



PROCEDURY  
NABORU  
PRACOWNIKÓW  
W  
PRZEDSIĘBIORSTWIE  
**Alicja Matura**



Alicja Matura

Procedury naboru pracowników  
w przedsiębiorstwie

Copyright by e-bookowo & Alicja Matura 2008

ISBN 978-83-61184-15-7

Internetowe Wydawnictwo „e-bookowo”

[www.e-bookowo.pl](http://www.e-bookowo.pl)

Kontakt: [wydawnictwo@e-bookowo.pl](mailto:wydawnictwo@e-bookowo.pl)

Wszelkie prawa zastrzeżone.  
Kopiowanie, rozpowszechnianie części lub całości bez zgody wydawcy zabronione

Wydanie I 2008

[www.e-bookowo.pl](http://www.e-bookowo.pl)

## SPIS TREŚCI

WSTĘP .....	4
-------------	---

**ROZDZIAŁ I**

<b>Nabór pracowników jako funkcja personalna .....</b>	<b>6</b>
--	----------

1. POJĘCIE I CELE POLITYKI PERSONALNEJ W FIRMIE .....	6
2. FUNKCJE POLITYKI PERSONALNEJ .....	7
2.1 Klasyfikacja funkcji polityki personalnej .....	8
2.2 Planowanie potrzeb personalnych .....	8
3. ZNACZENIE NABORU PRACOWNIKÓW W ASPEKTCIE REALIZACJI CELÓW POLITYKI PERSONALNEJ ..	9

**ROZDZIAŁ II**

<b>Elementy systemu naboru pracowników .....</b>	<b>11</b>
--	-----------

1. NABÓR PRACOWNIKÓW .....	11
2. PROCEDURA REKRUTACJI .....	12
3. METODY SELEKCJI .....	13
3.1 Rozmowa kwalifikacyjna .....	13
3.2 Testy .....	15
3.3 Ośrodki oceny .....	15
4. WARUNKI EFEKTYWNEGO NABORU PRACOWNIKÓW (KRYTERIA WIELOSTRONNE) .....	16

**ROZDZIAŁ III**

<b>Ocena procedury naboru w przedsiębiorstwie X .....</b>	<b>18</b>
---	-----------

1. CHARAKTERYSTYKA PRZEDSIĘBIORSTWA X .....	18
2. ANALIZA PROCESU NABORU PRACOWNIKÓW W FIRMIE X .....	19
2.1 Metody selekcji pracowników przeprowadzanej przez firmy zewnętrzne i pośrednictwa .....	19
2.2 Metody selekcji pracowników przeprowadzanej przez przedsiębiorstwo X w rekrutacji zewnętrznej i wewnętrznej .....	20
3. WNIOSKI WYPŁYWAJĄCE Z BADAŃ PRZEPROWADZONYCH W PRZEDSIĘBIORSTWIE X .....	20
ZAKOŃCZENIE .....	22

## WSTĘP

Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie polega na optymalnym wykorzystaniu umiejętności pracowników na drodze do osiągnięcia celów całej organizacji przy równoczesnym zaspokajaniu potrzeb tychże pracowników. Chodzi tu o ich rozwój zawodowy poprzez szkolenia i drogi awansu. Zadaniem skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi jest takie oddziaływanie na pracowników, by firma osiągała zamierzone cele.

W skład procesu zarządzania kadrami wchodzi takie elementy jak: planowanie zasobów ludzkich, rekrutacja, selekcja, ocenianie pracowników, ich wynagradzanie oraz szkolenie i dbanie o ich rozwój. Jest to szeroki zakres czynności.

Jedną z podstawowych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi w firmie jest zatrudnianie pracowników. Profesjonalne podejście do rekrutacji personelu powinno wychodzić od głównych celów zarządzania zasobami ludzkimi i uwzględniać nadrzędne cele organizacji oraz zapewniać firmie kompetentnych pracowników zatrudnionych na korzystnych warunkach finansowych. Znaczącym elementem funkcji personalnej jest efektywne wykorzystanie dostępnych procedur naboru pracowników, odpowiadających charakterowi danego stanowiska, aktualnym potrzebom przedsiębiorstwa oraz warunkom na rynku pracy.

