

Podstawy zarządzania zasobami ludzkimi



dr Anna Staszewska

anna.staszewska@10g.pl

2022.10.20

Wykłady: tematyka

1. Warunki zaliczenia przedmiotu
2. Zarządzanie zasobami ludzkimi - podstawowe pojęcia, cele, funkcje, korzyści, modele
3. Nowe trendy w zarządzaniu zasobami ludzkimi
4. Planowanie potrzeb kadrowych, rekrutacja

Warunki zaliczenia przedmiotu

- Forma zaliczenia przedmiotu: obecność
- Nieobecność na zajęciach
-> uzupełnienie wiedzy i zaliczenie drogą mailową
- Kontakt mailowy: anna.staszewska@10g.pl
- Proszę nie nagrywać i nie robić zdjęć
– prześlę materiały

Podstawy zarządzania zasobami ludzkimi

PRZEDMIOTOWE EFEKTY KSZTAŁCENIA Z ODNIESIENIEM DO EFEKTÓW KSZTAŁCENIA DLA KIERUNKU I OBSZARÓW

Lp.

Opis przedmiotowych efektów kształcenia

Wiedza:

- | | |
|-------|--|
| P_W01 | Student zna i definiuje podstawowe pojęcia z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi (zarządzania wiedzą, zarządzania kompetencjami, opartej o jakość konkurencyjności zasobów ludzkich) |
| P_W02 | Student zna czynniki kształtujące jakość zasobów ludzkich i nowe trendy w zarządzaniu zasobami ludzkimi |
| P_W03 | Student zna metody planowania potrzeb kadrowych, rekrutacji, techniki samodoskonalenia |

Umiejętności:

- | | |
|-------|---|
| P_U01 | Student proponuje rozwiązania organizacyjne ukierunkowane na podnoszenie jakości zasobów ludzkich |
| P_U02 | Korzysta z metod / technik / narzędzi nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi i doskonalenia jakości personelu |
| P_U03 | Potrafi dobierać metody i rozwiązania zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście rozwoju organizacji |

Kompetencje społeczne:

- | | |
|-------|---|
| P_K01 | Student komunikuje się i współpracuje w zróżnicowanym zespole by wspólnie realizować postawione przed nim zadania |
| P_K02 | Student zdobywa wiedzę, rozwiązuje zadania, następnie prezentuje wyniki pracy własnej i grupy na forum |

Zarządzanie zasobami ludzkimi

- podstawowe pojęcia, cele, funkcje,
- korzyści, modele



Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL):

wprowadzenie: definicje

strategiczna, jednorodna i spójna
metoda kierowania najcenniejszym
kapitałem
każdej organizacji
– czyli ludźmi



Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL):

wprowadzenie: definicje

- odwołuje się do całego zbioru wiedzy, umiejętności i postaw, które są potrzebne przedsiębiorstwom, w celu **wzmocnienia konkurencji**.



- *Human resources management* (HRM) wymaga od kierownictwa troski o podwładnych



Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL):

wprowadzenie: definicje

Strategia i praktyka nabywania,
wykorzystywania i udoskonalania:

- zachowań ludzi,
- ich możliwości,
- umiejętności

w organizacji



Zarządzanie zasobami ludzkimi a strategia przedsiębiorstwa

Odsetek przedsiębiorstw posiadających plan działań powyżej 3 miesięcy według branż i wielkości zatrudnienia (%)

2018	2-49	50-249	250+	Ogółem	N
Budownictwo i transport	x	48%	50%	49%	47
Edukacja	x	64%	83%	64%	134
Handel, zakwaterowanie, gastronomia, usługi wspierające	x	56%	61%	57%	102
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	x	49%	74%	56%	37
Przemysł i górnictwo	x	55%	62%	56%	164
Usługi specjalistyczne	x	76%	62%	74%	98

2019	2-49	50-249	250+	Ogółem	N
Budownictwo i transport	43%	55%	64%	50%	357
Edukacja	44%	42%	68%	44%	206
Handel, zakwaterowanie, gastronomia, usługi wspierające	33%	56%	71%	39%	401
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	37%	60%	63%	43%	286
Przemysł i górnictwo	52%	57%	72%	55%	191
Usługi specjalistyczne	32%	54%	67%	44%	74

Źródło: „Zarządzenie kapitałem ludzkim. Obraz tuż przed pandemią. Raport z BKL”, 2019

Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL):

wprowadzenie: funkcje

1. Planowanie zatrudnienia;
2. Obsada stanowisk (rekrutacja, selekcja – kogo potrzebuję?);
3. Wprowadzenie pracownika do pracy;
4. Rozwój potencjału pracownika
(szkolenia, zarządzanie wiedzą, talentami);
5. Wynagrodzenie za pracę;
6. Ocena wyników pracy;
7. Kształtowanie warunków pracy;
8. Awanse, degradacje;
9. Kształtowanie stosunków międzyludzkich.

Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL):

wprowadzenie: korzyści

∞ Pracodawca:

- ❖ zwiększenie zysku,
- ❖ zwiększenie efektywności,
- ❖ zwiększenie realizacji zadań,
- ❖ wspomaganie rozwoju firmy.

∞ Pracownik:

- ❖ skuteczne motywowanie,
- ❖ zaspokojenie potrzeb,
- ❖ wspomaganie rozwoju.



Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL):

wprowadzenie: funkcje

∞ Zapobieganie:

- nadmiernemu i nierównomiernemu obciążaniu poszczególnych działów, grup, jednostek,
- niekorzystnym zjawiskom grupowym,
- niekorzystnym zjawiskom jednostkowym (np. wypalenie zawodowe).



Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL): wprowadzenie: Symptomy złego ZZL

W czym
problem?

- Szybka rotacja nowych pracowników, zwłaszcza z wyższym wykształceniem
- Brak następców na kluczowe stanowiska oraz/lub kierownicze
- Brak opracowanego modelu kompetencji, karty stanowiska pracy itd.
- Wysoki potencjał rozwojowy jedynie u osób młodych i przed „40-tką”
- Odchodzenie z organizacji pracowników z długim stażem i o najwyższych kompetencjach
- Brak procedur onboardingu/outbordingu



Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL): wprowadzenie: Symptomy złego ZZL

- Kierownicy boją się podejmować nowe wyzwania,
- Dobrzy pracownicy niechętnie pracują poza macierzystą firmą
- Działy nie wykazują woli współpracy w firmie
- Dużo pomyłek popełnianych przez kierowników i pracowników
- Frustracja wśród kierowników średniego szczebla
- Niechęć pracowników do ciągłego rozwoju



Jakie
jeszcze?

Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL):

wprowadzenie: Dobre praktyki ZZL

- ❖ nieustanna chęć poznawania potencjału pracowników,
- ❖ umiejętne zatrzymanie pracowników w organizacji,
- ❖ regularne badanie efektywności polityki personalnej
- ❖ skuteczność systemu motywacyjnego oraz klimatu organizacyjnego
- ❖ zmniejszenie rotacji, fluktuacji, poprzez:
 - ❖ możliwości awansu,
 - ❖ rekrutację wewnętrzną,
 - ❖ politykę równowagi między życiem zawodowym a osobistym,
 - ❖ elastyczne formy pracy.



Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL):

wprowadzenie: Dobre praktyki ZZL

- ❖ Docenianie znaczenia dojrzałych pracowników
- ❖ Kształtowanie liderów i inwestowanie w „high potentials”
- ❖ Inwestowanie w rozwój kadry pracowniczej i menedżerskiej,
- ❖ Dążenie do utrzymywania pracowników w organizacji

Jakie
jeszcze?



Zarządzanie zasobami ludzkimi

Jakie narzędzia stosują firmy ?

Odsetek przedsiębiorstw wykorzystujących poszczególne narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi według wielkości zatrudnienia (%)

Narzędzia HR	Wielkość firmy						
	2-49	50-249		250+		Ogółem	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Opisy stanowisk pracy	33%	49%	50%	54%	54%	50%	39%
System wynagrodzeń uwzględniający hierarchię stanowisk i uwarunkowania rynkowe	18%	39%	36%	51%	42%	41%	25%
Plan zatrudnienia	16%	28%	31%	42%	41%	30%	22%
Wartościowanie stanowisk pracy	14%	26%	25%	29%	32%	27%	18%
Plan zastępowania odchodzących pracowników	13%	22%	24%	31%	29%	23%	17%
Baza danych kandydatów	12%	19%	19%	25%	28%	20%	15%
System pozapłacowych mechanizmów motywacji pracowników	10%	19%	18%	25%	17%	20%	13%
Procedury zwalniania (derekrutacji) pracowników	7%	12%	11%	16%	16%	13%	9%
Narzędzia adaptacji pracowników	8%	9%	10%	16%	14%	10%	9%
Indywidualne plany rozwoju/ścieżki kariery pracowników	4%	15%	11%	16%	16%	16%	6%
Wystandaryzowane narzędzia selekcji kandydatów	5%	11%	10%	14%	15%	12%	7%
Narzędzia identyfikacji pracowników o wysokim potencjale rozwoju	2%	7%	5%	9%	10%	7%	3%
Nie wie	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Nie stosują żadnych narzędzi HR	45%	25%	25%	20%	18%	24%	38%
N	2294	888	1052	147	193	1035	3539

Źródło: „Zarządzenie kapitałem ludzkim. Obraz tuż przed pandemią. Raport z BKL”, 2019

Cechy przedsiębiorczego pracownika A rynek pracy



Rynek pracy

wprowadzenie: definicja

miejsce, w którym:

- ❖ dokonują się **transakcje** wymiany usług pracy między: pracownikami a pracodawcami
- ❖ kształtują się rozmiary wspomnianych transakcji i ich warunki, a zwłaszcza cena tych usług, tj. płaca,



Rynek pracy

wprowadzenie: pokoleniowo

Baby
boomers

1946-
1964

Pokolenie
X

1965-
1979

Pokolenie
Y

1980-1989
(97)

Pokolenie
C(Z)

Od 1990
(7)

Rynek pracy

wprowadzenie: pokoleniowo

Nazwa	Przybliżone lata przyścia na świat
Typologia K. Wojtaszczyk (2016)	
Baby Boomers (BB)	1946–1969
Generacja X	1970–1979
Generacja milenijna (pokolenie Y i C)	1980–2004
Typologia B. Tulgan (2009)	
Baby Boomers, pokolenie 50+	1949–1964
Pokolenie X	1965–1976
Pokolenie Y	1977–1990
Pokolenie Z/C	1991–
Typologia D. Pendergast (2009)	
Baby Boomers	1943–1960
Pokolenie X	1961–1981
Pokolenie Y	1982–2002
Pokolenie Z	2003–2014

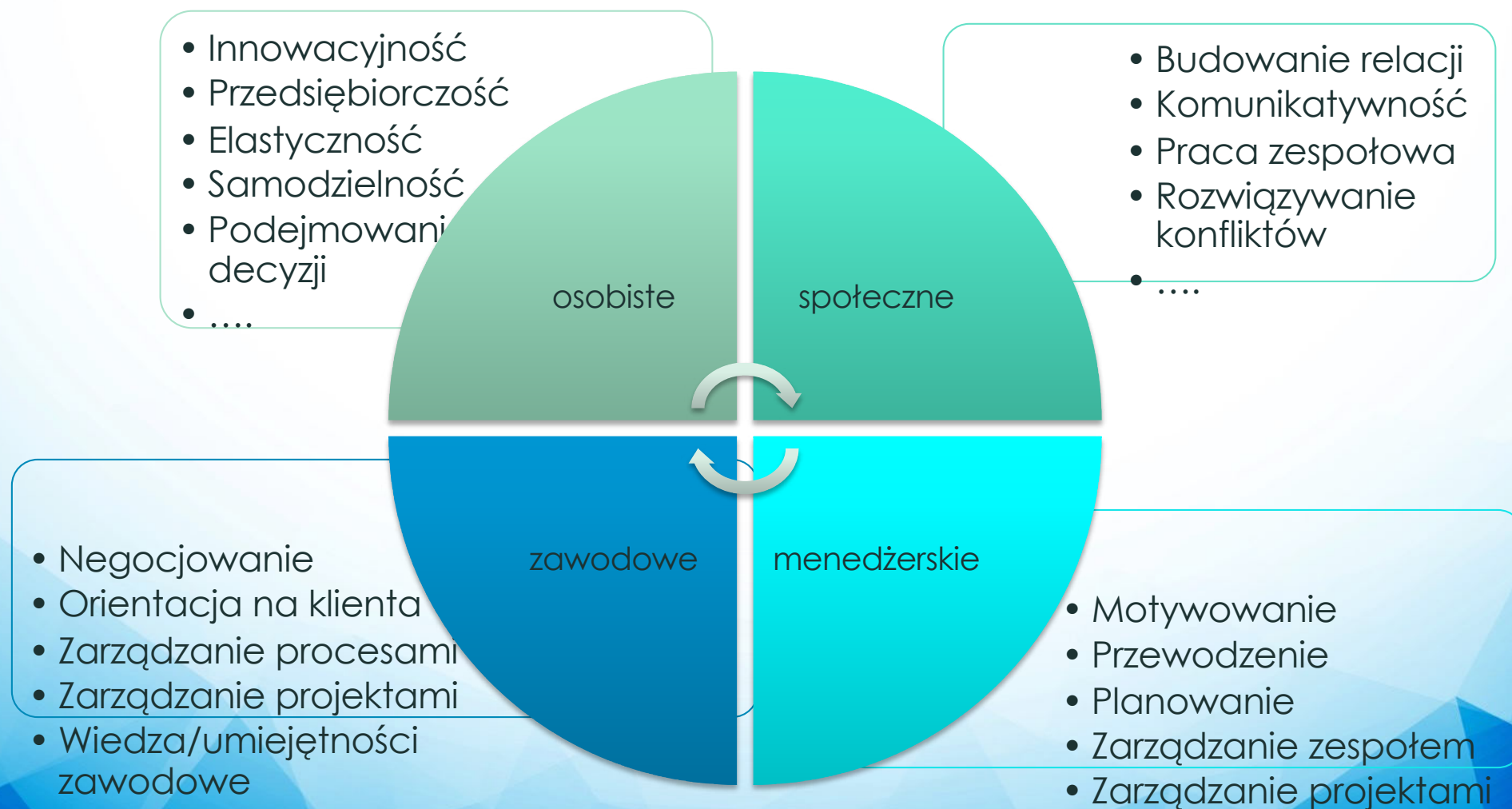
Rynek pracy

wprowadzenie: pokoleniowo

Atrybuty miejsca pracy	Rynek pracy dla millenialsów	Rynek pracy dla pokolenia X
Metoda pracy	innowacja w działaniu	proces działania
Środowisko pracy	wirtualne i rozproszone	fizyczne i dookreślone
Rola technologii	strategiczna i wszechobecna	pomocnicza
Stosunek do firmy	wolny strzelec, zanik więzi długofalowych	lojalność wobec konglomeratu
Kompetencje	technologia i wiedza	wyczucie działalności gospodarczej
Styl zarządzania	oddziaływanie energią	kontrola poprzez monitorowanie

