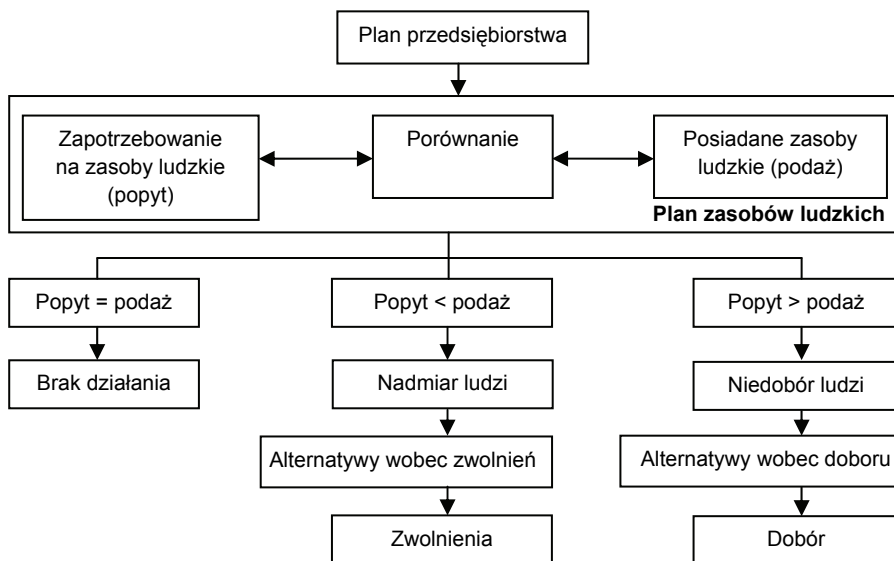


zacji w odniesieniu do wymagań w sferze personalnej². Polega ono na określeniu przyszłych potrzeb kadrowych firmy.

Celem planowania zasobów ludzkich jest³:

- optymalizacja przyszłego zatrudnienia,
- wprowadzenie porządku w działaniach kadrowych,
- ukierunkowanie przyszłych poczynań w tej dziedzinie,
- przygotowanie do przyszłych decyzji personalnych,
- ograniczenie niepewności i ryzyka, a tym samym nadmiernych kosztów, strat i marnotrawstwa w obszarze zasobów ludzkich.

W ramach planowania zatrudnienia należy przeprowadzić dogłębną analizę wewnętrznego rynku pracy przedsiębiorstwa, rozpatrując posiadane zasoby ludzkie jako podaż, natomiast potrzeby kadrowe jako popyt. Rezultatem przeprowadzonej analizy jest identyfikacja jednej z trzech sytuacji stosunku popytu do podaży przedstawionych na poniższym schemacie (rys. 1).



Rys. 1. Schemat analizy wewnętrznego rynku pracy organizacji
 Źródło: Z. Pawlak, *Personalna funkcja firmy. Procesy i procedury kadrowe*, Poltext, Warszawa 2003, s. 124.

W przypadku, kiedy potrzeby kadrowe równoważą się z posiadanymi zasobami ludzkimi, organizacja nie powinna wprowadzać żadnych zmian. Sytuacja, w której podaż przewyższa popyt, wymaga podjęcia działań zmierzających do redukcji personelu. Przedsiębiorstwo powinno stosować alter-

² M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. 3 poszerzone, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 277.

³ Z. Pawlak, *Personalna funkcja firmy. Procesy i procedury kadrowe*, Poltext, Warszawa 2003, s. 121.

natywne rozwiązania wobec zwolnień, gdyż nie narażają one firmy na koszty ekonomiczne i społeczne. Sposobami uniknięcia zwolnień mogą być m.in. ograniczenie lub wstrzymanie naboru z zewnątrz, redukcje godzin nadliczbowych, ograniczenie wymiaru czasu pracy oraz wcześniejsze emerytury⁴.