Celem niniejszej pracy jest ocena efektywności poszczególnych metod naboru w przedsiębiorstwie oraz wskazanie najbardziej

przydatnej z nich dla realizacji nadrzędnych celów badanej firmy. Uwagi na temat procesu naboru są dostępne w literaturze przy okazji problematyki zarządzania zasobami ludzkimi. Niniejsza praca zbiera dostępne informacje, dokonując ich syntezy i wzbogacając je o wnioski płynące z zastosowania dostępnych metod rekrutacji i selekcji w praktycznym działaniu podczas przeprowadzania naboru w jednym z przedsiębiorstw.

Praca składa się z trzech rozdziałów.

W pierwszym rozdziale omówiono problematykę polityki personalnej w kontekście naboru pracowników, mających realizować cele działalności firmy. Na podstawie dostępnej literatury przedmiotu zaprezentowano tu poszczególne funkcje, jakie pełni w przedsiębiorstwie polityka kadrowa. Zostały tu także przedstawione cele polityki personalnej realizowane poprzez odpowiednio przeprowadzony nabór nowych pracowników.

Drugi rozdział dotyczy poszczególnych elementów procesu rekrutacji i selekcji pracowników. Omówiono w nim procedury związane z rekrutacją oraz metody selekcji pracowników starających się o przyjęcie do pracy. Zaprezentowano również warunki efektywnego naboru pracowników.

Trzeci rozdział prezentuje praktyczne zastosowanie wybranych metod rekrutacji i selekcji na podstawie naboru przeprowadzanego w szwajcarskiej firmie X z siedzibą w Dąbrowie Górniczej. Dokonano także oceny skuteczności zastosowanych metod wraz ze wskazaniem tej, dzięki której nabór osiąga najbardziej optymalne rezultaty. Wnioski zostały wyciągnięte na podstawie danych statystycznych oraz własnej działalności w dziale kadr w przedsiębiorstwie X. Stąd mają one wymiar nie tylko teoretyczny, ale również praktyczny.

# ROZDZIAŁ I

## Nabór pracowników jako funkcja personalna

### 1. Pojęcie i cele polityki personalnej w firmie

Nieustannie rosnąca konkurencja na rynku pracy powoduje, że coraz większego znaczenia nabiera nie tylko elastyczność działania i umiejętność wprowadzania koniecznych zmian, ale przede wszystkim ilość i jakość zatrudnianych przez firmę pracowników.<sup>1</sup> „Nowoczesna praktyka zarządzania zasobami ludzkimi opiera się na odpowiednich dla firmy i pracujących w niej ludzi procedurach doboru, selekcji i rozwoju kadr, systemach wynagradzania, szkolenia i oceny pracy. W takim kontekście polityka personalna jest rozumiana jako jedno z niezbędnych narzędzi służących firmie do osiągnięcia pożądaných, wynikających ze specyfiki jej strategii wyników.”<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> W. Chojnacki, A. Banasiewicz, Człowiek w nowoczesnej organizacji. Wybrane problemy doradztwa personalnego i zawodowego, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2005, s. 195.

<sup>2</sup> J. Marciniak, Audyt funkcji personalnej w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 11.

## 2. Funkcje polityki personalnej

Funkcja personalna obejmuje takie obszary zarządzania zasobami ludzkimi jak: projektowanie i rozwój organizacji, planowanie zatrudnienia, rekrutacja i selekcja, rozwój i szkolenia, wynagradzanie pracowników, stosunki pracownicze, BHP, świadczenia, administrowanie zasobami ludzkimi, spełnianie wymogów ustawowych oraz inne problemy związane ze stosunkiem zatrudnienia.<sup>3</sup>

„Polityka dotycząca zasobów ludzkich to stałe wytyczne na temat metod, jakie organizacja zamierza stosować w zarządzaniu ludźmi. Definiuje ona uznawane przez organizację wartości dotyczące sposobów, w jakie powinno się traktować ludzi, i na tej podstawie tworzy zasady, według których menedżerowie mają działać w odniesieniu do spraw związanych z zasobami ludzkimi.”<sup>4</sup> Każda organizacja powinna mieć wypracowaną własną politykę personalną, zgodną z założeniami i celami firmy. Dobrze sformułowana polityka personalna daje jasne wytyczne menedżerom przy podejmowaniu przez nich decyzji. Ponadto jest gwarantem sprawiedliwego traktowania pracowników. Innymi słowy polityka dotycząca zasobów ludzkich jest swego rodzaju filozofią firmy, wyraża się poprzez jej stosunek do pracowników, obowiązków społecznych oraz wartości, które są wyznawane przez całą organizację. Polityka personalna powinna zasadzać się na jasno sformułowanych wartościach. Wartości

---

<sup>3</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. III poszerzone, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 58.

