

Poradnik dla pracodawców

Spis treści

1.	<u>JAK BUDOWAĆ WIZERUNEK FIRMY, ABY POZYSKAĆ KANDYDATÓW DO PRACY</u>	2
2.	<u>JAKIE NARZĘDZIA SŁUŻĄ BUDOWANIU WIZERUNKU FIRMY I STOSOWANE SĄ W EMPLOYER BRANDINGU</u>	10
3.	<u>OFERTA POWIATOWYCH URZĘDÓW PRACY DLA PRACODAWCÓW</u>	19
4.	<u>REKRUTACJA – PRZEGLĄD METOD I TECHNIK</u>	52
5.	<u>ZNAJDŹ PRACOWNIKA DZIĘKI SOCIAL MEDIA</u>	65
6.	<u>WYBIERZ DOBRZE – PRZEGLĄD TECHNIK SELEKCJI PRACOWNIKÓW</u>	77
7.	<u>TEMATY TABU PODCZAS ROZMOWY Z KANDYDATEM DO PRACY</u>	88
8.	<u>NOWY PRACOWNIK W FIRMIE</u>	96
9.	<u>JAK KORZYSTAĆ Z KOMPETENCJI PRACOWNIKÓW?</u>	112
10.	<u>METODY OCENY PRACOWNIKÓW</u>	136
11.	<u>NAJCZĘSTSZE BŁĘDY W ZARZĄDZANIU ZESPOŁEM.</u>	159
12.	<u>ORGANIZACJE PRACODAWCÓW</u>	174

Jak budować wizerunek firmy, aby pozyskać kandydatów do pracy

„Liderem jest ten, kto widzi więcej niż inni, patrzy dalej niż inni i kto dostrzega rzeczy, zanim zobaczą je inni.”

L. Eims¹

Rekrutacja była i jest dziedziną dynamicznie ewoluującą, której kierunek rozwoju zależy od stanu gospodarki, rozwoju nowych technologii i zmieniających się przyzwyczajzeń oraz oczekiwań kandydatów. Firmy obecnie częściej szukają ludzi do pracy, ale znalezienie kandydatów o odpowiednich kwalifikacjach staje się dla nich coraz większym wyzwaniem.

Artykuł ten pokazuje na co w związku z tym powinni postawić pracodawcy, którzy chcą zyskać dostęp do kompetentnych kandydatów i młodych talentów?

Co sprawia, że dana firma czy organizacja jest idealnym miejscem do pracy? Wiele osób planujących karierę zawodową zwraca uwagę na pracodawców określanych pracodawcami z wyboru, którzy prowadzą z sukcesem aktywne działania wizerunkowe na rynku pracy. Miano takiego pracodawcy przypisane jest głównie tym firmom, w których zarówno obecni jak i potencjalni pracownicy widzą atrakcyjne środowisko dla rozwoju kariery zawodowej.

Sami pracodawcy natomiast powinni mieć świadomość, że silna marka firmy, dobra reputacja organizacji i wysokie zaangażowanie pracowników, pozwalają osiągnąć wysoką pozycję firmy wśród idealnych pracodawców oraz ułatwiają przyciągnięcie i zatrzymanie talentów, a także pozwalają na uzyskanie przewagi konkurencyjnej i osiągnięcie wysokich wyników finansowych.

Bardzo ważną rolę odgrywają w tej kwestii podejmowane przez firmy różnorodne działania ukierunkowane na kreowanie pozytywnej marki pracodawcy, określane

¹ Cytaty z zakresu zarządzania, komunikacji, motywacji: <http://www.hillway.pl/cytaty-praca-zarzadzanie-motywacja-komunikacja-szkolenia-biznesowe/>, dostęp 19.05.2016r.

mianem **employer branding**, prowadzone zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji.

Działania z zakresu świadomego budowania wizerunku pracodawcy z wyboru coraz częściej zasilają wachlarz praktyk wspomagających zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach funkcjonujących na polskim rynku. Polscy specjaliści działów Human Resources (HR), zarówno w korporacjach, jak i mniejszych firmach, coraz częściej nie pytają już „czy”, tylko „jak” skutecznie budować taką pozycję pracodawcy, która przyciągnie i zatrzyma na dłużej największe talenty².

Dzisiaj nikt nie ma wątpliwości, że jest to niezwykle ważny obszar funkcjonowania organizacji. Nikogo też nie dziwi fakt, że firmy, które strategicznie podchodzą do budowania swojej marki jako pracodawcy, zatrudniają specjalistów w tej dziedzinie, a na rynku coraz więcej dostępnych jest warsztatów i szkoleń o takiej właśnie tematyce.

Definicja i znaczenie employer branding

Employer Branding - EB to stosunkowo nowy, coraz bardziej popularny termin na rynku usług marketingowych i rekrutacyjnych różnych firm (interesująca koncepcja w dziedzinie HR). Termin employer branding niełatwo jest przetłumaczyć na nasz język ojczysty. Najczęściej rozumie się go jako **budowanie wizerunku pracodawcy**.

*Employer branding*³ są to wszystkie działania, jakie podejmuje organizacja, skierowane do obecnych oraz potencjalnych pracowników, mające na celu budowanie jej wizerunku jako atrakcyjnego pracodawcy, a także wspierające jej strategiczne cele biznesowe.

² Stachowska S., Dr, Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Wydział Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie oraz Zielińska A., KN Zarządzania Zasobami Ludzkimi Creative, w: Budowanie zewnętrznego wizerunku pracodawcy z wyboru na przykładzie banku Citi Handlowy, http://zif.wzr.pl/pim/2013_1_1_40.pdf, dostępne 19.05.2016r.

³ Kozłowski M., Employer branding, Oficyna a Walters kluwer business, Warszawa 2012, s. 13

Większość dostępnych definicji tego terminu skupia się wyłącznie na jego związku z działaniami personalnymi. w praktyce przekłada się to na zbudowanie spójnego i pozytywnego wizerunku firmy jako idealnego pracodawcy w opinii pracowników firmy, kluczowych kandydatów na rynku pracy (aktywni i pasywni kandydaci) oraz partnerów biznesowych, klientów lub innych kluczowych udziałowców. Jest to główny cel *employer branding*.

*Employer branding*⁴ to długoterminowa strategia przyciągania, angażowania i zatrzymywania najbardziej utalentowanych pracowników w organizacji. Polega na budowaniu ofert pracy, które są unikalne, atrakcyjne i zróżnicowane. Oczywiście takie działania nie są zbudowane tylko na aspiracjach firmy, ale także na jej zdolności do wywiązania się z obietnicy oferowanej w ofercie czy ogłoszeniu. Coraz więcej pracodawców uświadamia sobie ten fakt i firmy zaczynają inwestować w swój wizerunek, przygotowując strategię działań *employer branding* wewnątrz firmy przy współpracy działów HR, Public Relations (PR) i marketingu lub współpracując z zewnętrznymi doradcami. Bez względu na wybraną formę współpracy, warto wiedzieć, iż o długofalowym efekcie działań *employer branding* decyduje dobrze przygotowana strategia.

Rodzaje employer branding

W zależności od grupy, do której adresowane są działania, można wyróżnić dwa rodzaje employer branding:

- wewnętrzny – obejmujący działania skierowane do wszystkich już zatrudnionych pracowników. Jego nadrzędnym celem jest wzrost efektywności pracowników poprzez inicjatywy zmierzające do poprawy warunków pracy oraz ukazania korzyści płynących z zatrudnienia w danej firmie⁵. *Skuteczne budowanie wizerunku wewnątrz firmy to klucz do skutecznych działań na rynku zewnętrznym.*

⁴ <http://markapracodawcy.pl>, dostępne 16.12.2013r.

⁵ Kozłowski M., op. cit, s.51

- zewnętrzny – obejmujący działania podejmowane poza organizacją, skierowane do potencjalnych pracowników, mające na celu stworzenie w otoczeniu wizerunku firmy jako atrakcyjnego pracodawcy.

Wewnętrzny *employer branding* skupia się głównie na stworzeniu pracownikom przyjaznej atmosfery pracy i możliwości rozwoju wewnątrz organizacji. Działania te warto poprzedzić badaniami satysfakcji, zaangażowania, czy też indywidualnymi wywiadami z pracownikami. Poznanie elementów, które motywują pracowników do pracy, daje szansę na podjęcie odpowiednich i efektywnych w tym kierunku działań. Dotyczy to wszystkich aspektów prowadzonej przez organizację polityki personalnej, m.in. obszaru wynagrodzeń i benefitów, warunków pracy, kultury organizacyjnej, szkoleń i rozwoju, przepływu informacji, czy możliwości rozwoju kariery zawodowej. Są to zazwyczaj działania długofalowe, bo tylko w takiej perspektywie mają one sens i budują wiarygodność pracodawcy. Tam gdzie kapitał ludzki traktowany jest jako najcenniejsza wartość organizacji, daje się to odczuć już od początku zaistnienia w firmie.

Istnieje szereg narzędzi pozwalających realizować **wewnętrzny *employer branding***.

Kozłowski M., - kierownik zespołu Employer Branding w Biurze Mediów

Rekrutacyjnych Ringier Axel Springer Polska podkreśla następujące działania⁶:

- sprawna komunikacja wewnętrzna,
- system wewnętrznych rekrutacji,
- właściwie przeprowadzony proces adaptacji pracowników,
- przedstawienie klarownej ścieżki kariery, rozwoju w organizacji (szkolenia),
- programy rozwojowe, w tym w obszarze zarządzania talentami,
- system okresowych ocen pracowniczych,
- badanie satysfakcji, motywatory płacowe i pozapłacowe,
- działania integrujące pracowników,
- dbanie o obszar równowagi praca-życie,
- system wartości,
- działania z zakresu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (*ang. Corporate Social Responsibility – CSR*; Aktywność dobroczynna organizacji, np.: kampanie społeczne, wolontariat pracowniczy, sponsoring wydarzeń

⁶ op.cit., s. 52

kulturalnych, sprzedaż produktów połączona z przeznaczaniem części zysku na określony cel społeczny), realizowane z pracownikami, z klientami, społecznością lokalną.

Nie ma organizacji idealnych, ale na pewno spotyka się takie, w których część wyżej wymienionych rozwiązań funkcjonuje.

Spośród istniejących narzędzi pracodawcy powinni wybierać te, które pośrednio lub bezpośrednio przyczyniają się do rozwoju firmy, a nie służą jedynie chwilowej poprawie opinii nie tylko wśród osób zatrudnionych, ale i potencjalnych kandydatów. Dopiero systemowe podejście do tych elementów wpływa na zbudowanie miejsca pracy, które jest pożądane i chętnie poszukiwane na rynku pracy.

Należy tutaj podkreślić, że budowanie marki najlepszego pracodawcy na rynku, to proces ciągły, a nie projekt ani działanie o z góry określonych ramach czasowych. To w dużej mierze działania długofalowe, bo tylko w takiej perspektywie mogą skutecznie budować wiarygodność pracodawcy.

W odróżnieniu od działań adresowanych do pracowników firmy, **zewnętrzny employer branding**⁷ kierowany jest do środowiska spoza organizacji, do potencjalnych pracowników firmy. Jego efektem są wszelkie informacje, opinie, jakie kandydat może usłyszeć o firmie. Niezależnie od tego czy pracodawca świadomie prowadzi dialog z rynkiem pracy czy też nie robi nic, informacje na jego temat są powszechnie dostępne dla potencjalnych i obecnych pracowników, szczególnie w obecnych realiach szybkiego rozwoju nowoczesnych technologii teleinformatycznych.

W zakresie zewnętrznego *employer branding* można wyróżnić dwie kategorie działań: wizerunkową i rekrutacyjną.

Działania wizerunkowe mają szerszy zasięg, dotyczą funkcjonowania i postrzegania danej firmy w otoczeniu. Ich głównym celem jest zwiększenie świadomości kandydatów na temat marki, informowanie rynku pracy o firmie

⁷ Matuszewska A., Employer Branding – nowy trend w obszarze HR, w: Drop, E., Maćkiewicz, M. (red.) Młoda Psychologia, T. 1. Liberi Libri, Warszawa 2012, s. 437.

i korzyściach płynących z pracy w niej, prezentowanie swoich przewag konkurencyjnych. Tutaj organizacje mogą promować benefity przysługujące zatrudnionym pracownikom, główne wartości czy też działania w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu. Działania wizerunkowe prowadzone są zazwyczaj na dużą skalę, a ich zadaniem jest dotarcie do jak największej grupy odbiorców i sprawienie, że potencjalni kandydaci zapamiętają firmę i postanowią skorzystać z jej oferty w momencie prowadzenia rekrutacji⁸.

Działania o charakterze rekrutacyjnym związane są z aktualnie prowadzonymi procesami rekrutacyjnymi. Ich celem jest dotarcie do wartościowych kandydatów i skłonienie ich do złożenia aplikacji na dane stanowisko. Działania rekrutacyjne prowadzone są zazwyczaj na mniejszą skalę i służą dotarciu do wybranej grupy odbiorców, odpowiadającej oczekiwaniom wobec kandydatów na dane stanowisko.

Działania prowadzone w ramach employer brandingu zewnętrznego ukierunkowane są na przyciągnięcie do organizacji potencjalnych pracowników wyróżniających się pożądanym przez organizację profilem posiadanych kompetencji - umiejętności, kwalifikacji, cech i wartości, najlepiej spójnych z wartościami cenionymi przez firmę. Dlatego w kreowaniu wizerunku pracodawcy "na zewnątrz" tak ważny jest wybór odpowiedniego kanału komunikacji dostosowanego bezpośrednio do interesującej organizację grupy docelowej .

W budowaniu marki pracodawcy na zewnątrz⁹ prym wiodą nowoczesne technologie, innowacyjne rozwiązania oraz media społecznościowe, ale także działania z zakresu tzw. „marketingu szeptanego”, które powodują, że opinia o firmie krąży między potencjalnymi kandydatami.

Warto zauważyć również, iż działania wizerunkowe i rekrutacyjne przeplatają się między sobą, stąd istotne jest, aby wszelkie działania podejmowane w ramach zewnętrznego *employer brandingu* były zbieżne ze sobą i oparte na podstawach wspólnej strategii.

⁸ Kozłowski M., op. cit, s. 93

⁹ op.cit, s.93

Zrozumienie czym jest employer branding i jak duże ma on znaczenie dla rozwoju firmy to pierwszy krok w stronę sukcesu. Silna marka a także pozytywny wizerunek firmy jest w stanie przyciągnąć w jej struktury najlepszych kandydatów, specjalistów, a co za tym idzie pozwala zdobyć przewagę konkurencyjną. U takiego pracodawcy chce się pracować. Dobrze prowadzona polityka personalna w przedsiębiorstwie oraz efektywna komunikacja to więcej złożonych aplikacji, większa możliwość wyboru wartościowych pracowników i mniejsze koszty rekrutacji. Świadomość, że firma w której pracujemy cieszy się renomą i ma swoją markę jest powodem do dumy oraz mobilizuje pracowników do większego zaangażowania.

Budowanie wizerunku pracodawcy, wsparcie merytoryczne

W uwarunkowaniach współczesności kreowanie pozytywnej marki pracodawcy można uznać za istotny czynnik sukcesu organizacji. w związku z rozwojem tej dziedziny i jej istotną rolę w przyciąganiu i pozyskiwaniu kompetentnych pracowników na rynku edukacyjnym dostępna jest oferta studiów podyplomowych, dzięki którym można zdobyć i doskonalić kompetencje niezbędne do świadomego budowania wizerunku firmy odnoszącej sukces nie tylko na etapie rekrutacji nowych pracowników.

• Studia Employer Branding dla przyszłych Menedżerów Marki Pracodawcy

/ 2 semestry:

Akademia Leona Koźmińskiego

Jagiellońska 57/59, 03-301 Warszawa

tel. +48 22 519 22 51

Agnieszka Bartczuk-Jasińska

e-mail: abartczuk@kozminski.edu.pl

Videopromocja: II edycja studiów Employer Branding

<http://studiaeb.pl/>, dostęp 5.09.2016r.

• Studia Podyplomowe Employer Branding/ 2 semestry

Akademia Górniczo-Hutnicza im. St. Staszica w Krakowie

Wydział Humanistyczny

ul. Gramatyka 8a, 30-071 Kraków

Zyta Machnicka: e-mail: zyta.machnicka@gmail.com, tel: 505 813 689

Łukasz Krzyżowski: e-mail: lukasz.krzyzowski@agh.edu.pl, tel: 602 791 809

<http://www.employerbranding.edu.pl/> dostęp 5.09.2016r.

Opracowanie: Edyta Kolenda

Doradca zawodowy

CLiPKZ Łódź

Bibliografia:

1. Kozłowski M., *Employer branding*, Oficyna a Walters Kluwer business, Warszawa 2012
2. Matuszewska A., *Employer Branding – nowy trend w obszarze HR*, w: Drop, E., Maćkiewicz, M. (red.) *Młoda Psychologia*, T. 1., Liberi Libri, Warszawa 2012
3. Stachowska S., *Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi*, Wydział Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie oraz Zielińska A., *KN Zarządzania Zasobami Ludzkimi Creative*, Budowanie zewnętrznego wizerunku pracodawcy z wyboru na przykładzie banku Citi Handlowy, http://zif.wzr.pl/pim/2013_1_1_40.pdf, dostępne 19.05.2016 r.

Strony internetowe, dostępne 19.05.2016 r.

1. Marka pracodawcy
<http://markapracodawcy.pl>
2. Miesięcznik Benefit – miesięcznik kadrowych, kierowników i dyrektorów HR
<http://www.miesiecznik-benefit.pl>
3. <http://www.employerbrandingtoday.com/pl/>
4. <http://wizerunekpracodawcy.wordpress.com>
5. Employer Branding Studia Podyplomowe na WH AGH
<http://www.employerbranding.edu.pl/>

Jakie narzędzia służą budowaniu wizerunku firmy i stosowane są w *Employer Brandingu*

„Umiejętność komunikowania się, stała się w dzisiejszym świecie towarem, za który gotów jestem płacić więcej, niż za jakikolwiek inny”.

John D. Rockefeller¹⁰

Employer branding¹¹ (EB) - to różnorodne działania, jakie podejmuje organizacja, skierowane do obecnych oraz potencjalnych pracowników, mające na celu budowanie jej wizerunku jako atrakcyjnego pracodawcy, a także wspierające jej strategiczne cele biznesowe. Większość dostępnych definicji tego terminu skupia się wyłącznie na jego związku z działaniami personalnymi. w praktyce przekłada się to na zbudowanie spójnego i pozytywnego wizerunku firmy jako idealnego pracodawcy w opinii pracowników firmy, kluczowych kandydatów na rynku pracy (aktywni i pasywni kandydaci) oraz partnerów biznesowych, klientów lub innych kluczowych udziałowców. Jest to główny cel *employer branding*.

Termin ten zyskuje na znaczeniu głównie wśród zagranicznych korporacji, jednak również polskie firmy stopniowo przykładają wagę do budowania wizerunku pracodawcy zarówno wewnątrz firmy jak i poza nią.

Obecnie pracodawcom trudno jest znaleźć odpowiedniego kandydata na wakujące stanowisko i dlatego firmy wkładają coraz więcej wysiłku, aby zdobyć pracowników o pożądanym profilu.

Efektywne dotarcie do kandydatów poszukujących pracy wymaga stosowania odpowiednich, dopasowanych do odbiorców narzędzi, które powinny uwzględniać doświadczenie i status kandydata, preferowane sposoby komunikowania się z otoczeniem, czy też wyznawane wartości życiowe.

¹⁰ Praca, zarządzanie, komunikacja HILLWAY Training & Consulting, <http://www.hillway.pl/cytaty-praca-zarzadzanie-motywacja-komunikacja-szkolenia-biznesowe/>, dostęp 23.06.2016r.

¹¹ Kozłowski M., Employer branding, Oficyna a Waltesr kluwer business, Warszawa 2012, s. 13

**Budowanie wizerunku firmy
jako atrakcyjnego pracodawcy
– stosowane narzędzia ***

- ❖ strony kariery tworzone jako odrębne portale przez pracodawców lub zakładka „Kariera”- wydzielona na firmowych portalach
- ❖ aktywny udział firm na targach pracy czy dniach kariery
- ❖ filmy korporacyjne z udziałem pracowników, blogi firmowe
- ❖ aktywny udział pracodawców na serwisach społecznościowych (ang. Social Media), np: Goldenline, LinkedIn czy Facebook /strony typu funpage/
- ❖ programy ambasadorskie - forma współpracy pomiędzy firmami a środowiskami uniwersyteckimi na terenie całej Polski, polegająca na współpracy w zakresie budowania wizerunku firmy jako atrakcyjnego pracodawcy na swoich uczelniach.

* *Przykłady narzędzi stosowanych w EB, opracowanie własne*

Powyższe propozycje to tylko niektóre przykłady działań rozszerzającego się nowego trendu w Human Resources (HR), *employer branding*.

Rynek narzędzi employer branding prezentuje się dziś niezwykle obiecująco.

Dostępne są różnorodne formy prezentacji firm do których zaliczyć można obecnie zarówno otoczenie wirtualne (działalność w Internecie - online) oraz otoczenie poza siecią - offline. Poniżej prezentowanych jest kilka skutecznych i sprawdzonych możliwości działania w tym obszarze.

Działania promujące firmę/pracodawcę w sieci prowadzone mogą być przy wykorzystaniu następujących narzędzi online¹²:

- **internetowa zakładka kariera/ strona kariera**, będące wizytówką firmy. Jako główna wizytówka firmy (pracodawcy), powinna być oczkiem w głowie każdego działu rekrutacji. Profesjonalna strona „kariera” posiada atrakcyjny, przyciągający, budzący zaufanie wygląd, a także zaktualizowane, ciekawie zaprezentowane informacje. Organizacje oprócz umieszczania aktualnych ofert pracy, często zamieszczają również informacje dotyczące wartości przyświecających danej firmie, wskazówek dotyczących przygotowania do rozmowy kwalifikacyjnej czy

¹² <http://markapracodawcy.pl/sprawdzone-narzedzia-employer-branding/>, dostęp - 23.06.2016r.

opisu procesu rekrutacji. Warto zauważyć, iż zakładki dotyczące kariery często zawierają również sekcje skierowane do studentów lub/i absolwentów, gdzie opisane są możliwości zdobycia pierwszych doświadczeń zawodowych poprzez np. praktyki, staże czy programy rozwojowe. Fakt ten może świadczyć o tym, iż ta grupa docelowa stanowi ważne środowisko dla pracodawców, stąd formuła umieszczenia treści skierowanych konkretnie do tej właśnie grupy¹³.

*Przykuwająca uwagę i dobrze wypromowana witryna poświęcona karierze pozwala*¹⁴ w rezultacie zaoszczędzić na ogłoszeniach publikowanych na zewnętrznych portalach i skutecznie wspiera działania Employer Branding. Stronę kariery jako podstawowe źródło wiedzy o pracodawcy docenia coraz więcej osób poszukujących pracy. Gdy jest atrakcyjna, skutecznie przyciąga kandydatów. Gdy jest archaiczna i bez wyrazu, posiada mało informacji równie skutecznie ich zniechęca i odstrasza. Najgorzej jest wtedy, gdy kandydat nie znajdzie na niej nic poza komunikatem „W chwili obecnej nie posiadamy żadnych ofert pracy”.

- **wyszukiwarka internetowa** w ramach działalności SEM (Search Engine Marketing) i SEO (Search Engine Optimization), poprzez które możliwe jest zwiększenie widoczności stron pracodawcy w wyszukiwarkach internetowych. Promocja ofert pracy w wyszukiwarkach internetowych (Google, Bing) oraz optymalizacja zakładki „kariera” pod kątem zgodności z wyszukiwarkami to niezwykle skuteczne, ale wciąż w niedoceniane w Polsce narzędzia komunikacji z kandydatami. Umożliwiają dotarcie do bardzo wyselekcjonowanej grupy specjalistów. Zapewniają bardzo szybkie i bezpośrednie dotarcie do kandydata z naszą ofertą i promocję firmowej strony „kariera”.
- **atrakcyjne ogłoszenia rekrutacyjne** – w praktyce jest to zazwyczaj pierwsza forma spotkania pracodawcy z kandydatem. Istotne jest, aby profesjonalnie przygotowane ogłoszenie było wizualnie spójne z Corporate Identity (CI), czyli Identyfikacją Wizualną firmy, wtedy przyciąga wzrok i wyróżnia się wśród innych ogłoszeń. Niebagatelną rolę odgrywa w nim treść. Warto sprawić, aby była ona interesująca i nieszablonowa. Powinna oddawać ducha oraz specyfikę firmy.

¹³ Matuszewska A., Employer Branding – nowy trend w obszarze HR, w: Drop, E., Maćkiewicz, M. (red.) Młoda Psychologia, T. 1., Liberi Libri, Warszawa 2012, s. 438

¹⁴ <http://markapracodawcy.pl/strona-kariera-najlepsze-narzedzie-komunikacji-hr/>, dostęp 23.06.2016r.

- **filmy rekrutacyjne** - przygotowane z pomysłem, oparte na ciekawym scenariuszu filmy mogą stanowić bardzo dobre wsparcie kampanii rekrutacyjnej lub prezentacji na targach pracy. Najlepiej by był nakręcony przez profesjonalną firmę z udziałem pracowników, a nie aktorów (dostęp do ciekawych filmów rekrutacyjnych możliwy jest za pośrednictwem strony: [http://markapracodawcy.pl/kategoria/ciekawe-filmy-rekrutacyjne/#!prettyPhoto\[video\]/3/](http://markapracodawcy.pl/kategoria/ciekawe-filmy-rekrutacyjne/#!prettyPhoto[video]/3/)¹⁵.
- **blogi firmowe** - profesjonalnie poprowadzony blog to świetna wizytówka firmy, która może przypaść do gustu nie tylko klientom, ale również potencjalnym kandydatom do pracy. Ważnym elementem jest aktualność i atrakcyjność treści bloga. Za jego pośrednictwem można prezentować nie tylko informacje związane z tym, w jaki sposób funkcjonuje firma ale też przedstawić we wpisach zespół pracujący na jej sukces, aby zachęcić do kontaktu osoby poszukujące pracy. Pracodawcy i rekruterzy powinni pamiętać o tym, że najlepsi eksperci mają ogromny wybór co do miejsca pracy, dlatego tylko właściwe zaprezentowanie firmy z wykorzystaniem tego narzędzia może wzbudzić zainteresowanie odpowiednich kandydatów¹⁶.
- **gry interaktywne/ grywalizacja**, to pewna nowość na rynku, czyli innowacyjne narzędzia wspierające, oparte na wykorzystaniu nowoczesnych technologii. Na popularności zyskują przede wszystkim rozwiązania wykorzystujące mechanizmy grywalizacji. Nie tylko w sposób niestandardowy przybliżają firmę, ale dodatkowo wpływają na samopoczucie oraz motywację poprzez zawarte tam elementy gry lub zabawy. Tego typu rozwiązania wpisują się w obecny trend Employer Brandingu, a mają szczególne znaczenie dla firm, które rekrutują głównie osoby podejmujące pierwszą pracę, dla tej grupy pracowników (pokolenie Y) taka innowacyjność stanowi wyznacznik kultury organizacyjnej pracodawcy. Na rynku dostępne są przykłady narzędzi z zakresu rekrutacji on-line, wirtualne AC (Gamelearning <http://www.gamelearning.pl>¹⁷, grywalizacja przykłady: <https://gamfi.pl/pl/textpage/grywalizacja-w-rekrutacji,54.html>)

¹⁵ Filmy rekrutacyjne, przykłady, [http://markapracodawcy.pl/kategoria/ciekawe-filmy-rekrutacyjne/#!prettyPhoto\[video\]/3/](http://markapracodawcy.pl/kategoria/ciekawe-filmy-rekrutacyjne/#!prettyPhoto[video]/3/), dostępne 23.06.2016r.

¹⁶ Marketing w Internecie: <http://www.web-marketing.pl/blog-firmowy-warto-prowadzic-czy-nie/>, dostęp 23.06.2016r.

¹⁷ Opracowano na podstawie Portalu HR sp. z o.o., <http://www.gamelearning.pl/oferta,2.html#recruit>, dostęp 23.06.2016r.

- **internetowe (Wirtualne) targi pracy** /WTP/ - wygodny i nowoczesny sposób zaprezentowania szerokiej oferty stanowisk pracy. Wszystko to możliwe jest dzięki połączeniu unikalnej technologii z funkcjonalnością tradycyjnych targów. Firmy coraz chętniej decydują się na udział w wirtualnych targach pracy, które organizowane są przez portale typu, np.: GazetaPraca.pl, Pracuj.pl, czy Monsterpolska.pl. Dzięki targom studenci/ absolwenci i osoby poszukujące zatrudnienia mogą uzyskać niezbędne informacje dotyczące wybranych stanowisk oraz porozmawiać z rekruterami i przedstawicielami działów HR. Wirtualne targi pracy kuszą i przyciągają, gdyż nie wymagają od kandydatów wychodzenia z domu/uczelni czy pracy o konkretnej godzinie, pokonywania często wielu kilometrów i przepychania się w tłumie, aby porozmawiać przez chwilę z potencjalnym pracodawcą. Odpowiadają więc na potrzeby osób, które mają mało czasu, chętnie korzystają i znają nowe technologie co w tym przypadku jest niezbędne.
- **serwisy społecznościowe** (ang. Social Media), zarówno te zawodowe, związane z profesjonalistami (Goldenline, Profeo, LinkedIn), jak i masowe, „relacyjne” (Facebook, Twitter itp.), będące doskonałym narzędziem do komunikacji z profesjonalistami i z ludźmi młodymi, stanowią doskonałą formę dla działań employer branding (EB). Świadczą o tym bardzo popularne profile społecznościowe pracodawców takich jak Mars czy Danone. Trzeba jednak pamiętać, że social media to miejsce dla pracodawców odważnych, otwartych na dialog i argumenty. Jeśli firma nie jest przygotowana na otwartą dyskusję z internautami lepiej, by skupiła się na innych metodach promocji.

Promocja marki pracodawcy poza Internetem

Wśród klasycznych, prowadzonych poza siecią (offline) działań kształtujących wizerunek pracodawcy na uwagę zasługują¹⁸: targi pracy, „drzwi otwarte”, obecność firmy na uczelniach (poprzez wykłady, prezentacje, warsztaty, spotkania ze studentami), specjalne projekty edukacyjne oraz programy praktyk i staży, konkursy, a także ulotki, broszury, plakaty, czy ogłoszenia w prasie (przy czym trzeba jednak przyznać, że prasa aktualnie zdecydowanie ustąpiła miejsca internetowym portalom pracy, takim jak np. popularny portal Pracuj.pl.).

¹⁸ Siwka D., Narzędzia Employer Branding, <http://www.miesiecznik-benefit.pl/index.php?wiad=105>, dostęp 23.06.2016r.

Stacjonarne targi pracy - doskonałą formą budowania relacji z kandydatami są stacjonarne targi pracy, organizowane najczęściej przez Akademickie Biura Karier (ABK) czy Stowarzyszenia studenckie, np.: AIESEC, BEST. Kandydat może na nich bezpośrednio porozmawiać z rekruterem bądź z pracownikami danej firmy.

Bezpośrednia forma kontaktu budzi większe zaufanie do firmy. w przypadku eventów takich jak targi pracy warto pamiętać, aby główny nacisk postawić bardziej na interakcję i rozmowy z uczestnikami niż oferowanie im ulotek i gadżetów.

Drzwi otwarte/ Dni Otwarte w firmach – wydarzenia tego rodzaju pozwalają zapoznać się ze specyfiką firmy na żywo, bezpośrednio w jej siedzibie/ oddziale, można poznać jej strukturę, pracowników oraz potrzeby rekrutacyjne. Wszystko to pozwoli zweryfikować naszą wiedzę i wyobrażenia na temat firmy, w której chciałoby się pracować.

Akcje na uczelniach - aktywna obecność firmy na uczelniach przynosi zazwyczaj bardzo dobre efekty. Wymaga jednak systematycznych i długofalowych działań. Do najbardziej popularnych form aktywności pracodawców w środowiskach akademickich zaliczają się tematyczne wykłady, prezentacje, spotkania promocyjno-rekrutacyjne ze studentami, a ostatnio webinary (bezpłatne szkolenia, realizowane w Internecie w formie webinarów, np.:

<http://edukacja.action.com.pl/szkolenia/webinar/>). Standardowym narzędziem promocji na uczelniach są wszelkiego typu ulotki, broszury, plakaty. Podobnych materiałów są tysiące, jednak tylko niektóre z nich potrafią przyciągnąć zainteresowanie. Najlepsze projekty operują przede wszystkim obrazem, unikają zbyt dużej ilości tekstu.

Wydawnictwa prasowe - Media prasowe zdecydowanie ustąpiły miejsca internetowym portalom pracy. Prasa wykorzystywana jest dziś głównie w poszukiwaniach bardzo wąskiej grupy specjalistów (magazyny branżowe) oraz w działaniach na rynku lokalnym w odniesieniu do stanowisk niższego szczebla oraz stanowisk produkcyjnych. Tę drugą rolę wypełnia prasa regionalna oraz lokalna. Wszystkie te działania, zarówno w formie internetowej, jak i klasycznej, pomagają w kreowaniu wizerunku danej organizacji jako atrakcyjnego miejsca pracy.

Niewątpliwie warto wykorzystywać narzędzia online z uwagi na to, że kandydaci, do których kierowany jest przekaz (szczególnie przedstawiciele młodego pokolenia) są obecni w sieci, a więc istnieje bardzo duże prawdopodobieństwo, że on do nich dotrze.

Natomiast w działaniach prowadzonych poza siecią najbardziej wartościowa wydaje się możliwość budowania bezpośrednich relacji, bezpośredniego spotkania, rozmowy z pracodawcą (targi pracy, dni otwarte, seminaria i konkursy), osobami zatrudnionymi w firmie, czy też wizyta w siedzibie organizacji i zaobserwowanie jej życia „od środka”. Choć Internet szybko zaadaptował wiele działań w zakresie employer branding, to jednak walor interakcji kandydat-pracodawca stanowi bardzo ważną zaletę i dlatego o działaniach w offlinie zawsze trzeba pamiętać¹⁹.

Employer branding w praktyce /przykłady

Zarówno wśród firm zagranicznych jak i krajowych znane są przykłady ciekawych kampanii i działań employer brandingowych starannie przygotowanych przez specjalistów od wizerunku, menadżerów lub specjalnie zatrudnionych z zewnątrz agencji PR po to, aby wizerunek firmy jako pracodawcy przykuł uwagę kandydatów i był zachęcający dla potencjalnych pracowników, którzy myślą o pracy w tej właśnie firmie (podane linki dostęp 22.06.2016r.):

- IKEA, Career Instructions - <https://www.youtube.com/watch?v=qwmXRAGDHeo>
- NUTRICIA Polska – przykład działań employer brandingowych z wykorzystaniem systemu wartości firmy oraz profilu pożądanego pracownika, <http://www.youtube.com/watch?v=KcMN9eizLNq>
- Henkel – działanie employer brandingowe video, wykorzystujące wizerunek pracownika. <http://www.youtube.com/watch?v=MJ0Rk2pR9to>
- EY Poland - <https://www.youtube.com/user/ErnstAndYoungPoland>
- DANONE – praca w Grupie DANONE, dotarcie do kandydatów za pomocą Facebooku, <https://www.facebook.com/pages/PracaDanone/131250783739>
- Play Polska – kampania rekrutacyjna - <https://vimeo.com/16309397>
- Agora SA – opis case study (23.06.2016r.)
- Colliers Polska – film wideo (22.06.2016r.)

Zdaniem praktyka „Kandydaci zaczynają oceniać Marki Pracodawców w taki sam sposób, w jaki oceniają produkty na półkach sklepowych. Jeśli marka nic nie mówi, trudniej podjąć decyzję o zakupie produktu. Podobnie działa to w przypadku szukania pracy. Jeśli marka pracodawcy nic mu nie mówi, jaką ma mieć motywację do tego, aby u niego pracować?

¹⁹ <http://markapracodawcy.pl/sprawdzone-narzedzia-employer-branding/> , dostępne 23.06.2016 r.

W dzisiejszych czasach świadomość marki i wizerunek dobrego pracodawcy często decydują o powodzeniu procesu rekrutacji ²⁰.

Opracowanie:
Edyta Kolenda
Doradca zawodowy
CliPKZ Łódź

Bibliografia:

1. Kozłowski M., Employer branding, Oficyna a Walters kluwer business, Warszawa 2012
2. Matuszewska A., *Employer Branding* – nowy trend w obszarze HR, w: Drop, E., Maćkiewicz, M. (red.) *Młoda Psychologia*, T. 1., Liberi Libri, Warszawa 2012
3. Siwka D., Narzędzia Employer Branding, <http://www.miesiecznikbenefit.pl/index.php?wiad=105>, dostępne 17.12.2013r.

Strony internetowe dotyczące EB, dostępne na 23.06.2016 r.

1. Marka pracodawcy
<http://markapracodawcy.pl>
2. Miesięcznik Benefit – miesięcznik kadrowych, kierowników i dyrektorów HR
<http://www.miesiecznik-benefit.pl>
3. ING Bank – Kariera
<http://www.ingbank.pl/o-banku/kariera>
4. Forum Employer Branding
<http://www.forumemployerbranding.pl/>
5. Magazyn Employer Branding
<http://m.mjcc.pl/magazyn12/#p=34>

²⁰ Artykuł: „W 2016 roku postaw na employer branding i ...?”, <http://markapracodawcy.pl/w-2016-roku-postaw-na-employer-branding-i/>, dostęp 31.05.2016r.

6. Ogólnopolska społeczność praktyków i pasjonatów employer branding
<http://ebmasters.pl/>
7. Employer Branding & Rekrutacja – Sprawdzone metody kreowania sukcesu!
<http://hrstandard.pl/2016/07/01/employer-branding-rekrutacja-sprawdzone-metody-kreowania-sukcesu/>
8. Top Employers Polska 2016: Oto najlepsi pracodawcy w Polsce - pulshr.pl
<http://www.pulshr.pl/zarzadzanie/top-employers-polska-2016-oto-najlepsi-pracodawcy-w-polsce,32072.html>

Oferta powiatowych urzędów pracy dla pracodawców

Powiatowy urząd pracy jest jednostką organizacyjną starostwa powiatowego. Zwierzchnictwo nad działalnością powiatowego urzędu pracy w sprawuje starosta powiatu, natomiast działalnością powiatowego urzędu pracy kieruje - zgodnie z zasadą jednoosobowego kierownictwa - dyrektor na podstawie udzielonego przez starostę pełnomocnictwa i ponosi za nią pełną odpowiedzialność przed starostą. W aktach prawnych regulujących funkcjonowanie powiatowych urzędów pracy pojawia się sformułowanie, że to starosta podejmuje ostateczne decyzje związane z realizacją usług powiatowych urzędów pracy. Dla potrzeb tego artykułu, w celu zminimalizowania niejednoznaczności wynikających z nazewnictwa, wszędzie tam, gdzie w przepisach pojawia się nazwa „starosta” będzie używane sformułowanie „powiatowy urząd pracy”.

Finansowe formy wsparcia na zatrudnianie pracowników

- Prace interwencyjne
- Staże + bon stażowy i zatrudnieniowy
- Refundacja kosztów wyposażenia lub doposażenia stanowiska pracy
- Refundacja składek na ubezpieczenia społeczne
- Przygotowanie zawodowe dorosłych
- Grant na telepracę
- Pożyczka na utworzenie stanowiska pracy
- Refundacja składek na ubezpieczenia społeczne za pracowników do 30. roku życia
- Refundacja części wynagrodzenia i składek na ubezpieczenia społeczne za pracowników do 30. roku życia
- Dodatkowe formy wsparcia przy zatrudnianiu osób do 30. roku życia
- Dofinansowanie wynagrodzeń za zatrudnienie pracowników 50+
- Świadczenie aktywizacyjne

Szkolenia i usługi rynku pracy

- Usługi urzędów pracy w zakresie poradnictwa zawodowego
- Usługi urzędów pracy w zakresie pośrednictwa pracy
- Finansowanie kształcenia pracodawców i pracowników
- Trójstronna umowa szkoleniowa

Prace interwencyjne

Prace interwencyjne to zatrudnienie bezrobotnego przez pracodawcę na podstawie umowy o pracę, które nastąpiło w wyniku umowy zawartej między pracodawcą a powiatowym urzędem pracy. Ma ono na celu wsparcie osób bezrobotnych.

Prace interwencyjne można zorganizować na dowolnym stanowisku pracy, zarówno w przypadku pracy fizycznej jak też umysłowej.

Prace interwencyjne, w zależności od decyzji powiatowego urzędu pracy, mogą trwać do 6, 12, 18, 24 miesięcy lub do 4 lat.

Stosownie do zawartej umowy, pracodawca zobowiązany jest do utrzymania w zatrudnieniu skierowanego bezrobotnego przez okres 3 miesięcy (w przypadku prac interwencyjnych trwających do 6 miesięcy) lub 6 miesięcy (w przypadku prac interwencyjnych trwających 12 lub dłużej) po zakończeniu refundacji wynagrodzeń i składek na ubezpieczenia społeczne. Nie wywiązanie się z tego warunku umowy lub naruszenie innych jej warunków powoduje obowiązek zwrotu uzyskanej pomocy wraz z odsetkami ustawowymi, naliczonymi od całości uzyskanej pomocy od dnia otrzymania pierwszej refundacji, w terminie 30 dni od dnia doręczenia wezwania powiatowy urząd pracy.

W przypadku rozwiązania umowy o pracę przez skierowanego bezrobotnego bądź rozwiązania z nim umowy na podstawie art. 52 Kodeksu pracy (tzw. zwolnienie dyscyplinarne) lub wygaśnięcia stosunku pracy w trakcie okresu objętego refundacją albo przed upływem okresu 6 miesięcy, powiatowy urząd pracy kieruje na zwolnione stanowisko pracy innego bezrobotnego.

W sytuacji odmowy przyjęcia skierowanego bezrobotnego na zwolnione stanowisko pracy, pracodawca jest zobowiązany zwrócić uzyskaną pomoc w całości wraz z odsetkami ustawowymi naliczonymi od dnia otrzymania pierwszej refundacji, w terminie 30 dni od dnia doręczenia wezwania powiatowego urzędu pracy.

Jeżeli zaistnieje brak możliwości skierowania innego, odpowiedniego bezrobotnego na utworzone miejsce pracy, pracodawca nie ma obowiązku zwrotu refundacji kosztów poniesionych na wynagrodzenia, nagrody oraz składki na ubezpieczenie

społeczne otrzymanych za okres do dnia rozwiązania umowy o pracę przez skierowanego bezrobotnego.

Zorganizowanie prac interwencyjnych, należy rozpocząć od złożenia wniosku o ich organizację do wybranego powiatowego urzędu pracy.

W praktyce jednak pracodawcy zgłaszają się do urzędu pracy właściwego ze względu na siedzibę firmy albo do placówki z której zostanie skierowany bezrobotny, znajdujący się w jej rejestrach.

Do wniosku należy dołączyć oświadczenie o niezaleganiu z zapłatą wynagrodzeń pracownikom, należnych składek na ubezpieczenie społeczne, ubezpieczenie zdrowotne, Fundusz Pracy, Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych oraz innych danin publicznych.

Wniosek należy złożyć do urzędu pracy przed zatrudnieniem osoby bezrobotnej. Dopiero po pozytywnym rozpatrzeniu wniosku przez urząd i podpisaniu z urzędem pracy umowy określającej warunki organizacji prac interwencyjnych, możliwe jest zatrudnienie osoby bezrobotnej w ramach prac interwencyjnych.

Umowa, jaką zawiera się z powiatowym urzędem pracy określa w szczególności:

- liczbę bezrobotnych oraz okres, na jaki zostaną zatrudnieni,
- rodzaj i miejsce wykonywania pracy oraz niezbędne lub pożądane kwalifikacje bezrobotnych,
- terminy i wysokość refundowanych z Funduszu Pracy kosztów wynagrodzeń, nagród i składek na ubezpieczenia społeczne,
- obowiązek informowania powiatowego urzędu pracy o wcześniejszym rozwiązaniu umowy o pracę ze skierowanym bezrobotnym,
- obowiązek zwrotu wypłaconej kwoty jednorazowej refundacji w przypadku naruszenia warunków umowy, wraz z odsetkami ustawowymi naliczonymi od wypłaconej kwoty refundacji, w terminie 30 dni od doręczenia wezwania powiatowego urzędu pracy.

Organizując prace interwencyjne, pracodawca otrzymuje refundację kosztów (wynagrodzenia, nagród i składek na ubezpieczenia społeczne) przez okres:

- do 6 miesięcy; wysokość uprzednio uzgodnionej refundacji nie może wówczas przekroczyć kwoty ustalonej jako iloczyn liczby zatrudnionych w miesiącu w przeliczeniu na pełny wymiar czasu pracy oraz kwoty zasiłku dla bezrobotnych, obowiązującej w ostatnim dniu zatrudnienia każdego rozliczanego miesiąca i składek na ubezpieczenia społeczne od refundowanego wynagrodzenia;
- do 6 miesięcy; jeżeli skierowani bezrobotni zostali zatrudnieni co najmniej w połowie wymiaru czasu pracy; wysokość uprzednio uzgodnionej refundacji nie może wówczas przekroczyć połowy minimalnego wynagrodzenia za pracę i składek na ubezpieczenia społeczne od refundowanego wynagrodzenia za każdą osobę bezrobotną;
- do 12 miesięcy; wysokość uprzednio uzgodnionej refundacji nie może wówczas przekroczyć kwoty minimalnego wynagrodzenia i składek na ubezpieczenia społeczne od refundowanego wynagrodzenia za każdego bezrobotnego w przeliczeniu na pełny wymiar czasu pracy, jeżeli refundacja obejmuje koszty poniesione za co drugi miesiąc ich zatrudnienia;
- do 12 miesięcy; wysokość wcześniej uzgodnionej refundacji nie może przekroczyć kwoty zasiłku dla bezrobotnych, obowiązującej w ostatnim dniu każdego rozliczanego miesiąca i składek na ubezpieczenia społeczne od refundowanego wynagrodzenia;
- do 18 miesięcy; wysokość wcześniej uzgodnionej refundacji nie może przekraczać minimalnego wynagrodzenia za pracę i składek na ubezpieczenia społeczne od tego wynagrodzenia, jeżeli zwrot obejmuje koszty poniesione za co drugi miesiąc;
- do 24 miesięcy, jeżeli osobą skierowaną na prace interwencyjne jest bezrobotny powyżej 50. roku życia;
- do 4 lat, jeżeli osobą skierowaną na prace interwencyjne jest bezrobotny powyżej 50. roku życia i refundacja jest przyznawana za co drugi miesiąc zatrudnienia.

Jeżeli w ramach prac interwencyjnych pracodawca zatrudni bezrobotnych powyżej 50. roku życia, którzy:

- spełniają warunki konieczne do nabycia prawa do świadczenia przedemerytalnego – refundacja jest przyznawana w wysokości do 80%

minimalnego wynagrodzenia za pracę i składek na ubezpieczenia społeczne od refundowanego wynagrodzenia,

- nie spełniają warunków koniecznych do uzyskania świadczenia przedemerytalnego – refundacja jest przyznawana w wysokości do 50% minimalnego wynagrodzenia za pracę i składek na ubezpieczenia społeczne od refundowanego wynagrodzenia.

