



# WSTĘP

do zarządzania

i marketingu



**„Podstawowe elementy  
zarządzania zasobami  
ludzkimi – proces  
rekrutacji”**



# Definicje podstawowych pojęć

---

- **Zarządzanie zasobami ludzkimi** – działanie mające na celu zapewnienie organizacji wymaganej liczby pracowników, o odpowiednich kwalifikacjach, w odpowiednim miejscu i czasie
- **Zarządzanie zasobami ludzkimi** – obejmuje szereg procesów takich jak: **rekrutację** i **selekcję** pracowników, adaptację pracowników, szkolenie pracowników (rozwój), nagradzanie pracowników (związane z ich motywowaniem), oceny pracownicze



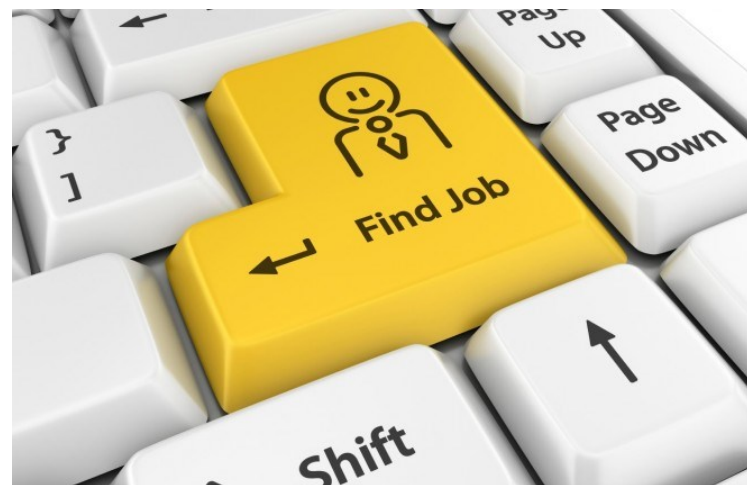
# Rekrutacja

---

- **Rekrutacja** – wszelkie działania podejmowane w celu zachęcenia jak największej liczby kandydatów o odpowiednich kwalifikacjach do ubiegania się o wolne stanowiska pracy
  - rekrutacja wewnętrzna
  - rekrutacja zewnętrzna
- **Etapy rekrutacji**
  - określenie wymagań (sporządzenie opisu stanowiska pracy i profilu osobowego kandydata)
  - przyciąganie kandydatów
  - dobór kandydatów

# Źródła pozyskiwania kandydatów

- **Ogłoszenia o pracy**
- **E- rekrutacja**
- Rekrutacja absolwentów
- Rekomendacje
- Targi pracy
- Kandydaci nieprzyjęci poprzednio
- Zgłoszenia samoistne
- Agencje pośrednictwa pracy
- Urzędy Pracy





# Ćwiczenie 1

---

- W jaki sposób firmy przyciągają kandydatów do pracy?
- Czy forma rekrutacji uzależniona jest od stanowiska pracy?

# Selekcja

- **Selekcja pracowników** – wybór najlepszych pracowników
- **Etapy selekcji:**
  - testy kwalifikacyjne
  - rozmowa kwalifikacyjna
  - weryfikacja informacji o kandydacie



## Ćwiczenie 2

- Jak dobrze przygotować się do rozmowy kwalifikacyjnej?





