy sobie pracy jakiegokolwiek osoby na danym stanowisku oraz pożądane, czyli takie, które mogą pracownikowi ułatwić pracę lub rozwój zawodowy.
Wiedza	Należy określić, które elementy procesu pracy na stanowisku wymagają merytorycznej i specyficznej wiedzy nabytej w różnych miejscach pracy lub w trakcie podnoszenia kwalifikacji. Podobnie jak w punkcie poprzednim można tu dokonać podziału na elementy niezbędne i pożądane. Ten czynnik może podlegać sprawdzeniu w trakcie rozmów z kandydatem i ewentualnych testów lub sprawdzianów.
Doświadczenie	Określenie branż i rodzajów stanowisk, a także stażu pracy potrzebnego do spełniania pozostałych kryteriów.
Odpowiedzialność	To, co odnosi się do wyników pracy, obszary odpowiedzialności specyficzne i charakterystyczne dla tego stanowiska. O ile najważniejsze zadania na poszczególnych stanowiskach mogą się częściowo powiełać, o tyle zakresy odpowiedzialności powinny być bardzo precyzyjnie określone i właściwe dla stanowiska oraz niepowtarzalne (w przeciwnym razie należy zastanowić się nad sensem nie tylko jego obsadzania, ale i jego istnienia). Odpowiedzialność może dotyczyć sfery decyzyjnej, finansowej, kontaktów zewnętrznych oraz samego przebiegu pracy i sfery kierowania ludźmi. W porównaniu z zakresami zadań, zakresy odpowiedzialności dostarczają informacji bardziej syntetycznej, ale jednocześnie pełniejszej o tym, co jest istotą pracy.

Najważniejsze zadania	Powinny być one odpowiednio uszeregowane (np. od ogólnych do bardziej szczegółowych). Należy też pamiętać, że najważniejsze zadania w wielu wypadkach są tożsame z kluczowymi czynnościami wykonywanymi na stanowisku i nie jest tak naprawdę możliwe ani wskazane (ze względu na elastyczność procesu pracy) wymienienie ich wszystkich. Natomiast lista istotnych zadań powinna być na tyle rozbudowana, żeby kandydat mógł poznać szczegóły procesu pracy.
Siatka wymagań osobowościowych	Jest to zestawienie kilku lub kilkunastu najważniejszych cech psychicznych, a także czynników związanych z postawami, potrzebami i motywacjami osoby zatrudnionej na danym stanowisku. Określenie wymagań osobowościowych dla wakującego stanowiska warto przeprowadzić przy pomocy psychologa.

Bazując na opisie stanowiska pracy materiał roboczy (może to być zresztą sam opis stanowiska uzupełniony komentarzem lub uwagami) jest podstawą do dalszych, standardowych działań przy pozyskiwaniu pracowników, takich jak analiza dokumentów czy prowadzenie rozmów.

4. Przy analizie aplikacji

Mając do czynienia z dziesiątkami czy setkami dokumentów od kandydatów, sprawdzamy przede wszystkim adekwatność aplikacji, tzn. czy są one przygotowane dokładnie pod kątem danej firmy, a przede wszystkim danego stanowiska, na które aplikuje kandydat (dotyczy to w szczególności listu motywacyjnego), czy nie są napisane zbyt „uniwersalnie”, tak że ich zawartość wskazuje na to, iż zostały wysłane do wielu firm. Trzeba pamiętać, że w obecnych realiach rynku pracy część kandydatów wysyła standardowo przygotowane oferty do wielu przedsiębiorstw.

Najważniejszym dokumentem, pozwalającym oszacować przydatność kandydata, pozostaje jego życiorys, a szczególnie jego podstawowa zawartość informacyjna. W przypadku wykształcenia i kwalifikacji dodatkowych najbardziej interesuje nas wyraźna zgodność tych elementów życiorysu z wymaganiami stanowiska. Bardzo istotny jest także fakt konsekwentnego podnoszenia kwalifikacji, zgodnego z przebiegiem drogi zawodowej. Szczegółowe i konkretne informacje, dotyczące kwalifikacji są tym bardziej cenne, jeżeli dotyczą obszarów zgodnych z naszymi oczekiwaniami. Porównywanie z opisem jest powszechną praktyką.

5. W rozmowie kwalifikacyjnej

Prowadzenie tych rozmów, dobór oraz zadawanie pytań (i uzyskiwanie interesujących nas odpowiedzi na nie) to najtrudniejszy i najbardziej odpowiedzialny element procesu rekrutacji na stanowisko. Zarówno dla pracodawców, jak i kandydatów kluczową kwestią są pytania, które padają w tych rozmowach i odpowiedzi na nie. W naszych krajowych realiach rozmowa czy wywiad z kandydatem jest zazwyczaj dominującym elementem całego procesu rekrutacji.

Cele rozmowy kwalifikacyjnej i znaczenie opisów stanowisk w odniesieniu do tych celów:

CEL ROZMOWY KWALIFIKACYJNEJ	ZNACZENIE
1. Zastąpienie dotychczasowych informacji opinią opartą o zobiektywizowane punkty rozmowy.	Bardzo duże
2. Przeanalizowanie zachowań, które możemy zaobserwować w trakcie spotkania z kandydatem.	Przeciętne
3. Określenie obszarów pracy, w których kandydat najlepiej się sprawdzał.	Duże
4. Określenie poziomu wykształcenia, kwalifikacji i posiadanych doświadczeń zawodowych.	Bardzo duże
5. Określenie podstawowych cech osobistych kandydata i jego postaw.	Duże
6. Identyfikacja mocnych i słabych stron kandydata.	Duże
7. Wstępne dopasowanie całościowego obrazu danego kandydata do stanowiska, na które prowadzona jest rekrutacja.	Bardzo duże

W rozmowie kwalifikacyjnej opis stanowiska stanowi punkt wyjścia do przygotowywania pytań dla kandydatów. Prowadząc rozmowę, zadajemy zazwyczaj bardzo dużą liczbę pytań. Odpowiedzi kandydatów powinny z kolei przekładać się na możliwość udzielenia odpowiedzi na pytania kluczowe dla procesu doboru. W przypadku wykształcenia i kwalifikacji dodatkowych największe znaczenie ma wyraźna zgodność tych elementów z wymaganiami stanowiska. W trakcie rozmowy informacje podane w życiorysie powinny zostać rozszerzone i pogłębione.

Kolejny kluczowy punkt rozmowy kwalifikacyjnej to analiza i ocena doświadczenia zawodowego. Tutaj szczegółowość pytań powinna być jeszcze większa. Powinniśmy dowiedzieć się wszystkiego: co kandydat robił w każdym miejscu pracy i na poszczególnych stanowisku, jakie miał problemy, a jakie sukcesy i radości, co chciał robić, a nie mógł, co mu przeszkadzało i dlaczego nie mógł sobie z tym poradzić.

W tej części nie ma pytań zbyt szczegółowych i dokładnych. Jeżeli na dane stanowisko poszukujemy profesjonalisty, to jest on w stanie odpowiedzieć absolutnie na każde pytanie związane z dotychczasową pracą. Dopiero zadanie dużej ilości pytań umożliwi nam określenie, czy to co kandydat robił jest zbieżne i w jakim stopniu z zakresem prac na stanowisku, na które odbywa się rekrutacja.

Właśnie odpowiedzi na pytania kandydatów mają dać nam wiedzę - pozwolić ponownie ocenić (pierwsza ocena ma zazwyczaj miejsce przy selekcji aplikacji) czy dany kandydat rzeczywiście odpowiada naszym wymaganiom. Z drugiej strony, kandydat w pierwszej rozmowie kwalifikacyjnej powinien przede wszystkim w sposób przekonujący uwiarygodnić treść swojego życiorysu, prowadzący natomiast zebrać informacje - w określonym układzie.

Oczywiście, pożądana jest duża ilość informacji, ale z drugiej strony należy pamiętać, że powinna być ona usystematyzowana, a chaotyczny jej napływ z rozmaitych źródeł może spowodować zaciemnienie obrazu i w rezultacie skłonić do błędnych lub pochopnych wniosków. Rozmowa kwalifikacyjna, a przede wszystkim pytania w niej zadawane i odpowiedzi na nie mają być najlepszym źródłem informacji, próbą stworzenia materiału porównawczego do podejmowania decyzji. Opis stanowiska pracy jest punktem wyjścia, ale też stanowi materiał „dyscyplinujący” prowadzących rozmowy.

Opisy stanowisk pozwalają również ograniczać subiektywizm w ocenach kandydatów, związany z osobistymi poglądami, doświadczeniami i uprzedzeniami osób, prowadzących rekrutację. Profesjonalnie prowadzona rekrutacja powinna uwzględniać te kryteria, które są najważniejsze. Dobrze przygotowany, szczegółowy opis stanowiska i jednocześnie faktyczne oparcie się na jego zapisach w praktyce rekrutacji pozwala zapewnić:

- a) przestrzeganie przepisów prawa, stosując bez wyjątku i w każdej rekrutacji zasady równych szans,
- b) profesjonalizm,
- c) rzetelność,
- d) powtarzalny charakter rozmów kwalifikacyjnych,
- e) rzetelny i uczciwy sposób porównywania kwalifikacji, cech i doświadczeń poszczególnych kandydatów.

<p>Skupiamy się na kwestiach istotnych, wracamy do spraw istotnych, drążymy tematy istotne – te, które wynikają z opisu stanowiska.</p>
--

3) Rozmowa kwalifikacyjna – przykłady pytań wstępnych

Autor: Jarosław Marciniak

1. W JAKI SPOSÓB TRAFIŁ/A PAN/I DO NASZEJ FIRMY?

Standardowe pytanie o charakterze dodatkowym (grzecznościowym), zadawane jako jedno z pytań, rozpoczynających rozmowę kwalifikacyjną.

Czego (merytorycznie) powinna dotyczyć odpowiedź na to pytanie?	Mimo, że pytanie ma charakter grzecznościowy, kandydat powinien na nie odpowiedzieć szybko i wprost, nawet jeżeli odpowiedź jest jednozdaniowa. Chodzi o nawiązanie kontaktu i po prostu rozpoczęcie rozmowy.
Co może dać nam odpowiedź na to pytanie i co uznamy za odpowiedź zadawalającą?	Ewentualna informacja o skuteczności poszczególnych, naszych kanałów rekrutacji.
W jaki sposób je zadawać?	Wprost.
Jak przekonywać i zachęcać opornego kandydata do udzielenia wartościowej odpowiedzi?	Brak chęci odpowiedzi na to pytanie zdarza się bardzo rzadko, w takim przypadku jednak może świadczyć o trudnościach komunikacyjnych, tremie lub innych problemach kandydata.

2. JAKIE SĄ PANA/I OCZEKIWANIA FINANSOWE?

Chociaż najczęściej zadaje się to pytanie we wstępnej fazie lub na końcu spotkania, może być ono zadawane na różnych etapach rozmowy kwalifikacyjnej - w kontekście innych pytań dotyczących na przykład osiągnięć i statusu kandydata w poprzednich miejscach pracy, jego motywacji, a także planów życiowych i zawodowych.

Czego (merytorycznie) powinna dotyczyć odpowiedź na to pytanie?	Wartości, wielkości i kwot - konkretnych poziomów oczekiwań.
Co może dać nam odpowiedź na to pytanie i co uznamy za odpowiedź zadawalającą?	Informację, czy zaakceptowany wcześniej (w poprzednich etapach rekrutacji) kandydat może być brany poważnie pod uwagę. Jeżeli występuje radykalna dysproporcja oczekiwań (na przykład są trzykrotnie większe niż nasze możliwości), to być może lepiej rozmowę szybko doprowadzić do końca. Odpowiedź zadawalająca powinna być konkretna, odnosząca się wyłącznie do danego stanowiska. Kandydat powinien się określić niejako „tu i teraz”, tak, aby można było odnieść jego oczekiwanie (a także porównać je z oczekiwaniami innych kandydatów) do naszych możliwości lub po prostu do wynagrodzenia ściśle przewidzianego na danym stanowisku.
W jaki sposób je zadawać?	Wprost, ale nie jako pierwsze czy drugie pytanie.
Jak przekonywać i zachęcać opornego kandydata do udzielenia wartościowej odpowiedzi?	Wielu kandydatów „krąży” z odpowiedzią, próbuje przerzucić piłeczkę na drugą stronę. W tym wypadku należy kandydata zdyscyplinować.

3. CZY DOTYCHCZAS WYKORZYSTYWAŁ PAN/I W PRACY ZAWODOWEJ ZNAJOMOŚĆ JĘZYKÓW OBCYCH? W JAKICH OKOLICZNOŚCIACH I W JAKIM ZAKRESIE?

W odniesieniu do kandydata, którego droga zawodowa świadczy o stałym wykorzystywaniu języka obcego, pytanie to będzie czystą formalnością lub wręcz stratą czasu.

Czego (merytorycznie) powinna dotyczyć odpowiedź na to pytanie?	Za zadawalającą odpowiedź należy uznać taką, w której kandydat po pierwsze przedstawi sytuacje, w których posługiwał się językiem obcym, po drugie, w której dokładnie opíše zakres swoich umiejętności językowych wynikający z praktyki.
Co może dać nam odpowiedź na to pytanie i co uznamy za odpowiedź zadawalającą?	Zwiększa prawdopodobieństwo, iż to, co kandydat zadeklarował w aplikacji jest zgodne z rzeczywistością.

W jaki sposób je zadawać?	Należy je zadawać w sytuacji, w której wymagana jest praktyczna znajomość języka obcego na stanowisku będącym przedmiotem rekrutacji, a z życiorysu kandydata nie wynika bezpośrednio, że miał on praktyczny kontakt z językiem (a deklaruje jego znajomość).
Jak przekonywać i zachęcać opornego kandydata do udzielenia wartościowej odpowiedzi?	Podkreślać znaczenie języka obcego w pracy na stanowisku, na które aplikuje.

4. CZY MOŻE PAN/I W JAKIŚ SPOSÓB UDOKUMENTOWAĆ ZNAJOMOŚĆ JĘZYKÓW OBCYCH?

Kandydaci nierzadko deklarują dobrą, a nawet bardzo dobrą znajomość języka, niezałączając przy tym do swoich aplikacji żadnych dokumentów poświadczających ten fakt. Mimo to warto zapytać o nie w rozmowie kwalifikacyjnej. Chodzi tu nie tylko o standardowe zaświadczenia i certyfikaty poświadczające określony poziom znajomości języka, ale też o nierzadko znajdujące się w posiadaniu kandydata dokumenty, które opracował w danym języku (prezentacje, pisma, notatki, artykuły).

Czego (merytorycznie) powinna dotyczyć odpowiedź na to pytanie?	Dokumentów, certyfikatów, zaświadczeń lub innych dokumentów - opracowań zrealizowanych osobiście przez kandydata.
Co może dać nam odpowiedź na to pytanie i co uznamy za odpowiedź zadowalającą?	Zwiększa prawdopodobieństwo, iż to, co zadeklarował w aplikacji jest zgodne z rzeczywistością.
W jaki sposób je zadawać?	Należy je zadawać, w sytuacji, w której wymagana jest praktyczna znajomość języka obcego na stanowisku będącym przedmiotem rekrutacji, a z życiorysu kandydata nie wynika bezpośrednio, że miał on praktyczny kontakt z językiem (a deklaruje jego znajomość).
Jak przekonywać i zachęcać opornego kandydata do udzielenia wartościowej odpowiedzi?	Podkreślać znaczenie języka obcego w pracy na stanowisku, na które aplikuje.

5. CZY OBECNIE DOSKONALI PAN/I ZNAJOMOŚĆ JAKIEGOŚ JĘZYKA OBCEGO?

Pytanie o charakterze dodatkowym.