Jeżeli pracodawca bezpośrednio po zakończeniu prac interwencyjnych trwających co najmniej 6 miesięcy zatrudniał skierowanego bezrobotnego przez okres dalszych 6 miesięcy i po upływie tego okresu dalej go zatrudnia w pełnym wymiarze czasu pracy, powiatowy urząd pracy może przyznać pracodawcy jednorazową refundację wynagrodzenia w wysokości uprzednio uzgodnionej, nie wyższej jednak niż 150% przeciętnego wynagrodzenia obowiązującego w dniu spełnienia tego warunku. Przed złożeniem wniosku o organizację prac interwencyjnych, warto zapoznać się z regulaminem ubiegania się o tę formę wsparcia obowiązującym w wybranym urzędzie pracy. Wewnętrzne regulaminy dodatkowo mogą określać warunki ubiegania się o wybraną formę wsparcia, warunki organizacji prac interwencyjnych, jak również maksymalną kwotę refundacji, jaką można uzyskać.

Podstawa prawna

- Rozporządzenie Komisji (WE) nr 800/2008 z dnia 6 sierpnia 2008 r.
- Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (art. 51, 56) - Dz.U. z 2015 r. poz.149.
- Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 24 czerwca 2014 r. w sprawie organizowania prac interwencyjnych i robót publicznych oraz jednorazowej refundacji kosztów z tytułu opłaconych składek na ubezpieczenia społeczne

Staż

Staż jest to nabywanie przez osobę bezrobotną umiejętności praktycznych do wykonywania pracy, poprzez wykonywanie zadań w miejscu pracy, bez nawiązywania stosunku pracy między pracodawcą a skierowaną na staż osobą

bezrobotną. Odbywa się na podstawie umowy zawartej między pracodawcą a powiatowym urzędem pracy.

Osoba bezrobotna może zostać skierowana na staż do pracodawcy, rolniczej spółdzielni produkcyjnej lub pełnoletniej osoby fizycznej, zamieszkującej i prowadzącej na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, osobiście i na własny rachunek, działalność w zakresie produkcji roślinnej lub zwierzęcej, w tym ogrodniczej, sadowniczej, pszczelarskiej i rybnej, w pozostającym w jej posiadaniu gospodarstwie rolnym obejmującym obszar użytków rolnych o powierzchni przekraczającej 2 ha przeliczeniowe lub prowadzącej dział specjalny produkcji rolnej, o którym mowa w Ustawie z dnia 20 grudnia 1990 r. o ubezpieczeniu społecznym rolników.

Powiatowy urząd pracy może skierować bezrobotnego do odbycia stażu przez okres nieprzekraczający 6 miesięcy, a w przypadku gdy bezrobotny nie ma ukończonego 30. roku życia na okres do 12 miesięcy.

Aby przyjąć osobę bezrobotną na staż należy zacząć od złożenia wniosku o organizację stażu we właściwym powiatowym urzędzie pracy.

W okresie 30 dni od złożenia wniosku zostanie wysłana informacja zwrotna z powiatowego urzędu pracy o zatwierdzeniu lub odrzuceniu wniosku (odmowa zawsze powinna być uzasadniona).

Jeżeli wniosek został rozpatrzony pozytywnie, podpisuje się z powiatowym urzędem pracy umowę, w której zawarte są informacje dotyczące programu, według którego będzie realizowany staż.

Przy ustalaniu programu powinny być uwzględnione predyspozycje psychofizyczne i zdrowotne, poziom wykształcenia oraz dotychczasowe kwalifikacje zawodowe bezrobotnego. Program powinien określać:

- 1) nazwę zawodu lub specjalności, której program dotyczy;
- 2) zakres zadań wykonywanych przez bezrobotnego;
- 3) rodzaj uzyskiwanych kwalifikacji lub umiejętności zawodowych;
- 4) sposób potwierdzenia nabytych kwalifikacji lub umiejętności zawodowych;
- 5) opiekuna osoby objętej programem stażu.

Umowa określa w szczególności:

- dane osoby kierowanej na staż,
- dane opiekuna osoby bezrobotnej,
- datę rozpoczęcia i zakończenia stażu,

- zobowiązanie pracodawcy do zapewnienia należytej realizacji stażu, zgodnie z ustalonym programem.

Składając wniosek, można wskazać imię i nazwisko osoby bezrobotnej, którą chce się przyjąć na staż.

Jako organizator stażu, pracodawca:

- wyznacza osobę, która będzie opiekunem stażysty,
- zapoznaje stażystę z programem stażu, z jego obowiązkami i uprawnieniami,
- zapewnia stażyście profilaktyczną ochronę zdrowia, tak jak swoim pracownikom,
- szkoli stażystę w zakresie bhp, ppoż. i zapoznaje go z regulaminem pracy,
- przydziela stażyście na zasadach przewidzianych dla pracowników odzież i obuwie robocze, niezbędne środki ochrony i higieny,
- jest zobowiązany niezwłocznie (nie później niż w ciągu siedmiu dni) poinformować powiatowy urząd pracy, jeżeli staż został przerwany, o każdym dniu nieusprawiedliwionej nieobecności stażysty i wszystkich innych zdarzeniach istotnych dla realizacji programu,
- na wniosek osoby bezrobotnej odbywającej staż zobowiązany jest udzielić jej dwóch dni wolnych za każde 30 dni kalendarzowe odbywania stażu. Warto również pamiętać o tym, że w związku z tym, że staż nie jest formą zatrudnienia w rozumieniu przepisów Kodeksu Pracy, podczas odbywania stażu osobie bezrobotnej nie przysługuje urlop bezpłatny ani okolicznościowy,
- po zakończeniu stażu zobowiązany jest wydać stażyście pisemną opinię zawierającą informacje o zadaniach, jakie realizował i umiejętnościach praktycznych, jakie uzyskał w trakcie stażu. Powiatowy urząd pracy wyda stażyście zaświadczenie o odbyciu stażu,
- nie jest upoważniony do wypłacania stażyście wynagrodzenia, dodatkowych świadczeń, nagród, itp.

Stażysta ma obowiązek sporządzać sprawozdanie z przebiegu stażu.

Opiekun stażysty udziela mu wskazówek i pomocy w wypełnianiu powierzonych zadań i poświadczają własnym podpisem sprawozdanie sporządzone przez stażystę.

Powiatowy urząd pracy na wniosek pracodawcy może pozbawić stażystę możliwości ukończenia programu, jeżeli:

- będzie miał więcej niż jeden dzień nieusprawiedliwionej nieobecności lub
- naruszy regulamin pracy, np. stawi się do pracy pod wpływem alkoholu lub

- jego usprawiedliwiona nieobecność uniemożliwi zrealizowanie programu stażu.

Powiatowy urząd pracy na wniosek stażysty lub z urzędu może rozwiązać z pracodawcą umowę o odbycie stażu w przypadku niezrealizowania przez niego programu stażu lub niedotrzymania warunków jego odbywania, oczywiście po uprzednim wysłuchaniu organizatora stażu.

Dlaczego warto przyjąć osoby bezrobotne na staż?

- firma zyskuje pracownika, z którym nie nawiązuje stosunku pracy – nadzór nad odbywaniem stażu przez skierowaną osobę sprawuje powiatowy urząd pracy,
- firma zyskuje pracownika, któremu nie wypłaca wynagrodzenia – osobie bezrobotnej w czasie odbywania stażu przysługuje stypendium wypłacane przez powiatowy urząd pracy.

Przed złożeniem wniosku o organizację stażu warto zapoznać się z regulaminem ubiegania się o tę formę wsparcia obowiązującym w wybranym urzędzie pracy.

Wewnętrzne regulaminy dodatkowo mogą określać warunki ubiegania się o wybraną formę wsparcia (mogą na przykład zawierać wymóg zobowiązania się do zatrudnienia osoby bezrobotnej po zakończonym stażu), często określają one również maksymalny okres organizacji stażu.

Podstawa prawna

- Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (art. 53) - Dz.U. z 2015 r. poz.149.
- Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 20 sierpnia 2009 r. w sprawie szczegółowych warunków odbywania stażu przez bezrobotnych

Bon stażowy

Jeśli pracodawca przyjmie na staż lub zatrudni osobę **bezrobotną do 30 roku życia**, która otrzymała z powiatowego urzędu pracy bon stażowy lub zatrudnieniowy, możesz liczyć na dodatkowe wsparcie z urzędu pracy.

Pracodawca, który na okres 6 miesięcy przyjmie na staż osobę bezrobotną, a później zatrudni ją na okres kolejnych 6 miesięcy, po jego zakończeniu otrzyma premię w wysokości 1500 zł, przy czym kwota ta jest waloryzowana z dniem 1 czerwca o

średnioroczny wskaźnik cen towarów i usług konsumpcyjnych ogółem w poprzednim roku. Premia wypłacana jest na wniosek pracodawcy.

Staż organizowany w ramach przyznanego bonu realizowany jest na tych samych zasadach, co zwykły staż.

Podstawa prawna

- Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (art. 2 ust. 2 pkt 5 i 34, art. 49, 53, 66l, 72.6)
- Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 20 sierpnia 2009 r. w sprawie szczegółowych warunków odbywania stażu przez bezrobotnych

Bon zatrudnieniowy

Realizacja bonu zatrudnieniowego następuje na podstawie umowy zawartej między powiatowym urzędem pracy a pracodawcą, w ramach której:

- pracodawca zobowiązany jest do zatrudnienia **bezrobotnego do 30 roku życia** przez okres 18 miesięcy:
 - powiatowy urząd pracy refunduje pracodawcy część kosztów wynagrodzenia i składek na ubezpieczenia społeczne przez okres 12 miesięcy w wysokości 100 proc. kwoty zasiłku;
 - pracodawca zobowiązany jest po zakończeniu okresu refundacji do dalszego zatrudniania skierowanego bezrobotnego przez 6 miesięcy.

W przypadku niewywiązania się pracodawcy z obowiązku zatrudniania bezrobotnego przez okres 18 miesięcy, zwraca on:

- kwotę otrzymanej refundacji wraz z odsetkami ustawowymi, naliczonymi od dnia otrzymania pierwszej refundacji, jeżeli niespełnienie obowiązku nastąpiło w okresie do 12 miesięcy od dnia zatrudnienia bezrobotnego lub
- kwotę ustaloną proporcjonalnie do okresu nieutrzymania zatrudnienia wraz z odsetkami ustawowymi, naliczonymi od dnia otrzymania pierwszej refundacji, jeżeli niespełnienie obowiązku nastąpiło w okresie 6 miesięcy po zakończeniu stażu.

W sytuacji, gdy umowa ze skierowanym bezrobotnym zostanie rozwiązana bez wypowiedzenia z jego winy lub stosunek pracy wygaśnie, pracodawca nie zwraca refundacji otrzymanej za okres zatrudnienia bezrobotnego.

Podstawa prawna

- Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (art. 66m) - Dz.U. z 2015 r. poz.149.

Refundacja kosztów wyposażenia lub doposażenia stanowiska pracy

Refundacja kosztów wyposażenia lub doposażenia stanowiska pracy to pomoc finansowa udzielana przez powiatowy urząd pracy w związku ze stworzeniem lub przystosowaniem stanowiska pracy i zatrudnieniem na tym stanowisku skierowanego bezrobotnego.

O refundację wyposażenia lub doposażenia stanowiska pracy może ubiegać się:

- podmiot prowadzący działalność gospodarczą,
- niepubliczne przedszkole i niepubliczna szkoła, o których mowa w Ustawie z dnia 7 września 1991 roku o systemie oświaty (Dz.U z 2004 r. nr 256, poz. 2572, z późn. zm.),
- osoba fizyczna, osoba prawna lub jednostka organizacyjna nieposiadająca osobowości prawnej, zamieszkująca lub mająca siedzibę na terytorium RP, będąca posiadaczem gospodarstwa rolnego w rozumieniu Ustawy z dnia 15 listopada 1984 r. o podatku rolnym (DzU z 2006 r. nr 136, poz. 969 z późn. zm.) lub prowadząca dział specjalny produkcji rolnej, o którym mowa w Ustawie z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (DzU z 2010 r. nr 51, poz. 307 z późn. zm.) lub w Ustawie z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (DzU z 2000 r. nr 54, poz. 654 z późn. zm.), zatrudniająca w okresie ostatnich sześciu miesięcy, w każdym miesiącu, co najmniej jednego pracownika w pełnym wymiarze czasu pracy.

Jeżeli ubiegającym się o taką pomoc jest podmiot prowadzący działalność gospodarczą, przedszkole lub szkoła, może ją otrzymać, gdy spełnia łącznie następujące warunki:

- prowadzi działalność gospodarczą, w rozumieniu przepisów o swobodzie działalności gospodarczej, przez okres co najmniej sześciu miesięcy bezpośrednio poprzedzających dzień złożenia wniosku (do wskazanego okresu prowadzenia działalności gospodarczej nie wlicza się okresu zawieszenia działalności gospodarczej) lub prowadzi działalność (w przypadku przedszkola i szkoły) na podstawie Ustawy z dnia 7 września 1991

r. o systemie oświaty przez okres sześciu miesięcy bezpośrednio poprzedzających dzień złożenia wniosku,

- nie zmniejszył wymiaru czasu pracy pracownika i nie rozwiązał stosunku pracy z pracownikiem w drodze dokonanej przez siebie wypowiedzenia bądź na mocy porozumienia stron z przyczyn niedotyczących pracowników w okresie sześciu miesięcy bezpośrednio poprzedzających dzień złożenia wniosku oraz od dnia złożenia wniosku do otrzymania refundacji,
- nie zalega w dniu złożenia wniosku z wypłacaniem wynagrodzeń pracownikom oraz z opłacaniem należnych składek na ubezpieczenia społeczne, zdrowotne, Fundusz Pracy, Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych oraz Fundusz Emerytur Pomostowych i innych danin publicznych oraz nie posiada nieuregulowanych w terminie zobowiązań cywilnoprawnych,
- nie był skazany za przestępstwa przeciwko obrotowi gospodarczemu w okresie dwóch lat przed dniem złożenia wniosku,
- złożył kompletny i prawidłowo sporządzony wniosek.

Jeżeli ubiegającym się o taką pomoc jest producent rolny, może ją otrzymać, gdy spełni łącznie następujące warunki:

- nie zmniejszył wymiaru czasu pracy pracownika i nie rozwiązał stosunku pracy z pracownikiem w drodze dokonanej przez siebie wypowiedzenia bądź na mocy porozumienia stron z przyczyn niedotyczących pracowników w okresie sześciu miesięcy bezpośrednio poprzedzających dzień złożenia wniosku oraz od dnia złożenia wniosku do otrzymania refundacji,
- nie zalega w dniu złożenia wniosku z wypłacaniem wynagrodzeń pracownikom oraz z opłacaniem należnych składek na ubezpieczenia społeczne, zdrowotne, Fundusz Pracy, Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych oraz Fundusz Emerytur Pomostowych i innych danin publicznych oraz nie posiada nieuregulowanych w terminie zobowiązań cywilnoprawnych,
- nie był skazany za przestępstwa przeciwko obrotowi gospodarczemu w okresie dwóch lat przed dniem złożenia wniosku,
- posiada gospodarstwo rolne w rozumieniu przepisów o podatku rolnym lub prowadzeniu działu specjalnego produkcji rolnej w rozumieniu przepisów o podatku dochodowym od osób fizycznych lub przepisów o podatku

dochodowym od osób prawnych przez okres co najmniej sześciu miesięcy przed dniem złożenia wniosku,

- zatrudniał w okresie ostatnich sześciu miesięcy przed dniem złożenia wniosku, w każdym miesiącu, co najmniej jednego pracownika na podstawie stosunku pracy w pełnym wymiarze czasu pracy,
- złożył kompletny i prawidłowo sporządzony wniosek.

Refundacja kosztów przysługuje jeżeli pracodawca zobowiąże się do zatrudnienia na wyposażonym lub doposażonym stanowisku w pełnym wymiarze czasu pracy skierowanego bezrobotnego przez okres 24 miesięcy oraz do utrzymania w tym czasie stanowiska pracy utworzonego w związku z przyznaną refundacją i gdy złoży odpowiedni wniosek w powiatowym urzędzie pracy właściwym ze względu na swoją siedzibę lub ze względu na miejsce wykonywania pracy przez skierowanego bezrobotnego.

Wniosek o refundację kosztów wyposażenia lub doposażenia stanowiska pracy należy złożyć zanim zatrudni się osobą bezrobotną. Dopiero po pozytywnym rozpatrzeniu wniosku przez urząd, podpisaniu umowy z urzędem pracy określającej warunki refundacji oraz dokonaniu wszystkich zakupów, możliwe jest zatrudnienie osoby bezrobotnej.

Powiatowy urząd pracy zwróci pracodawcy koszty wyposażenia lub doposażenia stanowiska pracy w wysokości określonej w umowie, nieprzekraczającej 6-krotnej wysokości przeciętnego wynagrodzenia.

Podpisując umowę o refundację kosztów wyposażenia lub doposażenia stanowiska pracy, pracodawca zobowiązuje się do:

- zatrudnienia na wyposażonym lub doposażonym stanowisku, w pełnym wymiarze czasu pracy, skierowanego bezrobotnego przez okres 24 miesięcy;
- utrzymania przez okres 24 miesięcy stanowiska pracy utworzonego w związku z przyznaną refundacją;
- zwrotu otrzymanych środków wraz z odsetkami, o których mowa w art. 46 ust. 2 ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, w wysokości proporcjonalnej do okresu niezatrudniania na utworzonych stanowiskach pracy skierowanych bezrobotnych, w przypadku niespełnienia warunków zatrudnienia i utrzymania stanowisk;

- zwrotu otrzymanych środków wraz z odsetkami, o których mowa w art. 46 ust. 2 ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, w przypadku naruszenia pozostałych warunków umowy;
- zwrotu równowartości odliczonego lub zwróconego, zgodnie z Ustawą z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług (DzU z 2011 r. nr 177, poz. 1054), podatku naliczonego dotyczącego zakupionych towarów i usług w ramach przyznanej refundacji, w terminie:
 - określonym w umowie o refundację, nie dłuższym jednak niż 90 dni od dnia złożenia deklaracji podatkowej dotyczącej podatku od towarów i usług, w której wykazano kwotę podatku naliczonego z tego tytułu – w przypadku gdy z deklaracji za dany okres rozliczeniowy wynika kwota podatku podlegająca wpłacie do urzędu skarbowego lub kwota do przeniesienia na następny okres rozliczeniowy,
 - 30 dni od dnia dokonania przez urząd skarbowy zwrotu podatku – w przypadku gdy z deklaracji podatkowej dotyczącej podatku od towarów i usług, w której wykazano kwotę podatku naliczonego z tego tytułu, za dany okres rozliczeniowy wynika kwota do zwrotu.

Refundację na wyposażenie lub doposażenie stanowiska pracy wypłaca się po:

- przedłożeniu rozliczenia i udokumentowaniu kosztów poniesionych w okresie od dnia zawarcia umowy do dnia zatrudnienia skierowanego bezrobotnego,
- zatrudnieniu na tym stanowisku skierowanego bezrobotnego oraz spełnieniu innych warunków określonych w zawartej z urzędem umowie.

Otrzymane środki można przeznaczyć w szczególności na: zakup środków trwałych, urządzeń, maszyn, w tym środków niezbędnych do zapewnienia zgodności stanowiska pracy z przepisami bezpieczeństwa i higieny pracy oraz wymaganiami ergonomii.

Powiatowy urząd pracy może odmówić skierowania osoby bezrobotnej do podmiotu, przedszkola, szkoły lub producenta rolnego, u którego bezrobotny ten był zatrudniony lub wykonywał inną pracę zarobkową w okresie sześciu miesięcy przed dniem złożenia wniosku.

Zanim złoży się wniosek o refundację kosztów wyposażenia lub doposażenia stanowiska pracy warto zapoznać się z regulaminem ubiegania się o tę formę wsparcia obowiązującym w wybranym urzędzie pracy. Wewnętrzne regulaminy mogą

zawierać dodatkowe warunki, które należy spełniać i często określają one również maksymalną kwotę refundacji.

Podstawa prawna

- Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (art. 46) - Dz.U. z 2015 r. poz.149.
- Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 23 kwietnia 2012 r. w sprawie dokonywania z Funduszu Pracy refundacji kosztów wyposażenia lub doposażenia stanowiska pracy dla skierowanego bezrobotnego oraz przyznawania bezrobotnemu środków na podjęcie działalności gospodarczej
- Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 24 czerwca 2014 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie dokonywania z Funduszu Pracy refundacji kosztów wyposażenia lub doposażenia stanowiska pracy dla skierowanego bezrobotnego oraz przyznawania bezrobotnemu środków na podjęcie działalności gospodarczej

Refundacja składek na ubezpieczenia społeczne

Refundacja składek na ubezpieczenie społeczne to instrument wsparcia pracodawców, którzy zatrudnią skierowaną przez powiatowy urząd pracy osobę bezrobotną.

Wniosek o refundację należy złożyć zanim zatrudni się osobę bezrobotną. Dopiero po pozytywnym rozpatrzeniu wniosku przez urząd, podpisaniu umowy z urzędem pracy określającej warunki refundacji, możliwe jest zatrudnienie osoby bezrobotnej. Pracodawca, który zatrudniał skierowanego bezrobotnego w pełnym wymiarze czasu pracy przez okres co najmniej 12 miesięcy, a po upływie 12 miesięcy skierowany bezrobotny jest nadal u tego pracodawcy zatrudniony, można ubiegać się o zwrot kosztów poniesionych z tytułu opłaconych składek na ubezpieczenia społeczne skierowanej osoby bezrobotnej.

Powiatowy urząd pracy zwróci wtedy koszty składek na ubezpieczenie społeczne w wysokości do 300% minimalnego wynagrodzenia.

Przed złożeniem wniosku o refundację składek na ubezpieczenia społeczne, warto zapoznać się z regulaminem ubiegania się o tę formę wsparcia obowiązującym w wybranym urzędzie pracy. Wewnętrzne regulaminy mogą zawierać dodatkowe warunki, które należy spełniać, ubiegając się o wybraną formę wsparcia, często

określają one również maksymalną kwotę refundacji, jaką urząd w danym roku może przyznać.

Podstawa prawna

- Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (art. 47) - Dz.U. z 2015 r. poz.149.
- Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 24 czerwca 2014 r. w sprawie organizowania prac interwencyjnych i robót publicznych oraz jednorazowej refundacji kosztów z tytułu opłaconych składek na ubezpieczenia społeczne

Przygotowanie zawodowe dorosłych

Przygotowanie zawodowe dorosłych jest instrumentem aktywizacji zawodowej, który może odbywać się w dwóch formach:

- praktycznej nauki zawodu dorosłych – umożliwiającej uzyskanie świadectw potwierdzających kwalifikacje w zawodzie lub w przypadku osób posiadających wykształcenie zawodowe zasadnicze, średnie lub zdany egzamin eksternistyczny z zakresu wymagań określonych w podstawie programowej kształcenia ogólnego dla zasadniczej szkoły zawodowej – dyplomu potwierdzającego kwalifikacje zawodowe po zdaniu egzaminów potwierdzających wszystkie kwalifikacje wyodrębnione w danym zawodzie lub świadectwa czeladniczego;
- przyuczenia do pracy dorosłych – umożliwiającego uzyskanie wybranych umiejętności lub kwalifikacji zawodowych potwierdzonych zaświadczeniem lub świadectwem.

Przygotowanie zawodowe dorosłych jest realizowane na podstawie umowy zawartej między:

- pracodawcą i powiatowym urzędem pracy lub
- pracodawcą, powiatowym urzędem pracy i instytucją szkoleniową (wpisaną do rejestru instytucji szkoleniowych, powołanego przez Wojewódzki Urząd Pracy).

Praktyczna nauka zawodu dorosłych może trwać minimum 6 miesięcy, maksymalnie do 12 miesięcy, natomiast przyuczenie do pracy dorosłych – minimalnie 3 miesiące, maksymalnie do 6 miesięcy.

Jeżeli pracodawca jest zainteresowany utworzeniem miejsc przygotowania zawodowego dorosłych, składa wniosek do powiatowego urzędu pracy.

Jeżeli wniosek zostanie rozpatrzony pozytywnie, podpisuje się z powiatowym urzędem pracy umowę (w razie potrzeby również z instytucją szkoleniową), w której zawarte będą informacje dotyczące programu, według którego będzie realizowane przygotowanie zawodowe dorosłych.

Korzyścią dla pracodawcy jest w tym wypadku możliwość otrzymania refundacji wydatków poniesionych na każdego uczestnika w wysokości określonej w umowie, maksymalnie do wysokości 2% przeciętnego wynagrodzenia za każdy pełny miesiąc programu. Są to wydatki poniesione głównie na materiały i surowce, eksploatację maszyn i urządzeń, odzież roboczą, posiłki regeneracyjne i inne środki niezbędne do realizacji programu.

Aby uzyskać refundację poniesionych wydatków, należy złożyć wniosek do powiatowego urzędu pracy wraz z kopiami dokumentów potwierdzających poniesienie wydatków.

Na podstawie umowy powiatowy urząd pracy przyznaje też jednorazową premię za każdy pełny miesiąc przygotowania zawodowego dorosłych każdego uczestnika, jeżeli ukończy on program pomyślnie zdany egzaminem.

Przygotowanie zawodowe dorosłych jest realizowane według programu nastawionego na nabywanie umiejętności praktycznych i wiedzy teoretycznej, niezbędnych do wykonywania zadań zawodowych. Program pracodawca przygotowuje sam lub wspólnie z instytucją szkoleniową.

Nabywanie umiejętności praktycznych przez uczestnika trwa minimum 80% czasu całego przygotowania zawodowego dorosłych i odbywa się u pracodawcy. Jeżeli nie jest możliwym zapewnienie warunków do realizacji części praktycznej, możliwa jest realizacja części tego programu przez Centrum Kształcenia Praktycznego lub Centrum Kształcenia Ustawicznego, wskazane przez powiatowy urząd pracy, w wymiarze nieprzekraczającym 20% czasu trwania programu.

Na pracodawcy spoczywa również obowiązek zapewnienia warunków umożliwiających nabywanie wiedzy teoretycznej, prowadząc kształcenie bezpośrednio u siebie lub kierując uczestnika do instytucji szkoleniowej, wskazanej przez powiatowy urząd pracy. Jeżeli kształcenie będzie odbywało się w instytucji szkoleniowej, pracodawca zobowiązany jest udzielić uczestnikowi czasu wolnego na udział w zajęciach w trakcie realizacji programu.

Obowiązki pracodawcy:

- na czas realizacji programu wyznacza opiekuna osoby bezrobotnej,
- osobie bezrobotnej odbywającej przygotowanie zawodowe dorosłych udziela dwóch dni wolnych za każde 30 dni kalendarzowe programu
- w terminie pięciu dni po zakończeniu miesiąca dostarcza do powiatowego urzędu pracy listę obecności uczestników,
- umożliwia pracownikom powiatowego urzędu pracy nadzór nad realizacją programu,
- w okresie do siedmiu dni od ukończenia programu wydaje uczestnikowi zaświadczenie o jego ukończeniu, a jego kopię przedstawia w powiatowym urzędzie pracy,
- przechowuje dokumentację pozwalającą na sprawdzenie zgodności przyznanej pomocy z przepisami rozporządzenia przez okres 10 lat od dnia przyznania pomocy.

Podstawa prawna

- Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (art. 2 ust. 1 pkt 27a, 29a, 29b, art. 53a-m) - Dz.U. z 2015 r. poz.149.
- Rozporządzenie z dnia 11 kwietnia 2014 r. w sprawie przygotowania zawodowego dorosłych

Grant na telepracę

Grant na telepracę to świadczenie, które powiatowy urząd pracy może, na podstawie zawartej umowy, przyznać pracodawcy lub przedsiębiorcy na utworzenie stanowiska pracy w formie telepracy w rozumieniu art. 67⁵ ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. –

Kodeks pracy dla:

- skierowanego bezrobotnego rodzica powracającego na rynek pracy, posiadającego co najmniej jedno dziecko w wieku do 6 lat lub
- bezrobotnego sprawującego opiekę nad osobą zależną, który w okresie 3 lat przed rejestracją w urzędzie pracy jako bezrobotny zrezygnował z zatrudnienia lub innej pracy zarobkowej z uwagi na konieczność wychowywania dziecka lub sprawowania opieki nad osobą zależną.

Grant nie może zostać przyznany na utworzenie stanowiska pracy bezrobotnemu:

- małżonkowi pracodawcy lub przedsiębiorcy,
- rodzicowi pracodawcy lub przedsiębiorcy,

- rodzeństwu pracodawcy lub przedsiębiorcy,
- dziecku własnemu lub przysposobionemu: pracodawcy lub przedsiębiorcy, ich małżonkowi oraz rodzeństwu.

Stosownie do zawartej z powiatowym urzędem pracy umowy, pracodawca zobowiązany będzie utrzymać zatrudnienie skierowanej osoby bezrobotnej przez okres 12 miesięcy w pełnym wymiarze czasu pracy lub przez okres 18 miesięcy w połowie wymiaru czasu pracy.

W ramach grantu otrzymuje się dofinansowanie w kwocie określonej w umowie zawartej z powiatowym urzędem pracy, nie wyższej jednak niż 6-krotność minimalnego wynagrodzenia za pracę obowiązującego w dniu zawarcia umowy, za każdego skierowanego bezrobotnego.

Jeśli pracodawca nie wywiąże się z warunku wymaganego okresu zatrudnienia, wykorzysta grant niezgodnie z umową lub go nie wykorzysta, zobowiązany będzie do jego zwrotu wraz z odsetkami ustawowymi naliczonymi od dnia otrzymania grantu w terminie 30 dni od dnia doręczenia wezwania powiatowego urzędu pracy.

Podstawa prawna

- Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (art. 60a) - Dz.U. z 2015 r. poz.149.

Pożyczka na utworzenie stanowiska pracy

Pożyczka na utworzenie stanowiska pracy to pomoc finansowa, udzielana przez pośredników finansowych wybieranych przez Bank Gospodarstwa Krajowego w związku ze stworzeniem stanowiska pracy i zatrudnieniem na tym stanowisku przez 12 miesięcy skierowanej osoby bezrobotnej.

O pożyczkę na utworzenie stanowiska pracy może ubiegać się:

- podmiot prowadzący działalność gospodarczą;
- niepubliczne przedszkole i niepubliczna szkoła, o których mowa w Ustawie z dnia 7 września 1991 roku o systemie oświaty (DzU z 2004 r. nr 256, poz. 2572, z późn. zm.);
- żłobek lub klub dziecięcy tworzony lub prowadzony przez osoby fizyczne, osoby prawne i jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej, o których mowa w przepisach o opiece nad dziećmi do lat 3;
- osoba fizyczna, osoba prawna lub jednostka organizacyjna nieposiadająca osobowości prawnej, zamieszkująca lub mająca siedzibę na terytorium RP,

będąca posiadaczem gospodarstwa rolnego w rozumieniu Ustawy z dnia 15 listopada 1984 r. o podatku rolnym (DzU z 2006 r. nr 136, poz. 969 z późn. zm.) lub prowadząca dział specjalny produkcji rolnej, o którym mowa w Ustawie z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (DzU z 2010 r. nr 51, poz. 307 z późn. zm.) lub w Ustawie z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (DzU z 2000 r. nr 54, poz. 654 z późn. zm.), zatrudniająca w okresie ostatnich sześciu miesięcy, w każdym miesiącu, co najmniej jednego pracownika w pełnym wymiarze czasu pracy.

Pomoc taką można otrzymać, gdy spełnione są łącznie następujące warunki:

- pracodawca nie zalega ze spłatą rat pożyczki na podjęcie działalności gospodarczej oraz pożyczki na utworzenie stanowiska pracy;
- od momentu rozpoczęcia spłaty pożyczki na podjęcie działalności gospodarczej, upłynęło co najmniej 3 miesiące, a w przypadku pożyczkobiorców korzystających z karencji bieg trzymiesięcznego terminu rozpoczyna się po zakończeniu okresu karencji;
- pracodawca nie zalega z opłacaniem należnych składek na ubezpieczenia społeczne, ubezpieczenie zdrowotne, Fundusz Pracy lub Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych oraz
- nie zalega z opłacaniem innych danin publicznych;
- pracodawca nie był karany, w okresie 2 lat przed wystąpieniem z wnioskiem o pożyczkę, za przestępstwa przeciwko obrotowi gospodarczemu;
- w okresie obejmującym bieżący rok kalendarzowy i poprzedzające go 2 lata kalendarzowe nie uzyskał pomocy de minimis przekraczającej 200 tys. Euro lub 100 tys. Euro w przypadku działalności prowadzonej w sektorze transportu drogowego towarów;
- zobowiąże się do:
 - wykorzystania środków pożyczki zgodnie z przeznaczeniem,
 - poddawania kontroli dokonywanej przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Bank Gospodarstwa Krajowego, pośrednika finansowego lub inne uprawnione podmioty,
 - przechowywania dokumentacji związanej z udzieloną pożyczką przez okres 10 lat od podpisania pożyczki.

Pożyczkobiorca, któremu została udzielona pożyczka na utworzenie stanowiska pracy dla bezrobotnego i który na stanowisku tym zatrudni bezrobotnego skierowanego przez powiatowy urząd pracy, jest obowiązany:

- poinformować z 14-dniowym wyprzedzeniem powiatowy urząd pracy oraz pośrednika finansowego o terminie zatrudnienia bezrobotnego oraz potwierdzić zatrudnienie bezrobotnego, w terminie 7 dni od dnia jego zatrudnienia;
- poinformować pośrednika finansowego oraz powiatowy urząd pracy o rozwiązaniu umowy o pracę ze skierowanym bezrobotnym, nie później niż w terminie 7 dni od dnia jej rozwiązania.

W przypadku gdy powiatowy urząd pracy w terminie 30 dni od dnia otrzymania informacji o rozwiązaniu umowy o pracę ze skierowanym bezrobotnym nie skieruje bezrobotnego spełniającego wymagania utworzonego stanowiska pracy, pożyczkobiorca może zatrudnić na tym stanowisku bezrobotnego bez skierowania powiatowego urzędu pracy.

Pożyczka na utworzenie stanowiska pracy może zostać przyznana w kwocie określonej w umowie, nie wyższej jednak niż 6-krotność przeciętnego wynagrodzenia.

Oprocentowanie pożyczki jest stałe w całym okresie kredytowania i wynosi w skali roku 0,25 stopy redyskonta weksli przyjmowanych przez Narodowy Bank Polski.

Pożyczkobiorca zobowiązany będzie spłacać pożyczkę na utworzenie stanowiska pracy w równych ratach, a okres jej spłaty nie może być dłuższy niż 3 lata.

w przypadku tego rodzaju pożyczki nie przysługuje również prawo do karencji w spłacie pożyczki.

Aby otrzymać pożyczkę, należy złożyć u wybranego pośrednika finansowego (lista pośredników dostępna jest na stronie internetowej Banku Gospodarstwa Krajowego www.bgk.com.pl) odpowiedni wniosek oraz przedstawić zabezpieczenie prawne spłaty i zwrotu udzielonej pożyczki.

Tworzone stanowisko pracy nie może być finansowane jednocześnie w ramach pożyczki i refundacji kosztów wyposażenia lub doposażenia stanowiska pracy dla skierowanego bezrobotnego.

Pożyczkobiorca zobowiązany będzie dokonać zwrotu niespłaconej kwoty pożyczki na utworzenie stanowiska pracy wraz z odsetkami ustawowymi, naliczonymi od dnia otrzymania pożyczki, w terminie nie dłuższym niż 6 miesięcy od dnia wezwania do jej

zwrotu, jeżeli zatrudniał na utworzonym stanowisku bezrobotnego, krócej niż 12 miesięcy lub naruszył inne warunki umowy.

W przypadku zlikwidowania utworzonego stanowiska pracy w okresie do 36 miesięcy, obliczanych od pierwszego miesiąca zatrudnienia bezrobotnego pożyczkobiorca zobowiązany będzie spłacić pozostały do spłaty kapitał pożyczki, wraz z odsetkami naliczonymi od dnia likwidacji utworzonego stanowiska pracy.

Podstawa prawna

- Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (art. 61e-61x) - Dz.U. z 2015 r. poz.149.
- Regulamin udzielania pożyczek, doradztwa i szkoleń w ramach Programu „Pierwszy biznes – Wsparcie w starcie II”

Refundacja składek na ubezpieczenia społeczne za pracowników do 30. roku życia

Refundacja składek na ubezpieczenie społeczne to instrument wsparcia dla pracodawców, którzy zatrudnią skierowaną przez powiatowy urząd pracy osobę bezrobotną do 30 roku życia podejmującą zatrudnienie po raz pierwszy.

Jeśli pracodawca zatrudni skierowaną osobę bezrobotną do 30 roku życia, otrzyma przez okres do 12 miesięcy refundację kosztów poniesionych na składki na ubezpieczenia społeczne w kwocie określonej w umowie, nie wyższej jednak niż połowa minimalnego wynagrodzenia za pracę miesięcznie, obowiązującego w dniu zawarcia umowy.

Pracodawcy zobowiązani są zatrudnić skierowaną osobę bezrobotną na okres wskazany w umowie, objęty refundacją kosztów oraz do dalszego zatrudniania po upływie tego okresu przez 6 miesięcy.

Jeśli pracodawca rozwiąże umowę o pracę w trakcie przysługiwania refundacji lub nie wywiąże się z warunku wymaganego okresu utrzymania zatrudnienia, zobowiązany będzie do zwrotu wszystkich otrzymanych środków wraz z odsetkami ustawowymi od całości kwoty otrzymanych środków, naliczonymi od dnia wypłaty pierwszej refundacji, w terminie 30 dni od dnia doręczenia wezwania powiatowego urzędu pracy. w przypadku, gdy utrzyma zatrudnienie przez okres przysługiwania refundacji oraz przez co najmniej połowę okresu wymaganego utrzymania zatrudnienia po upływie prawa do refundacji, zobowiązany będzie do zwrotu 50 proc. kwoty, o której mowa.

W przypadku rozwiązania umowy o pracę przez skierowanego bezrobotnego, bez wypowiedzenia z winy bezrobotnego (tzw. zwolnienie dyscyplinarne) lub wygaśnięcia stosunku pracy bezrobotnego w trakcie okresu objętego refundacją bądź przed upływem wskazanego okresu, powiatowy urząd pracy kieruje na zwolnione stanowisko pracy innego bezrobotnego.

Podstawa prawna

- Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (art. 60c) - Dz.U. z 2015 r. poz.149.

Refundacja części wynagrodzenia i składek na ubezpieczenia społeczne za pracowników do 30 roku życia

Refundacja części poniesionych kosztów na wynagrodzenia, nagrody oraz składki na ubezpieczenie społeczne to instrument wsparcia dla pracodawców oraz przedsiębiorców, którzy zatrudnią skierowaną przez powiatowy urząd pracy osobę bezrobotną do 30 roku życia.

Jeśli pracodawca zatrudni skierowaną osobę bezrobotną do 30. roku życia, otrzyma przez okres do 12 miesięcy refundację części kosztów poniesionych na wynagrodzenia, nagrody oraz składki na ubezpieczenia społeczne w kwocie określonej w umowie, nie wyższej jednak niż kwota ustalona jako iloczyn liczby zatrudnionych skierowanych bezrobotnych w miesiącu oraz kwoty minimalnego wynagrodzenia za pracę obowiązującej w ostatnim dniu zatrudnienia każdego rozliczanego miesiąca i składek na ubezpieczenia społeczne od refundowanego wynagrodzenia.

Pracodawcy zobowiązani są zatrudnić skierowaną osobę bezrobotną w pełnym wymiarze czasu pracy, na okres wskazany w umowie, objęty refundacją kosztów oraz do dalszego zatrudniania po upływie tego okresu przez 12 miesięcy.

Umowa o refundację części wynagrodzenia i składek na ubezpieczenia społeczne pracowników nie może być zawarta z pracodawcą, u którego w okresie ostatnich 6 miesięcy przed złożeniem wniosku nastąpiło zmniejszenie zatrudnienia z przyczyn dotyczących zakładu pracy.

W przypadku rozwiązania umowy o pracę w trakcie przysługiwania refundacji lub nie wywiązania się z warunku wymaganego okresu utrzymania zatrudnienia, pracodawca zobowiązany będzie do zwrotu uzyskanej pomocy w kwocie proporcjonalnej do okresu, w którym nie utrzymano zatrudnienia skierowanej osoby

bezrobotnej, wraz z odsetkami ustawowymi naliczonymi od dnia otrzymania refundacji za pierwszy miesiąc, w terminie 30 dni od dnia doręczenia wezwania powiatowego urzędu pracy.

W przypadku rozwiązania umowy o pracę przez skierowanego bezrobotnego, rozwiązania z nim umowy bez wypowiedzenia z jego winy (tzw. zwolnienie dyscyplinarne) lub wygaśnięcia stosunku pracy bezrobotnego w trakcie okresu objętego refundacją bądź przed upływem okresu 12 miesięcy, powiatowy urząd pracy kieruje na zwolnione stanowisko pracy innego bezrobotnego.

W przypadku braku możliwości skierowania bezrobotnego przez urząd pracy na zwolnione stanowisko pracy, pracodawca lub przedsiębiorca nie zwracają uzyskanej pomocy za okres, w którym uprzednio skierowany bezrobotny pozostawał w zatrudnieniu.

Podstawa prawna

- Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (art. 150f, 150g) - Dz.U. z 2015 r. poz.149.

Dofinansowanie wynagrodzeń za zatrudnienie pracowników 50+

Dofinansowanie do wynagrodzenia za zatrudnienie skierowanego bezrobotnego, który ukończył 50. rok życia, to świadczenie, które powiatowy urząd pracy może, na podstawie zawartej umowy, przyznać pracodawcy lub przedsiębiorcy.

Jeśli pracodawca zatrudni skierowaną osobę bezrobotną, otrzyma dofinansowanie wynagrodzenia przez okres:

- 12 miesięcy - w przypadku zatrudnienia bezrobotnego, który ukończył 50 lat, a nie ukończył 60;
- 24 miesięcy - w przypadku zatrudnienia bezrobotnego, który ukończył 60 lat.

Dofinansowanie wynagrodzenia przysługuje w kwocie określonej w umowie, nie wyższej jednak niż 50 proc. minimalnego wynagrodzenia za pracę miesięcznie, obowiązującego w dniu zawarcia umowy.

Pracodawcy lub przedsiębiorcy zobowiązani są zatrudnić skierowaną osobę bezrobotną na okres wskazany umową, objęty dofinansowaniem wynagrodzenia oraz są zobowiązani do dalszego zatrudniania po upływie tego okresu, odpowiednio przez:

- 6 miesięcy – w przypadku, gdy dofinansowanie przysługiwało przez okres 12 miesięcy,

- 12 miesięcy – w przypadku, gdy dofinansowanie przysługiwało przez okres 24 miesięcy.

Jeśli umowę o pracę zostanie rozwiązana w trakcie przysługiwania dofinansowania lub pracodawca nie wywiąże się z warunku wymaganego okresu utrzymania zatrudnienia, zobowiązany będzie do zwrotu wszystkich otrzymanych środków wraz z odsetkami ustawowymi od całości kwoty otrzymanych środków, naliczonymi od dnia wypłaty pierwszego dofinansowania wynagrodzenia, w terminie 30 dni od dnia doręczenia wezwania powiatowego urzędu pracy. w przypadku, gdy zatrudnienie zostanie utrzymane przez okres przysługiwania dofinansowania wynagrodzenia oraz przez co najmniej połowę okresu wymaganego utrzymania zatrudnienia po upływie prawa do dofinansowania wynagrodzenia, pracodawca zobowiązany będzie do zwrotu 50 proc. kwoty, o której mowa.

W przypadku rozwiązania umowy o pracę przez skierowanego bezrobotnego, bez wypowiedzenia z winy bezrobotnego (tzw. zwolnienie dyscyplinarne) lub wygaśnięcia stosunku pracy bezrobotnego w trakcie dofinansowania bądź przed upływem wskazanych okresów, powiatowy urząd pracy kieruje na zwolnione stanowisko pracy innego bezrobotnego.

Podstawa prawna

- Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (art. 60d) - Dz.U. z 2015 r. poz.149.

Świadczenie aktywizacyjne

Świadczenie aktywizacyjne to świadczenie, które powiatowy urząd pracy może, na podstawie zawartej umowy, przyznać pracodawcy za zatrudnienie skierowanej osoby bezrobotnej.

Powiatowy urząd pracy może przyznać świadczenie aktywizacyjne za zatrudnienie w pełnym wymiarze czasu pracy:

- skierowanego bezrobotnego rodzica powracającego na rynek pracy po przerwie związanej z wychowaniem dziecka,
- bezrobotnego sprawującego opiekę nad osobą zależną,

który w okresie 3 lat przed rejestracją w urzędzie pracy jako bezrobotny zrezygnował z zatrudnienia lub innej pracy zarobkowej z uwagi na konieczność wychowywania dziecka lub sprawowania opieki nad osobą zależną.

Jeśli pracodawca zatrudni jedną z wyżej wymienionych osób będzie otrzymywał świadczenie aktywizacyjne przez okres:

- 12 miesięcy w wysokości połowy minimalnego wynagrodzenia za pracę miesięcznie,
- 18 miesięcy w wysokości jednej trzeciej minimalnego wynagrodzenia za pracę miesięcznie.

Skierowana osoba bezrobotna powinna zostać zatrudniona na okres pobierania świadczenia aktywizacyjnego, czyli na 12 lub 18 miesięcy, a dodatkowo po upływie okresu pobierania świadczenia pracodawca zobowiązany jest do dalszego zatrudniania skierowanego bezrobotnego, odpowiednio przez okres 6 miesięcy, w przypadku gdy świadczenie otrzymywał przez 12 miesięcy i 9 miesięcy w sytuacji, gdy świadczenie zostało przyznane na 18 miesięcy.

Jeśli umowa o pracę zostanie rozwiązana w trakcie przysługiwania świadczenia aktywizacyjnego lub pracodawca nie wywiąże się z warunku wymaganego okresu utrzymania zatrudnienia zobowiązany będzie do zwrotu świadczenia wraz z odsetkami ustawowymi naliczonymi od dnia wypłaty pierwszego świadczenia, w terminie 30 dni od dnia doręczenia wezwania powiatowego urzędu pracy.

w przypadku, gdy utrzyma zatrudnienie przez okres otrzymywania świadczenia oraz przez co najmniej połowę okresu wymaganego utrzymania zatrudnienia po upływie prawa do świadczenia, zobowiązany będzie do zwrotu 50 proc. kwoty o której mowa. W przypadku rozwiązania umowy o pracę przez skierowanego bezrobotnego, bez wypowiedzenia z winy bezrobotnego (tzw. zwolnienie dyscyplinarne) lub wygaśnięcia stosunku pracy bezrobotnego w trakcie przysługiwania świadczenia aktywizacyjnego bądź przed upływem wskazanych okresów, powiatowy urząd pracy kieruje na zwolnione stanowisko pracy innego bezrobotnego.

Podstawa prawna

- Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (art. 60b) - Dz.U. z 2015 r. poz.149.

