

Maciej Glinkowski, PWSZ Kalisz

PROCES DOBORU KADRY DO ORGANIZACJI JAKO STRATEGICZNA FUNKCJA ZARZĄDZANIA KADRAMI

Przedsiębiorstwa chcące w dzisiejszych czasach odnieść sukces rynkowy muszą sprostać wymaganiom współczesnej gospodarki, która charakteryzuje się globalnym zasięgiem, dużą zmiennością warunków działania i szybkim rozwojem nowych technologii. Tym wysokim wymaganiom towarzyszy dodatkowy czynnik komplikujący funkcjonowanie przedsiębiorstw – jeden z najpoważniejszych kryzysów, jakie w ostatnich dziesięcioleciach dotknęły gospodarki całego świata. W tak trudnych warunkach decydujące znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstwa i jego konkurencyjności, bez względu na wielkość czy branżę mają ludzie – zatrudnieni pracownicy. Są oni jednym z najważniejszych zasobów dla przedsiębiorstwa, a ich rola systematycznie rośnie. Współczesne czasy wymagają szerszego, wszechstronnego i bardziej perspektywicznego ujęcia problemów zarządzania zasobami ludzkimi w każdej firmie. Od potencjału ludzkiego w coraz większej mierze zależą sukcesy organizacji w zmieniającym się dynamicznie otoczeniu. Aby sprostać wyzwaniom przyszłości, konieczne staje się możliwie najpełniejsze wykorzystanie kwalifikacji, wiedzy i umiejętności zasobów ludzkich jako najcenniejszego kapitału każdej organizacji. To dzięki wiedzy swoich pracowników każda instytucja może stać się innowacyjna, zdolna do szybkich zmian, konkurencyjna i zapewniająca satysfakcję swoim klientom. Musi ona jednak sprostać wymaganiom stojącym przed zarządzaniem zasobami ludzkimi. Przedsiębiorstwa dążąc do zatrudnienia odpowiednich ludzi przeprowadzają proces doboru kadry do organizacji. W jednych firmach proces ten jest doskonale zorganizowany i nie zawodzi, w innych nie zawsze jest wystarczająco dobry.

Planowanie zatrudnienia stało się już trwałym przedsięwzięciem prawie w każdej organizacji. Jest zrozumiałe, że rodzaj, horyzont czasowy i zakres planowania zależy od wielkości organizacji i ma wpływ na ilość opracowywanych planów, co oznacza, że planowanie zatrudnienia na szczeblu małych i średnich firm jest łatwiejsze i tańsze.

Skutkiem planowania zatrudnienia jest przeprowadzenie procesu doboru kadry do organizacji. Pozyskiwanie odpowiednich pracowników na poszczególne stanowiska pracy jest jednym z najważniejszych elementów rozwoju i istnienia każdego przedsiębiorstwa. Doborem kadry można nazwać za Listwanem¹, zespół działań mający na celu pozyskiwanie odpowiednich ludzi do organizacji i doprowadzenie do właściwej obsady wakujących stanowisk pracy. Aby zapewnić firmie ciągłe i efektywne funkcjonowanie, proces doboru powinien zapewniać odpowiednią liczbę pracowników (aspekt ilościowy) z odpowiednimi kwalifikacjami (aspekt jakościowy) oraz w określonym wymiarze czasu na właściwych stanowiskach (aspekt strategiczny).

¹ T. Listwan, Zarządzanie kadrami. Podstawy teoretyczne i ćwiczenia. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2000, s. 82.

Nie można nie zauważyć jak silny związek występuje między obszarem doboru kadry do organizacji a innymi funkcjami zarządzania kadrami. Podstawowe kryteria doboru to osiągnięcie minimalnego akceptowalnego poziomu kwalifikacji oraz przyszła gotowość do dalszego rozwoju i podnoszenia swojego poziomu zawodowego. Dobór stanowi podstawę dalszego zaspokajania potrzeb funkcji personalnych. Systemy motywacyjne, szkoleniowe, rozwoju ścieżki karier i inne buduje się dopiero, gdy uda się organizacji obsadzić odpowiednio miejsca pracy.

Procedura doboru musi być zespołem zharmonizowanych działań, tworzących jedną całość - twierdzi ten sam autor². Ze względu na to do podstawowych etapów doboru można zaliczyć rekrutację, selekcję oraz wprowadzenie kadr do pracy. Każdy etap oczywiście powinien zostać wcześniej odpowiednio przygotowany i opierać się na założeniach odpowiednich planów kadrowych oraz na analizie potrzeb.