# Jak dobrze przygotować się do rozmowy kwalifikacyjnej?

---

- **Wydrukuj swoje CV** i list motywacyjny
- Sprawdź adres firmy i czas potrzebny na dojazd
- Sprawdź stronę internetową firmy, do której się wybierasz
- Przejrzyj portale branżowe
- Jeśli to możliwe porozmawiaj z pracownikiem tej firmy o jej kulturze organizacyjnej
- Nie spóźnij się!
- **Ubierz się stosownie**

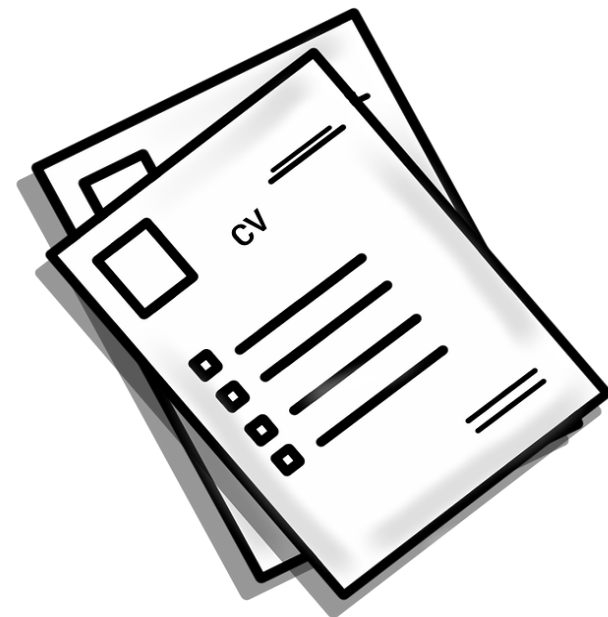




# CV – moja wizytówka

---

- Musi zachęcać do czytania
- Musi być przekonujące
- Musi być poprawnie skonstruowane
- Powinno czymś się wyróżniać (zarówno pod względem treści, jak i grafiki)



# CURRICULUM VITAE

**Magdalena Nowak**

Adres: Kijowska 25/4  
30-017 Kraków  
Data urodzenia: 18 grudnia 1992  
Telefon: +48 798-478-214  
E-mail: [slodkimisiek@wp.pl](mailto:slodkimisiek@wp.pl)



Zdjęcie nie jest obowiązkowym elementem CV, ale jeśli decydujesz się je zamieścić pamiętaj, że musi to być neutralna, portretowa fotografia, podobna do tej jaką masz w dowodzie osobistym. Roześmiane zdjęcia z imprezy, pamiątkowe ujęcia z wakacji czy o zgrozo „sweet focia” z dziwnym wyrazem twarzy i powłóczyстым spojrzeniem - absolutnie nie wchodzi w grę

[slodkimisiek@wp.pl](mailto:slodkimisiek@wp.pl) nie wskazuje na profesjonalną osobę z poważnym podejściem do szukania pracy

## WYKSZTAŁCENIE

09.2000 - 06.2003 Liceum Ogólnokształcące im. Marii Curie-Skłodowskiej w Krakowie profil matematyczno-fizyczny  
10.2003 - 07.2009 Studia magisterskie na Uniwersytecie Jagiellońskim w Krakowie Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej Instytut Ekonomii i Zarządzania; kierunek: Zarządzanie i Marketing

Przyjęło się, że kolejne etapy naszej edukacji wymieniamy achronologicznie, zawsze zaczynając od tych, które wydarzyły się jako ostatnie

## DOŚWIADZCZENIE ZAWODOWE

09.20012 - obecnie Inspektor do spraw dystrybucji gazet reklamowych w sieci „Kaufland”  
10.2009 - 07.2012 Przedstawiciel handlowy w wydawnictwie „Greg”

Błędy ortograficzne czy zjedzone literki, to zdecydowanie niedopuszczalne usterki w wysłanym CV

## JĘZYKI OBCE

język angielski poziom zaawansowany  
język niemiecki poziom średniozaawansowany

Brak formatowania (unikaj czcionki Times New Roman)

## DODATKOWE UMIEJĘTNOŚCI I UPRAWNIENIA

znajomość obsługi komputera Windows, środowisko Office, Internet programy do grafiki (Photoshop, CorelDraw)  
prawo jazdy kat. B od 2003