Szkolenia i usługi rynku pracy

- Usługi urzędów pracy w zakresie poradnictwa zawodowego
- Usługi urzędów pracy w zakresie pośrednictwa pracy
- Finansowanie kształcenia pracodawców i pracowników
- Trójstronna umowa szkoleniowa

Usługi urzędów pracy w zakresie poradnictwa zawodowego

Poradnictwo zawodowe obejmuje dwa obszary działań:

- wspieranie procesu rekrutacji, pomoc w określeniu cech psychofizycznych niezbędnych do wykonywania konkretnego zawodu, pomoc w poszukiwaniu odpowiednich kandydatów (polegająca na diagnozowaniu predyspozycji zawodowych osób bezrobotnych oraz poszukujących pracy, kierowaniu na badania psychologiczne bądź lekarskie, pozwalające na wydanie opinii o przydatności zawodowej za zgodą osoby bezrobotnej),

oraz

- wspieranie rozwoju zawodowego pracodawcy i jego pracowników przez udzielanie porad zawodowych, informacji na temat rynku pracy, możliwości szkolenia.

Podstawa prawna:

- Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (art. 38) - Dz.U. z 2015 r. poz.149.
- Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 14 maja 2014 r. w sprawie szczegółowych warunków realizacji oraz trybu i sposobów prowadzenia usług rynku pracy.

Usługi urzędów pracy w zakresie pośrednictwa pracy

Pośrednictwo pracy to pomoc powiatowego urzędu pracy w zakresie rekrutacji i selekcji kandydatów na pracowników spełniających wymagania pracodawcy.

W zależności od potrzeb usługi te mogą przyjmować różne formy:

- pośrednictwo otwarte – polega ono na zamieszczaniu w widocznym miejscu ogłoszenia z informacją o pracodawcy i to właśnie do niego spływają bezpośrednio zgłoszenia od potencjalnych pracowników;
- pośrednictwo półotwarte – oferty pracy są udostępniane szerokiemu gronu kandydatów; nie zamieszcza się w nich danych pracodawcy. Pośrednik pracy przeprowadza rozmowę z kandydatami i po dokonaniu selekcji przedstawia pracodawcy listę wybranych osób;
- pośrednictwo zamknięte – informacja o miejscach pracy udostępniana jest w pełnym zakresie wyłącznie tym osobom bezrobotnym lub poszukującym

pracy, które spełniają wymagania określone w ofercie. Po dokonaniu selekcji zgodnej z wymaganiami pracodawcy, kandydaci z wystawionymi przez powiatowy urząd pracy kartami kierowani są na rozmowę kwalifikacyjną. w wyniku rozmowy pracodawca dokonuje oceny kandydatów i zatrudnia wybranego;

- giełdy pracy – spotkania zorganizowane dla pracodawcy i większej grupy kandydatów na konkretne stanowisko z udziałem doradcy zawodowego, który pomaga wybrać kandydatów o pożądanych predyspozycjach psychofizycznych;
- targi pracy – umożliwiają bezpośredni kontakt większej liczby przedstawicieli firm z osobami poszukującymi pracy. w trakcie targów istnieje możliwość przeprowadzania rozmów kwalifikacyjnych z tymi osobami oraz tworzenia zasobów informacji o potencjalnych kandydatach do pracy.

Oferta miejsca pracy zostanie przyjęta przez powiatowy urząd pracy, jeżeli:

- w okresie 365 dni przed jej zgłoszeniem pracodawca nie był ukarany lub skazany prawomocnym wyrokiem za naruszenie przepisów prawa pracy albo nie był objęty postępowaniem dotyczącym naruszenia przepisów prawa pracy,
- wymagania zawarte w niej nie naruszają zasady równego traktowania w zatrudnieniu w rozumieniu przepisów prawa pracy i nie dyskryminują kandydatów do pracy, w szczególności ze względu na:
 - płeć,
 - wiek,
 - niepełnosprawność,
 - rasę,
 - religię,
 - narodowość,
 - przekonania polityczne,
 - przynależność związkową,
 - pochodzenie etniczne,
 - wyznanie,
 - orientację seksualną.

W celu zgłoszenia oferty pracy należy skontaktować się z powiatowym urzędem pracy. Zgłoszenie krajowej oferty pracy w powiatowym urzędzie pracy jest dokonywane przez pracodawcę w jednym urzędzie, właściwym ze względu na

siedzibę pracodawcy albo miejsce wykonywania pracy albo innym wybranym przez niego urzędzie. Ofertę można zgłosić również za pośrednictwem poczty elektronicznej.

Elementy, jakie powinno zawierać zgłoszenie wolnego stanowiska pracy:

- nazwa pracodawcy,
- dane teleadresowe do kontaktu,
- nr NIP, nr REGON, kod PKD,
- liczba aktualnie zatrudnianych pracowników,
- liczba pracowników, których pracodawca ma zamiar zatrudnić,
- nazwę stanowiska pracy oraz informacje na temat wymagań w stosunku do kandydatów,
- informacje na temat charakteru wykonywanej pracy,
- miejsce wykonywanej pracy,
- sugerowana wysokość wynagrodzenia,
- zmienowość,
- datę rozpoczęcia zatrudnienia,
- sposób kontaktu kandydatów z pracodawcą.

Zgłaszając wolne miejsce pracy, po rozmowie z pośrednikiem pracy przyjmującym zgłoszenie pracodawca dokonuje wyboru formy realizacji zgłaszanej oferty pracy – decyduje, czy jego dane będą jawne (wtedy kandydaci mogą kontaktować się bezpośrednio), czy też osoby zainteresowane będą zgłaszać kandydaturę poprzez urząd pracy.

Następnie, w ustalonym terminie, urząd podaje informacje o ofercie do wiadomości bezrobotnym i poszukującym pracy a po upowszechnieniu oferty w uzgodnionym terminie urząd rozpoczyna poszukiwanie kandydata.

Pomoc urzędów pracy w zakresie selekcji i rekrutacji pracowników pozwala pracodawcy:

- zaoszczędzić czas,
- zaoszczędzić środki – pośrednictwo urzędu jest bezpłatne,
- poznać opinię doradcy na temat kwalifikacji formalnych, umiejętności, predyspozycji i uzdolnień kandydatów do pracy – doradcy dysponują różnego rodzaju testami i kwestionariuszami badającymi zainteresowania, umiejętności, preferencje i uzdolnienia zawodowe,
- swobodnie wybierać wśród proponowanych kandydatów do pracy,

- mieć pewność, że zastosowane metody i narzędzia w zakresie doradztwa personalnego są profesjonalne,
- zasięgnąć informacji o aktualnej sytuacji i przewidywanych zmianach na lokalnym rynku pracy.

Odmowa przyjęcia oferty pracy przez powiatowy urząd pracy wymaga pisemnego uzasadnienia.

Pośrednictwo pracy związane ze swobodnym przepływem pracowników na terenie:

- państw członkowskich Unii Europejskiej,
- państw Europejskiego Obszaru Gospodarczego nienależących do Unii Europejskiej,
- państw niebędących stronami umowy o Europejskim Obszarze Gospodarczym, które podpisały umowy o swobodnym przepływie osób ze Wspólnotą Europejską i jej państwami członkowskimi,

Powiatowe i wojewódzkie urzędy pracy realizują wyłącznie przez sieć EURES.

Prawo do migracji pracowników gwarantuje swobodny przepływ pracowników, który obejmuje zakaz wszelkiej dyskryminacji wobec pracowników pochodzących z państw członkowskich w zakresie zatrudnienia, wynagrodzenia oraz innych warunków pracy.

Polscy pracodawcy mogą zatem zatrudniać osoby z krajów Unii Europejskiej, zaś polscy pracownicy mogą podjąć pracę u pracodawców z krajów Unii Europejskiej.

Aby ułatwić poruszanie się po europejskim rynku pracy została utworzona sieć EURES (EUROpean Employment Services - Europejskie Służby Zatrudnienia).

EURES to sieć współpracy publicznych służb zatrudnienia i ich partnerów na rynku pracy mająca na celu wzmacnianie mobilności pracowniczej, ułatwianie podejmowania pracy w dowolnym państwie Unii Europejskiej / Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz pomoc pracodawcom w uzyskaniu pracowników o poszukiwanych

kwalifikacjach zawodowych. Korzystanie z usług EURES jest bezpłatne.

W celu skorzystania z usług pośrednictwa pracy EURES należy zgłosić się do powiatowego lub wojewódzkiego urzędu pracy właściwego dla siedziby pracodawcy.

Szczegóły i zasady korzystania z usług sieci EURES znajdują się na stronie internetowej: eures.praca.gov.pl

Podstawa prawna

- Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (art. 36a) - Dz.U. z 2015 r. poz.149.

- Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 14 maja 2014 r. w sprawie szczegółowych warunków realizacji oraz trybu i sposobów prowadzenia usług rynku pracy (Dz. U. z 2014r., poz. 667)

Finansowanie kształcenia pracodawców i pracowników

Powiatowe urzędy pracy ze środków Funduszu Pracy w formie Krajowego Funduszu Szkoleniowego (KFS) mogą finansować działania na rzecz kształcenia ustawicznego pracodawcy i jego pracowników.

W ramach tych środków można sfinansować koszty obejmujące:

- kursy i studia podyplomowe realizowane z inicjatywy pracodawcy lub za jego zgodą;
- egzaminy umożliwiające uzyskanie dokumentów potwierdzających nabycie umiejętności, kwalifikacji lub uprawnień zawodowych;
- badania lekarskie i psychologiczne wymagane do podjęcia kształcenia lub pracy zawodowej po ukończeniu kształcenia;
- ubezpieczenie od następstw nieszczęśliwych wypadków w związku z podjętym kształceniem.

Aby skorzystać z takiego wsparcia należy złożyć w powiatowym urzędzie pracy właściwym ze względu na siedzibę albo miejsce prowadzenia działalności, odpowiedni wniosek.

Powiatowy urząd pracy może przyznać środki na sfinansowanie kosztów kształcenia w wysokości:

- 80 proc. poniesionych kosztów, nie więcej jednak niż 300 proc. przeciętnego wynagrodzenia w danym roku na jednego uczestnika,
- a w przypadku mikroprzedsiębiorstw:
- 100 proc. poniesionych kosztów, nie więcej jednak niż 300 proc. przeciętnego wynagrodzenia w danym roku na jednego uczestnika.

Powiatowy urząd pracy rozpatruje wnioski zgodnie z kolejnością ich wpływu w terminie 30 dni od daty złożenia.

W przypadku pozytywnego rozpatrzenia wniosku powiatowy urząd pracy zawiera z pracodawcą umowę o finansowanie działań obejmujących kształcenie ustawiczne pracowników i pracodawcy, zawierającą w szczególności:

- oznaczenie stron umowy i datę jej zawarcia;
- wysokość środków KFS na finansowanie kosztów szkolenia;
- numer konta przedsiębiorcy, na które będą przekazywane środki z KFS oraz termin ich przekazania;
- sposób i termin rozliczenia otrzymanych środków oraz dokumenty potwierdzające wydatkowanie środków;
- warunki wypowiedzenia umowy;
- warunki zwrotu środków w przypadku nieukończenia szkolenia z winy pracownika;
- warunki zwrotu środków niewykorzystanych lub wykorzystanych niezgodnie z przeznaczeniem;
- sposób kontroli wykonywania umowy i postępowania w przypadku stwierdzenia nieprawidłowości w wykonywaniu umowy;
- postanowienia dotyczące zachowania formy pisemnej w przypadku zmiany lub rozwiązania umowy.

Pracodawca powinien zawrzeć z pracownikiem, któremu zostaną sfinansowane koszty kształcenia ustawicznego, umowę określającą prawa i obowiązki stron. Pracownik, który nie ukończy kształcenia ustawicznego finansowanego ze środków KFS z powodu rozwiązania przez niego umowy o pracę lub rozwiązania z nim umowy o pracę bez wypowiedzenia z winy pracownika (tzw. zwolnienie dyscyplinarne), zobowiązany jest zwrócić pracodawcy poniesione koszty, na zasadach określonych w umowie, a następnie on zwraca je do urzędu.

Podstawa prawna

- Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (art. 69a) - Dz.U. z 2015 r. poz.149.
- Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 14 maja 2014 r. w sprawie przyznawania środków z Krajowego Funduszu Szkoleniowego

Trójstronna umowa szkoleniowa

Trójstronna umowa szkoleniowa, to umowa zawarta pomiędzy powiatowym urzędem pracy, pracodawcą i instytucją szkoleniową, dotycząca sfinansowania przez urząd pracy szkolenia dla osób bezrobotnych, zamówionego przez pracodawcę.

Szkolenie powinno być dostosowane do potrzeb pracodawcy, który w ramach wsparcia zobowiązuje się do zatrudnienia osoby bezrobotnej po odbytym szkoleniu.

O podpisanie trójstronnej umowy szkoleniowej można ubiegać się jeżeli jest się pracodawcą lub przedsiębiorcą i zamierza się zatrudnić skierowane przez urząd pracy osoby bezrobotne oddelegowane na szkolenie na podstawie w/w umowy.

W przypadku pozytywnego rozpatrzenia wniosku powiatowy urząd pracy zawiera z wnioskodawcą i instytucją szkoleniową trójstronną umowę o sfinansowanie kosztów szkolenia. w umowie powiatowy urząd pracy zobowiązuje się do skierowania na szkolenie i sfinansowania kosztów szkolenia określonej liczby osób bezrobotnych, pracodawca zobowiązuje się do zatrudnienia osób bezrobotnych po zakończeniu szkolenia, a jednostka szkoląca zobowiązuje się do przeprowadzenia szkolenia, zgodnie z wymogami określonymi przez powiatowy urząd pracy i pracodawcę.

Instytucja szkoleniowa jest wyłaniania przez urząd pracy w oparciu o wskazane przez pracodawcę informacje dotyczące: zakresu umiejętności i kwalifikacji wymaganych do uzyskania przez bezrobotnego w wyniku szkolenia, terminu i miejsca szkolenia.

Pracodawca ma wpływ na dobór jednostki szkolącej, dostosowanie programu i warunków przeprowadzenia szkolenia, w tym ma także możliwość zorganizowania zajęć praktycznych w zakładzie pracy oraz wybór kandydatów na szkolenie.

Dodatkowo, może na bieżąco monitorować przebieg szkolenia i dokonywać oceny postępów uczestników szkolenia oraz uczestniczyć w egzaminie końcowym.

Podstawa prawna

- Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (art. 40 ust. 2e-2g) - Dz.U. z 2015 r. poz.149.
- Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 14 maja 2014 r. w sprawie szczegółowych warunków realizacji oraz trybu i sposobów prowadzenia usług rynku pracy (Dz. U. z 2014r., poz. 667)

Opracowanie: Mariusz Kubat
Doradca zawodowy
CliPKZ Łódź

Rekrutacja – przegląd metod i technik

Szukając pracownika (ale i pracy) warto wiedzieć, że rynek pracy to dynamiczny, zmienny układ. Charakteryzuje go pewna cykliczność się przejawiająca się na przykład tym, że na zmianę mamy do czynienia z rynkiem pracodawcy lub pracobiorcy. Obecnie rynek pracy w Polsce wkracza w okres rynku pracobiorcy. Innym istotnym podziałem jest podział na **jawny** i **ukryty** rynek pracy. **Jawny rynek pracy** zawiera takie źródła ofert pracy jak:

- prasa, radio, telewizja, Internet,
- giełdy pracy,
- instytucje wspomagające poszukiwanie pracy:
 - Urzędy Pracy
 - Centrum Informacji i Planowania Kariery Zawodowej
 - Agencje Doradztwa Personalnego i Pośrednictwa Pracy
 - Biura Karier
 - fundacje, stowarzyszenia
- przypadkowe oferty:
 - tablice ogłoszeń w sklepach, supermarketach, restauracjach
 - oferty w oknach wystawowych

Krótko mówiąc – wszystkie te miejsca i źródła informacji o miejscach pracy powszechnie dostępnych. Zaś pod pojęciem **ukryty rynek pracy** kryją się te wszystkie oferty których nie znajdziemy na jawnym rynku pracy. Ukryty rynek pracy to:

- bezpośrednie kontakty z pracodawcą, pomimo braku ogłoszeń o pracy,
- kontakty prywatne,
- darmowe staże i praktyki.

Dostęp do jawnego rynku pracy jest nieograniczony. Oznacza to, że liczba osób zainteresowanych daną ofertą pracy jest o wiele większa niż liczba osób poruszających się po rynku ukrytym. Szacuje się, że jedynie co trzecia oferta trafia na jawny rynek.

Mimo, że mamy do czynienia coraz bardziej z rynkiem pracobiorcy to nie zmienia to faktu, że o jedno miejsce pracy nadal ubiega się wiele osób. Pracodawcy wybierają najlepszych, którzy spełniają ich oczekiwania jeśli chodzi o kwalifikacje, wiedzę,

praktyczne umiejętności wynikające z doświadczenia. Aby zaś mogli wybrać tych najlepszych muszą ich najpierw skusić do wysłania zgłoszenia czyli aplikacji.

Działania pracodawcy w tym kierunku nazywa się rekrutacją.

Według Aleksego Poczowskiego definicja rekrutacji wygląda następująco: „termin rekrutacja (...) używany w szerszym znaczeniu – jako cały proces pozyskiwania ludzi świadczących pracę dla organizacji – oraz w węższym znaczeniu – jako proces przyciągania kandydatów do organizacji, którzy następnie poddawani są selekcji czyli wyborowi przez odsiew kandydatów niespełniających określonych wymogów.²¹”

W niniejszym artykule rekrutacja będzie ujmowana w tym węższym znaczeniu.

Należy jednak pamiętać, że poszukiwanie pracownika jest tylko składową całego, niekiedy dosyć skomplikowanego procesu. Nabór (rekrutację) można podzielić na dwa rodzaje (trochę podobnie jak rynek pracy) – rekrutację zewnętrzną (czyli jawną) oraz rekrutację wewnętrzną (jawną już mniej). Czym różnią się te dwa rodzaje rekrutacji? **Rekrutacja wewnętrzna** ukierunkowana jest na pozyskanie pracownika spośród już zatrudnionych w przedsiębiorstwie. Zazwyczaj dotyczy wyższych stanowisk, na które poszukuje się kandydatów spośród pracowników zajmujących niższe stanowiska. Bywa też tak, że w ramach rekrutacji wewnętrznej nie zmienia się pionowa pozycja pracownika w organizacji (nie następuje awans) ale zmieniają się jego zadania i obowiązki. Zanim pracodawca podejmie decyzje o rekrutacji wewnętrznej powinien przeprowadzić ocenę personelu – tak by mieć wiedzę czy w organizacji są osoby które mogą być odpowiednimi kandydatami na wolne stanowisko. Pracownicy o istnieniu wakatów mogą być powiadamiani albo oficjalnie – za pomocą ogłoszenia w biuletynie pracowniczym, sieci wewnętrznej firmy lub też poprzez inny funkcjonujący w organizacji kanał komunikacji. Mogą też być indywidualnie zapraszani do udziału w rekrutacji wewnętrznej. Można także rozpiścić wśród pracowników konkurs na wolne stanowisko i stworzyć szansę dla tych, których zostali przeoczeni przez dział Human Resources (dział zasobów ludzkich).

Reasumując: informacja o wolnym stanowisku powinna zostać udostępniona w najbardziej skutecznym i przyjętym w danej firmie sposobie (poczta elektroniczna, ogłoszenie na tablicy firmowej i/lub w gazetce firmowej itp.). Dzięki zastosowaniu rekrutacji wewnętrznej firma ma możliwość pozyskania pracowników znających organizację – ludzi, standardy pracy, kulturę organizacyjną, przyjęte metody

²¹ Poczowski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi. PWE Warszawa 2008, s. 134

działania. a jakie są inne plusy rekrutacji wewnętrznej? Rekrutacja wewnętrzna jest dla firmy dużo tańsza od tradycyjnego poszukiwania pracowników. Odpada chociażby koszt ogłoszeń w mediach. Liczba przyjętych i analizowanych życiorysów zawodowych jest mniejsza; potrzebnych jest też mniej rozmów kwalifikacyjnych. Rekrutacja wewnętrzna może być też dużo szybsza; szczególnie jest to istotne gdy nie można pozwolić sobie na zbyt długą przerwę w obsadzie danego stanowiska (np. kluczowy pracownik procesu produkcji) i nie ma w związku z tym czasu na poszukiwania fachowców na zewnątrz.

Zmniejsza się także ryzyko nietrafionego wyboru - organizacja ma jasność jakie są słabe i mocne strony kandydata; wie także w jaki sposób on pracuje.

Jeśli wewnętrzna rekrutacja prowadzona jest otwarcie, jej zasady, oczekiwania i warunki dla i wobec pracownika który ma awansować są jasne i przejrzyste, to taki proces może stanowić bodziec motywacyjny dla całego personelu – pracownicy po prostu wiedzą, że mogą awansować budując swój rozwój zawodowy w danej organizacji.

Inne zalety rekrutacji wewnętrznej:

- Mniejsze ryzyko niedopasowania kandydata do organizacji (kandydaci wiedzą, jakie są mocne i słabsze strony firmy i je akceptują).
- Skrócenie okresu wdrożenia pracownika na nowym stanowisku.
- Zwiększenie motywacji dla personelu (forma wyróżnienia, nagrody, sygnał do rozwoju dla pracowników).
- Lojalność wobec firmy/pracowników wywołuje przywiązanie.²²

Wady rekrutacji wewnętrznej

Pewnym zagrożeniem może być osłabianie działu, z jakiego zostanie awansowany pracownik. w sytuacji skrajnej może się okazać, że na miejsce awansowanego pracownika niezbędne będzie przeprowadzenie długotrwałej i kosztownej rekrutacji zewnętrznej.

Ograniczając nabór na wolne stanowiska jedynie do rekrutacji wśród własnych pracowników organizacja może utracić możliwość pozyskania osoby mogącej tzw.

²² <http://wartowiedziec.org/index.php/pracownik-samorzadowy/zarzadzanie/10283-rekrutacja-wewntrzna-i-zewntrzna-zalety-i-wady> - dostęp: 22.03.2016 r.

świeżym spojrzeniem popatrzeć na problemy przedsiębiorstwa. Inne wady naboru wewnętrznego:

- Nowy szef/kierownik itp. może też nie zostać zaakceptowany, jako przełożony przez osoby, z którymi dotychczas pracował na równorzędnych stanowiskach.
- Istnieje ryzyko powstawania nieformalnych powiązań i układów wzajemnych zależności.
- Potencjalnie duże koszty szkoleń.²³

Rekrutacja zewnętrzna polega na podejmowaniu poszukiwań nowego pracownika poza organizacją, na szeroko rozumianym rynku pracy, przy czym, można to robić we własnym zakresie lub też zlecić poszukiwania wyspecjalizowanej agencji doradztwa personalnego.

Zalety rekrutacji zewnętrznej:

Rekrutacja zewnętrzna daje możliwość dotarcia do szerokiego grona bardzo różnych kandydatów. Nowa osoba w firmie zwykle wnosi świeże spojrzenie na procesy zachodzące w organizacji (np. usprawnić może działania w określonym zakresie). Zewnętrzna rekrutacja pozwala także budować pozytywny image firmy.

Inne zalety rekrutacji zewnętrznej:

- Zatrudnianie według rzeczywistych potrzeb, a nie po to, by komuś dać pracę.
- Brak uwikłania się w stosunki nieformalne.
- Niższe koszty szkolenia pracownika.
- Szansa na zmianę charakteru danej firmy.
- Zaspokojenie potrzeby zatrudnienia nowego rodzaju specjalisty.²⁴

Wady rekrutacji zewnętrznej:

Koszty to podstawowa wada rekrutacji prowadzonej przez zewnętrzny podmiot – zdecydowanie wyższe niż w przypadku rekrutacji wewnętrznej. Dodatkowo, istnieje możliwość upublicznienia wrażliwych informacji o organizacji zlecającej rekrutację. Mogą się pojawić niesnaski, napięcia wśród dotychczasowych pracowników spowodowane utrudnieniami w awansie.

²³ Ibidem

²⁴ Ibidem

Inne wady:

- Trudność w rozpoznaniu rzeczywistego potencjału przyszłego pracownika.
- Brak wiedzy nowych pracowników o firmie (jej specyfice, kulturze organizacyjnej).
- Możliwość braku współpracy z pracownikami wewnętrznymi, którzy mieli być na danym stanowisku.
- Blokowanie awansu pracownikom pracującym w firmie od dłuższego czasu (pracownikom wewnętrznym).
- Duża fluktuacja.²⁵

Metody rekrutacji

Zarówno rekrutacja wewnętrzna jak i rekrutacja zewnętrzna może wykorzystywać takie same metody komunikacji z potencjalnymi pracownikami, choć oczywiście rekrutacja i selekcja pracowników w ramach rekrutacji wewnętrznej różnić się może od typowej rekrutacji zewnętrznej. Poniżej przedstawiono spotykane obecnie metody rekrutacji – wraz z ich zaletami i wadami.

OGŁOSZENIA, OFERTY w PRASIE - zamieszczenie ogłoszenia w prasie. Może to być prasa codzienna lub też np. fachowe, branżowe czasopism.

W zależności od obszaru na jakim działa firma skorzystać może z prasy lokalnej lub krajowej. Często wykorzystywane mogą być bezpłatne tytuły prasowe a także dodatki poświęcone rynkowi pracy, zagadnieniom kariery zawodowej. Ogłoszenie można także zamieścić w gazetce *stricte* ogłoszeniowej.

Wady:

- Duża ilość tytułów zawierających informacje o pracy.
- Możliwe opóźnienie w publikacji ogłoszenia wynikające z założeń publikacji danego tytułu (tygodnik, miesięcznik).

Zalety:

- Łatwy i codzienny dostęp do informacji.
- Dostępność informacji dla nieograniczonej liczby kandydatów.
- Duża ilość tytułów zawierających informacje o pracy.

²⁵ Ibidem

- Anonimowość pracodawcy.
- Stosunkowo niskie koszty.

REKRUTACJA INTERNETOWA - inaczej e-rekrutacja czyli wykorzystanie Internetu do pozyskiwania pracowników. Firma może w tym celu skorzystać z dedykowanych portali (serwisy poświęcone tematyce kariery) – zarówno komercyjnych jak i bezpłatnych. Bardzo często do zamieszczenia ogłoszenia o wolnym miejscu pracy pracodawca może wykorzystać swoją własną stronę internetową. Najczęściej ma to miejsce w przypadku organizacji o dosyć rozbudowanej strukturze, posiadającej własny dział zajmujący się zarządzaniem zasobami ludzkimi (dział HR). Wykorzystać można także fora internetowe.

Wady:

- Łatwy dostęp – co generuje wiele zgłoszeń (często niespełniających wskazanych wymagań).
- Wciąż pozostają w Polsce obszary, gdzie dostępność Internetu jest niska.
- Koszty obsługi wielu zgłoszeń.

Zalety:

- Łatwy dostęp (niezależny od miejsca pobytu – warunkiem posiadanie dostępu do Internetu).
- Niskie koszty (samej publikacji).

PUBLICZNE POŚREDNICTWO PRACY - Ochotnicze Hufce Pracy (Młodzieżowe Biura Pracy) oraz Powiatowe Urzędy Pracy publikują (zarówno na swoich stronach www jak i na tablicach ogłoszeń) pozyskane przez siebie oferty pracy. Prowadzona jest także przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej Centralna Baza Ofert Pracy. Dostępne oferty pracy to z reguły praca na terenie kraju; oferty zagraniczne dostępne są na stronach Wojewódzkich Urzędów Pracy oraz na portalu EURES (Europejskich Służb Zatrudnienia). Wspomniane wsparcie oferowane jest nieodpłatnie – zarówno pracodawcom jak i osobom poszukującym pracy.

Wady:

- Stereotypy związane z ofertami dostępnymi w Publicznych Służbach Zatrudnienia (PSZ) – takie jak prace niskopłatne, praca fizyczna, subsydiowana.

- Niewystarczające kwalifikacje pracowników PSZ do obsługi wymagających pracodawców.
- Mentalność pracowników PSZ.
- Specyficzna grupa odbiorców wsparcia oferowanego w ramach PSZ.

Zalety:

- Niskie koszty.
- Możliwość uzyskania dodatkowego wsparcia ze strony PSZ (staże, refundacje).

AGENCJE DORADZTWA PERSONALNEGO - Agencje Doradztwa Personalnego specjalizują się m.in. w profesjonalnym doborze kadr. Tego typu firmy posiadają dużą wiedzę na temat naboru odpowiednich pracowników; oferują najczęściej kompleksową usługę obejmującą cały proces pozyskania nowego pracownika – od diagnozy potrzeb pracodawcy (opis stanowiska pracy) aż po zatrudnienie wybranej osoby. Pozyskują oferty pracy w ramach prowadzonych przez siebie projektów rekrutacyjnych wykorzystując swoje trony www do pozyskania aplikacji osób zainteresowanych danym pracodawcą i jego ofertą. Oferty te prezentowane są także w siedzibach tych firm. Korzystać należy z usług agencji zatrudnienia wymaga posiadających wpis do odpowiedniego rejestru prowadzonego przez wojewodę. Posiadanie wpisu można sprawdzić na stronie Krajowego Rejestru Agencji Zatrudnienia. Oferta usług agencji zatrudnienia dla osoby poszukującej pracy powinna być bezpłatna – wynagrodzenie pobierane jest od pracodawcy.

Wady:

- Koszty.
- Potencjalnie wydłużony czas realizacji projektu rekrutacyjnego ze względu na procedury (wybór agencji, negocjacje dot. umowy itp.).

Zalety:

- Preferowanie interesów pracodawcy.
- Możliwość pełnej obsługi procesu rekrutacyjnego.
- Zmniejszenie prawdopodobieństwa zatrudnienia przypadkowej osoby.

REKRUTACJA w SZKOŁACH, PRAKTYKI WAKACYJNE, STUDENCKIE, TARGI PRACY - wiele organizacji dokonuje naboru młodych ludzi bezpośrednio ze szkół

i uczelni wyższych. Czasami są to spotkania podczas których pracodawca może zaprezentować swoją organizację i ofertę; niekiedy współpraca polega na wspólnej organizacji różnego rodzaju warsztatów, szkoleń czy konkursów dla uczniów, studentów, gdzie nagrodą są praktyki, staże czy zatrudnienie. Organizacje mogą utrzymywać stały kontakt z uczelniami wspomagając edukację, wypłacając stypendia i zachęcając w ten sposób studentów czy uczniów do współpracy. w ramach edu-recruitment (rekrutacja poprzez edukację – przypisek autora) firmy we współpracy z organami prowadzącymi daną placówkę edukacyjną mogą uruchamiać klasy/roczniki dedykowane własnym zakładom. Wspomniane praktyki wakacyjne lub studenckie stanowią szansę do zdobycia wartościowych kwalifikacji ale i pracowników. Umożliwiają bowiem przeprowadzenie oceny dopasowania danego praktykanta do organizacji i jego przydatności do pracy w firmie, bez ponoszenia większego ryzyka i kosztów. Do metod naboru zaliczyć należy także udział (bądź organizację) firmy w studenckich targach pracy. Impreza tego typu jest okazją do przedstawienia własnej firmy nie tylko studentom ale i absolwentom. Należy zauważyć, że w ramach wielu uczelni funkcjonują Akademickie Biura Karier, które realizują wiele projektów rekrutacyjnych korzystając z różnych metod naboru.

Wady:

- Udział w targach pracy może być dosyć kosztowny.
- Epizodyczność zdarzeń tego typu – targi odbywają się raz na jakiś czas.
- W przypadku edu-recruitment wskazane jest desygnowanie pracowników pracodawcy do przygotowania założeń współpracy ze szkołą i ich realizacji.
- Działanie długofalowe – od momentu uruchomienia programu do momentu zatrudnienia pracownika może upłynąć kilka lat.
- Koszty.

Zalety:

- Możliwość „wychowania” pracownika idealnie pod kątem wymagań pracodawcy.
- Budowanie dobrych relacji z otoczeniem (CSR - *Corporate Social Responsibility*).
- Budowanie marki jako pracodawcy.
- Ułatwianie realizacji celów długoterminowych firmy.
- Zwiększenie lojalności pracownika do pracodawcy.

OSOBISTY KONTAKT POSZUKUJĄCEGO PRACY z POTENCJALNYM

PRACODAWCĄ – jedną z najmniej pracochłonnych (dla pracodawcy) metod rekrutacji jest nabór kandydatów zgłaszających się do firmy samodzielnie. Wiele osób mniej lub bardziej bezpośrednio nawiązuje kontakt z potencjalnym pracodawcą – czy to telefonicznie, osobiście lub wysyłając swoją aplikację pocztą tradycyjną, faksem lub e-mailem; wyrażając chęć podjęcia pracy w danej firmie. Czynią tak nawet, gdy oficjalnie nie jest prowadzony nabór. Pozwala to pracodawcy tworzyć własną bazę kandydatów i kontaktować się z wybranymi jeśli wystąpi taka potrzeba.

Wady:

- Konieczność prowadzenia rejestru/ bazy danych zgłoszeń.

Zalety:

- Niskie koszty.
- Wysoka dostępność ofert potencjalnych pracowników.

HEADHUNTING – metoda służąca poszukiwaniu osób o specyficznych kwalifikacjach i umiejętnościach, a następnie bezpośrednim kontakcie się z nimi. Stosowana raczej przy poszukiwaniu pracowników na wyższe lub specjalistyczne stanowiska. Zazwyczaj zlecana jest wyspecjalizowanej agencji zatrudnienia. Jest metodą wymagającą znajomości środowiska, branży z której ma być pozyskany pracownik. Poszukiwanie kandydatów spełniających wymogi klienta polega na analizie pracowników firm o podobnym profilu i strukturze organizacyjnej, pozyskiwaniu informacji od specjalistów z danej branży, wykorzystywaniu osobistych kontaktów a także z Internetu. Bardzo często wykorzystywane są portale społecznościowe na przykład GoldenLine, Profeo czy LinkedIn; analizowane są także wątki i wpisy na portalach typu Facebook czy forach dla specjalistów. Generalnie, headhunter poszukując dla swojego klienta potencjalnego pracownika wykorzystuje pełen wachlarz możliwości zdobycia wiedzy o osobie spełniającej zadane wymagania a w konsekwencji „podebrania” pracownika konkurencji klienta. Na kontynencie europejskim pojęcie headhuntingu jest często zawężane do pośrednictwa w zakresie pozyskania wskazanego przez zleceniodawcę konkretnego kandydata. Zadaniem agencji doradztwa personalnego specjalizującej się w tego typu rekrutacji na stanowiska specjalistyczne i kierownicze jest zatem nie tyle samo poszukiwanie odpowiedniego kandydata, ale „przekonanie” już wybranego kandydata do zmiany pracy.

Wady:

- Koszty.
- Czas przeznaczony na realizację projektu.
- Etyczne kwestie działań headhuntera.

Zalety:

- Pozyskanie konkretnego – wskazanego przez zleceniodawcę pracownika.
- Outsourcing – wyprowadzenie działań rekrutacyjnych poza organizację.
- Dyskrecja wynikająca z outsourcingu.

SCOUTING – jest pewnym novum, modyfikacją headhuntingu; polega na poszukiwaniu odpowiednich kandydatów bezpośrednio w środowisku, w którym przebywa on najczęściej. Kluczem jest dotarcie do kandydata przebywającego w miejscu które dobrze zna, w którym się dobrze czuje; w którym pozostaje w swojej strefie komfortu (na przykład dotychczasowe miejsce pracy, knajpka do której chodzi na przerwę obiadową itp.). Może to także być środowisko wirtualne – na przykład forum na którym się kandydat udziela.

Wady:

- Koszty.
- Czas przeznaczony na realizację projektu.
- Kwestie etyczne działań rekrutera.

Zalety:

- Pozyskanie konkretnego – wskazanego przez zleceniodawcę pracownika.

DATABASE SEARCHING (przeszukiwanie baz danych) – częstym sposobem znalezienia kandydata spełniającego wymagania pracodawcy jest analiza posiadanej przez firmę rekrutacyjną bazy nadesłanych wcześniej aplikacji. Niektóre agencje poszukując nowych pracowników w pierwszej kolejności przeglądają swoje bazy; dopiero w przypadku niepowodzenia w znalezieniu odpowiedniego kandydata, korzystają z innych metod naboru.

Wady:

- Konieczność prowadzenia bazy danych.
- Przeciętna skuteczność metody.

Zalety:

- Niski koszt.

NETWORKING – wykorzystanie mniej lub bardziej formalnych kontaktów społeczno – biznesowych. Może przyjąć formę szukania kandydatów przez polecenie – na przykład ze strony obecnych pracowników firmy. Warto zauważyć, że takie „polecenie” nie musi automatycznie oznaczać zatrudnienia. Zwykle kandydat i tak powinien przejść przez proces selekcji.

Wady:

- „Zobowiązujący” charakter relacji.
- Zatrudnienie polecanej osoby może rodzić kontrowersje w zespole (stereotyp dot. tzw. „pleców”).

Zalety:

- Niski koszt.
- Zwiększone prawdopodobieństwo zatrudnienia osoby, która sprawdzi się na stanowisku.

VIRAL RECRUITING (rekrutacja wirusowa) – to swojego rodzaju manipulacja grupą docelową polegająca na stworzeniu takich warunków, by osoby interesujące pracodawcę same rozpowszechniały publikowane przez niego treści, poszerzając w ten sposób krąg odbiorców. w początkowej fazie działania ukierunkowane są na stworzenie dużej grupy odbiorców poprzez treści niezwiązane z rekrutacją. Dopiero po zebraniu odpowiednio dużej i sprofilowanej grupy, upubliczniany jest komunikat o rekrutacji.

Wady:

- Czas.
- Koszty.
- Potencjalnie negatywny odbiór procesu rekrutacji jako manipulacji.

Zalety:

- Budowanie wizerunku organizacji korzystającej z nowych rozwiązań.
- Możliwość pozyskania wielu ciekawych, spełniających wymogi organizacji ofert.

GRYWALIZACJA - lub inaczej gamifikacja to „wykorzystanie mechaniki znanej z gier fabularnych i komputerowych, do modyfikowania zachowań ludzi w sytuacjach niebędących grami, w celu zwiększenia ich zaangażowania. Technika ta bazuje na przyjemności, jaka płynie z pokonywania kolejnych osiągalnych wyzwań, rywalizacji, współpracy²⁶”. Ideą tej formy rekrutacji jest wykorzystanie mechanizmów znanych z gier (komputerowych i fabularnych) do zachęcenia do grania w nie osób, o z góry określonym profilu; profilu spełniającym wymogi stawiane poszukiwanemu pracownikowi. Dopiero udział w grze, przejście do kolejnego etapu lub wykazanie się w określony sposób, powinno być wynagradzane otrzymaniem zaproszenia do udziału w naborze. Grywalizacja może wykorzystywana zarówno w procesie naboru jak i selekcji kandydatów.

Wady:

- Opracowanie ciekawego pomysłu na grę.
- Rozwiązanie ma charakter „dedykowany” – powinno być opracowywane pod kątem oczekiwań konkretnego pracodawcy.
- Wymagana jest nagroda (może to być zaproszenie na rozmowę kwalifikacyjną).

Zalety:

- Autentyczność otrzymywanych wyników.
- Transparentność informacji dotyczących zachowań graczy.
- Anonimowość kandydatów

Metody rekrutacji – podobnie jak rynek pracy – ewoluują nieustająco; reagując na zmiany społeczne i technologiczne. Celem pozostaje jak najszybsze i najtańsze skuteczne dotarcie do interesującej pracodawcy grupy docelowej.

Opracowanie: Bartłomiej Babczyński
Doradca zawodowy
CLiPKZ Łódź

²⁶ <https://pl.wikipedia.org/wiki/Grywalizacja>

Bibliografia:

1. Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2002
2. Kostera M., Zarządzanie personelem, PWE, Warszawa 1996
3. Pochtowski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi, PWE Warszawa, 2008

Netografia (strony dostępne 22.03.2016 r.):

1. Blog rekrutacyjny GoldenLine.pl - Narzędzia rekrutacyjne GoldenLine
<http://blog.goldenline.pl>
2. DPM Doradztwo Personalne
<http://dpm.com.pl>
3. HRK
<http://www.hrk.pl/>
4. Portal HR - HRtrendy.pl - aktualności i wydarzenia HR
<http://hrtrendy.pl>
5. Porady na temat pracy, kariery, wzory CV, płace - Poradnik kariery
<http://kariera.infopraca.pl/>
6. <http://www.polskieforumhr.pl/>
7. regiopraca.pl - Praca dla Ciebie
<http://www.regiopraca.pl/>
8. Dziennik Warto Wiedzieć
<http://wartowiedziec.org>
9. Wikipedia, wolna encyklopedia
<http://www.wikipedia.org>

Znajdź pracownika dzięki social media

Życie (zarówno zawodowe jak i prywatne) powoli przenosi się do cyberprzestrzeni. Można wręcz zaryzykować tezę, że portale społecznościowe zawładnęły Internetem. Ich użytkownicy publikują zdjęcia, komentarze, opinie o różnej treści. z portali tych korzystają pracodawcy zarówno szukając informacji o kandydatach jak i poszukujących pracowników. Coraz częściej korzystają z tego kanału komunikacji próbując uzupełnić wakat. Może warto zatem zwrócić swą uwagę na ten obszar realizacji rekrutacji?

Zacznijmy od liczb. w zależności od przeprowadzającego badanie liczba osób korzystających z portali społecznościowych się wacha, jednakże zazwyczaj jedynie co dziesiąta osoba nie uczestniczy w życiu wirtualnym. Oznacza to, że ponad 90% respondentów korzysta z tego medium; i to niezależnie od płci. Nie ma większego znaczenia wiek uczestnika badania – niemal tak samo często z portali korzystają trzydziestolatkowie jak i sześćdziesięciolatkowie. Co ciekawe do poszukiwania pracy przy wykorzystaniu social mediów częściej sięgają osoby starsze. Dużo istotniejsze różnice wynikają z wykształcenia – zaledwie 40,5% respondentów z wykształceniem podstawowym lub niższym traktuje portale społecznościowe jako pomocne w zdobyciu pracy (mimo, że konta na tego typu portalach posiada bez mała 90% z nich); wśród respondentów legitymujących się dyplomem magistra lub stopniem naukowym szukając pracy po narzędzia social media sięga 56,4% badanych z tej grupy²⁷. Wśród uczestników badania największą popularnością cieszy się Facebook – następnie YouTube. Na podium znalazł się także LinkedIn. Kolejne miejsca przypadły Twitter-owi i Instagram-owi. Jednak do poszukiwania pracy najczęściej wykorzystywany jest LinkedIn (35,5% badanych); Facebooka (17,9% badanych). Pozostałe poniżej 5% wskazań.

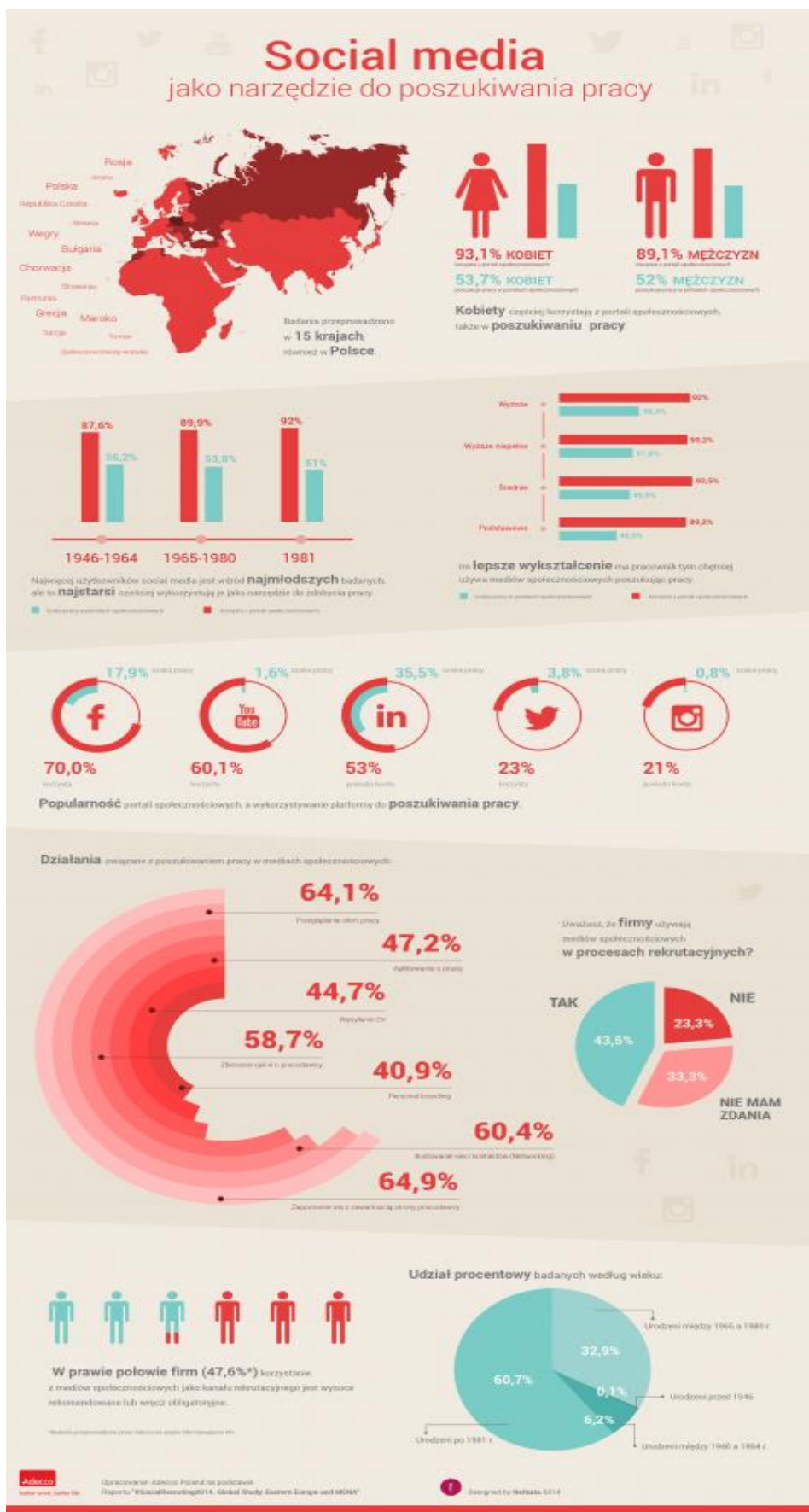
Należy przy tym zauważyć, że badanie nie obejmowało rodzimych platform takich jak Profeo czy Goldenline (ponad 2 miliony zarejestrowanych użytkowników) a to dzięki nim bardzo często nawiązywany jest kontakt w sprawie zmiany pracy czy podjęcia zatrudnienia. Różnice te warto znać i wykorzystać przy projektowaniu własnego procesu rekrutacyjnego. „*Te różnice wynikają ze specyfiki rekrutacji na poszczególne*

²⁷ Źródło: <http://www.adecco.pl/dlamediw/pracownik-w-sieci-spo%C5%82eczno%C5%9Bciowej-%E2%80%93-czyli-o-szukaniu-pracy-przez-social-media.aspx> - dostęp 31.10.2016 r.

stanowiska – Michał Gołogowski, Permanent Placement Director w Adecco Poland - *O profesjonalistów i specjalistów, szczególnie w niektórych branżach, takich jak np. IT, toczy się zacięta walka, co sprawia że rekruterzy starają się docierać do nich, mimo iż pozostają oni w stosunku pracy. w takim dotarciu do kandydata bardzo pomagają media społecznościowe, które umożliwiają kontakt bezpośrednio z kandydatem. Sami zainteresowani dobrze o tym wiedzą, dbają więc o swój profesjonalny wizerunek na portalach takich jak LinkedIn, w nadziei na atrakcyjną ofertę pracy. Niżej wykwalifikowani pracownicy często korzystają z publicznych służb zatrudnienia, które do mediów społecznościowych zwyczajnie jeszcze nie dojrzały*²⁸. Dlatego tak istotne jest precyzyjne zdefiniowanie potrzeb pracodawcy a następnie określenie ścieżki postępowania podczas rekrutacji. Bazując na wynikach tego badania można wskazać, że im starszy użytkownik tym częściej korzysta z mediów społecznościowych na niwie działań zawodowych. Ocenie poddawana była także w procesie poszukiwania pracy efektywność w poszukiwaniu pracy. w tym ujęciu LinkedIn zdobył najwyższą notę 0,26. Wyniki pozostałych portali: Facebook -0,18, Twitter -0,47, YouTube -0,61, Instagram -0,66. Najczęściej (64,9%) korzystają z social media, żeby poznać stronę www potencjalnego pracodawcy. Przeglądanie ofert pracy wskazało 64,1% badanych.