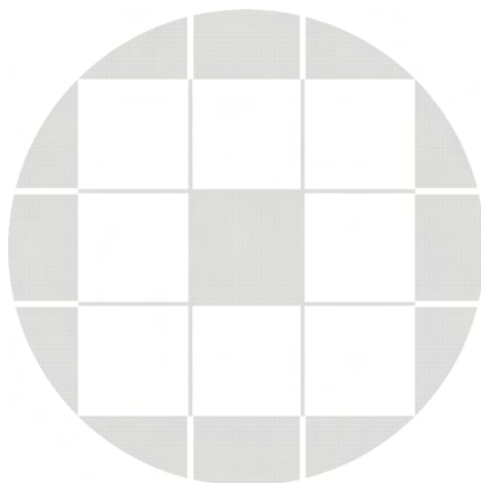
<p>Czego (merytorycznie) powinna dotyczyć odpowiedź na to pytanie?</p>	<p>W przypadku odpowiedzi twierdzącej, konieczne jest krótkie przedstawienie przez kandydata, gdzie konkretnie doskonali znajomość danego języka. W odniesieniu do nauki zorganizowanej: rodzaj kursu, poziom, częstotliwość zajęć, a nawet informacje o lektorach. Natomiast w przypadku deklarowanej nauki samodzielnej wskazane jest przedstawienie konkretnych źródeł, formy przyswajania wiedzy i zakresu merytorycznego, a także częstotliwości samodzielnej pracy.</p>
<p>Co może dać nam odpowiedź na to pytanie i co uznamy za odpowiedź zadawalającą?</p>	<p>Potwierdza deklarowane w aplikacji zainteresowanie danym językiem obcym, pozwala lepiej rokować na przyszłość w kwestii językowej.</p>
<p>W jaki sposób je zadawać?</p>	<p>Wprost, w sytuacji, w której wymagana jest praktyczna znajomość języka obcego na stanowisku będącym przedmiotem rekrutacji.</p>
<p>Jak przekonywać i zachęcać opornego kandydata do udzielenia wartościowej odpowiedzi?</p>	<p>Podkreślać znaczenie języka obcego w pracy na stanowisku, na które aplikuje.</p>

6. CZY JEST PAN/I GOTOWY/A DO NAPISANIA W TEJ CHWILI TESTU Z JĘZYKA OBCEGO WYMAGANEGO NA STANOWISKU BĘDĄCYM PRZEDMIOTEM NINIEJSZEJ REKRUTACJI?

Alternatywą do tego pytania może być również pytanie: „Czy możemy dalszą część niniejszej rozmowy poprowadzić w języku obcym preferowanym na stanowisku będącym przedmiotem niniejszej rekrutacji?”. W przypadku bezwzględnego wymogu znajomości języka obcego i faktycznie dużego znaczenia tej umiejętności na stanowisku będącym przedmiotem rekrutacji, odpowiedź kandydata powinna być oczywiście zawsze twierdząca.

3) Rozmowa kwalifikacyjna – przykłady pytań wstępnych

Czego (merytorycznie) powinna dotyczyć odpowiedź na to pytanie?	Okazania gotowości - tu i teraz.
Co może dać nam odpowiedź na to pytanie i co uznamy za odpowiedź zadowalającą?	Potwierdza informacje deklarowane w aplikacji lub świadczy o odwadze kandydata.
W jaki sposób je zadawać?	Na zakończenie części rozmowy o kwestiach językowych, szczególnie gdy mamy więcej wątpliwości niż na początku.
Jak przekonywać i zachęcać opornego kandydata do udzielenia wartościowej odpowiedzi?	Podkreślać znaczenie języka obcego w pracy na stanowisku, na które aplikuje.



Rozdział 3

Badanie kompetencji pracowników

1) Profile kompetencyjne – jak zarządzać różnorodnością w firmie?

Autor: Anna Markiewicz

Ludzie to bezcenny zasób, bez którego żadna firma nie jest w stanie zrealizować swoich celów. Przedsiębiorstwa, funkcjonujące na rynku, muszą sprostać wyzwaniom związanym z koniecznością ciągłego dostosowywania się do zachodzących zmian. Muszą umieć przetrwać w warunkach ciągle zaostrzającej się konkurencji. Jednak, w miarę przemian społecznych, coraz większym wyzwaniem staje się także pozyskanie i utrzymanie takich zasobów ludzkich, które pozwolą firmom realizować ich strategiczne cele. W obliczu takich wyzwań ważne jest odpowiednie zarządzanie kompetencjami i różnorodnością w firmie. Artykuł omawia najważniejsze zagadnienia, dotyczące kompetencji i procesu zarządzania nimi w organizacji.

1. Zmiany motorem rozwoju - dobre praktyki ZZL

W społeczeństwie polskim zachodzą zmiany, mające istotny wpływ na kształt rynku pracy. Wśród tych zmian wymienić należy między innymi proces starzenia się społeczeństwa polskiego, czyli kolejny aspekt, w którym coraz bardziej upodabniamy się do społeczeństw Europy Zachodniej. Ponadto, od wstąpienia Polski do Unii

Europejskiej w 2004 r. kolejne europejskie rynki pracy otwierają się na naszych pracowników, a do pracy za granicą rusza coraz więcej Polaków.

Wymienione uwarunkowania dotyczą dziś firm funkcjonujących na rynku polskim w takim samym stopniu jak w Europie Zachodniej czy Ameryce Północnej. Globalizacja i związany z nim rosnący udział firm, funkcjonujących na rynkach europejskich i ogólnosiwiatowych stanowią napęd dla rozwoju profesjonalnych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce. Większość firm docenia dziś znaczenie profesjonalnych systemów rekrutacji i selekcji, zarządzania rozwojem, wierzy w istotę programów zarządzania talentami czy też systemów motywacyjnych. Z drugiej strony spadek bezrobocia i emigracja pracowników z Polski do krajów Europy Zachodniej wywołały nowe ważne zjawisko - poszukiwanie pracowników w grupach społecznych, pozostających dotąd nieco na uboczu. Pracodawcy coraz chętniej rekrutują pracowników spośród osób po 50. roku życia, kobiet powracających do pracy po długotrwałej przerwie w zatrudnieniu czy też osób niepełnosprawnych. Koniecznym staje się tworzenie nowej kultury organizacyjnej, ułatwiającej tworzenie sprawnie działających zespołów, których członkowie różnią się od siebie nie tylko poziomem kwalifikacji i kompetencji, ale także wiekiem, sprawnością fizyczną, sytuacją rodzinną czy stylem życia. Rośnie rola programów **CSR (społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw)**, a wśród nich programów zarządzania różnorodnością czy też równych szans. U podłoża tych systemów leży głębokie przekonanie, że odpowiednio zarządzana różnorodność stanowi potężny zasób firmy, mogący generować takie same korzyści ekonomiczne jak wszystkie inne rodzaje zasobów.

2. Coraz trudniej o pracowników

Starzenie się społeczeństwa i emigracja to nie jedyne czynniki odpowiedzialne za zmiany na rynku pracy. Również zmiany w systemie szkolnictwa zawodowego doprowadziły praktycznie do zniknięcia pewnych grup zawodowych z systemu edukacji. Popyt na robotników wykwalifikowanych takich, jak tokarze, spawacze czy robotnicy budowlani, znacznie przewyższa podaż. Również rosnące koszty pracy skłaniają pracodawców do poszukania pracowników w krajach sąsiadujących takich, jak Białoruś, Ukraina czy tak odległych jak Chiny.

Innym stosowanym przez firmy rozwiązaniem jest zatrudnianie osób, nieposiadających wymaganych kwalifikacji i tworzenie wewnątrz firmowych systemów kształcenia, co stanowi swoisty powrót to rozwiązań z czasów socjalizmu i przyzakładowych szkół kształcących przyszłe kadry. W obliczu zachodzących zmian na rynku pracy i wynikających z tego ograniczeń, szczególnie istotnym wydaje się być **stworzenie zintegrowanego systemu zarządzania zasobami ludzkimi w firmie**. Tylko taki system umożliwi firmom pozyskiwanie, dobór, rozwój i, co nie mniej ważne, utrzymanie w firmie kompetentnych i wykwalifikowanych ludzi.

3. Parę słów o kompetencjach

Nie ma jednej definicji pojęcia „kompetencje”. W literaturze na ten temat można napotkać wiele różnych opisów. **Do kompetencji zaliczamy:**

- a. **wiedzę,**
- b. **umiejętności,**
- c. **zdolności,**
- d. **sposoby działania,**
- e. **cechy osobowości,**
- f. **postawy,**
- g. **zainteresowania,**
- h. **inne cechy, które wykorzystane razem w działaniu prowadzą do osiągnięcia efektów pracy zgodnych z celami strategicznymi danej organizacji.**

Kompetencje to jednak coś więcej niż wymienione wyżej składowe. Można bowiem określić je jako umiejętność wykorzystania wszystkich posiadanych zasobów, w taki sposób, aby realizować zadania zgodnie z przyjętymi standardami.

Tradycyjnie, to określone cechy osobowości uważane były za niezbędne uwarunkowanie sukcesu zawodowego. Miarą skuteczności pracownika były jego przeszłe dokonania, zaś odpowiednie wykształcenie i zdobyte uprawnienia gwarantem profesjonalizmu. Niewątpliwie wykształcenie, doświadczenie i osobowość odgrywają bardzo dużą rolę, jednak coraz bardziej popularnym staje się przekonanie, że bez odpowiednio rozwiniętych kompetencji wymienione wyżej czynniki nie dają gwarancji sukcesu. Dziś uważa się, że to właśnie odpowiednio

rozwinęte kompetencje, a nie wiedza, zdobyte uprawnienia czy cechy osobowości, gwarantują właściwą efektywność zarządzania. Choć niestety tradycyjny proces kształcenia nie uwzględnia kompetencji, które uznawane są przez pracodawców za najbardziej pożądane.

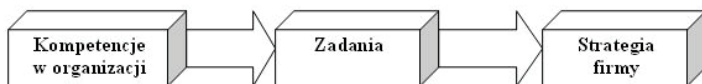
4. Charakterystyka kompetencji

Jedną z podstawowych cech kompetencji jest ich **powiązanie z określonym działaniem zawodowym**, co oznacza, że przejawiają się one w konkretnych zachowaniach, zapewniających skuteczność w realizacji zadania.

Drugą charakterystyczną własnością kompetencji jest ich **zmienność** (w odróżnieniu od cech osobowości). Dzięki temu można je doskonalić i rozwijać, a zatem zarządzać nimi, tworząc programy zarządzania kompetencjami zawodowymi.

Trzecią właściwością kompetencji jest ich **mierzalność**. Obok zmienności to właśnie możliwość dokonywania pomiaru kompetencji stanowi o jej praktycznym zastosowaniu w zarządzaniu. Posługując się skalami, stopniującymi stopień opanowania poszczególnych kompetencji, możemy zmierzyć ich aktualny poziom w organizacji, a następnie określić poziom jaki jest nam potrzebny, aby organizacja mogła osiągnąć założone cele. W ten sposób określamy lukę kompetencyjną i planujemy takie działania, które umożliwią nam jej wypełnienie.

Rysunek 1. Kompetencje a strategia firm



5. Skąd się wzięło zarządzanie kompetencjami?

Wzrost zainteresowania zarządzaniem kompetencjami nastąpił na przełomie lat 80. i 90. XX wieku. Był skutkiem wspomnianej już wcześniej globalizacji i szybko postępujących zmian technologicznych. Zmiany te skutkowały koniecznością wykreowania nowego modelu zarządzania pracą własną i innych w dynamicznie zmieniającym się

otoczeniu. Szybki rozwój technologiczny zmienił radykalnie tradycyjne zakresy zadań związane w większością stanowisk, nie tylko w dziedzinach związanych z informatyką. Równie szybko zmieniają się oczekiwania klientów w związku z zaostrzającą się konkurencją na rynku, dlatego elastyczność w dopasowywaniu się do tych oczekiwań wymaga od firm dokonywania ciągłych zmian w zadaniach wykonywanych przez pracowników. Zakres i tempo zmian rzuca firmom wyzwanie tworzenia takich rozwiązań w zakresie zasobów ludzkich, które nadążyłyby za zmianami w firmach i ich otoczeniu zewnętrznym. Odpowiedzią na te wyzwania może stać się **zintegrowany model zarządzania kompetencjami**.

6. Zarządzanie kompetencjami - model kompetencyjny

Budując model kompetencyjny, **dzielimy kompetencje na:**

- a. **ogólne i szczegółowe,**
- b. **progowe i dotyczące działania,**
- c. **bazowe i wykonawcze.**

Tabela 1. Podział kompetencji

Rodzaj kompetencji	Opis	Przykład
Ogólne (nazywane też uniwersalnymi, organizacyjnymi, korporacyjnymi)	Dotyczą wszystkich osób, pracujących w danym zawodzie bądź też wszystkich członków organizacji, ale są wykonywane na różnych poziomach.	1. Identyfikacja z firmą. 2. Etyka i wartości. 3. Nastawienie na klienta. 4. Języki obce. 5. Wiedza zawodowa.
Szczegółowe	Dotyczą kategorii zawodowych (np. kierownicy, specjaliści) lub poszczególnych funkcji.	Kompetencje menedżerskie (np. budowanie zespołów, organizowanie, planowanie, myślenie strategiczne, przywództwo).
Progowe	Podstawowe kompetencje wymagane na danym stanowisku.	1. Umiejętność obsługi komputera. 2. Wykształcenie kierunkowe.

1) Profile kompetencyjne – jak zarządzać różnorodnością w firmie?

Bazowe (nazywane też podstawowymi dyspozycjami)	Stanowią bazę dla innych kompetencji.	1. Kompetencje poznawcze (np. rozwiązywanie problemów, kreatywność). 2. Kompetencje społeczne (np. relacje z otoczeniem, komunikatywność, kultura osobista). 3. Kompetencje osobiste (np. odporność na stres, zaangażowanie, sumienność).
Wykonawcze	Związane z konkretnymi działaniami zawodowymi na stanowisku.	1. Znajomość branży. 2. Techniki sprzedaży. 3. Diagnozowanie potrzeb klienta.

Efektom wdrożenia modelu kompetencyjnego w danej firmie są **profile kompetencji**. W ten sposób zostaje przedstawiony opis kompetencji poszczególnych stanowisk albo grup stanowisk. Profile te służą również do opisu projektów szkoleniowych, obejmujących grupy pracowników bądź też planowania działań rozwojowych dla poszczególnych pracowników. Stanowią także podstawę planowania potrzeb rekrutacyjnych i tworzenia profili selekcyjnych.

Profil kompetencji jest uporządkowanym zestawem kompetencji zawodowych odpowiednich dla konkretnego stanowiska, roli w organizacji lub określonego zawodu. Tworzy więc zbiór kompetencji niezbędnych do wykonania zadania zgodnie ze standardami przyjętymi w danym zawodzie czy organizacji.

Uwzględniając poszczególne grupy kompetencji, profil odnoszący się do danego stanowiska powinien składać się z kilku warstw:

- kompetencje ogólno-organizacyjne**, wynikające z celów i zadań ogólnych organizacji, przypisane na różnym poziomie poszczególnym stanowiskom,
- kompetencje merytoryczne**, dotyczące konkretnej dziedziny w ramach podziału zadań wewnątrz organizacji, w obrębie której ulokowane jest dane stanowisko,
- kompetencje zadaniowe**, związane z realizowanymi na danym stanowisku zadaniami.

Profil kompetencyjny określa, które kompetencje uważamy za kluczowe z punktu widzenia efektywnego wykonywania pracy na danym stanowisku oraz jakiego poziomu sprawności merytorycznej wymaga dane stanowisko.

7. Zastosowanie profili kompetencyjnych

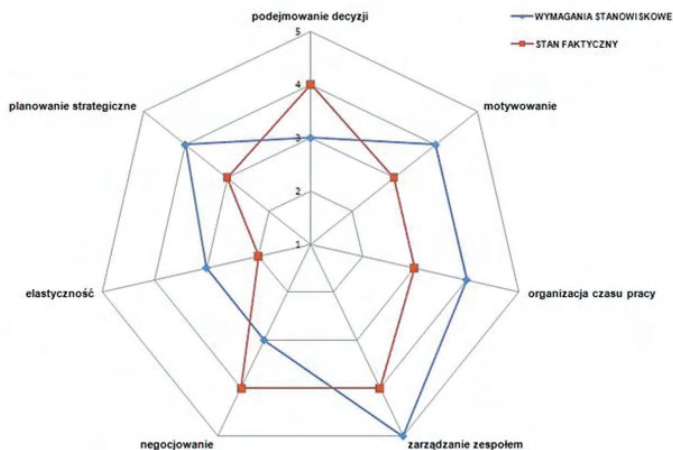
Profile kompetencyjne, jako narzędzie zarządzania kompetencjami zawodowymi, znajdują najczęstsze **zastosowanie w:**

- opisach stanowisk,
- rekrutacji i selekcji,
- systemach ocen pracowniczych,
- budowaniu ścieżek kariery.