Źródło: Goldsmith M., Greenberg C., Robertson A., Chan M., Globalni liderzy – kolejna generacja, MT Biznes, Warszawa 2007:68

Model kompetencji zawodowych



Źródło: Kryńska E., Kwiatkowski, E., Podstawy wiedzy o rynku pracy, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2013,
https://pdf.helion.pl/e_0e0g/e_0e0g.pdf

Wybrane podejścia do problematyki kadrowej

a ZZL

Podejście klasyczne

- model tradycyjny

Podejście
socjologiczne

- model stosunków
międzyludzkich

Podejście
systemowe

- model zasobów ludzkich

Podejście
strategiczne

- strategiczne zarządzanie
kadrami

Wybrane podejścia do problematyki kadrowej

a ZZL: Tradycyjny model funkcji personalnej

- Opracowany na początku XX w. (**szoła naukowego zarządzania**),
- Charakterystyka:
 - podział i wydajność pracy,
 - pracownik jako **wykonawca zadań** - „oddana śrubka” w maszynie, jaką jest organizacja,
 - **praca wykonawcza**,
 - fizyczne warunki środowiska fabrycznego,
 - dyscyplina pracy,
 - wynagrodzenie finansowe,
 - rzadko dodatkowe profity,

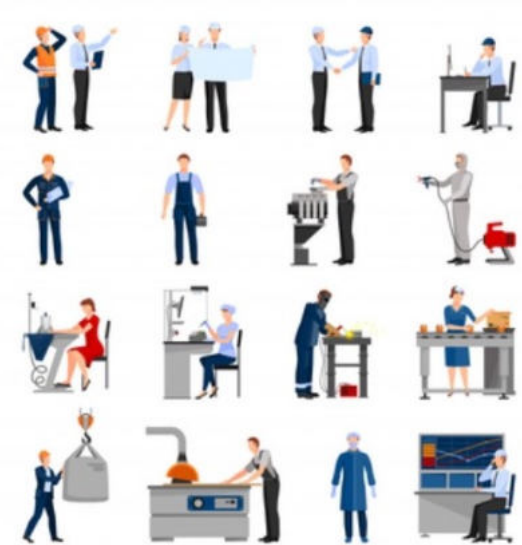


<https://sites.uab.edu/humanrights/2018/04/26/fast-fashion-unethical-and-unsustainable/> 25

Wybrane podejścia do problematyki kadrowej

a ZZL: Tradycyjny model funkcji personalnej

- Pracownicy pozyskiwani w oparciu o:
 - konkretne zapotrzebowanie (liczba),
 - odpowiednie cechy fizyczne,
 - „fach”: odpowiednio przyuczeni, wykwalifikowani,
 - cechy indywidualne umożliwiające wykonywanie pracy według „jednego najlepszego sposobu”,
 - niewygórowane wymagania odnośnie warunków pracy i płacy.



- Uzupełnienie modelu --> **kierunek administracyjny** (1920-1950):
 - Przedmiot zainteresowania - **sfera zarządcza**:
 - wyraźny podział pracy (funkcji, odpowiedzialności),
 - współdziałanie,
 - autorytet,
 - dyscyplina pracy i odpowiedzialność,
 - stabilizacja personelu i wynagradzania.

Wybrane podejścia do problematyki kadrowej

a ZZL: Model stosunków międzyludzkich

- powstał w 50-tych XX wieku,
- potrzeba dostrzegania **sfery duchowej pracowników**,
- satysfakcja pracowników prowadzi do wzrostu efektywności ,
- **humanizowanie stosunków pracy i samej organizacji** poprzez:
 - komunikowanie się,
 - właściwy (demokratyczny) styl kierowania,
 - zwiększenie zakresu samodzielności (autonomii) i samokontroli w pracy,
 - wzbogacenie pracy,
 - tworzenie bardziej elastycznych struktur organizacyjnych,
 - harmonizowanie interesów przedsiębiorstwa i pracownika.



Wybrane podejścia do problematyki kadrowej

a ZZL: Model zasobów ludzkich

- działania kompleksowe dotyczące:
 - kształtowania zespołu pracowniczego,
 - motywowania do pracy (działania **kompleksowe**),
 - kierownictwo liniowe, ale z udziałem sztabów personalnych, a nawet związków zawodowych.

Cechy charakterystyczne:

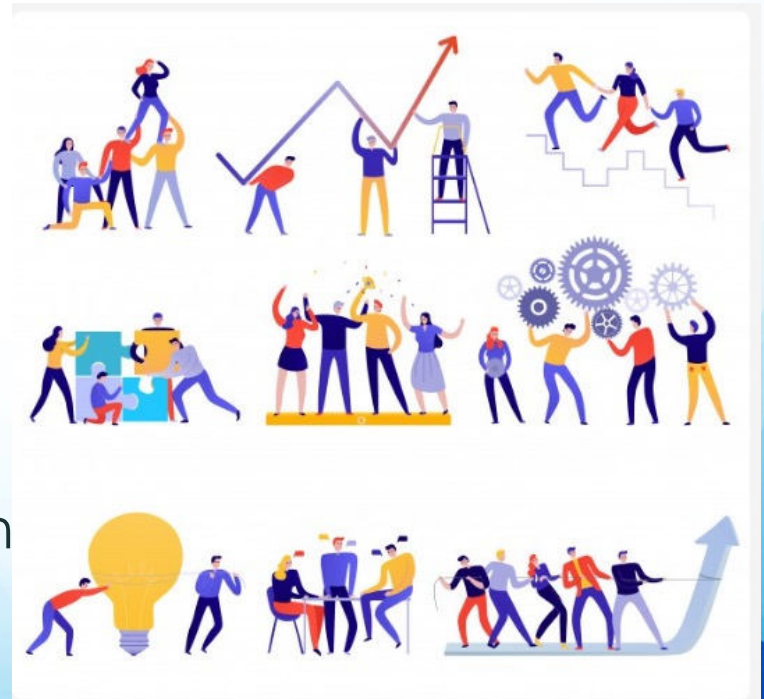
- podmiotowe traktowanie pracownika,
- partycypacja pracowników w zarządzaniu,
- poczucie wpływania na wyniki przedsiębiorstwa,
- poszerzony zakres autonomii,
- możliwość awansów i przemieszczeń stosownie do zainteresowań i możliwości



Wybrane podejścia do problematyki kadrowej

a ZZL: Strategiczne zarządzanie kadrami

- Opracowany na podstawie **modelu zasobów ludzkich** (80. XXw.),
- **strategiczne zarządzanie kadrami:**
 - dążenie do nadania funkcji personalnej wymiaru strategicznego,
 - włączenie zarządzania kadrami do procesu zarządzania strategicznego,
 - uwzględnianie procesów globalizacji i umiędzynarodowienia organizacji,
 - rozszerzenie pojęcia zasobów kadrowych o społeczne otoczenie organizacji,
 - uwzględnianie w zarządzaniu wpływu różnych grup interesariuszy (stakeholders).



Wybrane podejścia do problematyki kadrowej

a ZZL: Model Michigan

Im większa **Integracja**, tym strategia bardziej odporna na wpływy otoczenia



Wybrane podejścia do problematyki kadrowej

a ZZL: Model Michigan

- Organizacja zorientowana na osiągnięcie własnych celów (np. pozycja rynkowa, przetrwanie, rozwój, zysk,)
- Cele pracowników zbieżne z celami organizacji,
- Strategia personalna i struktura organizacyjna wynikają ze strategii ogólnej (wewnętrznie spójne, mierzalne i przewidywalne),
- Optymalizacja wykorzystania zasobów ludzkich (metody i techniki),
- Kierownik liniowy odpowiedzialny za efekty



Wybrane podejścia do problematyki kadrowej

a ZZL: Model Michigan

4 funkcje strategicznego zarządzanie ZL:

Dobór pracowników

- zależy od polityki przedsiębiorstwa,
- indywidualne cechy pracownika dopasowane do powierzonych zadań
- efekty pracy zależne of właściwego doboru pracownika (mają wpływ na ocenę pracownika przez pracodawcę),

Ocena wyników pracy pracowników

- częstotliwość zależy od charakteru zadań powierzonych pracownikowi i od warunków panujących w przedsiębiorstwie,
- najlepszy efekt: systematycznie przeprowadzana ocena,
- ocena wyników związana z nagradzaniem i rozwojem pracowników,

Systemy motywacyjne

w zależności od profilu firmy,
opracowane w celu zachęcenia pracowników do podejmowania działań korzystnych dla przedsiębiorstwa oraz unikania zachowań niekorzystnych

Rzów pracowników

- uzależniony od indywidualnej oceny pracownika,
- efekty rozwoju pracownika wpływają na efekty całego przedsiębiorstwa,

Wybrane podejścia do problematyki kadrowej

a ZZL: Model Harwardzki

- cele organizacji uwzględniają potrzeby społeczeństwa i **interesariuszy**,
- ZZL jako priorytetowe zadanie kadry zarządzającej,
- obszary polityki ZZL:
 - zaangażowanie pracowników (udział w zarządzaniu, podejmowaniu decyzji),
 - decyzje personalne związane z zatrudnieniem (dobór, zatrudnienie, zwolnienia),
 - system gratyfikacji (świadczenia płacowe i pozapłacowe),
 - organizacja pracy (np. strukturyzacja pracy, cel: lepsze gospodarowanie zasobami pracy).



Nowe trendy

w zarządzaniu zasobami ludzkimi



Nowe trendy w zarządzaniu zasobami ludzkimi

- Optymalne wykorzystanie umiejętności i możliwości personelu (zarządzanie **potencjałem społecznym**);
- Umożliwienie kierownictwu realizacji wyznaczonych celów, przez angażowanie ich w realizację zadań wszystkich zatrudnionych osób;
- Wzmacnianie zaangażowania pracowników w pracę poprzez kontrolę jakości ich pracy/wyników;
- Wypracowanie spójnego zestawu zasad zatrudnienia i kierowania ludźmi w celu optymalnej obsady stanowisk i poprawy jakości pracy;



Nowe trendy w zarządzaniu zasobami ludzkimi: cele

- ∞ Kreowanie **kultury organizacji**;
- ∞ Zwiększenie produktywności pracowników przez stworzenie odpowiednich **warunków pracy**, sprzyjających **kreatywności** i doskonaleniu **potencjału**;
- ∞ Zapewnienie warunków do rozwoju:
 - ❖ pracy j każdego pracownika,
 - ❖ potencjału jako całości.



Cechy pracownika z potencjałem



Nowe trendy w zarządzaniu zasobami ludzkimi:

Potencjał społeczny

zestaw niematerialnych wartości wspólnoty:

- życzliwość,
- koleżeństwo,
- solidarność,
- kontakty społeczne

pomiędzy członkami społeczności lokalnej
i ich rodzinami

Źródło: Hanifan, J. The Rural School Community Center. The Annals of the American Academy of Political and Social Science, 1916:67

Nowe trendy w zarządzaniu zasobami ludzkimi:

Potencjał społeczny organizacji

- kompleks **możliwości** i **zdolności** do działania organizacji,
- wynika ze zbiorczego wykorzystania **umiejętności** zastosowania systemu zasobów będących w posiadaniu i dyspozycji ludzi pracujących na rzecz tej organizacji.

Źródło: Mikuła B., Rozwój potencjału społecznego przedsiębiorstwa w warunkach gospodarki opartej na wiedzy [w:] A. Stabryła, S. Wawak (red.), Problemy zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym, Mfiles.pl, Kraków 2014: 81–96.