PROCES REKRUTACJI.

Jednym z najważniejszych zadań zarządzania zasobami ludzkimi jest pozyskiwanie personelu, który przyczynia się do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa. Jest ono realizowane przez szeroko rozumianą rekrutację, która stanowi jeden z etapów doboru kadr. Listwan³ opisuje rekrutację jako proces poszukiwania, informowania oraz przyciągania wystarczająco dużej liczby kandydatów na określone stanowisko pracy w organizacji w celu jego obsady. Inaczej mówiąc, to zbiór uporządkowanych działań mających na celu: zaprezentowanie oferty firmy na danym rynku pracy (tzn. potrzeby zatrudnienia ściśle określonego rodzaju pracowników), a także przyciągnięcie i wywołanie zainteresowania odpowiednich kandydatów pod względem ilościowym i jakościowym.

Rekrutacja to przede wszystkim komunikowanie się organizacji z rynkiem pracy, gdzie firma niejako "sprzedaje" swój wizerunek w celu "kupienia" jak najlepszego kandydata na wakujące stanowisko.

Rekrutacja spełnia następujące funkcje:

- informacyjną – polega na przygotowaniu informacji, że przedsiębiorstwo poszukuje kandydatów na wakujące stanowisko. Informacja powinna być na tyle wyczerpująca, by kandydaci mogli na jej podstawie podjąć decyzję, czy starać się o pracę na proponowanym stanowisku pracy. Jednak pracownicy przygotowujący treść takiej oferty powinni zastanowić się, które informacje są nieodzowne, a z których można zrezygnować, tak by komunikat był czytelny dla odbiorcy.

- motywacyjną – komunikat docierający do potencjalnych kandydatów powinien ich zachęcić do starania się o zdobycie proponowanego w organizacji stanowiska. Funkcja ta jest realizowana poprzez zamieszczenie informacji o korzyściach, jakie może osiągnąć przyjęty pracownik oraz poprzez zaprezentowanie oferty pracy w atrakcyjny sposób.

- autoselekcji – komunikat adresowany do potencjalnych kandydatów powinien zostać tak sformułowany, by jego odbiorca sam był w stanie dokonać oceny swojej przydatności na wakujące stanowisko i zastanowić się, czy ta praca mu odpowiada. Aby to

² Tamże, s. 82.

³ Tamże, s. 82.

osiągnąć, warto w ofercie pracy zamieścić wykaz najważniejszych zadań realizowanych na wakującym stanowisku, wymogów stanowiska oraz warunków pracy. Można też w treści oferty zamieścić słowa, które mogą być zrozumiałe tylko dla osoby związanej z określonym zawodem czy posiadającej określone kwalifikacje.

Metody rekrutacji

Ważne są szczególnie dwa zagadnienia związane z rekrutacją tzn. źródła rekrutacji oraz jej sposób. Rekrutacja może być dokonywana ze źródeł zewnętrznych (rekrutacja zewnętrzna), gdy kandydatów na nieobsadzone stanowisko szuka się na zewnątrz firmy, oraz wewnętrznych (rekrutacja wewnętrzna), – gdy kandydatów szuka się wewnątrz firmy.

Wybór każdego z wymienionych sposobów poszukiwania kandydatów do pracy będzie zależał od możliwości znalezienia odpowiedniego kandydata i priorytetów danej organizacji. Silna polityka integracji pracowników w przedsiębiorstwie, cytując Maniaka⁴ sprzyja naborowi wewnętrznemu. Jej celem jest stworzenie wspólnych punktów widzenia i spójnego systemu wartości w oparciu o poczucie przynależności do firmy. Z kolei polityka wzajemnego dostosowywania się między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem sprzyja bardziej naborowi zewnętrznemu.

Wybór strategii rekrutacji uzależniony jest oczywiście od indywidualnej sytuacji występującej w danej organizacji, należy jednak pamiętać, że zarówno jedna jak i druga strategia posiada zalety i wady.

