

Zarządzanie zasobami ludzkimi - dla kadry kierowniczej JOPS – teoria i aspekty praktyczne

Organizator: Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej w Warszawie
18 czerwca 2021 r.

Prelegent: dr Teresa Wagner-Tomaszewska



MAZOWIECKIE
CENTRUM POLITYKI
SPOŁECZNEJ

Mazowsze.
serce Polski



Istota zarządzania

- ❑ R.W. Griffin interpretuje definicję zarządzania w dwóch formach.
- ❑ Pierwsza, jako zestaw działań, tj.:
 - planowanie,
 - podejmowanie decyzji,
 - organizowanie,
 - przewodzenie (kierowanie ludźmi)
 - kontrolowanie, zwanych funkcjami zarządzania, skierowanych na zasoby organizacji, do których zalicza się zasoby ludzkie, rzeczowe, finansowe, informacyjne, wykonywane z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny, czyli mądrze wykorzystujący zasoby, prowadzący do realizacji zamierzonego celu.
- ❑ Druga to określenie w sposób precyzyjny tego, co oczekuje się od ludzi, a następnie skontrolowanie, aby wykonali to w najlepiej i najtaniej.

R. W. Griffin, Zarządzanie organizacjami, 2004, s. 36-41.



Zarządzanie zasobami ludzkimi

- ❑ Zarządzanie zasobami ludzkimi jest procesem i jednocześnie filozofią:
 - nabywania,
 - rozwoju,
 - wykorzystania
 - utrzymania kompetentnej ludzkiej siły roboczej

- ❑ z zamiarem realizacji celów danej organizacji w sposób najbardziej efektywny i skuteczny.

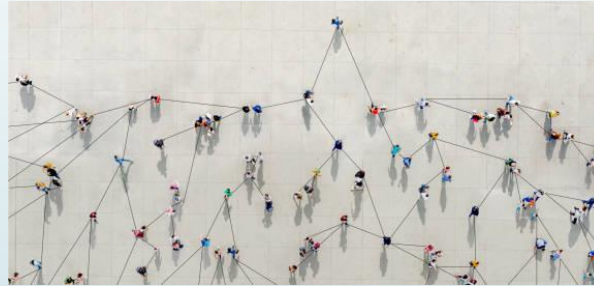
<https://flstrefa.pl/zarządzanie-zasobami-ludzkimi.html>

Istota i znaczenie zarządzania zasobami ludzkimi

- ❑ Każda organizacja wymaga sprawnego zarządzania, które doprowadzi ją do sukcesu, jakim jest osiągnięcie założonych celów.
- ❑ Zarządzanie więc polega na określaniu celów, funkcji i zadań, na doborze środków służących do ich realizacji oraz na ustalaniu organizacji, procedur działania zespołowego i kontroli.
- ❑ Jego istota wiąże się z podejmowaniem decyzji uwzględniających możliwości działania i ograniczenia. Właściwe zarządzanie organizacją i realizacja strategii wymaga odpowiedniego doboru zasobów.
- ❑ Na zasoby przedsiębiorstwa składają się zasoby finansowe, ludzkie, organizacyjne i techniczne.

Istota i znaczenie zarządzania zasobami ludzkimi

- ❑ Każda organizacja posiada wiele zasobów, w tym ludzkie, które mają decydujący wpływ na jej funkcjonowanie i rozwój.



- ❑ Zasoby ludzkie to ogół pracowników zatrudnionych w danej organizacji.
- ❑ Zasoby ludzkie decydują o tym w jaki sposób zostaną spożytkowane i wykorzystane pozostałe zasoby będące w posiadaniu organizacji.

Istota zarządzania zasobami ludzkimi

- ❑ W każdej organizacji to właśnie procesy zarządzania zasobami ludzkimi są odpowiedzialne za budowę kapitału ludzkiego, a w następstwie za skuteczne nim zarządzanie.
To właśnie ludzie są najbardziej istotni dla realizacji celów danej organizacji, której wydajność zależy od jakości pracowników.
- ❑ Każda organizacja zatem by mieć pewność, że nie roztrwoni zdobytej przewagi konkurencyjnej, dla jej utrzymania powinna korzystać z odpowiednich kursów i szkoleń, co pozwoli na efektywne zarządzanie zespołami tworzącymi jej ludzki kapitał.





10 najważniejszych cech zarządzania zasobami ludzkimi

- ▶ Wszystkie współczesne metody efektywnego zarządzania zespołem łączy 10 wspólnych im cech:
 - ❑ jest to jednocześnie sztuka i nauka,
 - ❑ jest wszechobecne,
 - ❑ jest procesem ciągłym,
 - ❑ pełni funkcję usługową,
 - ❑ musi być zgodne z przepisami prawa,
 - ❑ jest interdyscyplinarne i szybko się zmienia,
 - ❑ skupia się na rezultatach,
 - ❑ jest zorientowane na ludzi,
 - ❑ jest filozofią relacji międzyludzkich,
 - ❑ jest koncepcją zintegrowaną.



Sztuka i nauka

- ❑ Efektywne zarządzanie zespołem jest w gruncie rzeczy bardzo złożone.
- ❑ Łączy w sobie zarówno sztukę zarządzania zasobami ludzkimi, wymagającą kreatywnego i innowacyjnego podejścia, jak i naukę, rozumianą jako precyzję i wymagającą rygorystycznego stosowania niezbędnych teorii naukowych.



Wszechobecność

- ❑ Procesy zarządzania zasobami ludzkimi obejmują wszystkie poziomy oraz wszystkie kategorie osób, jak również samą kadrę zarządzającą i operacyjną.
- ❑ Żadne poziomy czy kategorie nie są pominięte, skuteczne i efektywne zarządzanie zespołami jest wymagane od wszystkich tych, którzy zajmują stanowiska kierownicze.
- ❑ Procesy HR są wszechobecne także z uwagi na fakt, że są niezbędne w każdym dziale każdej organizacji, bez względu na to, czy są one nastawione na zysk czy też działają na zasadzie non-profit.



Ciągłość

- ❑ Zarządzanie kapitałem ludzkim jest procesem ciągłym, wymagającym realizacji szeregu zadań, począwszy od zaplanowania niezbędnych zasobów ludzkich, poprzez ich rekrutację i selekcję, aż po ich szkolenie oraz ocenę wydajności.
- ❑ Jest to niekończący się proces w każdej organizacji.



