PLANOWANIE KADR DLA SPRAWNEGO FUNKCJONOWANIA ORGANIZACJI

GAJDA Joanna, PL

Streszczenie

Zaplanowanie działań pod kątem dostosowania potencjału kadrowego do warunków w jakich funkcjonuje organizacja jest dziś koniecznością. W dążeniu do zapewnienia firmie pracowników o odpowiednich kwalifikacjach menedżerowie odpowiadają za proces planowania kadr, który powinien obejmować analizę miejsc pracy oraz prognozowanie popytu na pracę i i podaży pracy. W niniejszym artykule przebadano czynniki determinujące skuteczność tego procesu.

Słowa kluczowe: planowanie, źródła informacji dla procesu planowania kadrowego, metody planowania

HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT FOR THE EFFICIENT OPERATION OF THE ORGANIZATION

Abstract

Performance arrangement requires to adjust human potential to the environment in which the organization operates is a necessity today. The company management has a task to prepare well skilled employees, and the company managers are responsibile for the staff planning, which should include job analysis such as forecast of labor demands and supply. In this article we examined the factors determining the effectiveness of the process.

Keywords: plan, source of information for human resource planning, planning methods

Wprowadzenie

Planowanie jako jedna z podstawowych funkcja zarządzania zapewnia ukierunkowanie działalności organizacji na pozyskiwanie zasobów ludzkich (Cichoń, 2012, s. 45). Planowanie kadr obecnie należy do trwałych przedsięwzięć nowoczesnej organizacji (Griffin, 2005, s. 448). W szerszym ujęciu oznacza „ogół decyzji dotyczących celów i działań we wszystkich obszarach związanych z człowiekiem w procesach pracy, tzn. w zakresie polityki kadrowej, płacowej, bezpieczeństwa i higieny pracy oraz kosztów pracy" (Stróżyński, 2008, s. 225). W ramach tego procesu wyznacza się poziom potrzeb pracowników organizacji oraz aktualne i przyszłe wymagania względem nich w odniesieniu do realizacji strategii firmy (Jasińska, 2006, s. 57).

1. Czynniki warunkujące skuteczność planowania kadr

Na skuteczność planowania zasobów ludzkich wpływa wiele czynników. Głównie pracownicy komórek kadrowych podejmują decyzje o realizacji zaplanowanych form działania. Zwykle dysponują oni wiedzą w następujących obszarach: „plany wzrostu i rozwoju firmy; poziom kształtujących się obrotów; natężenie konkurencji w branży i na rynku; udział kosztów osobowych w obrotach; planowane zmiany w technologii i technice wytwarzania; wymogi jakie stanowiska pracy stawiać będą kandydatom do pracy; sposoby rozpoznawania predyspozycji psychofizycznych kandydatów do pracy; wnioski z przeglądów kadrowych; siatka wynagrodzeń; wysokość środków przewidywanych na podnoszenie kwalifikacji pracowników; wysokość środków przewidywanych na rekrutację i dobór na

stanowiska" (Bańka, 2000, s. 86-87).

Źródłem znaczących informacji dla procesu planowania kadrowego są przeglądy kadrowe. Ich rezultatem jest uzyskanie danych o: efektywności pracy aktualnie zatrudnionych, poziomie kwalifikacji pracowników, potrzebach podwyższania lub zmiany kwalifikacji części pracowników, potrzebach rozwojowych pracowników (Bańka, 2000, s. 88). Dokumenty kadrowe dostarczają danych o płynności kadr w organizacji. Bieżącej analizie poddawane są porzucenia pracy, zwolnienia, odejścia na emeryturę, przejścia na inne stanowiska. Pozyskanie danych w tym zakresie pozwala na dokonanie uzupełnień kadrowych. Zatem wiedzy tej nie należy pomijać w procesie planowania kadrowego.