8. Opisy stanowisk w oparciu o profile kompetencyjne

Zdefiniowany profil kompetencji stanowi uzupełnienie tradycyjnego opisu stanowisk, określającego w głównej mierze usytuowanie stanowiska w strukturze oraz zadania na danym stanowisku pracy. **Każda z określonych w profilu kompetencji jest wyskalowana**, czyli istnieje kilka poziomów jej nabycia. Na profilu stanowiska zaznacza się np. linią przerywaną aktualny poziom opanowania kompetencji przez pracownika, a linią ciągłą stan pożądany, określany przez firmę.

Rysunek 2. Przykład stanowiskowego profilu kompetencji. Porównanie wymagań ze stanem faktycznym



9. Profile kompetencyjne w rekrutacji i selekcji

Proces rekrutacji i selekcji można opisać jako proces wprowadzania do organizacji kompetencji niezbędnych do realizacji jej strategicznych celów. Nowi pracownicy wprowadzani do firmy powinni posiadać požądane przez organizację kompetencje lub też potencjał do ich rozwoju.

Profil kompetencyjny wykorzystywany w procesie rekrutacji i selekcji pozwala określić jednoznacznie jakich cech, wiedzy, umiejętności i postaw poszukujemy u kandydatów do pracy. W ten sposób możemy uniknąć błędu zatrudniania osób, które posiadają co prawda odpowiednie wykształcenie i doświadczenie zawodowe, ale ze względu na brak odpowiednich kompetencji nie potrafią skutecznie realizować zadań na określonym stanowisku.

W rekrutacji opartej na modelu kompetencji wykorzystujemy następujące narzędzia:

- a. testy kompetencyjne,
- b. zadania sytuacyjne,
- c. ćwiczenia praktyczne, badające poziom określonych kompetencji,
- d. kwestionariusze rekrutacyjne,
- e. rozmowy kwalifikacyjne z użyciem scenariuszy.

10. Profile kompetencyjne w zarządzaniu talentami i planowaniu ścieżek kariery

Przeprowadzenie diagnozy pracowników pod kątem kompetencji pozwala określić bieżący poziom kompetencji oraz potencjał rozwojowy poszczególnych osób. Diagnoza taka może posłużyć jako narzędzie planowania i tworzenia ścieżek kariery zawodowej oraz planowania działań rozwojowych. Profile wymagań kwalifikacyjno-kompetencyjnych porównywane są z indywidualnymi profilami konkretnych pracowników. Dzięki takiemu porównaniu określona zostaje różnica pomiędzy potencjalnym a rzeczywistym profilem stanowiska pracy. W efekcie uzyskujemy informację na temat trafności doboru pracownika na stanowisku pracy oraz jego możliwościach w zakresie dalszego rozwoju. Znajduje to również zastosowanie w odniesieniu do całości zasobów ludzkich w organizacji. Diagnoza poziomu bieżących kompetencji i potencjału rozwojowego pozwala zdefiniować grupę pracowników utalentowanych, gotowych do awansu bądź też rokujących na przyszłość, czyli takich, w których warto inwestować.

11. Profile kompetencyjne w Systemie Ocen Pracowniczych

System Ocen Pracowniczych łączy w sobie **funkcję wartościującą**, która określa przydatność pracownika na stanowisku pracy, z **funkcją rozwojową**, umożliwiającą planowanie kształcenia i rozwoju pracownika. System ocen oparty o kompetencje zdefiniowane w profilu kompetencyjnym koncentruje się na tych aspektach pracy, które zostały zdefiniowane jako kluczowe z punktu widzenia efektywności stanowiska. Pracownik dowiadyuje się jakie są oczekiwane wyniki pracy, które aspekty pracy mają istotny wpływ na wyniki i ocenę oraz jakie są możliwe kierunki rozwoju.

12. Podsumowanie

Dzięki swojej przejrzystości, **profile kompetencyjne** stanowią skuteczne narzędzie komunikacji na wielu poziomach - między przełożonym a pracownikiem, pracodawcą a kandydatem, kadrami menedżerską a działem personalnym. Stanowią wspólny język opisu wymagań stawianych członkom danej organizacji, wspólny punkt odniesienia dla wszystkich grup, tworząc przez to równe szanse dla wszystkich jej członków. Poprzez swoją uniwersalność stanowią połączenie dla wielu istotnych procesów zarządzania zasobami ludzkimi. Właściwie zaplanowane i wykorzystane motywują, promują właściwe postawy, wskazują kierunki rozwoju i ułatwiają osiągnięcie celów poprzez zmniejszenie obszarów deficytowych.

2) Assessment center w rozwoju kadry zarządzającej

Autor: Małgorzata Wnęk-Kolaska

Jednym z kluczowych zadań działu personalnego jest ukierunkowanie i wspieranie rozwoju kadry kierowniczej w sposób pozwalający na możliwie najbardziej efektywną realizację strategii biznesowej firmy. Zadanie to wymaga zidentyfikowania czynników w największym stopniu przekładających się na sukces strategii bi-

znesowej. Oprócz uwarunkowań technicznych i technologicznych oraz koniunktury rynkowej do czynników o największym wpływie na osiągnięcie celów biznesowych należy potencjał kompetencyjny i rozwojowy ludzi, jakimi organizacja dysponuje.

Jednak ocena stopnia gotowości pracowników do działań zgodnych z wymogami strategii jest zadaniem dość trudnym. Do narzędzi dostarczających takiej informacji należy Assessment Center („Ośrodek Oceny”). Metodą wymienianą równolegle jest Development Center („Ośrodek Rozwoju”). Obie metody stanowią najbardziej rzetelne i uznane podejście do oceny potencjału i kompetencji zawodowych oraz pozwalają na trafne prognozowanie rozwoju zawodowego. Z racji kosztów i stosunkowo skomplikowanej logistyki stosowane są zwłaszcza w odniesieniu do kadry kierowniczej. Pomimo, że obie metody skonstruowane są w podobny sposób i wykorzystują tę samą technikę diagnostyczną, jednak ich cele i zastosowanie mogą być nieco różne. Rodzaj celu organizacyjnego determinuje wybór konkretnego podejścia.

Nakierowanie na szybką i przejrzystą informację o pracowniku w postaci rzetelnej oceny stopnia spełnienia określonych kryteriów jest bardziej charakterystyczne dla badania Assessment Center (Ośrodek Oceny).

W przypadku kandydata do pracy może to być decyzja przyjąć/nie przyjąć, w przypadku menedżera zakres decyzji jest szerszy dotyczy np. takich kwestii jak awansować / nie awansować, pozostawić / nie pozostawić.

Assessment Center to przedsięwzięcie punktowe, nakierowane bardziej na ocenę status quo niż na proces, natomiast Development Center to przedsięwzięcie bardziej liniowe, proces, w którym ocena status quo stanowi podstawę do zaplanowania i kontynuacji działań ewaluacyjnych. Z punktu widzenia uczestnika istotna jest zapewne jeszcze taka różnica, że udział w AC następuje z inicjatywy organizacji, stanowiąc niejako „propozycję nie do odrzucenia”, podyktowaną istotnymi względami organizacyjnymi (reorganizacja, zmiana, dynamiczny rozwój i potrzebą obsadzenia nowych stanowisk). Natomiast udział w Development Center może być dowolny, oparty o nominację mającą charakter nobilitujący lub zakładającą dodatkowe kryteria, wymagające spełnienia.

Potrzeba rozbudowanej informacji jest bardziej charakterystyczna dla badania typu Development Center (Ośrodek Rozwoju).

Zawiera wskazanie mocnych i słabych stron, doprecyzowanie optymalnego sposobu wykorzystania potencjału, określenie zakresu modyfikowania deficytów, zindywidualizowania planów szkoleniowych czy zaprogramowania rozwoju kariery.

W toku zmieniającego się dynamicznie kontekstu rynkowego i biznesowego różnice pomiędzy AC i DC nieco się zacierają i mamy do czynienia z tendencją do wymiennego stosowania tych nazw. Warto więc skupić się nie tyle na wykazywaniu odrębności metodologicznych obu podejść ile na możliwie efektywnym wykorzystaniu danej metody w procesie oceny kompetencji i potencjału kierowniczego.

Assessment Center cieszy się zasłużoną sławą jednej z najbardziej obiektywnych ale też i najtrudniejszych metod oceny potencjału zawodowego pracownika. Rola tego narzędzia w procesie oceny kompetencji, zwłaszcza kadry kierowniczej, zyskała na znaczeniu szczególnie w ostatnim czasie. Pomimo kryzysu, który osłabił możliwości działów personalnych dotyczące inwestycji w kapitał ludzki, Assessment Center pozostaje działaniem, którego użyteczność broni się zarówno pod względem merytorycznym jak i kosztowym. Nie jest metodą tanią w realizacji, jednak konieczność optymalizowania kosztów, która zmusiła wiele organizacji do poszukiwania oszczędności jednocześnie skłoniła je do usprawniania procesów zarządzania. Konieczność podnoszenia wydajności i oczekiwanie coraz większej efektywności wymaga przede wszystkim prawidłowego rozpoznania potencjału kompetencyjnego organizacji. Metoda Assessment Center doskonale odpowiada na te potrzeby. Jest narzędziem pozwalającym na stosunkowo szybkie i rzetelne zidentyfikowanie kompetencji zawodowych, określenie możliwości rozwojowych oraz dokonanie na tej podstawie dopasowania kompetencji do wymogów obecnych bądź przyszłych stanowisk. AC najczęściej wykorzystywane jest przez organizacje, które w krótkim czasie dokonać muszą znaczącej reorganizacji kapitału ludzkiego bądź te, dla których polityka planowania karier i określania długofalowej ścieżki szkoleniowo-rozwojowej stanowi priorytet, zwłaszcza w odniesieniu do pracowników ze szczebla zarządzania.

Decydując się na przeprowadzenie Assessment Center stajemy zazwyczaj przed dość typowym dylematem. Z jednej strony w ramach optymalizacji potencjału menedżerskiego mamy takie priorytety jak zwiększenie trafności doboru wewnętrznego, tworzenie perspektywy kariery, czy trafne zaadresowanie działań rozwojowych, z drugiej zaś strony mamy znaczący koszt przeprowadzenia procesu oceny kadr, nie zawsze możliwy do poniesienia z racji szczupłego budżetu oraz realną trudność wyliczenia stopy zwrotu z inwestycji w ocenę kompetencji.

Jednak Assessment Center jest metodą diagnozy, przewyższającą trafnością inne metody oceny potencjału i kompetencji, a wyniki uży-

skane podczas AC stanowią cenną podstawę wielu istotnych decyzji zarządczych. Ponieważ decyzje podejmowane w odniesieniu do kadry kierowniczej mają zazwyczaj długofalowe konsekwencje a ich wpływ na kwestie finansowe jest oczywisty, to ryzyko ewentualnego błędu jest więc znacznie większe jeśli nie skorzystamy z merytorycznej podstawy jaką zapewnia AC. Na opłacalność Assessment Center wpływa fakt, iż AC pozwala na identyfikowanie ludzi o wysokim potencjale i ich adekwatną alokację a także umożliwia ocenę luki pomiędzy stanem obecnym czyli aktualnym poziomem kompetencji a stanem pożądanym, czyli poziomem pozwalającym skutecznie realizować cele wynikające ze strategii. Rozpiętość luki kompetencyjnej, zwłaszcza w grupie kadry kierowniczej, stanowi informację o charakterze strategicznym, pozwalającą na podejmowanie właściwych działań interwencyjnych.

Metoda Assessment Center uwzględnia w swojej konstrukcji strategiczne potrzeby organizacji i zakłada, iż to właśnie względem nich powinna być dokonywana ocena kompetencji. W konsekwencji, zarówno ocena kompetencji jak i decyzje bazujące na uzyskanych wynikach podejmowane są w kontekście strategii biznesowej. Dla zachowania wysokiej użyteczności biznesowej metoda bazuje na kilku istotnych założeniach:

- po pierwsze, każdy pracownik posiada indywidualne możliwości rozwojowe i może w toku pracy rozwinąć swoje umiejętności, co sprawia, iż jego wkład w realizację strategii może być w pełni wymierny;
- po drugie, możliwości rozwojowe pracowników powinny być rozpoznane i optymalnie wykorzystane w kontekście organizacji, w której pracownik aktualnie pracuje, co sprawia, iż wkład pracownika w realizację strategii może być modyfikowalny w toku jego pracy w danej organizacji;
- po trzecie, organizacje zazwyczaj potrzebują ludzi o różnych kompetencjach, którzy mogą wykonywać zróżnicowane zadania i w różnorodny sposób przyczyniać się do realizacji strategii, co sprawia, iż wykorzystanie potencjału pracownika może być optymalizowane z korzyścią dla obu stron;

Definiując kryteria oceny trzeba odnieść się do kilku kwestii mających związek ze strategią organizacji.

- Jakie obszary wyników są kluczowe z punktu widzenia celów organizacji?
- Czym charakteryzuje się lider odnoszący sukcesy w danym obszarze?

Przygotowanie charakterystyki lidera związane jest z przeanalizowaniem sposobu, w jaki menedżer zazwyczaj się zachowuje i czym wyróżnia się jego zachowanie w odniesieniu do stawianych mu wyzwań.

Model kompetencji definiowany do oceny menedżerów musi być zharmonizowany z modelem biznesowym organizacji i jej strategią. Powinien uwzględniać kierunek myślenia od „góry” do „dołu”, czyli od kompetencji uniwersalnych do kompetencji specyficznych, istotnych dla ról czy grup stanowiskowych, np. menedżerskich. Model kompetencji menedżerskich powinien być tak opracowany, aby pozwalał na ocenę, czy menedżer posiada kompetencje modyfikujące – zmieniające organizację, ludzi, zachowania i postawy, odnoszące się do wizji przyszłości, w jakim zakresie wspiera przebieg procesu zmian w firmie, a także na ocenę, w jakim stopniu menedżer posiada kompetencje o charakterze stabilizującym, odnoszącym się do aktualnego zapotrzebowania na przywództwo.

Badanie metodą AC odnosi się do oceny stopnia posiadania konkretnych kompetencji, w sposób pozwalający na pomiar ich obserwowalnych przejawów. Kluczowym aspektem, wpływającym na to, czy badanie spełni swoją rolę jest dobór kompetencji czyli kryteriów badawczych oraz bezpośrednio z tym związany dobór właściwych technik oceny tych kryteriów.

Ocena kompetencji menedżerskich sprzyja organizacjom zorientowanym przyszłościowo, dążącym do rozwijania tzw. „kompetencji jutra”. Zaprojektowanie modelu kompetencji pod kątem celów biznesowych zdefiniowanych w długiej perspektywie czasowej pozwala na ocenę luki kompetencyjnej i spełnia rolę wyznacznika perspektywy i kierunków rozwoju pomiędzy stanem na dzisiaj a pożądanym poziomem „kompetencji jutra”.

Kompetencje są kombinacją praktycznych, obserwowalnych, stosowanych w praktyce zachowań, postaw, motywacji, wiedzy oraz umiejętności, które łącznie tworzą przewagę konkurencyjną organizacji.

W analizie kompetencji należy skoncentrować się na tym, jak pracownicy tworzą wartość i co decyduje o sukcesie w realizacji stawianych przed nimi celów i zadań. Kompetencje pozwalają na dokonywanie rozróżnienia pracowników efektywnych z punktu widzenia strategii biznesowej właśnie tej organizacji, od takich, których działania, obiektywnie wartościowe, nie są jednak skuteczne w otoczeniu biznesowym, w jakim pracownik aktualnie funkcjonuje.

Assessment Center obejmować może ocenę kompetencji funkcjonalnych, tzw. fachowych, ściśle związanych z obszarem funkcjonalnym, w jakim menedżer realizuje swoją rolę kierowniczą (np. wiedza z zakresu IT, znajomość rachunkowości zarządczej, wiedza z zakresu technologii wydobywania złóż) oraz ocenę tzw. kompetencji „miękkich” (np. przywództwo, komunikacja, podejmowanie decyzji). W praktyce najczęściej jednak ocena kompetencji menedżerskich dotyczy stylu

funkcjonowania zawodowego, czyli kompetencji, które w największym stopniu determinują skuteczność menedżera w zarządzaniu innymi. Styl zarządzania, oparty zarówno o predyspozycje jak i posiadane umiejętności oraz indywidualne sposoby korzystania z posiadanej wiedzy i doświadczenia definiujemy właśnie w postaci konkretnych kompetencji.