Pani Magda w swoim CV zapomniała o umieszczeniu zgody na przetwarzanie danych osobowych. Wyrażenie takiej zgody w formie pisemnego oświadczenia, jest niezbędne, żeby nasze dokumenty mogły wziąć udział prowadzonym procesie rekrutacyjnym

## ZAINTERESOWANIA

piłka nożna, siatkówka, zagraniczne podróże



## Odpowiedni strój

---

- Wszystkie części garderoby powinny zawsze być czyste, odprasowane, znajdować się w idealnym porządku
- Dobierając garderobę, bierzemy pod uwagę figurę, wzrost, kolor skóry, włosów, oczu, wiek. Nie kupujemy garderoby tylko dlatego, że jest modna
- Ubranie powinno być dostosowane do charakteru przyszłej pracy



## Ćwiczenie 3

---

- Jaki przebieg ma rozmowa kwalifikacyjna?
- Jakich pytań możemy się spodziewać?
- Jakie pytania są zabronione?
- Jakie pytania powinny wzbudzić naszą czujność?
- Jakie pytania sami powinniśmy zadawać?







## Ćwiczenie 4

---

### ■ **Rozmowa kwalifikacyjna**

- W grupach proszę stworzyć strukturę wywiadu kwalifikacyjnego na dowolnie wybrane stanowisko. Proszę wykorzystać własne pomysły oraz przedstawione w poleceniu pytania. Pytania należy podzielić na kategorie dotyczące:
  - Motywów ubiegania się o pracę
  - Formalnego przygotowania kandydata
  - Doświadczenia zawodowego
  - Wiedzy ogólnej
  - Oczekiwań kandydata wobec firmy



# WSTĘP

do zarządzania

i marketingu



**„Podstawowe elementy  
zarządzania zasobami  
ludzkimi – oceny  
pracownicze”**





# Definicje podstawowych pojęć

---

- **Zarządzanie zasobami ludzkimi** – działanie mające na celu zapewnienie organizacji wymaganej liczby pracowników, o odpowiednich kwalifikacjach, w odpowiednim miejscu i czasie
- **Zarządzanie zasobami ludzkimi** – obejmuje szereg procesów takich jak: rekrutację i selekcję pracowników, adaptację pracowników, szkolenie pracowników (rozwój), nagradzanie pracowników (związane z ich motywowaniem), **oceny pracownicze**



# System ocen pracowniczych

---

- **System ocen pracowniczych** – formalna metoda okresowej ewaluacji pracy i uczestnictwa. Ocena obejmuje zazwyczaj ilościowe i jakościowe aspekty organizacyjnego funkcjonowania poszczególnych osób i odpowiada na pytanie: **czy i w jakim stopniu pracownik „pasuje” do konkretnego stanowiska pracy?**



# System ocen pracowniczych

---

- **Potencjalne korzyści dla **pracownika**, wynikające z efektywnie przeprowadzonych ocen:**
  - zaspokojenie potrzeb posiadania informacji o swoich zachowaniach i wynikach pracy,
  - zaspokojenie potrzeby porównań społecznych,
  - zwiększenie poczucia bezpieczeństwa, w wyniku wiedzy o oczekiwaniach ze strony organizacji,
  - zwiększenie szansy na sukces zawodowy, w wyniku poznania swoich mocnych i słabych stron,
  - zwiększenie możliwości rozwoju i kształtowania ścieżki kariery zawodowej,
  - wpływ na kształtowanie relacji z przełożonym,
  - lepsza znajomość celów i zadań na stanowisku pracy oraz celów i zadań całej organizacji.