Nowe trendy w zarządzaniu zasobami ludzkimi:

Potencjał społeczny organizacji

- potencjał w danej społeczności/organizacji umożliwiający osiągnięcie celów w oparciu o:



Nowe trendy w zarządzaniu zasobami ludzkimi:

Potencjał społeczny organizacji

Wspólne wartości

FIRMA:	WARTOŚCI:	FIRMA:	WARTOŚCI:
	- Bycie pionierem - Innowacyjność - Szacunek dla jednostki - Kreatywność - Zachęcanie do samodoskonalenia - Poszanowanie kultury Japonii i statusu narodowego jako wartość pierwszoplanowa		- Prawo wolności wyboru - Bycie najlepszym - Kreatywność - Ciężka praca - Nieustanne samodoskonalenie
	- Innowacyjność - Skromność - Prostota - Zaspakajanie interesów większości - Siła woli		- Obsesja klient - Współwłasność - Przychylność dla działania - Innowacyjność
	- Innowacyjność - Podejmowanie ryzyka - Stawianie na wyzwania - Bezpieczeństwo produktu - Niezawodność produktu, jego jakość - Integracja - Etyka		- Orientacja na klienta - Zyskowność - Uczciwość - Integralność
	- Uznanie dla pracowników - Satysfakcja klienta - Doskonała jakość i innowacyjność		- Kreatywność - Marzenia - Bezpieczeństwo - Precyzja - Doskonałość w detalach - Brak cynizmu - Nieustanne doskonalenie oraz wartości amerykańskie

Źródło: figpolska.pl/wartosci-organizacji-narzedzie-ksztaltowania-oczekiwanych-postaw-i-zachowan/

Nowe trendy w zarządzaniu zasobami ludzkimi:

Potencjał społeczny

Należy go rozwijać przez:

- sieci kontaktów opartych na zaufaniu,
- kulturze organizacyjnej,
- dążenie do usamodzielniania pracownika,

Źródło: Hanifan, J. The Rural School Community Center. The Annals of the American Academy of Political and Social Science, 1916:67

Nowe trendy w zarządzaniu zasobami ludzkimi:

kultura organizacyjna a wielkość organizacji

Odsetek przedsiębiorstw wykorzystujących narzędzia pozafinansowej motywacji pracowników według wielkości zatrudnienia (%)

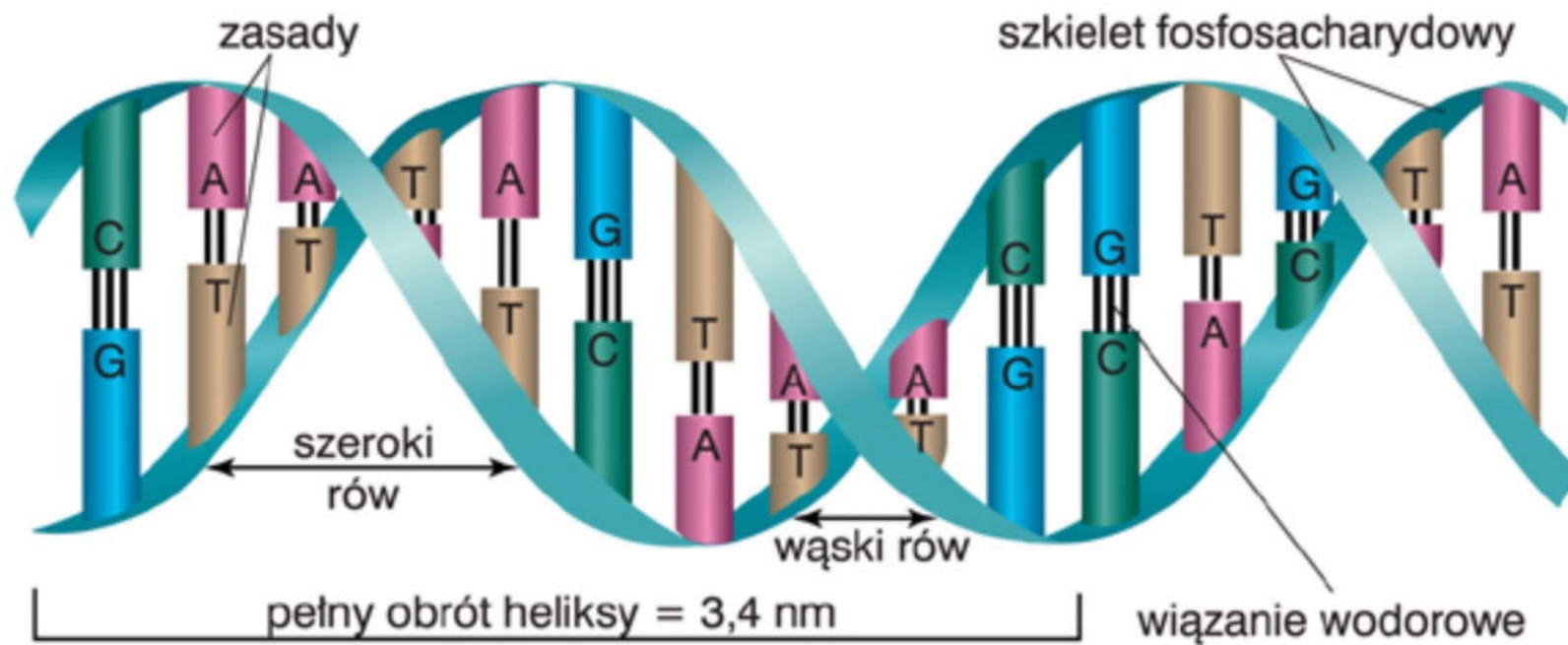


Źródło: BKL 2018, 2019 – Badanie pracodawców.

Źródło: L. Dyer, G.W. Holder, Strategic human resource management and planning, w: L. Dyer (red.), Human Resource Management: Evolving role and responsibilities, Bureau of National Affairs, Washington 1998

DNA organizacji a kultura organizacyjna w dynamicznym otoczeniu

Model DNA Watsona–Cricka



DNA organizacji a kultura organizacyjna w dynamicznym otoczeniu

Model MCPP



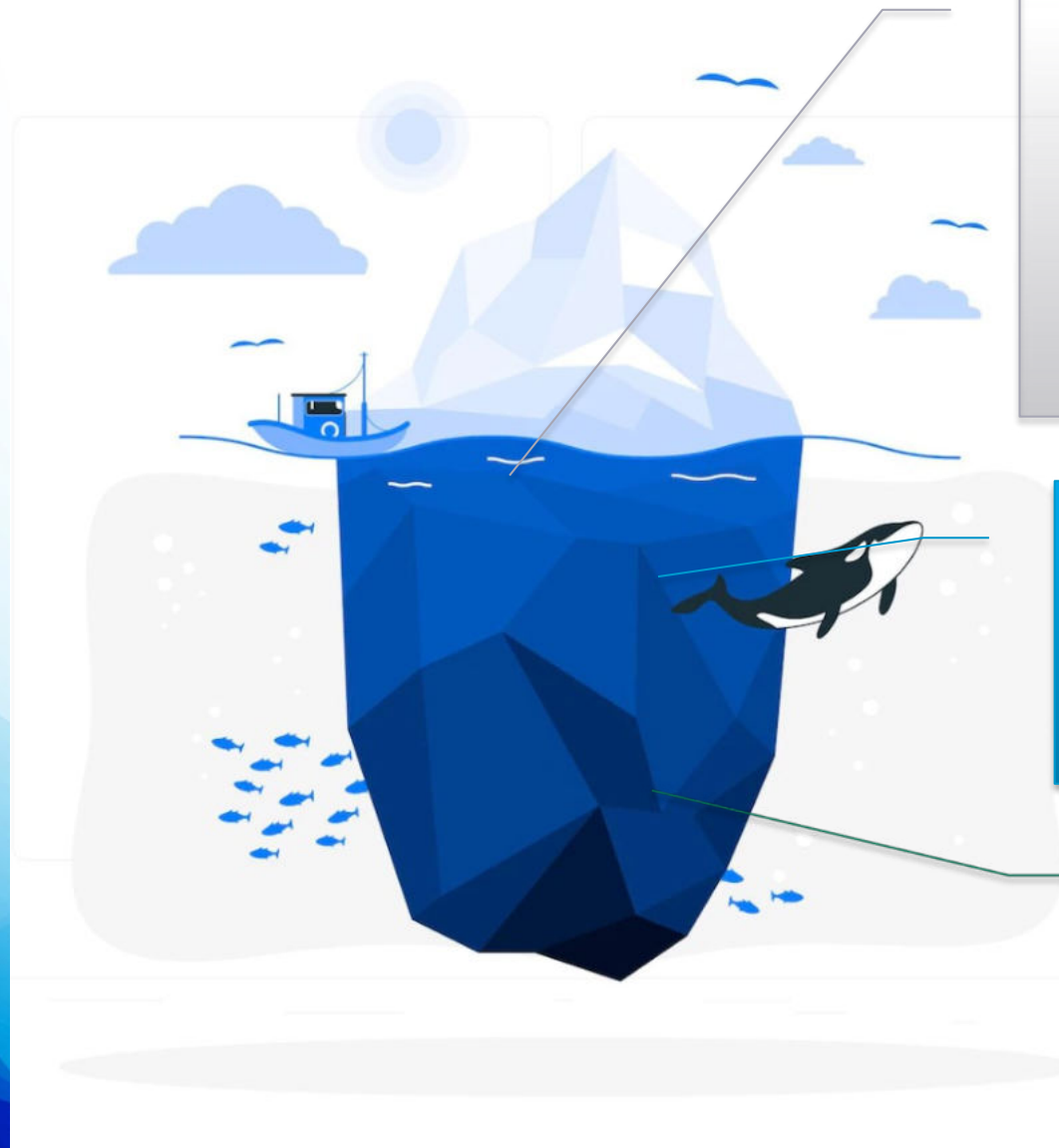
Misja organizacji (M)
(pracownicy + środowisko pracy)

Kultura organizacyjna (C)

Potencjał pracowników (P)
(jak pobudzić pracowników
do działań w innych obszarach)

Perspektywa działań
w otoczeniu (P)

Kultura organizacyjna a potencjał społeczny



Artefakty i symbole

symbole:

konceptualne

(język, anegdoty, legendy)

behawioralne

(dress code, zwyczaje)

materialne

(otoczenie)

Normy i wartości

(wartości + hierarchia w.,
ideologie, wytyczne zachowań,
obowiązki, zakazy)

Podstawowe założenia

(jak pojmowane są:
wizja, otoczenie, praca,
autorytety)

Nowe trendy w zarządzaniu zasobami ludzkimi:

narzędzia wspierające proces rekrutacji

Psychometria



Narzędzia

HR

performance management

Nowe trendy w zarządzaniu zasobami ludzkimi: narzędzia wspierające proces rekrutacji

- Testy inteligencji
 - wiedza branżowa,
 - **inteligencja werbalna**,
 - zdolność analizy, syntezy, kojarzenia i logicznego myślenia,
 - szybkość uczenia się,
 - zdolności arytmetyczne,
 - wyobrażenia wzrokowa i przestrzenna,
 - zdolności psychomotoryczne (m.in. koordynacja wzrokowo-ruchowa),
 - szybkość i precyzja spostrzegania).



Nowe trendy w zarządzaniu zasobami ludzkimi: narzędzia wspierające proces rekrutacji

- Testy inteligencji
 - **inteligencja werbalna,**

Bodźce fizyczne zwykle zwyciężają w walce o naszą uwagę.

W każdej chwili jesteśmy atakowani przez bodźce psychologiczne rywalizujące o naszą uwagę. Chociaż nasze oko jest w stanie uporać się z ponad 5 milionami bitów danych na sekundę, nasz umysł jest w stanie zinterpretować tylko około 500 bitów na sekundę. W związku z podobnymi różnicami pomiędzy każdym z pozostałych zmysłów a mózgiem, łatwo zauważyć, że musimy dokonywać selekcji bodźców wzrokowych, słuchowych i dotykowych, na które zamierzamy skierować naszą uwagę w dowolnie wybranym momencie.

- ☐ Nie da się jednoznacznie powiedzieć czy zdanie jest prawdziwe czy nie
- ☐ Zdanie zdecydowanie nieprawdziwe
- ☐ Zdanie zdecydowanie prawdziwe

Niektóre pozorne anomalie naukowe mogą być jedynie omyłkami.

Naukowcy żyją w ciągłym napięciu, muszą bowiem trzymać się ściśle praw i reguł już odkrytych, z drugiej zaś strony muszą zachować czujność, aby rozpoznać zjawiska nietypowe i osądzić, czy wynikają one z błędów w obserwacji, czy są tylko omyłkami, czy też wskazują na istnienie głębszych zależności, bardziej złożonych praw, które zmieniają obecne oblicze nauki.

- ☐ Nie da się jednoznacznie powiedzieć czy zdanie jest prawdziwe czy nie
- ☐ Zdanie zdecydowanie nieprawdziwe
- ☐ Zdanie zdecydowanie prawdziwe

Dalej

Nowe trendy w zarządzaniu zasobami ludzkimi: narzędzia wspierające proces rekrutacji

- Testy inteligencji
 - **inteligencja werbalna,**

Pojemność ludzkiego mózgu jest wystarczająca, aby zinterpretować prawie wszystkie bodźce, które nasze zmysły są w stanie zarejestrować w optymalnych warunkach.

W każdej chwili jesteśmy atakowani przez bodźce psychologiczne rywalizujące o naszą uwagę. Chociaż nasze oko jest w stanie uporać się z ponad 5 milionami bitów danych na sekundę, nasz umysł jest w stanie zinterpretować tylko około 500 bitów na sekundę. W związku z podobnymi różnicami pomiędzy każdym z pozostałych zmysłów a mózgiem, łatwo zauważyć, że musimy dokonywać selekcji bodźców wzrokowych, słuchowych i dotykowych, na które zamierzamy skierować naszą uwagę w dowolnie wybranym momencie.

- ☐ Nie da się jednoznacznie powiedzieć czy zdanie jest prawdziwe czy nie
- ☐ Zdanie zdecydowanie nieprawdziwe
- ☐ Zdanie zdecydowanie prawdziwe

Obecne oblicze nauki ulegnie wkrótce zmianie.

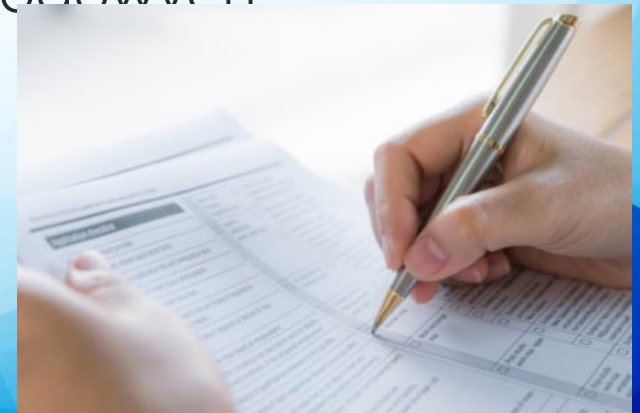
Naukowcy żyją w ciągłym napięciu, muszą bowiem trzymać się ściśle praw i reguł już odkrytych, z drugiej zaś strony muszą zachować czujność, aby rozpoznać zjawiska nietypowe i osądzić, czy wynikają one z błędów w obserwacji, czy są tylko omyłkami, czy też wskazują na istnienie głębszych zależności, bardziej złożonych praw, które zmieniają obecne oblicze nauki.