10 najbardziej pożądanых kompetencji menedżerskich przytoczonych przez M. Armstronga w podręczniku „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”:

1. Komunikacja
2. Orientacja na osiągnięcia/wyniki
3. Skupienie się na kliencie
4. Praca zespołowa;
5. Przywództwo
6. Planowanie i organizowanie pracy
7. Świadomość komercyjna/handlowa
8. Elastyczność/umiejętność przystosowywania się
9. Stymulowanie rozwoju innych ludzi
10. Umiejętność rozwiązywania problemów

W praktyce, większość organizacji przeprowadzając projekty oceny kompetencji kadry kierowniczej korzysta z bardzo zbliżonych do siebie zestawów kompetencji menedżerskich. Do najczęściej badanych kompetencji menedżerskich należy m.in. Strategiczne myślenie, Przywództwo, Planowanie i organizacja pracy, Komunikacja, Rozwiązywanie problemów, Podejmowanie decyzji, Orientacja na wyniki/rezultaty. Pozornie, listy kompetencji definiowanych do badania menedżerów nie różnią się zasadniczo od siebie. Analizując listy kompetencji jedynie po ich nazwach możemy nie dostrzec tego, co związane jest ze specyfiką branży, strategią czy celami biznesowymi danego unitu biznesowego. Dla przykładu, organizacja badająca swoich menedżerów z różnych departamentów wskazała do badania bardzo podobne zestawy kompetencji. Oba modele zawierały zbliżoną ilość kompetencji (10 i 9), a w tak zdefiniowanym modelu siedem kompetencji było identycznych. Główne różnice uwidoczniły się natomiast w definicjach kompetencji i sposobie ujęcia szczegółowej skali behawioralnej. Każda kompetencja jest opisana w sposób bezpośrednio powiązany ze strategią organizacji (*np. co oznacza w naszej organizacji „Ukierunkowanie na rezultaty” u menedżera sprzedaży? Co oznacza ta kompetencja u menedżera obszaru wsparcia?*). Rozpisanie skali behawioralnej wiąże się ze wskazaniem przykładów najbardziej pożądanых zachowań, zróżnicowanych dla kilku poziomów oceny, a także wskazania zachowań niepożądanых, świadczących

o deficytach kompetencji. Przykłady zachowań negatywnych również są składową częścią opisów kompetencji.

Przykładowa lista kompetencji dla Menedżerów sprzedaży

1. Umiejętności interpersonalne
2. Umiejętności prezentacyjne
3. Umiejętności negocjacyjne
4. Odporność na stres i działanie w presji
5. Orientacja na klienta
6. Umiejętność analizy i wnioskowania
7. Przedsiębiorczość
8. Ukierunkowanie na rezultaty
9. Umiejętność podejmowania decyzji
10. Umiejętność zarządzania ludźmi

Skale zastosowane do oceny kompetencji mogą mieć różny charakter, począwszy od zróżnicowanej ilości poziomów (od trzech do nawet dziesięciu) przez sposoby opisywania tych poziomów. Przy skalach krótkich, trzy lub czteropoziomowych opisanie wszystkich poziomów nie sprawia zazwyczaj problemów. Stosując skale wielostopniowe (od sześciu poziomów wzwyż) mamy do czynienia z sytuacją, gdzie bardzo trudno jest rozpisać dokładnie i rozłącznie wszystkie poziomy skali, nawet jeśli będziemy korzystać zarówno z przykładów pozytywnych jak i negatywnych zachowań. Zazwyczaj więc opisujemy skalę na jej krańcach oraz na poziomie środkowym, pozostałe zostawiając do oceny niejako intuicyjnej. Również opisy krańców mogą mieć różny charakter. Od bardzo krótkich i oczywistych („Brak zachowań z zakresu danej kompetencji”) przez dużo bardziej rozbudowane.

Przykładowa lista kompetencji dla Menedżerów wsparcia

1. Umiejętności interpersonalne
2. Umiejętności prezentacyjne
3. Orientacja biznesowa
4. Rozwiązywanie problemów
5. Zarządzanie zmianą
6. Umiejętność analizy i wnioskowania
7. Ukierunkowanie na rezultaty
8. Umiejętność podejmowania decyzji
9. Umiejętność zarządzania ludźmi

Unikatową wartość diagnostyczną Assessment Center stanowi przede wszystkim konstrukcja narzędzi badawczych oraz sposób wykorzystania materiału diagnostycznego. Z punktu widzenia konstrukcji narzędzia, przegląd potencjału i kompetencji realizowany jest w drodze wielowymiarowego procesu analizy opartej o zróżnicowane zadania uwzględniające szeroki kontekst sytuacyjny oraz specyfikę

odpowiedzialności, stawianej przed osobami podlegającymi ocenie w toku ich codziennej pracy. Z punktu widzenia sposobu diagnozy ocena bazuje na grupowych i indywidualnych sesjach diagnostycznych, obejmujących zadania, ćwiczenia i kwestionariusze zestawione w sposób umożliwiający porównywalne warunki diagnostyczne i przekrojową obserwację wszystkich zachowań i reakcji wynikających z udziału w sesji oceny. Jako że AC jest metodą oceny kompetencji, odnoszącą się do naturalnych sytuacji zawodowych, w swoim przebiegu i doborze zarówno ćwiczeń, jak i kryteriów uwzględniających specyfikę organizacji i stanowisk pracy. Ważne jest także podkreślenie, iż ocena przebiega w odniesieniu do stopnia spełniania przez osoby oceniane określonych kryteriów, nie zaś przez porównywanie jednych ocenianych z innymi uczestnikami badania.

Unikatowe cechy Assessment Center:

1. Wielowymiarowy ogląd, ocena kompetencji przebiega w różnych sytuacjach i dokonywana jest za pomocą różnorodnych technik.
2. Ćwiczenia symulujące sytuacje zawodowe, charakterystyczne i reprezentatywne dla grupy zawodowej, która podlega ocenie.
3. Możliwość obserwacji zachowań w sytuacjach zbliżonych do typowych i rzeczywistych, w tym w naturalny sposób związanych z interakcją z innymi osobami.
4. Obserwacja tych samych komponentów badania czyli zadań, sytuacji, zachowań przez kilku niezależnych obserwatorów, doświadczonych w dokonywaniu oceny na podstawie materiału obserwacyjnego.

Podczas sesji AC osoby uczestniczące w procesie oceny poddawane są zadaniom, których przebieg jest obserwowany i rejestrowany zazwyczaj w postaci notatek, opisów i komentarzy. Niekiedy, ale zdecydowanie rzadziej, wyniki badania rejestrowane są przy pomocy kamery w postaci materiału audiowizualnego. Zebrane rezultaty badawcze, takie jak zaobserwowane zachowania uczestników, przebieg poszczególnych zadań i ćwiczeń, wyniki liczbowe uzyskiwane w testach czy kwestionariuszach, poddawane są analizie w oparciu o zaprojektowane wcześniej skale, najczęściej behawioralne. Niektóre narzędzia, zwłaszcza zadania testowe zawierają skale standaryzowane, umożliwiające łatwe porównywanie uzyskiwanych wyników. Obserwatorzy oceniający przebieg badania rejestrują swoje oceny i spostrzeżenia dotyczące poszczególnych zadań na specjalnie do tego przygotowanych kartach oceny, najczęściej są to specyficzne dla poszczególnych zadań arkusze obserwacyjne. Zebrany materiał diagnostyczny poddawany jest wnikliwej analizie oraz dyskusji, podczas której sformułowane zostają ostateczne oceny.

Przykładowe techniki badawcze, wykorzystywane w AC:

1. Dyskusja Grupowa bez wyznaczania lidera i przypisania ról
2. Dyskusja Grupowa z przypisanymi rolami
3. Prezentacja formalna na wskazany temat
4. Symulacja rozmowy tematycznej
5. Gry negocjacyjne
6. Ćwiczenie poszukiwanie faktów i podejmowanie decyzji
7. Ćwiczenie „kosz”: dokumenty na biurku
8. Ćwiczenie analityczne
9. Wywiad Strukturalizowany Kompetencyjny
10. Wywiad Strukturalizowany Organizacyjny
11. Testy psychometryczne
12. Testy umiejętności specjalnych
13. Testy językowe

Prawidłowy przebieg badania AC wymaga zapewnienia określonych warunków realizacji (oderwanie badanych od pracy, 1-2 dni zaangażowania w badanie, zaprojektowanie czy dostosowanie baterii technik, przygotowanie asesorów pod kątem specyfiki badanej grupy oraz konstrukcji badania), co determinuje ostateczne koszty przedsięwzięcia i możliwości przeprowadzenia. Natomiast samo przygotowanie do badania trwa od kilku do kilkunastu tygodni, w zależności od stopnia skomplikowania narzędzi badawczych, zróżnicowania kryteriów oraz ilości ćwiczeń diagnostycznych wymagających zaprojektowania. Dlatego też przeprowadzenie AC jako projektu wewnętrznego z wielu różnych powodów (czasowych, merytorycznych, politycznych) może wykraczać poza kompetencje działów personalnych i wymagać skorzystania z doradców zewnętrznych.

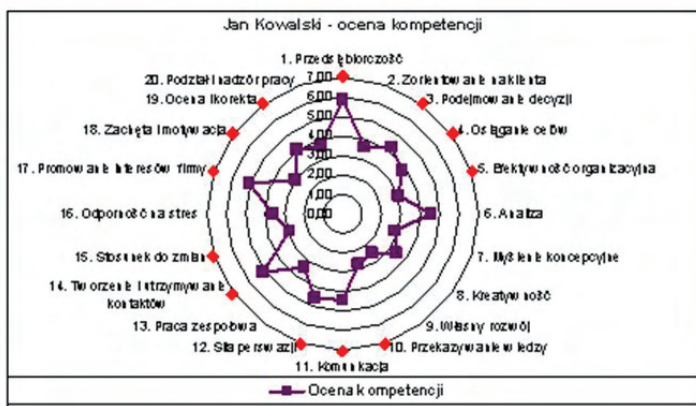
Kluczowe etapy procesu AC:

- Formułowanie celu dla którego przeprowadza się badanie
- Zestawienie listy uczestników;
- Opracowanie kompetencji i pozostałych kryteriów badania;
- Dobór ćwiczeń i technik badawczych;
- Zaprojektowanie treści i struktury badania;
- Trening Asesorów;
- Zaprojektowanie i zatwierdzenie logistyki badania;
- Przeprowadzenie sesji oceny;
- Przygotowanie raportów indywidualnych;
- Przekazanie informacji zwrotnej;

Jednym z etapów końcowych o szczególnym znaczeniu dla wiarygodności przedsięwzięcia jest przygotowanie wyników indywidualnych z badania. Zazwyczaj wyniki indywidualne mają formę raportów, których treść i sens odpowiada z jednej strony celom badania a z drugiej strony pre-

zentuje ocenę w czytelny zrozumiały sposób. Raport opracowywany dla każdego ocenianego menedżera zawiera zazwyczaj oceny częściowe, ocenę końcową z badania, odniesienie wyników indywidualnych do poziomu „referencyjnego”, tj. poziomu wymagań kompetencyjnych wskazanych dla stanowiska, które dany menedżer zajmuje bądź do którego aspiruje, a także opis mocnych i słabych stron w odniesieniu do każdej kompetencji i podsumowanie wraz z wnioskami z badania. Raport powinien także zawierać taką wizualizację wyników, która pozwoli na łatwą interpretację uzyskanych informacji. Tym bardziej, iż nie zawsze rezultatem badania jest rozmowa o charakterze informacji zwrotnej. Nierzadko, jedynym źródłem informacji dla menedżera po jego udziale w Assessment Center jest właśnie przekazany mu raport z badania oraz informacja o podjętych decyzjach kadrowych. Aspekt rozwojowy wynikający z oceny kompetencji leży wówczas w gestii samego zainteresowanego.

Przykład możliwego sposobu wizualizowania uzyskanych ocen częściowych, stanowiący fragment raportu



- zaprojektowane ćwiczenia nie dają możliwości zaobserwowania zachowań wskazujących na oceniane kompetencje - ćwiczenia zostały źle dobrane, są zbyt abstrakcyjne lub zbyt dosłowne
- zaprojektowane ćwiczenia są zbyt łatwe bądź zbyt trudne dla badanej grupy pracowników
- zastosowane ćwiczenia mogą mieć charakter fasadowy, bądź faworyzują osoby mające pewne specyficzne doświadczenia, np. ćwiczenia mocno osadzone w branży, która jest szczególnie dobrze znana ale tylko niektórym
- oceny są zbyt płaskie i mało zróżnicowane, osoba otrzymuje takie same oceny ze wszystkich kompetencji lub wszystkie badane osoby otrzymują taką samą ocenę z jednej z kompetencji.

Planując wykorzystanie badania assessmentowego do oceny kadry kierowniczej warto poświęcić uwagę na analizę potencjalnych błędów i zagrożeń, których należy unikać. Większości zagrożeń uda się uniknąć korzystając ze współpracy z doradcami zewnętrznymi, jednak w przypadku braku takiej możliwości wiele kwestii wymaga rozważenia już na wczesnych etapach badania. Należą do nich błędy popełniane w trakcie badania (patrz ramka) oraz pewne ograniczenia metodologiczne, które należy respektować:

- wyniki oceny metodą Assessment Center są ważnym źródłem informacji o kompetencjach menedżerów, nie powinny być jednak jedyną podstawą podejmowania ostatecznych decyzji kadrowych. W procesie AC często nie analizuje się takich aspektów, jak „twarde” wyniki pracy, motywacja lub jej brak do pozostania w danej organizacji czy dyspozycyjność/mobilność menedżera. Aspekty te powinny być jednak istotnym komponentem decyzji kadrowych, jako element szerszego kontekstu;
- wyniki oceny nie odpowiadają na pytanie o ogólną przydatność zawodową menedżera, lecz jedynie wskazują stopień spełnienia przez niego wybranych wymagań kompetencyjnych, zgodnie ze sposobem, w jaki wymagania te zostały definiowane w danej organizacji w chwili badania

Tak więc wyniki uzyskane w Assessment Center stanowią wysoką wartość diagnostyczną ale aktualną jedynie w określonym momencie czasu. Podatność kompetencji na rozwój sprawia, iż wyniki uzyskane w Assessment Center powinniśmy rozpatrywać w perspektywie nie dłuższej niż okres od roku do dwóch lat. Po tym czasie kwestie indywidualnej zdolności do uczenia się, podatności na zmianę, nowe doświadczenia czy wręcz wsparcie dostarczone przez organizację będą i powinny wpływać modyfikująco na poziom kompetencji menedżera. Charakterystyka metody dopuszcza jednak, aby w zależności od potrzeb organizacji, ocenę kompetencji w oparciu o metodę Assessment Center można było powtórzyć po ok. dwóch latach.

3) Ocena kompetencji pracowników jako element wspierający procesy rekrutacji do nowych struktur na przykładzie spółki Energa Obsługa i Sprzedaż

Autor: Paweł Berłowski

Wzrastająca konkurencja na szybko rozwijającym się rynku dostawców energii elektrycznej w Polsce była katalizatorem zmian w spółkach Grupy Kapitałowej Energa. Aby osiągnąć lepsze wyniki, konieczne były zarówno zmiany organizacyjne w firmie, jak i podniesienie na wyższy poziom kompetencji pracowników – w szczególności tych, którzy są bezpośrednimi reprezentantami firmy wobec klienta, a więc załogi wyspecjalizowanej spółki Energa Obsługa i Sprzedaż (EOiS). W 2009 r. przy pomocy firmy doradczo-konsultingowej HRK rozpoczęto program badania kompetencji metodą development center. Wyniki oceny kompetencji pracowników stały się elementem, wspierającym procesy rekrutacji do zmienionych struktur spółki.