Funkcja usługowa

- ❑ Procesy zarządzania zasobami ludzkimi z pewnością nie należą do tych, które odpowiadają za największe zyski w danej firmie.
- ❑ Jednak to właśnie one obsługują wszystkie pozostałe działy i departamenty w organizacji.
- ❑ Mimo, że bezpośrednia odpowiedzialność za podwładnych i ich działania spoczywa zawsze na bezpośrednich przełożonych, jednak to właśnie managerowie są odpowiedzialni za skuteczne zarządzanie zespołami i szkolenia z metod motywowania pracowników, które w ostatecznym rozrachunku przyczyniają się do sukcesu i rozwoju danej organizacji.

Zgodność z przepisami prawa

- ❑ Procesy zarządzania zasobami ludzkimi muszą być realizowane w sposób, który absolutnie nie narusza obowiązujących przepisów.
- ❑ Należy mieć na uwadze nie tylko przestrzeganie przepisów z zakresu prawa pracy, ale również np. bezpieczeństwa i higieny pracy, czy też poszanowanie podstawowych praw człowieka.





Interdyscyplinarność i zmiana

- ❑ Praktyki zarządzania zasobami ludzkimi obejmują niezmiernie szerokie spektrum zagadnień i dotyczą:
 - systemu płacowego,
 - siły roboczej,
 - zarządzania personelem,
 - stosunków między podwładnymi i przełożonymi.
- ❑ W sposób prawdziwie interdyscyplinarny wykorzystują wiedzę z zakresu psychologii, socjologii, ekonomii czy też zarządzania.
- ❑ Podlegają również ciągłym zmianom, wynikającym z nieustannie zmieniających się warunków środowiska pracy.



Koncentracja na rezultatach

- ❑ Zarządzanie zasobami ludzkimi jest zasadniczo skoncentrowane na wydajności, opiera się na rezultatach działań, a nie na ich zasadach. Skuteczne zarządzanie zespołem to zachęcanie go, aby dawał z siebie to co najlepsze.

Orientacja na ludzi

- ❑ Procesy zarządzania zasobami ludzkimi dotyczą ludzi w środowisku pracy, rozumianych zarówno jako grupy czy zespoły, jak i jako jednostki.
- ❑ Pomagają one pracownikom w rozwinięciu pełni ich potencjału zawodowego.
- ❑ Obejmują funkcje czysto związane z ludźmi, takie jak ich zatrudnianie, szkolenie i rozwój, czy też ocenę ich wydajności w środowisku pracy.



Filozofia relacji międzyludzkich

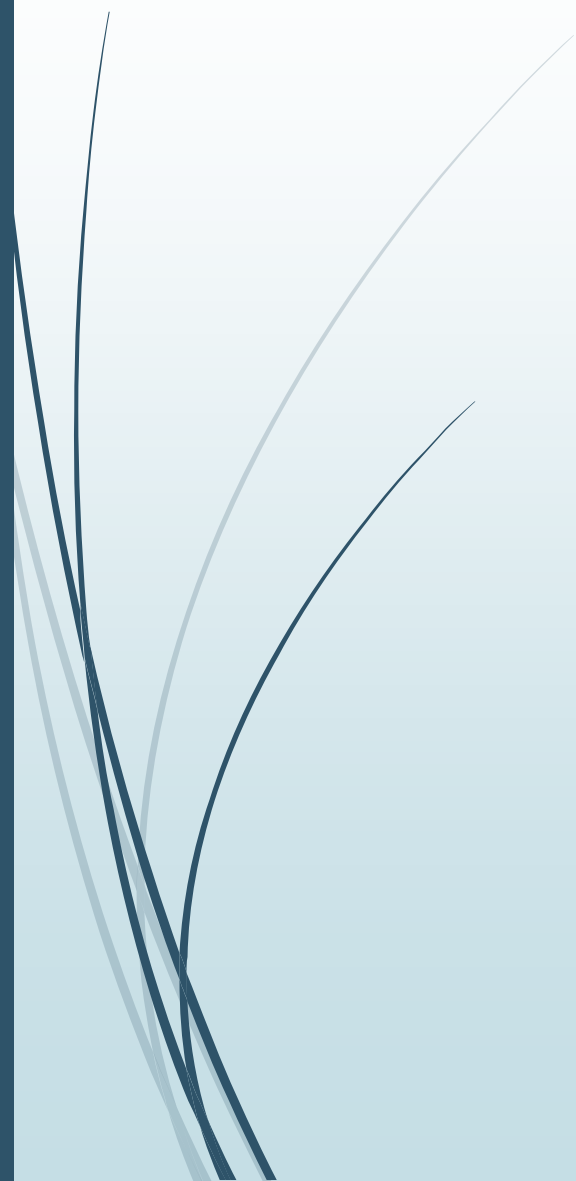
- ❑ Podstawowym założeniem procesów zarządzania zasobami ludzkimi rozumianych jako filozofii jest to, że pracownicy są istotami ludzkimi, a nie czynnikiem produkcji jak ziemia, praca czy kapitał.
- ❑ Skuteczny menager ma świadomość indywidualnych różnic między jednostkami, a jego efektywne zarządzanie zespołem opiera się na zrozumieniu dla odmiennych potrzeb ludzi, którymi zarządza.



Integralność

- ❑ Zarządzanie zasobami ludzkimi w swym szerokim spektrum obejmuje uzupełniające się aspekty:
 - kadr,
 - świadczeń pieniężnych lub niematerialnych
 - stosunków przemysłowych.
- ❑ Jest ono również integralne w tym sensie, że dotyczy nie tylko procesu rekrutacji pracowników, ale również ich rozwoju, wykorzystania oraz ich utrzymania w organizacji