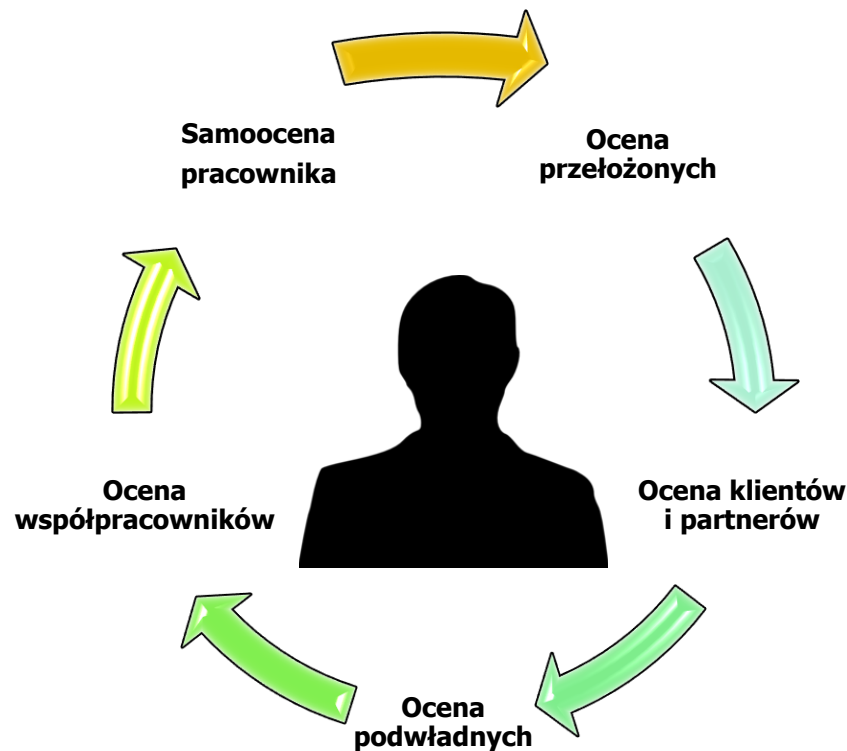
# System ocen pracowniczych

---

- **Potencjalne korzyści dla **organizacji**, wynikające z efektywnie przeprowadzonych ocen:**
  - wzrost jakości i wydajności pracy poszczególnych pracowników oraz zespołów zadaniowych,
  - dokonanie racjonalnej alokacji pracowników, zgodnie z potrzebami organizacji,
  - wyszukanie liderów i tworzenie zespołów pracowniczych w sposób metodyczny i racjonalny,
  - wyłonienie najlepszych pracowników i zaplanowanie dla nich indywidualnych ścieżek zawodowych,
  - wyłonienie najslabszych pracowników i przeniesienie ich na niższe, mniej odpowiedzialne stanowiska,
  - identyfikacja potrzeb szkoleniowych pracowników i zebranie informacji niezbędnych do budowy planu szkoleń w firmie,
  - lepsza znajomość celów i zadań na stanowisku pracy oraz celów i zadań całej organizacji.

# Ocena 360 stopni

- **Ocena 360 stopni** - ocena wieloźródłowa, ocena wielostronna, grupowa ocena wydajności, ocena okrężna





# Ocena 360 stopni

---

- **Ocena 360 stopni** - zbierając informacje od wielu różnych osób, otrzymujemy **pełny obraz zachowań organizacyjnych ocenianego** - z każdej strony i z każdej perspektywy, w roli podwładnego, członka zespołu, menedżera, w stosunkach wewnętrznych i zewnętrznych, źródła wiedzy i eksperta w swojej dziedzinie. To jak namalowanie pełnego portretu - zarazem z profilu, en face, jak i od tyłu w jednym.



# Ocenianie przez określanie celów (zarządzanie przez cele - ZPC)

---

- Zarządzanie przez cele to zbiór procedur rozpoczynających się od **ustalania celów** i kończących na **analizie wyników**
- Istotą systemu ZPC jest ustalenie przez kierowników wraz z podwładnymi **wspólnych** celów
- Główne obszary odpowiedzialności każdego podwładnego są ściśle określone w postaci **wymiernych** celów
- Cele te są podstawą planowania własnej pracy przez podwładnych oraz jej monitorowania – zarówno przez podwładnych (**samokontrola**) jak i przez ich kierowników (**nadzór**)
- Okresowo dokonuje się kontroli efektywności poprzez pryzmat przyjętych celów