- ☒ Nie da się jednoznacznie powiedzieć czy zdanie jest prawdziwe czy nie.
- ☐ Zdanie zdecydowanie nieprawdziwe
- ☐ Zdanie zdecydowanie prawdziwe

Nowe trendy w ZZL

Psychometria

- Testy kompetencji, predyspozycji psychicznych
 - profil osobowości,
 - systemy wartości,
 - odporność na stres,
 - Poziom motywacji,
 - zainteresowania,
 - **kultura osobista**,
 - skłonność do indywidualizmu/konformizmu,
 - motywacja do osiągnięcia sukcesów zawodowych



Nowe trendy w ZZL

Psychometria

- Testy kompetencji, predyspozycji psychicznych
– **kultura osobista,**

Nie uważam tego za problem, jeśli spóźnię się kilkanaście minut na spotkanie.

- ☐ Zgadzam się
☒ Nie zgadzam się

Kiedy z kimś rozmawiam, staram się potakiwać lub w inny sposób pokazać drugiej osobie, że ją słucham.

- ☐ Zgadzam się
☐ Nie zgadzam się

Rzadko przepraszam, jeśli kogoś czymś urażę, ponieważ moje przeprosiny i tak nic nie zmieniają.

- ☐ Zgadzam się
☐ Nie zgadzam się

Sąsiadom, których nie lubię, nie mówię „dzień dobry”.

- ☐ Zgadzam się
☐ Nie zgadzam się

Jeśli kogoś nie lubię w pracy, daję mu to odczuć np. ignorując go.

- ☐ Zgadzam się
☒ Nie zgadzam się

Podczas rozmowy często przerywam mojemu rozmówcy, żeby wyrazić moją opinię.

- ☐ Zgadzam się
☒ Nie zgadzam się

Nowe trendy w ZZL

Psychometria

- Testy merytoryczne
 - Umiejętności i wiedzy nabytej,
 - Assessment center: symulacje sytuacji zadaniowych:
 - Umiejętność prowadzenia rozmów z klientem, podwładnym,
 - Koszyk zadań,
 - Case study (umiejętności podejścia do identyfikacji, analizy i rozwiązania problemu),
 - Prezentacja powierzonego tematu

Nowe trendy w zarządzaniu zasobami ludzkimi: narzędzia: performance management

- alternatywa dla klasycznych ocen okresowych pracowników
- „proces, dzięki któremu organizacje zyskują możliwość osiągnięcia celów przy wykorzystaniu zatrudnionych pracowników”

Ghorpaede J., Chen M., Creating Quality-driven Performance Appraisal Systems, “Academy of Management Executive” 1995, vol. 9, no.1, s. 32-41.

- „sformalizowany i zintegrowany proces kształtowania cech, zachowań oraz wyników działań ludzkich związanych z wykonywaną pracą, którego ogólnym celem jest tworzenie i dostarczanie wartości dla odbiorców”

Pocztowski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi, PWE, Warszawa 2007.

- strategiczny proces integrujący potrzeby organizacji z potrzebami pracowników,
- nacisk na maksymalne wykorzystanie potencjału pracowników i zapewnieniu możliwie najwyższego poziomu efektywności pracy,

Nowe trendy w zarządzaniu zasobami ludzkimi: narzędzia: performance management

- Najczęstsze obszary oceny pracowniczej:



Nowe trendy w zarządzaniu zasobami ludzkimi: narzędzia: performance management

- Najczęstsze obszary oceny pracowniczej w organizacjach badanych przez KZKL:

Konfiguracje obszarów oceny efektywności pracy	Liczba	Odsetek
Wiedza, umiejętności, zachowania, wyniki	28	52
Wiedza, umiejętności, zachowania, wyniki, inne	2	4
Umiejętności, wyniki	2	4
Wyniki	2	4
Wiedza, umiejętności, wyniki	1	2
Umiejętności	2	4
Wiedza, wyniki	1	2
Wiedza, zachowania	7	14
Wiedza, umiejętności	1	2
Umiejętności, zachowania, wyniki	3	6
Wiedza, umiejętności, zachowania	1	2

Źródło: wyniki badania: Katedra Zarządzania Kapitałem Ludzkim (KZKL) Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, 2013
'Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach rozwijających działalność międzynarodową', Zarządzanie efektywnością pracy w polskich firmach działających na rynkach międzynarodowych, PRACE NAUKOWE Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 349, Wrocław 2013, s. 65

Nowe trendy w zarządzaniu zasobami ludzkimi: narzędzia: performance management



Na stole stoi szeregiem 6 szklanek.

Trzy pierwsze są pełne,
trzy pozostałe - puste.

Jak poruszając tylko jedną szklankę
- spowodować, żeby pełne i puste
stały na przemian?

Nowe trendy w ZZL: Narzędzia HR

- Narzędzia typu AI (M.A.I.A. Matching Artificial Intelligence Assistant);
- Narzędzia informatyczne HR



Nieobecności

Umożliwia elektroniczne składanie wniosków na wszelkiego rodzaju nieobecności



Rejestracja dokumentu kadrowego

Minimalizuje papierowy obieg dokumentów kadrowych



OCR i obieg dokumentu kosztowego

Usprawnia oraz przyspiesza obieg dokumentów kosztowych w organizacji



Archiwizacja i wyszukiwanie dokumentów

Umożliwia dostęp do dokumentów z każdego miejsca i o każdej porze



Delegacje

Obejmuje ścieżkę delegacji od złożenia wniosku delegacyjnego po ostateczne rozliczenie delegacji



Rozwiązywanie umów pracowniczych

Zapewnia zgodność rozwiązywania umowy o pracę z przepisami prawa oraz wewnętrznymi regulacjami



Zapotrzebowanie na dokument kadrowy

Umożliwia przyspieszenie procesów kadrowych



Zatrudnienie i onboarding

Systematyzuje proces zatrudnienia pracownika i przygotowania go do objęcia nowego stanowiska



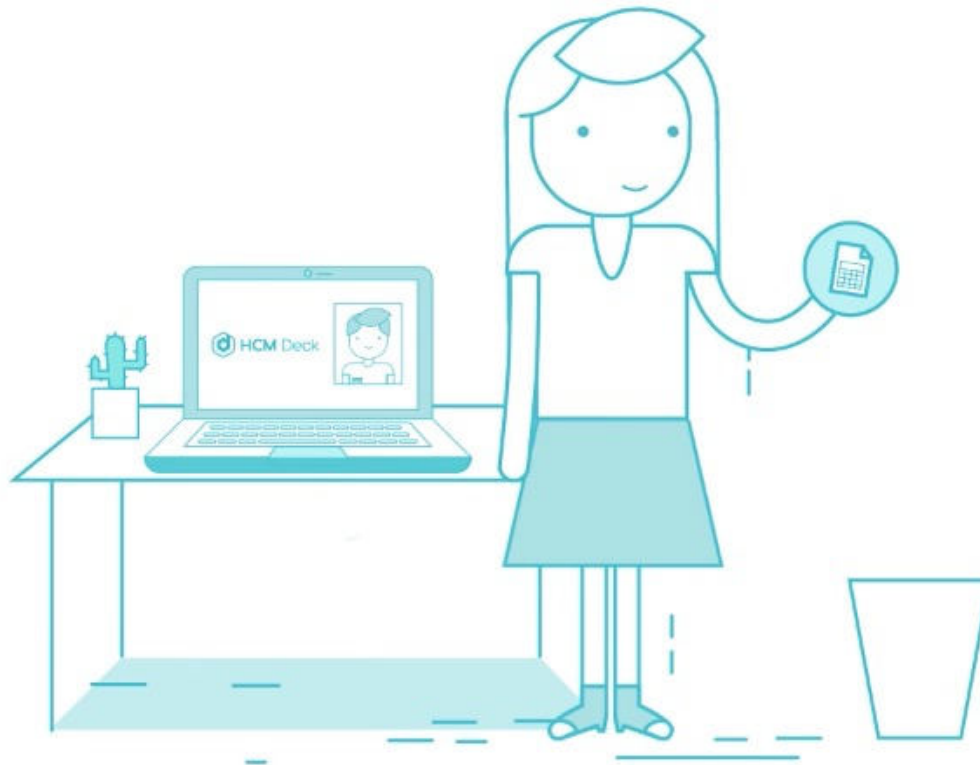
Timesheet - czas pracy

Daje kontrolę nad ewidencją czasu pracy pracowników

Źródło: https://pkfagility.pl/o-nas-i-o-technologii-5?gclid=CjwKCAjwjIHeBRAnEiwAhYT2h0tGHnAggVK8ai-AjleRq38tA_G8FoONte2Ql7QNNLnc7pDsYyobyRoCdM0QAvD_BwE

Nowe trendy w ZZL: Narzędzia HR

- Systemy HCM (Human Resource Management)

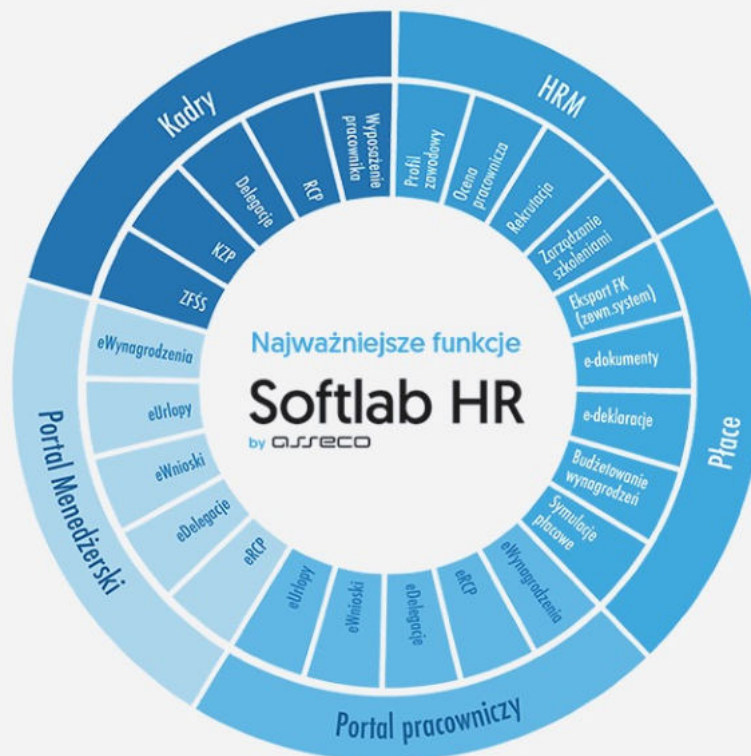


Źródło: https://hcmdeck.com/?gclid=CjwKCAjwjlHeBRANeIwAhYT2h1coiLJOgRIW03Zt01vdP8Uw91j5j-tmnQLI5vDkUDoGGWv37g7dWhoCeykQAvD_BwE

Nowe trendy w ZZL: Narzędzia HR

- Systemy HCM (Human Resource Management)

Program od kilkunastu lat wspiera wiele przedsiębiorstw w Polsce, dla których obszar Human Resources jest ważny z punktu widzenia kompleksowego zarządzania firmą.



Softlab ERP
by asseco

Źródło: https://softlab.com.pl/rozwiazania/softlab-hr-by-asseco/?gclid=CjwKCAjwjlHeBRANeIwAhYT2h8lsxJVu49pSOUy_YA6iL90JBkZFmJG2cyLAeqKfzJvcEI8Zm0qwixoCaW8QAvD_BwE#

Nowe trendy w ZZL: Narzędzia HR

Programy ERP (Enterprise Resource Planning, tj. Planowanie Zasobów Przedsiębiorstwa),

- Funkcje programu kadrowo-płacowego Macrologic ERP Personel:
- tworzenie list płac,
- ewidencja czasu pracy, rozliczanie czasu pracy
- możliwość masowego generowania i składania deklaracji podatkowych do urzędów skarbowych oraz sprawozdań do innych urzędów poprzez środki komunikacji elektronicznej,
- możliwość tworzenia korekt deklaracji ZUS,
- dostęp do informacji kadrowo-płacowych dla pracowników przez przeglądarkę internetową (m.in. ilość wykorzystanych dni urlopu, wysokość i składniki wynagrodzenia, rodzaj i wartość potrąceń czy termin i pozostałą do spłaty wartość zaciągniętej pożyczki, a także listy szkoleń i kursów, w których pracownik brał udział),
- elektroniczny obieg wniosków urlopowych,
- ocena i rozwój pracowników,
- szczegółowa ewidencja czasu pracy,
- ewidencja i badanie skuteczności szkoleń,
- naliczanie zasiłków chorobowych, godzin nadliczbowych, wynagrodzenia urlopowego.

Źródło: https://www.macrologic.pl/erp/macrologic-erp/kadry-i-place?gclid=CjwKCAjwjlHeBRANeIwAhYT2h3LU-dlcDrwkVoXNEi9gGeBGV10dTUF-uOmlRIO58fJMivbzARM4CRoCr7YQAvD_BwE

Nowe trendy w ZZL: Narzędzia HR

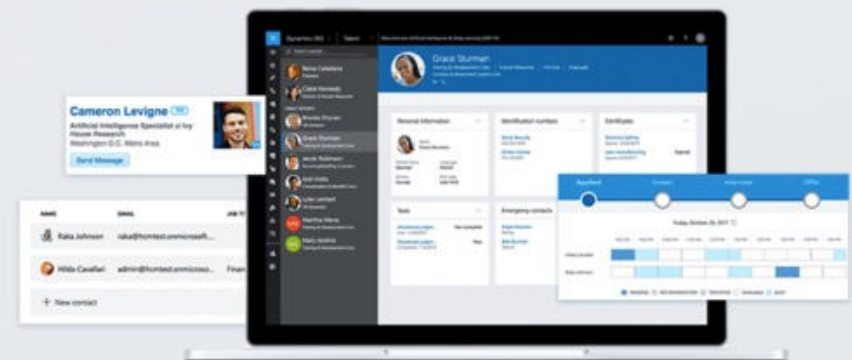
Programy ERP (Enterprise Resource Planning, tj. Planowanie Zasobów Przedsiębiorstwa),

Microsoft Dynamics 365 for Talent

Zainwestuj w ludzi

Wydobądź ze swoich pracowników to, co najlepsze

- Wspomagaj rozwój i wzrost
- Szybciej zatrudniaj odpowiednie osoby
- Zwiększ możliwości menedżerów zatrudniających
- Usprawnij wdrażanie do pracy
- Korzystaj z opinii pracowników
- Przeglądaj analizy dotyczące personelu i prognozy dotyczące wydajności
- Minimalizuj ryzyko naruszenia przepisów



Źródło: <https://msdynamics365.pl/#Rekrutacja>

Planowanie potrzeb kadrowych, rekrutacja, projektowanie strategii ZZL



Planowanie potrzeb kadrowych

Wprowadzenie: Jak opracować strategię ZZL?

