

# 3

## DOBIERANIE OSÓB DO WYKONANIA PRZYDZIELONEGO ZADANIA

### 3.1 Wprowadzenie

Rezultatem etapu „planowanie przydzielonego zadania” jest wiedza o tym, co należy zrobić oraz w jakim terminie. Na kolejnym etapie organizowania pracy zespołu należy określić, kto ma to zrobić, czyli należy skonstruować zespół, który zajmie się wykonaniem przydzielonego zadania. Dobieranie osób do wykonania przydzielonego zadania przeprowadza się w czterech etapach:

- **etap 1** – grupowanie zadań częściowych;
- **etap 2** – określenie kompetencji niezbędnych do wykonania poszczególnych grup zadań częściowych;
- **etap 3** – wybór członków zespołu, czyli osób do wykonania zadań częściowych;
- **etap 4** – oddelegowanie wybranych osób do wykonania zadań częściowych.

Poszczególne etapy zostaną omówione w kolejnych podrozdziałach.

### 3.2 Grupowanie zadań częściowych

Grupowanie zadań częściowych należy przeprowadzać pod kątem możliwości wykonania przez jedną osobę każdej z grup zadań. Bierze się przy tym pod uwagę to, jaka wiedza, umiejętności i doświadczenie są konieczne do wykonania danego zadania. Zadania wymagające takiej samej wiedzy, umiejętności i doświadczenia grupuje się razem i powierza do wykonania tej samej osobie. W ten sposób określona zostaje liczba osób niezbędnych do wykonania przydzielonego zadania. Należy zaznaczyć, że nie ma przeszkód, żeby w grupie zadań było tylko jedno zadanie częściowe, ale nie jest też wskazane łączenie zadań „na siłę”.

#### Przykład

Dla zobrazowania procesu grupowania zadań częściowych weźmy zadanie „organizacja szkolenia bhp”. Zadanie to składać się może z następujących zadań częściowych:

- 1) wynajęcie sali konferencyjnej;
- 2) zamówienie żywienia;
- 3) skonstruowanie szczegółowego planu szkolenia;
- 4) zatrudnienie wykładowców;
- 5) opracowanie materiałów szkoleniowych;
- 6) wysłanie zaproszenia do uczestników;
- 7) produkcja identyfikatorów dla uczestników;
- 8) rejestracja uczestników;
- 9) wydawanie materiałów szkoleniowych;
- 10) rozliczanie kosztów podróży uczestników.

Zadania te można pogrupować następująco:

- a) wynajęcie sali konferencyjnej, zamówienie wyżywienia, wysłanie zaproszenia do uczestników, produkcja identyfikatorów dla uczestników, rejestracja uczestników, wydawanie materiałów szkoleniowych;
- b) skonstruowanie szczegółowego planu szkolenia, zatrudnienie wykładowców, opracowanie materiałów szkoleniowych;
- c) rozliczanie kosztów podróży uczestników.

Osoba wykonująca zadania z grupy A powinna: umieć „spiąć” wymagania wykładowców i uczestników, być skrupulatna i dokładna w panowaniu nad dużą liczbą uczestników, umieć komunikować się z uczestnikami szkolenia.

Osoba wykonująca zadania z grupy B powinna: posiadać wiedzę z zakresu wymagań bhp w zakładzie pracy oraz mieć ogólną orientację w branży bhp, żeby wybrać odpowiednich wykładowców.

Osoba wykonująca zadania z grupy C powinna: posiadać wiedzę i doświadczenie z zakresu rachunkowości i finansów.

W powyższy sposób określono, że do wykonania zadania „organizacja szkolenia bhp” potrzebne są trzy osoby (po jednej dla każdej grupy zadań).

### 3.3 Określanie niezbędnych kompetencji

Każda z grup zadań częściowych powinna być wykonywana przez tę samą osobę. Wiedząc, jaki charakter mają zadania z danej grupy, należy określić, jakimi kompetencjami powinna się charakteryzować osoba mająca je wykonywać.