Na następnej stronie znajduje się grafika przedstawiająca social media jako narzędzie poszukiwania pracy.

²⁸ Ibidem



Źródło: <http://www.marketing-news.pl/message.php?art=43504>- dostęp 31.10.2016 r.

Większość wskazała również budowanie sieci kontaktów profesjonalnych (60,4%) oraz zbieranie opinii innych użytkowników na temat potencjalnego pracodawcy (58,7%). Mniej niż co drugi gotów jest starać się o pracę lub wysłać CV. Osoby szukające pracy coraz rzadziej będą zaglądać na strony internetowe firm i przeczesywać portale z ogłoszeniami. Chociaż to wciąż najpopularniejsze metody odnajdywania ofert, zmiana już się dokonuje – w siłę rosną media społecznościowe. z kolejnej już edycji badania Adecco „*Work Trends Study*” wynika, że niemal 3/4 kandydatów szuka pracy online²⁹. Coraz większe znaczenie odgrywają Facebook oraz LinkedIn a w Polsce GoldenLine.

Rynek pracy od pewnego czasu boryka się z problemem niedostatecznej liczby odpowiednio wykwalifikowanych pracowników. Ponadto przedstawiciele tzw. pokolenia Y wymagają innego podejścia w procesie rekrutacji niż generacja ich poprzedzająca. Ludzie ci są pierwszym pokoleniem wychowanym w duchu cyfrowej rewolucji. Według kolejnego badania³⁰, 32% młodych ludzi jest online praktycznie cały czas, a 60% sprawdza treści na Facebooku kilka razy dziennie. Aktywność ta powinna przełożyć się na sposób poszukiwania przez nich pracy. a pracodawca powinien wykorzystywać kanał ten do komunikacji z potencjalnym pracownikiem. Przy tej okazji warto wskazać, że z badania przeprowadzonego przez Adecco na grupie 600 managerów HR wynika, że w prawie połowie firm (47,6%) jest wysoce rekomendowane lub wręcz obligatoryjne jest korzystanie z mediów społecznościowych jako kanału rekrutacyjnego. Mając na uwadze wcześniej przytoczone dane postępowanie takie jest jak najbardziej wskazane.

Social media – lepsze niż Google?

Jednym z najczęstszych celów do których **rekruterzy** korzystają z mediów społecznościowych jest ... weryfikacja przyszłych ale i obecnych pracowników. Z badań przeprowadzonych przez portal Pracuj.pl³¹ wynika, że 70% osób z branży HR poszukuje informacji o kandydacie na **portalach społecznościowych**, takich jak: LinkedIn, Goldenline, Profeo i (choć zdecydowanie rzadziej) Facebook.

²⁹ Źródło: <http://www.adecco.pl/dlamediiow/spo%c5%82eczno%c5%9bciowa-rewolucja-na-ryнку-pracy.aspx>

³⁰ Źródło: <http://www.hrnews.pl/TopNews.4728.RAPORT-jak-przedstawiciele-pokolenia-Y-poszukuja-pracy.aspx>

³¹ Źródło: <http://www.hrnews.pl/TopNews.4792.Millenialsi-jak-zlowic-młodych.aspx>

Poszukują zazwyczaj informacji potwierdzających posiadanie określonych kompetencji kandydata a także przebieg jego dotychczasowej kariery zawodowej. Uwagę zwracają aktualność danych, ich kompletność a także treści publikowane przez kandydata.

5 sposobów zastosowania social media jako narzędzia do rekrutacji

Jak zatem jak skutecznie wykorzystać monitoring mediów społecznościowych by wyszukać i pozyskać najlepszych pracowników?

Firmy często zamieszczają oferty pracy na swoich fanpage'ach lub dedykowanych grupach branżowych na Facebooku. Twitter również spełnia tę funkcję. z punktu widzenia pracodawcy są to również cenne źródła informacji, gdyż użytkownicy z reguły promują na nich swoje kompetencje i doświadczenia zawodowe. Jak zatem ma postępować pracodawca chcący wykorzystać potęgę social mediów do zatrudnienia pracownika³²?

1. Określenie potrzeb

Pierwsza sprawa to stworzenie profilu idealnego kandydata. Niezbędny będzie opis stanowiska pracy, warto przeanalizować branżę lub specjalizację i ustalić, jakie powinien on posiadać niezbędne kompetencje i umiejętności. Należy również określić geograficzny obszar poszukiwań. Oczywiście może się zdarzyć, że idealny kandydat mieszka np. w Szczecinie; jeśli zatem na zawężonym obszarze nie znajdzie się odpowiedniej osoby to wtedy należy poszerzyć zakres poszukiwań.

2. Definiowanie zwrotów kluczowych

Kolej na kluczowy element poszukiwań - właściwe określenie słów kluczy, pozwalających zoptymalizować wyniki monitoringu mediów społecznościowych. Oczywiście podstawą są najpopularniejsze wyrażenia stosowane podczas poszukiwań pracy. Mogą to być np. „Potrzebuję pracy”, „szukam pracy”, itp. Wprawdzie istnieje wiele opcji, ale należy skoncentrować się wyłącznie na najpopularniejszych.

Poniżej grafika przedstawiająca pola wyszukiwania.

³² Na podst. Brand24.pl dostęp: 31.10.2016 r.

Keywords Sources Notifications Facebook Fan pages

Project name: Project name, visible in your dashboard.

Keyword <small>NECESSARY</small> Main word or phrase the search will be based on.	Required keywords <small>OPTION</small> Additional keywords - Each of which must appear in order for the mention to be collected	Excluded keywords <small>OPTION</small> Additional keywords - None of which can appear if the mention is to be collected
<input type="text" value="I need a job"/> <small>Not Case Sensitive.</small>	<input type="text" value="Chicago, marketing"/> <small>separate the words with comma.</small>	<input type="text"/> <small>separate the words with comma.</small>
<input type="text" value="I am looking for a job"/> <small>Not Case Sensitive.</small>	<input type="text" value="Chicago, marketing"/> <small>separate the words with comma.</small>	<input type="text"/> <small>separate the words with comma.</small>
<input type="text" value="I'm looking for a job"/> <small>Not Case Sensitive.</small>	<input type="text" value="Chicago, marketing"/> <small>separate the words with comma.</small>	<input type="text"/> <small>separate the words with comma.</small>

Źródło: <http://blog.brand24.pl/> - dostęp 31.10.2016 r.

Kolejny etap ma na celu zawężenie wyników do tylko tych, które będą pasowały do poszukiwanego profilu pracownika. Więc jeśli szukaną osobą jest specjalista ds. marketingu w Chicago, to właśnie te informacje powinny znaleźć się w polach wyszukiwania.: Chicago i marketing (rozdzielone przecinkiem).

Wyszukiwarki pozwalają również wykluczyć zadane słowa, wyrażenia. Gdy przykładowo, oferty nie jest kierowana do osób specjalizujących się w sprzedaży, należy umieścić słowo „sprzedaż” w słowach wykluczonych. Wprowadzenie dowolnej liczby niepożądanych słów w jednej linii spowoduje wykluczanie wyników zawierających te słowa i nie zostaną one wyświetlone. Należy uważanie wybierać wymagane i wykluczane słowa. Zbyt wielka ich ilość spowodować może zbytne zawężenie wyników szukania – niekiedy wręcz nie uzyska się żadnego kandydata.

3. Filtrowanie danych

Stosując filtry wyszukiwania, można wybrać tylko te wyniki, które odpowiadają założonym kryteriom.

Idealnym rozwiązaniem dla agencji HR lub działów zasobów ludzkich w większych firmach, które regularnie prowadzą projekty rekrutacyjne jest zdefiniowanie różnych filtrów co pozwala wykorzystać je podczas kolejnej rekrutacji.

4. Weryfikacja wyników

Kolejnym krokiem pozwalającym wyrobić własne zdanie o osobach szukających pracy – oczywiście tych, których profile zostały wyszukane jest sprawdzenie tychże na Facebooku, Twitterze, Google+, GoldenLine, Profeo itp...

Zalecane jest również, aby wyszukać danych kandydatów przy użyciu Google. Ta największa wyszukiwarka bardzo często pozwala wyszukać cenne informacje o kandydatach.

5. Nawiązanie kontaktu za pośrednictwem mediów społecznych

Po wybraniu kilku najbardziej adekwatnych kandydatów czas by przejść do nawiązania z nimi kontaktu. Można użyć prywatnych wiadomości lub odpowiedzieć bezpośrednio w komentarzu. Być może kandydat sam wskazał preferowany sposób kontaktu. Niezależnie jednak od wybranej drogi wiadomości powinny być spersonalizowane i zgodne z wizerunkiem firmy.

Niezależnie jednak jakie narzędzie będzie wykorzystywane w procesie poszukiwania i wyboru kandydata najbardziej pasującego do opracowanego profilu to powyższe zasady są uniwersalne. Mechanizm pozostanie taki sam – zmienić się mogą narzędzia. Jak zatem wygląda wykorzystanie social mediów do rekrutowania pracowników?

Rekrutacja za pomocą social media

W Ameryce 90% firm deklaruje wykorzystywanie **social mediów** do rekrutowania pracowników; w Polsce, wg GUS, postępuje tak aż 18 razy mniej firm. Podobnie jak istnieje zależność korzystania z mediów społecznościowych przez użytkowników od ich wieku i wykształcenia tak w przypadku przedsiębiorstw kluczowym wydaje się ich wielkość. Najrzadziej decydują się na to małe firmy, w rankingach dominują te zdecydowanie większe. Są to najczęściej międzynarodowe korporacje stosujące globalne trendy. Można uznać zatem, że wielu specjalistów od rekrutacji czy kierowników nie wykorzystuje potencjału **social mediów**. Inaczej jest w przypadku szukających pracy - ponad połowa respondentów rozgląda się za nią na portalach społecznościowych. Oznacza to, że zmiana musi dokonać się po stronie oferującej zatrudnienie; tym bardziej, że mamy obecnie coraz silniejszą pozycję pracownika na rynku pracy. Jak zatem wygląda **Social recruiting**, bo tak nazywa się proces, polegający na poszukiwaniu najlepszych kandydatów do firmy przy pomocy mediów społecznościowych? Według Wikipedii pod pojęciem tym kryje się „rekrutacja

kandydatów za pomocą platform społecznościowych traktowanych jako bazy danych talent lub nośniki reklamy. Proces ten wykorzystuje profile użytkowników zamieszczone w mediach społecznościowych, blogach i innych stronach internetowych na których można znaleźć informacje na temat kandydatów. Korzysta także z mediów społecznych w celu reklamowania ofert pracy albo dla dzielenia się ofertami przez osoby poszukujące pracy”³³. Spoglądając nieco szerzej należy zwrócić uwagę także na rynek oprogramowania do prowadzenia tej formy rekrutacji (czyli wykorzystanie tzw. e-rekrutacji). Social recruiting to skrzyżowanie wielu szybko rozwijających się dziedzin; na pograniczu nauk społecznych, informatyki i technologii (szczególnie ze wzrostem użytkowników tabletów i smartphonów). Coraz większe znaczenie (dla osoby poszukującej pracy) ma możliwość aplikowania jednym kliknięciem³⁴ – bez konieczności pracochłonnego wypełniania formularza zgłoszeniowego. Ciekawym rozwiązaniem może być rozszerzenie do przeglądarki internetowej (np. Chrome) umożliwiające importowanie potencjalnych kandydatów bezpośrednio z LinkedIn, Facebook, Twitter czy mniej znanych w Polsce: Dribbble, Behance i Github.

Stare dobre polecenie...

Badania pokazują, że kandydaci przestali szukać sami pracy – w związku ze zmianami na rynku pracy osoby które mogłyby być zatrudnione stają się w tym obszarze bardziej pasywne. Powyżej przedstawione zostały mechanizmy aktywnego szukania osób deklarujących chęć zmiany pracodawcy. Częściowo, pasywnych kandydatów możemy spróbować poszukać narzędziami oferowanymi przez portale takie jak LinkedIn czy GoldenLine a mianowicie przy pomocy tzw. automatycznych rekomendacji. Funkcjonalność ta w założeniu ma ułatwiać kontakt pomiędzy pracodawcą a osobą spełniającą założone kryteria. Niestety, bardzo często użytkownicy portali społecznościowych dostają mało adekwatne oferty co oznaczać może, że jeszcze ten system nie został dopracowany.

Innym rozwiązaniem, które należy wypróbować jest tzw. system poleceń (np. ShareHire³⁵), umożliwiający zaangażowanie w rekrutację sieć kontaktów swoich

³³ Źródło: https://en.wikipedia.org/wiki/Social_recruiting (tłum. własne) dostęp: 31.10.2016 r.

³⁴ Źródło: <https://resources.workable.com/blog/2016-social-recruitment-trends-forecast/>; dostęp: 31.10.2016 r.

³⁵ Źródło: <https://sharehire.pl/> dostęp: 31.10.2016 r.

(tzn. firmy która poszukuje) pracowników. Rozwiązanie to sprawdza się szczególnie w organizacjach, w których pracuje dużo osób o podobnym profilu zawodowym. Oczywiście nie trzeba od razu kupować takiego systemu – można korzystać z własnych systemów komunikacji z pracownikami i zachęcać ich do aktywnego udziału w upublicznianiu informacji o ofercie wśród ich znajomych. Nierzadkim tu rozwiązaniem jest wzmacnianie motywacji polecającego pracownika przez gratyfikację finansową. Standardem jest udostępnianie przez pracodawcę na swoim fanpage'u ofert pracy, które pracownicy tej firmy udostępniają dalej, również na różnych grupach, forach tematycznych dotyczących nie tylko poszukiwania pracy. Polecenie kandydata to dla pracodawcy większa szansa na znalezienie odpowiedniej osoby. Pracownik rekomendujący znajomego na dane stanowisko, niejako dokonuje za dział HR wstępnej preselekcji. Warto podkreślić, że bardzo często osoby rekomendowane spełniają oczekiwania swego przyszłego pracodawcy.

Każdy kij ma dwa końce...

Media społecznościowe są również niezawodnym źródłem wiedzy o pracodawcach, stanowiskach. Zatem również i oni powinni umiejętnie wykorzystywać media społecznościowe dla wypracowania profesjonalnego wizerunku.

1. Przemysł, co chcesz opublikować

Nie należy publikować materiałów o kontrowersyjnym charakterze; *takich, które mogą postawić firmę, pracodawcę w negatywnym świetle nawet lata po ich publikacji*. Pamiętać należy o językowej i stylistycznej poprawności publikowanych treści.

2. Kodeks pożądanych i niepożądanych zachowań w Internecie

Część firm wprowadza zasady korzystania z mediów społecznościowych przez swoich pracowników. Nie chodzi tu o cenzurę ale o zadbanie o spójność przekazu linii pracownik – pracodawca.

3. Nie zostawaj w tyle

Warto obserwować profile innych firm, konkurencji czy też utrzymywać kontakt ze znanymi nam rekruterami. Tego rodzaju monitoring mediów pozwoli dostrzec zmiany na rynku bardzo szybko a co za tym idzie organizacja będzie miała więcej czasu by się do nich dostosować.

Minusy korzystania z mediów społecznościowych w procesie rekrutacji^{36 37}

Używanie social media w procesach rekrutacyjnych ma pewne wady do których należą:

- ograniczony dostęp do różnych branż (profile na portalach społecznościowych poświęconych karierze zawodowej mają głównie osoby z wyższym wykształceniem). Najczęściej z tej formy kontaktu z potencjalnym pracodawcą korzystają osoby pracujące w wolnych zawodach, specjaliści IT, programiści,
- ograniczony zasięg (na tego typu portalach rejestrują się przede wszystkim osoby z dużych miast),
- mała liczba otrzymanych CV (social media wciąż jeszcze przegrywają z portalami z ogłoszeniami o pracę, zatem na ogłoszenie odpowie zdecydowanie mniejsza liczba kandydatów – ale oferty te zazwyczaj są lepszej jakości),
- ze względu na pewną nowość jaką na rynku stanowi wykorzystanie social mediów w procesie rekrutacji to metoda ta wymaga zwiększonych nakładów czasu (a co za tym idzie i pieniędzy) aby została wdrożona.

Social media jako narzędzia rekrutacji – zalety^{38 39}

Wśród nich wymienić można:

- precyzyjne dotarcie do grupy docelowej - narzędzia oferowane przez media społecznościowe pozwalają na skierowanie komunikatów do kandydatów, którzy spełniają wymogi stawiane przez pracodawcę,
- prostsza komunikacja z kandydatem pasywnym - przy pomocy social media łatwiej jest się skontaktować z osobami, które obecnie nie szukają pracy, a ich kompetencje spełniają oczekiwania pracodawcy,
- skracanie dystansu komunikacyjnego - portale społecznościowe pomagają zmniejszyć dystans między pracodawcą a kandydatem, bo z założenia kontaktowanie się przy ich pomocy zakłada mniej formalny styl.

³⁶ Źródło: <http://cenabiznesu.pl/-social-media-nowoczesne-narzedzie-w-rekrutacji>, dostęp: 31.10.2016 r.

³⁷ Źródło: <http://hrstandard.pl/2011/10/12/rekrutacja-w-social-media-wady-i-zalety/>, dostęp jw.

³⁸ Źródło: <http://cenabiznesu.pl/-social-media-nowoczesne-narzedzie-w-rekrutacji>, dostęp: 31.10.2016 r.

³⁹ Źródło: <http://hrstandard.pl/2011/10/12/rekrutacja-w-social-media-wady-i-zalety/>, dostęp jw.

Podsumowując: social media zdążyły już na dobre zagościć w realiach polskiego rynku pracy. Mimo to wciąż nie wszyscy pracodawcy dostrzegają ich korzyści dla procesów rekrutacyjnych. Warto zatem przyrzeć się bliżej narzędziom oferowanym przez media społecznościowe i dać szansę swojej firmie na znalezienie wykwalifikowanej, zmotywowanej do pracy osoby.

Opracowanie: Bartłomiej Babczyński
Doradca zawodowy
CliPKZ Łódź

Netografia (wszystkie źródła dostępne 31.10.2016 r.):

1. Akademia Brand24
www.brand24.pl
2. Adecco - Zarządzanie kapitałem ludzkim i doradztwo personalne
<http://www.adecco.pl/dlamediiow/pracownik-w-sieci-spo%C5%82eczno%C5%9Bciowej-%E2%80%93-czyli-o-szukaniu-pracy-przez-social-media.aspx>
3. Adecco - Zarządzanie kapitałem ludzkim i doradztwo personalne
<http://www.adecco.pl/oadecco/raporty.aspx>.
4. 15 Social Recruiting Tips to Attract Top Talent
<http://www.betterteam.com/blog/social-recruiting-tips>
5. Akademia Brand24
<http://blog.brand24.pl/5-latwych-sposobow-na-uzycie-social-media-jako-narzedzia-do-rekrutacji/>
6. Social media - nowoczesne narzędzie w rekrutacji - Poradnik Przedsiębiorcy
<http://cenabiznesu.pl/-social-media-nowoczesne-narzedzie-w-rekrutacji>
7. Wikipedia – Wolna encyklopedia
http://en.wikipedia.org/wiki/Social_recruiting
8. Prawo Pracy na hrnews.pl
<http://www.hrnews.pl/TopNews,4689,MEDIA-SPOLECZNOSCIOWE%E2%80%93JAK-JE-WYKORZYSTAC%20.aspx>

9. Wsparcie HR na hrnews.pl
<http://www.hrnews.pl/TopNews,4728,RAPORT-jak-przedstawiciele-pokolenia-Y-poszukuja-pracy.aspx>
10. Top News na hrnews.pl
<http://www.hrnews.pl/TopNews,4780,Jesli-wszystko-inne-nie-dziala-czyli-czas-na-nowe-rozwiazania-w-rekrutacji.aspx>
11. Z Kraju na hrnews.pl
<http://www.hrnews.pl/TopNews,4792,Millenialsi-jak-zlowic-mlodych.aspx>
12. Rekrutacja w social media – wady i zalety - HRstandard.pl
<http://hrstandard.pl/2011/10/12/rekrutacja-w-social-media-wady-i-zalety>
13. Serwis Praca w INTERIA.PL
<http://praca.interia.pl/news-pracownik-w-sieci-czyli-o-szukaniu-pracy-przez-social-media>
14. 3 sposoby na social media w poszukiwaniu pracy - Praca na wymiar
<http://pracanawymiar.pl/social-media-w-poszukiwaniu-pracy/>
15. Rekrutacja: Teraz pracowników szuka się przez Facebooka - pulshr.pl
<http://www.pulshr.pl/rekrutacja/rekrutacja-teraz-pracownikow-szuka-sie-przez-facebook-a-twitter-a-czy-linkedin,34870.html>
16. Social Recruiting - Tips for Social Media Recruitment
<http://www.recruiter.com/social-recruiting.html>
17. 2016 Social Recruitment Trends Forecast
<http://resources.workable.com/blog/2016-social-recruitment-trends-forecast/>
18. ShareHire - bliżej talentów
<http://sharehire.pl/>

Wybierz dobrze – przegląd technik selekcji pracowników

Zgodnie z definicją przedstawioną przez Aleksiego Pocztowskiego – ikony zarządzania zasobami ludzkimi: „termin rekrutacja (...) używany w szerszym znaczeniu – jako cały proces pozyskiwania ludzi świadczących pracę dla organizacji – oraz w węższym znaczeniu – jako proces przyciągania kandydatów do organizacji, którzy następnie poddawani są selekcji czyli wyborowi przez odsiew kandydatów niespełniających określonych wymogów.⁴⁰” Jak można zauważyć, definicja ta może mieć dwa znaczenia – obejmujące zarówno nabór jak i selekcję. Analizując proces rekrutacji można zauważyć że poszukiwanie pracownika jest tylko składową całego, niekiedy dosyć skomplikowanego procesu. Według Moniki Kostery: „selekcja jest to proces zbierania informacji o kandydatach na uczestników organizacji i wyboru najbardziej odpowiedniego spośród nich na wakuujące stanowisko pracy”⁴¹. Jak każdy proces selekcja – sama będąc częścią większej całości jaką jest rekrutacja a idąc dalej polityki personalnej organizacji - składa się z kilku elementów. Najczęściej wskazywanymi są:

- a. Zapoznanie się z pisemną ofertą kandydata (selekcja aplikacji)
- b. Wstępna rozmowa z kandydatem
- c. Weryfikacja informacji podanych przez kandydata (referencje)
- d. Testy (mają tu zastosowanie różnego rodzaju techniki, metody) i ostateczna rozmowa kwalifikacyjna z kandydatem
- e. Badania lekarskie
- f. Zatrudnienie wybranego kandydata⁴².

Oczywiście, w zależności od stopnia skomplikowania procesu rekrutacyjnego wynikającego z wymogów stawianych kandydatom, założeń polityki personalnej organizacji oraz jej portfela procedura selekcyjna bywa mniej lub bardziej skomplikowana. Wskazana powyżej kolejność bywa oczywiście zmieniana – niektórzy rekruterzy na przykład preferują badanie referencji na koniec procesu selekcji kandydatów.

⁴⁰ Pocztowski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi. PWE Warszawa 2008, s. 134

⁴¹ Kostera M., Zarządzanie personelem, PWE, Warszawa 1996, s. 64

⁴² Ibidem

Istnieje wiele różnych metod, technik wspomagających proces wyboru najbardziej pasującego do wymagań pracodawcy kandydata. Należy podkreślić to raz jeszcze – modelowa selekcja doprowadzić ma do wydania rekomendacji do zatrudnienia osoby w najwyższym stopniu spełniającej wymogi stanowiska pracy na które trwa nabór. Błędem zatem (ewentualnie olbrzymim skrótem myślowym) jest poszukiwanie tzw. najlepszego kandydata spośród zgłaszających się osób.

Z jakich zatem technik selekcyjnych może skorzystać pracodawca (albo działająca na jego zlecenie agencja zatrudnienia)?

- Zapoznanie się z pisemną ofertą kandydata
- Analiza dokumentów aplikacyjnych w skład których wchodzić mogą: CV – curriculum vitae czyli życiorys zawodowy, list motywacyjny, inne wymagane dokumenty).

Najczęściej jest to pierwszy etap selekcji kandydatów i odbywa się bez ich bezpośredniego udziału (poza przygotowaniem i wysłaniem aplikacji). Podstawowym dokumentem jest **CV**, będące swoistym raportem z doświadczenia zawodowego, wykształcenia i umiejętności. Zazwyczaj (niestety) nie czyta się wszystkich nadesłanych CV szczególnie, kiedy odpowiedzi na ofertę pracy jest bardzo dużo. Skoro nie wszystkie życiorysy są czytane to i również taka sytuacja występuje w przypadku **listów motywacyjnych** – aby rekruter przeczytał dany list, z reguły w pierwszej kolejności musi go zainteresować dołączone do niego CV; można zatem uznać, że z tego względu to CV jest najważniejszym dokumentem aplikacyjnym (czasem można w ogóle nie wymagać nadsyłania listów motywacyjnych).

Pewną modyfikacją tej techniki są przygotowane zawczasu przez pracodawcę **formularza aplikacyjnego**. Należy je udostępnić na stronie www firm (lub w jej siedzibie czy na przykład podczas targów pracy). Mogą one zupełnie zastąpić tradycyjne dokumenty aplikacyjne – pracodawca nie musi prosić już o CV i list motywacyjny, bo odpowiedzi na interesujące go pytania kandydat musi zawrzeć w formularzu. Czemu można zaproponować taką formę aplikowania? Otóż w CV to od kandydata zależy, jakie elementy swojego życiorysu uwypukli, a które ukryje. Formularz zaś narzuca pytania ważne z punktu widzenia pracodawcy. Ważnym czynnikiem sprzyjającym szerszemu korzystaniu z formularzy jest fakt dostarczania przez nie odpowiedzi na ujednolicone pytania, co ułatwia porównanie kandydatów z poszukiwanym idealnym profilem wymagań. Formularze aplikacyjne mogą mieć różne formy w zależności od strategii rekrutacyjnej firmy: mogą występować

formularze stworzone z myślą o konkretnym stanowisku, dające możliwość jego wyboru lub w ogóle nie nawiązujące pytaniami do konkretnej posady (te znajdują zastosowanie szczególnie w sytuacji gdy firma prowadzi tzw. rekrutację ciągłą). Ze względu na rozwój technologii informatycznych formularze te mogą być bardziej lub mniej interaktywne.

Bio-dane to stosunkowo młoda i nowatorska metoda selekcji przyszłych pracowników. Ma ona formę kwestionariusza, zawierającego pytania dotyczące danych biograficznych kandydata. Pytania wykorzystane w tej metodzie dotyczyć mogą: identyfikacji kandydata, szczegółów demograficznych takich jak płci, wieku, wykształcenia, kwalifikacji i predyspozycji zawodowych, doświadczenia zawodowego, motywacji do pracy jak również uwzględniać mogą hobby czy angażowanie się w działalność społeczną. Metoda ta opiera się na założeniu, że dotychczasowe zachowania są najlepszym prognostykiem przyszłych zachowań, a przynajmniej określają duże prawdopodobieństwa podobnej reakcji. Jednak trafność ta z biegiem czasu, w niektórych przypadkach może ulec zmianie. Pytania w arkuszu bio-danych dobierane są z dużą starannością, a ich ilość sięgać może nawet 150. Kandydat ma możliwość wyboru odpowiedzi, a każda odpowiedź następnie oceniana jest poprzez system przyznawania odpowiedniej ilości punktów. Kwestionariusze takie zestawia się z kwestionariuszami osób, które już pracują na podobnym stanowisku. Pracodawca dzięki temu ma możliwość wskazać cechy i kompetencje, najbardziej pożądane na wolnym stanowisku, a co za tym idzie wybrać osobę, która spełnia wszelkie oczekiwania w tym zakresie.

Wstępna rozmowa z kandydatem

➤ **Rozmowa kwalifikacyjna** to najpopularniejsza metoda selekcyjna.

Celem rozmowy jest poznanie kandydata – nie chodzi zatem tylko o weryfikację informacji zaprezentowanych w dokumentach aplikacyjnych, ale również sprawdzenie, czy kandydat jest zmotywowany do pracy i czy profilem swojej osobowości odpowiada firmie. Rozmowę kwalifikacyjną można porównać do „pierwszej randki”, w trakcie której dwoje ludzi decyduje, czy do siebie pasuje i czy chce się spotkać ponownie. Chociaż rekruter ma w tym wypadku zazwyczaj większą moc decydowania, czy dojdzie do następnego spotkania, rozmowa kwalifikacyjna może stanowić idealną szansę dla kandydata na upewnienie się, czy wybrał odpowiedniego pracodawcę.

Są różne typy i formy rozmów kwalifikacyjnych. Czasem rozmowy przypominają swobodną wymianę zdań, dyskusję, czasem są bardziej sformalizowane, kiedy to na każdego kandydata czeka taki sam zestaw pytań, a odpowiedzi kodowane są w ściśle określony sposób (nie występuje element dyskusji). Rozmowy kwalifikacyjne można ukierunkować na zdobycie określonego rodzaju informacji –można rozmawiać o kolejnych etapach życia zawodowego kandydata, jego zachowań w różnych sytuacjach przytrafiających się w pracy lub sprawdzać jego wiedzę merytoryczną i umiejętności. Większość tych informacji można zazwyczaj wydobyć w trakcie jednej rozmowy; nie powinny być zatem niespodzianką pytania w języku obcym (same w sobie sprawdzające umiejętności językowe), pojawiające się po pytaniu o liczbę tygrysów na świecie. w ten sposób można badać opanowanie kandydata w zaskakującej sytuacji.

W czasie rozmowy kwalifikacyjnej ocenia się nie tylko treść wypowiedzi, ale również sposób mówienia, gesty, mimikę, styl siedzenia itd., czyli cały przekaz niewerbalny. Pracodawca powinien oceniać również zachowanie poza sytuacją samej rozmowy. Wagę może mieć tu to, jakim krokiem kandydat wchodzi do firmy, w jaki sposób odnosi się do recepcjonisty lub jak się zachowuje, kiedy po wejściu nikt nie zwraca na niego uwagi.

Zaproszenie na rozmowę kwalifikacyjną ma zazwyczaj formę rozmowy telefonicznej. Już tą rozmowę telefoniczną można traktować jako metodę selekcyjną – na przykład zadając już na tym etapie pytania, które padają zazwyczaj w tradycyjnych rozmowach kwalifikacyjnych, a badające na przykład motywację kandydata do pracy. Od jakości jego odpowiedzi zależy, czy zostanie zaproszony na rozmowę kwalifikacyjną czy też nie. Można jednak rozmową telefoniczną zupełnie zastąpić rozmową bezpośrednią. Selekcja dokonywana na podstawie wywiadu telefonicznego jest dla firmy szybsza i w związku z tym bywa mniej kosztowna. Pozwala także zbadać również jedną z kluczowych umiejętności z punktu widzenia wielu współczesnych firm – radzenie sobie w nieoczekiwanej sytuacji (kandydat bowiem zazwyczaj nie spodziewa się telefonu, więc ma mniejszą niż w wypadku umówionego wcześniej spotkania możliwość zaprezentowania przygotowanych uprzednio odpowiedzi).

Rozmowę kwalifikacyjną można przeprowadzić wykorzystując zdobycze najnowszej techniki – na przykład w formie wideokonferencji. Taki sposób postępowania jest

szczególnie przydatny w sytuacji gdy pracodawcę i kandydata oddziela duża odległość.

- **Weryfikacja informacji podanych** przez kandydata odbywać się może różnymi drogami.

Może to być kontakt (na przykład telefoniczny) z poprzednim pracodawcą, analiza danych upublicznionych przez kandydata w mediach elektronicznych, społecznościowych czy pozyskanie informacji z zewnętrznych źródeł takich jak na przykład Krajowy Rejestr Skazanych. Tutaj oczywiście pojawiają się także referencje czyli ocena wystawiona danej osobie przez trzecią stronę, np. przez poprzedniego pracodawcę kandydata. Celem jest - z jednej strony potwierdzenie prawdziwości informacji udzielonych przez kandydata; z drugiej zaś - pozyskanie informacji o jego wcześniejszych doświadczeniach zawodowych oraz o jakości i poziomie wykonywanej pracy.

- **Testy**

Pracodawca w procesie rekrutacji może skorzystać z testów badających kompetencje, inteligencję, temperament, osobowość czy wiedzę kandydata. Testy mogą przybierać różną formę – tradycyjną: papier - ołówek, jak i nowoczesną – elektroniczną (tu należy poprosić kandydata o wypełnienie kwestionariusza przy użyciu komputera). Czasem formą testu może być scenka symulacyjna, w której kandydat ma odegrać stosowną rolę, a odpowiednio przygotowane osoby (asesorzy) obserwują jego zachowanie, tak, by na tej podstawie określić profil kompetencyjny czy psychologiczny kandydata.

a) Testy psychologiczne

Testy psychologiczne służą do diagnozy cech osobowości, temperamentu i funkcjonowania emocjonalnego. Mogą mierzyć sposób radzenia sobie ze stresem, styl komunikacji, łatwość nawiązywania kontaktów, postępowanie w razie konfliktu, radzenie sobie z presją czasu itd. Testy takie mają na celu nie tylko zbadanie obszarów niezbędnych w pracy na konkretnym stanowisku, ale również prognozować mogą potencjał rozwojowy pracownika, dzięki czemu łatwiejsze będzie zaplanowanie dla niego ścieżki kariery w danej firmie. Kandydatom zadaje się te same pytania w tych samych warunkach, a do oceny odpowiedzi stosuje te same kryteria, co ma zapewnić standaryzację. Warto pamiętać, że kwalifikacje do

wykonywania testów psychologicznych posiadają jedynie psychologowie (choć powoli się to zmienia – do części testów, dotąd dostępnych jedynie psychologom - ułatwiono dostęp i wymagane jest na przykład ukończenie odpowiedniego szkolenia). Do testów psychologicznych kandydatowi trudno jest się przygotować, ponieważ nie wie on, jaki profil osobowościowy jest pożądany przez pracodawcę.

b) Testy kompetencji

Pracodawcy (lub rekruter działający w jego imieniu) mogą poddać kandydatów testom oceniającym umiejętności i zdolności umysłowe wymagane w pracy na danym stanowisku, np. umiejętności analitycznego lub kreatywnego myślenia, wyciągania wniosków, inteligencję, uzdolnienia werbalne. Ocenie mogą podlegać również zdolności motoryczne, manualne.

c) Testy merytoryczne

Testy merytoryczne sprawdzają wiedzę kandydata z danej dziedziny, np. rachunkowości, prawa czy marketingu – w zależności od stanowiska, na które kandydat aplikuje. Czasem takim testem może być powierzone kandydatowi zadanie do wykonania (patrz próbki prac), do zrealizowania którego niezbędna jest wiedza z danej branży.

d) Testy językowe

Można także sprawdzić znajomość języka obcego za pomocą specjalnego testu. Test taki może odbyć się zarówno w formie pisemnej, jak i ustnej (np. część rozmowy kwalifikacyjnej zostanie przeprowadzona w obcym języku). Czasem formą sprawdzenia znajomości języka może być zlecenie wykonania zadania w tym języku (patrz próbki prac) lub wypełnienia wstępnej aplikacji w nim. Najmniej wymagającą formą sprawdzenia kwalifikacji językowych kandydata może być analiza dokumentów poświadczających te kwalifikacje czyli certyfikatów.

➤ **Próbki prac**

Jest to etap selekcji, w ramach którego kandydat zostanie poproszony o wykonanie pewnego zadania i przedstawienie jego wyników; przykładowo w formie prezentacji lub raportu. Zadanie może być luźniej lub ściślej związane z obowiązkami, którymi miałby się zajmować kandydat na stanowisku, o które się ubiega. Na wykonanie zadania kandydat dostaje zazwyczaj kilka dni. Oceniana może być pomysłowość, skłonność do podejmowania nowatorskich, nieszablonowych metod przy rozwiązywaniu zadań, a także umiejętność logicznego myślenia,

raportowania wyników swojej pracy, czasem również wiedza za zakresu danej branży (w zależności od zleconego zadania).

W przypadku zawodów twórczych kandydat jest zwykle proszony o prezentację portfolio swoich prac, np. projektów graficznych, zdjęć, programów komputerowych czy tekstów.

- **Assessment Centre (AC)** (ang. centrum oceny) to kilkugodzinne (lub kilkudniowe) spotkanie, na które pracodawca zaprasza paru (optymalnie 6-8) kandydatów do pracy, aby zbadać ich umiejętności i kompetencje.

AC ma w zamyśle zwiększyć obiektywność i wiarygodność wniosków w porównaniu do tradycyjnej rozmowy kwalifikacyjnej, która opiera się na deklaracjach kandydata – istotą AC jest bowiem obserwacja zachowań. z tego względu uczestników zachęca się do udziału w różnego typu zadaniach, z reguły nawiązujących do zadań wykonywanych na stanowisku, o które kandydat się ubiega, choć mogą zdarzyć się również bardziej neutralne, sprawdzające jednak ogólne kompetencje przydatne w pracy. Jednym ze sposobów na podniesienie rzetelności wniosków jest badanie danej kompetencji kilkoma różnymi metodami, czyli przez co najmniej dwa różne zadania. Badanie kompetencji kandydatów jest również dokładne w tym sensie, że w każdym zadaniu jeden kandydat jest obserwowany przez minimum dwóch obserwatorów, tzw. asesorów, co pozwala zapobiec sytuacji, w której jakieś zachowanie uczestnika zostałoby przeoczone przez asesora z powodu obserwowania w tym czasie innego uczestnika. Subiektywność ocen asesorów jest minimalizowana poprzez ich wspólną dyskusję na temat obserwowanych kandydatów.

Wśród zadań, które przydzielane są uczestnikom podczas AC, znajdują się zwykle: dyskusje grupowe, symulacje wywiadów z klientem lub współpracownikiem, zadania polegające na zdobyciu pewnych informacji, analizie problemu lub podjęciu decyzji, prezentacje ustne, stworzenie pisemnego komunikatu itd. w czasie sesji AC kandydatowi można zaproponować wypełnienie testu psychologicznego lub zadawać pytania, padające w zwykłych rozmowach kwalifikacyjnych. Kandydat ma ograniczone możliwości przygotowania się do AC, gdyż pracodawca nie podaje wcześniej, jak będą wyglądały zadania. w AC chodzi bowiem o wyeliminowanie u uczestników nienaturalnych zachowań i prób nadmiernej autoprezentacji. Sama forma tej metody sprawia, że kandydaci mają na takie próby mniejsze szanse –

wszak ciężko udawać kogoś innego przez cały dzień, zwłaszcza kiedy przychodzi zmęczenie. Warto mieć na uwadze, że nadmierna koncentracja kandydata na pokazaniu siebie w jak najlepszym świetle może spowodować, że przydzielone mu zadanie wykona on w sposób niesatysfakcjonujący dla pracodawcy.

Asesorami są zazwyczaj pracownicy firmy poszukującej pracownika. AC przygotowują zwykle pracownicy działów personalnych, ale może się zdarzyć, że jednym z asesorów będzie menedżer działu marketingu, jeśli oferowane stanowisko pracy znajduje się w tym dziale. AC mogą przeprowadzać również agencje zewnętrzne na zlecenie pracodawcy szukającego pracownika. w jednym i w drugim przypadku – zarówno, jeśli AC jest prowadzone przez pracowników wewnętrznych, jak i agencję zewnętrzną – jest to dość kosztowna metoda dla pracodawcy (warto zauważyć, że jeśli asesorami są pracownicy własni, to przez minimum cały dzień nie wykonują oni innych swoich obowiązków w pracy). AC przeprowadza się zwykle przy rekrutacji na stanowiska specjalistyczne i menedżerskie.

AC jest uważane za najbardziej predykcyjną metodę badania kompetencji.

- **Analiza grafologiczna** - polega na analizie charakteru pisma kandydata – znaczenie może mieć wielkość zapisanych liter, ich kształt oraz to, czy są napisane pochyło czy prosto.

Na tej podstawie próbuje się określić cechy osobowości kandydata i jego tendencje do zachowania w określony sposób. Ze względu na niewystarczającą liczbę badań naukowych dotyczących rzetelności i trafności tej metody, analiza grafologiczna zdaniem wielu specjalistów w dziedzinie doboru personelu nie powinna stanowić podstawy oceny przydatności kandydata do pracy. w Polsce rzadko stosowana – prawdopodobnie przez podmioty pochodzące z Francji.

- **Wariograf** (poligraf) – nieprawidłowa nazwa to wykrywacz kłamstw. Urządzenie badające fizjologiczne reakcje organizmu człowieka na bodźce z zewnątrz, które są wykładnią emocji⁴³. Ze względu na wysokie prawdopodobieństwo popełnienia błędu negowana jest zasadność stosowania poligrafu w rekrutacji.

⁴³ <https://pl.wikipedia.org/wiki/Wariograf> - dostęp 10.06.2016.

➤ **Badania lekarskie** są obligatoryjne i realizowane są zgodnie z obowiązującymi przepisami praw w tym zakresie. Oczywiście, jeśli od kandydata wymagane jest spełnienie specyficznych kryteriów zdrowia to pracodawca powinien dopasować badania do swoich oczekiwań.

➤ **Zatrudnienie wybranego kandydata** wieńczy cały proces rekrutacji.

W trakcie działań związanych bezpośrednio z tym elementem doprecyzowane zostają takie kwestie jak wynagrodzenie (o ile nie zostało to uczynione wcześniej – podczas rozmowy kwalifikacyjnej), długość trwania umowy, szczegółowy zakres obowiązków.

Przedstawione powyżej metody i techniki selekcji i rekrutacji nie tworzą oczywiście zamkniętej listy. To ewoluujące działania i rozwiązania – wciąż mogą się pojawiać i pojawiają nowe, nietypowe metody. Do takich nieszablonowych technik selekcyjnych można zaliczyć analizę zachowania kandydata w czasie wydarzeń towarzyskich, na przykład sprawdzenie, jak kandydat zachowuje się przy stole. Niektórzy rekruterzy korzystają z tradycyjnych metod rekrutacyjnych, stosując je w nieszablonowy, tradycyjny sposób. Możemy zaprosić kandydata na rozmowę kwalifikacyjną nie do firmowego biura, a... do kawiarni. Takie rozwiązanie wynika z chęci uzyskania rzetelnych informacji od kandydata, co bywa trudne gdy znajduje się on pod wpływem dużego stresu. Działania wpływające na odformalizowanie spotkania, sprzyjają zmniejszeniu napięcia u kandydata (co z kolei wpływa na przebieg rozmowy i osiągnięte przez kandydata wyniki).

A po zakończeniu selekcji...

Po pierwsze należy jak najszybciej przekazać informację zwrotną kandydatom – zarówno tym, którym się powiodło jak i tym których odrzuciliśmy. Odpowiedzi powinny być grzeczne ale konkretne; nie należy przy tym stosować „gotowca”; warto zadbać by informacja zwrotna miała indywidualizowany charakter. Warto zawrzeć informację o ogólnym wrażeniu jakie kandydat wywarł podczas całego procesu naboru; wskazać słabe naszym zdaniem strony kandydata, podkreślić jego atuty. Przekazując informację zwrotną można skorzystać z telefonu (rozmowa, wideokonferencja) lub e-maila (ale unikamy wysyłania sms-ów i nagrywania się na pocztę głosową).

Zakończona sukcesem selekcja – czyli zatrudnienia kandydata – to nie koniec działań pracodawcy. Również teraz, na początku współpracy z nowozatrudnioną osobą pracodawca musi pamiętać, że pojawienie się nowego pracownika to potencjalnie trudna ale i delikatna sytuacja dla niego jak i zespołu już funkcjonującego w organizacji. Należy (w pierwszych dniach pracy) z umiarem przydzielać mu zadania – tak by móc obiektywnie oceniać jego działania. Warto przywitać nowego pracownika, przedstawić go zespołowi w którym ma pracować. Pozwala to pokazać szacunek wszystkim stronom.

Każdy człowiek planując swoje życie zawodowe czyli karierę zawodową musi się liczyć z tym, że nie musi ona przebiegać w stabilny sposób. Również pracodawca winien mieć takie zmiany na uwadze. Może zdarzyć się konieczność zmiany profilu działalności firmy a nawet jej zamknięcie. Nawet w ramach tego samego stanowiska pracy, w związku z postępem /rozwojem branży, trzeba uczyć się ciągle nowych zadań zawodowych. Współczesny rynek pracy wymaga także wiedzy i umiejętności związanych z poszukiwaniem pracy; wiedzy nie tylko poszukujących pracy ale i pracodawców..

Opracowanie: Bartłomiej Babczyński
Doradca zawodowy
CliPKZ Łódź

Bibliografia:

1. Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2002
2. Kostera M., Zarządzanie personelem, PWE, Warszawa 1996
3. Poczowski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi, PWE Warszawa, 2008

Netografia (strony dostępne 10.06.2016 r.):

1. Blog rekrutacyjny GoldenLine.pl - Narzędzia rekrutacyjne GoldenLine
<http://blog.goldenline.pl>
2. DPM Doradztwo Personalne
<http://dpm.com.pl>
3. HRK
<http://www.hrk.pl/>
4. Portal HR - HRtrendy.pl - aktualności i wydarzenia HR
<http://hrtrendy.pl>
5. Porady na temat pracy, kariery, wzory CV, płace - Poradnik kariery
<http://kariera.infopraca.pl/>
6. <http://www.polskieforumhr.pl/>
7. regiopraca.pl - Praca dla Ciebie
<http://www.regiopraca.pl/>
8. Dziennik Warto Wiedzieć
wartowiedziec.org
9. Wikipedia, wolna encyklopedia
www.wikipedia.org

Tematy tabu podczas rozmowy z kandydatem do pracy

Warto wiedzieć, że podczas rekrutacji od kandydata na pracownika można żądać tylko takich informacji, jakie przewidują przepisy prawa pracy. Na podstawie kodeksu pracy oraz wydanego rozporządzenia wykonawczego o aktach pracownika, pracodawca może żądać od osoby ubiegającej się o zatrudnienie następujących informacji⁴⁴:

- 1) imię i nazwisko, imiona rodziców, data urodzenia, numer PESEL,
- 2) miejsce zamieszkania (adres do korespondencji),
- 3) wypełniony kwestionariusz osobowy (załącznik nr 1 i załącznik nr 2),
- 4) wykształcenie (w tym dokumenty potwierdzające kwalifikacje zawodowe wymagane do wykonywania oferowanej pracy),
- 5) przebieg dotychczasowego zatrudnienia (w tym świadectwa z poprzednich miejsc pracy w roku kalendarzowym, w którym pracownik ubiega się o zatrudnienie),
- 6) świadectwo ukończenia gimnazjum – w przypadku osoby ubiegającej się o zatrudnienie w celu przygotowania zawodowego (zgodnie z kodeksem pracy będą to osoby w wieku 16-18 lat),
- 7) orzeczenie lekarskie stwierdzające brak przeciwwskazań do pracy na określonym stanowisku.