1. Ocena możliwości realizacji:

- liczba personelu/stanowisk,
- typ/profil kluczowych osób pod kątem pełnionej funkcji
- koszt,
- czy oczekiwania zgodne ze strategią są realne,
- **Silne zaangażowanie**
(komunikacja + identyfikacji pracownika),

Planowanie potrzeb kadrowych

Wprowadzenie: Jak opracować strategię ZZL?

2. Określenie potrzeb:

- analiza skutków wdrożenia strategii ZZL
(na przykład strategia szybkiej redukcji mogłaby być poddana w wątpliwość przez organizację realizującą politykę pełnego zatrudnienia),

3. Określenie celów:

- spójne ze strategią biznesową
strategia, biznesowa: zmniejszenie kosztów produkcji → redukcja personelu

Planowanie potrzeb kadrowych

Wprowadzenie: Jak opracować strategię ZZL?

4. Decyzja o metodach osiągnięcia celów :

- cele wewnętrzne i zewnętrzne powinny być spójne,
- elastyczna strategia (uwzględniająca zmiany w otoczeniu),

Planowanie potrzeb kadrowych

Wprowadzenie: Jak opracować strategię ZZL?

Strategia uwzględniająca:

- przyszły rozwój (kierunek) organizacji (wzrost/redukcja wydatków, przejęcia/fuzje, sprzedaż udziałów, rozwoju produktu, ekspansja na rynku,
- różnicowanie usług przez wdrażanie innowacji,
- wzrost produktywności,
- zwiększenie przewagi konkurencyjnej
- poprawa jakości obsługi klienta,
- redukcja kosztów / optymalizacja,

Planowanie potrzeb kadrowych

Wprowadzenie: Jak opracować strategię ZZL?

Strategia powinna uwzględniać:

- Doskonalenie kultury organizacji,
- Umiejętne podejście do pracownika/klienta,
- Misję firmy spójną z polityką ZZL,
- Wartości, kulturę organizacyjną i styl/możliwości pracy,
- Zarządzanie talentami,
- Nabywanie umiejętności i rozwój,
- Komunikację (jasno sformułowane oczekiwania, to co firma chce osiągnąć i co pracownik może zyskać),

Źródło: L. Dyer, G.W. Holder, Strategic human resource management and planning, w: L. Dyer (red.), Human Resource Management: Evolving role and responsibilities, Bureau of National Affairs, Washington 1998

Planowanie potrzeb kadrowych

Wprowadzenie: Jak opracować strategię ZZL?

Strategia uwzględniająca:

- Prostotę,
- Indywidualne podejście do pracownika:

angażować

komunikować

szkolić

Źródło: L. Dyer, G.W. Holder, Strategic human resource management and planning, w: L. Dyer (red.), Human Resource Management: Evolving role and responsibilities, Bureau of National Affairs, Washington 1998

Planowanie potrzeb kadrowych

Krok po kroku

Aspekt ilościowy

(ilu pracowników organizacja potrzebuje);

Aspekt jakościowy

(o jakich kwalifikacjach);

Aspekt czasowy

(na jaki okres);

Aspekt przestrzenny

(na jakie stanowisko);

Planowanie potrzeb kadrowych

Krok po kroku

Ocena tendencji dotyczących:
1. wewnętrznego rynku pracy
2. planów rozwojowych

Misja, wizja, strategia

Planowanie personelu

Planowanie
popytu

Prognozowanie
podaży

$\text{popyt} = \text{podaż}$

$\text{popyt} > \text{podaż}$
niedobór

$\text{popyt} < \text{podaż}$
nadmiar

Plan potrzeb kadrowych

Planowanie potrzeb kadrowych

Krok po kroku

- ❖ wymagane kwalifikacje,
- ❖ wykształcenie,
- ❖ doświadczenie,
- ❖ kompetencje,
- ❖ umiejętności,
- ❖ predyspozycje na poziomie minimalnym i pożądanym,
- ❖ główne kryteria efektywności.



Planowanie potrzeb kadrowych

Krok po kroku

- ❖ nazwa:
 - ❖ stanowiska,
 - ❖ wydziału/oddziału,
 - ❖ firmy,
- ❖ cel stanowiska,
- ❖ bezpośredni przełożeni - komu podlega,
- ❖ podwładni/przekazanie obowiązków (schemat)
 - kim kieruje, kto przyjmuje zastępstwo w razie nieobecności,
- ❖ kluczowe zadania,
- ❖ szczegółowy opis czynności,
- ❖ standardy ich wykonania terminowe, ilościowe, jakościowe,
- ❖ zakres odpowiedzialności materialnej (jeśli dotyczy),
- ❖ czas pracy - wymagania i czynności specjalne,

Planowanie potrzeb kadrowych

Proces doboru pracowników

Określenie profilu wymagań względem pracownika



Rekrutacja kandydatów do pracy



Selekcja kandydatów do pracy



Wprowadzenie do pracy nowo przyjętego pracownika

Planowanie potrzeb kadrowych

Proces doboru pracowników

Metody doboru systemu zamkniętego

- dobór losowy
- dobór przez uzgodnienia
- dobór przez stopniowy awans
- dobór z rezerwy kadrowej

Metody doboru systemu otwartego

- konkurs
- assessment center
- egzamin kwalifikacyjny
- wybory



Model doboru pracowników: Model sita

- oparty na konkurencji i rywalizacji
- dostosowany do **ryнку pracodawcy**, wg zasady: POTRZEBUJESZ - KUPUJESZ
- eliminacja gorszych kandydatów,
- proces selekcyjny weryfikuje doświadczenie i umiejętności kandydata
- nie inwestuje się w pracowników (wykorzystanie kwalifikacji i doświadczenia)
- powoduje szybki wzrost efektywności pracy,
- w krótkim przedziale czasu – mniej kosztowny
- **strategią lidera kosztowego** (buduje swoją przewagę nad konkurencją poprzez ciągłą i nieustanną obniżkę kosztów)
- dwa założenia:



człowiek dorosły jest istotą w pełni ukształtowaną i bardzo trudno jest go zmienić (co powoduje konieczność posiadania w przedsiębiorstwie wyłącznie najlepszych pracowników)

drugie oparte jest na socjologicznej teorii konfliktu i mówi o motywacyjnej roli konkurencji (ludzie zmuszeni do konkurowania ze sobą stają się bardziej efektywni)

Model doboru pracowników: Model siata

Wady

- brak przywiązania pracowników do organizacji
- brak lojalności
- brak poczucia bezpieczeństwa
- brak odpowiedzialności za organizację,
- efektywna kontrola (pochłania dużą część środków i czasu przeznaczonych na zarządzanie potencjałem społecznym)

Zalety

- możliwość "wyselekcjonowania" najbardziej efektywnych pracowników z dużej grupy pierwotnie zatrudnionych
- niewielkie koszty pracodawcy
- przekonanie, że wszystkie środki przeznaczone na politykę kadrową są wydatkowane efektywnie (poza kosztami zatrudnienia i utrzymania pracowników w początkowym okresie).

Model doboru pracowników: Model kapitału ludzkiego

- nadwyżka oferowanych miejsc pracy,
- organizacja jako jest podmiot kształcący i wychowujący zasoby kadrowe,
- pracownika można kształtować
(kształtowanie kompetencji zawodowych, postawy wobec firmy, współpracowników, postrzegania rzeczywistości)
- selekcja skupia się na:
osobowości i potencjale rozwojowym kandydatów,
- długofalowy horyzont zatrudnienia i relatywnie kosztowny,
- liczy się potencjał rozwojowy pracownika,
- Inwestowanie w rozwój pracownika np. szkolenia,
- Podstawowe narzędzie działań to ocena pracownicza
- *Praktyki rozwojowe:* awanse, planowanie ścieżki kariery, rezerwa kadrowa, plan następstw



Model doboru pracowników: Model kapitału ludzkiego

Wady

- wysokie koszty zarządzania potencjałem społecznym, przeznaczane głównie na szkolenia, staże,

Zalety

- lojalność pracowników,
- przywiązanie pracowników do organizacji
- poczucie bezpieczeństwa
- poczucie odpowiedzialności za organizację,

Planowanie potrzeb kadrowych

Czynniki warunkujące przyjęcie modelu

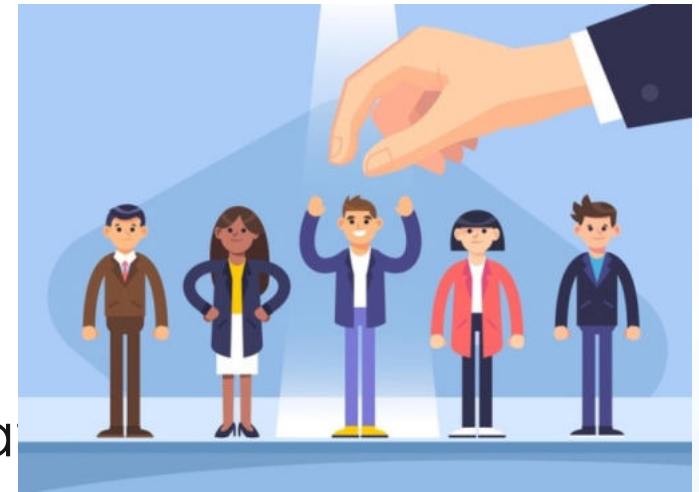
- Sytuacja na rynku pracy
- Kultura organizacyjna firmy
(kooperacja – rywalizacja, rozwój – eksploatacja, styl kierowania)
- Cele organizacji
(wzrost efektywności – ugruntowanie pozycji, pozyskanie nowych klientów – wzrost satysfakcji obecnych)
- Strategia podejścia do ludzi w organizacji
(perspektywa rozwoju rynku pracy, filozofia personalna, cele firmy, zasoby finansowe i rzeczowe organizacji)



System naboru pracowników

Stworzenie zestawu procedur rekrutacyjno-selekcyjnych dla stanowiska w organizacji:

- ❖ stworzenie profilu idealnego kandydata w oparciu o opis stanowiska pracy,
- ❖ stworzenie planu organizacji procesu selekcyjnego, określenie metod i źródeł naboru oraz szacunkowego czasu trwania jego poszczególnych etapów,
- ❖ przygotowanie programu wprowadzania nowego pracownika do organizacji



Rekrutacja

Proces rekrutacji

Procedura rekrutacji pracowników



zespół działań podejmowanych w celu pozyskania spośród ogółu kandydatów do pracy osób, charakteryzujących się **optymalnym zestawieniem cech i kompetencji** pożądanych przez organizację.

Rekrutacja

Rodzaje rekrutacji



Rekrutacja szeroka

- cel:
przyciągnąć wielu kandydatów
- typ stanowisk:
szeregowie, niski poziom odpowiedzialności i obowiązków,
- szeroki rynek,
procedury standardowe i mało skomplikowane

Rekrutacja segmentowa

- cel:
przyciągnąć określonych kandydatów
- stanowiska:
specjaliści,
wyższe i średnie stanowiska menedżerskie,
top management
- wąski rynek, rola trakcyjności oferty, procedury mniej standardowe, wyższe koszty

Rekrutacja

rodzaje rekrutacji: wewnętrzna



- większa łatwość oswojenia się z nowymi obowiązkami ,
- znajomość firmy: jej kultury organizacyjnej, procedur, współpracowników,
- minimalizacja ryzyka wyboru niewłaściwego kandydata,
- niższe koszty,
- wzrost motywacji pracowników, dla których stwarza się realne szanse awansu,
- wzrost lojalności pracowników



- ryzyko subiektywnej oceny kandydata,
- przyzwyczajenia/rutyna (nawyki, ryzyko popełniania tych samych błędów)
- trudności z przyjmowaniem nowych zadań/ról,
- pogorszenie atmosfery w zespole (rywalizacja, zawiść),

Rekrutacja

rodzaje rekrutacji: zewnętrzna

- brak relacji z pracownikami organizacji,
- wdrożenie metod, narzędzi dotychczas nie stosowanych w organizacji,
- „zastrzyk świeżej krwi”, inne spojrzenie,
- brak obciążenia starymi nawykami,
- transfer wiedzy do organizacji (zwiększenie potencjału intelektualnego kadry)
- uniknięcie trudności związanych z awansowaniem członka zespołu,



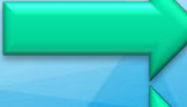
- spadek motywacji wcześniej zatrudnionych pracowników,
- wyższe koszty (np. ogłoszenia, zatrudnienie agencji zatrudnienia, poświęcenie czasu na rozmowy, przeglądanie dokumentów, procedury selekcji),
- ryzyko popełnienia błędu w doborze pracownika,



Rekrutacja

Techniki pozyskiwania/przekazywania informacji

1. Prasa (np. gazety zakładowe),
2. Plakaty, ulotki,
3. Rekomendacje personelu,
4. Informacje przekazywane drogą formalną lub nieformalną,
5. Ogłoszenia w mediach, internecie,
6. Prywatne agencje,
7. Rekrutacja w szkołach,
8. Dni otwarte, dni kariery, bankiety, sympozja.

