POZYSKIWANIE I DOBÓR ODPOWIEDNICH PRACOWNIKÓW DO ORGANIZACJI

GAJDA Joanna, PL

Streszczenie

Pozyskanie i dobór odpowiednich pracowników odgrywa kluczową rolę w procesie kształtowania kadr. Zatrudnienie pracowników zgodnie z wymogami stanowiska pracy sprzyja rozwojowi kadry dla osiągnięcia wymiernych efektów pracy. Zatem właściwe przygotowanie procedury pozyskiwania pracowników stanowi poważne wyzwanie dla organizacji. W artykule rozpatrzono strukturę doboru pracowników w dwóch obszarach - rekrutacji i selekcji.

Słowa kluczowe: rekrutacja wewnętrzna i zewnętrzna, metody rekrutacji, selekcja kandydatów

WIN AND SELECT AN APPROPRIATE STAFF FOR THE ORGANIZATION

Abstract

Acquisition and selection of appropriate staff plays a key role in the development of human resources. Recruitment of staff in accordance with the requirements of the job is conducive to the development of staff to achieve measurable effects work. Therefore, proper preparation procedure of recruitment is a major challenge for the organization. The article examines the structure of employee selection in two areas - recruitment and selection.

Keywords: internal and external recruitment, recruitment methods, selection of candidates

Wprowadzenie

Przemiany rynkowe jakie dokonują się w polskiej rzeczywistości sygnalizują narastanie konkurencji między organizacjami i konieczność wprowadzenia nowych wymagań w zakresie zatrudnienia pracowników (Janowska, 2010, s. 228). Organizacje podejmując na rynku pracy działania rekrutacyjne informują o warunkach pracy dążąc do wzbudzenia zainteresowania pracą i wywołania chęci zatrudnienia (Gableta, 2006, s. 69). Od starannego doboru pracowników zależy czy firma dysponuje znaczącym potencjałem ludzkim, zdolnym do rozwoju i doskonalenia zawodowego, czy zaistnieje możliwość optymalizowania efektywności pracy oraz współdziałania personelu (Borkowska, 1985, s. 324).

1. Rekrutacja

O skuteczności rekrutacji decyduje szereg czynników oraz wzajemne zależności między nimi. Wśród czynników wyznaczających skuteczność rekrutacji M. Suchar wyróżnia (2009, s. 1):

- właściwe rozpoznanie i zdefiniowanie potrzeb kadrowych firmy;
- trafne określenie umiejętności zawodowych oraz cech psychicznych kandydatów ważnych z punktu widzenia potrzeb kadrowych organizacji;
- skuteczne dotarcie do odpowiednich kandydatów;
- trafne rozpoznanie i ocena umiejętności i cech kandydatów;
- podjęcie właściwej decyzji o wyborze najbardziej odpowiedniego kandydata.

Skuteczność rekrutacji uwarunkowana jest działaniem powyższych czynników co oznacza, że jeżeli któryś z nich funkcjonuje nieodpowiednio bez względu na jakość pozostałych, efektywność tego procesu ulega obniżeniu.