Pracodawca może ponadto żądać danych w zakresie imion i nazwisk oraz dat urodzenia dzieci pracownika, jeśli podanie takich danych konieczne jest ze względu na przysługujące pracownikowi uprawnienia związane z rodzicielstwem (np. prawo do przerw na karmienie dla matki, albo uprawnienie do 2 dni zwolnienia od pracy na czas opieki nad dzieckiem do lat 14). Pytania odbiegające od tych wspomnianych, powinny być uzasadnione konkretnymi przepisami związanymi z charakterystyką pracy na danym stanowisku.

Pracodawca może żądać innych dokumentów, wyłącznie wtedy, gdy przewiduje to przepis szczególny. Według kodeksu pracy, jakakolwiek dyskryminacja

⁴⁴ <http://blog.ucmsgroup.pl/pytania-tabu-podczas-rozmowy-kwalifikacyjnej-o-co-nie-wolno-pytac/> - dostęp 30.06.2016

w zatrudnieniu, bezpośrednia lub pośrednia, w szczególności ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, a także ze względu na zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony albo w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy - jest niedopuszczalna (art. 113 kp).

Pracodawca może natomiast pytać o wiek, adres zamieszkania, wykształcenie, kwalifikacje i przebieg dotychczasowej kariery zawodowej. Może sprawdzić również umiejętności i zakres posiadanej przez kandydata do pracy wiedzy. Może zapytać o karalność, ale tylko w ściśle określonych przypadkach, np.: w przypadku rekrutacji na stanowiska w instytucjach publicznych, w prokuraturze czy ochronie, gdzie niekaralność jest niezbędna ze względu na charakter pracy i wymagana na podstawie przepisów szczególnych. Przedstawienia zaświadczenia o niekaralności można żądać tylko od kandydata na stanowisko, co do którego wymóg niekaralności wynika wprost z przepisów ustawy (np.: policjanci czy nauczyciele). z kolei od kandydatów na policjantów wymaga się apolityczności, stąd możliwe pytania o przynależność partyjną, a od pracowników urzędów państwowych - pełnych praw publicznych. w takich przypadkach dodatkowe pytania są jak najbardziej dopuszczalne i uzasadnione.

Nie powinny natomiast paść ze strony pracodawcy pytania o stan cywilny, pochodzenie, planowanie ciąży, liczbę dzieci, plany matrymonialne i rodzinne czy inwalidztwo. Rekrutującego nie powinno też interesować, jakiego wyznania jest kandydat do pracy, jak jest jego sytuacja majątkowa (z wyjątkiem rekrutacji do służb mundurowych, np.: w policji), stan zdrowia czy przebyte choroby. Niedopuszczalne jest również zadawanie pytań nie wprost – prowokowanie do zwierzeń, poprzez opowiadanie np.: o swoich dzieciach czy rodzinie, problemach ze zdrowiem.

Często rekruterzy przez pozorne “zwierzenie” się, czyli opowieść o swoim życiu rodzinnym, wymuszają na kandydacie feedback w tej samej postaci, uzyskując w ten sposób odpowiedź na “zakazane pytania”.

Przepisy dopuszczają, tylko w ściśle określonych przypadkach (art. 183b § 2 Kp), różnicowanie sytuacji pracownika polegające na⁴⁵:

- 1) niezatrudnieniu pracownika z powodu jego wieku lub niepełnosprawności, jeżeli rodzaj pracy lub warunki jej wykonywania powodują, że są one rzeczywistym i decydującym wymaganiem zawodowym stawianym pracownikowi,
- 2) wypowiedzeniu pracownikowi warunków zatrudnienia w zakresie wymiaru czasu pracy, jeżeli jest to uzasadnione przyczynami nie dotyczącymi pracowników bez powoływania się na wiek lub niepełnosprawność,
- 3) stosowaniu środków, które różnicują sytuację prawną pracownika, ze względu na niepełnosprawność,
- 4) stosowaniu kryterium stażu pracy przy ustalaniu warunków zatrudnienia i zwalniania pracowników, zasad wynagradzania i awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych, co uzasadnia odmienne traktowanie pracowników ze względu na wiek.

Pracodawca może zapytać o to, czy kobieta jest w ciąży tylko w przypadku, gdy stanowisko, na które aplikuje, jest zabronione dla ciężarnych z powodu trudnych warunków pracy.

Pamiętać należy, że za niewłaściwe pytania w czasie rozmowy kwalifikacyjnej rekruter może odpowiedzieć karnie. Wszystko będzie zależało od kandydata, który będzie miał prawo zażądać zadośćuczynienia finansowego. Pracodawca odpowie karnie, jeśli ubiegający się o stanowisko wykaże, że był dyskryminowany w postępowaniu rekrutacyjnym. Warto, również pamiętać, iż pracodawca, który pozyskuje dane od kandydatów na pracowników staje się ich administratorem w myśl Ustawy o Ochronie Danych Osobowych (Dz. U. 2016 r. poz. 922). Ustawa ta zawiera szereg wymogów, które dotyczą ochrony informacji oraz powiadomienia osoby powierzającej swoje dane o podmiocie, którym są przekazywane. Podstawową zasadą przeprowadzanego procesu rekrutacji jest uzyskanie zgody ze strony jego uczestnika. Zgoda taka powinna być wyrażona w sposób jasny, nie może być domniemana ani dorozumiana. Powinna zostać udzielona dobrowolnie, przed przystąpieniem do procesu rekrutacji. Zgoda jest oświadczeniem woli pozwalającym na przetwarzanie danych osobowych. Kandydat wyraża zgodę tylko dla potrzeb

⁴⁵ <https://www.mpips.gov.pl/prawo-pracy/prawo-pracy/powszechnie-obowiazujace-rozwiazania-prawne-dotyczace-zakazu-jakiegokolwiek-dyskryminacji-w-zatrudnieniu-ze-względu-na-wiek-i-niepełnosprawność/> - dostęp 30.06.2016

jednego, konkretnego procesu rekrutacyjnego, w określonej firmie. Pracodawca nie może swobodnie dysponować otrzymanym cv, np.: przekazać go innej firmie. Rekomendacja kandydata drugiej firmie wymaga poinformowania go o tym lub otrzymania jego pisemnej zgody. Zazwyczaj jest ona umieszczana bezpośrednio na dokumentach aplikacyjnych (życiorysie i liście motywacyjnym) i musi być potwierdzona podpisem kandydata do pracy.

**KWESTIONARIUSZ OSOBOWY DLA OSOBY UBIEGAJĄCEJ SIĘ
O ZATRUDNIENIE⁴⁶**

1. Imię (imiona) i nazwisko
2. Imiona rodziców
3. Data urodzenia
4. Obywatelstwo
5. Miejsce zamieszkania (adres do korespondencji)
.....
.....
6. Wykształcenie
(nazwa szkoły i rok jej ukończenia)
.....
.....
(zawód, specjalność, stopień naukowy, tytuł zawodowy, tytuł naukowy)
7. Wykształcenie uzupełniające
.....
.....
(kursy, studia podyplomowe, data ukończenia nauki lub data rozpoczęcia nauki
w przypadku jej trwania)
8. Przebieg dotychczasowego zatrudnienia
.....
.....
.....
.....
(wskazać okresy zatrudnienia u kolejnych pracodawców oraz zajmowane
stanowiska pracy)
9. Dodatkowe uprawnienia, umiejętności, zainteresowania
.....
.....

⁴⁶ www.mpips.gov.pl/userfiles/File/Prawo/Prawo%20pracy/dokumentacja.rtf -dostęp 30.06.2016

.....
.....

(np. stopień znajomości języków obcych, prawo jazdy, obsługa komputera)

10. Oświadczam, że pozostaję/nie pozostaję*) w rejestrze bezrobotnych i poszukujących pracy.

11. Oświadczam, że dane zawarte w pkt 1-4 są zgodne z dowodem osobistym seria nr wydanym przez lub innym dowodem tożsamości

.....
(miejsowość i data)

.....
(podpis osoby ubiegającej się o zatrudnienie)

*) Właściwe podkreślić.

KWESTIONARIUSZ OSOBOWY DLA PRACOWNIKA⁴⁷

1. Imię (imiona) i nazwisko
2. Numer ewidencyjny PESEL
3. Numer identyfikacji podatkowej (NIP)
4. Stan rodzinny
-
-
-
- (imiona i nazwiska oraz daty urodzenia dzieci)
5. Powszechny obowiązek obrony:
 - a) stosunek do powszechnego obowiązku obrony
 - b) stopień wojskowy
 - numer specjalności wojskowej
 - c) przynależność ewidencyjna do WKU
 - d) numer książeczki wojskowej
 - e) przydział mobilizacyjny do sił zbrojnych RP
6. Osoba, którą należy zawiadomić w razie wypadku
-
- (imię i nazwisko, adres, telefon)
7. Oświadczam, że dane zawarte w pkt 1 i 2 są zgodne z dowodem osobistym seria nr
- wydanym przez
- lub innym dowodem tożsamości

.....
(miejscowość i data)

.....
(podpis pracownika)

⁴⁷ www.mpips.gov.pl/userfiles/File/Prawo/Prawo%20pracy/dokumentacja.rtf -dostęp 30.06.2016

Źródła (dostęp 30.06.2016):

1. Poradnik Przedsiębiorcy
<http://cenabiznesu.pl/-o-co-nie-nalezy-pytac-na-rozmowie-kwalifikacyjnej>
2. Ochrona danych osobowych a proces rekrutacji - Rekrutacja - Praca - Infor.pl
<http://www.infor.pl/prawo/praca/rekrutacja/325248,Ochrona-danych-osobowych-a-proces-rekrutacji.html>
3. KODEKS PRACY 2016 Tekst jednolity | Prawo Pracy
<http://kodeks-pracy.org/>
4. Mobbing i Dyskryminacja poradnik prawny
<http://mobbing-dyskryminacja.pl/>
5. Powszechnie obowiązujące rozwiązania prawne dotyczące zakazu jakiegokolwiek dyskryminacji w zatrudnieniu ze względu na wiek i niepełnosprawność - Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
<https://www.mpips.gov.pl/prawo-pracy/prawo-pracy/powszechnie-obowiazujace-rozwiazania-prawne-dotyczace-zakazu-jakiegokolwiek-dyskryminacji-w-zatrudnieniu-ze-wzgledu-na-wiek-i-niepelnosprawnosc/>
6. Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej w sprawie zakresu prowadzenia przez pracodawców dokumentacji w sprawach związanych ze stosunkiem pracy oraz sposobu prowadzenia akt osobowych pracownika.
www.mpips.gov.pl/userfiles/File/Prawo/Prawo%20pracy/dokumentacja.rtf

Nowy pracownik w firmie

„Prawdziwa decyzja jest mierzona poprzez fakt podjęcia nowego działania.

Jeśli nie ma działania – tak naprawdę nie podjąłeś decyzji.”

Tony Robbins

Gdy po zakończonym procesie rekrutacji i selekcji zapadnie decyzja o przyjęciu konkretnej osoby na wakujące stanowisko pracodawcy powinni skupić się na sprawnym i efektywnym wprowadzeniu nowej osoby do firmy. Samo pozyskanie odpowiedniego kandydata nie gwarantuje powodzenia w obsadzaniu danego stanowiska, a jedynie stwarza ku temu szansę.

W obecnych zmieniających się realiach rynku pracy XXI wieku, pracodawcy i właściciele firm nadal zapominają jak ważnym elementem w życiu przedsiębiorstwa jest proces adaptacji nowego pracownika. Źle przeprowadzony grozić może spadkiem efektywności nowo zatrudnionej osoby, a w konsekwencji nawet jej chęcią do zwolnienia się z wybranego miejsca pracy. a potrzeba tak niewiele...

Prezentowane w artykule treści, uwzględniające trendy na rynku w tym zakresie, adresowane są do pracodawców, menadżerów i specjalistów z branży HR, którzy nie posiadają ugruntowanej wiedzy oraz doświadczenia w projektowaniu i realizacji procesu adaptacji nowego pracownika do firmy. Przyczyni się to być może do zmiany podejścia, docenienia zalet wynikających z profesjonalnie przeprowadzonego procesu i w konsekwencji opracowania i wdrożenia w firmie dotychczas nie stosowanego procesu.

Adaptacja w środowisku pracy, ujęcie definicyjne

Pojęcie to wiąże się z określeniem relacji, które zachodzą pomiędzy wymaganiami stawianymi przez dane przedsiębiorstwo a możliwościami jednostki podejmującej pracę. Obejmuje ona:

- ogół działań podejmowanych przez człowieka, których zasadniczym celem jest

przygotowanie się do wykonywania swojej pracy (jest to proces związany ze świadomym nabywaniem odpowiednich kwalifikacji przez pracownika),

- działania organizacji zmniejszające zaistniałe rozbieżności między możliwościami jednostki a wymaganiami stawianymi przez przedsiębiorstwo (celowe działania przystosowawcze związane z przydzieleniem odpowiednich zadań, redukowaniem niekorzystnych warunków pracy, zmniejszanie poczucia niepewności i zagrożenia)
- sam proces redukcji tej rozbieżności (proces wzajemnego dostosowywania się człowieka i środowiska, który może być celowy bądź nieświadomy)
- wynik tego procesu (rezultat procesu w postaci przystosowania pełnego, częściowego lub nieprzystosowania)⁴⁸

Adaptacja pracownika

Adaptacja pracownika⁴⁹ to wprowadzenie nowo zatrudnionej osoby do firmy, tzn. zapoznanie z organizacją, osobami w niej pracującymi i wdrożenie do zadań.

To również: *„złożony problem ekonomiczny, socjologiczny i psychologiczny występujący w różnym natężeniu w każdym przedsiębiorstwie, które zatrudnia nowych pracowników.”*

Celem adaptacji nowoprzyjętego pracownika jest jak najszybsze i bezkonfliktowe włączenie go do organizacji oraz jej życia społecznego, co w efekcie prowadzi do osiągnięcia przez pracownika pożądanego poziomu wydajności. Im szybciej będzie przebiegał proces adaptacji pracownika, tym prędzej osiągnie on wymaganą wydajność, co stanowi korzyść zarówno dla pracownika (zadowolenie) jak i dla zakładu pracy (silna motywacja do pracy i wysoka efektywność personelu, pozytywna opinia o firmie).

W świetle nowoczesnych ustaleń⁵⁰ z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi (kapitałem ludzkim), proces adaptacji może odbywać się w dwóch wymiarach: zawodowym i społecznym, nie zawsze zachodzących jednocześnie. Bywa tak, że nowy pracownik w stosunkowo szybkim czasie przystosuje się do powierzonych

⁴⁸ Kazenas A, Znaczenie procesu adaptacji pracowników w kształtowaniu psychospołecznych warunków pracy, CIOP-PIB na <http://archiwum.ciop.pl/42451>, 5.09.2016r.

⁴⁹ Ibidem.

⁵⁰ Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Encyklopedia: https://www.governica.com/Adaptacja_pracownika, 5.09.2016r.

zadań i techniczno-organizacyjnych warunków ich wykonania, ale jednocześnie nie przystosuje się do warunków społecznych, wyrażających się jakością relacji z przełożonymi, współpracownikami czy klientami. Sytuacja ta może mieć oczywiście charakter odwrotny (przystosowanie społeczne - brak adaptacji zawodowej).

W środowisku praktyków branży HR znane są dwa określenia omawianego procesu:

- od dawna funkcjonujące **wdrożenie nowego pracownika**. Zazwyczaj przybiera ono formę bardziej sformalizowanego szkolenia realizowanego w krótszym czasie. Wdrożenie⁵¹ opiera się przede wszystkim na przekazywaniu informacji, wiedzy eksperckiej, szkoleniu stanowiskowym, poznaniu procedur obowiązujących w firmie, hierarchii a także zasad funkcjonowania kluczowych dla firmy procesów oraz narzędzi pracy.

- **onboarding w firmie** – zaplanowany proces/program adaptacji w swoim założeniu jest daleki od typowego wdrożenia pracownika. Dla niektórych pracodawców czy osób z branży HR nie posiadających doświadczenia w realizacji procesu adaptacji może być pojęciem nowym, ale bardzo istotnym z punktu widzenia efektywności i sukcesu zatrudnienia.

Onboarding⁵² to złożony i długofalowy proces, dzięki któremu pracownik ma poznać pracodawcę poprzez panującą kulturę organizacyjną i relacje między zatrudnionymi pracownikami. Istotą onboardingu jest stworzenie więzi między nowo przyjętym pracownikiem a zatrudniającą go firmą oraz sprawienie, aby jak najszybciej zaczął wykonywać swoje zadania efektywnie i kompetentnie bez obciążenia niepotrzebnym stresem wynikającym z niedopasowania do nowego środowiska pracy. Szeroko pojęty onboarding udowadnia, że miejsce pracy to coś więcej niż tylko biurko⁵³.

Proces ten, w założeniach powinien dostarczyć niezbędną wiedzę na trzech poziomach:

- strategicznym (misja i wizja, struktura organizacyjna, cele itp.),
- proceduralnym (zasady komunikacji, rodzaje komunikatorów, obieg dokumentów),

⁵¹ Selwakowska A., Jak powitać pracownika na firmowym pokładzie?, *Personel i Zarządzanie* Nr 11(308)/2015, Grupa INFOR PL Warszawa, s. 60

⁵² Ibidem

⁵³ Fleszar B., Witamy na pokładzie...” <http://hrprofessional.pl/witamy-na-pokladzie-czyli-wszystko-o-onboardingu/>, dostęp 5.09.2016r.,

- a także osobistym (zakres obowiązków, możliwości rozwoju itp.).

Ponadto powinien wpływać na satysfakcję z pracy, motywację, a także pomóc rozwijać umiejętności, jakie będą od pracowników wymagane w przyszłości⁵⁴.

Zdarza się, że pracodawcy nie stosują rozróżnienia między relacyjnym onboardingiem a sformalizowanym wdrożeniem do obowiązków i używają tych pojęć zamiennie. Może to wynikać zarówno z niewiedzy, braku doświadczenia, jak i być następstwem łączenia tych dwóch podejść. Bo profesjonalny, ściśle zaplanowany, oparty na wskaźnikach efektywności proces w środowisku polskich przedsiębiorców jest jednym z bardziej zaniedbywanych i nie docenianych procesów HR, który wymaga dalszego rozwoju.

Potwierdzeniem tego mogą być wnioski prezentowane w raportach Michael Page „Globalny Barometr HR”⁵⁵ (<http://publikacje.michaelpage.pl>) „w odniesieniu do rynku polskiego, a w szczególności sektora MŚP. Ze względu na stopień dojrzałości w obszarze HR, firmy skupiają się bardziej na administrowaniu procesem onboardingu, niż na zarządzaniu zmianą, jaką jest nowy pracownik w firmie. Zmiana ta dotyczy nie tylko samej organizacji, ale przede wszystkim pracownika. Czym więcej niż administrowaniem, nazwać można wyposażenie pracownika w stos dokumentów o firmie, kilka regulaminów, wzór wniosku o urlop itp. z prośbą o zapoznanie się czy liczenie, że zapamięta kilkadziesiąt osób poznanych w ciągu kilku pierwszych dni pracy. Taki proces onboardingu stanowi standard w przeciętnej polskiej firmie i nie dość, że ma niewiele wspólnego z zarządzaniem zmianą, to jeszcze negatywnie przekłada się na wizerunek pracodawcy w oczach pracownika”. Natomiast z danych amerykańskiego stowarzyszenia Society for Human Resource Management (SHRM)⁵⁶ wynika, „że ponad 80% organizacji w USA ma wdrożone programy onboardingowe. Zdaniem Arkadiusza Siechowicza, z firmy doradczo-szkoleniowej Westhill Consulting, która tworzy i implementuje takie programy, w Polsce kompleksowe strategie wdrażania nowych pracowników, to jednak na razie nieczęste zjawisko. - Tego typu programy posiadają przed wszystkim firmy, które aktywnie pozyskują młode talenty lub mają już wdrożone kluczowe rozwiązania w zakresie nowoczesnego zarządzania ludźmi. Dobry program wdrażania

⁵⁴ Opracowano na podstawie Fijoł M., Onboarding czyli nowy pracownik na pokładzie firmy

<http://www.hrpolka.pl/hr/czytelnia/onboarding-czyli-nowy-pracownik-na-pok-adzie-firmy>, 20.07.2016

⁵⁵ Ibidem

⁵⁶ <http://www.hrnews.pl/TopNews.3549.Powitanie-na-firmowym-pokladzie.aspx>, dostęp 5.09.2016r.

pracowników może i powinien być też elementem budowania wizerunku atrakcyjnego pracodawcy.”

Prawidłowo przeprowadzony proces wdrożenia nowego pracownika do firmy przynosi korzyści zarówno osobie nowo zatrudnionej, jak i samej firmie.

Istotne jest, aby coraz większa liczba pracodawców dostrzegła korzyści i rozpoczęła w miarę możliwości wprowadzać u siebie programy wdrożeniowo-rozwojowe dla nowych pracowników. Często takie działania pozwalają unikać niepotrzebnych kosztów związanych ze stratą pracownika i przeprowadzaniem na nowo procesu rekrutacji.

Zdaniem przedstawicieli firmy Optima Logistics Group: *„Onboarding umożliwia Pracodawcy stworzenie najlepszych warunków dla pracownika, które sprzyjają efektywnej realizacji zadań, zgodnie ze standardami obowiązującymi w firmie, wykorzystując potencjał pracownika już od pierwszego dnia pracy. Szkolenia z zakresu podstaw pracy ułatwiają nowicjuszm poznanie podstawowych zasad i norm obowiązujących w danym dziale.*

Wiemy, że zadowolony i zaangażowany pracownik to podstawa sukcesu i satysfakcji z pracy. Mając to na uwadze, czynnie zabiegamy o pozyskanie jednostek obdarzonych potencjałem rozwojowym i w szczególny sposób dbamy o zatrudnionych pracowników. Tak zrodziła się koncepcja stworzenia wewnętrznego programu wprowadzającego „Onboarding in Optima”, który zapewnia odpowiednie warunki do poprawnego i szybkiego wdrożenia nowych osób w struktury naszej firmy” – mówi A. Zielińska, pomysłodawczyni projektu i HR Manager w Optima Logistics Group⁵⁷.

Tabela 1: **Adaptacja nowego pracownika – plusy i minusy***

„Plusy” prowadzenia procesu onboardingu (adaptacji) w firmie	„Minusy” braku prowadzenia procesu adaptacji
<ul style="list-style-type: none">▪ Dobrze zorganizowany proces adaptacji zawodowej przyczynia się przede wszystkim do zredukowania	<ul style="list-style-type: none">▪ Nieprawidłowy onboarding lub całkowita z niego rezygnacja mogą nieść za sobą poważne konsekwencje, w tym znaczący

57 Program wprowadzający **Onboarding in Optima**, <http://www.optimalg.com/kariera/> oraz Co zrobić żeby nowy pracownik dobrze czuł się w nowej firmie?,

http://spedycje.pl/praca/36650/co_zrobic_zeby_nowy_pracownik_dobrze_czul_sie_w_nowej_firmie.html, 5.09.2016r.

„Plusy” prowadzenia procesu onboardingu (adaptacji) w firmie	„Minusy” braku prowadzenia procesu adaptacji
<p>napięcia i stresu odczuwanego przez osoby rozpoczynające pracę;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zaplanowanie w czasie procesu onboardingu powoduje, że pracownicy zaangażowani w jego realizację będą mieli szansę na przygotowanie się do przekazania wiedzy i pogodzenia roli osoby wspierającej nowozatrudnionego pracownika ze swoimi codziennymi obowiązkami pracowniczymi; ▪ Skrócenie czasu obniżonej efektywności pracownika dzięki wsparciu osób dedykowanych do realizacji procesu onboardingu, co sprawia, że proces poznawania reguł pracy i wdrażania w zakres obowiązków jest dużo krótszy, niż wtedy, gdy pracownik pozyskiwałby wiedzę oraz praktykę samodzielnie; ▪ Zmniejszenie ryzyka popełnienia błędów dzięki monitorowaniu postępów, regularnej informacji zwrotnej, zastosowaniu elementów mentoringu oraz coachingu przez osoby sprawujące opiekę nad nowozatrudnionym pracownikiem; ▪ Odciążenie przełożonych oraz menedżerów, którzy z powodu licznych obowiązków nie mogliby zapewnić nowemu pracownikowi 	<p>spadek efektywności, obniżenie motywacji czy nieprzystosowanie pracownika do kultury organizacyjnej. w konsekwencji oczekiwania wobec stanowiska i organizacji nie są spełnione, co niejednokrotnie może stać się przyczyną odejścia z pracy lub zwolnienia.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Źle przeprowadzony proces adaptacji może się także niekorzystnie odbić na wyniku finansowym firmy. Doprowadzić to może bowiem do ponownej inwestycji w proces rekrutacji oraz adaptacji kolejnej osoby, przestój na stanowisku pracy i niejednokrotnie konieczność obciążenia zatrudnionych dodatkowymi obowiązkami. ▪ Nieprzejawianie przez pracodawcę troski o wprowadzenie/ wdrożenie nowych pracowników w nieznanne środowisko pracy rodzi często w pracownikach przeświadczenie, że kwestie dotyczące samopoczucia, zdrowia i bezpieczeństwa zatrudnionych nie są dla pracodawcy istotne. ▪ Zniechęcenie ze strony pracownika, frustracja, niezadowolenie, co w konsekwencji może przyczyniać się to do rezygnacji z pracy.

„Plusy” prowadzenia procesu onboardingu (adaptacji) w firmie	„Minusy” braku prowadzenia procesu adaptacji
<p>odpowiedniej ilości czasu oraz wsparcia dzięki funkcjonowaniu osoby „<i>Buddiego</i>” (z ang. kumpla), czyli opiekuna;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dobrze zaadaptowani pracownicy zostają dłużej w firmie/ przedsiębiorstwie, mają jasne wizje swojej roli i miejsca w firmie oraz szybciej wnoszą wkład w jego rozwój; ▪ Takie osoby przejawiają pozytywne postawy wobec pracy, cechuje je zadowolenie, zaangażowanie organizacyjne, nastawienie na pracę zespołową większa skłonność do zachowań etycznych. ▪ Dbając o kompleksowy, profesjonalny onboarding zwiększa się szanse na to, że przyjęty nowy, usatysfakcjonowany pracownik stanie się ambasadorem firmy, np. na portalach społecznościowych, gdzie jego pozytywna opinia może być impulsem dla osób poszukujących pracy. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rozczarowany pracownik nie omieszka podzielić się swoimi wrażeniami z otoczeniem zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz firmy – co negatywnie wpłynie na morale zespołu i wizerunek firmy na rynku pracy.

Opracowanie własne na podstawie Selwakowska A., Jak powitać pracownika na firmowym pokładzie?, *Personel i Zarządzanie* Nr 11(308)/2015, Grupa INFOR PL Warszawa, s. 61

Pierwsze dni w nowym środowisku pracy

Dobrze zorganizowany proces adaptacji zawodowej przyczynia się do zredukowania napięcia i stresu odczuwanego przez osoby rozpoczynające pracę.

Nowi pracownicy doświadczają znacznych niejasności wchodząc pierwszy raz do nowego środowiska pracy i odczuwają wysoki poziom lęku związany z wykonywaniem powierzonych im obowiązków i ogólnym dopasowaniem się do organizacji. Specjaliści⁵⁸ prowadzący badania w tym zakresie stwierdzili, że nowi pracownicy wchodząc do organizacji często przeżywają szok spowodowany następującymi przyczynami:

- muszą sobie radzić z różnicami pomiędzy własnymi oczekiwaniami a rzeczywistością, z którą mają do czynienia
- nie mają odpowiedniej rutyny i doświadczenia potrzebnego do współdziałania z innymi i przewidywania ich reakcji
- oczekiwania wobec nowych pracowników (dotyczące ich osobistego wkładu w funkcjonowanie organizacji) są na tyle niejasne, że początkowo nie potrafią się oni zidentyfikować ani ze swoją pracą, ani z jakąkolwiek działalnością organizacyjną.

W związku z powyższym, sprawne i kompleksowe wprowadzenie nowej osoby do firmy jest kluczowe zarówno dla pracownika jak i pracodawcy. Podczas pierwszych dni, tygodni w nowej pracy pracownik wyrabia sobie opinię na temat swojej roli, współpracowników, zespołu w którym będzie się miał odnaleźć i samej organizacji. Już od pierwszego spotkania i wrażenia w nowym miejscu pracy zależy bardzo dużo m.in.: jak szybko dana osoba stanie się częścią zespołu, po jakim czasie będzie samodzielna w pracy oraz jak będzie się z nią współpracować. Ponadto jest to także moment, który bardzo wpływa na ogólne – pozytywne bądź negatywne nastawienie do pracy i motywację pracownika. Jeżeli nowo przyjmowana osoba trafi do miejsca, gdzie nikt nie zwróci na nią uwagi, stanowisko pracy nie zostanie przygotowane, przełożony nie bardzo wie co nowoprzyjęta osoba ma robić, a koledzy (współpracownicy) nie są życzliwie nastawieni i chętni do pomocy, trudno wymagać wielkiego zapału do pracy, chęci nauki nowych obowiązków czy poczucia przynależności do organizacji i efektywnego działania.

⁵⁸ Kazenas A., Organizacja procesu adaptacji zawodowej młodych pracowników, Bezpieczeństwo pracy 3/2012, CIOP-PIB na <http://archiwum.ciop.pl/54039>, 5.09.2016r.

Między innymi z tego powodu pojawienie się nowego pracownika w firmie zawsze jest wydarzeniem, wobec którego nie powinno być się obojętnym, bez względu na stanowisko w firmie. Mając na uwadze, że w pewnym stopniu fakt ten zaburza rytm pracy, stając się czynnikiem nieco rozpraszającym zespół, niezbędne jest prawidłowe zaplanowanie oraz przeprowadzenie procesu wdrażania i adaptacji nowo pozyskanego pracownika w firmie w taki sposób, by stał się on udziałem całego zespołu i był jak najbardziej skuteczny⁵⁹.

Działania firmy w zakresie onboardingu

Jak już zostało wcześniej wspomniane, onboarding to proces złożony, wielowymiarowy, którego powodzenie zależy zarówno od samego pracownika, jak i działań podjętych przez firmę/organizację.

Nie ma jednego planu onboardingu (adaptacji), który można zaadaptować dla własnej firmy, gdyż każda jednostka jest inna, ma inne możliwości i potrzeby, ale dostępne są pewne zasady niezbędne do organizacji takiego procesu. Warto korzystać

z doświadczeń innych i wzorując się na ich praktykach znaleźć coś dla siebie, opracować autorski projekt i wdrażać swój własny program.

W praktyce spotkać się można z następującymi rodzajami adaptacji⁶⁰:

- *adaptacja spontaniczna*, firma pozostawia nowoprzyjętego pracownika bez wsparcia działaniami adaptacyjnymi, zakładając, że prędzej czy później (w swoim rytmie i czasie) zaaklimatyzuje się on w firmie, w sposób samoistny. Ten rodzaj postępowania charakteryzuje się samodzielnym zdobywaniem przez pracownika wiedzy o środowisku pracy, w tym zarówno wiedzy o samej pracy, jak i obowiązujących w organizacji normach, wartościach i zwyczajach. Niekiedy może to prowadzić do uzyskania przez pracownika zafałszowanego obrazu rzeczywistości organizacyjnej na skutek posługiwania się przypadkowymi, szcątkowymi bądź nieprawdziwymi informacjami.
- *adaptacja kierowana* (zorganizowana), wymagająca zaangażowania ze strony firmy. w tym przypadku jest to świadome zarządzanie procesem adaptacji przez

⁵⁹ <http://nf.pl/manager/wdrażanie-nowych-pracownikow>, 15164,39, dostęp 5.09.2016r.

⁶⁰ Król H., Ludwiczynski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 216 oraz Ciećwierz A., Adaptacja nowych pracowników, <http://ccifp.pl/adaptacja-nowych-pracownik%C3%B3w/>, 5.09.2016r.

kierownictwo firmy, czyli podejmowanie przez organizację planowych działań, mających na celu zmniejszenie ryzyka nieadaptowania pracownika w nowym środowisku pracy. Adaptacja zorganizowana ma wiele zalet, takich jak: mniejsze ryzyko odejścia nowo zatrudnionego pracownika, większe poczucie bezpieczeństwa, co zwiększa jego więź z firmą i zaangażowanie w pracę, szybsze uczenie się nowej roli zawodowej oraz krótszy czas trwania procesu adaptacji. Działalność ta wymaga opracowania programu adaptacji dla nowo przyjmowanych pracowników, a następnie konsekwentnego jego wdrożenia, realizacji i podsumowania.

W związku z powyższym, wdrożenie nowego pracownika powinno być dobrze przemyślane, zaplanowane i przeprowadzone. Poza miłymi aspektami należy też przemyśleć kwestię merytoryczną, np: czego nowy pracownik w trakcie wdrożenia musi się nauczyć, jak najlepiej do tego dojść?⁶¹

Dobrze jest zaprojektować ten czas tak, aby został on efektywnie spożytkowany (dla obydwu stron) oraz określić orientacyjny termin jego zakończenia. Adaptacja nowego pracownika może odbywać się w 4 obszarach⁶²:

- **misja i cele firmy:** zapoznanie z misją organizacji, jej celami a także planami długofalowymi.
- **zespół:** zapoznanie się z zespołem (współpracownikami) – z kim pracuje, jaka jest struktura i jakie są zależności między osobami. Należy powiadomić członków zespołu o przyjściu nowego pracownika, jego zadaniach, miejscu w strukturze. Nowy pracownik powinien zostać przedstawiony pozostałym osobom i poinformowany o ich rolach w organizacji. Warto, aby zespół wsparł nową osobę opieką i przychylnym traktowaniem.
- **zasady pracy:** wprowadzenie w regulaminy, praktyki i zasady funkcjonowania organizacji. Warto przygotować pakiet informacyjny, zawierający spisane zasady funkcjonowania organizacji: jedna, dwie strony z najważniejszymi informacjami, np. terminy zebrań zespołu, narzędzia komunikacji itp.
- **zadania i obowiązki; miejsce pracy:** szczegółowe zapoznanie z obowiązkami (jakie zadania będzie wykonać nowa osoba i jakich rezultatów się spodziewamy), system komunikacji i sprawozdawczości, wyposażenie miejsca pracy. Gdy osoba

⁶¹ Wdrożeniowym ust-have, <http://markapracodawcy.pl/wdrozeniowy-must-have-onboarding/>, dostęp 5.09.2016r.

⁶² Wdrożenie nowego pracownika, <http://poradnik.ngo.pl/wdrozenie-nowego-pracownika>, dostęp 5.09.2016r.

przejmuje czyjeś obowiązki, trzeba zapewnić jej dostęp do dokumentów poprzednika i zaoferować wprowadzenie. Należy przygotować miejsce pracy (np. materiały biurowe) dla tej osoby, ewentualnie dopilnować przygotowania miejsca przez pracownika, po którym nowa osoba będzie przejmowała stanowisko. Niezbędne jest, aby przestrzegać określonych procedur stopniowego wtajemniczenia nowego pracownika w firmę, tak by zamiast nim administrować, zarządzać zmianą jaka go dotyczy. Nie znaczy to jednak, że dobór narzędzi i plan ma być sztywny, właśnie powinien być elastyczny i edytowalny, nawet pod potrzebę chwili. Różne osoby mają różne tempo przyswajania wiedzy i rozwoju umiejętności, to determinuje czas ich pełnej gotowości do pracy.

Osoby zaangażowane w proces onboardingu

W zależności od wielkości firmy oraz zasad panujących w poszczególnych organizacjach, osobami odpowiedzialnymi za onboarding mogą być: bezpośredni przełożony, opiekun oraz przedstawiciele działu HR (w tym rekruterzy, którzy mieli już możliwość uzyskania szczegółowych informacji o nowym pracowniku). Zbudowana przez nich wcześniej więź pozwoli im znacznie łatwiej, niż pozostałym pracownikom firmy, zdobyć zaufanie pracownika i stać się jego przewodnikiem w trakcie pierwszych dni pracy.

Rola bezpośredniego przełożonego – jest kluczowa w całym procesie wdrożenia ponieważ to on powinien zadbać o integrację z otoczeniem (zapoznać z innymi członkami zespołu), wprowadzić nowego pracownika na stanowisko pracy, zapoznać z najważniejszymi zadaniami realizowanymi w komórce organizacyjnej, ustalić opiekuna na okres adaptacji (jeśli sam nie będzie wybrany na niego), współtworzyć program szkolenia na stanowisku pracy. Szef reprezentuje punkt widzenia organizacji i łączy go z perspektywą pracowników. Jest on także źródłem bezcennej (zwłaszcza na początku) informacji zwrotnej, gdyż dokonuje oceny pracownika i przebiegu procesu adaptacji, a po upływie okresu próbnego współdecyduje o przedłużeniu umowy o pracę.

Opiekun - zyskującym na popularności trendem, zapożyczonym z międzynarodowych praktyk i organizacji jest funkcja osoby w postaci opiekuna (*buddy*⁶³, z ang. towarzysz, kumpel), coś w rodzaju przewodnika i mentora dla

⁶³ Selwakowska A., ibidem, s.62

nowych pracowników. Buddy najczęściej jest wyłaniany z tego samego działu, choć istnieją jednak organizacje, które w ramach wzmocnienia kultury Knowledge&Experience Exchange (ang. wymiana wiedzy i doświadczeń) oferują programy dostępne dla wszystkich chętnych przyjęcia na siebie obowiązków „kumpla”. Dzięki temu mają oni możliwość rozwinięcia umiejętności mentoringowych, coachingowych, budowania prestiżu bycia ekspertem oraz autorytetu doradcy. Właściwy wybór opiekuna istotnie wpływa na powodzenie całego procesu adaptacji. Dobrą praktyką jest zwolnienie lub ograniczenie zakresu codziennych obowiązków Opiekuna podczas pełnienia swojej funkcji.

Opiekun kto to taki? Powinna nim być osoba charakteryzująca się dużą wiedzą zawodową oraz dobrze znająca historię i kulturę organizacji a także co ważne, odpowiedni poziom motywacji i satysfakcji z pracy. To ma szczególne znaczenie przy przekazywaniu wszystkich nieformalnych zwyczajów panujących w organizacji, co ze względu na swoją delikatność ma duże znaczenie w kontekście budowy wizerunku pracodawcy⁶⁴. Na opiekunów powinni być wybierani pracownicy, którzy posiadają odpowiednie cechy psychospołeczne, takie jak: chęć dzielenia się wiedzą, wysoki poziom komunikatywności, umiejętność współpracy z ludźmi, odpowiedzialność, duża kultura osobista.

Rola Opiekuna polega na tym, że odciąża on przełożonego, zespół czy dział w codziennym wsparciu nowego pracownika. Opiekun stanowi oparcie dla pracownika, zapewnia mu poczucie bezpieczeństwa, a zarazem jest współodpowiedzialny za pomyślny przebieg procesu adaptacji.

Do jego obowiązków należy udzielanie rad i pomocy pracownikowi podczas wykonywania pracy, ułatwianie kontaktów z odpowiednimi osobami w firmie i interweniowanie w sytuacjach grożących konfliktem. Opiekun ściśle współpracuje z pozostałymi podmiotami adaptacji, tzn. bezpośrednim przełożonym i specjalistą HR.

Rola Działu HR, Rekrutera – zarówno przełożony jak i opiekun nie powinni zostać pozostawieni sami sobie. Mają do dyspozycji właśnie pracowników z działu HR, który najczęściej zaopatruje w/w osoby w niezbędne narzędzia i wiedzę z zakresu realizacji procesu onboardingu.

⁶⁴ Fijoł M., ibidem.

„Skrzynka z narzędziami” ułatwiający adaptację

W zależności od potrzeb firmy oraz jej specyfiki, proces onboardingu może być realizowany i wspierany na kilka sposobów. Oprócz zaangażowania odpowiednich osób, wymaga on posługiwania się także odpowiednimi narzędziami i instrumentami, ułatwiającymi asymilację zawodową i społeczną nowego pracownika. Wiele przedsiębiorstw sięga po sprawdzone narzędzia wspierania pracownika, w tym szczególnie dla niego okresie zawodowym. Warto korzystając z doświadczeń innych firm przygotować swój autorski zestaw, który ułatwi pracę wszystkim zaangażowanym w proces osobom.

W rzeczywistości osoby odpowiedzialne za proces wdrożenia mają do wyboru różne, często specjalnie przygotowane do tego celu narzędzia⁶⁵, np.:

- manuały stanowiące przewodnik po firmie, broszury informacyjne, przewodniki dla opiekuna („buddy”),
- spotkania formalne z przełożonym, a także szkolenia wdrożeniowe i spotkania integracyjne z zespołem, a przy tym dostarczenie niezbędnych informacji;
- coraz większe znaczenie w uzupełnieniu tego procesu zdobywają narzędzia dostępne przez internet, np. e-learning poprzez interaktywne prezentacje, e-booki dostępne w firmowym intranecie, czy maile zawierające notkę biograficzną nowego pracownika rozesłane do reszty zespołu. Stosowane są one ze względu na trend w optymalizacji kosztów i standaryzacji;
- nowością na rynku są innowacyjne narzędzia wspierające, oparte na wykorzystaniu nowoczesnych technologii. Na popularności zyskują przede wszystkim rozwiązania wykorzystujące mechanizmy grywalizacji. Nie tylko w sposób niestandardowy wprowadzają nowozatrudnioną osobę w rolę jaką ma pełnić w organizacji, ale dodatkowo wpływają na samopoczucie oraz motywację poprzez zawarte tam elementy gry lub zabawy. Tego typu rozwiązania wpisują się w obecny trend Employer Brandingu, a mają szczególne znaczenia dla firm, które rekrutują głównie osoby podejmujące pierwszą pracę, dla tej grupy pracowników taka innowacyjność stanowi wyznacznik kultury organizacyjnej pracodawcy.

⁶⁵ Fijot M., op.cit.

Na rynku dostępne są dedykowane narzędzia, które mogą przyjmować postać szkoleń adaptacyjnych⁶⁶, np.: adaptuj pracownika przy pomocy gry on-line (Gamelearning <http://www.gamelearning.pl>). w trakcie takiego szkolenia pracownik ma do rozwiązania (podczas gry) różne scenki sytuacyjne mające za cel wdrożenie go do pracy. Mogą one dotyczyć różnych obszarów kompetencyjnych (twardych i miękkich) z zakresu, np.: przepisów księgowych, BHP, umiejętności zarządzania sobą w czasie czy komunikacji interpersonalnej.

Ze względu na to, że jakość wdrożenia do pracy ma znaczący wpływ na efektywność pracownika, firmy starają się poświęcać więcej uwagi i czasu szukając dla siebie adekwatnych rozwiązań, które wesprą je w tym zakresie. Projektując proces adaptacji warto unikać implementacji w niezmienionej formie otrzymanych z „centrali firmy” gotowych materiałów. Otrzymane wytyczne należy poddać adaptacji kulturowej i jak najbardziej dostosować do realiów panujących w firmie. Ponadto warto – przygotowując odpowiedni zestaw dla swojej organizacji, wziąć pod uwagę możliwości i potrzeby komunikacyjne pracowników. Te w zależności od wieku czy dotychczasowych doświadczeń mogą być różne (szczególnie widać to w firmach wielopokoleniowych). Nie znaczy to jednak, że dobór narzędzi i plan ma być sztywny, właśnie powinien być elastyczny i edytowalny, nawet pod potrzebę chwili. Różne osoby mają różne tempo przyswajania wiedzy i rozwoju umiejętności, to determinuje czas ich pełnej gotowości do pracy. Warto testować w tym zakresie, co ułatwi dopasowanie narzędzi we własnej firmie.

Informacja zwrotna (feedback) w procesie adaptacji

W trakcie realizacji procesu należy pamiętać, że nigdy nie powinno się pozostawiać pytań pracownika bez odpowiedzi. Warto prowadzić otwartą komunikację, dzielić się informacją zwrotną i nakłaniać do wyrażania swoich odczuć i spostrzeżeń, gdyż stanowią one bezcenne źródło wiedzy na temat możliwych obszarów do rozwoju, a także tych, które stanowią mocną stronę organizacji.

⁶⁶ Opracowano na podstawie Portalu HR sp. z o.o. <http://www.gamelearning.pl>, 2.html, 5.09.2016r.

Prezentowane treści potwierdzają, że odpowiednio zaprojektowany onboarding oparty na zarządzaniu zmianą i dostosowany do możliwości pracownika jest wciąż rzadkością na naszym polskim rynku. Jeśli już, ma miejsce w korporacjach adaptujących zwykle rozwiązania z firm zagranicznych lub w firmach posiadających wdrożone zaawansowane rozwiązania w zakresie nowoczesnego HR. Nie znaczy to jednak, że mała czy średnia firma nie jest w stanie profesjonalnie realizować tego procesu. Warto wzorując się na doświadczeniach innych, znaleźć coś dla własnej firmy i wdrażać swój program pamiętając o kilku omówionych zasadach.

*„Przeżyje gatunek nie najsilniejszy, i nie najbardziej inteligentny,
ale ten, który się najlepiej przystosowuje do zmian.”*

Karol Darwin

Opracowanie: Edyta Kolenda
Doradca zawodowy
CliPKZ Łódź

Bibliografia:

1. Kazenas A, Znaczenie procesu adaptacji pracowników w kształtowaniu psychospołecznych warunków pracy, CIOP-PIB na <http://archiwum.ciop.pl/42451>
2. Kazenas A., Organizacja procesu adaptacji zawodowej młodych pracowników, Bezpieczeństwo pracy 3/2012, CIOP-PIB na <http://archiwum.ciop.pl/54039>
3. Król H., Ludwicyński A., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007
4. Selwakowska A., Jak powitać pracownika na firmowym pokładzie?, Personel i Zarządzanie Nr 11(308)/2015, Grupa INFOR PL Warszawa
5. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Encyklopedia, https://www.governica.com/Adaptacja_pracownika
6. Zielińska A., Co zrobić żeby nowy pracownik dobrze czuł się w nowej firmie?, http://spedycje.pl/praca/36650/co_zrobic_zeby_nowy_pracownik_dobrze_czul_sie_w_nowej_firmie.html

Netografia, dostępne na 5.09.2016 r.

1. Z Kraju na hrnews.pl
<http://www.hrnews.pl/TopNews,3549,Powitanie-na-firmowym-pokladzie.aspx>
2. Adaptacja nowych pracowników - CCIFP
<http://ccifp.pl/adaptacja-nowych-pracownik%C3%B3w/>
3. Marka pracodawcy
<http://markapracodawcy.pl/wdrozeniowy-must-have-onboarding/>
4. Personel i Zarządzanie - wydanie internetowe – infor.pl
<http://personel.infor.pl/index.php?act=mprasa&sub=page2&rok=2015&num=11&poz=000006000>
5. Wdrożenie nowego pracownika - poradnik.ngo.pl
<http://poradnik.ngo.pl/wdrozenie-nowego-pracownika>
6. Game Learning
<http://www.gamelearning.pl,2.html>
7. Youtube – Game Learning
https://www.youtube.com/watch?v=92sKUgkmA_I, Gamelearning - grywalizuj proces rekrutacji
8. Grywalizacja - czy to się sprawdza? - Westhill Consulting
<http://www.westhill.pl/grywalizacja-czy-to-sie-sprawdza/>
9. Kariera – Optima Logistics Group
<http://www.optimalg.com/kariera/>

Jak korzystać z kompetencji pracowników?