Sytuacja, w której popyt przewyższa podaż informuje o konieczności zwiększenia stanu zatrudnienia. Zasoby ludzkie można uzupełnić w drodze doboru wewnętrznego poprzez przesunięcia i awanse oraz doboru zewnętrznego, który jest bardziej złożoną procedurą obejmującą rekrutację, selekcję, przyjęcie do pracy i adaptację. Pozyskanie pracowników z zewnątrz jest kosztownym działaniem, dlatego należy rozpatrzyć alternatywne rozwiązania takie jak godziny nadliczbowe, poszerzenie zakresu zadań zatrudnionym, dozbrojenie stanowisk pracy, a także angażowanie do pracy w trybie umów cywilnoprawnych.

Rekrutacja

Początkowym etapem doboru pracowników jest rekrutacja. Jest to proces umożliwiający komunikację przedsiębiorstwa z otoczeniem w celu wyszukania i przyciągnięcia odpowiednio dużej liczby kandydatów do pracy na wolne stanowiska. Rekrutacja powinna być przeprowadzona w taki sposób, aby zachęcić najodpowiedniejszych kandydatów oraz zniechęcić tych, którzy nie spełniają wymagań na dane stanowisko. Jeśli przedsiębiorstwo zdecyduje się na przeprowadzenie rekrutacji, powinno rozpocząć od przygotowania opisu stanowiska oraz profilu kwalifikacji, czyli zestawu głównych cech, jakie są wymagane od kandydatów⁵.

Po określeniu wymogów, należy wybrać źródła i metody rekrutacji. Podstawowy podział wyróżnia źródło zewnętrzne i wewnętrzne (tab. 1). Rekrutacja wewnętrzna kierowana jest do pracowników wewnątrz firmy i opiera się na ich przemieszczaniu w organizacji. Stosowana jest zazwyczaj, gdy występuje nadwyżka kadry. Przekwalifikowanie pracownika jest tańszym i pewniejszym sposobem niż zatrudnieniem kogoś spoza przedsiębiorstwa. Taki rodzaj postępowania wywołuje jednak tzw. „efekt domina”, który jest rozumiany jako tworzenie się wolnego stanowiska po osobie przesuwanej w hierarchii, im wyżej jest wolne stanowisko tym więcej zmian musi dokonać organizacja⁶. W konsekwencji zmusza to organizację do skorzystania z rekrutacji zewnętrznej, co pozwoli uchronić firmę przed ciągłymi przemieszczeniami pracowników dając jej możliwość na zatrudnienie zupełnie nowego pracownika. Ten rodzaj rekrutacji stosuje się również w przypadku niedoborów personelu, potrzeby pozyskania nowych kwalifikacji oraz gdy przedsiębiorstwo jest młode na rynku i potrzebuje ludzi na nowe stanowiska pracy. Rekrutacja zewnętrzna wymaga przygotowania bardziej szczegółowej oferty pracy. Nabór spoza przedsiębiorstwa może być prowadzony w sposób po-

⁴ H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi: tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 183.

⁵ Z. Pawlak, *Personalna funkcja...*, dz. cyt., s. 139.

⁶ H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami...*, dz. cyt., s. 200.

średni, czyli poprzez wykorzystanie firm specjalizujących się w doradztwie lub bezpośredni przez własnych specjalistów od rekrutacji. Rekrutacja zewnętrzna może być kierowana zarówno do szerokiego grona kandydatów, jak i wąskiego, co wiąże się z poniesieniem większych kosztów, lecz daje większe szanse na znalezienie odpowiedniego kandydata⁷.

Tabela 1. Najczęściej wykorzystywane metody rekrutacji

Rekrutacja wewnętrzna	Rekrutacja zewnętrzna
<ul style="list-style-type: none"> • rekomendacje wewnętrzne • ogłoszenia wewnętrzne • korzystanie z rezerwy kadrowej • korzystanie z listy sukcesorów • przeprowadzenie konkursów zamkniętych 	<ul style="list-style-type: none"> • ogłoszenie w prasie, Internecie • rekomendacje pracowników • agencje pośrednictwa pracy • wyspecjalizowane firmy • targi pracy • uczelnie i szkoły • własny bank danych o potencjalnych kandydatach • kandydaci z ulicy

Źródło: opracowanie własne.