**Kompetencje** – zakres czyjejś wiedzy, umiejętności i doświadczenia.

W praktyce etap „określanie niezbędnych kompetencji” jest przeprowadzany równolegle z etapem „grupowanie zadań częściowych”. Dzieje się tak dlatego, że podstawą grupowania zadań jest właśnie określenie kompetencji niezbędnych do wykonania każdej grupy zadań. Innymi słowy, grupa zadań jest tworzona w ten sposób, aby do wykonania wszystkich wchodzących w jej skład zadań wystarczyły te same kompetencje. W wyniku określania niezbędnych kompetencji powstaje „profil kompetencyjny”, który jest podstawą do przeprowadzenia kolejnego kroku, czyli wyboru członków zespołu.



**Profil kompetencyjny** – lista kompetencji wymaganych do wykonania określonego zadania.

#### Przykład

W poprzednim przykładzie odnoszącym się do zadania „organizacja szkolenia bhp” profil kompetencyjny osoby wykonującej zadania z grupy A będzie wyglądał następująco:

- umiejętność dobrej organizacji pracy;
- umiejętność komunikowania się z dużymi grupami osób;
- doświadczenie w organizowaniu szkoleń/konferencji/warsztatów;
- skrupulatność i dokładność w wykonywaniu zadań.

### 3.4 Wybór członków zespołu

Osoba mająca realizować daną grupę zadań częściowych powinna w jak największym stopniu odpowiadać profilowi kompetencyjnemu, jaki został opracowany na poprzednim etapie. W celu dokonania wyboru osób najbliższych wymaganiom należy porównać kompetencje pożądane z kompetencjami posiadanymi przez poszczególnych pracowników organizacji.

Do wykonania danej grupy zadań cząstkowych wybieramy osoby, których kompetencje są najbardziej zbliżone do pożądanych. Może wystąpić sytuacja, że osoby posiadające kompetencje do wykonania danej grupy zadań cząstkowych mają w danym momencie przydzielone inne zadania i nie będą miały czasu na realizację kolejnych. W takim przypadku rozważyć należy dwa rozwiązania:

- 1) przesunąć termin wykonania całego zadania (za zgodą przydzielającego zadanie),
- 2) postępować tak, jakby miała miejsce sytuacja, że w organizacji nie ma osób z pożądanymi kompetencjami.

#### Przykład

Załóżmy, że osoba posiadająca kompetencje do wykonania zadań cząstkowych z grupy B w zadaniu „organizacja szkolenia bhp” (opisanym w poprzednich przykładach) ma tak rozplanowany czas pracy, że do 20 sierpnia nie będzie mogła zająć się współorganizacją szkolenia bhp. Załóżmy jednocześnie, że pierwotny termin realizacji całego zadania został wyznaczony na 31 lipca, a czas trwania tego zadania wynosi 20 dni roboczych. Wówczas możemy z przydzielającym zadanie uzgodnić przesunięcie terminu o cztery tygodnie (zakładając pięciodniowy tydzień pracy) od 20 sierpnia, czyli na 17 września. Może się jednak okazać, że 17 września to za późno i organizacja nie może tak długo czekać na przeprowadzenie szkolenia bhp. Wówczas należy postępować tak, jakby w organizacji nie było osób z pożądanymi kompetencjami.

Jeżeli w organizacji nie ma osób z pożądanymi kompetencjami, to wówczas można zastosować jedno z następujących rozwiązań:

- przeszkolić wybranego pracownika w zakresie poświadczonych kompetencji;
- zatrudnić nową osobę o kompetencjach odpowiadających stworzonemu profilowi;
- zlecić wykonanie grupy zadań cząstkowych na podstawie umowy cywilnoprawnej.

### Przeszkolenie wybranego pracownika w zakresie poświadczonych kompetencji



**Szkolenie** – zaplanowany proces zmieniania poziomu wiedzy, umiejętności lub postaw poprzez uczenie się.

Przystępując do przeszkolenia pracownika, należy po pierwsze zdefiniować cele szkolenia, czyli określić zadania, które uczący się będzie w stanie wykonać po zakończeniu szkolenia. Następnie należy ustalić treść szkolenia, czyli jaką wiedzę lub umiejętności szkolący powinni przekazać, aby osiągnąć cele zdefiniowane w pierwszym kroku. Kolejną czynnością jest podjęcie decyzji co do czasu trwania szkolenia, czyli określenie, ile czasu potrzeba, aby szkolący mogli przekazać zaplanowaną treść. Następnie należy wskazać miejsce szkolenia – czy odbędzie się ono na stanowisku pracy (dokładnie w miejscu, w którym dany pracownik będzie wykonywał swoje obowiązki – przy biurku, przy maszynie), poza stanowiskiem pracy w miejscu pracy (na terenie zakładu pracy, np. w sali konferencyjnej, stołówce, kafeterii) czy też poza miejscem pracy (w ośrodku szkoleniowym, centrum konferencyjnym, hotelu).