# Ogólny schemat procedury ZPC

---

- **Podwładny przedstawia przełożonemu propozycję celów** na najbliższy okres (rok); Propozycja powinna określać sposób pomiaru stopnia realizacji celów
- **Wspólne negocjacje** - uzgadniane są cele podwładnego z celami wyższego rzędu; Efektem rozmów jest pisemne porozumienie w sprawie ostatecznych celów i ich mierników
- **Analiza i ocena** - wypełnienie porozumienia powinno być obiektem samokontroli ze strony podwładnego i systematycznego monitoringu ze strony przełożonego. Po zakończeniu okresu planistycznego strony dokonują kontroli realizacji przyjętych celów oraz oceny efektywności
- **Powtarzanie cyklu**



# Definiowanie celów

- Prawidłowo zdefiniowany cel powinien spełniać kryteria **SMART** – to znaczy być:
  - **S** (pecific) – konkretny, jasny
  - **M** (easurable) - mierzalny
  - **A** (mbitious & attractive) – ambitny i atrakcyjny
  - **R** (ealistic) - osiągalny
  - **T** (imeframed) – określony w czasie





# Ćwiczenie 1

---

- **Określ czy cele zostały zdefiniowane właściwie (dlaczego?)**

1. Chcę być w życiu szczęśliwy
2. Chcę w ciągu 2 lat wziąć ślub i mieć dziecko
3. Chcę w najbliższej przyszłości zbudować nowy dom
4. Wdrożony do 23 marca program komputerowy powinien być przyjazny dla użytkownika
5. Chcę do końca maja 2018 zdać na pozytywną ocenę resortowy egzamin MSZ z języka chińskiego
6. Do końca roku 2018 zwiększymy sprzedaż nakrętek o 12% w stosunku do roku 2017.



# Błędy w ocenianiu

---

- **Błąd atrybucji** - polega na przypisywaniu cech innym ludzi, podobnych pod względem fizycznym lub psychicznym do ocenianego pracownika
- **Błąd projekcji** - polega na przypisywaniu ocenianemu własnych cech negatywnych bądź pozytywnych. Często wynika z kompleksu oceniającego, który porównuje swoje cechy z innym
- **Błąd łagodności** - błąd z winy oceniającego, który zawyżając ocenę chce sobie zaskarbić sympatię ocenianych
- **Błąd surowości** - oceniający chce poprzez surową ocenę zwiększyć swój autorytet wśród ocenianych
- **Efekt aureoli** - polega na tym, że jedna z cech pracownika ocenianego, wpływa na ogólną opinię o nim. Dotyczy to zarówno cech negatywnych jak i pozytywnych