Podmiotowość w zarządzaniu zasobami ludzkimi

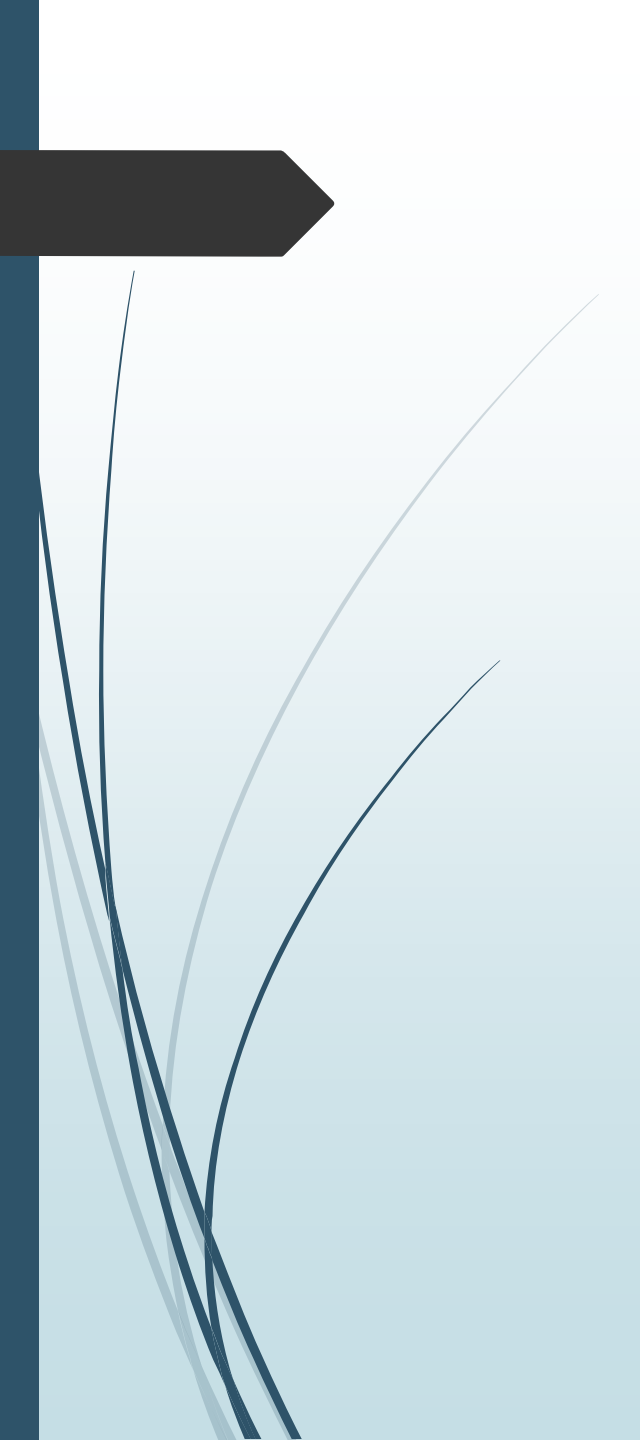


PODEJŚCIE PRZEDMIOTOWE



PODEJŚCIE PODMIOTOWE





„...bardzo ważne jest, aby każdy człowiek w miejscu pracy traktowany był podmiotowo, z należnym mu szacunkiem i poszanowaniem jego granic”.



Zapraszam na ...

- ❑ Początkujący menedżer - 3 porady dla zaczynających zarządzać
- ❑ https://www.youtube.com/watch?v=gloAcp2_WSg



Budowanie wizerunku pracodawcy - employer branding

- ❑ Employer Branding to wszelkie działania podejmowane przez organizacje w celu kreowania wizerunku firmy jako pracodawcy z wyboru.
- ❑ Celem employer brandingu jest budowanie wizerunku firmy, w której pracownicy dostrzegają dobre środowisko pracy i możliwości rozwoju.
- ❑ Ta długoterminowa strategia opiera się na zapewnieniu warunków pracy i benefitów oraz budowaniu atrakcyjnych ofert pracy, które znajdują pokrycie w praktyce.
- ❑ Kreowanie silnej marki pracodawcy ma ogromne znaczenie w utrzymywaniu najlepszych pracowników i rekrutowaniu nowych.

<https://smartlunch.pl/blog/2019/07/24/employer-branding-czyli-jak-budowac-wizerunek-dobrego-pracodawcy/>

Zadania

Do zadań szczegółowych zarządzania kapitałem ludzkim należą:

- wyszukanie i zatrzymanie w firmie wykwalifikowanych, zaangażowanych i zmotywowanych pracowników,
- podnoszenie i rozwijanie możliwości pracowników,
- utrzymanie odpowiednich stosunków między kadrą kierowniczą pracownikami,
- stworzenie warunków sprzyjających pracy zespołowej i elastyczności,
- pomaganie organizacji w utrzymaniu równowagi i dopasowaniu do potrzeb różnych grup interesów,
- zapewnienie nagradzania za pracę i wyniki oraz doceniania pracowników,
- stworzenie wszystkim równych szans,
- wdrażanie etycznych zasad zarządzania pracownikami,
- utrzymanie i polepszanie fizycznej oraz umysłowej kondycji pracowników.

Nowoczesne techniki rekrutacji

Najpopularniejsze z technik rekrutacji:

- poprzez ogłoszenie o pracę
- przez rekomendacje
- direct search – rekrutacja tzw. kandydatów pasywnych, czyli takich, którzy nie szukają aktywnie nowej pracy
- fora branżowe – rekrutacja pracowników wyspecjalizowanych w konkretnych dziedzinach, aktywnie udzielających się na forach eksperckich
- outsourcing rekrutacji – wsparcie rekrutacji pośredniej, czyli prowadzonej we współpracy z agencją doradztwa personalnego
- przez media społecznościowe
- strona „Kariera” – regularna aktualizacja ogłoszeń na firmowej stronie „Kariera” wspiera rekrutację aktywną i pasywną pracowników
- i inne

Skuteczny zespół – budowanie zespołu

- ❑ **Grupa** - to w psychologii społecznej dwie lub więcej osób współdziałając ze sobą oraz współzależne w tym sensie, że w zaspokajaniu potrzeb i dążeniu do celu muszą na sobie polegać