Planując szkolenie pracowników, należy też pamiętać o specyfice uczenia się dorosłych, w której dużą rolę odgrywa już posiadane przez szkoloną osobę doświadczenie, autorytet szkolącego oraz zaangażowanie osoby szkolonej. Osoba szkoląca (trener) powinna posiadać wiedzę, umiejętności, a także doświadczenie w zakresie przekazywanych treści (kompetencje merytoryczne).

Kompetencje merytoryczne nie wystarczą jednak, żeby trener był skuteczny. Powinien on ponadto posiadać umiejętności i chęci przekazywania informacji innym. Jest to ważne przy podejmowaniu decyzji o wyznaczaniu osoby prowadzącej szkolenie. Trenerem można bowiem wyznaczyć pracownika wewnątrz organizacji lub zatrudnić profesjonalnego trenera z zewnątrz. W pierwszym przypadku mówimy o „szkoleniu wewnętrznym”, w drugim

– o „szkoleniu zewnętrznym”. W przypadku trenera wewnętrznego zazwyczaj wybiera się pracownika o największym doświadczeniu, wiedzy i umiejętnościach z zakresu treści szkolenia. Takie rozwiązanie niesie jednak ze sobą ryzyko, że o ile wybrana osoba posiada kompetencje merytoryczne, to może nie mieć umiejętności lub chęci przekazywania informacji innym. Trener zewnętrzny zazwyczaj posiada umiejętności i chęci przekazywania wiedzy, należy jednak zwrócić uwagę, czy jest też kompetentny merytorycznie. Dlatego przy wyborze trenera zewnętrznego dużą uwagę należy poświęcić weryfikowaniu jego kompetencji merytorycznych, a także trzeba sprawdzić, czy umie przekazać wiedzę i umiejętności innym.

Przeszkolony pracownik nabiera nowych kompetencji, dzięki czemu będzie mógł wykonać przydzielone zadanie. Co więcej, gdy podobne zadanie pojawi się do realizacji w przyszłości, organizacja będzie już miała człowieka, który może zostać oddelegowany do jego wykonania. Wadą tego rozwiązania jest to, że na wyszkolenie pracownika potrzeba czasu. Zatem jeżeli zadanie jest pilne, to szkolenie pracownika nie rozwiąże problemu braku w organizacji kompetencji do wykonania zadania.

### **Zatrudnienie nowej osoby o kompetencjach odpowiadających stworzonemu profilowi**

Przeszkolenie już zatrudnionej osoby nie zawsze jest możliwe. Może wystąpić sytuacja, w której wszyscy pracownicy organizacji są tak obciążeni zadaniami, do których wykonywania mają pełen zestaw niezbędnych kompetencji, że dodatkowe szkolenie nie jest ani możliwe, ani wskazane. Wówczas należy rozważyć zatrudnienie nowego pracownika. Wymagania wobec nowego pracownika zawarte w ogłoszeniu o pracę powinny odpowiadać kompetencjom, których brakuje do wykonania danego zadania.

Podejmując decyzję o zatrudnieniu nowego pracownika, należy określić rodzaj umowy o pracę, jaka zostanie z nim podpisana. W przypadku gdy zadanie, które mamy do wykonania, jest jednorazowe i nie przewiduje się jego powtarzania w przyszłości, korzystniejsze dla organizacji jest zatrudnienie pracownika na podstawie umowy o pracę na czas określony lub na podstawie umowy o pracę na czas wykonania określonej pracy. W przypadku tego rodzaju umów o pracę zobowiązanie ze strony pracodawcy wobec pracownika jest ograniczone w czasie.