Rekrutacja będzie prawidłowo przebiegać gdy zostanie uwzględniona potrzeba szczegółowej oceny przydatności kandydata do pracy (Jamka, 2001, s. 21). Przydatność zawodowa to zdatność kandydata do realizacji zadań w procesie pracy z punktu widzenia spełnienia wymagań ujętych w profilu i oczekiwań pracodawcy (Suchar, 2009, s. 69). Podstawowy element pracy komisji rozstrzygającej sprawy o kluczowym znaczeniu dla procesu rekrutacji stanowi analiza pracy, a w szczególności opis stanowiska pracy i wyznaczenie profilu jego wymagań (Szałkowski, 2006, s. 80). Opis stanowiska pracy obejmuje tylko te elementy na podstawie których dokonuje się oceny stopnia trudności wykonywanej pracy (Szałkowski, 2006, s. 80). Zadaniem trudnym, jednak koniecznym staje się precyzyjny opis celu stanowiska jakie zajmie pracownik. Pojęcie cel oznacza „cel, do którego zmierza pracownik, wykonując pracę na danym stanowisku" (Poels, 2000, s. 44). Żadne z funkcjonujących stanowisk nie jest niezależną jednostką, każde z nich istnieje w ścisłym związku z zadaniami organizacji. Stąd też wynika, że wszystkie stanowiska w organizacji mają służyć osiągnięciu przyjętych przez nią celów. Analiza profilu stanowiska wymaga uwzględnienia następujących jego elementów (Marciniak, 2004, s. 91): **nazwa stanowiska,** stwierdzenie czy nazwa odpowiada celowi w jakim utworzono to stanowisko oraz przewidzianym zadaniom; **odpowiedzialność** czyli wszystko co jest związane z wynikami pracy. Należy starannie określić dla stanowiska zakres odpowiedzialności oraz zdecydować czy jest on właściwy i niepowtarzalny; **najważniejsze zadania**, które należy uszeregować oraz powiązać z priorytetowymi czynnościami realizowanymi na danym stanowisku. Uwzględniając elastyczność procesu pracy ważne jest utworzenie listy niezbędnych zadań na tyle rozbudowanej, aby można było zapoznać się ze szczegółami procesu pracy; **kwalifikacje,** chodzi o zweryfikowanie kwalifikacji formalnych przy pomocy dokumentów, świadectw, zaświadczeń. Należy także zracjonalizować wymagania dotyczące poziomu wykształcenia kandydata, aby uwydatnić tylko kwalifikacje niezbędne do wykonywania pracy na określonym stanowisku oraz pożądane, które ułatwią pracę oraz rozwój zawodowy; **podstawowe kryteria merytoryczne do ocen okresowych** – wskazane jest uwzględnienie kilku kryteriów określających wydajność pracy na określonym stanowisku; **kompetencje** - informacje o kompetencjach warunkujących pełnienie funkcji w określonym zawodzie pozyskuje się na podstawie interdyscyplinarnej analizy zawodów występujących w miejscu pracy. Informacje te zdobywa się przez sporządzenie opisu umiejętności i określeniu norm efektywności poszczególnych grup stanowisk; **wiedza** – ustalenie elementów pracy na określonym stanowisku wymagających zastosowania wiedzy merytorycznej przyswojonej podczas realizacji zadań w miejscu pracy lub podnoszenia kwalifikacji zawodowych; **doświadczenia** – wskazanie branż, rodzajów stanowisk, stażu pracy dla spełnienia sprecyzowanych wymagań; **siatka wymagań osobowościowych** - ocena cech warunkujących powodzenie zawodowe: poziomu inteligencji, gotowości do podejmowania ryzyka w sytuacjach trudnych i nieprzewidywalnych, temperamentu i osobowości, wieku, płci, stanu zdrowia, wyglądu (Filipowicz, 2004, s. 109).

W przypadku rekrutacji wewnętrznej wykorzystuje się dwa jej rodzaje – otwartą i zamkniętą. Rekrutacja otwarta polega na informowaniu wszystkich pracowników firmy o pojawieniu się wakatów przez zastosowanie form ogłoszeń wewnętrznych lub ogłoszenie konkursu zamkniętego. Pracownikom posiadającym kwalifikacje zgodne z wymaganiami zamieszczonymi w ogłoszeniu lub w regulaminie konkursu przysługuje prawo do zgłoszenia swojej kandydatury. (Ludwiczyński, 2007, s. 200).

Rekrutację zamkniętą charakteryzuje to, że organizacja nie informuje wszystkich pracowników o wakującym stanowisku pracy. Rozstrzygnięcia o zasadach i kryteriach naboru na stanowiska zapadają w wąskim gronie decydentów. Sytuacja taka występuje gdy wyboru dokonuje się z rezerwy kadrowej lub spośród osób, które znalazły się na liście sukcesorów (Ludwiczyński, 2007, s. 200).