- 
1. Wewnętrzna,
- 
2. Zewnętrzna
- 
3. Wewnętrzna
- 
4. Wewnętrzna,
- 
5. Zewnętrzna,
- 
6. Zewnętrzna,
- 
7. Zewnętrzna,
- 
8. Zewnętrzna

Rekrutacja

etapy

Zaistnienie
potrzeby
zatrudnienia

- zmiany organizacyjne (nowe stanowisko),
- odejście lub zwolnienie pracownika, awanse,
- rozwój firmy,

Definiowanie
stanowiska

- model kompetencyjny (model kompetencji zawodowych),
- stworzenie opisu stanowiska, czyli nazwy, celu, zakresu obowiązków, kluczowych zadań; Stworzenie charakterystyki kandydata – obejmuje ona wymagane wykształcanie, kompetencje, cechy osobowości

Określenie
oczekiwań
(kandydaci/kryteri
a selekcji

- kluczowe wymagania, stawiane kandydatom na konkretne stanowisko,
- ogłoszenie – sporządzone na podstawie opisu stanowiska oraz oczekiwań wobec kandydata

Rekrutacja

etapy

Dotarcie
do
kandydatów

- za pośrednictwem ogłoszeń umieszczonych na:
- portalach pracy,
- stronie internetowej firmy,
- poprzez uczestnictwo w targach pracy

Selekcja
kandydatów

- analiza dokumentów aplikacyjnych, formularzy on-line,
- wstępne rozmowy telefoniczne,
- spotkania z wybranymi kandydatami

Podjęcie
decyzji

- dokonanie wyboru,
- udzielenie informacji zwrotnej pozostałym kandydatom,
- **wdrożenie kandydata -> onboarding**

Rekrutacja

Onboarding

Procedurey (Compliance)

Cele i obowiązki (Clarification)

Kultura organizacyjna (Culture)

Relacje (Connection)

Rekrutacja

Metody selekcji

Dobór w zależności od:

- rodzaju danego stanowiska,
- profilu/specyfiki firmy, jej
 - wielkości,
 - uwarunkowań kulturowych organizacji,
 - środków przeznaczonych na rekrutację,
 - umiejętności i wykształcenia personelu zaangażowanego w ten proces.

Rekrutacja

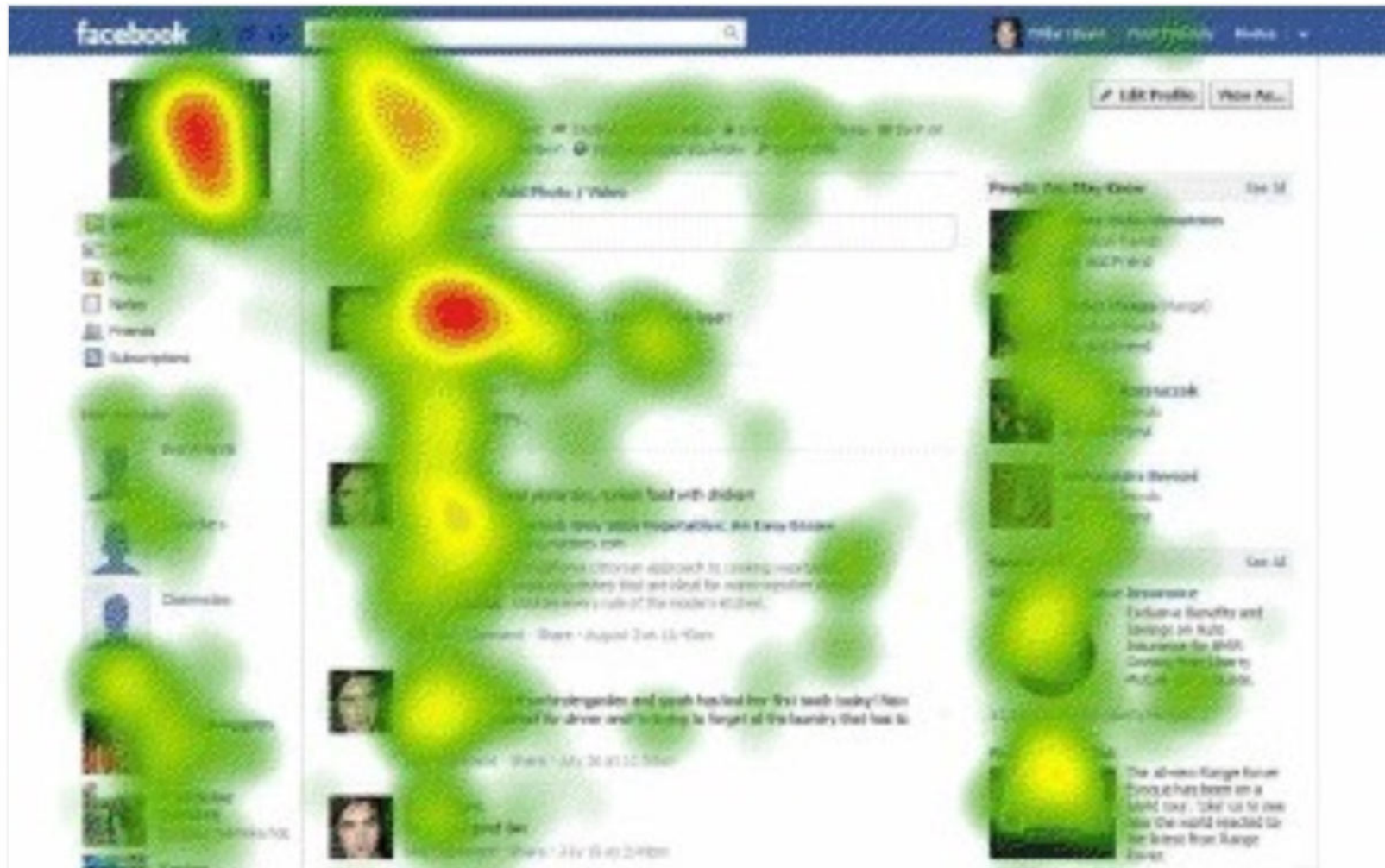
Metody selekcji

1. Analiza życiorysu i ankiet biograficznych, informacje dostępne w Internecie,
2. Rozmowa kwalifikacyjna,
3. Testy psychologiczne,
4. Testy wiedzy,
5. Centra oceny – *assessment centre*,
6. Techniki symulacyjne:
(próbki pracy, *in-basket*, symulacja, dyskusje grupowe, prezentacje, case study),
7. Sprawdzanie referencji.



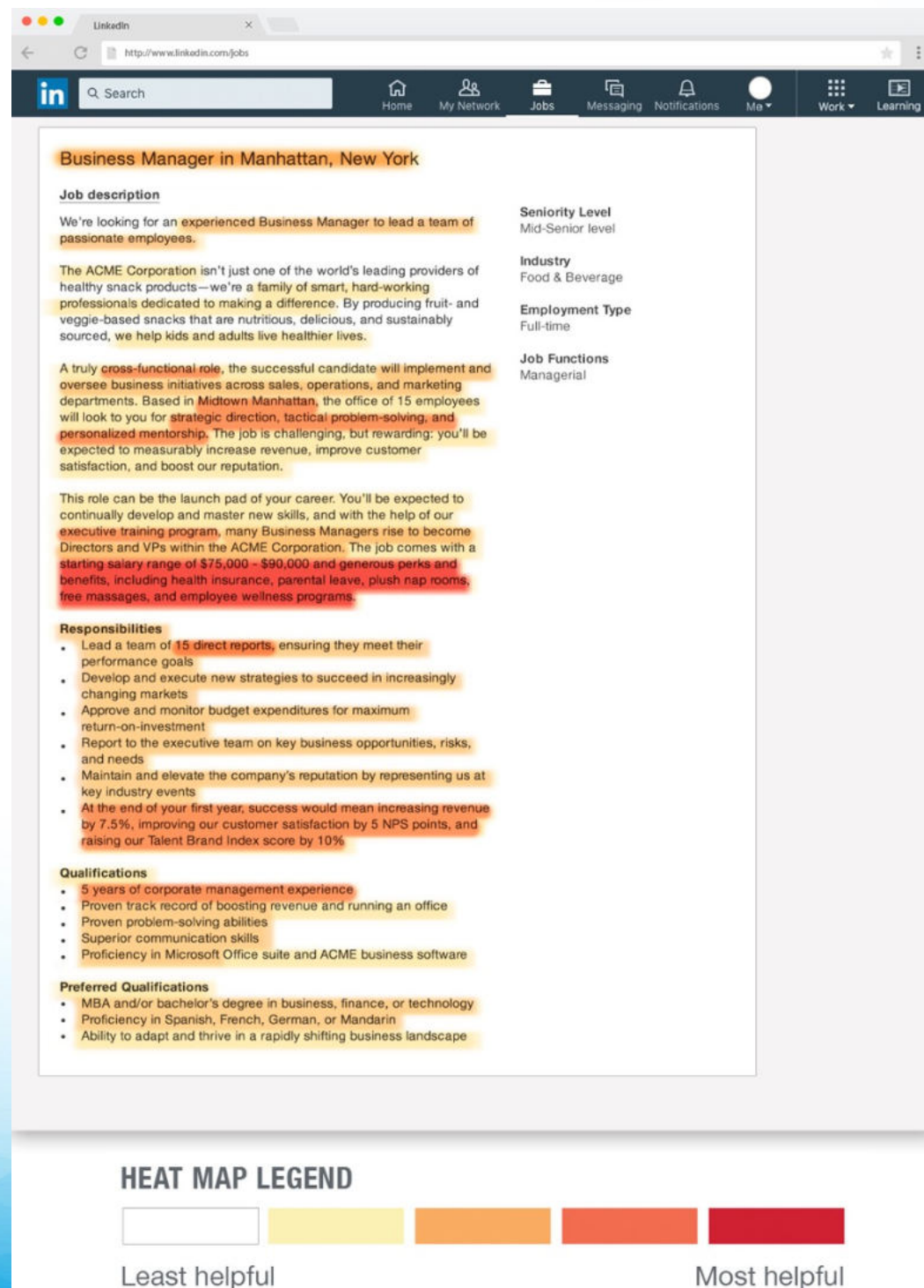
Co powinno zawierać ogłoszenie o pracę na co zwracają uwagę kandydaci?

JOBS PLUS®



https://mashable.com/archive/social-profile-eye-tracking#view_as_one_page-gallery_box3273

Co powinno zawierać ogłoszenie o pracę na co zwracają uwagę kandydaci?

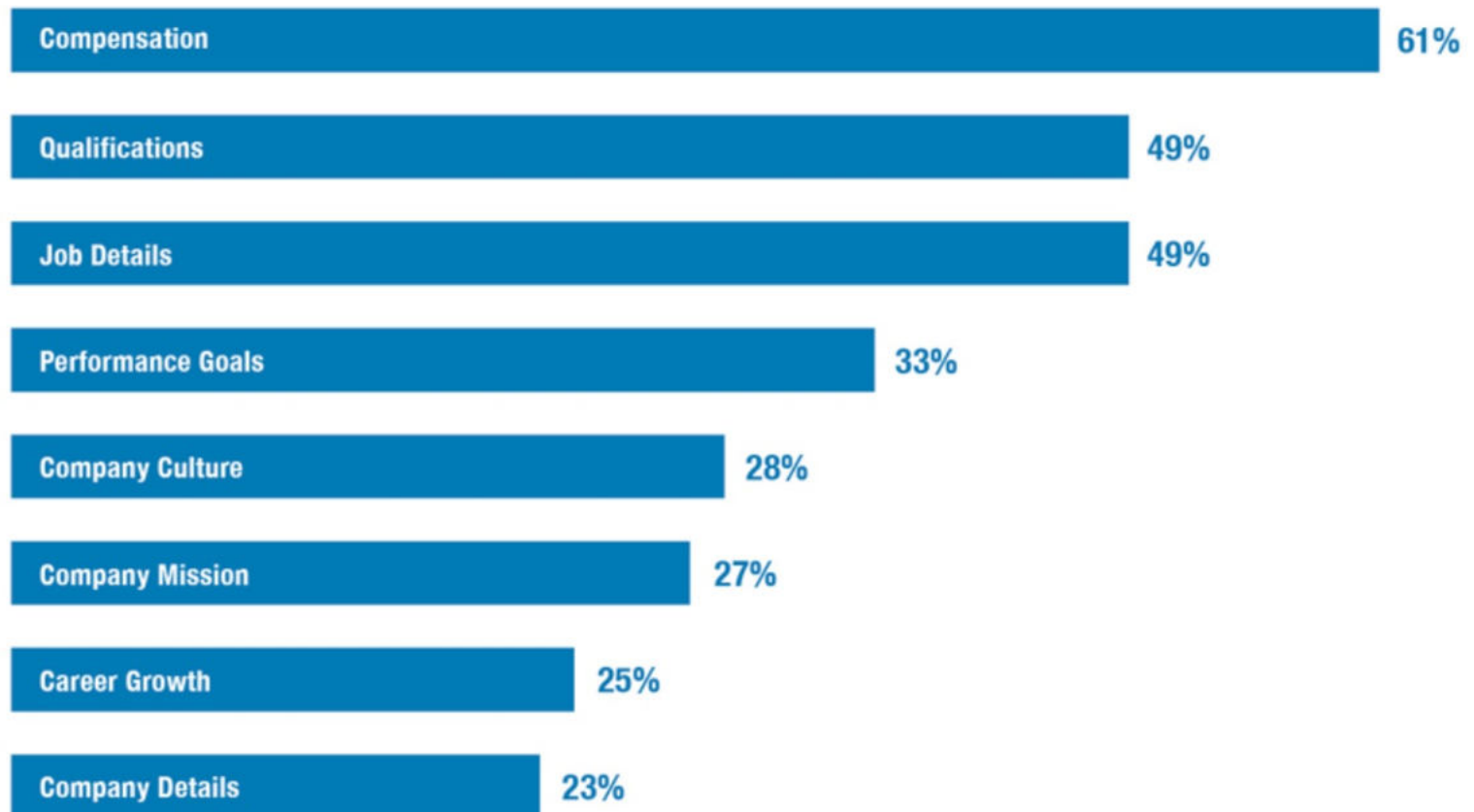


Co powinno zawierać ogłoszenie o pracę na co zwracają uwagę kandydaci?