Niezależnie od sposobu rekrutacji należy najpierw podjąć konieczne działania pozwalające na przeprowadzenie skutecznej rekrutacji. Najważniejszymi są w tym zakresie stworzenie opisu stanowiska pracy oraz profilu pracownika pożądanego przez dane przedsiębiorstwo. Obie te czynności pozwalają dobrze sformułować potrzeby danego przedsiębiorstwa w związku z danym stanowiskiem. W ich wyniku można określić metodę doboru pracownika oraz wymagania stawiane potencjalnemu kandydatowi

Jednym z najważniejszych zagadnień związanych z rekrutacją jest rozpoznanie przez organizację adekwatnych dla siebie form i źródeł rekrutacji. Formami rekrutacji będziemy nazywać wszelkie możliwe sposoby, metody dotarcia do potencjalnych kandydatów. Przed decyzją rozpoczęcia rekrutacji, dział personalny powinien zapoznać się z metodami rekrutacji. Metoda rekrutacji to sposób poinformowania poszukujących pracę lub chcących ją zmienić o możliwościach zatrudnienia. Źródła pozyskiwania kadr – to elementy rynku pracy, na których firma identyfikuje swoje docelowe segmenty, miejsca pozyskiwania grup zawodowych, tworzy kanały informacyjne w celu zastosowania odpowiednich form. Powinniśmy rozważyć zastosowanie kilku różnych metod poszukiwania osób na wolne stanowisko. Skuteczność metody zależy przede wszystkim od rodzaju stanowiska, a koszty rekrutacji zależą od przyjętej metody i zakresu terytorialnego poszukiwań.

⁴ G. Maniak, Wprowadzenie do zarządzania zasobami ludzkimi, Zachodniopomorska Szkoła Biznesu, Szczecin 2001, s 79.

Zwykle im wyższe stanowisko, tym większe wymagania dotyczące specjalistycznych umiejętności, zaś im większa potrzeba poszukiwania kandydatów poza lokalnym rynkiem pracy tym wyższe koszty.

W literaturze przedmiotu, jak i praktyce społecznej można spotkać dość bogatą i systematycznie wzbogacaną listę metod. Oto niektóre z nich:

- ogłoszenie prasowe,
- publiczne pośrednictwo pracy,
- centra zatrudnienia,
- rekrutacja przez internet,
- targii pracy,
- rekrutacja absolwentów,
- leasing pracowniczy, itd.

Po uwzględnieniu wielkości przedsiębiorstwa, jego celów, strategii i potrzeb można dokonywać wyboru odpowiedniej metody rekrutacji. Metod jak widać jest wiele od najprostszych do rozbudowanych i kosztownych. Przy wyborze przedsiębiorstwo może się kierować różnorodnymi przesłankami takimi jak: dotychczasowa praktyka naboru, swoiste potrzeby, moda, itd. Należy podkreślić, że znaczenia nabierają wciąż nowe metody.

Najczęściej spotykanym sposobem pozyskiwania pracowników przez małe firmy jest poszukiwanie pracownika wśród osób znajomych. Małej jednostce daje to gwarancję, że pracownik jest znany, znane są jego kwalifikacje, można mieć na niego większy wpływ i występuje większa znajomość jego posunięć. Istotną zaletą tego sposobu jest fakt braku kosztów procesu rekrutacji oraz selekcji, jednak należy się liczyć z trudnościami przy ograniczaniu zatrudnienia w przedsiębiorstwie ze względu na więzi i koligacje z zatrudnionym.

SELEKCJA KANDYDATÓW

Najistotniejszym elementem pozyskiwania kadr wydaje się być etap selekcji rozpoznawania rzeczywistych kwalifikacji kandydata i porównywania ich z wymogami stanowiska. Selekcja jest to zespół działań mający na celu wybranie, według kryteriów efektywnej obsady danego stanowiska pracy, odpowiedniego kandydata spośród określonego zbioru osób. W procesie tym wykorzystywane są określone techniki i narzędzia, które muszą być adekwatne do potrzeb kadrowych firmy, charakterystyki danego stanowiska, a zwłaszcza mierzyć cechy kandydata zgodnie z przyjętymi kryteriami profilu kwalifikacyjnego.

Odnosząc się do Listwana⁵ zauważamy, że wybór określonej techniki selekcji wpływa na rodzaj wykorzystywanych w danej procedurze narzędzi weryfikacji zawodowej, liczbę dopuszczonych kandydatów czy też na czas i koszty, jakie firma może poświęcić na działania selekcyjne. Praktyka stosowania rozwiązań doboru wskazuje na jedną istotną zasadę – warto stosować kombinację różnych technik po to, aby zapewnić kompleksowość analizowanych kryteriów oceny kandydata, ich komplementarność, weryfi-

⁵ T. Listwan, Zarządzanie kadrami. Podstawy teoretyczne i ćwiczenia. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2000., s. 86.

kację wszystkich elementów profilu, eliminację "manipulacji" ze strony kandydata, dokładne prognozowanie przyszłych efektów kandydata.