Ze względu na brak zainteresowania wśród pracowników ofertą firmy lub trudność z wyborem najlepszych kandydatów wynikającą z przejawianych przez nich postaw, które nie dają gwarancji oczekiwanych zachowań, organizacja dokonuje poszukiwań na zewnętrznym rynku pracy (Gableta, 2006, s. 69). Organizacja poszukując pracowników o określonych kwalifikacjach kieruje oferty o zatrudnieniu na szeroki rynek co oznacza, że mamy do czynienia z rekrutacją szeroką (Bańka, 2000, s. 92). W przypadku gdy oferty pracy docierają do wąskiej grupy kandydatów czyli do określonego segmentu rynku, możemy mówić o wąskim naborze (segmentowym). Tego typu rekrutacja stosowana jest w celu pozyskania kandydatów o wysokich i rzadko występujących kwalifikacjach zdolnych do pełnienia funkcji kierowniczych (Ludwiczyński, 2007, s. 203).

2. Selekcja kandydatów

Selekcja kandydatów definiowana jest jako ocena przydatności poszczególnych kandydatów i wybór spośród nich osób o największej przydatności (Suchar, 2009, s. 69). Wyboru kandydata do pracy dokonuje się spośród osób pozyskanych na skutek prowadzonych działań rekrutacyjnych (Jurkowski, 2002, s. 82).

Proces selekcji przebiega następującymi etapami (Koźmiński, 2000, s. 414-415): zapoznanie się z pisemnymi ofertami kandydatów; wstępna rozmowa z kandydatem; poddanie kandydata testowi psychologicznemu w celu ustalenia zainteresowań, umiejętności oraz cech kandydata.; weryfikacja informacji podanych przez kandydata; ostateczna rozmowa kwalifikacyjna z kandydatem na wolne stanowisko pracy; podjęcie decyzji o zatrudnieniu lub odrzuceniu kandydata; skierowanie kandydata na badania lekarskie; zatrudnienie kandydata.

Wraz z zakończeniem rozmowy kwalifikacyjnej i testowania następuje czas na wytypowanie choćby jednego kandydata, który spełni wymagania niezbędne do wykonania pracy na danym stanowisku. Jeśli taki kandydat nie został wybrany należy ponownie rozpocząć poszukiwania, po gruntownej analizie wymagań. Gdy udało się pozyskać więcej niż jednego kandydata, ostateczną decyzję w tym zakresie podejmie bezpośredni jego przełożony. Gdy praca na obsadzanym stanowisku będzie wymagać współpracy z zespołem istnieje duże prawdopodobieństwo włączenia w proces decyzyjny członków tego zespołu. Ci którzy znaleźli się na zawężonej liście kandydatów spełniających wymagania oraz posiadają pozytywne referencje powinni zostać zaproszeni do udziału w spotkaniu z zespołem w celu zaprezentowania się. Po ustaleniu własnych typów przez zespół nowy pracownik spotyka się z lepszym przyjęciem przez pozostałych członków.

Zwycięski kandydat powinien telefonicznie lub drogą pocztową otrzymać propozycję pracy, w przypadku wyrażenia przez niego zgody, ustalona zostaje data rozpoczęcia pracy. Pisemna oferta pracy powinna obejmować (Stredwick, 2002, s. 69): nazwę stanowiska, termin podjęcia pracy, wynagrodzenie początkowe oraz ustalenia w zakresie warunków jego wzrostu szczególnie w pierwszym roku pracy, - szczegóły związane z potwierdzeniem przez nowego pracownika przyjęcia propozycji; najczęściej dokonuje on potwierdzenia zgody na kopii listu i odsyła w załączonej kopercie, pozostałe świadczenia – ubezpieczenia medyczne, rabaty dla pracowników, miejsce postojowe, prośbę o przekazanie w ciągu jednego dnia na początku pracy niezbędnych dokumentów poświadczające uzyskane uprawnienia i kwalifikacje,

których jeszcze nie złożono podczas naboru. Wraz z przyjęciem propozycji pracy należy podpisać umowę o pracę.