Do przeprowadzenia dwóch różnych rodzajów rekrutacji wykorzystywane są inne metody pozyskiwania kandydatów oraz informowania o wolnych wakatach. Nie da się wybrać jednego skutecznego źródła lub metody rekrutacji, bo takowe nie istnieją. Jest to zależne od kwalifikacji wymaganych od potencjalnego kandydata, rodzaju stanowiska, polityki firmy oraz strategii kadrowej, jaką posiada.

Selekcja

Drugim etapem doboru pracowników jest selekcja. Stanowi ona dwukierunkowy proces, w którym organizacja podejmuje decyzję, czy zaoferować kandydatowi pracę, a kandydat podejmuje decyzję, czy tę ofertę przyjąć⁸. Selekcja wiąże się z analizą podań i życiorysów kandydatów, przeprowadzeniem rozmów kwalifikacyjnych i różnego rodzaju testów, a także sprawdzeniem referencji. Celem tych działań jest ocena, czy aplikanci spełniają wymagania stanowisk pracy i wstępny wybór kandydatów. Selekcja może być pozytywna, wówczas spośród kandydatów wybiera się tych najlepszych, lub negatywna, która polega na odrzuceniu najgorszych.

Metod badania i oceny kandydatów jest bardzo dużo (tab. 2). Wybór odpowiedniej metody w głównej mierze uzależniony jest od rodzaju stanowiska, na które firma szuka pracownika, kosztów, a także czasu potrzebnego na przeprowadzenie selekcji.

Ponadto, istnieją trzy rodzaje strategii selekcyjnej. Pierwsza z nich, strategia kompleksowa (kompensacyjna) umożliwia wszechstronny pomiar

⁷ Z. Pawlak, *Personalna funkcja...*, dz. cyt., s. 144.

⁸ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, s. 374.

cech aplikantów za pomocą różnych narzędzi selekcji np. analiza dokumentów, wstępny wywiad, testy. Ocenie poddawani są wszyscy kandydaci, a decyzja o zatrudnieniu bądź odrzuceniu podejmowana jest dopiero na końcu całego procesu⁹. Strategia ta daje kandydatom możliwość przedstawienia całokształtu swojej wiedzy i umiejętności, dzięki czemu pracodawca mając pełny obraz wszystkich osób ubiegających się o pracę może wybrać tą, która najbardziej pasuje do danego stanowiska. Niemniej jednak selekcja kompleksowa jest dość czasochłonna i kosztowna.

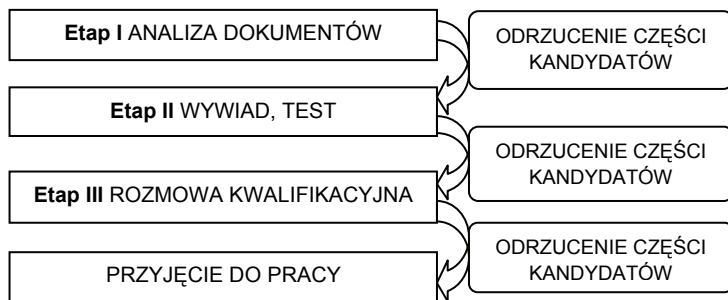
Tabela 2. Podstawowe rodzaje metod badania i oceny kandydatów do pracy