JOB DESCRIPTION CONTENT

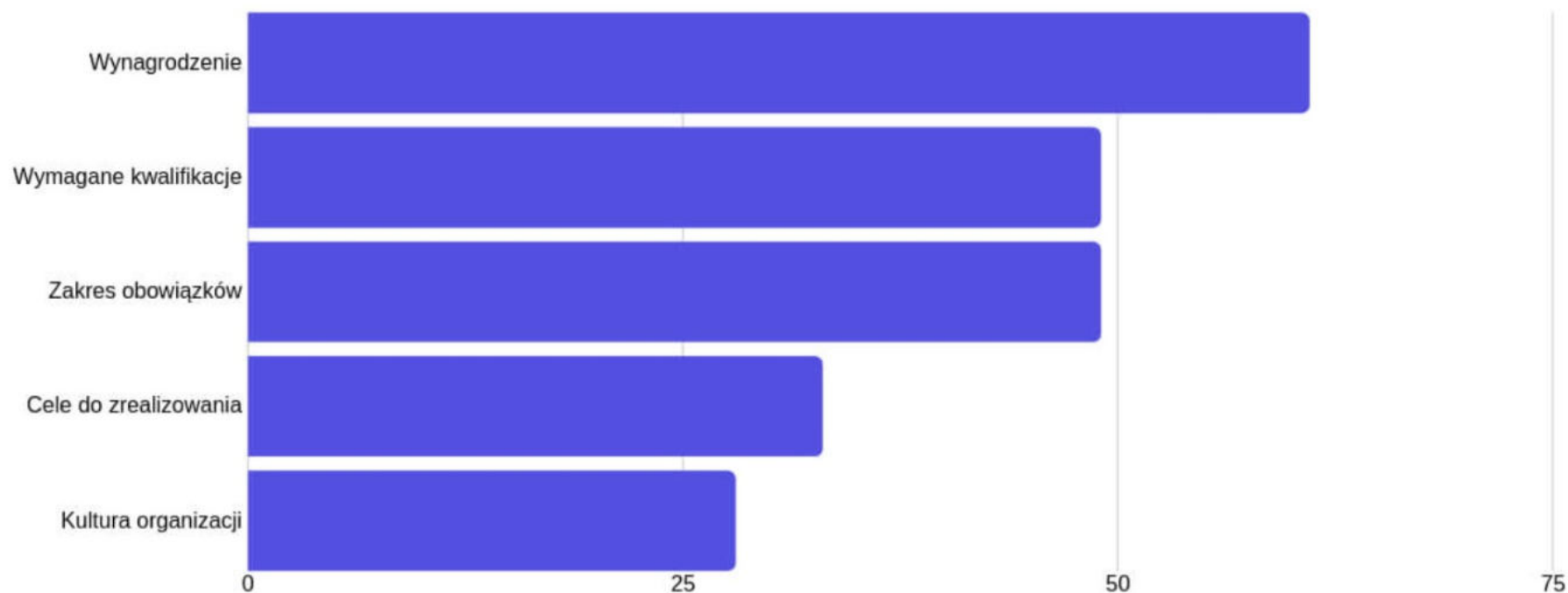
Which parts of the job description were most important?



Co powinno zawierać ogłoszenie o pracę na co zwracają uwagę kandydaci?

JOBS PLUS®

Które elementy oferty pracy są kluczowe dla kandydatów?



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania LinkedIn "Job Description Heatmap"

Przykłady ogłoszeń o....?



Przykłady ogłoszeń



Przykłady ogłoszeń



Przykłady ogłoszeń



Join Us or Die.

10X MARKETING

Looking for a flexible and fun internship with an Internet Marketing company? We love our jobs, and we love our interns. Join us and learn how to manage PPC campaigns, optimize websites, design banner ads and other marketing campaigns, and have the best time you could imagine at an internship.

intern@10marketing.com | 801.802.9500



Want to write something good for the cinema?



Przykłady ogłoszeń



szukamy ojca!

Prawdopodobnie największy zespół znakomitych flashdeveloperów w agencji interaktywnej (7 osób*) szuka Team Leadera. Świetnie kodujesz w AS3, masz doświadczenie (poparte portfolio) w programowaniu obiektywnym we Flash Platform, wzorach projektowych, umiesz opiekować się ludźmi? Czekają Cię projekty na miarę thefwa.com oraz świetny i zgrany zespół, któremu brakuje tylko jednego... - Ojca.

Cv i portfolio wyślij na praca@k2.pl www.k2.pl **K 2**

*jednego nie ma na zdjęciu. Bo rodz.



jedziesz na zakupy?

gdzie są klucze?

jutro jadę do Wawy

co jest z tą drukarką?

przyszedł faks?

rozliczymy delegację?

BLA, BLA, BLA!

a to prawda, że...?

co stychać?

Jeśli jesteś w stanie sobie z tym poradzić...
szukamy office managera!

CV albo coś na dominik.kozal@hand-made.pl. Rekrutacja trwa w sierpniu.

handmade
togo

ul. Rajska 22 (czyli w centrum),





Źródła dla kandydatów a nisze

NO FLUFF JOBS

OFERTY PRACY

PROFILE FIRM

ZAROBKI W IT

DLA PRACODAWCY

PUBLIKUJ

ZALOGUJ SIĘ ▾

🇵🇱 PL, POL, PLN ▾

Top European IT Job Board. Salary in Every Ad.

Kategoria

Technologie

Lokalizacja

Wynagrodzenie

Typ umowy

Doświadczenie

Język pracy

Więcej

Mapa

Oferty ze wsparciem dla uchodźców [Przeglądaj](#) | [Więcej informacji ▾](#)

☆ OFERTY DNIA

	(Senior) Frontend Engineer EcoVadis Polska Sp. z o. o.	18 480 – 25 200 PLN	REACT	Zdalna	
	Python Engineer (retraining to Big Data) SoftServe Poland	WSPARCIE DLA 13 000 – 23 000 PLN	PYTHON	Zdalna	
	Senior PHP Magento Developer eobuwie.pl	17 000 – 20 000 PLN	PHP	Zdalna	
	Android Developer NOWA YND Technologies	17 000 – 22 000 PLN	ANDROID	Zdalna	
	Senior Agile Coach EcoVadis Polska Sp. z o. o.	23 520 – 31 080 PLN		Warszawa, POL	



Źródła dla kandydatów a nisze

Oferty

Brand Stories

Rocket Space

 **RocketJobs.pl**
Portal pracy przyszłości

 Dodaj ogłoszenie

Zaloguj się 



 Marketing

 Sales

 Finanse

 Inżynieria

 Design

 HR

 Consulting

 BI & Data

 SEO

 PM

+4 Więcej 

 Lokalizacja 

 Więcej filtrów

\$

Zdalnie

Praca: Wszystkie oferty - 7001 ofert



PR & content specialist

 Hand Made  Kraków

pr copywriting angielski New

 Aplikuj



Paid Ads Specialist (E-commerce)

8 500 - 10 000 PLN

 Sellision  Wrocław  Zdalnie

googleads e-commerce FACEBOOKADS New

 Aplikuj



Product Manager

 Abisal Sp. z o.o.  Zabrze

marketing copywriting analiza New

 Aplikuj



Młodszy Analityk BI, Operator Danych

 PHOENIX CONTACT  Poznań

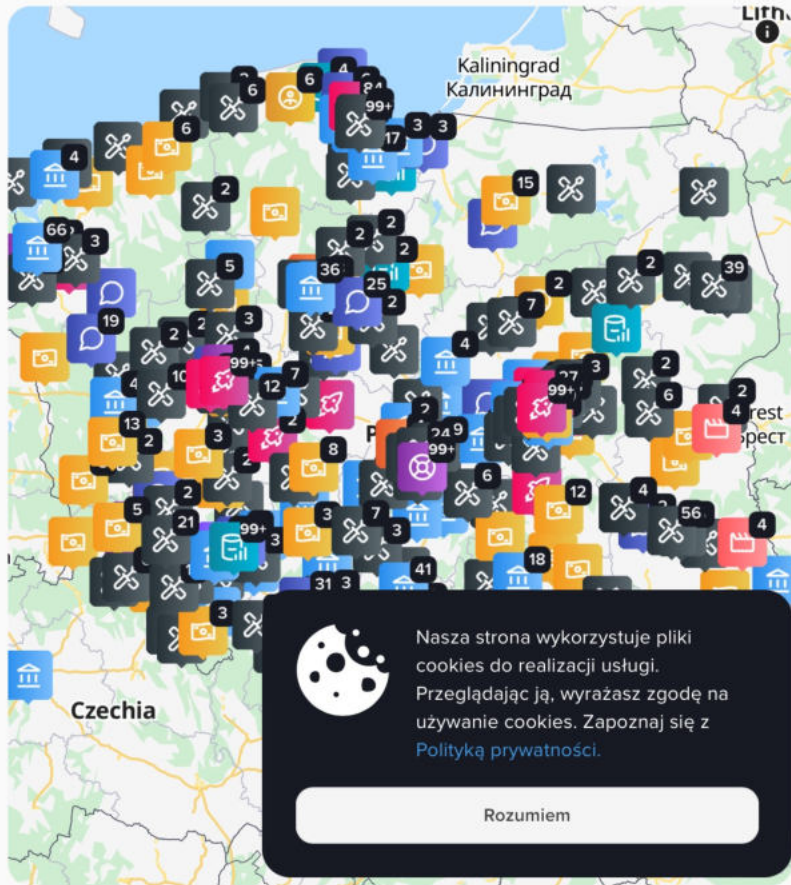
angielski myślenie analityczne bystrość New

 Aplikuj



Specjalista ds. podatków

angielski podatki przepisy podatkowe New





Nasza strona wykorzystuje pliki cookies do realizacji usługi. Przeglądając ją, wyrażasz zgodę na używanie cookies. Zapoznaj się z [Polityką prywatności](#).

Rozumiem

Źródła dla kandydatów międzynarodowo

[Szukaj pracy](#)[Opinie o pracodawcach](#)[Przeglądaj wynagrodzenia](#)[Dodaj swoje CV](#)[Zaloguj się](#)[Pl](#)[Uk](#)[Pracodawcy / Dodaj ofertę pracy](#)

Solidaryzujemy się z narodem ukraińskim. Opowiadamy się za pokojem i natychmiastowym wycofaniem sił rosyjskich z Ukrainy.



Czego szukasz? stanowisko, słowo kluczowe, |

Gdzie? miasto, województwo



Szukaj pracy

[Dodaj swoje CV](#) - zajmie to tylko kilka sekund

Popularne wyszukiwania

Q Kierowca

Q Praca zdalna

Q Pracownik biurowy

Q Pracownik produkcji

Q Kierownik

Q Osoba sprzątająca

Q Księgowy/a

Q Sprzedawca

Q Magazynier

Q Inżynier

Indeed також підтримується [українською](#)

[Porady zawodowe](#)[Przeglądaj oferty pracy](#)[Wynagrodzenia](#)[Wszystkie kraje](#)[O nas](#)[Centrum pomocy](#)

© 2022 Indeed

[Dostępność w serwisie Indeed](#)[Centrum ochrony prywatności](#)[Pliki cookie](#)[Prywatność](#)[Warunki](#)

Źródła dla kandydatów

The screenshot displays the LinkedIn interface. At the top is the navigation bar with the LinkedIn logo, a search bar, and icons for Home, Network, Jobs, Notifications, and Profile. The main content area shows a post from pgcareers.com with the headline "Nowe publikacje". Below this, a post by Anna Gawronska, PhD, is visible, mentioning "dr Maciej Kawecki" and "WIELKIE PODZIĘKOWANIA". A video player is embedded in the post, showing a woman being interviewed by a cameraman. The right sidebar contains a promotional banner for LinkedIn with the text "Your dream job is closer than you think" and a "See jobs" button. At the bottom right, there is a "Wiadomości" (Messages) button with a notification icon.

in Szukaj

Główna Sieć Praca Wiadomości Powiadomienia 16 Ja Produkty Skorzystaj z Premium bezpłatnie przez 1 miesiąc

Niedawne

- BioForum - Central Europ...
- Biz Poland Magazine - Ph...
- FDI Poland Investor Award...

Grupy

- BioForum - Central Europ...
- Biz Poland Magazine - Ph...
- FDI Poland Investor Award...

Zobacz wszystko

Wydarzenia +

Obserwowane hasztagi

Odkryj więcej

pgcareers.com

↑ Nowe publikacje

352 · 5 komentarzy

Poleć Skomentuj Udostępnij

Anna Gawronska, PhD myśli, że jest to super

dr Maciej Kawecki · 2.

Dziekan WSB w Warszawie/Prezes Instytutu Lema/Of counsel w Maruta Wacht...

5 d ·

WIELKIE PODZIĘKOWANIA

Dzisiaj Wielka Sobota i nie wiem, czy ktokolwiek tu dziś zagląda ...zobacz więcej

Your dream job is closer than you think

See jobs

LinkedIn

O nas Centrum pomocy Warunki

Wybór reklam Usługi dla firm

Pobierz aplikację LinkedIn Więcej

LinkedIn LinkedIn Corporation © 2020

Wiadomości 1

Źródła dla kandydatów



Dietetyk w lokalizacji Polska

47 wyników

Alert o ofercie pracy

Wyt.



Praca na stanowisku Instruktor/Trener personalny, Dietetyk - Piaseczno pod Warszawą

Rondo Fitness CLub

Piaseczno, PL

Wyrażam zgodę na przetwarzanie moich danych osobowych zawartych w mojej ofercie pracy dla...



Aplikuj wcześniej

1 tydzień temu



Trener sportowy - Dietetyk

Benefit Systems SA

Łódź, PL

Wydasz się być idealnym zawodnikiem :) a więc.... Posiadasz wiedzę i ...



Aplikuj wcześniej

6 dni temu



Dietetyk

Dietetyk Plus

Stalowa Wola, PL

Osoby zainteresowane prosimy o wysłanie CV razem ze zdjęciemProsimy o dopisanie ...