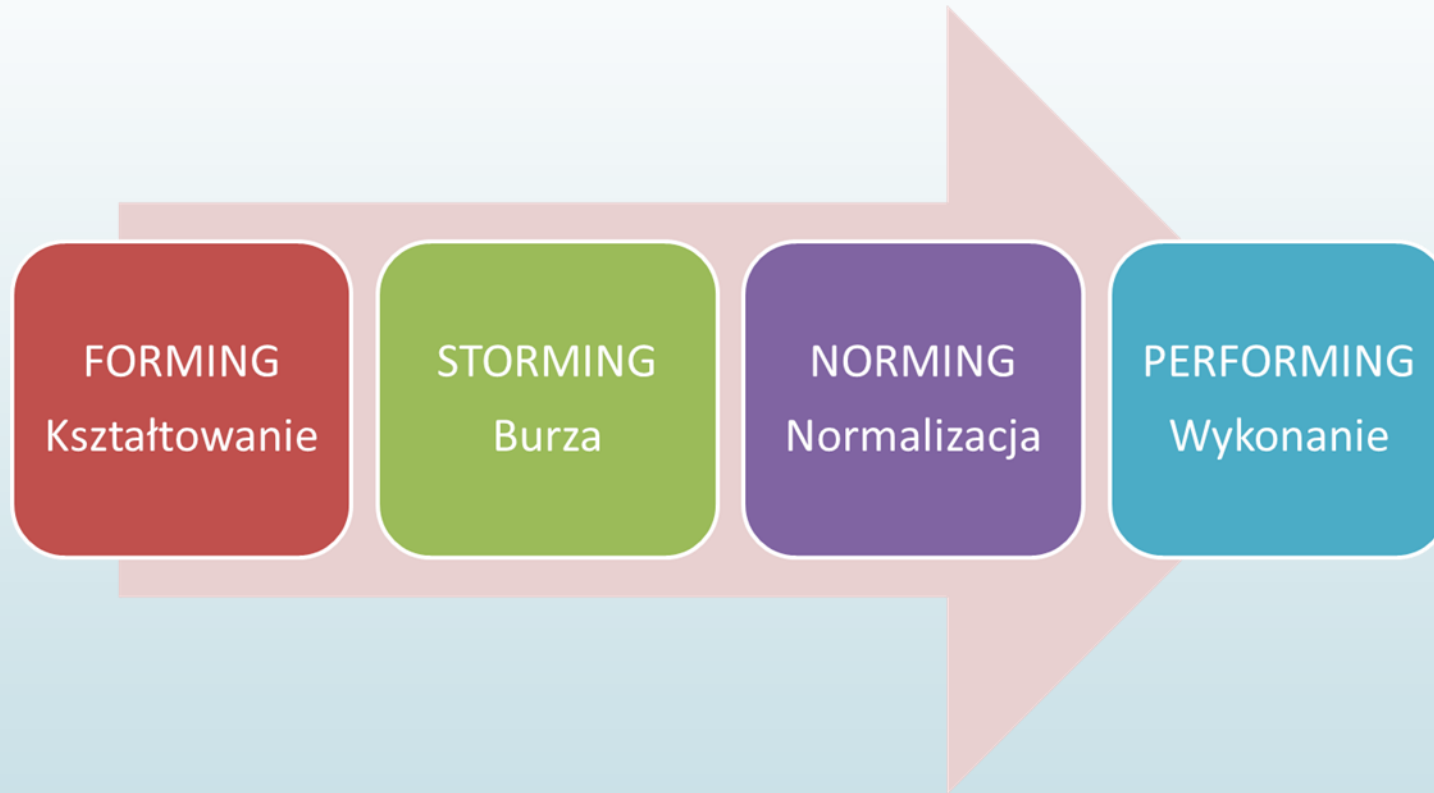


Skuteczny zespół – budowanie zespołu

- ❑ **Zespół** - to niezbyt liczna grupa osób o wzajemnie uzupełniających się umiejętnościach, połączonych dążeniem do osiągnięcia celu, wspierający się w swych działaniach i wzajemnie na siebie oddziałujący.



Fazy budowania zespołu





Zespół pracowniczy

to specyficzna grupa społeczna - dla tej grupy społecznej szczególnie ważne są:

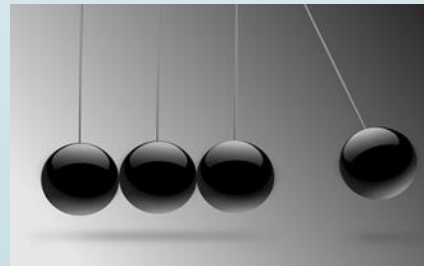
- Normy grupowe
- Wszystkie grupy określają pewne standardy zachowania dla swoich członków. Normy te powinny być spójne z filozofia instytucji i jej kultura organizacyjną
- Spójność grupy
- Bardzo spójne zespoły wykazują silne wewnętrznie powiązanie wynikające z poczucia lojalności i poszanowania norm grupowych

❑ **Skład grupy**

- ❑ Różnorodność składu grupy wynikająca z płci, wieku, doświadczeń, uzdolnień, norm kulturowych, poglądów powoduje powstawanie konfliktów, z drugiej jednak strony pobudza twórcze myślenie i prowadzi do wielu dobrych zmian

❑ **Wielkość grupy**

- ❑ Mniejsze grupy zazwyczaj szybciej realizują zadania. Z kolei duże grupy szybciej zbierają różnorodne dane, ale małe lepiej je wykorzystują. Wiele zależy od zmiennych jak osobowość lidera czy skład grupy i jej zaangażowanie. Optymalna liczba członków zespołu to 6-11 osób



Podstawy efektywnej pracy zespołowej

- zrównoważone role
- jasne i uzgodnione cele
- otwartość i konfrontacja
- wsparcie i zaufanie
- współpraca i konflikty
- trafne postępowanie
- właściwe kierownictwo
- systematyczny przegląd
- rozwój indywidualny
- właściwe relacje międzygrupowe
- dobra komunikacja



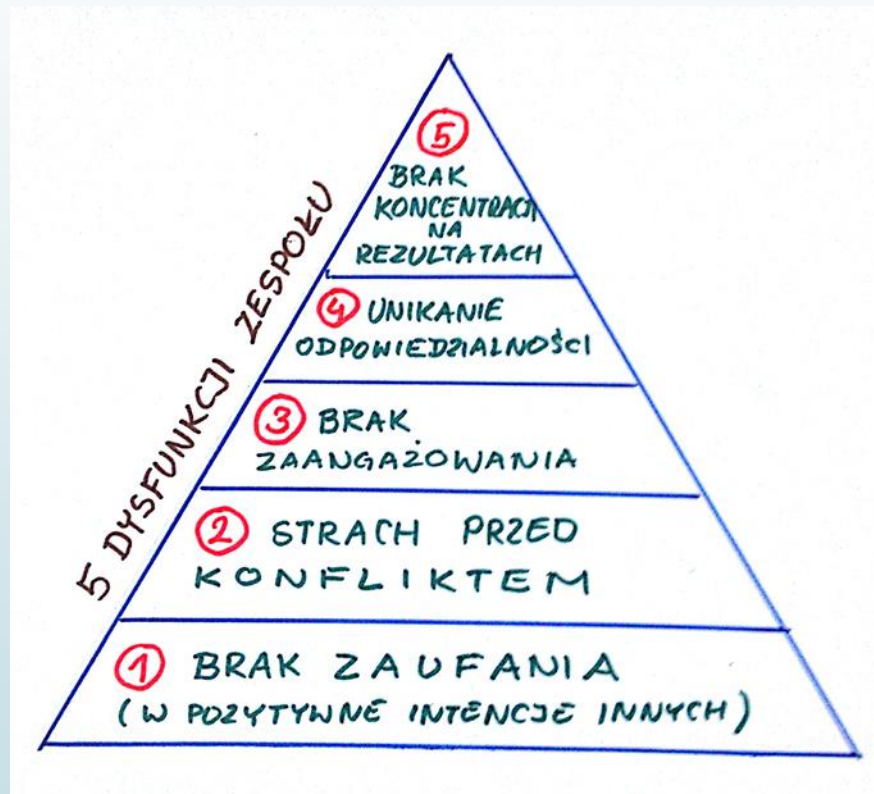


Cechy charakterystyczne dla efektywnych i dysfunkcyjnych zespołów

Pięć dysfunkcji pracy zespołowej

- Brak zaufania
- Obawa przed konfliktem
- Brak zaangażowania
- Unikanie odpowiedzialności
- Brak dbałości o wyniki