Cenne źródło z punktu widzenia planowania kadrowego stanowi kadra kierownicza organizacji. Dostarcza ona niezbędnych informacji dotyczących zatrudnionych pracowników, ich planów rozwojowych w danym zawodzie, profili zawodowych na nowych stanowiskach pracy. Ponadto różnorodne informacje przynoszą: rozmowy prowadzone z podwładnymi, obserwacja poziomu ich motywacji do pracy, przeprowadzona analiza pracy i stanowiska pracy, wyniki wartościowania pracy.

Na skuteczność działań kadrowych ma szczególny wpływ znajomość zewnętrznego rynku pracy. Pracownicy zajmujący się planowaniem powinni dysponować wiedzą „o tym jak głęboka jest podaż poszukujących pracę i o jakich kwalifikacjach, jaką kierują się motywacją i dlaczego wybierają tę, a nie inną organizację, jakich oczekują płac" (Bańka, 2000, s. 89)

Niezwykle ważnym elementem procesu planowania zatrudnienia jest dobra opinia o firmie w tej samej branży oraz w środowisku społecznym. Dbanie o prestiż wpływa na zmniejszenie fluktuacji (płynności) osób zatrudnionych oraz na zwiększenie zainteresowania organizacją wśród potencjalnych kandydatów do pracy (Bańka, 2000, s. 89).

2. Przebieg planowania kadrowego

Planowanie kadr przebiega pięcioma etapami (Janowska, 2010, s. 59-60):

Etap pierwszy – rozpoznanie problemów organizacji. Umiejętność dokonania przewidywań w związku z utrzymaniem konkurencyjnej pozycji na rynku pozwoli na zaplanowanie wzrostu zatrudnienia lub redukcji własnych zasobów personalnych. Należy zatem systematycznie dokonywać przeglądu kadr uwzględniając ich przydatność na określonych stanowiskach pracy.

Etap drugi – dotyczy określenia skutków wynikających z identyfikacji problemów związanych z zasobami ludzkimi. Obejmują one kwestie dotyczące formułowana wymagań wobec kadry. Niezbędne staje się pozyskiwanie danych o podaży zasobów ludzkich przez rozpoznanie wewnętrznego i zewnętrznego rynku pracy. Biorąc pod uwagę sytuację panującą na wewnętrznym rynku pracy należy uwzględnić przegląd zatrudnienia, dokumenty dostarczające informacji na temat ruchliwości pracowniczej, planów dotyczących kadry rezerwowej oraz dziedziczenia władzy.

Etap trzeci – określenie kolejności realizacji zadań odnoszących się do zasobów ludzkich. Dlatego też ustalenia wymagają następujące kwestie: „które stanowiska pracy i w jakiej kolejności są niezbędne do realizacji tych zadań, na które z nich trzeba pozyskać pracowników, a które wymagają likwidacji". Na tym etapie należy precyzyjnie określić wymagania dotyczące umiejętności i kwalifikacji pożądanych na danym stanowisku.

Etap czwarty – konstruowanie programów i procedur niezbędnych dla zasobów ludzkich pod kątem wyznaczonych przez firmę kierunków rozwoju osób pracujących i nowozatrudnionych. Opracowane projekty mogą zostać ukierunkowane na wzrost integracji pracowniczej, usprawnianie komunikacji interpersonalnej, budowę karier pracowniczych, derekrutację.

Etap piąty – ustalenie kryteriów oceny przewidzianych zmian w firmie. Można zaplanować spotkania z pracownikami w celu przeprowadzenia rozmów na temat zaprojektowanych zmian. Przeprowadzenie badań ankietowych umożliwi poznanie opinii załogi czy słusznie zostały wprowadzone zmiany w organizacji, czy wywiązano się z wymagań sformułowanych wobec zasobów ludzkich. Uzyskane odpowiedzi zostaną wykorzystane do ewentualnych korekt w strategii organizacji.