<sup>4</sup> *Ibidem*, s. 136.

te mogą odnosić się do takich obszarów jak: warunki pracy, sprawiedliwość, misja i cele firmy.

## **2.1 Klasyfikacja funkcji polityki personalnej**

Polityka personalna wyrażona w ogólnych pojęciach i opierająca się na ogólnie przyjmowanych wartościach, nie spełniałaby praktycznych funkcji, będąc jedynie w sferze deklaracji. Dlatego też niezmiernie ważne jest sformułowanie szczegółowych funkcji odnoszących się do poszczególnych sfer życia pracowników i elementów funkcjonowania organizacji.

## **2.2 Planowanie potrzeb personalnych**

„W aspekcie funkcjonowania przedsiębiorstwa pojęcie planowania zatrudnienia definiowane jest w różny sposób. Jedno nie ulega wątpliwości, że planowanie to, odnosząc się do przyszłości, powinno dawać wyobrażenie o docelowym stanie i strukturze zatrudnienia. Zasadniczym zadaniem planowania staje się zatem właściwa alokacja kadr, rozumiana jako powierzenie każdemu pracownikowi zadań i funkcji odpowiadających jego kwalifikacjom, specjalności i predyspozycjom, za zarazem sprzyjających zadowoleniu z pracy oraz indywidualnemu rozwojowi.”<sup>5</sup> Z kolei dla przedsiębiorstwa planowanie zatrudnienia powinno przyczyniać się do poprawy wydajności pracy, jednak by spełniało te wszystkie warunki, musi stanowić integralną część strategicznego planowania w

---

<sup>5</sup> Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja – kierowanie – ekonomika, pod red. A. Sajkiewicz, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 1998, s. 108.



organizacji. Dlatego też planowanie zatrudnienia jest warunkowane przez takie parametry jak: możliwości zbytu, wielkość produkcji, zysk, inwestycje, zdolność finansowania, dane statystyczne dotyczące struktury personelu według wieku i płci oraz wskaźniki ilustrujące zjawisko fluktuacji i płynności kadr.<sup>6</sup>

### **3. Znaczenie naboru pracowników w aspekcie realizacji celów polityki personalnej**

„Jednym z najważniejszych zadań zarządzania zasobami ludzkimi jest pozyskanie personelu, który przyczynia się do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa. Jest ono realizowane poprzez szeroko rozumianą rekrutację, a więc poszukiwanie i przyciąganie kandydatów, sprawdzanie ich przydatności, zatrudnianie i adaptację w miejscu pracy.”<sup>7</sup> W aspekcie realizacji celów polityki personalnej, które powinny być ściśle związane ze strategią i celami przedsiębiorstwa nabór odpowiednich pracowników ma istotne znaczenie, gdyż powszechnie wiadomo, że związki i relacje między pracownikami a przedsiębiorstwem, a zwłaszcza jego funkcjonowaniem i wynikami są bardzo ścisłe. To pracownicy realizują misję firmy. Aby zespół pracowniczy sprawnie funkcjonował na drodze do realizacji celów przedsiębiorstwa, niezmiernie ważny jest jego odpowiedni dobór na etapie rekrutacji i selekcji. „W postępowaniu zmierzającym do doboru pracowników, którzy najlepiej będą realizować plany przedsiębiorstwa, przyjdzie wykonać szereg

---

<sup>6</sup> Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja – kierowanie – ekonomika..., op.cit., s. 108.

<sup>7</sup> W. Golnau, M. Kalinowski, J. Litwin, op.cit., s. 123.

czynności. Są one różne i jest to zrozumiałe, bowiem mamy do czynienia z ludźmi, a ponadto każda firma ma swoją specyfikę – wyróżnia się czymś od innej, nawet z podobnej branży. To podkreśla potrzebę, wręcz konieczność elastyczności. Trzeba też wykazywać się dużą umiejętnością spożytkowania w praktyce wniosków czy też sugestii z rozważań teoretycznych.”<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Z. Ściborek, *Ludzie - cenny kapitał organizacji*, op.cit., s.22.