Cechy charakterystyczne dla efektywnych i dysfunkcyjnych zespołów



Znaczenie komunikacji w procesie rozwoju zespołu i udzielanie informacji zwrotnych

- ❑ Najważniejszym czynnikiem motywującym do pracy jest informacja zwrotna o jej postępach



Znaczenie komunikacji w procesie rozwoju zespołu i udzielanie informacji zwrotnych

TECHNIKA UF - jak reagować na właściwe zachowania – model konstruktywnej pochwały

Konstruktywna pochwała składa się z :

- U - USTOSUNKOWANIE POZYTYWNE
- F - FAKTY



Znaczenie komunikacji w procesie rozwoju zespołu i udzielanie informacji zwrotnych

Technika konstruktywnego wyrażania krytyki FUK:

Konstruktywna krytyka składa się z :

- F - FAKTY
- U - USTOSUNKOWANIE NEGATYWNE
- K - KONSEKWENCJE



Style zachowania, role grupowe i poczucie współodpowiedzialności

Role w dobrym zespole



A dark grey arrow points to the right from the left edge of the slide. Several thin, curved lines in shades of blue and grey originate from the left side and sweep across the slide towards the right.

Zapraszam na filmik ... Role grupowe wg Belbina

► <https://www.youtube.com/watch?v=eFsA4wUf3I0>

Style zachowania, role grupowe i poczucie współodpowiedzialności

Role w zespole

ROLA	TYPOWE CECHY	POZYTYWNE STRONY	MOŻLIWE SŁABOŚCI
Praktyczny organizator	Konserwatywny, obowiązkowy, praktyczny.	Zdolności organizacyjne, zdrowy rozsądek, samokontrola.	Możliwe powątpiewanie w nowe pomysły i zmiany.
Naturalny lider	Spokojny, pewny siebie, zdyscyplinowany.	Zdolność do dostrzegania potencjału w ludziach, silne skupienie na celach.	Przeciętne zdolności twórcze.

Style zachowania, role grupowe i poczucie współodpowiedzialności

Role zespołu

ROLA	TYPOWE CECHY	POZYTYWNE STRONY	MOŻLIWE SŁABOŚCI
Człowiek akcji	Napięty, dynamiczny, stawiający wyzwania.	Pragnienie i gotowość przezwyciężenia inercji, braku elastyczności, samozadowolenia.	Skłonność do prowokowania, irytowania, niepokoju.
Siewca	Indywidualista, poważny, niekonwencjonalny.	Wyobraźnia, intelekt, wiedza.	Bujanie w obłokach, możliwe pomijanie praktycznych szczegółów.

Style zachowania, role grupowe i poczucie współodpowiedzialności

Role w zespole

ROLA	TYPOWE CECHY	POZYTYWNE STRONY	MOŻLIWE SŁABOŚCI
Człowiek kontaktów	Ekstrawertyk, entuzjasta, ciekawy świata, komunikatywny	Zdolność do kontaktowania się z ludźmi i odkrywania tego, co nowe; umiejętność reagowania na wyzwania.	Traci zainteresowanie sprawą, gdy mija pierwsza fascynacja.
Sędzia	Trzeźwy, bez emocji, ostrożny.	Umiejętność oceny, dyskrecja, praktyczność i nie bawienie się w sentymenty.	Brak mu umiejętności inspiracji i zdolności motywowania innych.

Style zachowania, role grupowe i poczucie współodpowiedzialności

Role z zespole

ROLA	TYPOWE CECHY	POZYTYWNE STRONY	MOŻLIWE SŁABOŚCI
Człowiek grupy	Zorientowany na społeczną stronę pracy, łagodny, wrażliwy.	Umiejętność wczuwania się w ludzi i sytuacje, umiejętność wzbudzania „ducha” grupy.	Brak zdecydowania w sytuacjach kryzysowych.
Perfekcjonista	Staranny, uporządkowany, sumienny, niespokojny.	Zdolność do doprowadzania do skutku, perfekcjonizm.	Skłonność do martwienia się drobiazgami, napięcie.

Radzenie sobie z sytuacjami trudnymi w zespole, kreatywne metody rozwiązywania problemów

Różnice i podobieństwa metod rozwiązywania konfliktów:

- Postępowanie polubowne i rozjemcze
- Moderacja
- Pertraktacje
- Superwizja
- Konsultacje
- Trening



Radzenie sobie z sytuacjami trudnymi w zespole, kreatywne metody rozwiązywania problemów

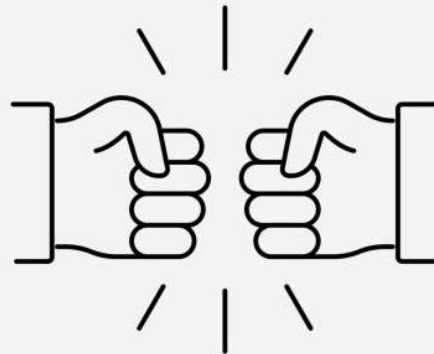
Koło konfliktów wg Ch. Moore'a



Konflikty interpersonalne

Pogląd tradycyjny:

- ❑ konflikt w organizacji jest zawsze szkodliwy
- ❑ jest sygnałem niedomagań organizacji
- ❑ jest nie do pogodzenia z celami organizacji i zadowoleniem z pracy jej personelu
- ❑ Należy unikać konfliktów lub je tłumić.
- ❑ Przyczyną konfliktów są błędy w kierowaniu organizacją lub tzw. konfliktowi pracownicy.
- ❑ W przypadku takich osób jedynym rozwiązaniem są radykalne decyzje personalne.