Artykuł powstał na podstawie prezentacji przedstawionej podczas XXXIV konferencji z cyklu Konwent HR Kompetencje, Rozwój i Rekrutacja przez Kają Zielonkę, Główną Specjalistkę ds. Zarządzania Zasobami Ludzkimi w ENERGA Obsługa i Sprzedaż oraz Bartłomieja Wrzoska, Dyrektora ds. Rozwoju Biznesu w HRK (Warszawa, 19 października 2010 r., organizator Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami).

1. O firmie

Energa Obsługa i Sprzedaż to spółka w Grupie Kapitałowej Energa. Istnieje na rynku od 2008 r. (wcześniej: Twoja Energia Sp. z o.o. – Płock). Siedzibą firmy jest Gdańsk, a obszar działania obejmuje: Koszalin, Słupsk, Gdańsk, Elbląg, Toruń, Olsztyn, Płock i Kalisz. Struktura spółki składa się z pięciu pionów wsparcia: Finanse, IT, HR, Kontroling, Rozwój oraz trzech pionów operacyjnych: Klienci Masowi, Klienci Biznesowi, Rozliczenia. W 2010 r. firma zatrudniała ok. 1200-1300 osób.

Zmiany zaplanowane w EOiS wymagały w pierwszej kolejności głębszego poznania kompetencji pracowników. Wiadomo było, że są oni dobrze przygotowani merytorycznie. Chodziło jednak o to, aby nauczyć ich, jak sobie lepiej radzić na rynku, żeby mogli realizować plany i spełniać się w tym, co robią.

W 2009 r. firma postawiła na duży proces zmian, które najbardziej intensywnie były wdrażane w 2010 roku. Władze EOiS postanowiły dowiedzieć się, jak wygląda poziom kompetencji zatrudnionych tam menedżerów i czego jeszcze można od nich wymagać. W zdobyciu tej wiedzy pomogła firma konsultingowa HRK.

2. Proces zmian

Zarządzający spółką EOiS postanowili ujednoczyć dość skomplikowaną organizację, jej procesy i procedury. W każdym miejscu klient miał być obsługiwany tak samo, a dokumenty miały zostać wystandaryzowane. Po zmianie procedur pojawił się pomysł stworzenia organizacji procesowej i przeprowadzenia niezbędnych zmian organizacyjnych. Odbyło się to w marcu 2010 roku.

Aby wdrożyć zmiany procesów, procedur i struktury, potrzebna była współpraca pracowników. Trzeba było przeprowadzić analizę, dowiedzieć się kim są, jakie mają kompetencje, a następnie uzupełnić wszystkie luki, które zostaną zauważone.

EOiS miała być rozliczana z efektów zmian jako pierwsza rynkowa spółka w grupie, ponieważ jej klientem są dwie spółki z grupy kapitałowej - Energa Obrót i Energa Operator, dla których świadczy usługę obsługiwanie i rozliczania klientów, w związku z czym pierwsze wytyczne i zmiany na rynku są odczuwalne właśnie w EOiS. Indywidualni i biznesowi odbiorcy energii elektrycznej swoje uwagi na temat funkcjonowania spółki przekazują bezpośrednio pracownikom EOiS. To w tym miejscu powinny powstawać pierwsze inicjatywy zmian w procesach obsługowych na takie, które w oczach klientów będą bardziej przyjazne.

3. Nowa struktura

Stara struktura terytorialna EOiS liczyła osiem oddziałów, z których każdy miał swoją własną politykę, własne struktury kadrowe, płacowe, marketingowe, finansowe, rozliczeniowe i biura obsługi klienta. W ramach zmian zdecydowano się podzielić firmę na osiem pionów: trzy piony operacyjne i pięć pionów wsparcia. Oznacza to mniej więcej 20% osób zatrudnionych w pionach wsparcia, a 80% – w operacyjnych.

Wprowadzanie zmian było trudne, gdyż firma funkcjonuje w złożonej strukturze wewnętrznego prawa pracy, ma bardzo silne związki zawodowe i każda zmiana wymaga szczegółowych ustaleń. Przy przechodzeniu do nowej struktury zdecydowano się wszystkie nowe stanowiska menedżerskie obsadzić drogą rekrutacji wewnętrznej. Aby uniknąć zamieszania i nie narazić firmy na paraliż działań operacyjnych i zarządczych, na stanowiskach pozostawiono ośmiu dyrektorów pionów i kierowników biur obsługi klienta. Reszta – w sumie 112 stanowisk – została oddana do rekrutacji wewnątrz firmy. Pięć z tych stanowisk zostało obsadzonych zewnątrz firmy, ponieważ okazało się, że w firmie nie ma osób o właściwych kompetencjach. Osiem kolejnych stanowisk na razie postanowiono zamrozić i wrócić do rekrutacji, kiedy przybędzie zadań dla poszczególnych obszarów.

4. Przygotowania do sesji *development center*

Przygotowania do projektu zmian ze strony EOIS obejmowały sprecyzowanie oczekiwań i informacji na temat tego, jakie są aktualne zadania na danych stanowiskach i jakie będą co do tego przyszłe oczekiwania. Spółka wytyczyła sobie konkretne i precyzyjne cele związane z gruntowną zmianą. Energa podjęła się zapewnienia zaplecza organizacyjnego dla sesji. Musiała też zaakceptować projekt kompetencyjny stworzony na podstawie zbadanych oczekiwań klienta, wizji organizacji i doświadczeń firmy doradczej – HRK.

Zadaniami HRK było opracowanie zadań i testu do projektu, wyszkolenie asesorów (kalibracja oraz zapoznanie z klientem i jego oczekiwaniami) oraz cotygodniowe raportowanie postępów prac i przygotowywanie statystyk. Są one w tego typu projektach niezwykle istotne. Badaniom takim musi towarzyszyć informacja zwrotna dla uczestników, którą również przygotowywało HRK.

Działania wspólne EOIS i HRK to opracowanie i akceptacja profili kompetencyjnych, przygotowanie i przeprowadzenie procesu komunikacji z uczestnikami oraz wyznaczenie osób kontaktowych dla uczestników po obu stronach, czyli sprecyzowanie, do kogo zwracać się w kwestiach logistycznych lub z pytaniami merytorycznymi odnośnie do procesu.

W projekcie wzięło udział 160 osób, zorganizowano 28 sześciogodzinnych sesji, przy czym zdarzało się, że dwie sesje były realizowane

równolegle. Badania przeprowadzało 20 doświadczonych asesorów. Projekt trwał od 2 listopada do 14 grudnia 2009 roku. Badaniami, oprócz grupy wybranych pracowników, została objęta cała kadra kierownicza i dyrektorska EOIS.

5. Komunikacja

W firmie pojawiło się wiele obaw związanych ze zmianami. Pracownicy nie byli na nie przygotowani – przez wiele lat pracowali w środowisku, które nie ulegało żadnym zmianom, dlatego zapowiedź przekształceń wywołała u nich bardzo duże obiekcje. W komunikacji wewnętrznej o zmianach postanowiono stosować proste i często powtarzane informacje, co przynosiło dobre efekty.

Pracownicy myśleli, że wyniki sesji *development center* posłużą jako pretekst do pozbawienia ich dotychczasowych stanowisk. Na początku więc należało precyzyjnie określić cel badań, które ludzie postrzegali na razie jako godzące w ich dobro. Uczestnicy powinni postrzegać sesje jako korzystne dla siebie – zrozumieć, że dzięki udziałowi w nich dostają od firmy odpowiednie szkolenia, kursy i wsparcie menedżerskie. Jest to kapitał do wykorzystania na przyszłość, a firma im tego nie odbierze.

Udział w sesjach był obligatoryjny i to zostało jasno sprecyzowane, gdyż w przeciwnym razie odpowiedź na zaproszenie do udziału byłaby minimalna. Wyznaczono osobę, która zajmowała się logistyką sesji, odwoływała lub przekładała sesję, jeżeli okazywało się, że ktoś nie może się na niej pojawić. Dopuszczalne przyczyny opuszczenia spotkania zostały bardzo wyraźnie określone. Zespół HR było bardzo restrykcyjny w przestrzeganiu tych zasad. Argumenty typu: „Mam bardzo dużo pracy” lub „Nie było mnie w firmie już dwa dni w ciągu tygodnia” nie były uwzględniane. Takie pryncypialne podejście miało bardzo duże poparcie zarządu i kluczowych menedżerów w spółce, którzy zachęcali do udziału w sesjach i rozwoju umiejętności.

Komunikacja przebiegała wszystkimi możliwymi kanałami. Były to spotkania z pracownikami, na które jeździli pracownicy HR, wspierani przez menedżerów odpowiedzialnych za dane obszary. Wykorzystywano również Internet, maile, a telefony wszystkich HR-owców były dostępne 18 godzin na dobę. Taka komunikacja była niezbędna, ponieważ uczestnicy mieli zawsze dużo pytań.

Dla pracowników ważną była informacja o etapach projektu, czyli nie tylko, kiedy będą odbywały się sesje, lecz także kiedy przyjdą informacje zwrotne. Uczestnicy, którzy nigdy nie brali udziału w badaniu metodą *development center*, żywili przekonanie, że dostaną takie informacje od razu. W przypadku tego typu badania następuje to jednak dopiero po pełnej integracji danych, prezentacjach i spotkaniach zarządu. Wtedy wyniki są komunikowane uczestnikom indywidualnie. Informacje były przekazywane na spotkaniach lub przez telefon.

Uczestnicy zawsze mogli przyjść i poprosić o swój arkusz, spotkać się dodatkowo ze swoim HR-owcem i porozmawiać o wynikach. Nie dostawali jednak arkuszy do ręki. Energa, nauczona doświadczeniem, przekonywała, że w przeciwnym razie tego typu wyniki często krążą po firmie w niekontrolowany sposób. Nie zawsze są używane tak, jak dany pracownik by sobie tego życzył. Rozpowszechniane wyniki są często elementem manipulacji i wywierania presji na pracowników, zatem uniknięcie tego typu sytuacji było pożądanym.

6. Badane kompetencje

Badaniu poddano **sześć głównych kompetencji**:

- 1) Orientacja na realizację celów.
- 2) Komunikatywność i wywieranie wpływu.
- 3) Otwartość na zmiany.
- 4) Planowanie i organizowanie pracy.
- 5) Analiza i interpretacja informacji.
- 6) Przywództwo i rozwijanie innych.

Uczestnicy zostali podzieleni na dwie grupy, wynikające z organizacji nowej struktury - **profil dyrektorski i profil kierowniczy**. Ustalono konkretne oczekiwania odnośnie poziomu rozwoju danej kompetencji, które rozpisano na wskaźniki szczegółowe. Te kryteria były na bieżąco konsultowane z zespołem HR i zarządem EOIS.

7. Metodologia badań

Do badań podczas sesji zastosowano następujące narzędzia:

- a) dyskusję w grupie,
- b) symulację rozmowy z pracownikiem,

- c) symulację rozmowy z trudnym klientem,
- d) *case study* i prezentację,
- e) wywiad oparty na kompetencjach (poszerzany o aspekt postrzegania spółki i przeprowadzanych zmian),
- f) testy umiejętności analitycznych firmy SHL (AIS i ADL – z serii menedżerskiej),
- g) Kwestionariusz Osobowości Zawodowej OPQ (wraz z diagnozą stylu przywództwa).

Wspomniany wywiad oparty na kompetencjach, poszerzony o aspekt postrzegania spółki i zachodzących w niej zmian, to pewien rodzaj mini badania nastrojów i opinii uczestników na temat tego, co się dzieje w spółce. Menedżerowie musieli wskazać mocne i słabe strony organizacji firmy. Oprócz typowych pytań kompetencyjnych pojawiło się pytanie o to, co najbardziej frustruje ludzi w pracy.

8. Dobra organizacja

Badania charakteryzował określony regulamin nastawiony na dobrą organizację sesji. Po pierwsze, **projekt musiał mieć odpowiedni PR wewnętrzny**. Po drugie, **należało pozostawić możliwość zorganizowania sesji awaryjnych**, niezbędnych w planowaniu tak dużych projektów. Mogły zdarzyć się sytuacje, w których na sesji pojawia się mniej osób, niż to było planowane. Trzeba było przygotować wolne miejsca na dalsze sesje, żeby projekt zamknąć w określonym czasie i aby uczestnik, który nie pojawił się raz, wiedział, że ma np. jeszcze jedną szansę. Dodatkowe spotkania przydały się, ponieważ nieobecności mimo wszystko się zdarzały i należało się zająć osobami, które z różnych powodów nie przychodziły na planowe zajęcia.

Kolejną ważną sprawą było **uruchomienie infolinii**. Sprawdza się ona świetnie przy takich dużych projektach. Zostały wyznaczone osoby, które pełniły dyżury, gotowe cały czas odpowiadać na pytania pracowników.

Dobór uczestników do sesji nie może być przypadkowy. Trzeba unikać sytuacji, że menedżer i jego pracownik są w tej samej grupie. Według HRK, sytuacja, podczas której w dyskusji grupowej pracują razem pracownik i przełożony bardzo często uniemożliwia asesorum rzetelną ocenę, gdyż silny przełożony może zdominować dyskusję z pozycji władzy, a pracownicy nawet z dobrymi pomysłami i potencjałem będą obawiać się narażenia się przełożonemu.

Warto zadbać o dobry początek sesji. Wprowadzenie należy ujednoczyć tak, aby każdy z konsultantów mówił tym samym językiem, a to, co przekazuje, było jednolite, spójne i motywujące. Trzeba pokazać uczestnikom, że konsultanci nie chcą odgrywać roli surowych sędziów, lecz są zdecydowanie neutralni. Ważne jest zachowanie równowagi w relacji asesor-uczestnik. W tym celu asesorowie często muszą przeciwstawić się manipulacji ze strony uczestników sesji, które przybierają rozmaite i ciekawe formy, np. bratanie się poprzez pójście na papierosy lub częstowanie wszystkich czym się da. Konsultant nie musi zostać najlepszym przyjacielem pracowników, gdyż nie na tym polega jego zadanie. Uczestnicy, którzy jadą na sesję po raz pierwszy, myślą sesje rozwojowe z treningami, co sprawia, że oczekują innej relacji. W trakcie wprowadzenia warto wytłumaczyć te różnice, ponieważ asesorzy nie wchodzą w takie relacje jak trener, nie udzielają też natychmiastowej informacji zwrotnej.

9. Wyniki

Wyniki zostały podzielone na trzy elementy:

- 1) Oczekiwania odnośnie do dyrektorów.
- 2) Oczekiwania odnośnie do profilu kierowniczego.
- 3) Oczekiwania odnośnie do grupy.

Najwyższy wynik grupa osiągnęła w kompetencji „wywieranie wpływu” – 2,1 (w skali od 0 do 4). Równie nieźle wypadła „umiejętność orientacji na cel” – 2. W kompetencji „orientacja na zmiany” grupa uzyskała wynik 1,8, w przypadku „umiejętności analitycznych i planowania” po 1,6, a w „przywództwie” 1,4.

Największe luki kompetencyjne zaobserwowano w kompetencji „przywództwo”. Dla HRK nie była to niespodzianka, gdyż podobny wynik uzyskały inne badane przez tę firmę organizacje, znajdujące się w procesie restrukturyzacji. W przypadku kompetencji „otwartość na zmiany” badanie pozwoliło precyzyjnie określić zarówno szczegółowe zachowania w skali całej firmy, jak i wskazać liderów zmian w organizacji. HRK przedstawiło szczegóły i wskaźniki krytyczne konkretnych kompetencji. Przykładowo, „54% menedżerów nie podaje szczegółowych instrukcji, dotyczących sposobu pracy.”, „Tylko 11% uczestników potrafi wskazać pracownikowi sposoby doskonalenia umiejętności.” – tego typu wskaźniki były informacją dla działu szkoleń i rozwoju, żeby precyzyjnie przygotowywać treningi.

Jeszcze zanim EOIS dostała wyniki badań, wiadomo było, że dawniej w doborze kadry stawiano głównie na ludzi, którzy będą potrafili się podporządkować i nie będą wychodzili z własną inicjatywą. Sesje tylko potwierdziły istnienie takiej sytuacji. Obecnie zachęcanie pracowników do zmian oraz przekonanie do samodzielności są kluczowymi obszarami do rozwoju.