Natomiast gdy zadanie, które mamy do wykonania, będzie się regularnie powtarzało w przyszłości oraz gdy posiadanie przez organizację brakujących kompetencji, jakie ma nowo zatrudniony pracownik, jest istotne z punktu widzenia jej rozwoju, korzystniejsze dla organizacji jest zatrudnienie pracownika na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony. W przypadku wyboru tej opcji zatrudniony pracownik i posiadane przez niego kompetencje będą mogły być wykorzystane „od ręki” do realizacji bieżącego zadania oraz w każdym momencie w przyszłości. Umowa o pracę na czas nieokreślony rodzi długoterminowe zobowiązanie ze strony pracodawcy, dlatego należy ją poprzedzić zawarciem umowy o pracę na okres próbny – zarówno pracownikowi, jak i pracodawcy daje to możliwość sprawdzenia w praktyce, czy współpraca ułoży się satysfakcjonująco.

#### **Przykład**

Dla firmy zajmującej się organizacją przyjęć okolicznościowych do wykonania zadania „organizacja bankietu z okazji 20-lecia istnienia firmy X” zasadne będzie zatrudnienie pracownika na czas nieokreślony. Organizacja bankietów jest bowiem dla tej firmy podstawową działalnością i będzie wykonywana ciągle. Natomiast dla firmy organizującej przejazdy autobusowe do wykonania zadania „organizacja bankietu z okazji 20-lecia istnienia firmy” zasadne będzie zatrudnienie pracownika tylko na czas potrzebny do organizacji bankietu. Organizacja bankietów nie jest bowiem podstawową działalnością firmy przewozowej. Bankiet jest organizowany sporadycznie (co 5–10 lat) i nie ma potrzeby utrzymywania pracownika przez cały czas.

## Zlecenie wykonania grupy zadań cząstkowych na podstawie umowy cywilnoprawnej

Jest to wygodna dla organizacji forma nabywania brakujących kompetencji (korzystania z pracy). Zastosowanie tej formy wskazane jest wtedy, gdy posiadanie przez organizację tych kompetencji nie jest szczególnie istotne z punktu widzenia jej rozwoju lub gdy osoby mające dane kompetencje nie są skłonne do podejmowania stosunku pracy, czyli nie chcą wiązać się umową o pracę w żadnej z dostępnych form. Osoby takie określane są mianem *freelancerów* lub osób samozatrudnionych.



**Freelancer** – z języka angielskiego: „wolny strzelec” (*free* – wolny, *lance* – lanca) jest to osoba fizyczna dysponująca specjalistycznymi kompetencjami (np. w zakresie tworzenia stron internetowych) niezwiązana etatem z żadną organizacją, wykonująca pracę na podstawie umów-zleceń i umów o dzieło lub prowadząca działalność gospodarczą.

### Przykład

W wielu przypadkach osoby wykonujące zawód prawnika, grafika komputerowego lub informatyka wolą udostępniać swoje kompetencje na podstawie umów cywilnoprawnych niż podjąć się etatowego zatrudnienia na podstawie umowy o pracę. Takie rozwiązanie pozwala im na zachowanie większej elastyczności, niezależności i na swobodne czerpanie dochodów z więcej niż jednego źródła.

Decydując się na ten sposób pozyskania kompetencji niezbędnych do wykonania zadania, organizacja ma do wyboru następujące formy prawne współpracy:

- umowę-zlecenie;
- umowę o dzieło;
- umowę z inną organizacją (firmą) lub osobą prowadzącą działalność gospodarczą specjalizującą się w wykonywaniu danego zadania.

Najważniejsze cechy każdej z tych form zostały przedstawione w tabeli 5.

**Tabela 5.** Umowy cywilnoprawne wykorzystywane do współpracy z osobami fizycznymi i ich cechy

| Rodzaj umowy                                                                         | Cechy                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Umowa-zlecenie</b>                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Strony umawiają się na wykonywanie pracy określonej umową.</li> <li>▶ Liczy się proces pracy (nie rezultat).</li> <li>▶ Zleceniodawca odprowadza za zleceniobiorcę składki na ubezpieczenia społeczne i zaliczkę na podatek dochodowy.</li> </ul>                                                   |
| <b>Umowa o dzieło</b>                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Strony umawiają się na osiągnięcie określonego efektu („dzieła”).</li> <li>▶ Liczy się rezultat pracy, a nie jej proces.</li> <li>▶ Zamawiający odprowadza za wykonawcę zaliczkę na podatek dochodowy.</li> </ul>                                                                                   |
| <b>Umowa z inną organizacją (firmą) lub osobą prowadzącą działalność gospodarczą</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Zależnie od umowy może liczyć się rezultat lub proces (część rezultat).</li> <li>▶ Zamawiający nie odprowadza za wykonawcę żadnych opłat – wszystkie obciążenia wykonawca reguluje sam.</li> <li>▶ Wykonawca otrzymuje wynagrodzenie na podstawie wystawionej dla zamawiającego faktury.</li> </ul> |