Metody selekcji.

Wśród licznych stosowanych metod selekcji znajdują się zarówno takie, które cieszą się większym powodzeniem, jak i takie, których atrakcyjność z różnych względów jest niewielka. Najczęściej stosowane metody to:

- analiza dokumentów,
- rozmowa kwalifikacyjna,
- analiza referencji,
- testy psychologiczne,
- metody próby pracy,
- assesment center⁶.

Dokonując wyboru metody selekcji osób ubiegających się o stanowisko w firmie należy uwzględnić pewne aspekty, a mianowicie środki finansowe, jakie można przeznaczyć na ten cel (analiza dokumentacji jest tania a metoda assesment center relatywnie droższa), dotychczasowe doświadczenia i umiejętności w zakresie poszczególnych metod. Ważnym jest uwzględnienie, na jakie stanowisko pracy ma być dokonywana selekcja oraz jakiej liczby kandydatów poszukuje firma. Nie bez znaczenia pozostaje rodzaj badanych zdolności (np. do badań inteligencji powinno się wykorzystać testy psychologiczne). Podjęcie decyzji rzutuje bezpośrednio na sprawdzenie się kandydata w pracy na danym stanowisku. Błędna decyzja jest w tym przypadku bardzo kosztowna dla przedsiębiorstwa, ponieważ należy uwzględnić koszt rekrutacji i selekcji nowego pracownika, stratę czasu związaną z podjętymi, nie skutecznymi działaniami oraz możliwy opór pracownika przy rozwiązywaniu stosunku pracy.

Coraz większa liczba przedsiębiorstw podczas procesu selekcji decyduje się na wykorzystanie kilku metod jednocześnie w celu zwiększenia prawdopodobieństwa trafności wyboru. Dokonuje się to poprzez zestawienia np. analizy dokumentów z rozmową kwalifikacyjną, a nawet z testami psychologicznymi, lub poprzez wyodrębnienie kilku etapów rozmowy kwalifikacyjnej o różnych poziomach szczegółowości i celowości. Małe przedsiębiorstwa preferują przeprowadzanie rozmowy kwalifikacyjnej i dokonywanie analizy dokumentów⁷. Jest to dla nich sposób najtańszy i najszybszy. Średnie przedsiębiorstwa wykazują większe zróżnicowanie w tym zakresie. Duże przedsiębiorstwa niejednokrotnie stosują kilka metod jednocześnie by zminimalizować ryzyko błędu. Dobór metody selekcji, jak większość decyzji w przedsiębiorstwie, wiąże się z określonym ryzykiem. Czynnikiem minimalizującym ryzyko jest informacja, dlatego wybrana metoda selekcji, z punktu widzenia przedsiębiorstwa, ma doprowadzić do zatrudnienia właściwego kandydata.

⁶ A. Poczowski, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Strategie – procesy – metody, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007r., s.143.

⁷ Sadlak K., Jak poszukiwać i zjednywać najlepszych pracowników, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1998 r., 33.

Właściwy wybór metod selekcji, dostosowany do indywidualnych potrzeb pozwala na skuteczne selekcjonowanie kandydatów i systematyczne zmniejszanie ich ilości a kończy się wyborem jednego z nich i zatrudnieniem go.

WPROWADZENIE DO ORGANIZACJI.

Po dokonaniu procesu rekrutacji i selekcji oraz zawarciu umowy o pracę, nowego pracownika należy zapoznać z przedsiębiorstwem (stanowiskiem pracy, zależnościami między stanowiskami, przełożonymi, współpracownikami, kulturą organizacyjną, itd.). Bardzo często osoba zaczynająca nową pracę jest pełna obaw odnośnie przyjęcia przez współpracowników i sprostania obowiązkowi. Jest świadoma, iż czeka ją niełatwy proces uczenia się nowej sytuacji. Pracodawca powinien dążyć do złagodzenia tych negatywnych skutków poprzez odpowiednio zorganizowane wprowadzenie do pracy. Powinno ono objąć dwa podstawowe elementy:

- wprowadzenie w obowiązki,
- wprowadzenie do zespołu pracowniczego.