Pojęciem kompetencji zaczęto się posługiwać w Stanach Zjednoczonych, gdzie w 1973 roku D. C. McClelland opublikował artykuł *Badać raczej kompetencje niż inteligencję*⁶⁷. Badacz ten zwrócił uwagę, że ani testy psychologiczne, ani oceny i świadectwa szkolne nie pozwalają przewidzieć, czy człowiek odniesie sukces zawodowy. Sformułował też postulat, by szukać innych metod przewidywania wyników pracy: przez identyfikowanie sposobów myślenia i zachowania osób odnoszących sukcesy. Postulat ten zastosowali przedstawiciele firmy McBer, rekrutującej pracowników na niższe stanowiska dyplomatyczne poza granicami USA. Ich dotychczasowa praca, opierająca się na badaniach inteligencji kandydatów, często okazywała się nieefektywna. w celu poznania przyczyn takiego stanu rzeczy, zdecydowano się przeprowadzić wywiady z przedstawicielami służb dyplomatycznych – zarówno tymi, którzy odnosili sukcesy, jak i tymi, którym się to nie udawało. Dyplomatów poproszono o dokładne opisanie zachowań w różnych sytuacjach związanych z pracą. Okazało się, że kluczowym czynnikiem sukcesu wcale nie jest inteligencja, lecz trzy kompetencje opisane za pomocą konkretnych zachowań. Nazwano je: międzykulturową wrażliwością interpersonalną, pozytywnym nastawieniem do innych i tempem nabywania wiedzy o politycznych meandrach. Same nazwy kompetencji miały znaczenie drugorzędne – najważniejsze, że towarzyszyły im szczegółowe definicje zachowań, po których można poznać osoby mające pożądane cechy.⁶⁸

O kompetencjach mówi się używając porównania ich z górą lodową, której widoczną częścią jest jedynie wierzchołek. Kompetencje nie istnieją w oderwaniu od zachowań – są pojęciem scalającym różnego rodzaju zachowania. Na przykład o osobie, która prowadzi negocjacje – nazywa interesy własne i rozmówców, zadaje pytania zmuszające do precyzyjnego wyjaśniania przyczyn określanego stanowiska oraz dobrze broni się przed próbami nacisku – można powiedzieć, że człowiek ten „potrafi negocjować”. Inaczej mówiąc posiada taką kompetencję jak „prowadzenie

⁶⁷ Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników: Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, Wolters Kluwer, 2011

⁶⁸ J. Kubicka-Daab, *Budowa modeli kompetencji*, [w:] *Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim*, (pod red. A. Ludwiczńskiego), Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2002.

negocjacji”. Zatem o kompetencji można jedynie wnioskować na podstawie zbioru obserwowalnych zachowań. Znaczna część „góry lodowej” ukryta jest „pod wodą” i są to motywacje, predyspozycje, cechy osobowości człowieka i jego wizerunek własny.

Jako kompetentną określa się osobę, która dzięki kwalifikacjom, umiejętnościom komunikacji i współdziałania, doświadczeniu i cechom osobowym bardzo dobrze wykonuje swoją pracę, niezależnie od zajmowanego stanowiska.

Dla rozwoju kompetencji dużego znaczenia nabiera doświadczenie zawodowe, czyli pełnione funkcje, role i praca na różnych stanowiskach. To również wnioski wyciągnięte z wszelkich trudności i niepowodzeń w kontaktach ze współpracownikami, porażek zawodowych, kłopotów występujących w życiu osobistym ale także sukcesów i osiągnięć.⁶⁹

Stosowanie pojęcia kompetencji na rynku pracy pozwala tworzyć kryteria efektywnego realizowania zadań zawodowych. Sprawne wykonywanie powierzonych obowiązków i osiągnięcie celów jest uwarunkowane posiadaniem odpowiednich kompetencji. To one wpływają na efektywność organizacji, a tym samym na osiągnięty przez nią sukces. w firmach, w których kadra kierownicza rozumie istotę rozpoznawania i rozwijania kompetencji zawodowych, wdraża się politykę zarządzania zasobami ludzkimi opartą na kompetencjach.

W języku potocznym, w publikacjach prasowych, w wypowiedziach radiowych i telewizyjnych, ale także w dokumentach oświatowych spotkać można stosowane wymiennie kluczowe terminy takie jak: **kompetencje, umiejętności, kwalifikacje, uprawnienia i obowiązki**. Traktuje się je często jak synonimy, które można stosować zamiennie.

Warto więc zacząć od zbudowania jasnej i prostej **definicji kompetencji**.

Kompetencja to konglomerat:

- a. opanowanej wiedzy z danego zakresu (wiem co),
- b. umiejętności (wiedza proceduralna – wiem jak i potrafię),

⁶⁹ Rostowski T., *Kompetencje jako jakość zarządzania zasobami ludzkimi w:* (red.) Sajkiewicz A. *Jakość zasobów firmy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa 2002.

c. postaw (chcę i jestem gotów wykorzystać swą wiedzę)⁷⁰.

Niektórzy autorzy dodają jeszcze do tego zestawu cechy osobowości jako czwarty element kompetencji⁷¹.

W tak postawionej definicji widzimy jasno, że umiejętności to jeden ze składników kompetencji, ale nie jedyny.

Pojęcie **kwalfikacji** zwykło się utożsamiać z wykształceniem oraz zawodowym stażem pracy. Te dwa elementy występujące łącznie nie wyczerpują jednak tego pojęcia. Koniecznym trzecim elementem są umiejętności pracownika. Zwrócić trzeba uwagę, że dana osoba może mieć formalne wykształcenie, może legitymować się odpowiednim, przewidzianym dla danego stanowiska stażem zawodowym, ale jeśli nie będzie posiadała stosownych umiejętności do wykonywania pracy, jego przydatność do określonej pracy będzie znikoma.

Uprawnienia to możliwość podejmowania decyzji w ramach piastowanego stanowiska, a **obowiązki** wynikać powinny z zapisów umowy o pracę.

Zdolność wykorzystania przez człowieka jego wiedzy, umiejętności, systemu wartości i cech osobowości, w związku z zajmowaniem przez niego określonego stanowiska pracy, stanowi przeważnie o sukcesach osiągniętych w pracy.

Pojęcie kompetencji nawiązuje bezpośrednio do teorii drabiny kompetencji⁷², która zakłada, że w procesie uczenia się pracownik przechodzi przez kolejne etapy:

DRABINA KOMPETENCJI

▪ Nieświadomość kompetencji

Nasze nabyte w drodze naśladownictwa lub nauki umiejętności wykorzystywane są w sposób automatyczny i efektywny. Poprzez praktykę i doświadczenie, zdobywane podczas szkoleń jak i w życiu, pewne umiejętności stają się drugą naturą człowieka.

⁷⁰ Kossowska M., Sołtysińska I., *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

⁷¹ Whiddett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

⁷² Na podstawie Rae L., *Planowanie i projektowanie szkoleń*, (2006) Oficyna Ekonomiczna, Kraków oraz Filipowicz G., (2004) *Zarządzanie kompetencjami zawodowym*, PWE.

POTRAFIĘ, CHOĆ O TYM NIE MYŚLĘ

- **Świadomość kompetencji**

Za pomocą procesu uczenia się zdobywana jest potrzebna wiedza czy umiejętności, z której korzysta się w sposób kontrolowany. Uświadamiane sobie własnych kompetencji pojawia się wtedy, kiedy dana osoba wie już co i jak ma robić, aby osiągać sukces w określonej dziedzinie. Taki stan jest wynikiem celowych działań, zmierzających do podniesienia poziomu umiejętności. Działania te podejmuje się, wiedząc jakie techniki i metody będą używane. Ważnym aspektem tego etapu jest praktyka, podczas której doskonalą się posiadane umiejętności i kwalifikacje.

POTRAFIĘ, JEŚLI ZWRACAM UWAGĘ

- **Świadomość niekompetencji**

Pojawia się świadomość braku wystarczających umiejętności. Najczęściej jest to efekt jakiegoś zdarzenia, które uświadamia danej osobie, że nie jest tak kompetentna, jak początkowo myślała. Jest to niezmiernie ważny etap, gdyż wtedy postrzega się obszary, które trzeba w sobie rozwijać i odnajduje motywację do uczenia się.

WIEM, ŻE NIE POTRAFIĘ

- **Nieświadomość niekompetencji**

Pewne zadania wykonywane są w sposób niewłaściwy, bez świadomości własnej niekompetencji. Zanim człowiek nie uzyska jakiegoś sygnału nie wie, że musi zacząć się uczyć, aby wykonywać te zadania poprawnie.

NIE WIEM, ŻE NIE WIEM, NIE UMIEM

Wierzchołek owej drabiny można osiągnąć w momencie, gdy posiada się kompetencje oraz aktywnie korzysta z nich w celu sprawnego i skutecznego wykonywania powierzonych zadań.

Pięciostopniową skalę poziomów kompetencji proponuje Grzegorz Filipowicz⁷³:

Poziom 1 – Brak przyswojenia danej kompetencji. Brak zachowań wskazujących na jej opanowanie i wykorzystanie w podejmowanych działaniach.

Poziom 2 – Przyswojenie kompetencji w stopniu podstawowym. Jest ona wykorzystana w sposób nieregularny. Wymagane jest aktywne wsparcie i nadzór ze strony bardziej doświadczonych osób.

Poziom 3 – Kompetencja przyswojona w stopniu dobrym – pozwalającym na samodzielne, praktyczne jej wykorzystanie w trakcie realizacji zadań zawodowych.

Poziom 4 – Kompetencja przyswojona w stopniu bardzo dobrym, pozwalającym na bardzo dobrą realizację zadań z danego zakresu oraz przekazywanie innym własnych doświadczeń.

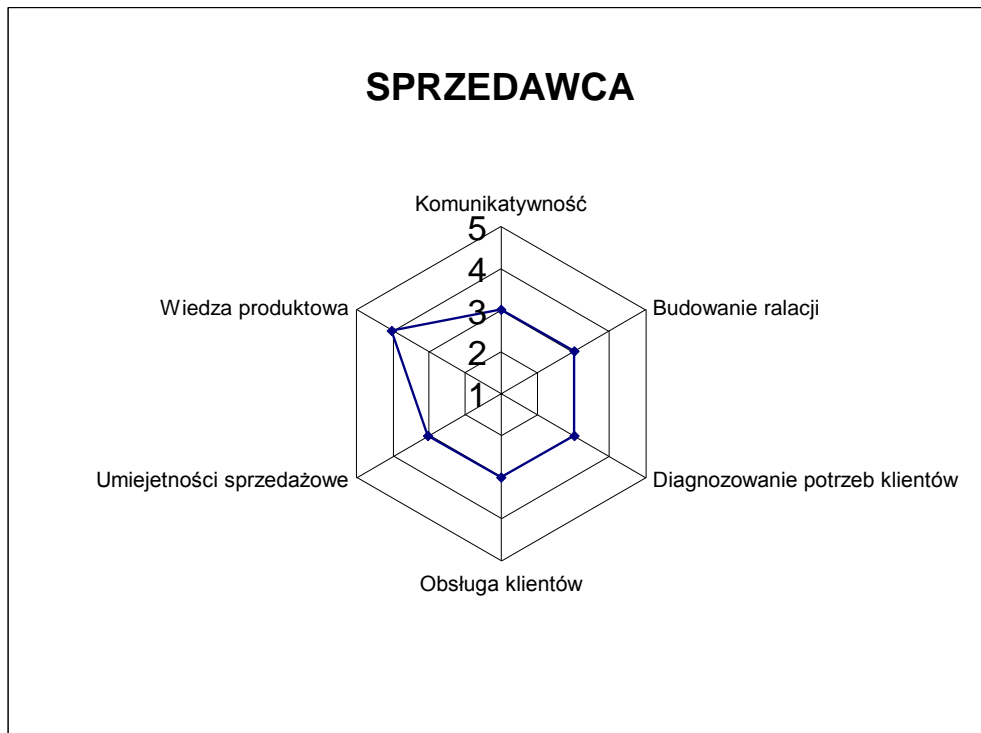
Poziom 5 – Kompetencja przyswojona w stopniu doskonałym. Zdolność do twórczego wykorzystania i rozwijania wiedzy, umiejętności postaw właściwych dla danego zakresu działań.

Rozwój kompetencji to proces ciągły i ze względów praktycznych proces ten warto i należy dzielić na etapy, co w odniesieniu do poszczególnych kompetencji powoduje właśnie wyróżnienie poziomów ich przyswojenia. Możemy zatem mówić, że rozwijając daną kompetencję stopniowo przechodzimy na coraz wyższy poziom jej opanowania.

Nie wszyscy muszą mieć maksymalnie rozwinięte wszystkie kompetencje. w każdej grupie stanowisk pożądane są wybrane kompetencje na określonym (nie koniecznie najwyższym) poziomie. Ocena kompetencji pracowników dokonywana jest w oparciu o szczegółowo sprecyzowane kryteria. Kryteria te odnoszą się do tego, jakie kompetencje i na jakim poziomie potrzebne są pracownikom zajmującym dane stanowisko, czy też pełniących określoną funkcję lub rolę w organizacji. Tak sformułowane oczekiwania organizacji przedstawiane są w postaci profilu kompetencyjnego. Profile kompetencyjne sporządzone dla konkretnej osoby zawierają również informacje na temat aktualnego poziomu przyswojenia kompetencji pracownika. Dane te uzyskuje się w wyniku przeprowadzenia oceny kompetencji z wykorzystaniem wybranej metody. Porównanie profilu pożądanego

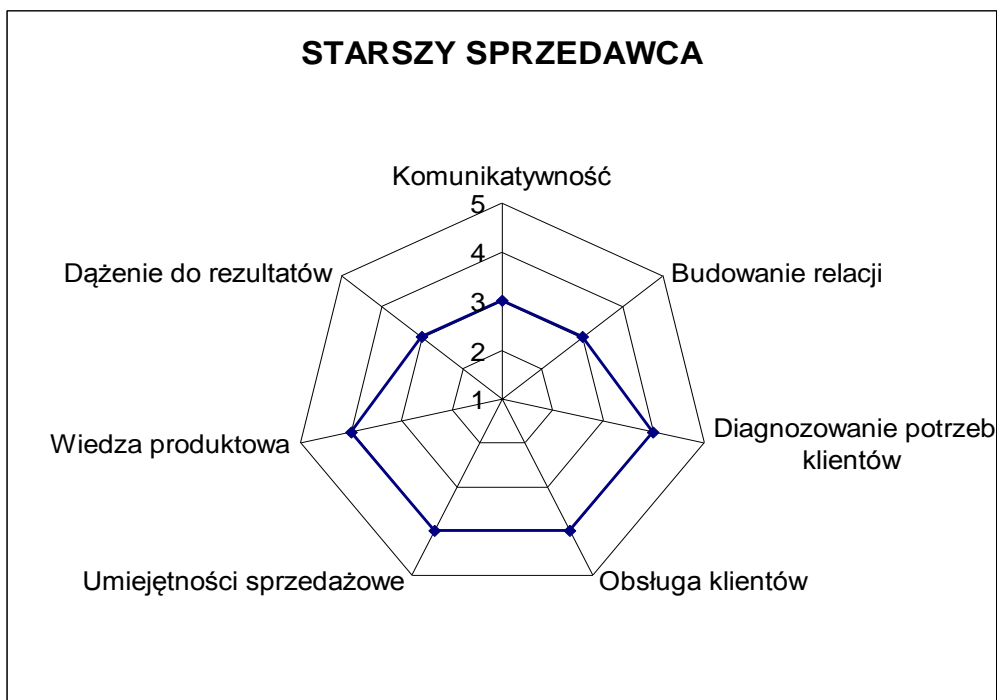
⁷³ Filipowicz G., Zarządzanie kompetencjami zawodowymi, PWE 2004

kompetencji z aktualnym poziomem przyswojenia stanowi podstawę do planowania działań, np. rozwojowych.⁷⁴



Rys. na podstawie: Filipowicz G., (2008), *Rozwój organizacji poprzez rozwój efektywności pracowników*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2008

⁷⁴ Na podstawie: Filipowicz G., (2008), *Rozwój organizacji poprzez rozwój efektywności pracowników*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2008.



Rys. na podstawie: Filipowicz G., (2008), *Rozwój organizacji poprzez rozwój efektywności pracowników*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2008



Rys. na podstawie: Filipowicz G., (2008), *Rozwój organizacji poprzez rozwój efektywności pracowników*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2008

Sprzedawca – to stanowisko przejściowe (w strukturze stanowisk:

Praktykant/młodszy sprzedawca – Sprzedawca – Sprzedawca specjalista – Starszy sprzedawca – Kierownik działu – Kierownik sklepu/salonu).

Starszy sprzedawca – na tym stanowisku ważną kwestią staje się odpowiedzialność za zachowania innych osób związanych z obsługą klienta, starszy sprzedawca może być opiekunem innych osób.

Kierownik sklepu – raczej ostatnie stanowisko w karierze menadżerskiej na poziomie salonu/sklepu. Możliwe jest objęcie większego sklepu czy awans na kierownika oddziału.

Te trzy przykłady pokazują jakie są różnice zarówno w poziomie danej kompetencji jak i w samej kompetencji niezbędnej do wykonywania pracy na danym stanowisku.

w przypadku sprzedawcy nie jest konieczne aby pojawiły się kompetencje menadżerskie (np kierowanie innymi). Wiodącą rolę natomiast odgrywa wiedza produktowa i dobrze rozwinięte kompetencje społeczne np. komunikatywność czy obsługa klientów. Na poziomie starszego sprzedawcy obserwujemy przede wszystkim wzrost jakościowy kompetencji społecznych (z poziomu dobrego na bardzo dobry) oraz pojawienie się kompetencji osobistych (np. dążenie do rezultatów). Na poziomie kierownika salonu dominująca rolę zaczynają odgrywać kompetencje menadżerskie (na poziomie dobrym ponieważ wyższego stopnia rozwoju tych kompetencji będzie się oczekiwało od kierownika oddziału czy większego sklepu/salonu)

Listy kompetencji

Nie ma jednej zamkniętej listy kompetencji. Specjaliści tworzą różne ich zestawy.

W niektórych opracowaniach można znaleźć wykazy nawet do 300 kompetencji⁷⁵.

Poszczególne firmy, tworząc profile zadań lub stanowisk, określają czasem bardzo szczegółowe lub specyficzne kompetencje. Taka sytuacja wymaga pewnego

usystematyzowania, pogrupowania kompetencji. Kompetencje można porządkować w różny sposób, np. T. Rostowski proponuje 8 kategorii⁷⁶:

⁷⁵ Woodruffe C., *Ośrodki oceny i rozwoju*, OE, Kraków 2003.

⁷⁶ Rostowski T., *Kompetencje jako jakość zarządzania zasobami ludzkimi*, w: „*Jakość zasobów firmy. Kultura, kompetencje , konkurencyjność*” red. Alicja Sajkiewicz, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa 2002.

1. Kompetencje związane z uzdolnieniami

Odnoszą się do potencjału pracownika, możliwości rozwoju, wykorzystania uzdolnień w celu zdobycia nowych kompetencji. Ich znaczenie jest tym większe im bardziej przedsiębiorstwo nastawione jest na zmiany i konieczność rozwoju „nowych kompetencji”.

2. Kompetencje związane z umiejętnościami i zdolnościami

Dotyczą czynników niezbędnych dla odniesienia sukcesu w konkretnym zadaniu w pracy. Należą tu dobrze znane od dawna kompetencje komunikacyjne, umysłowe, interpersonalne, organizacyjne, techniczne, biznesowe, przywódcze, samozarządzania itp.

3. Kompetencje związane z wiedzą

To przygotowanie do wykonywania konkretnych zadań w ramach zawodu, specjalizacji, stanowiska czy organizacji. w tej kategorii mieszczą się kompetencje, które opisują to czego pracownik nauczył się do tej pory i co może zastosować w odpowiedniej sytuacji. Wiedza może dotyczyć faktów, wydarzeń, procedur, teorii.

4. Kompetencje fizyczne

Dotyczy umiejętności związanych z fizycznymi wymaganiami stanowiska pracy. Dzieli się na trzy grupy:

- a) sprawność fizyczna,
- b) wyczulenie zmysłów,
- c) zdolności psychofizyczne.

5. Kompetencje związane ze stylami działania

Opisują w jaki sposób określane są cele, jaka jest umiejętność planowania i zdolności organizacyjne. Jaka jest zdolność wizualizacji ciągu działań oraz ustalania, jakie zasoby są potrzebne do osiągnięcia celu. Jaka jest umiejętność działania w sposób dokładny i uporządkowany.

6. Kompetencje związane z osobowością

Przez kompetencje osobowościowe (społeczne) rozumiemy złożone umiejętności warunkujące efektywność radzenia sobie w określonego typu sytuacjach społecznych, nabywane przez jednostkę w toku treningu społecznego⁷⁷.

Kompetencje te wypływają z cech osobowości, mają bezpośredni wpływ na jakość i sposób wykonywania powierzonych zadań, decydują o właściwym funkcjonowaniu w grupie, budowaniu odpowiednich relacji z innymi ludźmi. Kompetencje osobowościowe to umiejętności zapewniające skuteczność realizacji celów w sytuacjach społecznych, czyli podczas kontaktów z innymi ludźmi. Dzięki nim jesteśmy w stanie wykorzystywać w pełni nasz potencjał kwalifikacyjny, specjalistyczną wiedzę i zawodowe doświadczenie.

7. Kompetencje związane z zasadami i wartościami

Dotyczą zasad, wartości, wierzeń, pozwalają na określenie motywów działania. Odnoszą się do tego czego poszukuje się w pracy oraz do ról życiowych, które wpływają na dokonywane wybory.

8. Kompetencje związane z zainteresowaniami

Oznaczają preferencje dotyczące zadań i rodzaju pracy oraz środowiska pracy. Mają wpływ na efektywność, zwłaszcza wtedy, kiedy rodzaj pracy jest w pełni zgodny z rodzajem zainteresowań pozazawodowych.

Inny podział funkcjonalny kompetencji proponuje Grzegorz Filipowicz, który wyróżnia⁷⁸:

Kompetencje osobiste – związane z indywidualną realizacją zadań. Poziom tych kompetencji wpływa na ogólną jakość wykonywanych zadań – decyduje o szybkości, adekwatności i rzetelności podejmowanych zadań, np.:

- dążenie do rezultatów
- elastyczność myślenia

⁷⁷ Matczak, A. *Kwestionariusz Kompetencji Społecznych KKS*. Podręcznik, Pracownia Testów Psychologicznych PTP, Warszawa 2001

⁷⁸ Filipowicz G., *"Zarządzanie Kompetencjami Zawodowymi"*, PWE, Warszawa 2004.

- gotowość do uczenia się
- kreatywność
- myślenie analityczne
- organizacja pracy własnej
- otwartość na zmiany
- podejmowanie decyzji
- radzenie sobie z niejednoznacznością
- radzenie sobie ze stresem
- rozwiązywanie problemów
- rozwój zawodowy
- samodzielność
- sumienność
- zarządzanie czasem

Kompetencje społeczne – wpływają na jakość wykonywanych zadań związanych z kontaktem z innymi ludźmi. Poziom tych kompetencji decyduje o skuteczności współpracy, porozumiewania się czy też wywierania wpływu na innych. Należą do nich np.:

- autoprezentacja
- budowanie relacji z innymi
- dzielenie się wiedzą i doświadczeniem
- identyfikacja z firmą
- komunikacja pisemna
- komunikatywność
- kultura osobista
- negocjowanie
- obsługa klienta
- obycie międzykulturowe
- orientacja na klienta
- otwartość na innych
- procedury – znajomość i stosowanie
- proces sprzedaży
- prowadzenie prezentacji

- relacje z klientem
- relacje z przełożonymi
- współpraca w zespole
- wywieranie wpływu

Kompetencje menedżerskie – związane są z zarządzaniem pracownikami. Dotyczą zarówno miękkich obszarów kierowania, organizacji pracy, jak również strategicznych aspektów zarządzania. Poziom tych kompetencji decyduje o sprawności funkcjonowania podległego obszaru. Są to np.:

- budowanie sprawnej organizacji
- budowanie zespołów
- coaching
- delegowanie zadań
- kierowanie
- kontrola menedżerska
- motywowanie
- myślenie strategiczne
- ocena i rozwój podwładnych
- odwaga kierownicza
- organizowanie
- planowanie
- przywództwo
- rozwiązywanie konfliktów
- zarządzanie informacjami
- zarządzanie nowością
- zarządzanie procesami
- zarządzanie projektami
- zarządzanie przez cele
- zarządzanie zmianą

Kompetencje specjalistyczno-techniczne - to kompetencje mające związek ze specjalistycznymi zadaniami dla danej grupy stanowisk. Często odnoszą się do specyficznych zakresów wiedzy (np. prawniczej czy też finansowej) lub umiejętności

(np. obsługa określonych systemów IT). Poziom tych kompetencji wpływa na efektywność realizacji zadań związanych ze specyfiką zawodu, stanowiska bądź też funkcji. Wśród nich wyróżnić można takie, jak np.:

- analiza danych
- analiza i opracowanie tekstów prawnych
- analiza pracy
- analiza rynku
- budżetowanie
- diagnozowanie potrzeb klienta
- dyspozycyjność
- ewaluacja projektów
- inżynieria finansowa
- języki obce
- księgowość
- obsługa przy kasie
- planowanie i organizacja szkoleń
- planowanie i rozliczanie kosztów administracyjnych
- pozyskiwanie informacji
- prowadzenie szkoleń
- prowadzenie wykładów
- rachunkowość
- rachunkowość zarządcza
- rekrutacja i selekcja
- rozliczanie i administrowanie wynagrodzeniami
- tłumaczenia
- umiejętności IT
- użytkowanie systemów IT
- wiedza zawodowa
- wykorzystanie narzędzi biurowych
- zachowanie w środowisku międzykulturowym
- znajomość dystrybucji

W literaturze przedmiotu wielu autorów wskazuje na szeroki zakres zastosowania kompetencji zawodowych. Poniżej przedstawione są obszary, w których często wykorzystuje się systemy kompetencji zawodowych.

1. Rekrutacja

Proces pozyskiwania kompetencji oznacza, że kandydatów do pracy postrzega się jako „nośnik” (potencjalny lub faktyczny) kompetencji niezbędnych do realizowania zadań na danym stanowisku. Dzięki odpowiednio przygotowanym narzędziom rekrutacyjnym (testy kompetencji, skale obserwacyjne, pytania rekrutacyjne) osoby rekrutujące mogą rzetelnie i trafnie pozyskiwać odpowiednich pracowników.

2. Systemy oceny okresowej pracowników

Jednym z głównych obszarów zastosowań kompetencji jest system ocen pracowniczych. Pracodawca dysponujący zbiorem zdefiniowanych kryteriów oceny (wyrażonych w postaci profilu kompetencyjnego) oraz narzędzi (skale obserwacyjne) może rzetelnie i trafnie oceniać poziom kompetencji pracowników. Wynikająca z tego możliwość dokładnego wskazania luk kompetencyjnych sprzyja tworzeniu planów rozwojowych w kategoriach konkretnych działań, które powinien podjąć pracownik, by lepiej radzić sobie z zadaniami określonymi dla jego stanowiska.

3. Planowanie i ewaluacja szkoleń

Na podstawie informacji o lukach kompetencyjnych poszczególnych pracowników, pracodawca może precyzyjnie zdefiniować potrzeby szkoleniowe. Zastosowanie pojęcia kompetencji w ocenie efektywności szkoleń pozwala na dokładny pomiar ewentualnych zmian w zachowaniach pracowników, następujących po danym szkoleniu. Dzięki zastosowaniu odpowiednich narzędzi (skale obserwacyjne, testy kompetencji) pracodawca uzyskuje informacje nie tylko na temat tego, czy coś się zmieniło w wybranym zakresie funkcjonowania pracownika, ale również jakie konkretnie umiejętności, postawy i wiedzę podwładny rozwinął, a dodatkowo – jak dużego dokonał postępu.

4. Ścieżki karier

Dzięki ocenie poziomu kompetencji potencjalnych następców pracodawca może określić, którzy z nich są gotowi do objęcia nowego stanowiska, a którzy wymagają określonych działań rozwojowych. Wdrożenie konkretnych rozwiązań, wynikających z założeń systemu kompetencji, pomaga pracodawcy w udzieleniu trafnych odpowiedzi na dwa zasadnicze pytania: kto jest odpowiednim kandydatem do

awansu na dane stanowisko?, a także: czy dana osoba jest już gotowa do awansu?; to znaczy, czy aktualny poziom przyswojenia poszczególnych kompetencji pozwoli jej wykonywać nowe zadania na odpowiednim poziomie.

Wybrane narzędzia i metody pomiaru kompetencji

1. Kompetencyjne skale obserwacyjne⁷⁹

Są to podstawowe narzędzia do oceny kompetencji pracowników. Każda skala zawiera nazwę kompetencji oraz jej wskaźniki rozpisane zazwyczaj na pięciu poziomach przyswojenia (zdarzają się też skale o innej liczbie poziomów). Zadaniem oceniającego (lub w przypadku samooceny – samego pracownika) jest zaznaczenie tych zachowań, które mają miejsce (obserwujemy je w pracy ocenianego).

Przyporządkowanie opisu zachowań z poszczególnych poziomów do działań ocenianej osoby następuje przez zaznaczenie komórki z opisem konkretnego zachowania. Skale obserwacyjne, dzięki precyzji zawartych w nich opisów, pozwalają w znacznym stopniu uniknąć subiektywizmu ocen.

Skala ma budowę tabeli, której każdy kolejny wiersz zawiera opis jednego wskaźnika – kategorii zachowania związanego z daną kompetencją.

Tabela 2: Przykład skali obserwacyjnej⁸⁰

L p.	Wskaźnik zachowania	1 poziom niski	2 poziom uczenia się	3 poziom doskonalenia	4 poziom zaawansowany	5 poziom wybitny
1.	Aktywne słuchanie	Nie wykazuje zainteresowania tym, co mówią inni. Często przerywa wypowiedzi i nie daje	Słucha innych, nie potwierdza jednak, że rozumie, co mówią. Rzadko upewnia się,	Wykazuje zainteresowanie tym, co mówią inni. Stara się upewnić, czy dobrze rozumie	Aktywnie angażuje się w to, co mówią inni i daje im to do zrozumienia. Zawsze	Zachęca innych do swobodnego wypowiedzenia się. Stosuje zaawansowane techniki aktywnego

⁷⁹ Filipowicz G., ibidem.

⁸⁰ Na podstawie: Bombiak E., Kompetencje pracownicze –istota, pomiar i sprawozdawczość, w: Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo Humanistycznego w Siedlcach Nr 103 Seria: Administracja i Zarządzanie, Siedlce 2014, dostęp na stronie http://www.tstefaniuk.uph.edu.pl/zeszyty/archiwalne/103-2014_12.pdf w dniu 30.06.2016r.

L p.	Wskaźnik zachowania	1 poziom niski	2 poziom uczenia się	3 poziom doskonalenia	4 poziom zaawansowany	5 poziom wybitny
		innym dojdź do głosu	czy dobrze zrozumiał wypowiedzi rozmówców	innych (dopytuje i doprecyzowuje wypowiedzi)	upewnia się, czy dobrze rozumie rozmówców (parafrazuje, doprecyzowuje)	śłuchania (parafraza, pytania doprecyzowujące)
2.	Zabieranie głosu w dyskusji	Podczas dyskusji nie zabiera głosu. Nie prezentuje swojego stanowiska i nie dzieli się spostrzeżeniami	Śledzi przebieg dyskusji, stara się dzielić się swoimi komentarzami, jednak brakuje mu siły przebicia. Rzadko prezentuje własne pomysły	Zabiera głos w dyskusji, dzieli się swoimi uwagami. Niekiedy prezentuje własne pomysły, jednak rzadko przekonuje do nich rozmówców	Aktywnie uczestniczy w dyskusji, często dzieli się spostrzeżeniami. Nawet w szerszym gronie prezentuje swoje pomysły i przekonuje do nich rozmówców. Swoimi wypowiedziami wspiera i rozwija propozycje innych	Przejmuje inicjatywę podczas dyskusji. Przekonuje do swoich pomysłów, wspiera i rozwija pomysły innych, podsumowuje i porządkuje wspólne ustalenia, co sprzyja wypracowaniu efektów
3.	Zapewnienie zasobów	Nie określa, jakie zasoby będą potrzebne do wykonania zadania	Planuje zasoby potrzebne do wykonania zadania, lecz ma trudności z ich zapewnieniem	Określa zasoby potrzebne do wykonania zadania. Sprawdza, czy są one dostępne, może się	Sprawnie organizuje zasoby potrzebne do realizacji zadań własnych i zespołowych oraz	Z wyprzedzeniem zapewnia zasoby potrzebne do realizacji zadań indywidualnych

L p.	Wskaźnik zachowania	1 poziom niski	2 poziom uczenia się	3 poziom doskonalenia	4 poziom zaawansowany	5 poziom wybitny
			m podczas realizacji	jednak zdarzyć, że organizuje je dopiero, gdy ich zabraknie	zapewnia ich stały dostęp	i zespołowyc h. Ułatwia innym dostęp do zasobów, pokazuje im, jak je zapewnić
4.	Przekazywanie odpowiedzi alności	Przydziela pracownikom tylko nieistotne i mało odpowiedzialne czynności. Pozostałe wykonuje sam	Rzadko przydziela pracownikom trudne, ważne zadania. Kluczowe zadania zawsze wykonuje samodzielnie	Przydziela pracownikom trudne zadania, samemu koncentrując się na tych o kluczowym znaczeniu	Przydziela pracownikom również zadania o kluczowym znaczeniu, pozostawiając sobie związane z planowaniem i koordynowaniem działań	Przydziela odpowiednim pracownikom kluczowe zadania, zachęcając ich do brania pełnej odpowiedzialności

Ocena kompetencji dokonywana jest poprzez zaznaczenie w każdym wierszu (o ile jest to możliwe) zachowania najlepiej opisującego osobę ocenianą. Tak więc w przypadku każdego wiersza wybieramy jedną kolumnę z właściwym opisem. Każdej kolumnie, odpowiadającej kolejnym poziomom rozwoju kompetencji przypisana jest odpowiednia ilość punktów. Ocena ogólna końcowa, to średnia obliczona na podstawie ocen poszczególnych wskaźników. Może zdarzyć się tak, że w przypadku konkretnych pracowników oceniający może mieć trudności z określeniem, czy oceniany zachowuje się w opisany sposób. Sytuacja taka może mieć miejsce np. wtedy, gdy oceniający nie miał okazji obserwowania ocenianej osoby w zadaniach, w których takie zachowania mogłyby mieć miejsce. w takich przypadkach można nie oceniać osoby pod kątem danego wskaźnika (zostawić wolne miejsce). Jednakże z punktu widzenia rzetelności oceny ważne jest, aby wypełniający skale kompetencyjne starali się nie opuszczać żadnej kompetencji i żadnego wskaźnika.

2. Kwestionariusz kompetencyjny ⁸¹

Jest to zestawienie odpowiednio dobranych stwierdzeń charakteryzujących zachowania wynikające z przyswojenia danej kompetencji na różnych poziomach. Każde stwierdzenie kwestionariusza jest skonstruowane tak, aby odnosiło się do jednego wskaźnika danej kompetencji. Zwykle opracowuje się przynajmniej dwa stwierdzenia do każdego wskaźnika po to, by ocena mogła dotyczyć różnych poziomów rozwoju w danym obszarze. Stwierdzenia są dokładniejszym rozwinięciem zapisów związanych z poszczególnymi wskaźnikami i powinny być na tyle konkretne, żeby każdy mógł dostrzec, czy i na ile odnoszą się do ocenianej osoby. w stosunku do każdego ze stwierdzeń ocenia się, na ile pasuje ono do obserwowanych zachowań. Zwykle oceny dokonuje się na skali pięciostopniowej (skala Lickerta). w ten sposób można dokonać zarówno samooceny, jak i ocenić dowolną osobę, której zachowania mamy okazję obserwować.

Tabela 3: Fragment przykładowego kwestionariusza

Stwierdzenie	Odpowiedzi
1. Wywiera pozytywne pierwsze wrażenie	1 2 3 4 5
2. Wypowiadając się sprawia wrażenie osoby kompetentnej i profesjonalnej	1 2 3 4 5
3. Chętnie pomaga innym i przyjmuje od innych pomoc	1 2 3 4 5
4. Udziela porad i wskazówek, gdy ktoś go o to poprosi	1 2 3 4 5
5. Udziela wskazówek w sposób zrozumiały i użyteczny dla innych	1 2 3 4 5
6. Chętnie udziela informacji i naprowadza innych na optymalne rozwiązania	1 2 3 4 5
7. Jasno i zwięźle formułuje swoje wypowiedzi	1 2 3 4 5

Najczęściej stosowanymi skalami oceny w kwestionariuszach służących do diagnozy kompetencji zawodowych są:

⁸¹ Filipowicz G., ibidem.

- A. Skala częstotliwości: zawsze, często, czasami, rzadko, nigdy.
- B. Skala efektywności: zdecydowanie poniżej oczekiwań (1), poniżej oczekiwań (2), zgodny z oczekiwaniami (3), powyżej oczekiwań (4), zdecydowanie powyżej oczekiwań (5).
- C. Skala opisowa: stwierdzenie zdecydowanie nie opisuje jego zachowania, raczej nie opisuje jego zachowania, nie jesteś w stanie zdecydować, czy dane stwierdzenie opisuje jego zachowanie, raczej opisuje jego zachowanie, zdecydowanie opisuje jego zachowanie.

3. Wywiad kompetencyjny i pytania rekrutacyjne⁸²

Są przygotowywane w celu oceny konkretnych kompetencji podczas rozmowy rekrutacyjnej. Konstruuje się je tak, aby umożliwiały zarówno sprawdzenie poziomu kompetencji osoby posiadającej doświadczenie zawodowe w danym zakresie, jak i kompetencji deklarowanych przez osoby, które nie miały jeszcze okazji sprawdzić się w realizacji konkretnego typu zadań. Zwykle do każdego pytania opracowane są możliwe kategorie odpowiedzi, co ułatwia ocenę osobie prowadzącej rozmowę. Podczas wywiadu kompetencyjnego osobie badanej zostają zadane pytania mające na celu wywołać opis przeszłych zachowań powiązanych z diagnozowanymi kompetencjami. Metoda ta opiera się na założeniu, że przeszłe zachowania są doskonałym predykatorem przyszłych zachowań. Kompletny opis zachowań, będący odpowiedzią na pytanie kompetencyjne, powinien obejmować cztery elementy. Model ten, w literaturze nazywany jest od pierwszych liter każdego z elementów modelem STAR: sytuacja (Situation), zadanie (Task), działanie/zachowanie (Action) i rezultat/wynik (Result). Pytania wykorzystywane w wywiadzie powinny umożliwić osobie badanej odpowiedź obejmującą wszystkie te aspekty. Rozmówca powinien opowiedzieć, jaki był cel jego działania, w jakich warunkach pracował, powinien dokładnie opisać sposób, w jaki się zachował, aby osiągnąć oczekiwane rezultaty i w końcu jego odpowiedź powinna wskazywać na skutki opisywanych działań. Warto również dopytać o pojawiające się w trakcie realizacji zadania trudności, a także o te elementy działania, które zakończyły się niepowodzeniem. Dużą rolę w dotarciu do tego typu informacji (epizodów) odgrywa sama konstrukcja pytań. Małgorzata

⁸² Ogólny tryb i zasady przeprowadzania postępowań kwalifikacyjnych na wybrane stanowiska służbowe w policji. Poradnik. Warszawa 2008. Dostęp na stronie: <http://www.sopot.policja.gov.pl/dokumenty/poradnik.pdf> w dniu 19.10.2016r.

Kossowska⁸³ w swojej książce podaje kilka zasad ich prawidłowego przeformułowywania, np.: pytanie niepoprawne najczęściej rozpoczynają się od fraz: „Co pan myśli...?”, „Jak pan uważa...?”; natomiast pytanie prawidłowe zaczynają się od: „Co pan zrobił...?”, „Co stało się...?”. Kolejnym ważnym elementem metody wywiadu behawioralnego jest zadawanie pytań ukierunkowanych na konkretne wskaźniki (zachowania) kompetencji. Opisy te są zawarte w odpowiednio opracowanych formularzach lub skalach obserwacyjnych. Osoba przeprowadzająca wywiad nie musi w trakcie rozmowy zapisywać wszystkich spostrzeżeń i wypełniać formularzy zawierających opisy kompetencji, jednak mając przy sobie tego typu materiał jest w stanie trafniej zinterpretować wypowiedzi kandydatów. Prawidłowa interpretacja odpowiedzi na pytania dotyczące kompetencji ma podstawowe znaczenie dla całego procesu diagnozy.

4. Test kompetencji

Jest to zbiór pytań testowych zawierających opisy sytuacji oraz różne warianty możliwych sposobów działania. Na podstawie odpowiedzi mierzy się zakres wiedzy o skutecznych zachowaniach w różnych sytuacjach zawodowych oraz postawach ukierunkowujących działanie badanego.

Pytania wchodzące w skład testu opracowywane są tak, aby diagnozowały poszczególne wskaźniki (opisane językiem zachowań) charakteryzujące daną kompetencję. Każde pytanie (pozycja testu) składa się z krótkiego opisu sytuacji zadaniowej lub społecznej oraz np. trzech potencjalnych reakcji (zachowań). Zadaniem osoby ocenianej jest wskazanie zachowania, które jest najbardziej efektywne w opisanej sytuacji (opcja najlepsza – max) oraz tego, które jest najmniej efektywne (opcja najgorsza – min).

Przykład pytania z testu „Narzędzie do Badania Kompetencji”⁸⁴:

⁸³ Kossowska M., Ocena i rozwój umiejętności pracowniczych, Wyd. Akade, Pułtusk 2001

⁸⁴ Konarski R. i in., Narzędzie do badania kompetencji. Podręcznik, Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, Warszawa 2014

Przełożony na czas urlopu wyznacza Cię na swojego zastępcę. Spotykacie się na dwie godziny przed jego wyjazdem. Ma mnóstwo informacji do przekazania i bardzo mało czasu. Prosi Cię o maksymalną koncentrację, a na zakończenie pyta, czy wszystko zrozumiałeś. Co robisz w tej sytuacji?	Odpowiedź najgorsza	Odpowiedź najlepsza
Widząc, że przełożony jest zdenerwowany, zadajesz kilka konkretnych pytań.	x	
Na koniec rozmowy podsumowujesz najważniejsze wytyczne przełożonego.		
Podczas rozmowy starasz się podsumowywać najważniejsze wypowiedzi przełożonego.		x

Zgodnie z założeniami, badana osoba musi wykazać się określonym poziomem przyswojenia danej kompetencji (musi wiedzieć jak się zachować), aby móc prawidłowo zinterpretować opisywaną sytuację oraz przewidzieć konsekwencje proponowanych rozwiązań. Odpowiedzi na pytania testowe są formułowane tak, aby nie stanowiły jednoznacznie dobrych lub złych rozwiązań. O poziomie kompetencji osoby badanej wnioskujemy na podstawie zgodności udzielonych odpowiedzi z tymi, opracowanymi przez specjalistów i konsultantów z zakresu konkretnych kompetencji. Za odpowiedź udzieloną zgodnie z kluczem, osoba badana uzyskuje maksymalną liczbę punktów, czyli trzy. w przypadku zaznaczenia innego wariantu odpowiedzi osoba badana, w zależności od poziomu rozbieżności, uzyskałaby odpowiednio mniejszą ilość punktów.

Testy kompetencyjne, skonstruowane w ten sposób, należą do testów wykonania, a nie samoopisu – co wydaje się być ich niewątpliwą zaletą. Istnieje jednak zagrożenie, że wykonanie zadania w postaci rozwiązania mini przypadku, jakim jest pozycja testu kompetencyjnego, może angażować ze strony osoby badanej nie jedną, a kilka kompetencji. Sytuacja ta poważnie utrudniłaby uzyskanie satysfakcjonujących parametrów trafności i rzetelności narzędzia składających się z takich pozycji.

Metody pomiaru kompetencji

W tej chwili firmy, w których wdrożono systemy kompetencji zawodowych, wykorzystują wiele metod pomiaru kompetencji obecnych i potencjalnych

pracowników. Poniżej przedstawiono pięć najczęściej stosowanych metod pomiaru kompetencji⁸⁵.

1. Samoocena

Ocena pracownika, w której informacje na temat kompetencji pochodzą tylko od osoby badanej, dokonywana na podstawie skal obserwacyjnych.

2. Ocena przełożonego

Ocena pracownika, w której informacje na temat kompetencji pochodzą od przełożonego, dokonywana na podstawie skal obserwacyjnych.

3. Ocena 180 stopni

Ocena pracownika, w której informacje o kompetencjach pochodzą z dwóch źródeł: oceny dokonuje przełożony i sam oceniany. Obie osoby dokonują oceny na podstawie skal obserwacyjnych. Wynik końcowy ustala się ostatecznie podczas rozmowy oceniającej, w której uczestniczy przełożony i osoba oceniana.

4. Ocena 360 stopni

Jest to ocena rozwoju kompetencji pracownika z wykorzystaniem przyjętej, odpowiednio opisanej skali – dokonana przez samego ocenianego, jego przełożonego, podwładnych (w przypadku stanowisk menedżerskich), współpracowników i – ewentualnie – klientów wewnętrznych lub zewnętrznych. Uznawana za jedną z najbardziej rzetelnych, opiera się na podstawowej zasadzie, że im większa liczba źródeł, tym bardziej obiektywna i adekwatna jest ustalona ocena. Ponadto ważnym aspektem tej metody jest ujęcie w ocenie rozmaitych perspektyw – osób obserwujących zachowanie pracownika z różnych punktów widzenia. Dodatkową korzyścią ze stosowania oceny *360 stopni* jest zaangażowanie dużego grona osób w proces wymiany informacji zwrotnych, co zwiększa zaangażowanie w działania rozwojowe.

5. Ośrodek oceny i rozwoju kwalifikacji (Assessment/Development Center)

W tej metodzie pracownik poddawany jest ocenie podczas specjalnie zaprojektowanych, jedno- lub dwudniowych zajęć. Wykonuje różnego rodzaju ćwiczenia skonstruowane tak, aby mógł zademonstrować konkretne zachowania (szczegółowo opisane na skalach kompetencyjnych), powiązane z obecnie

⁸⁵ Wąsowska-Bąk K., Górecka D., Mazur M., Assessment/Development Center. Poznaj najskuteczniejszą metodę oceny kompetencji kandydatów, OnePress, Gliwice 2012

wykonywanymi zadaniami lub z obowiązkami zawodowymi określonymi dla stanowiska, na które poszukuje się kandydata (wymagania wynikające z kompetencyjnego opisu stanowiska). Jest to najbardziej zaawansowana, ale i najbardziej pracochłonna metoda oceny potencjału kompetencyjnego pracowników (możliwości danej osoby, przejawiających się w zachowaniach uważanych za pożądane, właściwe i konieczne do efektywnej pracy na określonym stanowisku), która przy odpowiednim przygotowaniu i realizacji oraz przy doświadczeniu audytorów pozwala otrzymywać bardzo wiarygodne wyniki.