Częścią metodologii badania był **wywiad kompetencyjny** i w jego ramach przeprowadzono wstępne badanie postaw pracowniczych. Nie była to precyzyjna ankieta – każdy z konsultantów zadawał związane z tym pytania w otwartej i luźnej rozmowie. Następnie zebrano dodatkowe informacje dla zarządu i zespołu HR o tym, co pracownicy uważają za mocne i słabe strony firmy, a także jakie jest ich nastawienie do zmian.

10. Przełożenie na praktykę

Wykorzystanie wyników do sukcesji został zaplanowany na 2011 r., czyli ponad rok po zakończeniu projektu. Nie przełożono wyników na działania strategiczne i operacyjne od razu, gdyż w trakcie procesu wdrażania zmian nie dałoby to pożądaných efektów. Pracownicy muszą się najpierw oswoić ze zmianami, a każdy z elementów powinien zostać wykonany dobrze.

Firma oparła się na nowej strukturze, nowych procesach, jasnych oczekiwaniach i na kapitale doświadczeń, który zgromadziła w ciągu dwóch lat. Wyniki badań *development center* były jednym z elementów, który pomagał dobrze wybrać pracowników zarządzających organizacją w nowej strukturze. Nie był to jedyny wskaźnik, lecz miał zasadnicze znaczenie z racji tego, że był mierzalny, porównywalny i wystandaryzowany. Była to zatem informacja obiektywna. Te osoby, które w *development center* wypadły dobrze lub bardzo dobrze, w rekrutacjach wewnętrznych dostały szansę rozwoju w całej Grupie Kapitałowej Energa. Przykładowo, jeśli brakowało dla nich miejsc w strukturze EOIS, dostawały szansę w innych spółkach Grupy na wyższych stanowiskach.

W 2010 r. w EOIS przeprowadzono cykl szkoleń, dotyczących coachingu (tego, jak go prowadzić) i pracy z menedżerami. To był obszar, który wypadł najsłabiej w badaniu *development center*.

Badania te nie tylko zidentyfikowały najwyższy potencjał danych kompetencji czy wskazały osoby, które powinny awansować, lecz także

wyłoniły liderów zmian, czyli ludzi, którzy, mimo że w innych kompetencjach nie mieli najwyższych wyników, to zajęli bardzo wysokie miejsce w kompetencji „otwartość na zmiany”. Takie osoby warto mianować liderami zmian, nawet jeśli nie zostały awansowane. Mogą one zajmować się projektami realizowanymi w spółce na dużą skalę, gdyż potrafią zarazić innych optymizmem co do samej zmiany.

Część z osób, które nie wygrały stanowisk menedżerskich, zajęło się kwestiami merytorycznymi, zostało pełnomocnikami zarządu do konkretnych projektów. Ludzie ci zajmują się relacjami z Energią Obrót albo Energią Operator, lub zderzeniem dużych projektów, typu unifikacja systemów bilingowych.

W konkursie na menedżerów przy wyborze kandydatów bardzo często kierowano się wynikami przeprowadzonych badań AC/DC. Spowodowało to, że około 20% osób przeszło do innego obszaru firmy, tam gdzie sprawdzają się merytorycznie i zadaniowo.

Po przeprowadzonych zmianach i projekcie w firmie odbyło się anonimowe badanie. Wzięło w nim udział ponad 975 osób (czyli 77% pracowników EOIS). 70,6% z nich zadeklarowało, że są bardzo zadowoleni albo raczej zadowoleni z warunków pracy i z zadań, które są im powierzane w spółce.



Ścieżki rozwoju zawodowego

1) Zarządzanie karierami, planowanie karier, planowanie sukcesji, planowanie ścieżek karier – różnorodność nazw czy coś więcej?

Autor: Kinga Padzik

Niniejszy artykuł to materiał dotyczący wyjaśnienia relacji pomiędzy wymienionymi w tytule elementami HRM. Zarządzanie karierami opisane jest jako rozwiązanie nadrzędne, a pozostałe ukazane są jako współzależne procesy różniące się przede wszystkim miejscem w systemie HRM i w etapie tworzenia rozwiązania nadrzędnego oraz rolą. Autorka przedstawia te rozwiązania jako kluczowe dla HRM i stanowiące o sensie jego istnienia. W artykule podkreślona jest różnica między planowaniem sukcesji a planowaniem ścieżek karier. Akcent w tym rozróżnieniu położony jest na zakres korzyści, jakich dostarczają te rozwiązania, na perspektywę, z jakiej są wykonywane i na to, dla jakich rozwiązań stanowią podstawę. Całość opisywana jest w kontekście zarządzania przez cele, które stanowi źródło rozwiązań polegających na integracji celów jednostek z celami organizacji. Autorka podkreśla konieczność rozumienia HRM w kategoriach systemu i procesu, co stanowi warunek do rozumienia tytułowych pojęć.

Coraz częściej pojawia się pytanie dotyczące relacji między planami sukcesji a ścieżkami karier. Pytania szczegółowe w tym zakresie dotyczą zarówno wyjaśnienia, czy są to rozwiązania toż-

same ze sobą, pochodne czy też różne, jak i tego, jakie są ich cele, w jakich warunkach się je wdraża czy można je stosować równocześnie i czy wspierają się wzajemnie. Wszystkie te wątpliwości wskazują na pilną potrzebę uporządkowania i usystematyzowania wiedzy z tego zakresu, tym bardziej, że wyjaśnienie całości wymaga wprowadzenia dodatkowych pojęć takich jak – plany karier oraz zarządzanie karierą.

Mamy więc do czynienia ze złożonym systemem narzędzi HRM, w ramach którego mieszczą się takie hasła główne jak – zarządzanie karierą, plany sukcesji, plany karier i plany ścieżek karier (przy czym pojęcia plany i planowanie będą tu stosowane zamiennie). Za każdym z tych haseł kryje się pewien mniej lub bardziej rozbudowany proces, którego wyodrębnienie z całości jest niemożliwe, a pełne wytłumaczenie wymaga od odbiorcy jednocześnie zrozumienia całości. Jest tak ponieważ mowa o rozwiązaniu, które ma cechy procesu i jest wkomponowane w spójny system. Natomiast ujęcie systemowe i procesowe ma swoją charakterystykę, której są podporządkowane wszystkie działania w tych kategoriach opisane. Takie ujęcie tematu jest nieuniknione, tak jak nieunikniona jest konieczność definiowania całego HRM przez pryzmat systemu i procesu. W tym miejscu zachęcam Czytelników do przeczytania lub chociażby przejrzenia artykułu pt. Model SPITK, czyli klucz do pełnego zrozumienia sensu i sedna dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi. Zrozumienie relacji pomiędzy omawianymi w tym artykule pojęciami wymaga zrozumienia, czym jest proces i system i jak determinują one logikę HRM, a tym samym każdego z opisanych dalej działań.

Nieuniknione dla całości materiału będzie także ukazanie pewnych różnic w definicjach ww. pojęć wprowadzanych do literatury przez różnych autorów, którzy często sprowadzają je jedynie do odmiennej perspektywy ujęcia tematu. Perspektywa będzie więc czasem odgrywała rolę zasadniczą w rozróżnianiu pewnych rozwiązań, które na poziomie działań z pracownikami niczym się nie różnią.

Planowanie karier – dwa oblicza tego samego procesu i pierwszy klucz do rozwiązania tytułowego problemu

Szczegółowe wyjaśnianie tematu zacznę od schematu graficznego (rys. 1), który będzie punktem wyjścia do pełnego omówienia. Jak wynika ze schematu nadrzędnym procesem jest zarządzanie karierą. Składa się ono z 2 kolejnych procesów, mianowicie planowania karier i planowania sukcesji. Na tym etapie mamy zatem takie zależności:

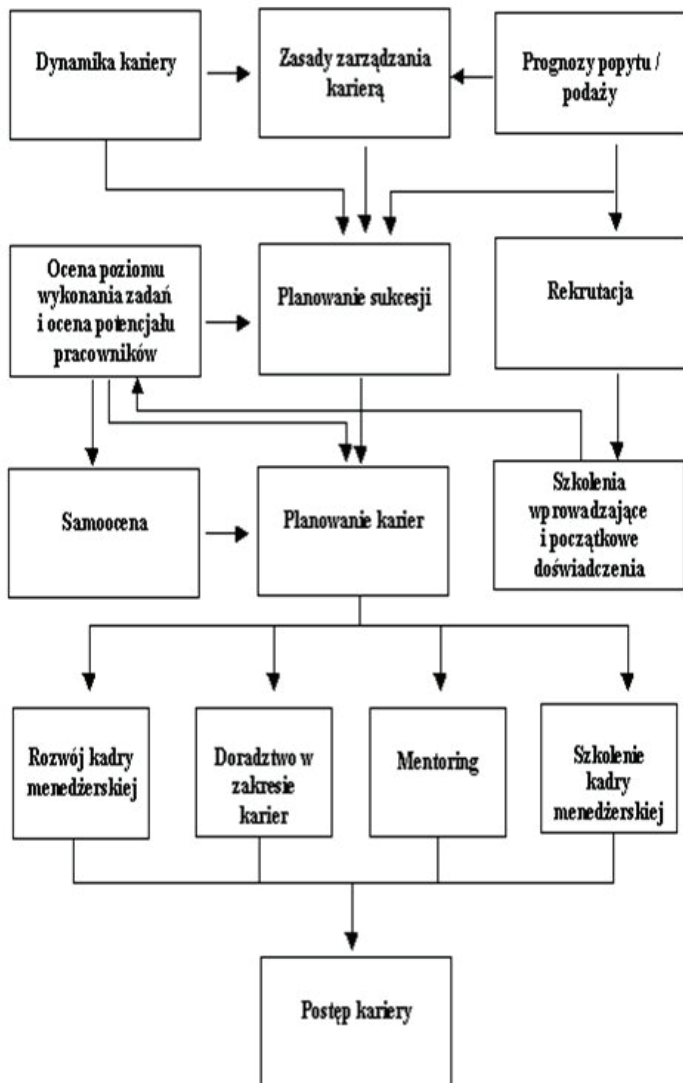
Zarządzanie karierą to proces składający się z planowania karier oraz z planowania sukcesji.

Planowanie karier to proces kształtujący rozwój zawodowy pracowników w ramach organizacji zgodnie z dwoma celami – potrzebami organizacji wynikającymi z jej strategii funkcjonowania oraz z realnymi wynikami i osiągnięciami pracowników, ich potencjałem i preferencjami zawodowymi.

Planowanie sukcesji to z kolei proces mający na celu zapewnienie, że w organizacji będą zatrudnieni kompetentni menedżerowie, którzy będą w stanie realizować jej strategiczne plany.

Pozostaje więc jeszcze jedno pojęcie tj. **planowane ścieżki kariery**, które w ogóle nie pojawia się na schemacie. Nie pojawia się, gdyż jest wpisane w pojęcie planowania karier. Proszę zwrócić uwagę na definicję planowania kariery, które jest realizowane w dwóch celach jednocześnie. Z jednej strony jest skierowane na dobre funkcjonowanie i rozwój organizacji, z drugiej na indywidualny zawodowy rozwój pracowników. Cele te są ze sobą tak tożsame i wzajemnie się uzupełniające, że w pełni naturalne wydaje się ich połączenie na poziomie przygotowywania systemu, wg którego byłyby zarządzane. W systemowym ujęciu HRM ich rozerwanie byłoby nielogiczne i bezcelowe.

Rys. 1 Proces zarządzania karierą. Miejsce planowania sukcesji w kontekście procesu zarządzania karier



Źródło: *Personnel Management Practice*, Armstrong M., 1996, Kogan Page Ltd., str. 573.

Jednak wiele organizacji wciąż nie działa systemowo, a zarządzanie zasobami ludzkimi zamiast tworzyć spójny proces, jest realizowane poprzez niezliczone jednostkowe rozwiązania często wdrażane w sytuacji kryzysu, czyli w odpowiedzi na nagłą potrzebę uruchomienia jakiegoś narzędzia HRM. W takich warunkach jest dopuszczalne rozdzielanie pewnych procesów i tak to się dzieje w przypadku funkcjonowania tandemu plany karier i planowanie ścieżek karier, które po takiej separacji odpowiednio są przyporządkowane do dwóch innych celów ww. planowania kariery. W efekcie plany karier odnoszą się do celu pierwszego, czyli potrzeb organizacji, natomiast planowanie ścieżek karier to działanie odnoszące się przede wszystkim do potrzeb pracowników. W takim ujęciu oba procesy są następująco definiowane:

Plany karier to jedno z podstawowych zadań procesu planowania zasobów ludzkich ściśle związane z planami strategicznymi organizacji. Podstawowym celem planu karier jest takie pokierowanie rozwojem kompetencji u pracowników, aby w przyszłości byli oni maksymalnie przygotowani do realizowania celów firmy wyznaczonych przez jej strategię. Ma to szczególne znaczenie w organizacjach, które nastawiły się na strategię dynamiczne i ofensywne. Mniejszy nacisk na plany karier kładziony jest w organizacjach o strategiach defensywnych i analitycznych.

Planowanie ścieżek karier to indywidualne plany rozwoju pracowników mające na celu przede wszystkim ich utrzymanie i wzrost efektywności ich pracy za pomocą motywowania skoncentrowanego głównie na zapewnieniu pracownikom rozwoju zawodowego. Ścieżki karier budowane są w oparciu o obserwacje, ocenę pracowników, analizę ich potencjału oraz wiedzę o ich preferencjach w zakresie indywidualnych planów rozwoju zawodowego. Na podstawie tego rodzaju informacji przewiduje się, w jakim kierunku i w jakim czasie dany pracownik może awansować i co ostatecznie może w organizacji osiągnąć. Ścieżki karier powinny być dobrze zoperacjonalizowane, wyznaczać jasno i jednoznacznie wszelkie warunki, których spełnienie jest konieczne do przejścia do kolejnego etapu kariery. Świadomość pracownika kontroli nad poruszaniem się po ścieżce kariery daje mu poczucie wpływu na własne losy w firmie i ma bardzo dużą wartość motywacyjną.

Podsumowując, mamy do czynienia z dwoma podejściami autorskimi. Według pierwszego funkcjonują 3 główne procesy w tym: zarządzanie karierą, planowanie karier oraz planowanie sukcesji

(Armstrong¹), a według drugiego Armstrongowskie plany karier dodatkowo dzielą się na plany karier oraz planowanie ścieżek karier (Anthony, Perrewe, Kalmar²). W konsekwencji merytorycznie właściwie nic się nie zmienia, ponieważ różnicę tę można sprowadzić do semantyki lub perspektywy ujęcia tematu. Rozdzielenie tematów ma jednak ważne konsekwencje dla firm stosujących fragmentaryczne rozwiązania HRM, ponieważ daje możliwość zastosowanie tylko planowania ścieżek karier, które stają się w takich środowiskach głównym rozwiązaniem niefinansowego i pośredniofinansowego motywowania pracowników i tym samym oddziaływania tak na ich długoletnie pozostawanie w organizacji, jak i efektywną pracę. Rozdzielenie planowania ścieżek karier od planów karier daje możliwość stosowania tego pierwszego rozwiązania bez jego ścisłego powiązania z zarządzaniem strategicznym, a jedynie w ograniczeniu do funkcji motywacyjnej. Dla wszystkich zorientowanych na nowoczesne, a raczej rzeczywiste, zarządzanie zasobami ludzkimi, a nie jedynie administracyjne i kierownicze funkcje kadrowe, takie rozwiązanie nie ma sensu, gdyż z definicji zarządzania wynika jego połączenie ze strategią firmy. Jednak rzeczywistość jest taka, że niewiele osób pełniących najwyższe funkcje w działach personalnych (jakkolwiek by te stanowiska się nazywały) ma swe miejsce w zarządzie i swój równy z innymi udział w planowaniu strategicznym. Takie miejsce menedżera HR to jednak konieczność dla realizowania pełnego procesu planowania karier.

Zarządzanie karierami – proces nadrzędny nadający priorytety organizacji i narzędzie realizowania zasady zarządzania przez cele

Po etapie wstępnego uporządkowania pojęć i ich definicji można już przejść do opisu podstawowych zasad procesu zarządzania karierą obejmującego jednocześnie i łączącego wszystkie definiowane do tego momentu działania. Uzupełnieniem całości tematu jest procedura opisująca przygotowanie planu sukcesji zamieszczona w Serwisie HR – Doradca HRM/Szkolenia i rozwój/**Przygotowanie planu sukcesji**.