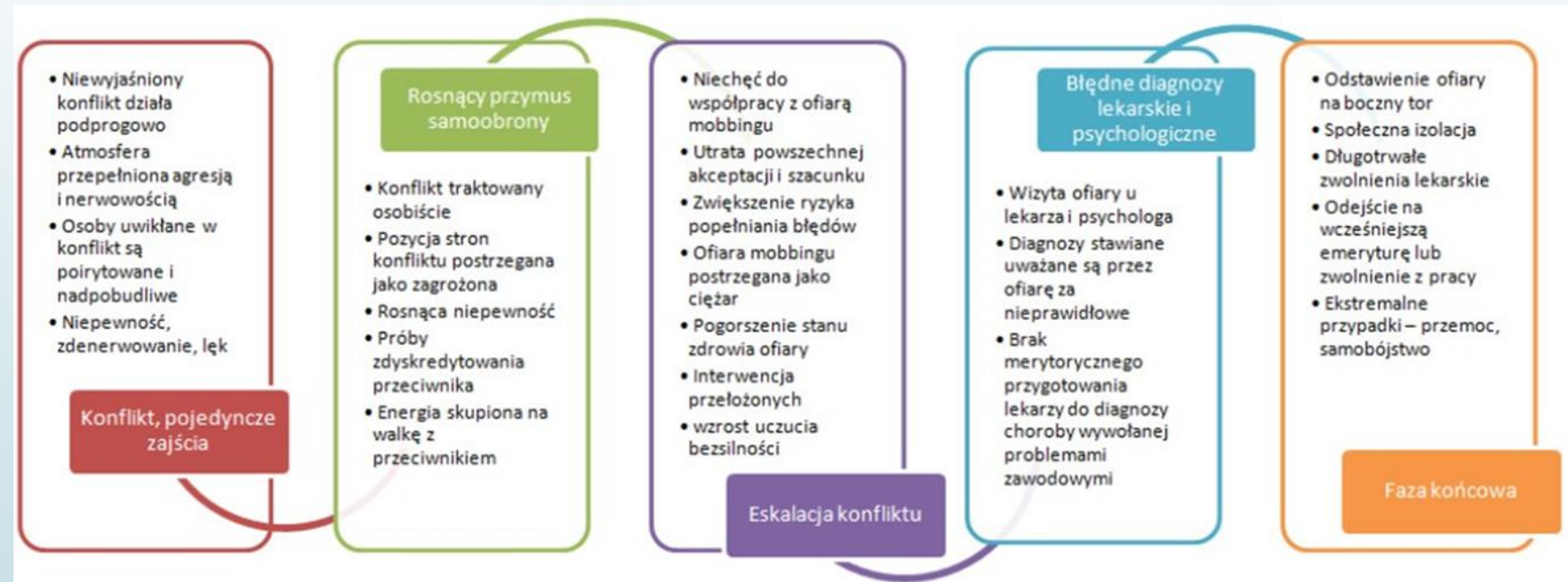


Konflikty interpersonalne

Podgląd współczesny:

- Konflikt nie musi być szkodliwy:
- w wielu przypadkach może przyczyniać się do wzrostu wydajności pracy i rozwiązania problemów, przed którymi staje organizacja
- może być źródłem pozytywnych zmian i innowacyjnych rozwiązań
- zależy to jednak od jego charakteru, umiejętności menedżera i cech organizacji
- może mieć w organizacji pozytywne skutki wówczas, gdy jego natężenie jest umiarkowane.

Fazy konfliktu



Sytuacje konfliktowe - konstruktywne metody zaradcze

Rozwiązywanie konfliktu

- Nawiązanie kontaktu
- Przygotowanie właściwych warunków spotkania
- Przeprowadzenie rozmowy
- Zawarcie umowy



Sytuacje konfliktowe - konstruktywne metody zaradcze

Kroki skutecznego rozwiązywania konfliktów

- Deklaracja i opis punktów widzenia
- Porównanie punktów widzenia
- Tworzenie projektów rozwiązań
- Wybór rozwiązania



Sytuacje konfliktowe - konstruktywne metody zaradcze

Pięć barier współpracy

- Twoje reakcje
- Ich emocje
- Ich stanowisko
- Ich brak satysfakcji
- Ich siła



Sytuacje konfliktowe - konstruktywne metody zaradcze

Gdy potrzebujemy rozjemcy...

- Negocjator – negocjacje
- Mediator – mediacje
- Facylitator – facylitacja
- Sędzia – sąd
- Arbiter

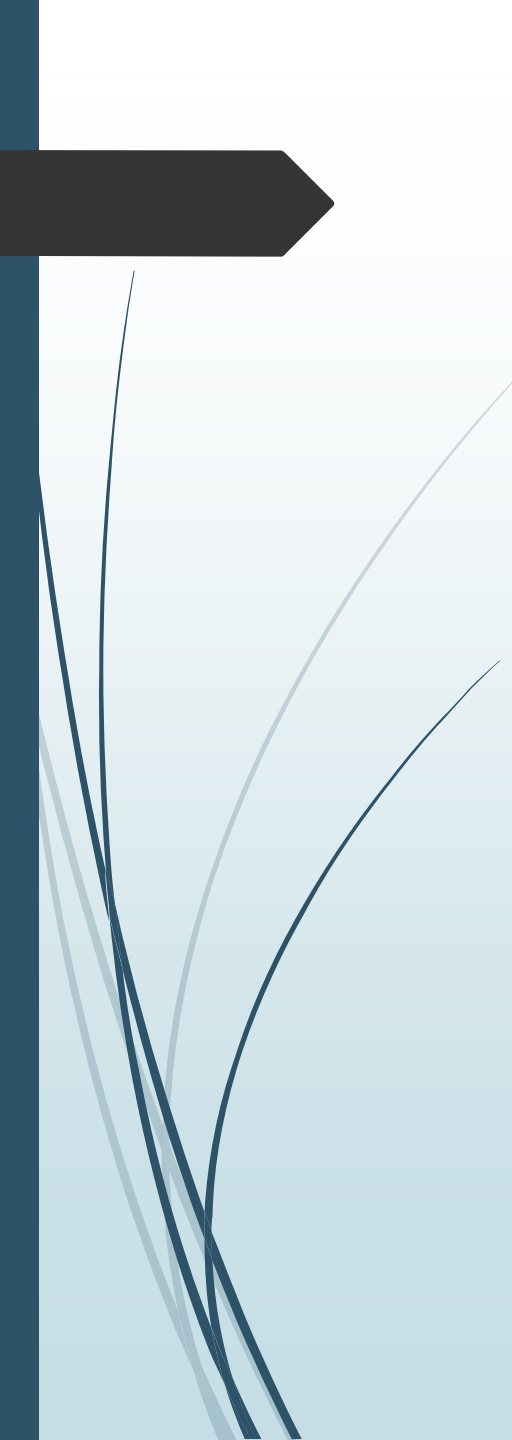




Rozwój i awans pracowników - motywacja

Motywacja zewnętrzna -
„Ponieważ inni chcą”

Motywacja wewnętrzna -
„Ponieważ ja chcę”