Opracowanie: Mariusz Kubat
Doradca zawodowy
CiiPKZ Łódź

Bibliografia:

1. Bombiak E., Kompetencje pracownicze –istota, pomiar i sprawozdawczość, w: Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo Humanistycznego w Siedlcach Nr 103 Seria: Administracja i Zarządzanie, Siedlce 2014,
2. Filipowicz G., "Zarządzanie Kompetencjami Zawodowymi", PWE, Warszawa 2004.
3. Filipowicz G., (2008), Rozwój organizacji poprzez rozwój efektywności pracowników, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2008.
4. Filipowicz G., Zarządzanie kompetencjami zawodowymi, PWE 2004
5. J. Kubicka-Daab, Budowa modeli kompetencji, [w:] Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim, (pod red. A. Ludwicyńskiego), Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2002
6. Konarski R. i in., Narzędzie do badania kompetencji. Podręcznik, Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, Warszawa 2014
7. Kossowska M., Ocena i rozwój umiejętności pracowniczych, Wyd. Akade, Pułtusk 2001
8. Kossowska M., Sołtysińska I., Szkolenia pracowników a rozwój organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
9. Matczak, A. Kwestionariusz Kompetencji Społecznych KKS. Podręcznik, Pracownia Testów Psychologicznych PTP, Warszawa 2001

10. Na podstawie Rae L., Planowanie i projektowanie szkoleń, (2006) Oficyna Ekonomiczna, Kraków oraz Filipowicz G., (2004) Zarządzanie kompetencjami zawodowym, PWE.
11. Ogólny tryb i zasady przeprowadzania postępowań kwalifikacyjnych na wybrane stanowiska służbowe w policji. Poradnik. Warszawa 2008
12. Rostowski T., Kompetencje jako jakość zarządzania zasobami ludzkimi w: (red.) Sajkiewicz A. Jakość zasobów firmy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa 2002.
13. Rostowski T., Kompetencje jako jakość zarządzania zasobami ludzkimi, w: „Jakość zasobów firmy. Kultura, kompetencje , konkurencyjność” red. Alicja Sajkiewicz, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa 2002.
14. Sidor-Rządkowska M., Kompetencyjne systemy ocen pracowników: Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL, Wolters Kluwer, 2011
15. Wąsowska-Bąk K., Górecka D., Mazur M., Assessment/Development Center. Poznaj najskuteczniejszą metodę oceny kompetencji kandydatów, OnePress, Gliwice 2012
16. Whiddett S., Hollyforde S., Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
17. Woodruffe C., Ośrodki oceny i rozwoju, OE, Kraków 2003.

Netografia

1. Strona WWW - dr inż. Tomasz Stefaniuk
http://www.tstefaniuk.uph.edu.pl/zeszyty/archiwalne/103-2014_12.pdf , dostęp w dniu 30.06.2016r.
2. Policja w Słupsku
<http://www.sopot.policja.gov.pl/dokumenty/poradnik.pdf>, dostęp w dniu 19.10.2016r.

Metody oceny pracowników

Pracownicy oceniani są w procesie pracy właściwie bezustannie. Oceniają ich inni pracownicy firmy: przełożeni, współpracownicy, podwładni, ale także osoby z zewnątrz organizacji: klienci, dostawcy, pracownicy instytucji współpracujących itd. Oceny te dokonywane są na bieżąco. Niektóre z nich, jak np. oceny przełożonych, kończą się natychmiastową reakcją: pochwałą lub zganieniem pracownika. Wspólnymi cechami wszystkich tego rodzaju ocen są ich znaczący subiektywizm oraz związany z tym brak możliwości dokonania rzetelnej oceny efektywności, potrzeb rozwojowych i potencjału pracownika.

Odpowiedzią na potrzebę racjonalnego, opartego na rzetelnych przesłankach oceniania pracowników, w celu właściwego planowania organizacji zgodnie z jej misją i strategią, a także planowania rozwoju poszczególnych pracowników, jest system ocen okresowych pracowników.⁸⁶

Cele oceny

Można wymienić wiele szczegółowych celów, którym służy proces oceniania przeprowadzany w organizacjach. Wszystkie one dają się jednak ująć w postaci dwóch głównych celów. Pierwszym z nich jest cel organizacyjny, drugim natomiast cel psychospołeczny. Organizacyjny cel oceniania sprowadza się do uzyskania informacji niezbędnych do podejmowania decyzji personalnych, dotyczących⁸⁷:

- zatrudnienia pracownika lub przedłużenia zatrudnienia, np. po upływie okresu próbnego,
- przemieszczenia pracownika wewnątrz firmy,
- zwolnienia pracownika,
- ustalenia potrzeb szkoleniowych,
- planowania kariery zawodowej określonych pracowników,
- przyznania premii, nagrody lub innych wyróżnień,
- nałożenia kar,
- rozpoznania potencjału rozwojowego firmy,

⁸⁶ Juchnowicz M. i in., Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi. Wyd. Poltext, Warszawa 2003

⁸⁷ Ibidem

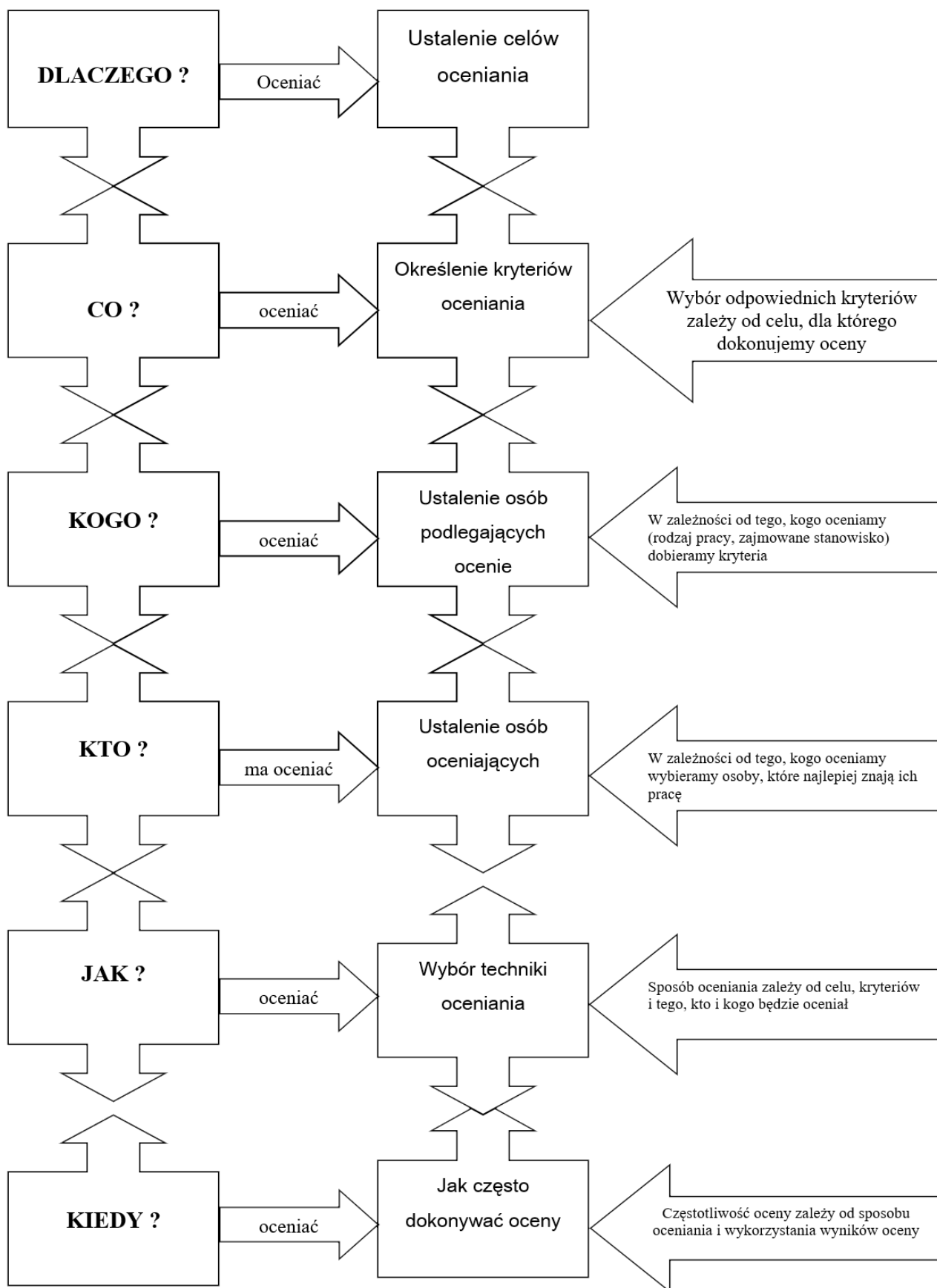
- doskonalenia systemu informacji kadrowej - koordynowania działań administracyjnych z obszaru zarządzania zasobem ludzkim w organizacjach, np. dokonywania przeglądów opisów stanowisk pracy pod kątem ich aktualności w firmie,
- podejmowania decyzji o ponownym wartościowaniu stanowiska w przypadku, gdy zakres zadań stanowiska zmienił się znacząco itd.

Istotą celu psychospołecznego jest kształtowanie postaw i zachowań pracowników przez regularne dostarczanie im informacji o ich osiągnięciach i niepowodzeniach, jak również o szansach ich rozwoju zawodowego. Ten cel jest szczególnie ważny w przypadku budowy spójnej, jednorodnej kultury organizacyjnej firmy.

Proces oceny – etapy i zasady

Kluczowe pytania, na które trzeba odpowiedzieć projektując system okresowej oceny pracowników podano na rysunku poniżej⁸⁸:

⁸⁸ Ciekankowski Z., Proces oceniania pracowników w nowoczesnej Organizacji. W: Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza. Kwartalnik. Nr 3/2012. Dostęp: <http://czytelnia.cnbop.pl/czytelnia/29/313> w dniu 1.08.2016r.



Proces oceny pracowników powinien charakteryzować się następującymi cechami:

- **Periodyczność** - oceny pracowników powinny być dokonywane cyklicznie, w ustalonych terminach, bez nacisku wynikającego z bieżących potrzeb.
- **Powszechność** - ocenie powinny podlegać wszyscy pracownicy, należy dążyć do stosowania tych samych grup kryteriów, konieczne jest jednak różnicowanie kryteriów (cech) elementarnych, według których, dokonywana jest ocena. Różnicowanie to powinno dotyczyć zarówno rangi (ważności), jak również, rodzaju cechy. Wynikać ono powinno ze "specyfiki" danego rodzaju stanowisk (podejście sytuacyjne). Pracownicy zatrudnieni na analogicznych stanowiskach muszą być oceniani według tych samych kryteriów.
- **Obiektywność** - warunkiem niezbędnym do jej zapewnienia jest jednoznaczne sformułowanie kryteriów oceny oraz wcześniejsze poinformowanie pracowników o obowiązujących zasadach i kryteriach oceny, a także zapewnienie udziału w procesie oceny bezpośredniego przełożonego pracownika, pożądane jest również umożliwienie pracownikowi dokonania samooceny według tych samych kryteriów,
- **Kompleksowość** - należy zmierzać do wszechstronnej oceny pracownika, a więc jego wiedzy, umiejętności zawodowych, cech osobowości, sposobu zachowania się w pracy, uzyskiwanych wyników z uwzględnieniem warunków, w jakich praca jest wykonywana,
- **Demokratyczność** - każdy pracownik musi mieć prawo do zapoznania się z celami, kryteriami i wynikami oceny, która jego dotyczy, mieć możliwość przedstawienia oceniającemu swoich argumentów w trakcie procesu oceniania oraz odwołania się do arbitra, jeśli uzna ocenę za niesprawiedliwą.
- **Sformalizowanie procedur** - zasady przeprowadzania oceny powinny zostać opracowane w formie procedur i zamieszczone w dokumentach organizacyjnych przedsiębiorstwa.

Ocenie powinni podlegać zdecydowanie wszyscy pracownicy firmy. Odpowiedź na pytanie kto będzie oceniać zależy jednak przede wszystkim od tego, jaki jest cel oceniania. Oceniać może kierownik będący bezpośrednim przełożonym ocenianych pracowników, specjalnie powołany zespół ekspertów, klienci firmy, inni pracownicy,

z którymi osoba oceniana współpracuje. Oceny może także dokonywać sama osoba oceniana i w takim przypadku mówimy o samoocenie. w praktyce najczęściej w procesie oceny uczestniczą co najmniej dwie osoby, tj. oceniający, którym jest bezpośredni przełożony pracownika i oceniany. Nie oznacza to wszakże, iż jedynym zadaniem oceniającego jest wysłuchanie opinii swojego przełożonego lub, w przypadku oparcia oceny na danych obiektywnych, wysłuchanie wniosków z oceny. Przeciwnie, istnieje obecnie bardzo silny trend w kierunku zrównania pozycji ocenianego i oceniającego w ramach procedur systemu ocen okresowych.

Częstotliwość oceniania zależy od bardzo wielu czynników, takich jak:

- Praktyka firmy w zakresie różnych aspektów zarządzania kapitałem ludzkim związanych z procesem oceniania, np. podwyżek wynagrodzeń zasadniczych.
- Okresy sprawozdawcze dla firm nadrzędnych oraz innych instytucji, np. urzędów skarbowych.
- Możliwości wprowadzenia zmian w obszarach zweryfikowanych za pomocą systemu ocen okresowych.
- Wybranej metody/metod oceny pod kątem czasochłonności prowadzenia procesu dla wszystkich uczestników systemu (im bardziej pracochłonna metoda, tym częstotliwość przeprowadzania ocen powinna być mniejsza) itd.
- W polskiej praktyce najczęstsze okresy podlegające ocenie to rok i półrocze, choć można spotkać kwartalne systemy oceniania (szczególnie jeśli wyniki ocen połączone są z wypłatą premii motywacyjnych o znacznej wysokości").⁸⁹

Wadliwie zaprojektowany system ocen pracowniczych:

- daje dużą dowolność interpretacji kryteriów oceny,
- jest mało obiektywny oraz postrzegany jako niesprawiedliwy,
- zapewnia komunikację w niewielkim zakresie lub w jednym kierunku,
- motywuje słabo lub wcale,
- jest traktowany przez użytkowników jak zło konieczne lub obojętne,
- nie zawiera celów i zadań wynikających z celów organizacji,

⁸⁹ Juchnowicz M., ibidem s 144

- nie powoduje żadnych zmian ani nie niesie zrównoważonych konsekwencji dla pracowników,
- nie jest powiązany z innymi elementami systemu Zarządzania Zasobami Ludzkimi⁹⁰.

Błędnie zaprojektowany system w najlepszym razie szybko stanie się "martwy", czyli funkcjonujący tylko na papierze, lub zostanie całkowicie zaniechany. w gorszym przypadku może funkcjonować, pełniąc funkcję odwrotną do zamierzonej i może stać się czynnikiem demotywującym lub wręcz narzędziem opresyjnym wobec pracowników. Dobrze zaprojektowany i wdrożony system nie pozwala na takie jego wykorzystywanie.

Dla stworzenia i wdrożenia skutecznego systemu ocen pracowniczych kluczowych jest kilka warunków:

- prawidłowe i dogłębne zrozumienie przez najwyższą kadrę zarządzającą celu i sensu stosowania systemu ocen pracowniczych,
- kultura organizacyjna sprzyjająca wdrożeniu systemu i jego dopasowanie do niej,
- konstrukcja systemu stworzona wspólnie i z udziałem pracowników lub ich reprezentantów oraz specjalistów ds. zasobów ludzkich z doświadczeniem w projektowaniu i wdrażaniu systemów ocen,
- plan wdrożenia zawierający także precyzyjny plan komunikacji dla pracowników oraz niezbędne szkolenia,
- maksymalnie ułatwiające ocenę narzędzia (formularze, narzędzia IT) oraz bardzo dokładny nadzór w pierwszych latach (min. trzy, cztery oceny okresowe) działania systemu przez zespół ds. zasobów ludzkich i/lub zarząd,
- ewaluacja i ewolucja systemu zgodnie z potrzebami organizacji i oczekiwaniami pracowników zaplanowane jako proces ciągły i inspirowany wielopoziomową informacją zwrotną z organizacji,

⁹⁰ Olkowski J., „Żywe” systemy ocen pracowniczych. W: Personel i Zarządzanie nr 6 z 2016r.

- minimum raz na dwa lata audyt zewnętrzny systemu w dużych organizacjach, a co najmniej raz na cztery, pięć lat w mniejszych, jako dodatkowy czynnik bezpieczeństwa systemu.⁹¹

Nawet dobrze zaprojektowany i wdrożony system ocen powinien być regularnie audytowany aby możliwe było jego modyfikowanie (eliminacja błędów, rozwój w kierunku zmieniających się potrzeb firmy i załogi), niezbędne dla zachowania skuteczności jego działania. Audyt wewnętrzny jest skuteczny w organizacjach o wysoko rozwiniętych standardach jakościowych w zarządzaniu i organizacji pracy (nie chodzi tu wyłącznie o posiadane w tym obszarze certyfikaty jakości, lecz raczej o rzeczywiste możliwości obiektywnej oceny sytuacji i własnych narzędzi pracy). w firmach, które dopiero budują swoją siłę w tej materii, audyt zewnętrzny będzie zdecydowanie lepszym rozwiązaniem, niekoniecznie bardzo kosztownym.

Metody i techniki oceny

W literaturze przedmiotu spotyka się naprzemiennie stosowanie terminów „metoda oceniania” i „technika oceniania”. Tymczasem raczej nie jest to podejście prawidłowe⁹², wymienione pojęcia mają bowiem różne znaczenia.

I tak, **metoda oceniania** będzie opierające się na określonych zasadach teoretyczno-metodologicznych podejście do wartościowania cech, zachowań i efektów pracy. z kolei **technika oceniania** jest pojęciem węższym i oznacza sposób zbierania, rejestrowania oraz analizowania informacji będących podstawą oceny.

Biorąc pod uwagę przedmiot (kryteria) oceny wyróżnia się następujące metody oceny pracownika⁹³:

- **Ocena pracownika według cech** pracownika powinna być dokonywana głównie przed przyjęciem pracownika do pracy lub w przypadku, gdy ma on rozpocząć pracę na nowym stanowisku. w centrum uwagi znajduje się tu osobowość pracownika. Niestety ze względu na brak bezpośredniego związku między cechami osobowości i wynikami pracy, trudno jest stwierdzić, że

⁹¹ Ibidem

⁹² T. Listwan, Zarządzanie kadrami. Podręcznik. Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2006

⁹³ Ciekanowski Z., ibidem.

pracownik, który zostanie oceniony pozytywnie będzie osiągał dobre wyniki w pracy. Stosowanie tego podejścia wymaga, aby brać pod uwagę cechy, które uznaje się za ważne, istotne np. dążenie do dominacji, inteligencja, kreatywność - cechy szczególnie istotne na stanowiskach kierowniczych. Dużą uwagę powinno się też zwrócić na lojalność pracownika. Podejście to uznawane jest jednak jako zawodne.

- **Ocena według czynności - zachowań** (elementy behawioralne), polega na ocenie "co" i "jak" robi dany pracownik, tzn. bierze się pod uwagę sposób wykonywania czynności. Ocenia się więc nie osobowość jako taką lecz konkretne zachowania - istotne dla danego stanowiska. Należy zwrócić szczególną uwagę na dobrą znajomość danego stanowiska pracy. Dopiero, gdy wiadomo, jakie wymagania związane są z danym stanowiskiem oraz gdy znane są one pracownikowi można dokonywać oceny.
- **Ocena według wyników działania**, może być wykorzystywana, jako integralna część zarządzania przez cele, które oparte jest na zasadzie wytyczania celów na każdym stanowisku pracy lub zespołowi.

Istotną sprawą dla skuteczności oceny według wyników i czynności jest to, aby kryteria oceny spełniały następujące warunki:

- odpowiednia jednoznaczność, tzn. aby wszyscy rozumieli je jednakowo, aby nie zmieniały się w zależności od interpretacji,
- właściwa trudność realizacyjna i realność ich osiągnięcia, tzn. aby np. cele (zachowania) nie były zbyt łatwe bo nie są bodźcem motywacyjnym ani zbyt trudne bo budzą frustrację i zniechęcenie.
- przy formułowaniu celów (wzorców zachowań) powinni uczestniczyć pracownicy, których dotyczy ocena oraz ich przełożeni.⁹⁴

Inna klasyfikacja metod oceny, wyróżnia metody absolutne i metody relatywne.

⁹⁴ Ciekanowski Z., ibidem

Tabela 4: Zalety i wady metod oceny pracowników⁹⁵:

Metoda	Zalety	Wady
Ocena według cech	<ul style="list-style-type: none"> • istnieje możliwość wyboru indywidualności, • przybliżenie sylwetki pracownika, 	<ul style="list-style-type: none"> • trudność powiązań cech osobowości z wymaganiami na stanowisku, • technicznie trudna do przeprowadzenia,
Ocena według czynności	<ul style="list-style-type: none"> • przydatna na stanowiska, które wymagają rutyny w wykonaniu obowiązków, gdzie występuje niewielki zakres czynności, 	<ul style="list-style-type: none"> • dehumanizacja (niebezpieczeństwo przedmiotowego traktowania pracowników),
Ocena według wyników	<ul style="list-style-type: none"> • technicznie najłatwiejsza, 	<ul style="list-style-type: none"> • osiągnięcie dobrych wyników nie świadczy o tym, iż na innym stanowisku pracownik również osiągał będzie dobre wyniki, • w wynikach nie zawsze ujawniają się rzeczywiste możliwości pracowników, • ograniczony zakres stosowania, ponieważ nie dla wszystkich stanowisk możliwe jest sformułowanie celów.

Jeśli chodzi zaś o techniki oceny wyróżnia się dwie podstawowe grupy technik oceniania: metody relatywne (ocena dokonywana jest na podstawie porównywania pracowników), i metody absolutne (ocena polega na porównaniu wyników pracownika z ustalonymi standardami).

Wśród metod relatywnych wyróżniamy⁹⁶:

Ranking

Polega na szeregowaniu pracowników przez kierownika w określonym porządku — od najlepszego do najslabszego — według wcześniej ustalonego kryterium np. wydajności pracy, jakości pracy, niezawodności czy też dyspozycyjności pracownika. Pozytywną stroną jest niewątpliwie fakt, że technika ta jest mało skomplikowana i może być stosowana bez specjalnego przygotowania, jak również nadaje się do

⁹⁵ Ciekankowski Z., ibidem.

⁹⁶ <http://www.przepisnabiznes.pl/personel-i-zatrudnienie/techniki-oceny-pracownikow.html> - dostęp w dniu 19.10.2016

oceniań w małych grupach pracowniczych. Ranga tej techniki maleje wraz ze wzrostem liczebności ocenianej grupy, ponieważ rośnie czasochłonność związana z tworzeniem list rankingowych.

Metoda porównywania parami

Polega ona na dokonywaniu, w ramach wcześniej ustalonego kryterium, porównania każdego pracownika z każdym. Temu pracownikowi, na korzyść którego wypada porównanie, przyznaje się punkt. Po dokonaniu porównania parami wszystkich ze wszystkimi, oblicza się dla każdego pracownika liczbę pozytywnych wyborów, które następnie się sumuje i na tej podstawie tworzy się listę rankingową. Zaleca się wykorzystanie tej techniki w ocenianiu małych grup pracowniczych.

Metoda wymuszonego rozkładu

Polega ona na ustawieniu ocenianych pracowników w sposób odpowiadający określonemu rozkładowi - rozkładowi normalnemu. Oceniający przyporządkowuje każdego z ocenianych pracowników do określonego przedziału rozkładu normalnego. Otrzymuje listę klasyfikacyjną pracowników, na której 10% spośród wszystkich ocenianych znajduje się w przedziale osób ocenianych najwyżej i 10% w przedziale osób ocenianych najniżej, po 20% klasyfikuje się w przedziałach pracowników ocenianych powyżej i poniżej średniej oceny uzyskanej w danej grupie, 40% wypełnia przedział osób, które uzyskały średnią ocenę. Zaletą tej techniki jest to, że zmusza osobę dokonującą oceny do jej zróżnicowania oraz umożliwia identyfikację grup skrajnych w ogóle ocenianych pracowników, co ułatwia podejmowanie decyzji personalnych.

Z kolei wśród metod absolutnych wyróżniamy⁹⁷:

Assessment center

Istotą tej techniki jest dokonywanie porównawczej oceny małej grupy (6-12) osób przez zespół ekspertów w celu rozpoznania ich zdolności, cech osobowości, zachowań oraz stymulowanie pożądanego kierunku ich rozwoju. Procedura oceniania polega na:

⁹⁷ <http://www.przepisnabiznes.pl/personel-i-zatrudnienie/techniki-oceny-pracownikow.html> -dostęp 18.10.2016r.

- 1) wyborze kandydatów, którzy mają być oceniani oraz oceniających ekspertów, a także na ustaleniu wymogów i cech zachowań, przygotowaniu sesji,
- 2) przeprowadzeniu treningu oceniających, dostarczeniu informacji dla ocenianych oraz przygotowanie zestawu ćwiczeń,
- 3) przeprowadzeniu sesji oceniającej, w czasie której uczestnicy wykonują przygotowane ćwiczenia,
- 4) analizie wyników oceniania, dokonywanej przez zespół ekspertów,
- 5) omówieniu wyników oceniania z uczestnikami,
- 6) rozmowie, której celem jest dalszy rozwój kariery zawodowej ocenianego oraz podjęciu odpowiednich decyzji personalnych.

Listy kontrolne

Technika ta polega na wyborze przez osobę oceniającą z określonej liczby opisów możliwych zachowań pracowników tego zachowania, które najlepiej odpowiada zachowaniu osoby ocenianej. Uzyskane informacje są analizowane przez eksperta lub zespół oceniający i na tej podstawie formułuje się ocenę pracownika.

Cechą pozytywną tej techniki jest to, że poszczególnym opisom zachowań przyporządkowana jest określona liczba punktów, co umożliwia przenoszenie wyników oceny na skale i profile sylwetki pracownika. Natomiast negatywnym aspektem jest znaczna czasochłonność związana z przygotowaniem opisów zakresów czynności ocenianych pracowników i odpowiadających im możliwych wariantów zachowań.

Metoda 360 stopni

Jest to technika oceniająca wydajność pracownika. Polega na ocenieniu pracownika przez tych wszystkich, z którymi dany pracownik wchodzi w kontakt wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa. Osoby oceniające to: współpracownicy, przełożeni, podwładni, specjaliści do spraw personalnych, klienci wewnętrzni, klienci zewnętrzni, a także pracownik dokonujący samooceny.

Pozytywną stroną tej metody jest zwiększenie poziomu obiektywizmu w ocenianiu oraz tworzenie korzystnych warunków do partycypacji pracowników w życiu organizacji. Promuje się także filozofię zarządzania w duchu marketingu personalnego, ale wymaga to zaangażowania ze strony uczestników oceny.

Metoda 180 stopni

Sposób oceny pracownika dokonywany według informacji zbieranych z dwóch źródeł: samooceny pracownika i oceny dokonanej przez przełożonego.

Ocena opisowa

Polega ona na udzieleniu przez przełożonego odpowiedzi na pytania:

- jak pracuje podwładny?
- jakie są przyczyny osiągnięcia przez niego zadowolających lub niezadowolających wyników w pracy?
- jakie są mocne i słabe strony osoby ocenianej?
- czy pracownik posiada wymagane kwalifikacje oraz czy i gdzie występują luki w jego potencjale pracy?

Pozytywną stroną tej techniki jest możliwość wszechstronnego ocenienia pracownika oraz uzasadnienia oceny. Negatywną zaś ograniczona możliwość dokonywania porównań oraz dowolność formy, co powoduje, że wyniki oceniania są trudne do porównania.

Warunkiem prawidłowej oceny opisowej jest posiadanie przez osobę dokonującą oceny niezbędnej wiedzy na temat oceniania oraz wprawy w sporządzaniu opisów.

Portfolio personalne

Polega na zestawieniu w układzie dwuwymiarowym ocenianych pracowników ze względu na osiągnięte przez nich rezultaty pracy oraz ich możliwości rozwojowych, które można określić mianem potencjału pracy.

Do niewątpliwie pozytywnych stron tej techniki należy uproszczenie oceniania poprzez skoncentrowanie się na dwóch zasadniczych kryteriach, których dobór wynikać powinien z celu oceniania. Technika ta daje także możliwość równoczesnego uwzględniania w ocenie aspektów dotychczasowej aktywności pracowników jak również ich potencjalnych możliwości rozwoju, czyli określenie efektów jak i potencjału pracy.

Skale kwalifikacyjne

Do najbardziej rozpowszechnionych technik oceniania należą skale kwalifikacyjne. Umożliwiają one identyfikację natężenia określonych cech pracowników na podstawie kilkustopniowej skali. Najczęściej stosowane są skale pięciostopniowe,

jakkolwiek spotkać można również skale bardziej rozbudowane, np. siedmio- lub dziesięciostopniowe. Różne są także poglądy na temat tego czy liczba stopni na skali powinna być parzysta, czy nieparzysta. Przy skalach nieparzystych może występować u niektórych oceniających skłonność do uśredniania oceny, unikania zróżnicowania ocenianych pracowników. Można temu jednak przeciwdziałać poprzez stosowanie skal mieszanych lub unikanie używania terminów typu „średnio”, lub „przeciętnie”.

Przykłady skal:

- przymiotnikowe, punktowe lub liczbowe - osoba oceniająca zobowiązana jest przy każdym kryterium postawić (zaznaczyć) stopień, który jej zdaniem najlepiej charakteryzuje sposób pracy ocenianego pracownika. Bardzo często punkty są opisywane, dla lepszego zrozumienia oceny,
- graficzne, behawioralne - ich podstawę stanowi analiza zadań mających szczególne znaczenie na danym stanowisku pracy. Następnie dokonuje się opisu związanych z tym zachowań. Określa się przejawy zachowań pożądanых i niepożądanych.),
- mieszane - bieguny skali opisane są słownie. Pozostała część skali (środek) opisana jest numerycznie (punktowo). Oceniający dokonuje oceny pracownika pod względem ustalonego wcześniej kryterium (kryteriów)

Przykłady skal:⁹⁸

Skala przymiotnikowa dla kryterium „umiejętność nawiązywania kontaktów”					
znakomita	dobra	zadowalająca	słaba		
Skala przymiotnikowa dla kryterium „współpraca z klientami”					
wyniki słabe lub nieakceptowalne	wymagana poprawa	spełniający oczekiwania	przewyższający oczekiwania		
Skala punktowa dla kryterium „samodzielność w realizacji zadań”					
6	5	4	3	2	1
Skala graficzna „ogólna ocena wyników pracy”					
U	M	F	E	S	
nie do przyjęcia	poniżej wymaganych	w pełni zgodna z wymaganiami	powyżej wymaganych	celująca	
Skala behawioralna					
Zachowania pożądane	prawie zawsze			prawie nigdy	
Prawidłowo reaguje na potrzeby klientów	5	4	3	2	1
Zachowania niepożądane					
Nie reaguje na oczekiwania i potrzeby klientów	5	4	3	2	1

⁹⁸ Na podstawie: "Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika", pod red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 2000 r.).

Metoda porównywania ze standardami

Polega ona na dokonywaniu porównań rezultatów pracy ocenianych pracowników z ustalonymi wcześniej standardami, które mogą odnosić się do: ilości pracy, jakości pracy, czasu pracy, oszczędności narzędzi i materiałów czy terminowości wykonania określonych zadań.

Procedura oceniania tą techniką tworzy charakterystyczny cykl, na który składają się:

- 1) określenie standardu,
- 2) mierzenie uzyskanych wyników,
- 3) dostarczenie pracownikowi informacji zwrotnej o wynikach pracy,
- 4) analiza przyczyn osiągnięcia lub nie osiągnięcia przyjętych standardów.

Pozytywną stroną prezentowanej techniki jest możliwość obiektywizacji oceny, którą odnosimy do wcześniej ustalonego modelu — wzorca. Ograniczeniem jest zakres jej stosowania do pracowników wykonujących prace, których efekty dają się kwantyfikować i jednoznacznie przyporządkować poszczególnym osobom ocenianym. Należy również zwrócić uwagę, iż uzyskane informacje odnoszą się wyłącznie do przeszłości, określają przydatność pracownika na dotychczas zajmowanym przez niego stanowisku pracy, nie mówią natomiast o innych jego potencjalnych możliwościach.

Technika wydarzeń krytycznych

Polega na sporządzaniu przez przełożonego zapisów „na gorąco” o zachowaniach ocenianych pracowników, które odbiegają od tzw. zachowań normalnych na plus i na minus. Pozytywną stroną tej techniki jest możliwość bieżącego tworzenia rejestru sukcesów i niepowodzeń ocenianych pracowników, które mogą stanowić podstawę do sformułowania opinii o pracowniku, jak również przeciwdziałanie występującej u wielu kierowników skłonności do uśredniania ocen swoich podwładnych dla tzw. świętego spokoju.

Istnieje natomiast niebezpieczeństwo, że kierownik kierując się emocjami może rejestrować tylko potknięcia pracownika lub tylko jego osiągnięcia.

Zarządzanie przez cele

W metodzie tej wyznacza się cele, które mają być osiągnięte w określonym czasie (najczęściej trzy miesiące), a następnie oceniany i oceniający na końcu wyznaczonego okresu dokonują podsumowania, na ile wyznaczone cele zostały

osiągnięte. Oceny dokonuje w pierwszym rzędzie pracownik oceniany — jego samoocena jest przedmiotem dyskusji z osobą dokonującą oceny (przełożonym) i na jej podstawie obie zainteresowane strony wyznaczają nowe cele do osiągnięcia. Metoda ta zapewnia możliwość partycypacji ocenianego, jednoznacznego sprecyzowania oczekiwanych wyników oraz możliwość samokontroli, co sprzyja podnoszeniu motywacji ocenianego i pozwala kierować rozwojem danego pracownika określając przyszłą przydatność pracownika dla przedsiębiorstwa. Podstawą oceny może być oczekiwany okres zatrudnienia w latach, faza kariery zawodowej, zdolność do świadczenia szczególnie wartościowych rodzajów usług dla firmy.

Ocena pracowników w zależności od podmiotu oceniającego

W zależności od rodzaju podmiotu oceniającego możemy wyróżnić następujące rodzaje oceny pracownika⁹⁹:

- jednoszczeblowe
 - nie jest czasochłonna i kosztowna, bo w ocenie uczestniczy tylko jedna osoba
 - pracownik jest jednostronnie oceniany co może prowadzić do stronniczości
 - brak jest informacji jak pracownik postrzegany jest przez innych pracowników, grupę,
 - analiza mocnych i słabych stron pracownika nie jest wnikliwa i nie pozwala na wyciągnięcie poprawnych wniosków.
- wieloszczeblowe
 - dostarcza obszernych informacji o wynikach pracy i zachowaniach pracowników,
 - pomaga zidentyfikować źródła problemów nieprawidłowo funkcjonujących pracowników i działów,
 - określa obszary gdzie wymagane są zmiany,
 - jest doskonałym źródłem do podejmowania decyzji dotyczących ruchów osobowych w przedsiębiorstwie, podejmowania decyzji płacowych oraz określania ścieżek rozwoju i kariery dla pracowników,

⁹⁹ Ciekanowski Z., ibidem.

- gdy w ocenie pracownika uczestniczą klienci uzyskujemy także informacje o przedsiębiorstwie, co pomaga przy projektowaniu stanowisk pracy i procesów w działach sprzedaży oraz obsługi klienta.

Tabela 5: **Wady i zalety podmiotów oceniających**¹⁰⁰

Oceniający	Zalety	Wady
Bezpośredni przełożony	<ul style="list-style-type: none"> • bezpośredni przełożony ma na ogół bliski kontakt z pracownikiem, obserwuje go na bieżąco, wie jak sobie radzi w pracy. 	<ul style="list-style-type: none"> • może dojść do konfliktów i pogorszenia stosunków z pracownikami, • ocena stronicza, • nie powinna być stosowana, jako jedyna forma oceny pracownika.
Specjalista Ds.personalnych	<ul style="list-style-type: none"> • ocena dotyczy głównie kwestii związanych z dyscypliną pracy, • ocena obiektywna. 	<ul style="list-style-type: none"> • brak znajomości pracownika i jego pracy, • nie powinna być stosowana jako jedyna forma oceny pracownika.
Ekspert zewnętrzny	<ul style="list-style-type: none"> • stwarza gwarancję poufności, • służy fachową wiedzą, • czuwa nad prawidłowym przebiegiem procesu oceniania. 	<ul style="list-style-type: none"> • brak znajomości pracownika i jego pracy

¹⁰⁰ Ciekanski Z., ibidem.

Oceniający	Zalety	Wady
Sam oceniany (samoocena)	<ul style="list-style-type: none"> • uczy odpowiedzialności, zwiększa akceptację wyników oceny, • rozwija się konstruktywne i samokrytyczne myślenie, • uczy kontrolowania poziomu własnej pracy, gromadzenia danych o niej i porównywania oraz analizowania z wynikami uzyskanymi poprzednio, • samoocena ma przyczynić się do samodzielności pracowników w rozwiązywaniu problemów i naprawiania błędów, • pracownicy czują się odpowiedzialni za własny rozwój zawodowy. 	<ul style="list-style-type: none"> • brak obiektywizmu, • pojawia się zagrożenie przeceniania lub negowania swoich sukcesów, • powinna być traktowana, jako uzupełnienie oceny dokonanej przez przełożonego, • aby samoocena była wiarygodnym źródłem informacji o pracowniku i jego pracy ważne jest opracowanie specjalnego, przeznaczonego tylko do samooceny formularza.
Współpracownicy	<ul style="list-style-type: none"> • ocena pozwala określić takie kryteria jak umiejętność pracy w zespole, życzliwość, chęć pomocy itp. • możliwość porównania różnych ocen, świadczy o kulturze organizacyjnej, • współpracownicy znają ocenianego pracownika najlepiej i wiedzą o nim najwięcej. 	<ul style="list-style-type: none"> • ryzyko wystąpienia zakłóceń w relacjach międzyludzkich spowodowanych koniecznością wzajemnego oceniania, • ocena może być niesprawiedliwa, stronnicza, może wystąpić zjawisko konformizmu grupowego, czyli pracownik porównywany jest do grupowych standardów,

Oceniający	Zalety	Wady
		<ul style="list-style-type: none"> • polecana głównie gdy ocena jest dokonywana tylko przez przełożonego jako uzupełnienie, • nie jest wskazane poleganie wyłącznie tylko na wynikach oceny grupowej.
Bezpośredni przełożony wraz z przełożonym wyższego szczebla	<ul style="list-style-type: none"> • przełożony wyższego szczebla często postrzega ocenianego pracownika, jako fragment struktury organizacyjnej i ocenia całokształt jego pracy, jej znaczenie dla przedsiębiorstwa. 	<ul style="list-style-type: none"> • często ocena wydana przez przełożonego wyższego szczebla ogranicza się do podpisania oceny wystawionej przez bezpośredniego przełożonego, • brak jest bezpośredniego kontaktu przełożonego z ocenianym pracownikiem, • ocena może być dokonana na podstawie wystawionej już oceny przez bezpośredniego przełożonego.
Klienci, kontrahenci	<ul style="list-style-type: none"> • ocena pozwala określić oczekiwania i stopień zadowolenia klientów oraz czy ich wymagania co do obsługi i pracowników się zmieniły 	<ul style="list-style-type: none"> • trudności z uzyskaniem takiej oceny – klienci i kontrahenci niechętnie wypełniają ankiety lub formularze ocen.

Błędy popełniane w procesie oceniania¹⁰¹:

Ocenianie pracowników jest kluczowym elementem zarządzania zasobami ludzkimi, jednak nieumiejętnie przeprowadzone może wyrządzić więcej szkód niż korzyści.

Aby ocena pracownicza była wartościowa, musi być obiektywna. w procesie oceniania można niestety zetknąć się subiektywizmem oceniającego i sytuacyjnym charakterem oceny. Błędy, które popełniają osoby oceniające można podzielić na dwie grupy:

Błędy techniczne

- Niedopracowanie celów, zasad i metod oceniania;
- Brak klarownych dla ocenianego kryteriów oceny – pracownik nie wie, według jakich kryteriów będzie oceniany;
- Nieprzestrzeganie ustalonych procedur;
- Niewłaściwie dobrane i opracowane kryteria;
- Brak konsekwencji w stosowaniu przyjętych kryteriów i zasad oceniania;
- Zbyt duży pośpiech w ocenie (w jej formułowaniu i przekazywaniu);
- Odebranie osobie ocenianej możliwości samooceny i wymiany poglądów.

Błędy w sztuce oceniania (błędy psychologiczne):

- **Efekt faworyzowania** – stawianie lepszych ocen pracownikom, którzy są sympatyczni i lubiani przez oceniającego; ocenianie w sposób bardziej surowy tych, których osobowość nie odpowiada przełożonemu;
- **Efekt hierarchii** – przypisywanie wyższych ocen osobom, które stoją wyżej w hierarchii służbowej;
- **Efekt „aureoli”** („*efekt halo*”, błąd oślepienia) – uogólnianie oceny pracownika przez pryzmat jednej cechy pozytywnej, np. osoby o atrakcyjnym wyglądzie są oceniane jako bardziej uczciwe;
- **Efekt Horna** (efekt diabelski) – uogólnianie oceny pracownika przez pryzmat jednej cechy negatywnej, np. osoby spóźniające się do pracy mogą być oceniane fałszywie niżej w pozostałych kryteriach niż osoby punktualne;

¹⁰¹ Na podstawie: Zarządzanie kadrami, pod red. Tadeusza Listwana, Wyd. C.H. Beck, Warszawa, 2009, Korach R.: Profesjonalna ocena pracownika, HELION, Gliwice 2009. <http://biznurse.pl/ocenianie-pracownikow/bledy-w-procesie-oceniania-pracownikow> dostęp w dniu 1.08.2016r.

- **Efekt etykietowania** („szufladkowanie”) – pochopte, na podstawie pojedynczych zachowań, przypisanie ludziom stałych cech, np. gdy ktoś raz pokłóci się z kolegą oceniany jest jako kłótlivy – generalizowanie);
- **Atrybucje na podstawie podobieństwa** – wnioskowanie o cechach ocenianego na podstawie cech osób podobnych pod jakimś względem do niego;
- **Efekt podobieństwa** – bardziej lubimy osoby, które są pod jakimś względem do nas podobne, w związku z czym te osoby mogą zostać lepiej ocenione;
- **Efekt konfabulacji** – w przypadku bardzo słabej znajomości ocenianego pracownika, oceniający może „uzupełniać luki pamięciowe” (zmyślać) stereotypami lub danymi pochodzącymi z obserwacji pracy osób podobnych;
- **Konformizm** – uleganie w ocenie wpływowi innych (np. grup – efekt publiczności lub osób ważnych);
- **Tendencja do uśredniania wyników** – wg wielu oceniających oceny średnie są najbezpieczniejsze, ponieważ w takim wypadku trudno udowodnić niesprawiedliwość;
- **Zbytńia łagodność** – zbytńia pobłażliwość w wydawaniu ocen; spowodowana np. chęcią nie pogorszenia stosunków międzyludzkich;
- **Zbytńia surowość** – chęć podniesienia swojego autorytetu, uchodzenia za osobę stanowczą i bardzo wymagającą;
- **Mechanizm projekcji** – przypisywanie osobie ocenianej własnych myśli, poglądów i zachowań;
- **Błąd atrybucji przyczynowych** – fałszywa interpretacja zachowań pracownika polegająca na nieznanym intencji leżących u podstaw ludzkich zachowań, lecz jedynie skutku działań, np. uznanie działania pracownika jako złe, które było skutkiem wyjątkowo niefortunnego zbiegu okoliczności zewnętrznych (oceniający nie znał tych okoliczności);
- **Posługiwanie się starymi lub niepełnymi danymi;**
- **Brak obiektywizmu** – ocenianie osób i zjawisk przez pryzmat własnych doświadczeń i przekonań (subiektywnie, nie potwierdzając danej oceny faktem, przykładem);
- **Dogmatyzm** – przekonania osób oceniających, których nie są w stanie zmienić nawet najlepsze wyniki osiągnane przez pracownika,

np. przeświadczenie, że młodzi pracownicy nie powinni podejmować odpowiedzialnych zadań (stereotypy);

- **Błąd Pigmaliona** (samospełniająca się przepowiednia) – jeśli pracodawca będzie traktował swoich podwładnych jako leniwych, nieodpowiedzialnych i wymagających stałego nadzoru, jest bardzo prawdopodobne, że tacy właśnie się staną;
- **Efekt pierwszego wrażenia** – błędy i sukcesy pierwszego wrażenia wywierają większy wpływ na ocenę niż te, które nastąpiły później;
- **Transfer stereotypu estetycznego** – osoby przystojne i eleganckie są oceniane wyżej niż osoby, których wygląd zewnętrzny nie jest aż tak pociągający;
- **Efekt kontrastu** – idealnie obrazuje go stwierdzenie, że gołąb wśród wróbli będzie postrzegany jako potężny, ale pośród jastrzębi wyda się mały i słaby;
- **Efekt ostatniej chwili** – branie pod uwagę tylko i wyłącznie ostatnich sukcesów i porażek, nie uwzględniając wyników pracy osiągniętych przez cały okres oceny;
- **Efekt potrzeby firmy** – ocenianie pracowników w taki sposób, aby wynik oceny uzasadnił takie, a nie inne traktowanie pracowników przez pracodawcę w sytuacji np. zwolnienia, awansu, podwyżki, (lub ich braku).

Błędy w ocenie prowadzą do:

- niewykorzystania potencjału pracowników;
- niesprawiedliwej polityki kadrowej (przyznanie nagród i kar niewłaściwym osobom);
- procedury, która zamiast motywować – demotywuje i zastrasza;
- pogorszenia relacji interpersonalnych;
- spadku wydajności pracy;
- nie osiągnięcia zamierzonego celu;
- nie wykorzystania w pełni możliwości oceny;
- wysunięcia błędnych wniosków i opracowania strategii organizacyjnej nie odnoszącej sukcesu.

Co oceniający powinien zrobić, aby uniknąć błędów podczas oceny?:

- znać rodzaje błędów i umieć je rozpoznawać w praktyce;
- nie oceniać pod wpływem emocji;

- brać pod uwagę samoocenę pracownika;
- dyskutować z pracownikiem, a nie tylko trzymać się swojej wersji;
- mieć argumenty potwierdzające ocenę (fakty, przykłady zachowań w konkretnych sytuacjach);
- przyłożyć się do oceny – nie oceniać pochopnie, lecz dokładnie wszystko przemyśleć;
- sporządzać regularne notatki o sukcesach i niedociągnięciach pracowników (tak, aby nic później nie umknęło);
- w razie wątpliwości, prosić o pomoc (np. zapytać o zdanie współpracowników lub klientów);
- potrafić przyznać się do swojego błędu.