3. Metody planowania kadr (zasobów ludzkich)

Planowania zasobów ludzkich dokonuje się przy zastosowaniu metod jakościowych i ilościowych. Metoda jakościowa umożliwia określenie poziomu wiedzy, umiejętności oraz predyspozycji potrzebnych do realizacji zadań na pożądanych stanowiskach pracy. Metoda ta dostarcza informacji o istniejącym stanie zatrudnienia oraz potrzebach kadrowych. Takiego przeglądu zatrudnienia można dokonać na podstawie analizy i opisu stanowisk pracy (Janowska, 2010, s. 63). Metoda ilościowa dostarcza informacji o zjawiskach występujących w przeszłości lub obecnie w celu zaproponowania rozwiązań mających zastosowanie w przyszłości (Przybyszewski, 2004, s. 20). A. Ludwiczyński (2007, s. 179) wymienia następujące metody planowania zatrudnienia:

Prognozowanie o bazie zerowej polega „na zebraniu informacji o aktualnym stanie zatrudnienia, dokonaniu jego oceny i na tej podstawie wprowadzeniu zmian w zależności od obecnych i przyszłych potrzeb kadrowych organizacji" (Ludwiczyński, 2007, s. 179).

Na podstawie analizy pracy, opisów stanowisk pracy i schematu struktury organizacyjnej pozyskuje się informacje niezbędne do tego typu prognozowania. Zmiany występujące w strukturze organizacyjnej związane z podziałem pracy, grupowaniem stanowisk oraz ich wzajemnymi powiązaniami, znajdując uzasadnienie w celach i strategii firmy świadczą o dużym zapotrzebowaniu w firmie na zasoby ludzkie.

Metoda ta znajduje zastosowanie w prognozowaniu popytu, gdy poddane zostają stałej aktualizacji opisy stanowisk pracy zależnie od zmian w celach organizacji i jej strukturze. Dlatego też metodę tę można stosować kompleksowo jedynie raz w roku.

Ocena menedżerska to powszechna metoda prognozowania zapotrzebowania na zasoby ludzkie. Kadra kierownicza dokonuje przewidywań popytu na personel biorąc pod uwagę wyznaczone cele i zadania przewidziane dla poszczególnych stanowisk w zarządzanych przez siebie komórkach organizacyjnych. W metodzie tej znajdują zastosowanie dwa podejścia – „z góry do dołu" i „z dołu do góry". W pierwszym przypadku kierownictwo na najwyższym szczeblu zarządzania przygotowuje prognozę zatrudnienia, a następnie prezentuje i omawia z przełożonymi kolejnych szczebli zarządzania. W drugim wariancie kierownictwo najniższego szczebla przygotowuje informacje o zapotrzebowaniu na pracowników w podległych im komórkach organizacyjnych. W dalszej kolejności przekazują je na pozostałe szczeble zarządzania, gdzie zostają poddane analizie i weryfikacji, co w rezultacie umożliwia opracowanie prognozy dotyczącej całej organizacji.

Metoda delficka sprowadza się do powołania grupy ekspertów, których zadaniem jest opracowanie ekspertyz dotyczących kwestii popytu lub podaży zasobów ludzkich.

Metoda ta jest przeprowadzana przy pomocy ankiet wypełnianych anonimowo, których wyniki przekazywane są pozostałym ekspertom w celu wyrażenia opinii na temat omawianego problemu. Ostatecznego wyboru rozwiązania dokonuje się na specjalnie zorganizowanej sesji dyskusyjnej po udzieleniu przez ekspertów pisemnych odpowiedzi. Prognozy popytu przygotowywane są przez ekspertów powoływanych z wewnątrz organizacji jak i ekspertów zewnętrznych.

Metoda benchmarkingu wykorzystywana jest w celu określenia zapotrzebowania na

personel przez porównanie informacji dotyczących zatrudnienia pozyskanych od firm wyróżniających się na rynku o podobnym profilu działania. B. Nogalski definiuje benchmarking jako proces „ciągłego uczenia się i twórczego doskonalenia organizacji wykorzystującym rozwiązania i osiągnięcia, które wypracowali najlepsi w danej dziedzinie" (Nogalski, Walentynowicz, 2004, s. 17).