W przypadku odrzucenia kandydatów na etapie ostatecznej selekcji należy poinformować ich o jej wynikach. Ostatnie lata pokazały, że w praktyce stosowane są dwie formy informowania odrzuconych kandydatów. Pierwsza opiera się na założeniu, że jeśli firma nie prześle kandydatowi zaproszenia w sprawie podpisania umowy o pracę, powinien on uznać, że zatrudnienie znalazł ktoś inny. Panujące w firmie tego typu zwyczaje, źle o niej świadczą. Takie działania są wyrazem braku profesjonalizmu i szacunku względem kandydata. Organizacja powinna przesłać pismo wyjaśniające, że z powodu dużego zainteresowania ofertą pracy indywidualny kontakt z odrzuconym w toku naboru kandydatem nie będzie możliwy, zaoferować mu zachowanie jego danych w bazie firmy oraz zapewnić, że gdy pojawi się możliwość ewentualnego zatrudnienia niezwłocznie zostanie o tym fakcie poinformowany. Druga forma sprowadza się do poinformowania kandydatów o powodach odrzucenia ich kandydatury. Choć nie jest to łatwe zadanie dla organizacji z przyczyn logistycznych, indywidualny kontakt z każdym odrzuconym kandydatem może być cennym doświadczeniem (Stredwick, 2002, s. 69).

Wnioski:

Pozyskiwanie i dobór pracowników przebiega prawidłowo gdy: opiera się na planach zatrudnienia i rozwoju personelu biorących pod uwagę zaplanowane zmiany kadrowe typu: awanse, przesunięcia, zwolnienia; dobór powiązany jest z innymi podsystemami prowadzonej polityki kadrowej, zwłaszcza z rezerwą kadrową, ocenami, motywowaniem, rozwojem i szkoleniem pracowników; istnieje zgodność oceny przydatności kandydatów z posiadanymi przez nich kwalifikacjami i predyspozycjami; organizacja stosuje zasady, kryteria, metody i procedury umożliwiające porównanie sylwetek zawodowych kandydatów na konkretne stanowisko pracy; wykorzystywane są dostępne metody, narzędzia rekrutacji oraz techniki służące do badania przydatności zawodowej potencjalnych pracowników (Ludwiczyński, 2007, s. 197).

Bibliografia:

1. BORKOWSKA, S. *System motywowania w przedsiębiorstwie*. Warszawa: PWN, 1985. ISBN 8301065664.
2. FILIPOWICZ, G. *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi.* Warszawa: PWE, 2004. ISBN 83-208-1483-9.
3. GABLETA, M. *Potencjał pracy przedsiębiorstwa.* Wrocław: Wyd. Akademii Ekonomicznej, 2006. ISBN 978-83-7695-016-7.
4. JANOWSKA, Z. *Zarządzanie zasobami ludzkimi.* Warszawa: PWE, 2010. ISBN 978-83-208-1867-3.
5. JAMKA, B. *Dobór zewnętrzny i wewnętrzny pracowników.* Warszawa: Difin, 2001. ISBN 83-7251-177-2.
6. JURKOWSKI, R. *Prawne i ekonomiczne aspekty zarządzania ludźmi w firmie.* Warszawa: Dom Wydawniczy ABC, 2002. ISBN 83-7284-410-0.
7. KOŹMIŃSKI, A. PIOTROWSKI, W. *Zarządzanie. Teoria i praktyka.* Warszawa: PWN, 2000. ISBN 83-01-12705-8.
8. LUDWICZYŃSKI, A. *Alokacja zasobów ludzkich organizacji,* [w:] H. Król, A. Ludwiczyński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi.* Warszawa: PWN, 2007. ISBN 978-83-01-14813-3.

9. MARCINIAK, J. *Rekrutacja i zatrudnienie według standardów Unii Europejskiej*. Ostrołęka: Wyd. Alpha pro, 2004.
10. POELS, F. *Wartościowanie stanowisk pracy i strategie wynagrodzeń.* Kraków: Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, 2000. ISBN 83- 88597-14-0.
11. .STREDWICK, J. *Zarządzanie pracownikami w małej firmie. Gliwice:* Wyd. Helion, 2002. ISBN 83-7361-818-X.
12. SUCHAR, M. *Rekrutacja i selekcja personelu.* Warszawa: Wyd. C.H. Beck, 2009. ISBN 978-83-255-0163-1.
13. SZAŁKOWSKI, A. *Podstawy zarządzania personelem.* Kraków: Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 2006. ISBN 83-7252-315-0.

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