Opracowanie: Mariusz Kubat
Doradca zawodowy
CliPKZ Łódź

Bibliografia:

1. Juchnowicz M. i in., Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi. Wyd. Poltext, Warszawa 2003, s.141
2. Ciekanowski Z., Proces oceniania pracowników w nowoczesnej Organizacji. W: Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza. Kwartalnik. Nr 3/2012.
3. Olkowski J., „Żywe” systemy ocen pracowniczych. W: Personel i Zarządzanie nr 6 z 2016r.
4. T. Listwan, Zarządzanie kadrami. Podręcznik. Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2006
5. Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie , ekonomika", pod red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 2000 r
6. Zarządzanie kadrami, pod red. Tadeusza Listwana, Wyd. C.H. Beck, Warszawa, 2009, Korach R.: Profesjonalna ocena pracownika, HELION, Gliwice 2009.

Netografia:

1. Czytelnia cnbop.pl
<http://czytelnia.cnbop.pl/czytelnia/29/313> dostęp w dniu 1.08.2016r.

2. Techniki oceny pracowników - PrzepisNaBiznes.pl
<http://www.przepisnabiznes.pl/personel-i-zatrudnienie/techniki-oceny-pracownikow.html> dostęp w dniu 1.08.2016r.
3. Błędy w procesie oceniania pracowników - bizNurse
<http://biznurse.pl/ocenie-pracownikow/bledy-w-procesie-ocenia-pracownikow> dostęp w dniu 1.08.2016r.

Najczęstsze błędy w zarządzaniu zespołem.

Bycie szefem nie jest łatwym zadaniem. Obecnie oczekiwania wobec menadżerów czy szefów są tak ogromne, że daleko wykraczają poza tradycyjne elementy zarządzania zespołem, takie jak: delegowanie i wyznaczanie powierzonych zadań, udzielanie informacji zwrotnej czy włączanie pracownika w ustalenia celów jego zadań. Współczesny menedżer funkcjonuje pod silną presją, a jego działania są nieustannie poddawane szczegółowym analizom całego zespołu i otoczenia firmy. Zarządzanie ludźmi z jednej strony wymaga wyznaczania wysokich standardów i kontrolowania podwładnych, z drugiej strony wiadomo, że dobrych wyników nie uzyska się poprzez przymus i nakazy, gdyż w dzisiejszych czasach pracownicy po prostu nie tolerują takiego podejścia. Rola menedżera, sprowadzająca się tylko do wydawanie poleceń i rozliczanie zespołu z wyników wzbudza sprzeciw i ostatecznie przynosi efekt przeciwny do zamierzonego. Zbyt wymagający i kontrolujący szef

nie cieszy się dobrą reputacją wśród podwładnych, z drugiej strony nie powinien być on także zbyt pobłażliwy i tolerancyjny, gdyż w ten sposób również nie zbuduje autorytetu w zespole. w zarządzaniu wciąż pokutują różne mity i półprawdy, np. że najlepszym motywatorem są pieniądze, że życie prywatne pracownika nie może wpływać na życie zawodowe, że systemy ocen poprawiają wydajność i efektywność pracy podwładnych, etc.

Błędy w zarządzaniu zespołem prowadzą do marnotrawstwa czasu i energii, wzbudzają negatywne emocje, pozbawiają pracowników niezależności i samodzielności oraz nie dopuszczają do głosu kreatywności, tak niezbędnej do przetrwania każdej firmy w niepewnych ekonomicznie czasach.

Stylów kierowania pracownikami jest wiele, traktuje o tym szeroko dziedzina zarządzania, jaką jest zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL), na potrzeby tego artykułu można wymienić **trzy podstawowe typy**¹⁰²:

¹⁰² http://nop.ciop.pl/m5-2/m5-2_1.htm - dostęp 28.X.2016r.

Autokratyczny styl kierowania

Cechą charakterystyczną stylu autokratycznego jest założenie, że naturalną tendencją człowieka jest uchylanie się od pracy i powierzanych mu obowiązków oraz minimalizowanie wysiłku, wkładanego w ich wykonywanie. Rolą przełożonych jest więc przyjęcie stanowiska szefa wymagającego i surowego, co pozwoli na egzekwowanie zadań. Kadra zarządzająca powinna kierować zespołem pracowników poprzez wydawanie rozkazów i pilnować, aby zostały one wykonane. Osoba kierująca samodzielnie przydziela pracownikom konkretne zadania, skupiając się przede wszystkim na jakości ich wykonania. Wobec podwładnych o wiele częściej stosuje się kary niż nagrody. Styl ten przekłada się na dużą efektywność pracy, jest ona jednak pozbawiona kreatywności i wkładu własnego pracowników. W przypadku tego stylu kierowania nie ma bowiem miejsca na inwencję twórczą oraz oryginalność proponowanych pomysłów. Jest to styl nastawiony na zadania, pomijany jest tu czynnik ludzki, ponieważ pracownik traktowany jest jako narzędzie wykonywania zadań. Pracownicy wykonują je z niewielką motywacją, efektywnie pracują jedynie w momencie bezpośredniego nadzoru osoby przełożonej. Stosowanie stylu autokratycznego na dłuższą metę odbija się negatywnie na stosunkach wewnątrzgrupowych, gdzie dochodzić może do rywalizacji i zachowań agresywnych. Jeśli kierownik autokratycznie zarządza grupą pracowniczą, prowadzi to do wyzwolenia w niej zachowań agresywnych. Są one skierowane na inne zespoły pracownicze lub na współpracowników (np. szukanie „koźłów ofiarnych”, na których zrzuci się odpowiedzialność za niepowodzenia bądź kary). Przejawom agresji może także towarzyszyć apatia. Pracownicy nie przejawiają ani zainteresowania pracą, ani jakichkolwiek własnych inicjatyw w celu jej poprawy. w stosunku do kierownika są ulegli i podporządkowani. Zadowolenie z pracy w grupie zarządzanej autokratycznie jest bardzo małe, a pracownicy często przeżywają frustracje, gdyż nie mają możliwości zaspokajania własnych potrzeb. Sytuacjami, w jakich stosowanie tego stylu jest najbardziej efektywne są: praca pod presją czasu oraz wykonywanie zadań w momencie zagrożenia, na przykład w czasie wojny lub katastrof naturalnych. Tego rodzaju stylu zarządzania nie wytrzymują pracownicy o wysokich kwalifikacjach, z wysokim poczuciem własnej wartości, tacy, dla których w pracy ważna jest swoboda działania i podejmowanie samodzielnych decyzji. Natomiast taki styl kierowania dobrze odbierają osoby, które wolą mieć jasno określone zadania do

wykonania i wyznaczony czas, a ich odpowiedzialność ogranicza się jedynie do wąskiego zakresu czynności, np. pracownicy produkcji.

Liberalny styl kierowania

Styl liberalny to styl kierowania nastawiony na pozostawienie pracownikom całkowitej swobody, zarówno jeśli chodzi o wybór celów działania, jak i sposobów, za pomocą których będą one realizowane. Pracownicy wszelkie decyzje podejmują samodzielnie, przełożony nie ingeruje w ich pracę i nie ocenia jej. w niektórych źródłach styl liberalny określa się mianem zaprzeczenia istoty procesu kierowania. W wielu przypadkach mamy do czynienia z małą efektywnością pracy grupy, wykonanie zadań cechuje niska jakość, a wśród pracowników panuje atmosfera dezintegracji. w sytuacji liberalnego kierowania grupą bardzo często tworzy się w niej nieformalna struktura władzy ze swoim przywódcą. z reguły taki przywódca przejawia skłonności do wymuszania posłuszeństwa, charakterystyczne dla zarządzania autokratycznego. Większość pracowników czuje niechęć do takiego sposobu kierowania ich pracą; ich zadowolenie z pracy jest właściwie zerowe.

Demokratyczny styl kierowania

Trzecim stylem jest styl demokratyczny, którego istotą jest postrzeganie zespołu jako całości, która jest zintegrowana poprzez wspólny cel. Osoba kierująca z jednej strony dąży do wykonania zadań w sposób jak najbardziej efektywny, ale z drugiej pozostawia pracownikom wiele swobody i jest otwarta na dialog z nimi. Przekłada się to na pozytywną atmosferę w zespole oraz zaufanie do przełożonego. Wybór stylu kierowania optymalnego względem sytuacji jest kluczową kwestią przy dbaniu o efektywność wykonywanych przez pracowników działań.

Styl ten zakłada, że przeciętny pracownik chętnie poświęca swoje umiejętności i energię na realizację celów, które uzna za własne. Potrafi być twórczy i odpowiedzialny w wykonywaniu swoich zadań organizacyjnych. Podwładni mają więc prawo udziału w podejmowaniu decyzji, a menedżer określa jedynie cel działania, który pracownicy realizują wybierając sposób uważany za najbardziej odpowiedni. Rolą kierownika, który preferuje styl demokratyczny jest zachęcanie zespołu do podejmowania decyzji dotyczących celu i sposobu wykonywania pracy, proponowanie alternatywnych form rozwiązywania problemów, przy czym ostateczna ich akceptacja zależy od grupy, pozostawianie podziału pracy samym pracownikom,

formułowanie pochwał i uwag krytycznych pod adresem podwładnych na podstawie obiektywnych kryteriów oraz zachęcanie pracowników do wyrażania swoich pomysłów i opinii. Jednak, nieumiejętne kierowanie demokratyczne może powodować zbyt duże skupienie władzy w rękach członków zespołu, co może skutkować rozbieżnością między interesami firmy a interesami pracowników. Demokratyczny styl kierowania sprzyja lepszej jakości pracy, jednak jej efektywność jest mniejsza niż w przypadku zarządzania autokratycznego. Przy tym sposobie przewodzenia grupie, pracownicy wykazują dużą motywację do pracy. Demokratyczny styl kierowania przyczynia się do wzrostu spójności grupy pracowniczej. Relacje między pracownikami z przełożonym często oparte są na życzliwości i przyjaźni. Zadowolenie z pracy w takim zespole jest bardzo duże. Stosowanie demokratycznego stylu kierowania jest właściwe w odniesieniu do pracowników wysoko wykwalifikowanych, aktywnych, kreatywnych, którzy posiadają dużą potrzebę niezależności i swobody działania. Natomiast pracownicy nastawieni na pracę prostą, odtwórczą, oczekujący dokładnych wskazówek mogą czuć się zagubieni przy takim stylu zarządzania.

Z badań i analiz ¹⁰³ wynika, że w obszarze błędów oraz niespełnianych oczekiwań przez menedżerów jest duża grupa zachowań, które można zakwalifikować do działań coachingowych menedżera, takich jak: rozmowy o celach, włączanie pracownika w uzgadnianie planów działań, samodzielne znajdowanie pomysłów na działania, rozszerzanie odpowiedzialności, ustalania kryteriów oceny działań czy systematycznych rozmów monitorujących.

Kolejnym obszarem, gdzie widoczny jest niedobór w spełnieniu oczekiwań to obszar przekazywania informacji i budowania świadomości biznesowej podwładnych. Dotyczy to tematów takich jak: komunikowanie celów organizacji, określania celów pracy pracownika czy ustalania roli pracownika w realizacji celów organizacji. Następnym problemem menadżerów jest nieumiejętne stawianie wymagań i rozliczanie z ich realizacji. Głównymi problemami z tym związanymi są kwestie, takie jak: uzgadnianie celów i planów działań, określanie odpowiedzialności i uprawnień, ustalanie kryteriów oceny wykonania uzgodnionych działań czy precyzyjnego delegowania zadań.

¹⁰³ <http://hrstandard.pl/2012/07/11/czy-wiesz-czego-oczekuje-od-ciebie-twoj-pracownik-2/> - dostęp 28.X.2016r.

Jeszcze jednym, dość powszechnym błędem jest nadmierny dyrektywizm menedżerów w wyznaczaniu zadań, czyli blokowanie samodzielności podwładnych. Jak się okazuje, typowy szef sam najlepiej wie, co należy robić i potrzebuje bardziej wykonawców swoich pomysłów na działania, niż pomysłów zespołu. Jest to pokłosie dawnego podejścia do zarządzania ludźmi, która jednak jest stale obecna w wielu firmach czy instytucjach. Obecnie wprowadzana jest w zarządzanie ludźmi filozofia bycia menedżerem skutecznego zespołu, która propaguje uruchamianie potencjału zespołu do samodzielnego myślenia i odpowiedzialności za podejmowane działania, w miejsce dyrektywnego wyznaczania zadań i posiadania przez menedżerów rozwiązań na większość problemów.

Niestety, wśród najczęściej występujących patologicznych zachowań kierownictwa w wielu organizacjach zarówno prywatnych, jak i państwowych jest mobbing. Okazuje się, że mobbing istnieje przede wszystkim w instytucjach, w których pewne osoby skupiają w swoich rękach nadmierną władzę. Nie musi ona mieć wcale charakteru formalnego, może być nieformalna, a wtedy staje się bardziej niebezpieczna, gdyż nie ograniczają jej żadne przepisy. Organizacje zajmujące się wspieraniem i pomocą ofiarom mobbingu uznały, że dla rozpoznania tej patologii wymienione poniżej zjawiska nękania i prześladowania psychicznego występować muszą przez co najmniej pół roku i pojawiać się systematycznie przynajmniej raz w tygodniu. Zjawisko mobbingu w miejscu pracy istnieje od dawna, ale dopiero na początku lat 80-tych XX wieku zostało bliżej rozpoznane i zbadane przez urodzonego w Niemczech, mieszkającego w Szwecji doktora psychologii pracy Heinza Leymanna. Leymann wprowadził po raz pierwszy termin mobbing¹⁰⁴. Nazwa pochodzi od angielskiego słowa mob - co oznacza motłoch, tłuszcę lub rzucanie się w tłum na kogoś. Termin ten stosowany w Europie i USA dotyczy tylko przemocy w pracy, natomiast w Anglii i Australii używa się określenia bullying wspólnego dla przemocy w szkole i w pracy. Istnieje też określenie harassment (nękanie). Pamiętaj należy, że polskie prawo surowo zabrania stosowania tego typu praktyk. Regulację mobbingu do kodeksu pracy wprowadzono ustawą z dnia 14 listopada 2003 roku o zmianie ustawy- Kodeks pracy oraz o zmianie niektórych innych ustaw- (Dz.U. nr 213, poz. 2081). Zgodnie z definicją zawartą w art. Art. 943 k.p. mobbing oznacza

¹⁰⁴ www.wszib.edu.pl/_pliki/kola_naukowe/kolo_prawnikow/spotkanie1.do -- dostęp 28.X.2016r.

działania

lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękaniu lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników. Dla pełnego zobrazowania czym jest mobbing warto w tym miejscu przytoczyć również inne definicje. Uznaje się bowiem że mobbing w miejscu pracy lub w związku z pracą polega na wrogim i nieetycznym, systematycznie powtarzającym się zachowaniu, skierowanym wobec jednej lub kilku osób, której rezultatem jest psychiczne, psychosomatyczne i społeczne „wyniszczenie” pracownika. Mobbing również bywa definiowany jako bezprawne, systematyczne i długotrwałe zachowania osób będących członkami pewnego zespołu ludzi, podejmowane bez powodów lub z oczywiście błahego powodu, skierowane przeciwko innym członkom grupy i godzące w ich dobra prawnie chronione, a mające na celu zmuszenie pokrzywdzonego do opuszczenia zespołu. w jeszcze innych definicjach mobbing postrzegany jest jako wszelkie niewłaściwe postępowanie, które przez swą powtarzalność czy systematyczność narusza godność lub integralność psychiczną bądź fizyczną osoby, narażając ją na utratę zatrudnienia lub pogarszając atmosferę pracy. Jednym z obowiązków pracodawcy jest przeciwdziałanie mobbingowi w miejscu pracy. Pracownik, u którego mobbing wywołał rozstrój zdrowia, może dochodzić od pracodawcy zadośćuczynienia pieniężnego za doznaną krzywdę.

Jeżeli pracownik, wskutek mobbingu, rozwiązał umowę o pracę, jest uprawniony dochodzić od pracodawcy odszkodowania w wysokości nie niższej niż minimalne wynagrodzenie za pracę. Pracownik, który stał się ofiarą mobbingu, może także skorzystać z ochrony wynikającej z prawa cywilnego. Działania mobbingowe stanowią bowiem naruszenie dóbr osobistych, takich jak godność, cześć, dobre imię czy zdrowie. Oznacza to, że oprócz roszczeń wynikających z kodeksu pracy, pracownik może również skorzystać z cywilnoprawnych roszczeń, które służą ochronie dóbr osobistych, a które zostały przewidziane w kodeksie cywilnym¹⁰⁵. Oto 45 cech/ zachowań mobbingu, wg Leymann`a¹⁰⁶ :

¹⁰⁵ <http://www.infor.pl/prawo/prawo-karne/pokrzywdzony/283657.Jakie-prawa-ma-nekany-pracownik.html>

¹⁰⁶ Kozak S. „Patologie w środowisku pracy. Zapobieganie i leczenie”, Difin SA, Warszawa 2009, str. 180-181.

- I. Oddziaływania zaburzające możliwości komunikowania się:
- Ograniczenie przez przełożonego możliwości wypowiedzenia się – osobie mobbingowanej;
 - Stałe przerywanie wypowiedzi ofierze mobbingu;
 - Reagowanie na uwagi krzykiem lub głośnym wymyślaniem i pomstowaniem;
 - Ciągłe krytykowanie wykonywanej pracy;
 - Ciągłe krytykowanie życia prywatnego;
 - Napastowanie przez telefon;
 - Ustne groźby i pogróżki;
 - Groźby na piśmie;
 - Ograniczanie kontaktu przez poniżające, upokarzające gesty i spojrzenia;
 - Różnego rodzaju aluzje, bez jasnego wyrażania się wprost.
- II. Oddziaływania zaburzające stosunki społeczne:
- unikanie przez przełożonego rozmów z pracownikiem;
 - niedawanie możliwości odezwania się;
 - izolowanie mobbingowanego pracownika od kolegów;
 - zabronienie rozmów z mobbingowanym pracownikiem;
 - traktowanie pracownika „jak powietrze”
- III. Działania mające na celu zaburzyć społeczny odbiór osoby:
- mówienie źle za plecami danej osoby;
 - rozsiewanie plotek;
 - podejmowanie prób ośmieszenia;
 - sugerowanie choroby psychicznej;
 - kierowanie na badania psychiatryczne;
 - wyśmiewanie niepełnosprawności czy kalectwa;
 - parodiowanie sposobu chodzenia, mówienia, gestów w celu ośmieszenia osoby;
 - nacieranie na polityczne albo religijne przekonania;
 - żarty i wyśmiewanie życia prywatnego;
 - wyśmiewanie narodowości;
 - zmuszanie do wykonywania prac naruszających godność osobistą;

- fałszywe ocenianie zaangażowania w pracy;
- kwestionowanie podejmowanych decyzji;
- używanie przezwisk lub innych poniżających wyrażeń;
- zaloty lub słowne propozycje seksualne.

IV. Działania mające wpływ na jakość sytuacji życiowej i zawodowej:

- niedawanie pracownikowi żadnych zadań do wykonania;
- odbieranie prac, zadanych wcześniej do wykonania;
- zlecenie wykonania prac bezsensownych;
- dawanie zadań poniżej jego umiejętności;
- zarzucanie wciąż nowymi pracami do wykonania;
- polecenia wykonywania obraźliwych dla pracownika zadań;
- dawanie zadań przerastających możliwości i kompetencje pracownika w celu go zdyskredytowania.

V. Działania mające szkodliwy wpływ na zdrowie pracownika:

- zmuszanie do wykonywania prac szkodliwych dla zdrowia;
- grożenie przemocą fizyczną;
- stosowanie przemocy fizycznej;
- przyczynianie się do ponoszenia kosztów, w celu zaszkodzenia poszkodowanemu;
- stosowanie przemocy psychicznej;
- działania o podłożu seksualnym (molestowanie seksualne).

Okazuje się, że samo prowadzenie rozmowy, skutkującej współpracą i pozytywną relacją w zespole również nie należy do łatwych zdań. Rozmowa taka musi polegać na unikaniu słów i zwrotów stanowiących tzw. bariery komunikacyjne, prowadzących do wywoływania w odbiorcach reakcji obronnej. Wiele osób nieświadomie tworzy te bariery, a źródłem takich zachowań są wzorce wyniesione z domu, szkoły czy z poprzednich miejsc pracy. Bariery komunikacyjne pojawiają się wówczas, gdy chcemy komuś zwrócić uwagę, zdyscyplinować pracownika, udzielić rady, przywołać do porządku, wyrzucić presję czy zmobilizować do działania. w takich sytuacjach odpowiedni dobór słów, może wpłynąć na zmianę sposobu zachowania czy decyzji. Czasem stosowanie tzw. barier komunikacyjnych przynosi krótkotrwały efekt, a menedżer je stosujący może odnieść mylne wrażenie o uzyskaniu porozumienia.

Jednak czy można mówić o porozumieniu lub budowaniu pozytywnych relacji w zespole, jeśli w komunikacji z pracownikami lekceważymy problemy, albo stosujemy inwigilację, zawstydzanie lub groźby? w biznesie dyskrecja i szanowanie praw drugiego człowieka jest miarą profesjonalizmu. Brak podstawowych umiejętności porozumiewania się czy niekonstruktywna krytyka w relacjach biznesowych negatywnie wpływa na kontakty z ludźmi.

Literatura przedmiotu dostarcza wielu informacji na temat barier komunikacyjnych, do których zalicza się m.in.¹⁰⁷:

- rozkazywanie (np.: „Natychmiast bierz się do pracy!”);
- grożenie (np.: „Jeśli pan tego nie zrobi w terminie, to...”);
- moralizowanie (np.: „Normalni ludzie tak się nie zachowują”);
- wścibstwo, nadmierne wypytywanie (np.: „Powiedz mi dokładnie co zrobiłeś”);
- lekceważenie, unikanie, niedocenianie (np.: „Najlepiej o tym zapomnij”);
- zmiana tematu (np.: „Rozumiem, że jesteś w konflikcie z X, ale czy w ogóle przygotowałeś ten raport, o który cię prosiłem?”);
- apel logiczny (np.: „Przestań marudzić i bierz się do pracy”);
- pocieszanie (np.: „Zobaczysz, wszystko się ułoży”);
- krytykowanie (np.: „Czy ty naprawdę nic nie rozumiesz?. To jest przecież bez sensu”);
- obrażanie (np.: „ To dlatego, że jesteś leniwa”);
- orzekanie (np.: „Nie będziesz się tym zajmować. To ja tu decyduję”);
- chwalenie połączone z negatywną oceną (np.: „Jesteś rozsądny, dlatego nie rozumiem, jak mogłeś tak postąpić!”);
- pouczanie (np.: „Powinieneś częściej dzwonić do klientów”).

Jak widać świadome kierowanie rozmową i znajomość zasad komunikacji interpersonalnej jest kluczową umiejętnością menedżera, który na rozmowę z ludźmi powinien poświęcać 70% swoje czasu pracy. Warto, by ludzie biznesu zdawali sobie sprawę z tego, że słowa mają wielką moc i potrafią zmienić rzeczywistość, a porozumienie jest możliwe do osiągnięcia bez stosowania przemocy słownej,

¹⁰⁷ Białopiotrowicz G., Rogalska M., „Być kobietą biznesu. Kierowanie zespołem, motywowanie pracowników, budowanie własnego wizerunku”, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, 2014, str. 96 – 101.

emocjonalnej oraz bez presji. Konflikt w miejscu pracy jest zjawiskiem naturalnym i nieuniknionym. Tam gdzie są ludzie, tam powstają konflikty. To właśnie od umiejętności kierownika/szefa będzie zależało, czy konflikt będzie miał siłę pozytywną i będzie prowadził do rozwiązania problemów, czy też doprowadzi do stagnacji i innych negatywnych skutków. Menedżer nigdy nie działa sam, zawsze pracuje w otoczeniu innych ludzi, dlatego też powinien wypracować normy i zasady postępowania uniwersalne w relacjach z innymi. Efektywni menedżerowie to osoby o wysoko rozwiniętych kompetencjach społecznych - umiejętnościach interpersonalnych – do których zalicza się zdolność współpracy z innymi ludźmi, umiejętne komunikowanie się z różnymi grupami pracowników i indywidualnymi osobami, umiejętne nawiązywanie kontaktów, rozumienie i motywowanie zarówno jednostek, jak i grup. Warto pamiętać, że na sukces firmy pracują przede wszystkim ludzie w niej zatrudnieni.

Załącznik 1

Ludzie od zawsze wykorzystywali perswazję i manipulację w celu wpływania na innych ludzi. Większość z nich robiła to nieświadomie, ucząc się i wykorzystując te techniki w ciągu życia. Dziś naukę zajmującą się tymi zagadnieniami, nazywa się socjotechniką. Socjotechnika to nic innego, jak sztuka kierowania emocjami innego człowieka w celu osiągnięcia swojego własnego celu. Wiele osób, szczególnie na stanowiskach managerskich uważa, że manipulacja jest przydatna, jeśli chce się być skutecznym kierownikiem. Osoby o tzw. „nastawieniu makiawelicznym”, uważają, że należy porzucić romantyzm i sentymentalizm na rzecz kierowania się rozsądkiem i chłodną kalkulacją. w sytuacjach stresujących osoby takie znacznie łatwiej utrzymują kontrolę nad swoimi emocjami niż inni, są znacznie bardziej nastawieni na chłodne obserwacje sytuacji i innych ludzi. Dzięki temu mają trafniejsze rozeznanie w tym czego chcą i do czego dążą. Takie osoby cechuje silne dążenie do sukcesu materialnego i społecznego, w związku z tym w sytuacjach kierowniczych uzyskują wyższe i bardziej korzystne dla siebie rezultaty. Tam gdzie inni mają skrupuły – stawiają żądania i bardzo często te żądania są spełniane. Sprawdź skuteczność swojego działania wypełniając poniższy test – Skalę makiawelizmu.

Skala makiawelizmu – instrukcja.

(Źródło: Kozak S. „Patologie w środowisku pracy. Zapobieganie i leczenie”, Difin SA, Warszawa 2009, str.261).

Przeczytaj uważnie każde stwierdzenie i zdecyduj, czy zgadzasz się z nim, czy nie. Zaznacz swą odpowiedź na 7-stopniowej skali. „7” oznacza, że zdecydowanie zgadzasz się ze stwierdzeniem, „4” oznacza brak opinii, „1” – zdecydowanie nie zgadzasz się z podanym stwierdzeniem. Pozostałe cyfry oznaczają możliwości pośrednie. Odpowiedzi zaznacz przez otoczenie obwódką właściwej cyfry.

Skala – samoocena makiawelizmu kierowników.

1. Ludzie na ogół nie przykładają się do pracy, jeśli nie są do tego zmuszeni.
1 2 3 4 5 6 7
2. Nigdy nie mów o prawdziwych powodach swego postępowania, chyba że uważasz to za pożyteczne.
1 2 3 4 5 6 7
3. Najlepszym sposobem na podporządkowanie sobie ludzi jest mówienie im tego, co chcą usłyszeć.
1 2 3 4 5 6 7
4. Najrozsądniej jest przyjąć, że w każdym człowieku tkwi skłonność do występku, która ujawnia się w sprzyjających okolicznościach.
1 2 3 4 5 6 7
5. Każdy, kto całkowicie zaufa innym, naraża się na kłopoty.
1 2 3 4 5 6 7
6. Najistotniejsza różnica między przestępcami a pozostałymi ludźmi polega na tym, że ci pierwsi są na tyle głupi, że dają się złapać.
1 2 3 4 5 6 7
7. Mądrze jest schlebiać ważnym osobom.
1 2 3 4 5 6 7
8. Trudno jest wybić się nie traktując ulgowo pewnych wymagań.
1 2 3 4 5 6 7
9. Ludzie cierpiący na nieuleczalne choroby powinni mieć możliwość wybrania bezbolesnej śmierci.
1 2 3 4 5 6 7
10. Większość ludzi łatwiej zapomina o śmierci ojca niż o stracie swojej własności.
1 2 3 4 5 6 7

Wyniki testu i interpretacja wyników.

Samoocena makiawelizmu kierowników (maks. 50 i więcej)

Wg S. Tokarskiego, niektóre rysy osobowości makiawelistycznej kojarzą się z ocenami pejoratywnymi (negatywnymi). **Obraz świata makiawelisty charakteryzuje się postrzeganiem innych ludzi z punktu widzenia własnych celów, którymi można manipulować.** Makiawelista respektuje te normy, które sprzyjają realizacji własnych celów, dopuszcza więc działanie w sposób niezgodny z celami innych ludzi i łamanie panujących norm. Makiawelistę cechuje nieufność, mała gotowość do angażowania pozytywnych emocji, nie uwzględnia on potrzeb innych ludzi. W hierarchii motywów potrzeba sukcesu dominuje w interakcjach z innymi ludźmi. Wobec pojawiania się celów konfliktowych nie wykazuje on dezorganizacji, jest odporny na działanie czynników ubocznych niezwiązanych z głównym celem działania, co pozwala na koncentrację poznawczą, nastawienie na odbiór sygnałów, przetwarzanie informacji i wykorzystanie ich do realizacji celów. Jak z tej krótkiej charakterystyki wynika w profilu osobowości makiawelisty, oprócz cech nieakceptowanych społecznie są cechy pozytywne. w swoich badania S. Tokarski wskazał, że kierownik o nastawieniach makiawelicznych posiada zespół nastawień zapewniających efektywność kierowania. Okazuje się, że u każdego badanego, efektywnego kierownika ujawniono podwyższony poziom makiawelizmu, więcej niż Mak 50. Tak więc stwierdzenie podwyższonych wyników na skali makiawelizmu jest korzystną przesłanką efektywnego działania kierownika. Otwarty jednak pozostaje problem, jakie warunki muszą być spełnione, aby jednostka o osobowości makiawelicznej przejawiała równie wysoką efektywność przy realizacji zadań społecznych (różne też są środowiska pracy).

Samoocena makiawelizmu kierowników (Mak 49 i mniej)

Osoby o takich nastawieniach możemy uznać za prospołeczne. Ich obraz świata charakteryzuje się czerpaniem satysfakcji z bycia przydatnym innym ludziom. Własne cele są skorelowane z celami innych i nie wykazują skłonności do łamania norm społecznych. **Cechuje je ufność w stosunku do innych ludzi, gotowość do angażowania pozytywnych uczuć w toku kontaktów społecznych, w swoich zamierzeniach nie odrzucają potrzeb innych ludzi.** w repertuarze ich potrzeb występują potrzeby przynależności, akceptacji, submisji i miłości. Wobec

pojawiających się sytuacji konfliktowych bądź przeszkód w realizacji zadań mają tendencje do przejawiania dezorganizacji, obniżenia odporności na działanie czynników ubocznych niezwiązanych z głównym celem działania, co utrudnia koncentrację poznawczą, nastawienie na odbiór sygnałów, przetwarzanie informacji i wykorzystanie ich dla realizacji zamierzonych celów. w tej grupie kierowników znajdują się osoby o obniżonych progach odporności na stres oraz podwyższonym zapotrzebowaniu na stymulację. Do podtrzymania efektywności w swoim stylu kierowania często uwzględniają „zasadę” niedopuszczenia do sytuacji trudnej, w której ich skuteczność kierowania obniża się.

Jak z tej charakterystyki wynika, oprócz cech nieakceptowanych społecznie, makiawelista posiada zespół nastawień zapewniających efektywność. Okazuje się, że u każdego badanego, efektywnego kierownika stwierdzono podwyższony poziom makiawelizmu, więcej niż 50 Mak (badania S. Tokarskiego).

Opracowanie:
Małgorzata Sinior
Doradca zawodowy
CliPKZ Łódź

Bibliografia i netografia:

1. Białopiotrowicz G., Rogalska M., „Być kobietą biznesu. Kierowanie zespołem, motywowanie pracowników, budowanie własnego wizerunku”, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, 2014.
2. Kozak S., „Patologie w środowisku pracy. Zapobieganie i leczenie.”, Difin S.A., Warszawa 2009.
3. Rogers J., Whittleworth K., Gilbert A., „Menedżer jako coach. Nowoczesny styl zarządzania.”, GWP, Sopot 2015.
4. Jakie prawa ma nękanany pracownik? - Pokrzywdzony - Prawo karne - Infor.pl <http://www.infor.pl/prawo/prawo-karne/pokrzywdzony/283657,Jakie-prawa-ma-nekany-pracownik.html> - dostęp 28.X.2016r.

5. Czy wiesz czego oczekuje od Ciebie Twój pracownik? - HRstandard.pl
<http://hrstandard.pl/2012/07/11/czy-wiesz-czego-oczekuje-od-ciebie-twoj-pracownik-2/> - dostęp 28.X.2016r.
6. Style kierowania i ich efektywność – Centralny Instytut Ochrony Pracy
http://nop.ciop.pl/m5-2/m5-2_1.htm - dostęp 28.X.2016r.
7. Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Krakowie
www.wszib.edu.pl/_pliki/kola_naukowe/kolo_prawnikow/spotkanie1.do -
dostęp 28.X.2016r.

Organizacje pracodawców

L.p.	Organizacja pracodawców	Adres	Rodzaj działalności
1.	Regionalny Związek Pracodawców	Łódź ul. Gdańska 77 tel. 42 681 96 66 http://pracodawcylodz.pl/	Podstawowym zadaniem Związku jest ochrona praw oraz reprezentowanie interesów zrzeszonych członków wobec administracji rządowej i samorządowej, współpraca z administracją samorządową oraz organizacjami pozarządowymi w zakresie tworzenia i realizacji lokalnego prawa gospodarczego i podatkowego, współpraca z władzami lokalnymi w rozwiązywaniu problemów dotyczących społecznych warunków pracy oraz zmniejszenia bezrobocia.
2.	Porozumienie Łódzkie Łódzki Związek Pracodawców Ochrony Zdrowia	Łódź ul. Wigury 9 lokal nr 6 (I piętro) 90-302 Łódź tel.: 42-673-80-20 www.porozumienielodzkie.pl info@porozumienielodzkie.pl	Podstawowym zadaniem Związku jest ochrona praw i reprezentacja interesów zrzeszonych członków wobec związków zawodowych pracowników, organów administracji państwowej, organów samorządu terytorialnego, płatników za świadczenia zdrowotne ze środków publicznych oraz innych organizacji.
3.	Polska Organizacja Pracodawców Osób Niepełnosprawnych Oddział Łódzki	Łódź ul. Suwalska 29 93-176 Łódź tel. kom.: 508 113 203 http://www.popon.pl/ organizacja@popon.pl	Celami działalności Związku są: 1. Ochrona i reprezentowanie interesów pracodawców zatrudniających osoby niepełnosprawne oraz wspieranie rozwoju przedsiębiorstw zatrudniających osoby niepełnosprawne. 2. Wspieranie działań na rzecz realizacji i ochrony zasady równości szans osób niepełnosprawnych w społeczeństwie. 3. Współuczestnictwo w tworzeniu i realizacji polityki zatrudnienia i rehabilitacji osób niepełnosprawnych oraz poprawy warunków ich pracy i integracji ze społeczeństwem. 4. Integracja środowiska przedsiębiorców zatrudniających osoby niepełnosprawne

			<p>oraz krzewienie zasad etyki w działalności gospodarczej.</p> <p>5. Prezentowanie opinii i ocen środowiska pracodawców osób niepełnosprawnych i zakładów pracy chronionej.</p>
4.	<p>Związek Pracodawców Business Centre Club Loża Łódzka</p>	<p>Siedziba Loży: Łódzka Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. ul. Narutowicza 34 90-135 Łódź tel. 42 208 92 01 fax. 42 208 92 10</p> <p>Adres do korespondencji: Kancelaria Fortak & Karasiński Radcowie Prawni Spółka Partnerska ul. Gdańska 77a lok. 3, Łódź 90-613 tel. 42 676 90 20 fax. 42 678 90 25 krzysztof.borkowski@bcc.org.pl grzegorz.jegier@bcc.org.pl</p>	<p>Celami działalności Związku są m.in.:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ochrona praw i reprezentowanie interesów zrzeszonych członków. 2. Promowanie działalności zrzeszonych członków. 3. Popieranie przedsiębiorczości i gospodarki rynkowej, wolności gospodarczej, swobody zatrudnienia i kształtowania stosunków pracy. 4. Budowanie wspólnego prestiżu i siły środowiska. 5. Działalność na rzecz spójnego i przejrzystego prawa niekrępującego przedsiębiorczości. 6. Wzajemna pomoc i współpraca w zakresie rozwoju, promocji, edukacji i poprawy warunków gospodarowania i pracy. 7. Zapewnienie wolności i praw obywatelskich i pracowniczych, osobistych, ekonomicznych, socjalnych i kulturalnych przedsiębiorcom i pracownikom dla realizacji wzrostu gospodarczego. 8. Zapewnienie warunków do rozwoju społeczno-gospodarczego oraz zwiększenia konkurencyjności polskiej gospodarki i spójności społecznej.
5.	<p>Izba Rzemieśnicza w Łodzi</p>	<p>ul. Moniuszki 8 90-111 Łódź tel. 42 632 55 81 fax. 42 632 37 76 irlodz@home.pl</p>	<p>Głównym celem Izby Rzemieśniczej jest reprezentacja i ochrona interesów środowiska rzemieślniczego.</p> <p>Do podstawowych zadań Izby należy reprezentowanie zrzeszonych organizacji i ich członków wobec organów administracji państwowej i samorządu terytorialnego a także współpraca z innymi organizacjami samorządowymi i gospodarczymi we wszystkich sprawach związanych z gospodarczą</p>

			<p>działalnością rzemiosła. Oprócz tego prowadzona jest szeroka działalność szkoleniowa i doradztwo prawno-ekonomiczne. Izba Rzemieślnicza w Łodzi jest także najstarszym ośrodkiem egzaminacyjnym w województwie łódzkim – działającym od 1930 roku, który potwierdza kwalifikacje zawodowe egzaminem czeladniczym lub mistrzowskim uzyskane w procesie kształcenia w formach szkolnych jak i pozaszkolnych. Obecnie egzaminy przeprowadzane są w ponad 34 zawodach i mają status egzaminów państwowych.</p> <p>Izba Rzemieślnicza w Łodzi jest ponadto jednostką zrzeszającą wszystkie cechy występujące na terenie województwa łódzkiego. Pełna liczba cechów znajduje się w załączniku 1 oraz pod adresem:</p> <p>http://www.izbarzem.eu/index.php/organizacje-zrzeszone</p>
6.	<p>Związek Przedsiębiorców Przemysłu Mody LEWIATAN</p>	<p>ul. Lodowa 80 93-232 Łódź, tel. 693 592 959 tel. 42 649 30 80 fax.42 649 30 20 lewiatan.odziez@prywatni.com.pl http://prywatni.com.pl/</p>	<p>Związek Przedsiębiorców Przemysłu Mody Lewiatan jest członkiem Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych Lewiatan. Przynależność ta umożliwia przedstawicielom Związku Przedsiębiorców Przemysłu Mody Lewiatan uczestnictwo w procesie legislacyjnym krajowym i unijnym, tj. pracach komisji rządowych i parlamentarnych nad projektami wielu ustaw i rozporządzeń. Związek przekazuje swoim członkom, środowiskom opiniotwórczym, a także politykom ocenę sytuacji gospodarczej oraz propozycje korzystnych dla sektora i całej gospodarki rozwiązań prawnych. Działania Związku skierowane są głównie na reprezentację interesów oraz poprawę warunków działania sektora edukacji. Równocześnie jednak przedstawiciele Związku uczestniczą w działaniach Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych Lewiatan zabiegając o poprawę otoczenia gospodarczego przedsiębiorstw sektora</p>

			<p>prywatnego.</p> <p>Do takich działań można zaliczyć: opiniowanie prawodawstwa unijnego, kwestii branżowych i horyzontalnych, czy też działania zmierzające do uelastycznienia stosunków pracy.</p>
7.	<p>Regionalny Związek Pracodawców Prywatnych Ziemi Łódzkiej</p>	<p>ul. Piotrkowska 92 90-109 Łódź tel.: 42 639 80 47 517 181 408 m.plutecki@konsorcjum.com.pl</p>	<p>Podstawowym celem Związku jest ochrona praw i reprezentowanie interesów zrzeszonych Pracodawców wobec związków zawodowych pracowników, organów władzy i administracji państwowej oraz organów samorządu terytorialnego.</p> <p>Ponadto innymi zadaniami Związku są w szczególności:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reprezentowanie interesów gospodarczych i społecznych pracodawców. 2. Oddziaływanie na kształtowanie ustawodawstwa dotyczącego interesów Pracodawców. 3. Oddziaływanie na kształtowanie polityki społecznej i ekonomicznej organów władzy i administracji państwowej oraz organów samorządu terytorialnego dotyczącej interesów pracodawców. 4. Występowanie do organów posiadających inicjatywę prawodawczą z wnioskami oraz opiniami w zakresie aktów prawnych dotyczących interesów Pracodawców w zakresie stosunków pracy i polityki gospodarczej. 5. Współdziałanie z innymi organizacjami pracodawców. 6. Organizowanie szkoleń pracodawców. 7. Prowadzenie badań, przechowywanie i przekazywanie informacji w zakresie dotyczącym pracodawców. 8. Prowadzenie doradztwa ekonomicznego i wykonywanie ekspertyz na rzecz pracodawców i organizacji pracodawców.

Okręg łódzki		
L.p.	Organizacja pracodawców	Dane teleadresowe
1.	Cech Rzemiosł Budowlanych, Drzewnych i Mineralnych	91-765 Łódź ul. Górnicza 36a tel. 42 656-28-82 cech@forweb.pl www.cech.forweb.pl
2.	Cech Rzemiosł Metalowych, Optycznych i Elektrotechnicznych	90-560 Łódź ul Karolewska 1 tel. 42 637-61-46 793-723-600 biuro@cechmetalowlodz.pl www.cechmetalowlodz.pl
3.	Cech Rzemiosł Różnych w Łodzi	90-107 Łódź ul.Traugutta 8 tel. 42 632-71-50 cechlodz@wp.pl , www.cechrrlodz.pl
4.	Cech Piekarzy i Przedsiębiorców	90-505 Łódź ul. MC. Skłodowskiej 1a tel. 42 637-31-58 cechrzempiek@poczta.fm brak strony www
5.	Cech Rzeźników i Wędliniarzy Ziemi Łódzkiej	90-553 Łódź ul. Kopernika 46 tel. 42 637-18-82, cech.lodz@gmail.com www.cechlodz.pl
6.	Cech Cukierników	92-104 Łódź ul. Taternicza 8 tel. 42 679-54-62, cech_cukiernikow@orange.pl brak strony www
7.	Polski Cech Psychotroniczny	90-107 Łódź ul. Legionów 15 tel. 42 632-13-32, pcp.rzemioslo@gmail.com , www.pcp-rzemioslo.pl

8.	Cech Rzemiosł Motoryzacyjnych w Łodzi	90-111 Łódź ul. Moniuszki 8 tel. 509852906, crm.lodz@gmail.com brak strony www
9.	Cech Rzemiosł Różnych w Pabianicach	95-200 Pabianice ul Stary Rynek 4 tel. 215-23-59 email: biuro@cechpabianice.pl www.cechpabianice.pl
10.	Cech Rzemiosł Różnych w Zgierzu	95-100 Zgierz ul. Armii Krajowej 2 tel. 716-20-13 cechzgierz@gmail.com brak strony www
11.	Cech Rzemieślników i Przedsiębiorców w Głownie	95-015 Głowno ul. Zgierska 4 tel. 719-15-18 brak adresu e-mail i strony www
12.	Spółdzielnia Rzemieślnicza „Budowlana”	91-765 Łódź ul. Górnicza 30/36 tel. 656-10-14, fax. 656-20-16, budowlana@interia.pl brak strony www

Okręg skierniewicki

L.p.	Organizacja pracodawców	Dane teleadresowe
1.	Cech Rzemiosł Różnych w Brzezinach	95-060 Brzeziny ul. Traugutta 5 tel. 46 874-28-69 brak adresu e-mail i strony www
2.	Cech Rzemiosł i Małej Przedsiębiorczości w Łowiczu	99-400 Łowicz Plac Przyrynek 2 tel. 46 837-36-47 biuro@cech.lowicz.pl www.cech.lowicz.pl

Okręg skierniewicki		
L.p.	Organizacja pracodawców	Dane teleadresowe
3.	Cech Rzemiosł Różnych w Rawie Mazowieckiej	96-200 Rawa Maz. ul. Zwolińskiego 10a tel. 46 815-42-70 cechrawa@wp.pl www.cechrawa.cba.pl
4.	Cech Rzemiosł Różnych w Skierniewicach	96-100 Skierniewice ul. Rawska 37 tel. 46 833-35-87 brak adresu e-mail www.cechskierniewice.pl
5.	Powiatowy Cech Rzemiosł Różnych w Sochaczewie	96-500 Sochaczew ul. Żeromskiego 8 tel. 46 862-23-53 brak adresu e-mail i strony www
6.	Ogólnopolski Cech Bioenergoterapeutów i Radiestetów	85-098 Bydgoszcz ul. Piotrowskiego 11 tel. 52 349-34-46 brak adresu e-mail i strony www

Okręg piotrkowski		
L.p.	Organizacja pracodawców	Dane teleadresowe
1.	Cech Rzemiosł Różnych w Piotrkowie Trybunalskim	97-300 Piotrków Tryb., ul Łódzka 50/52 B tel/fax: 44 647 10 46, 722 280 500 cechpiotrkow@gmail.com www.cech-piotrkow.pl
2.	Cech Rzemiosł Różnych w Opocznie	26-300 Opoczno Plac Kościuszki 1 tel. 44 755-24-86 brak adresu e-mail i strony www
3.	Cech Rzemiosł Różnych w Bełchatowie	47-400 Bełchatów ul. Pabianicka 5 tel. 44 632-17-94 rzemioslo.cech@wp.pl , brak strony www

Okręg piotrkowski		
L.p.	Organizacja pracodawców	Dane teleadresowe
4.	Cech Rzemieślników i Przedsiębiorców w Radomsku	97-500 Radomsko ul. Reymonta 12 tel. 44 683-26-75, cech_radomsko3@op.pl www.cechradomsko.pl
5.	Cech Rzemiosł Różnych w Tomaszowie Mazowieckim	97-200 Tomaszów Maz. ul. Barlickiego 4 tel. 44 724-26-49 biurocechu@poczta.onet.pl brak strony www
6.	Cech Rzemiosł Różnych w Przedborzu	97-570 Przedbórz ul Mostowa 5 tel. 44 781-29-69 brak adresu e-mail i strony www

Okręg sieradzki		
L.p.	Organizacja pracodawców	Dane teleadresowe
1.	Cech Rzemiosł im. Jana Łaskiego w Łasku	98-100 Łask ul. Kościuszki 22 tel. 43 675-35-31, cechlask@op.pl brak strony www
2.	Cech Rzemiosł Różnych w Poddębicach	99-200 Poddębice ul. 1-go Maja 15 tel. 43 678-41-74, brak adresu e-mail i strony www
3.	Cech Rzemieślników i Przedsiębiorców w Sieradzu	98-200 Sieradz ul. Polna 6 tel. 43 827-15-35, email: cechsieradz@wp.pl brak strony www
4.	Cech Rzemiosł Różnych i Przedsiębiorców w Wieluniu	98-300 Wieluń ul. Targowa 1

Okręg sieradzki		
L.p.	Organizacja pracodawców	Dane teleadresowe
		tel. 43 843-82-84, cechwielnun@wp.pl brak strony www
5.	Cech Rzemiosł Różnych i Przedsiębiorców w Zduńskiej Woli	98-220 Zduńska Wola ul. Złotnickiego 21 tel. 43 823-33-92 cech.zdw@wp.pl brak strony www

Opracowanie: Małgorzata Sinior
Doradca zawodowy
CII PKZ Łódź