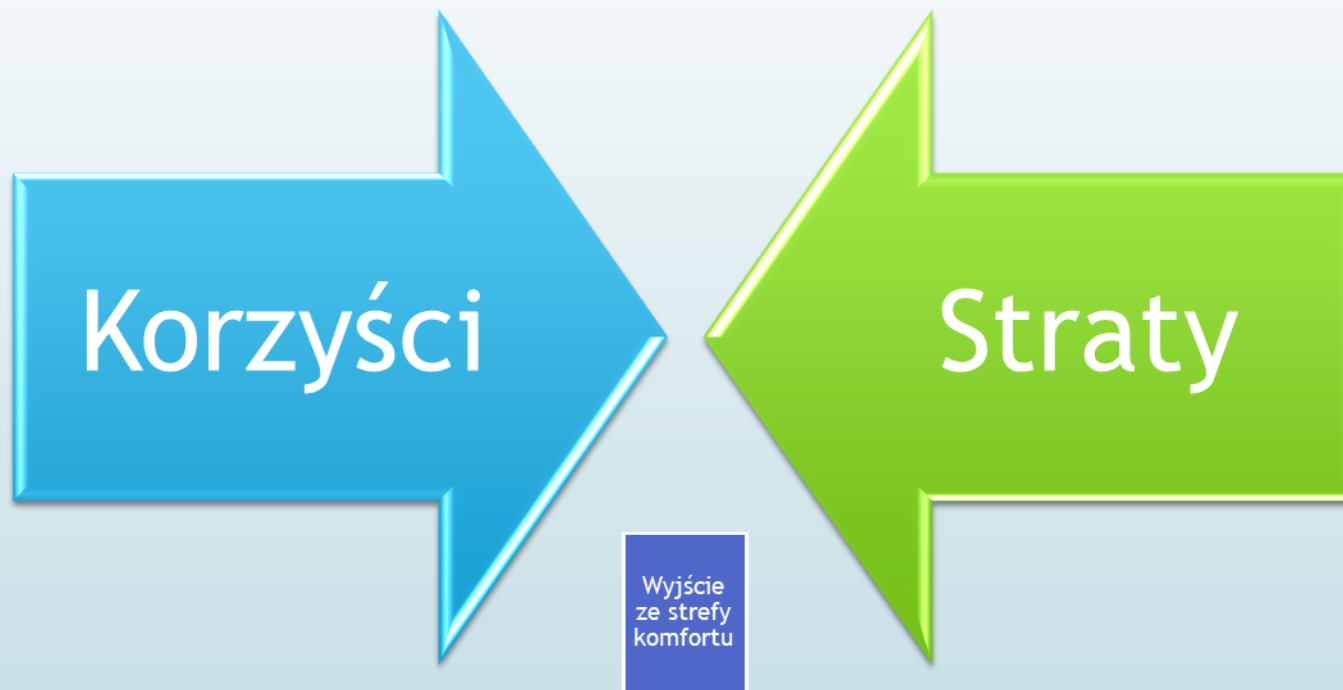


Problematyka motywacji: Ambiwalencja = chęć i nie chęć

Niepewność jest charakterystyczna dla myślenia o zmianie.

- Ambiwalencja towarzyszy wszystkim ważnym decyzjom życiowym i jest częstym zjawiskiem towarzyszącym problemom psychologicznym.
- Ludzie mający problemy nie są niepoprawni czy zdemotywowani, lecz są **A M B I W A L E N T N I**.
- Istnieje wiele za i przeciw zmianie.
- Co leży u podstaw AMBIWALENCJI?

Moje zachowanie, które chciałbym
zmienić lub zmieniam



ETAPY WYCHODZENIA ZE STREFY KOMFORTU



Strefa komfortu to piękne miejsce,
ale nic tam nie rośnie.



Awans

- ❑ Możliwość awansu jest jednym z najważniejszych czynników decydujących o wyborze drogi zawodowej.
- ❑ Pracownik, który ma jasno określoną ścieżkę rozwoju i duże szanse na zdobywanie kolejnych szczebli, jest bardziej zmotywowany do pracy.
- ❑ Każdy pracodawca posiada własną politykę przyznawania awansów, ale w większości przypadków o otrzymaniu promocji na wyższe stanowisko decydują osiągnięcia i zaangażowanie.
- ❑ <https://zarobki.pracuj.pl/porady-zarobkowe/awans-co-pracodawca-bierze-pod-uwage/>

Awans pracownika a ocena pracownika

Na objęcie wyższego stanowiska trzeba sobie zapracować.

Dzięki rozbudowanemu systemowi oceny pracowników, stosowanemu obecnie w wielu przedsiębiorstwach i korporacjach, przełożeni otrzymują różne narzędzia i wiedzę niezbędną do tego, by przyznawać promocje tym podwładnym, którzy na to rzeczywiście zasługują.

- ❑ **Podczas sporządzania okresowych ewaluacji bierze się pod uwagę między innymi takie kryteria:**
- ❑ zaangażowanie w wykonywanie powierzonych zadań i sposób ich realizacji, poziom efektywności,
- ❑ wiedza specjalistyczna, której pogłębianie i rozwijanie świadczy o osobistych ambicjach pracownika raz chęci wykonywania swoich obowiązków w sposób najlepszy z możliwych,
- ❑ umiejętności z zakresu organizacji własnej pracy, terminowości i samodzielności,
- ❑ zdolności interpersonalne, rozpatrywane w odniesieniu do klientów i współpracowników,
- ❑ umiejętność pracy w zespole,
- ❑ przestrzeganie zasad etyki zawodowej,
- ❑ zdyscyplinowanie i lojalność wobec pracodawcy,
- ❑ sposób, w jaki pracownik radzi sobie ze stresem i pod presją czasu.

Model awansu poziomego

- ❑ pracownik jest przenoszony do innego działu niż ten, w którym pracował wcześniej, zachowując przy tym swoją rangę
- ❑ pewne czynniki mogą przemawiać za tym, że niesie ona ze sobą bardzo liczne korzyści:
 - pracownik, który otrzymuje taką propozycję, zyskuje możliwość rozwoju swoich kompetencji i wiedzy w zupełnie nowym obszarze
 - ma też sposobność, by lepiej poznać strukturę firmy i nawiązać nowe kontakty, które mogą być przydatne na dalszym etapie rozwoju kariery.
- ❑ Otrzymanie awansu poziomego nierzadko wiąże się z przyznaniem pracownikowi większych uprawnień, takich jak delegowanie zadań czy zarządzanie pracą większej grupy.
- ❑ W wielu sytuacjach awans poziomy jest też przygotowaniem pracownika do awansu pionowego. Pracodawca sprawdza w ten sposób kandydata pod kątem elastyczności, zdolności do nabywania nowych umiejętności i gotowości do zmian.