*Źródło: opracowanie własne*

Wybór rodzaju umowy cywilnoprawnej zależy od specyfiki zadania do wykonania oraz od preferencji osoby, z której kompetencji organizacja ma zamiar korzystać.

**Przykład**

Mając do wykonania zadanie „tłumaczenie jednej strony dokumentu z języka fińskiego”, skorzystamy z pracy na podstawie umowy cywilnoprawnej. Po pierwsze, takie dokumenty zdarzają się w organizacji na tyle rzadko, że nie opłaca się utrzymywać stałego etatu tłumacza języka fińskiego. Po drugie, takie tłumaczenie trwa na tyle krótko, że umowa o pracę na czas określony również nie ma sensu. Wykonanie pracy potrwa około jednego dnia roboczego, a wszystkie formalności związane z zatrudnieniem pracownika mogą potrwać nawet około dwóch tygodni (razem z rekrutacją, rejestracją w systemie ubezpieczeń społecznych itd.). Po trzecie tłumacze języka fińskiego posiadają tak unikatowe umiejętności, że są one wysoko cenione. Z ich punktu widzenia zatem bardziej opłacalne jest świadczenie usług wielu organizacjom, niż wiązanie się z jedną na podstawie umowy o pracę.

### 3.5 Poszukiwanie nowych pracowników

W poprzednich krokach związanych z dobieraniem pracowników do realizacji przydzielonego zadania zdefiniowane zostały potrzeby kadrowe organizacji, czyli liczba osób o kompetencjach niezbędnych do wykonania poszczególnych grup zadań częściowych. Zidentyfikowano także, którzy z dotychczasowych pracowników posiadają wymagane kompetencje oraz czy są oni dostępni i czy mogą zostać zaangażowani do wykonania zadania. W ten sposób ustalono również listę brakujących kompetencji. Następnie na podstawie specyfiki brakujących kompetencji, a także zakresu zadania, jego powtarzalności i czasu realizacji dokonano wyboru formy świadczenia pracy przez osoby, które muszą być dodatkowo zaangażowane. W tym podrozdziale przyjrzymy się, jak uzupełnić brakujące kompetencje, zatrudniając pracownika na podstawie umowy o pracę.

Zatrudnienie nowego pracownika w każdej organizacji przebiega na następujących etapach:

- **etap pierwszy** – określenie potrzeb organizacji;
- **etap drugi** – wybór sposobu rekrutacji;
- **etap trzeci** – sporządzenie opisu stanowiska;
- **etap czwarty** – sporządzenie profilu idealnego kandydata;
- **etap piąty** – stworzenie ogłoszenia o prowadzonej rekrutacji;
- **etap szósty** – zamieszczenie ogłoszenia o poszukiwaniu pracownika na stronie internetowej organizacji;
- **etap siódmy** – rozpowszechnienie ogłoszenia o poszukiwaniu pracownika;
- **etap ósmy** – wybór nowego pracownika.

#### **Etap pierwszy – określenie potrzeb organizacji**

W ramach tego etapu należy udzielić odpowiedzi na następujące pytania:

- jakich kompetencji brakuje organizacji;
- co nowo zatrudniona osoba ma wnieść do organizacji;
- jakie wartości powinna reprezentować nowo zatrudniona osoba.

#### **Etap drugi – wybór sposobu rekrutacji**

W ramach tego etapu należy zdecydować o tym, w jaki sposób będzie prowadzona rekrutacja pracownika – czy będzie to rekrutacja wewnętrzna, zewnętrzna czy otwarta.



**Rekrutacja** – proces naboru osób na wolne stanowisko w organizacji.

**Rekrutacja wewnętrzna** polega na tym, że do składania aplikacji zapraszani są wyłącznie dotychczasowi pracownicy organizacji prowadzącej rekrutację.