Organizacje dokonują najczęściej porównań wskaźników z zakresu takich problemów kadrowych jak: wielkość, struktura zatrudnienia, wydajność, fluktuacja.

Metoda wskaźnikowa polega na zaplanowaniu potrzeb kadrowych w określonych grupach zawodowych na podstawie przyjętych wskaźników procentowych świadczących o ich udziale w całości zatrudnienia, gdzie najczęściej punkt odniesienia stanowią pracownicy, których liczbę określa się uwzględniając normy pracy.

Metoda symulacji komputerowych pozwala odtworzyć określone sytuacje występujące w rzeczywistości oraz zjawiska i procesy przy uwzględnieniu określonych założeń, aby lepiej je poznać i przewidzieć przebieg wydarzeń w przyszłości.

Na tej podstawie firmy sprawdzają czy zmianie ulegnie poziom zatrudnienia, czy zmiana technologii pociągnie za sobą wzrost kosztów pracy.

Metoda scenariuszowa sprzyja projektowaniu wizji organizacji przy uwzględnieniu wszystkich składników jej otoczenia. Skonstruowany projekt zawiera zakres zadań oraz związane z nimi profile wymagań przewidziane dla określonych stanowisk pracy (Ludwiczyński, 2007, s. 181).

Wnioski:

1. Odpowiednie zaplanowanie kadr jest wyznacznikiem osiągnięcia sukcesu przez organizację.
2. Obszar planowania zatrudnienia wymaga ustalenia następujących kwestii (Janowska, 2010, s. 57): - jakie są najważniejsze cele organizacji? - jakie zadania należy realizować dla osiągnięcia wytyczonych celów? - kogo przewiduje się do realizacji określonych zadań? - jakie zadania wymagają pozyskania nowych pracowników? -jakie koszty wynikają z wprowadzenia zmian w sferze zatrudniania kadr?

Bibliografia

1. BAŃKA, W. *Zarządzanie personelem.* Toruń: Wyd. Adam Marszałek, 2000. ISBN 83-913509-1-6.
2. CICHOŃ, S. *Istota i funkcje zarządzania organizacji – wybrane koncepcje. Trendy ve vzdělávání 2012 Technika, didaktika technických a přírodovědných pedet. ISBN 978-80-86768-36-6.*
3. GRIFFIN, R. *Podstawy zarządzania organizacjami.* Warszawa: PWN, 2005. ISBN 83-01-14394-0.
4. JANOWSKA, Z. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: PWE, 2010. ISBN 978-83-208-1867-3.
5. JASIŃSKA, *Planowanie kadr,* (w:) T. Listwan, *Zarządzanie kadrami.* Warszawa: Wyd. C.H. Beck, 2006. ISBN 978-83-255-0673-5.
6. LUDWICZYŃSKI, A. *Alokacja zasobów ludzkich organizacji,* [w:] H. Król, A. Ludwiczyński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: PWN, 2007. ISBN 978-83-01-14813-3.
7. NOGALSKI, B. WALENTYNOWICZ, P. *Nowoczesne koncepcje zarządzania w przedsiębiorstwach produkcyjnych regionu pomorskiego - próba oceny.* Gdynia: Zeszyty Naukowe nr 7 Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu, 2004. ISBN 1428-7889.
8. STRUŻYCKI, M. *Podstawy zarządzania.* Warszawa: Oficyna Wydawnicza, 2008. ISBN 978-83-7378-342-3.

Assessed by: **Jiří Dostál, PaedDr. PhDr. Ph.D.**

Contact address:

Joanna Gajda, Dr., Instytut Psychologii i Socjologii Zarządzania, Politechnika Częstochowska, Częstochowa, PL, Tel. +48 661 926 777, e – mail joannagajda@vp.pl