Dobre praktyki w zarządzaniu zasobami ludzkimi

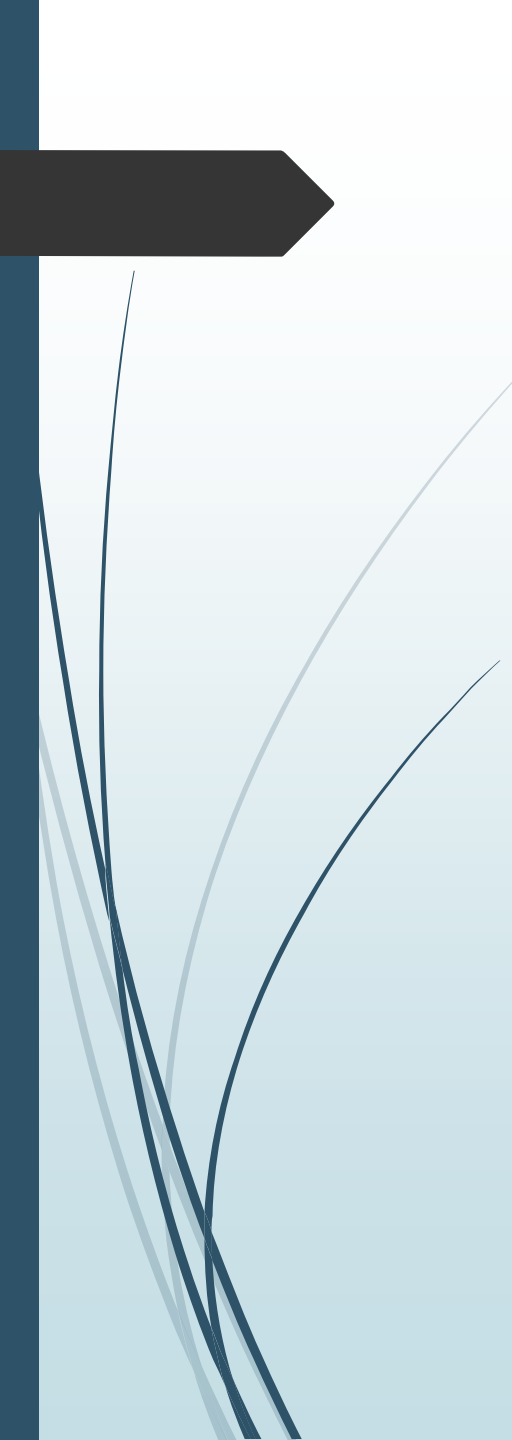
- Zaproponowane przez Pfefferai obejmują:
 - bezpieczeństwo zatrudnienia,
 - zatrudnianie pracowników oparte na selekcji,
 - samozarządzające zespoły,
 - wysokie wynagrodzenie uzależnione od wyników
 - szkolenie zapewniające firmie wykwalifikowanych i zmotywowanych pracowników,
 - redukcję różnic w statusie,
 - wymianę informacji.

U. Gołaszewska-Kaczan, Najlepsze praktyki w zarządzaniu zasobami ludzkimi według badań Instytutu CRF.



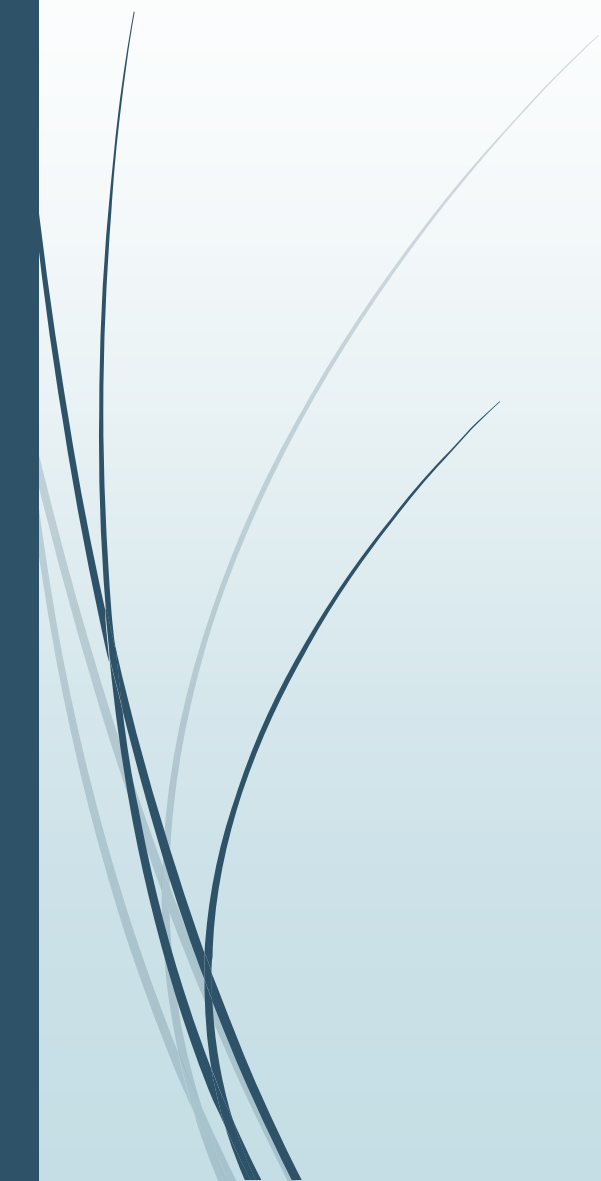
Lista dobrych praktyk wg Guesta

- skrupulatne stosowanie testów selekcyjnych, pokazujących, którzy kandydaci mogą być niezbędni w firmie,
- szkolenia i traktowanie szkolenia jako procesu ciągłego
- projektowanie stanowisk pracy wspierających elastyczność, zaangażowanie, motywację oraz dbanie o to, by pracownicy byli upoważnieni do pełnego korzystania ze swoich umiejętności i wiedzy,
- komunikacja zapewniająca dobre poinformowanie wszystkich
- programy właścicielskie dla pracowników.



W 2011 roku Instytut opublikował raport Top Employers, który pokazuje trendy w polityce personalnej najlepszych pracodawców w Europie. W raporcie wzięto pod uwagę wyniki badań przeprowadzone w 444 firmach z Belgii, Francji, Niemiec, Włoch, Hiszpanii, Szwajcarii, Holandii, Wielkiej Brytanii i Polski.

- ❑ Za najlepsze praktyki w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi na podstawie analizy aktywności tych firm uznać należy:
 - wzrost liczby kobiet zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych,
 - działania w zakresie zwiększania zaangażowania personelu,
 - ciągłe ulepszanie komunikacji w firmie,
 - położenie nacisku na społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstwa,
 - planowanie sukcesji w firmie.



Dziękuję za uwagę