¹ *Personnel Management Practice*, Armstrong M., 1996, Kogan Page Ltd.

² *Strategic Human Resources Management*, Anthony W.P., Perrewe P., Kacmar K.M., 1996, Harcourt Brace College Publish

Przed wszystkim należy pamiętać, że działaniem nadrzędnym zawsze powinno być dobro organizacji, gdyż jej sukces i rozwój to warunki konieczne do utrzymania lub powiększania liczby pracowników, a także do zapewnienia im takich warunków pracy i rozwoju zawodowego, które będą spełniały ich indywidualne potrzeby. Przedkładanie nad korzyści organizacji aspektu dobra pracowników w imię zasady, że to pracownicy wypracowują dobro firmy nie jest korzystnym ujęciem tematu i może okazać się ślełą uliczką. Koronnym argumentem dla tego twierdzenia jest bowiem fakt, że wszelkie działania mające na celu obopólne korzyści są realizowane w oparciu o strategię firmy i jej cele. To te elementy wyznaczają przyszły sukces, które de facto muszą osiągnąć pracownicy. W duecie organizacja jako całość i pracownicy nie można zrobić rozdziału, gdyż jedno bez drugiego nie istnieje. Można nawet pokusić się do porównania tego z dylematem pierwszeństwa jajka i kury – żeby powstała organizacja potrzeba choćby dwóch osób, lecz, czy dwie osoby plan działania i inne zasoby to już organizacja? Pewnie można by tak stwierdzić, lecz zgodnie z naturalnym rozwojem organizacji opisanym w Modelu Greinera³ w pierwszych fazach jej wzrostu nie potrzebne są systemy zarządzania zasobami ludzkimi, a jedynie najprostsze i niezbędne narzędzia HRM. Oczywiście powinien już wówczas być opisany choćby zarys polityki personalnej, ale z reguły taka młoda organizacja najpierw czeka na pierwsze informacje z rynku na temat swojego istnienia, a potem w odniesieniu do ich wyników zaczyna kształtować różne systemy zarządzania wykluczając lub modyfikując jedne, a umacniając inne. Dopiero potem wraz z przyrostem zatrudnienia i rozwojem samej organizacji pojawiają się pytania związane z kosztami zatrudnienia i zapewnienia pracowników, którzy będą w stanie dalej prowadzić do jej rozwoju. W początkowych fazach dominuje strategia naboru zewnętrznego i jest to w pełni naturalne. Szybko jednak pojawia się moment, w którym organizacja powinna zadbać o tych najbardziej rdzennych pracowników i zagwarantować im takie opcje rozwoju, by w tej organizacji pozostali i nie czuli się wypaleni. Jednocześnie to oni powinni zadbać o swoich następców i przygotować ich do optymalnego działania. W takiej fazie organizacja ma już z reguły pewną liczbę pracowników, którzy już są jej kapitałem, który można dynamicznie rozwijać i kształtować w obliczu przyszłych potrzeb. Te zmiany są już

³ *Zarządzanie zmianą*, Clark L., 1997, Wydawnictwo Gebethner & Ska

sygnałem o potrzebie rozpoczęcia działań na rzecz zarządzania karierami tak, by nie dopuścić do fluktuacji (szczególnie na stanowiskach kluczowych), do wypalenia zawodowego, do otluszczenia organizacji zbyt dynamicznym i nieprecyzyjnie zaplanowanym naborem oraz do sytuacji, gdy nabór jest wykonywany w warunkach krytycznych, czyli jest reakcją na brak, który jest z jednej strony zaskoczeniem dla firmy, a z drugiej powoduje destabilizację całej organizacji lub jej wybranego obszaru. Biorąc zatem pod uwagę taką dynamikę rozwoju organizacji można założyć, że twierdzenie o nadrzędności dobra organizacji jako całości jest słuszne i że planom strategicznym firmy powinny być podporządkowane wszystkie systemy HRM. W tym twierdzeniu zawiera się ponadto zakotwiczenie HRM jako obszaru zarządzania strategicznego. Jednocześnie należy podkreślić, że takie ustawienie priorytetów nie ma nic wspólnego z jakimkolwiek pomniejszaniem roli ludzi w organizacji czy stawiania ich na drugim planie. Zrozumienie celów zarządzania karierami to nic innego jak umiejętność patrzenia na realizowanie strategii firmy jednocześnie oczami pracowników i ich indywidualnych potrzeb oraz oczami właścicieli i interesariuszy firmy i ich potrzeb koncentrujących się głównie na wyniku ekonomicznym przedsiębiorstwa. Inaczej mówiąc planowanie karier to takie organizowanie pracy i zarządzanie potencjałem pracy, by dzięki tym samym działaniom osiągnąć równocześnie 2 cele – zrealizować nadrzędne potrzeby organizacji i indywidualne potrzeby pracowników.

W ramach systemów zarządzania jest to realizowane przede wszystkim na bazie zarządzania przez cele, które to podejście jak żadne inne ukazuje sens działania, jakim jest planowanie karier. Zarządzanie przez cele jest to metoda zarządzania polegająca na zespołowym określaniu, tego, czego oczekuje się od poszczególnych jednostek i komórek organizacyjnych oraz pracowników w określonym czasie, ocenianiu tego, co już zostało zrobione oraz formułowaniu i wdrażaniu planów usprawnień. Ten styl zarządzania został już zaproponowany ok. 40 lat temu przez P. Druckera, który opisując go miał na celu wprowadzenie w miejsce kontroli pracownika, systemu pozytywnego motywowania. Owym motywującym czynnikiem miały być jasno i wspólnie wyznaczone cele, do których pracownik miał dążyć i za osiągnięcie których miał otrzymywać gratyfikację. U podstaw zarządzanie przez cele leży motywacyjna teoria E.A. Locke'a, według której człowieka do efektywnej pracy motywuje świadomość i poczucie, że wykonując tę pracę, nie tylko dostarcza korzyści pracodawcy, ale także realizuje swoje

indywidualne potrzeby i cele. Zarządzanie przez cele jest koncepcją, której nie można pominąć przy projektowaniu jakiegokolwiek systemu zarządzania organizacją w tym systemów HRM. Jednym z podstawowych założeń zarządzania przez cele jest bowiem połączenie ze sobą celów wszystkich poziomów struktury przedsiębiorstwa – od celów organizacji jako całości, poprzez cele poszczególnych wydziałów i departamentów aż do celów indywidualnych pracowników. Proces łączenia tych celów polega na zawarciu celów mniejszych jednostek w celach większych jednostek tak, by każdy człowiek realizując cele jemu najbliższe (osobiste) jednocześnie realizował cele swojego działu, wydziału, a w końcu cele organizacji jako całości. Patrząc na ten proces z drugiej strony, można go zdefiniować jako przełożenie celów wyższych jednostek na język celów niższych jednostek, czyli przełożenie celów organizacji jako całości na cele poszczególnych pracowników. Bez względu jednak na to, z jakiej perspektywy będzie tłumaczony proces ujednolicania celów w organizacji, jest on realizowany po to, by każdy pracownik miał poczucie, że wykonując ściśle zaplanowaną pracę w efekcie zaspakaja nie tylko potrzeby organizacji, ale także i swoje.

Zarządzanie karierami – kolejność działań, niezbędne elementy oraz właściwie nadana im waga i miejsce w całym systemie

W tym świetle centralnym działaniem w ramach zarządzania karierami koncentrującym się na korzyściach organizacji jest planowanie sukcesji (rys. 1), a potem planowanie karier. Przyjrzyjmy się zatem, jak wygląda proces zarządzania karierą, jakie systemy go wspomagają i/lub gwarantują i jak przebiega. Zarządzanie karierami wymaga przede wszystkim informacji na temat:

- dynamiki karier i analizy karier zatrudnionych pracowników oraz
- wielkości i charakterystyki popytu na pracowników ze strony organizacji (w oparciu o jej plany strategiczne) oraz wielkości podaży ze strony zewnętrznego i wewnętrznego rynku pracy.

Dynamika kariery opisuje, jak przebiega indywidualny rozwój kariery pracownika, czyli to jak się on porusza po organizacji zyskując coraz większą decyzyjność, odpowiedzialność, zdobywając nowe umiejętności i wykonując nowe bardziej wymagające zadania. Dynamika kariery dotyczy zarówno rozwoju zdefiniowanego w kategoriach

awansu pionowego, jak i awansu poziomego, szczególnie realizowanego w takich ich formach jak poszerzanie stanowisk i podnoszenie wagi stanowisk. Analiza kariery opisuje charakterystykę drabiny stanowisk i rodzin stanowisk.

W ramach opisu dynamiki kariery należy wziąć pod uwagę 3 naturalne fazy, w jakich w różnym czasie znajduje się kariera w procesie rozwoju oraz tempo wzrostu kariery jednostki w każdej z tych trzech faz. Różnice indywidualne w tych obszarach są znaczące, a od nich zależy, jak będzie wyglądał plan kariery. Każdy z pracowników przechodzi w swym rozwoju zawodowym trzy fazy: fazę zdobywania i poszerzania doświadczeń, formułowania aspiracji i celów zawodowych, fazę budowy i utrwalania silnej pozycji (w tej fazie zdobyta wiedza i doświadczenia są indywidualnie stosowane, weryfikowane i zdobywany jest komplet potrzebnych kompetencji) oraz fazę dojrzałości zawodowej, w której pracownik ma już stałą i silną pozycję zgodną z własną ścieżką kariery realizuje ją zgodnie ze swą motywacją i możliwościami. O ile w dwóch pierwszych fazach dynamiki kariery z reguły mamy do czynienia ze wzrostem, tak w trzeciej fazie pojawiają się duże różnice, gdyż może ona charakteryzować się dalej trendem wzrostowym, pracownicy mogą w tej fazie osiągać również stabilizację, przy jednoczesnej wysokiej efektywności pracy, a także w fazie tej może wystąpić stagnacja i spadek. Dynamikę kariery każdego z pracowników określa się głównie na bazie obserwacji jego rozwoju i oceny wyników pracy. Szczegółowe oszacowanie indywidualnej dynamiki kariery pracowników pozwala stworzyć racjonalne podstawy do zarządzania jego karierą w organizacji. Właściwie przeprowadzona analiza dynamiki karier pozwala uniknąć dwóch poważnych w konsekwencjach błędów: wytyczenia planu rozwoju (awansów) dla osób na to niegotowych/zbytne przyspieszenie rozwoju zawodowego lub utrzymywanie na bieżących stanowiskach menedżerów, których kariera weszła w fazę stagnacji lub spadku. W przypadku pierwszego błędu awansuje się ludzi do tzw. poziomu ich własnej niekompetencji (reguła Petera), w drugim przypadku utrzymuje się na stanowiskach zdemotywowanych i nieefektywnych menedżerów w przeświadczeniu, że ich udział w organizacji jest na takim samym poziomie jak dotąd, czyli jak w czasie, gdy ich kariera była co prawda ustabilizowana, ale wciąż wspierana energią do działania.

Analiza kariery to z kolei działanie skierowane na opis poszczególnych etapów w rozwoju pracowników definiowanych w kategoriach

siatki (drabiny) stanowisk, które mogą kolejno przechodzić. Jest to więc opisywanie w kategoriach struktury organizacyjnej ścieżek, po których mogą poruszać się pracownicy realizując swój rozwój zawodowy. Proces ten zaczyna się od wyodrębnienia i definicji rodzin stanowisk, czyli grup stanowisk, których natura i cel są bardzo zbliżone lub takie same i w ramach których wykonuje się zbliżone do siebie zadania. Jedyne, co różni stanowiska zaliczane do tej samej rodziny to poziom zaawansowania zadań i specjalizacji czy zakres odpowiedzialności i decyzyjności. Podczas grupowania stanowisk w rodziny może okazać się, że niektóre z nich nie dają się zakwalifikować do żadnej z grup i wówczas jest to sygnał, że są stanowiskami indywidualnymi. Po etapie grupowania stanowisk w rodziny następuje etap analizowania każdej z rodzin odrębnie pod kątem oceny zakresu, w jakim zadania na poszczególnych stanowiskach są wykonywane na różnym poziomie, czyli inaczej mówiąc, w którym momencie opisu stanowiska pojawia się poziom zadań świadczący o kolejnym szczeblu drabiny. Gdy to zadanie jest zakończone, pojawia się specyficzna lista definicji ukazująca drabinę hierarchię stanowisk wewnątrz każdej rodziny, czyli szczegółowy opis, co różnicuje między sobą stanowiska zaliczane do jednej rodziny i w związku z tym, jakie są wymagania w stosunku do pracowników na każdym ze stanowisk. Opisy stanowisk i różnice pomiędzy nimi z reguły wykonywane są w języku kompetencji, co ułatwia potem przekładanie tych informacji na wymagania w stosunku do pracowników, czyli powstaje swoista specyfikacja stanowisk należących do jednej rodziny. Stworzenie drabiny stanowisk na przestrzeni całej organizacji jest niezbędne do realizacji planowania karier, gdyż system ten dostarcza informacji, jak przygotowani muszą być pracownicy, by osiągać kolejne szczeble drabiny i tym samym posuwać się wprzód w ramach rodziny stanowisk bądź też poruszać się horyzontalnie pomiędzy grupami stanowisk. Dzięki opisanym drabynom stanowisk rozwój pracowników w danym kierunku można planować na kilka etapów wprzód.

Mając wyniki opisujące dynamikę karier pracowników oraz zdefiniowane rodziny stanowisk i ich drabiny można przejść do kolejnej czynności, a więc określania wielkości i charakterystyki popytu na pracowników ze strony organizacji (w oparciu o jej plany strategiczne) oraz wielkości podaży ze strony zarówno zewnętrznego, jak i wewnętrznego rynku pracy. Wiedząc, jakie są plany funkcjonowania firmy i w związku z czym, jacy ludzie (o jakich kompetencjach) będą

w przyszłości potrzebni oraz mając szczegółową wiedzę na temat charakterystyki zatrudnionych pracowników w danej chwili, a także wiedząc, jaki potencjał rozwojowy mają poszczególne osoby, łatwo te dane zestawić i określić politykę zarządzania karierami, która sprostada się do dwóch generalnych decyzji: określenia, w jakim stopniu organizacja będzie mogła wykorzystać obecną kadrę kierowniczą tak, by była ona przygotowana do realizacji przyszłych planów firmy, jakimi narzędziami jest w stanie to zrobić i ile czasu na to potrzebuje oraz, w jakim stopniu powinna zorientować się na zewnętrzny nabór osób.

Planowanie sukcesji – centralny proces zarządzania karierami odzwierciedlający priorytety organizacji i drugi klucz do rozwiązania tytułowego problemu

Wszystkie dotychczas opisane informacje oraz decyzje na temat polityki zarządzania karierami znajdują bezpośrednio odzwierciedlenie w planowaniu sukcesji, czyli tworzeniu planu poruszania się pracowników po firmie gwarantującego stałość zatrudnienia przez kompetentne osoby na kluczowych stanowiskach. W planie sukcesji mającym zapewnić płynność zatrudnienia należy więc brać pod uwagę zarówno podaż z wewnętrznego rynku pracy, co zostaje określone głównie przez system ocen pracowniczych i połączone z danymi na temat dynamiki karier pracowników, jak i podaż z zewnętrznego rynku pracy, która jest odpowiedzią na luki zdefiniowane na wewnętrznym rynku pracy. W wykorzystaniu wewnętrznych źródeł zasobów ludzkich plany sukcesji muszą określać, kto jest w danej chwili gotowy do ewentualnego awansu i na jakie stanowiska może być przeniesiony, a kto będzie gotowy przy odpowiednim wsparciu ze strony szkoleń, coachingu czy innych form podnoszenia kwalifikacji. Plan sukcesji musi także brać pod uwagę czas takiego przygotowania kandydata na sukcesora, koszty tego procesu, a przede wszystkim to, czy miejsce pozostawione przez jedną awansowaną osobę da się zapełnić inną, której kompetencje pozwolą na utrzymanie tej samej efektywności, którą generowała osoba odchodząca. W przypadku braku możliwości znalezienia gotowego lub potencjalnego sukcesora wewnątrz organizacji lub w sytuacji, gdy kształcenie potencjalnego sukcesora wewnętrznego będzie zbyt długotrwałe plany sukcesji muszą zawierać plan rekrutacji

zewewnętrznej wraz z całym planem wdrożenia, szkolenia i przygotowania nowego pracownika do pracy w specyfice danej organizacji.