Aplikuj wcześniej

2 tygodnie temu



PRACA dietetyk WARSZAWA

Magdalena Co.

Warsaw, PL

Jeśli jesteś młodą osobą, zaangażowaną, masz dużo po...



Aplikuj wcześniej



Praca na stanowisku

Instruktor/Trener personalny,
Dietetyk - Piaseczno pod Warszawą

Rondo Fitness CLub · Piaseczno, PL

Opublikowana 1 tydzień temu · 1 wyświetlenie

Zapisz

Aplikuj

Oferta pracy

- 1 kandydat
- Partner

Firma

Strona firmowa nie jest jeszcze zarezerwowana

[To jest moja firma >](#)

Kontakty

Masz 0 kontaktów w tej firmie.

[Dodaj >](#)

Opis oferty pracy

Lubisz pracę z ludźmi ?

Siłownia, fitness, dietetyka oraz trenowanie to Twoja pasja?

Aplikuj już dziś!

Nowoczesny, innowacyjny z unikatową bazą treningową klub Premium Rondo Fitness Club z Piaseczna pod Warszawą.

Poszukuje Ludzi Do Pracy Na Następujące Stanowiska

- Instruktor/trener personalny
- Dietetyk

Wymagania

Wykształcenie, kursy związane ze sportem, dietetyką

Źródła dla kandydatów



Zastępca Kierownika Sklepu

Netto Sp. z o.o. [Zobacz profil](#)

📍 Sulęcín

📄 umowa o pracę ⌚ pełny etat 🏠 praca stacjonarna 📶 pracownik fizyczny

opublikowana: 4 czerwca 2022

Zapisz ☆

! Super oferta



Zastępca Kierownika Sklepu

Netto Sp. z o.o. [Zobacz profil](#)

📍 Mierzyn (pow. policki)

📄 umowa o pracę ⌚ pełny etat 🏠 praca stacjonarna 📶 pracownik fizyczny

opublikowana: 4 czerwca 2022

Zapisz ☆

! Super oferta



Samodzielny Spedytor Międzynarodowy

EUROPIN SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ

📍 16 lokalizacji ▾

📄 umowa o pracę ⌚ pełny etat 🏠 praca mobilna 📶 specjalista (mid / regular)

opublikowana: 4 czerwca 2022 · 🚀 Aplikuj szybko



Specjalista ds. produkcji

NATOM LOGISTIC SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ

📍 Środa Wielkopolska

📄 umowa o pracę ⌚ pełny etat 🏠 praca stacjonarna 📶 specjalista (mid / regular)

opublikowana: 4 czerwca 2022 · 🚀 Aplikuj szybko

! Super oferta

Zapisz ☆

Źródła dla kandydatów - szkolenia



Bezpłatne Szkolenia UE
@unijne · Społeczność

Wyślij wiadomość

[Strona główna](#) [Informacje](#) [Zdjęcia](#) [Więcej ▾](#) [Lubisz to](#) [🔍](#) [⋮](#)

Informacje [Wyświetl wszystko](#)

 Szeroka gama bezpłatnych szkoleń i warsztatów współfinansowanych przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

 zapisy@bezpлатneszkolenia.com

 6785 użytkowników lubi to

 7027 użytkowników obserwuje to

 [Wyślij wiadomość](#)

 [Społeczność](#)

 Informacje dotyczące bezpieczeństwa



Zaproponuj zmiany
Czy ta strona ma numer telefonu?



Utwórz post

 Zdjęcie/film  Zamelduj się  Oznacz znajomych

**Bezpłatne Szkolenia UE**
30 marca o 09:34 · 🌐

Szkolenie online "**Podróż bohatera do kariery**" właśnie się zaczęło 😊
Serdecznie zapraszamy do uczestnictwa (link w komentarzu).

**Fundusze Europejskie**
Wiedza Edukacja Rozwój

**Rzeczpospolita Polska**

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny 

Podróż Bohatera do kariery
Małgorzata Pankiewicz-Buko


Małgorzata Pankiewicz-Buko

Źródła dla kandydatów - szkolenia

Serwis zarządzany przez Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej



Portal Funduszy Europejskich



| Skorzystaj

| O funduszach

| Wiadomości

| Punkty Informacyjne

Q Szukaj w serwisie Serwisy programów

Strona główna > Dowiedz się więcej o Funduszach Europejskich

Szkolenia i konferencje

Sortuj:

Domyślnie

Zastosuj

Użyj filtrów, aby szybko
odnaleźć interesującą Cię
konferencję lub szkolenie:

Temat

Wszystkie

Kim jestem

Wszystkie

Województwo

Wszystkie

Program

Dostępne **6803** szkoleń i konferencji ze wszystkich kategorii

28

KWI

[Webinarium w Elblągu „Dotacje oraz inne instrumenty wspierające zakładanie działalności gospodarczej”](#)

od 28.04.2021 do 28.04.2021

Elbląg

23

KWI

[Konsultacje indywidualne on-line dla mieszkańców Gminy Udanin](#)

Źródła dla kandydatów - szkolenia

biznes.gov.pl

Serwis polskiego rządu

Infolinia: 801 332 202

Zarejestruj się

Zaloguj



Baza Usług
Rozwojowych

Baza usług

Aktualności

Uzyskaj dofinansowanie

Korzystanie z bazy

Skorzystaj z wyszukiwarki i znajdź odpowiednie usługi dla siebie

Jakiej usługi szukasz?



Wyszukiwanie zaawansowane

Szkolenia, studia, coaching, mentoring, warsztaty, kursy - także z **dofinansowaniem.**

Źródła dla kandydatów - szkolenia



WORLD SALES CONGRESS

24/04/2020
POZNAŃ

**SZKOLENIA, WARSZTATY,
WEBINARIA, KONFERENCJE,
KONGRESY**

Grupa Publiczna · 15,8 tys. członków grupy

Informacje **Dyskusja** Członkowie Więcej ▾

[Dołącz do grupy](#) 🔍 ...

Ogłoszenie · 1

 **Kamil Romel-Sambor** jest z **Szymonem Lachem** i **Marcinem Sebastianem Rogowskim**.
3 lutego 2020 · 🌐

Informacje

Zapraszamy do dyskusji, inspiracji oraz wymiany doświadczeń, a także współdzielenia się wiedzą z zakresu Szkoleń i HR. Jest to również przestrze... [Zobacz więcej](#)

Akredytacyjny kurs Mówców BRIAN TRACY INTERNATIONAL

Źródła dla kandydatów

Wyższe Szkoły Bankowe

Grupa WSB

Kontakt

Dla mediów

Moodle

Extranet

Zapisy online

PL

Poznaj WSB

Studia i szkolenia

Współpraca z biznesem

Blog

Szukaj

Wyższe Szkoły Bankowe

Studia i szkolenia

Szkolenia i kursy

Lista szkoleń i kursów

Szkolenia

Szkolenia i kursy

Lista szkoleń i kursów

Obszar szkoleń

- ☐ Administracja publiczna
- ☐ BHP
- ☐ Ekologia
- ☐ Finanse i bankowość
- ☐ Informatyka
- ☐ Języki
- ☐ Logistyka i transport
- ☐ Marketing i PR
- ☐ Sprzedaż i obsługa Klienta
- ☐ Zarządzanie
- ☐ Prawo i podatki
- ☐ Psychologia
- ☐ Szkolnictwo

Szukaj

Sortuj

Alfabetycznie od A do Z

(Nie)oczywista ortografia dla dorosłych, czyli jak pisać poprawne i estetyczne teksty 510 zł

e-learning Otwarte

Platforma wideokonferencyjna

Termin: 04 czerwca 2022

Akredytowane szkolenie PRINCE2® Practitioner z egzaminem 2700 zł

Otwarte

Gdańsk

Termin: 26 maja 2022



szkolenia.com.pl

[Pomoc](#) [Zaloguj się](#)

Ważne: nasze strony wykorzystują pliki cookies.

Aby dowiedzieć się więcej, kliknij TUTAJ.



MENU GŁÓWNE

- » strona główna
- » szkolenia
- » kursy
- » firmy szkoleniowe
- » prezentacje firm
- » ośrodki szkoleniowe
- » szkolenia na e-mail

SZKOLENIA

FIRMY

KONTAKT

O SERWISIE

OFERTY NA E-MAIL

Znajdujesz się: [www.szkolenia.com.pl](#) » katalog » **BRANŻOWE**

ZNAJDŹ SZKOLENIA

Szukaj szkolenia:

Dofinansowane: ☐

Typ szkolenia:

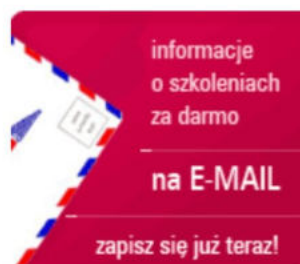
W terminie:

W aktualnej kategorii: ☒

Szukaj

pobierz kanał [RSS](#)

NEWSLETTER



NOWE SZKOLENIA

**SIX SIGMA BLACK BELT-
edycja hybrydowa**

**SIX SIGMA BLACK BELT-
WAKACYJNY SPRINT**

SIX SIGMA GREEN BELT

BRANŻOWE

[BHP](#) | [BUDOWNICTWO](#) | [SPAWALNICTWO](#) | [TURYSTYKA](#) | [wstecz](#)

Nazwa (rosnąco)	Kategoria (rosnąco)	Organizator (rosnąco)	Lokalizacja (rosnąco)	Termin (rosnąco)	Cena
VDA 5 - analiza systemów pomiarowych wg wymagań VDA	BRANŻOWE	TQMsoft	Kraków / online	30.05.2022 	1 950,00 zł netto / os.
VDA 16 - Ocena powierzchni dekoracyjnych w branży motoryzacyjnej	BRANŻOWE	TQMsoft	Kraków	26.05.2022 	1390 PLN netto / os

Źródła dla kandydatów - szkolenia



Baza Konkurencyjności

Ogłoszenia Beneficjentów EFS

Słowo kluczowe

P1546|

Ogłoszenia ☒ aktualne

[Strona główna](#) » [Bezpłatne szkolenia](#)

»»» Bezpłatne szkolenia



Dzięki środkom Europejskiego Funduszu Społecznego można korzystać z bezpłatnych lub dofinansowanych szkoleń. Zarówno przedsiębiorca jak i pracownik firmy czy instytucji, a także bezrobotny może korzystać z oferty szkoleniowej

Szkolenia obejmują wiele dziedzin i specjalizacji zawodowych. Ich oferta jest systematycznie aktualizowana. Jedynym warunkiem skorzystania z bezpłatnych szkoleń jest chęć zainwestowania we własny rozwój.

Zobacz instytucje organizujące szkolenia:

Dla bezrobotnych

Dla pracujących

[Wyszukiwarka szkoleń](#)



Czasopismo

Źródła dla kandydatów - szkolenia



CENTRUM SZKOLEŃ
DIETETYKI KLINICZNEJ

[O NAS](#)[SZKOLENIA](#)[KONFERENCJA](#)[GALERIE](#)[AKTUALNOŚCI](#)[REGULAMIN](#)[KONTAKT](#)

[Strona główna](#) » [Szkolenia](#)

Szkolenia



Alergia pokarmowa w praktyce dietetyka

Wiedza zdobyta w trakcie szkolenia, umożliwi lepszą współpracę uczestników zarówno z chorymi uczulonymi na pokarmy, jak i z lekarzami.

 25 kwietnia 2020 - Katowice



 16 maja 2020 - Warszawa



Dietoterapia i żywienie kliniczne w onkologii [ONLINE]

Szkolenie z zakresu dietoterapii i żywienia klinicznego w trakcie leczenia onkologicznego pacjenta.

 9 maja 2020 - szkolenie online



Aktualności



Profilaktyka i leczenie otyłości dziecięcej

III Edycja Interdyscyplinarnej Konferencji Naukowej Otyłość dziecięca: „Od poczęcia do...”

[WIĘCEJ](#)

Źródła dla kandydatów - szkolenia

[WYSZUKAJ](#) [LISTA SZKOLEŃ](#)[OFERTA DLA PLACÓWEK](#)[LOGOWANIE DLA PLACÓWEK](#)[ZOSTAŃ AUTOREM](#)[PROMOCJE](#)[CERTYFIKATY](#)[BLOG](#)

Lista szkoleń

Certyfikowane kursy i webinary dla nauczycieli. Wybierz idealny temat dla siebie.

[Start](#) > [Lista szkoleń](#)

Znajdź szkolenie dla siebie!

[Wyszukaj szkolenie](#)

Najważniejsze cechy szkolenia:

[Zaawansowane wyszukiwanie](#) [Pakiet "5 za 3"](#)[Nowość](#)[Bestseller](#)[Kurs](#)[Webinar](#)[Podcast](#)[Video](#)

Literatura

- Armstrong M., Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2010
- Branka M, Zielińska H. Zarządzanie różnorodnością, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2008.
- Bylok F., Robak E., Zachowania ludzi w organizacji. Wybrane zagadnienia redakcja naukowa Częstochowa 2008
- Dyer L., G.W. Holder, Strategic human resource management and planning, w: L. Dyer (red.), Human Resource Management: Evolving role and responsibilities, Bureau of National Affairs, Washington 1998
- Gadomska-Lila K., *Pokolenie Y wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie zasobami ludzkimi” nr 1/2015, IPISS, Warszawa.
- Juchnowicz M. (red.) Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy-narzędzia-aplikacje, PWE, Warszawa 2014
- Król H. Ludwicyński A. (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- Oleksyn T., Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Kanony, realia, kontrowersje, Oficyna a WoltersKluwer business, Warszawa 2008.
- Pocztowski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi Strategie - Procesy – Metody, PWE, Kraków 2008.
- Robbins S.P., *Zasady zachowania w organizacji*, Zys i S-ka, Poznań 2001.
- Stewart D (red.) *.Praktyka kierowania. Jak kierować sobą, innymi i firmą*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994.
- Walczak W., *Zarządzanie różnorodnością wyzwaniem dla współczesnych organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” nr 3/2011 (146).

Dziękuję
za uwagę