Metoda	Opis metody
Analiza przedłożonych dokumentów	Polega na analizie takich dokumentów jak podanie o pracę, CV, świadectwa szkolne, certyfikaty, świadectwo zdrowia, świadectwo pracy. Metoda pozwala na weryfikację kandydatów pod względem kryteriów formalnych. Stosowana jest w początkowej fazie selekcji, aby odrzucić tych aplikantów, którzy nie spełniają minimum kwalifikacyjnego.
Sondaż diagnostyczny	Ankieta – kwestionariusz ankiety stosowany jest przy dużej liczbie kandydatów w celu zebrania dodatkowych informacji o ich życiu zawodowym, a których nie można znaleźć w przedłożonych dokumentach. Wywiad – celem wywiadu jest ocena wyglądu i zachowań kandydata, uzyskanie o nim informacji np. o jego celach życiowych, motywach i oczekiwaniach oraz przekazanie mu informacji o firmie, płacy, a także o warunkach pracy. Obserwacja – towarzyszy innym metodom selekcji. Prowadzona jest w trakcie wywiadu i wykonywania przez kandydata różnych testów lub występów. Analiza mowy ciała kandydata pozwala ocenić jego prezentację, sprawność fizyczną, stan emocjonalny oraz nastawienie do różnych spraw.
Testy	Umożliwiają pomiar umiejętności kandydatów i ich zdolności uczenia się w pracy. Mogą obejmować testy psychologiczne, wiedzy, komputerowe i sprawności fizycznej.
Metoda centrum oceny (Assessment Center)	Metoda ta jest złożonym wielowymiarowym programem oceny przydatności kwalifikacyjnej kandydata lub szans rozwojowych zatrudnionych. Stanowi zbiór różnorodnych technik testowych, symulacyjnych i różnego rodzaju wywiadów prowadzonych przez wyspecjalizowanych asesorów. Ocena przeprowadzana jest na potrzeby konkretnej firmy w celu obsady stanowisk zarządczych.
Konkursy na stanowiska	Metodą tą wylania się kandydatów na stanowiska kierownicze. Polega na rywalizacji uczestników według określonych zasad, a zwycięzcę wybiera specjalna komisja.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Z. Pawlak, *Personalna funkcja firmy. Procesy i procedury kadrowe*, Poltext, Warszawa 2003, s. 153-164.

Z kolei w ramach selekcji etapowej następuje odrzucenie części kandydatów po każdym etapie pomiarów (rys. 2). Poważnym mankamentem tej strategii jest zagrożenie odrzucenia kandydata, który byłby odpowiedni do pracy na konkretnym stanowisku lecz nie miał szansy w pełni zaprezentować swoje zdolności.

⁹ T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wyd. 4 uaktualnione i poszerzone, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 123-124.



Rys. 2. Przykładowa procedura selekcji etapowej
Źródło: opracowanie własne.

Ostatni rodzaj strategii selekcyjnej – selekcja hybrydowa – powstaje z połączenia dwóch wcześniej opisanych strategii. W pierwszej części procedury selekcji kandydaci przechodzą przez kolejne etapy weryfikacji, jak ma to miejsce w selekcji etapowej. Natomiast, drugą część stanowi selekcja kompleksowa. Przystępują do niej tylko te osoby, które nie zostały odrzucone w pierwszej części.

Podsumowanie

Kapitał ludzki jest podstawą dobrze funkcjonującej firmy. Pieniądze i nowe technologie nie zastąpią kompetentnego zespołu, który ze swoimi pomysłami i podejściem do pracy jest głównym motorem przedsiębiorstwa. Odpowiednia analiza kadrowa, dobrze przeprowadzona rekrutacja i przede wszystkim skuteczna selekcja dają szanse organizacji na ciągły rozwój i podążanie za konkurencją. Pozwalają nie tylko zaoszczędzić pieniądze, ale zyskać nowe kwalifikacje oraz wiedzę dzięki nowo przyjętym pracownikom.

Bibliografia

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. 3 poszerzone, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Król H., Ludwicyński A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi: tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, wyd. 4 uaktualnione i poszerzone, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Pawlak Z., *Personalna funkcja firmy. Procesy i procedury kadrowe*, Poltext, Warszawa 2003.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.