Proces oceny pracowników pod kątem możliwości awansu wyznaczonego planem sukcesji nie tylko wymaga oszacowania danych dotyczących przebiegu kariery i poziomu bieżących kompetencji i zbieżności tego potencjału z przyszłymi potrzebami firmy. Jest jeszcze ogromnie ważny element uzupełniający całość. Jest nim mianowicie dialog z pracownikiem zapewniający zbieżność planów firmy wobec niego z jego indywidualnymi planami rozwoju zawodowego. W tym elemencie dialogu i budowy wspólnej i obopólnie korzystnej wizji wędrówki pracownika po strukturze organizacyjnej zawiera się idea planowania kariery. W planach sukcesji odzwierciedla się więc perspektywa organizacji, to jak organizacja widzi pracownika na bazie różnych źródeł informacji i to jakie ma plany związane z pracownikiem, natomiast w planach karier odzwierciedla się efekt porozumienia między organizacją i jej planem a indywidualnymi planami i potrzebami pracownika. Wszystkie opisane dotąd informacje nt. pracownika zostają w ramach planowania kariery przeformułowane na indywidualną ścieżkę rozwoju zawodowego wspieraną przez mentoring, coaching, szkolenia menedżerskie czy doradztwo z zakresu rozwoju menedżerskiego. Tak pisana indywidualna ścieżka rozwoju to z kolei nic innego jak ścieżka kariery.

Powracając zatem do pytania, któremu poświęcony został niniejszy artykuł, a dotyczącego relacji pomiędzy planami sukcesji a ścieżkami karier należałoby odpowiedzieć po prostu, że są to 2 z kilku elementów systemu, jakim jest zarządzanie karierą, które z kolei jest jednym z elementów planowania zasobów ludzkich, które to stanowi podstawę systemu, jakim jest strategiczne zarządzania zasobami ludzkimi. Wyjaśnienie tej relacji tkwi zasadniczo w zasadach funkcjonowania systemu definiowanego jako każda celowo wyodrębniona całość złożona z części, relacji pomiędzy tymi częściami oraz relacji między częściami a całością. Konsekwencją tak rozumianego systemu są 3 podstawowe jego własności:

System nie ma części izolowanych, co oznacza, że każda część systemu musi być powiązana co najmniej z jedną inną jego częścią.

Części i ich wzajemne relacje tworzą strukturę systemu.

Relacje między częściami a całością polegają na tym, że każda część systemu ma za zadanie przyczynianie się do powodzenia całości⁴.

⁴ Wszystkie drogi prowadzą do cybernetycznego ujęcia, A. Kupczyk, Promenada, pismo wewnętrzne Wyższej Szkoły Promocji, kwiecień-maj 2003, s. 16

Na rozwiązania, jakimi są plany sukcesji i ścieżki karier należy więc spojrzeć analizując tę prostą definicję systemu i zobaczyć je w tym świetle. Widać wówczas, że aspekty te przenikają się, a jedyne, co je wyraźnie odróżnia to perspektywa ich definiowania, akcent kładziony na szczegółowe cele oraz etap w procesie tworzenia rozwiązania nadrzędnego, czyli zarządzania karierami. Z perspektywy systemu widać też wyraźnie, że mając poprawnie przygotowany plan ścieżek karier dla pracowników, ma się także lwią część planu sukcesji, tym bardziej, że przygotowując plan ścieżek karier trzeba wykonać wiele czynności, które obowiązują także przy okazji budowy planu sukcesji. Nie można na te rozwiązania patrzeć indywidualnie i abstrahować ich z większej całości, tym bardziej, że łączą one w sobie wszystkie, poza brzegowymi, funkcje HRM. Oznacza to więc, że zarządzanie karierą i wszystkie procesy z tym związane stanowią serce HRM, jego sens i podstawowy cel. W pewnym uproszczeniu prezentuje to schemat na rysunku 2. Pokazuje on zależności między omawianymi w niniejszym artykule elementami ze szczególnym naciskiem na różnice w procesach planowania sukcesji oraz planowania ścieżek karier.

2) Kontrowersje wokół kształtowania ścieżek kariery zawodowej pracowników

Autor: Małgorzata Sidor-Rządowska

W formie pytań i odpowiedzi przedstawiono wątpliwości powstające w trakcie praktycznej realizacji kształtowania ścieżek kariery zawodowej pracowników. Odpowiedziano na pytania: jaka powinna być rola kierownictwa najwyższego szczebla oraz działu personalnego w tym zakresie, których pracowników należy objąć omawianym programem, jak rozumieć pojęcie „kariera zawodowa”, jaki charakter powinny mieć ścieżki kariery oraz czy warto tworzyć księgi sukcesji (następstw).

Nikt już nie neguje konieczności właściwego kształtowania ścieżek kariery zawodowej pracowników organizacji. Gdy jednak dochodzi do praktycznej realizacji tego zadania, pojawia się szereg rozterek i kontrowersyjnych często opinii.

Spróbujmy przedstawić wspomniane wątpliwości w postaci pytań, które, mimo iż rzadko są stawiane wprost, mają kluczowe znaczenie dla omawianego zagadnienia.

1. Jaka powinna być rola kierownictwa najwyższego szczebla oraz działu personalnego w kształtowaniu ścieżek kariery zawodowej osób zatrudnionych w organizacji?

Wyrażany bywa pogląd, iż najlepszą postawą jest... nieingerowanie w plany zawodowe pracowników. U podstaw tej koncepcji leży przekonanie, że najzdolniejsi i tak dadzą sobie radę, a ci, którzy nie mają wystarczającej „siły przebicia”, sami są sobie winni. Pogląd taki, zwany niekiedy „podejściem niewidzialnej ręki”, tylko pozornie jest słuszny. Jego rezultatem bywa bowiem sytuacja, w której sukces zawodowy staje się udziałem pracowników nie tyle najzdolniejszych, co mających najmniej skrupułów w dążeniu za wszelką cenę do awansu.

Jeżeli zgodzimy się, iż zadanie organizacji to stworzenie programu kształtowania ścieżek kariery zawodowej pracowników, powstaje kolejne pytanie:

2. Których pracowników organizacji należy objąć omawianym programem?

Do głosu dochodzą często dwa zupełnie sprzeczne stanowiska. Zgodnie z pierwszym z nich, w każdej organizacji istnieje pewna grupa zdolnych osób, które należy otoczyć opieką. Zadaniem zarówno przełożonych, jak i pracowników działu personalnego jest ich odnalezienie i umożliwienie wspinaczki po szczeblach kariery. Nawet jeśli założymy, że intuicja przełożonych zawsze jest trafna (?), podejście takie (zwane „podejściem poszukiwacza pereł”) wywiera wyjątkowo niekorzystny wpływ na resztę pracowników przedsiębiorstwa. Rezygnują oni z podejmowania jakichkolwiek starań, wiedząc, że ich osiągnięcia i tak pozostaną niezauważone.

Przeciwstawne stanowisko, nazywane niekiedy „podejściem planowania karier”, polega na dążeniu do pogodzenia potrzeb i możliwości organizacji z indywidualnymi aspiracjami i planami zawodowymi każdego z pracowników przedsiębiorstwa. Planowanie kariery ma tutaj charakter negocjacyjny, a cały proces opiera się na stałym dialogu przełożonych i podwładnych. Kluczowego znaczenia nabiera proces komunikacji. Kariera zawodowa każdego pracownika staje się wspólną sprawą bezpośrednio zainteresowanych i kierownictwa firmy.

Planowanie kariery musi zawsze rozpoczynać się na szczeblu jednostki. Każdy człowiek wie bowiem najlepiej (a przynajmniej wiedzieć powinien), czego oczekuje od życia i działalności zawodowej. Osoba, pragnąca dość do określonej pozycji w organizacji, musi określić własną strategię, cele, do jakich dąży i sposoby ich osiągnięcia. Niezwykle istotne jest dokonanie wnikliwej oceny swych mocnych i słabych stron, możliwości, pragnień oraz aspiracji.

Odpowiedzią organizacji na posiadany przez pracownika program własnego rozwoju zawodowego powinno być przedyskutowanie alternatywnych wariantów wyboru kariery oraz opracowanie strategii dopasowywania potrzeb organizacji oraz pragnień jednostki.

Podstawowym zadaniem prawidłowo prowadzonej polityki personalnej jest więc zaplanowanie kariery pracowników w sposób zapewniający jak najpełniejsze zrealizowanie aspiracji jednostki oraz planów organizacji. W nowoczesnych firmach pierwszą rozmowę dotyczącą ścieżek kariery przeprowadza się już na etapie przyjmowania kandydata do pracy. Bada się i odnotowuje jego umiejętności, preferencje, zainteresowania i zdolności. Nowy pracownik ustala wraz ze specjalistą działu personalnego oraz bezpośrednim przełożonym schemat swojej kariery, określając przybliżone daty osiągnięcia poszczególnych etapów. Do rozmowy powraca się przy okazji przeprowadzania ocen okresowych, których podstawową funkcją powinno być właśnie przedyskutowanie stopnia realizacji planów rozwoju zawodowego, usuwania pojawiających się trudności oraz wprowadzania ewentualnych modyfikacji. Organizacja umożliwi pracownikowi zdobywanie nowych doświadczeń, udział w odpowiednio skonstruowanych programach szkoleniowych, pracownik zaś czyni wszystko, aby w pełni wykorzystać stwarzane mu możliwości.

Wątpliwości budzi niekiedy kwestia:

3. Jak należy rozumieć pojęcie: „kariera zawodowa”?

Często występującym nieporozumieniem jest ograniczanie pojęcia „kariera” wyłącznie do awansu pionowego. We współczesnych organizacjach można zaobserwować tendencje do spłaszczania struktur organizacyjnych, co powoduje, iż ilość możliwych stopni awansu ulega ograniczeniu. Istnieje też niebezpieczeństwo awansowania pracownika na szczebel jego niekompetencji. Jak powszechnie wiadomo, doskonały

sprzedawca nie zawsze bywa dobrym kierownikiem zespołu sprzedawców. Czy oznacza to, że mamy go pozbawić możliwości rozwoju? Odpowiedź jest oczywiście negatywna. Planowanie karier wymaga nieustannego uwzględniania faktu, iż każdy pracownik stanowi niepowtarzalną indywidualność, mającą określony potencjał rozwojowy.

Oporając się na klasycznym rozróżnieniu dokonany przez E. Scheina⁵, stwierdzić należy, iż **u podstaw kariery zawodowej mogą leżeć:**

- **umiejętności menedżerskie** – kariera polega wówczas na awansowaniu pracownika w górę hierarchii organizacyjnej, rozszerzaniu jego władzy, umożliwianiu zdobycia nowych doświadczeń w dziedzinie zarządzania, rozwinięciu umiejętności kierowania ludźmi, zdolności przywódczych. Celem zawodowym takiego pracownika staje się na ogół zdobycie wysokiej pozycji w strukturze przedsiębiorstwa i związany z tym prestiż;
- **umiejętności specjalistyczne** – towarzyszy im zwykle dążenie do zdobycia pozycji eksperta w dziedzinie, która pracownika szczególnie interesuje. Osoby takie na ogół nie pragną zajmować stanowisk kierowniczych. Kariera specjalisty jest typowym przykładem kariery alternatywnej i wymaga stworzenia hierarchii kwalifikacji, równoległej do hierarchii służbowej. Można tu znaleźć pewne analogie do kariery w szkołach wyższych. Jedynie nieliczni pracownicy uczelni pragnęliby osiągnąć stanowisko dziekana czy rektora, większość chce jednak zdobywać coraz to wyższe stopnie i tytuły naukowe;
- **umiejętności oparte na przedsiębiorczości** – osoby je posiadające to jednostki z inicjatywą, tzw. niespokojne duchy. Nieustannie dążą do wprowadzania ulepszeń, innowacji itp. Pracownicy tacy chętnie awansują „w bok” – z jednej jednostki organizacyjnej do drugiej. Charakteryzuje ich często niechęć do działania według sztywnych, ściśle określonych procedur i warunków, w tym zwłaszcza do ściśle określonego czasu pracy;
- **umiejętności oparte na potrzebie bezpieczeństwa** – towarzyszy im na ogół silny związek emocjonalny z firmą, dążenie do budowania swej kariery zawodowej w warunkach stabilizacji. Awans jest przez takie osoby pożądanym pod warunkiem, że nie wiąże się np. z przeniesieniem do innego oddziału przedsiębiorstwa;

⁵ E. Schein: *Career Dynamics. Matching Individual and Organizational Needs*, Addison – Wesley, Reading, Mass. 1978, za: A. K. Koźmiński, W Piotrowski: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1995, s. 351.

- **umiejętności oparte na potrzebie autonomii i niezależności** – związane są z dążeniem do osiągnięcia maksymalnej samodzielności. Pracownicy tego rodzaju rzadko dążą do osiągnięcia stanowisk kierowniczych, źle się czują także jako podwładni, widząc w konieczności podporządkowania się decyzjom innych pogwałcenie własnej autonomii. Dążą do sytuacji, w której sami będą sobie sterem, żeglarzem i okrętem. Ponieważ mają zwykle wysoko rozwinięte poczucie odpowiedzialności, są bardzo cenni dla organizacji, mimo różnego rodzaju trudności, które współpraca z nimi często sprawia. Kolejne ważne pytanie można określić następująco:

4. Czy ścieżki kariery w przedsiębiorstwie powinny mieć charakter sformalizowany?

Przykładem organizacji, w której odpowiedź na tak postawione pytanie wydaje się oczywista, jest jedna z czołowych firm doradczych w Polsce, świadcząca usługi w zakresie księgowości, auditingu, rozwiązywania problemów prawnych i podatkowych, doradztwa w różnych dziedzinach zarządzania. Największą jednostką organizacyjną firmy stanowi departament badań sprawozdań finansowych i usług doradczych dla przedsiębiorstw. Oto typowy dla tego departamentu harmonogram przebiegu ścieżki kariery

Lata pracy	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Stanowisko												
Asystent	→											
Konsultant			→									
Asystent menedżer				→								
Menedżer					→							
Starszy menedżer							→					
Partner										→		

Źródło: M. Gableta: *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie. Problemy praktyczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 81.

W wielu firmach, gdzie ścieżki kariery niekoniecznie mają charakter tak sformalizowany, pojawia się pytanie:

5. Czy warto tworzyć księgi sukcesji (następstw)?

Księga sukcesji (sukcesorów), zwana także tablicą kadry rezerwowej lub planem następstw, to schemat stanowisk kierowniczych przedsiębiorstwa z ich aktualną imienną obsadą oraz nazwiskami kandydatów do objęcia tych stanowisk w przyszłości. Oto fragment przykładowej księgi sukcesji:

DYREKTOR GENERALNY

Adam Adamski

następcy:

Jan Nowak

Anna Antoniak

Bogdan Kowalski

WICEDYREKTOR DO SPRAW PERSONALNYCH	WICEDYREKTOR DO SPRAW FINANSOWYCH	WICEDYREKTOR DO SPRAW PRODUKCJI	WICEDYREKTOR DO SPRAW MARKETINGU
Anna Antoniak	Jan Nowak	Wojciech Balicki	Jarosław Jarecki
następcy:	następcy:	następcy:	następcy:
Zenon Bielicki	Bożena Stefańska	Janusz Skowron	Małgorzata Otto
Ewa Jakubiak	Grzegorz Cybała	Tadeusz Jeż	Roman Jaworski
Jerzy Zielski	Elżbieta Starska	Janina Baron	Marcin Nowacki

Przedstawiłam tutaj niektóre wątpliwości i kontrowersje związane z kształtowaniem kariery zawodowej pracowników organizacji. Ich praktyczne rozstrzygnięcie zależy każdorazowo od kultury organizacyjnej danego przedsiębiorstwa oraz kwalifikacji i osobowości zatrudnionych w nim pracowników. Myślę jednak, iż warto zastanowić się nad powyższymi zagadnieniami. Rozwój zawodowy pracowników organizacji jest bowiem zagadnieniem zbyt ważnym, aby działania z nim związane pozostawić przypadkowi.