Zadaniem wprowadzenia do pracy jest swobodne i skuteczne działanie pracownika w organizacji. Jest to o tyle ważne, że pierwsze doświadczenia w pracy odgrywają rozstrzygającą rolę w karierze danego pracownika. W tym właśnie czasie jego oczekiwania stykają się z oczekiwaniami przedsiębiorstwa i jeśli nie są zgodne pracownik zrezygnuje z danego miejsca pracy (w tym etapie występuje najwyższa fluktuacja kadr). Należy zwrócić uwagę, na stopień trudności przydzielonych zadań. Zbyt trudne lub zbyt łatwe zadanie może zniechęcić pracownika, lecz zadanie wymagające (możliwe do wykonania przez nowego pracownika) może przyczynić się do wykształcenia w nim wysokich norm efektywności i motywacji do pracy.

Listwan⁸ podaje, że wprowadzenie do pracy jest procesem zależnym od zaangażowania obu stron stosunku pracy. Od nowego pracownika zależą takie czynniki, jak predyspozycje psychofizyczne, poziom profesjonalizmu zawodowego, dotychczasowe doświadczenia zawodowe, charakter i osobowość. Pracodawca wpływa na adaptację poprzez wytworzone w firmie stosunki, normy, wartości oraz przeprowadzony proces wdrożenia pracownika.

Wprowadzenie pracownika w wielu firmach, szczególnie tych małych, jest procesem bagatelizowanym. Nie odczuwa się potrzeby wskazania mu tego, co oczywistym jest dla już pracujących, licząc na to, iż w trakcie pracy sam pozna wszystkie obowiązujące reguły. Jest to myślenie błędne, gdyż fakt negatywnych doświadczeń w pierwszych dniach pracy może w zdecydowany sposób wpłynąć na efektywność pracownika wynikającą z jego samopoczucia i braku orientacji.

Celem powyższego artykułu, było opisanie w sposób przejrzysty istotności skomplikowanego procesu doboru personelu oraz pomóc w odpowiedzi na pytanie: „dlaczego zatrudnianie odpowiednich osób na odpowiednie stanowiska jest tak ważne? Odpowiedź wydaje się prosta, to pracownicy tworzą organizację, to od nich zależeć będzie jej efektywność i zdolność do osiągnięcia założonych celów.

⁸ T. Listwan, Zarządzanie kadrami. Podstawy teoretyczne i ćwiczenia. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2000., s. 92-93.

Pozyskiwanie pracowników nie może odbywać się metodą prób i błędów, lecz musi stanowić spójny system działań ukierunkowanych na osiągnięcie głównego celu, tj. pozyskania w odpowiednim czasie niezbędnej liczby kompetentnych pracowników, zdolnych realizować postawione przed nimi zadania.i

10

УДК 331.522.4

О.С. Олійник, старший викладач, Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Систематизовано чинники формування та використання трудового потенціалу підприємства. Досліджено їх вплив на результати господарської діяльності на основі аналізу складових виробничої потужності.

Ключові слова: *трудоий потенціал, виробнича потужність.*

Основою ринкового господарювання, в тому числі управління виробничим потенціалом підприємств, є планування та організація виробництва таким чином, щоб наявний ресурсний потенціал використовувався з максимальною продуктивністю. Якщо баланс між можливостями капіталу підприємства (фізичного та людського) та результатами його функціонування не досягається, це спричиняє непродуктивні витрати коштів власників засобів виробництва. Такі витрати виникають внаслідок необґрунтованого нарощення ресурсного потенціалу та підтримання відповідних умов його збереження на підприємстві. Найочевиднішими з таких непродуктивних витрат є амортизаційні відрахування на компенсацію зносу невикористовуваної частини основного капіталу, витрати на оплату праці та соціальні відрахування з фонду оплати праці тих працівників, зайнятість яких на підприємстві є неефективною. Крім того, можуть виникати і непрямі втрати внаслідок неповного використання потенціалу виробничих ресурсів через недосконалість бізнес-планування на підприємстві.

Відтак, удосконалення планування та організації продуктивного використання виробничого потенціалу підприємства та розробка механізмів мотивації використання його складових є важливою науковою та прикладною проблемою.

Дослідженню трудового потенціалу підприємства, в тому числі його складових присвячені праці відомих вітчизняних науковців: Богині Д.П., Данюка В.М., Єщенка П.С., Завіновської Г.Т., Куликова Г.Т., Лібанової Е.М., Лук'янченко Н.Д., Мандибури В.О., Новікової О.Ф., Онікієнка В.В., Петюха В.М., Фільштейна Л.М., Чухно А.А., Шамільової Л.Л. та багатьох інших.