# Błędy w ocenianiu

---

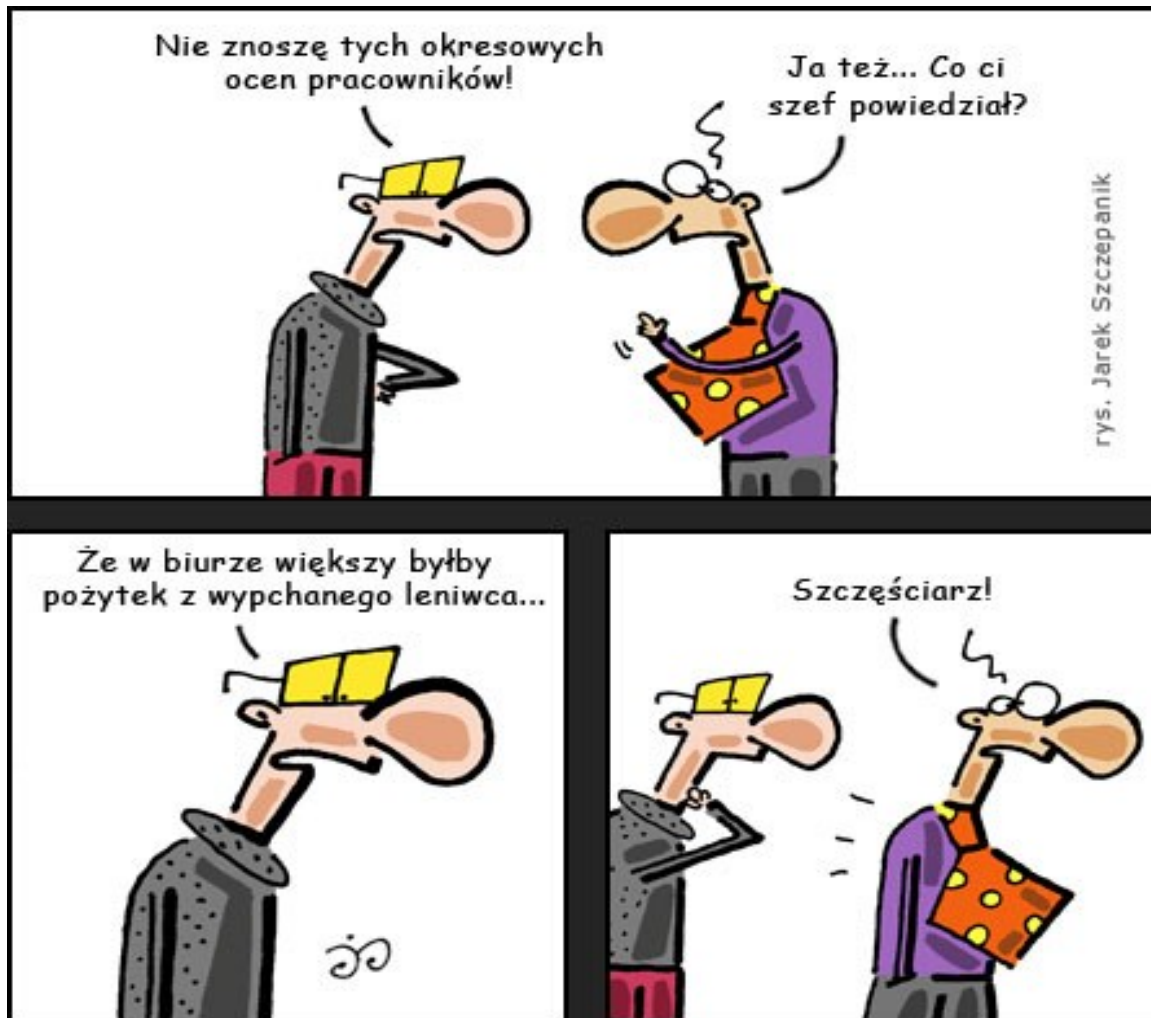
- **Efekt hierarchii** - błąd polegający na ocenie wyższej im wyższe jest stanowisko ocenianego
- **Efekt kontrastu** - idealnie obrazuje go stwierdzenie, że gołąb wśród wróbli będzie postrzegany jako potężny, ale pośród jastrzębi wyda się mały i słaby
- **Efekt pierwszego wrażenia** - błędy i sukcesy pierwszego wrażenia wywierają większy wpływ na ocenę niż te, które nastąpiły później
- **Efekt ostatnich dokonań (ostatniej chwili)** - branie pod uwagę tylko i wyłącznie ostatnich sukcesów i porażek, nie uwzględniając wyników pracy osiągniętych przez cały okres ocen
- **Efekt „kozła ofiarnego”** - przenoszenie frustracji z prawdziwego źródła, którym często są lubiane przez nas osoby, na człowieka uchodzącego za względnie słabego i nie mogący się „odegrać”

# Błędy w ocenianiu

- **Efekt 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



## Ćwiczenie 2: Henryk kontra szef



**DZIĘKUJĘ ZA UWAGĘ**