## **ROZDZIAŁ II**

### **Elementy systemu naboru pracowników**

#### **1. Nabór pracowników**

Potrzeba zatrudnienia nowych pracowników pojawia się w efekcie utworzenia nowych stanowisk pracy na skutek zwiększenia skali działalności firmy, poszerzenia zakresu działalności, zmiany metod pracy, czyli poszerzenia zakresu czynności realizowanych przez pracowników, utworzenia nowych filii, oddziałów, przedstawicielstw itd. Konieczność zatrudnienia nowych osób pojawia się także w związku ze zwolnieniem istniejących stanowisk przez dotychczas zajmujący je personel. Dzieje się tak na skutek odejścia pracownika do innej pracy, zmiany miejsca zamieszkania, niezadowolenia z warunków pracy, przejścia na emeryturę, rentę, śmierci pracownika, przemieszczenia na inne stanowisko, wreszcie zwolnienia z pracy. Zwolnienie pracownika nie musi oznaczać konieczności zatrudniania kogoś nowego na jego miejsce. Należy przeanalizować zaistniałą sytuację i zdecydować, czy dane stanowisko jest nadal konieczne w aspekcie realizowania celów przedsiębiorstwa. Można też rozważyć możliwość przyjęcia nowego pracownika jedynie na określony czas.

Związane to może być z koniecznością zastąpienia pracownika będącego na przykład na urlopie.<sup>9</sup>

## 2. Procedura rekrutacji

Celem rekrutacji pracowników jest zainteresowanie potencjalnych kandydatów pochodzących z wewnętrznego i zewnętrznego rynku pracy podjęciem pracy na oferowanych przez przedsiębiorstwo stanowiskach. Dobrze przeprowadzona rekrutacja powinna przyciągnąć kandydatów spełniających oczekiwania pracodawcy z pominięciem tych, którzy nie mają wystarczających kwalifikacji. Werbunek spełnia zatem trzy podstawowe funkcje: informacyjną, motywacyjną i wstępnej selekcji. Na tym etapie należy poinformować potencjalnych kandydatów o warunkach zatrudnienia, możliwościach kariery zawodowej oraz o wymaganiach stawianych kandydatom, co umożliwić ma dokonanie wstępnej selekcji.<sup>10</sup>

Wąsko rozumiana rekrutacja oznacza proces szukania kandydatów zainteresowanych danymi stanowiskami, którzy spełniają pewne kryteria. Synonimem takiej rekrutacji jest nabór. Rekrutacja prowadzi do pojawienia się osób chętnych do pracy na wakuującym stanowisku. Jest ona procesem dwustronnym, gdyż z jednej strony pracodawca poszukuje pracownika, a z drugiej – kandydat poszukuje miejsca zatrudnienia. Obie strony mają zatem coś do zaoferowania, ale także mają swoje oczekiwania.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> W. Golnau, M. Kalinowski, J. Litwin, op.cit., s. 124-125.

<sup>10</sup> A. Czerw, Omnibus czy gwiazda, op.cit. s. 74.

<sup>11</sup> W. Golnau, M. Kalinowski, J. Litwin, op.cit., s. 123.

### 3. Metody selekcji

Słowo „selekcja” miało w języku polskim wydźwięk pejoratywny. Zastępowane było pojęciem „dobór”, który oznaczał, że z grupy kandydatów spełniających wymogi pracodawcy wybierani są najlepsi. Współcześnie, pod wpływem terminologii anglojęzycznej (recruitment and selection), termin „selekcja” jest stosowany na określenie doboru właściwych kandydatów na miejsca pracy.<sup>12</sup>

„Selekcja nazywana jest końcowym etapem procesu rekrutacji. Można sobie wyobrazić, że decyzja o wyborze kandydata jest bardzo ważna i powinna być podjęta w sposób bezstronny i obiektywny, za pomocą niektórych lub wszystkich technik selekcyjnych.”<sup>13</sup>

Selekcja dokonuje się na podstawie sporządzonej w wyniku rekrutacji listy kandydatów spełniających oczekiwania firmy. Selekcja polega na odrzucaniu ofert słabszych, nie spełniających któregoś z kryterium związanego z danym stanowiskiem. Proces selekcji można podzielić na kilka etapów, uzależnionych od stosunku kandydatów do wakujących stanowisk pracy. Nawet jeśli kandydatów będzie zbyt mało, nie oznacza to, że należy przyjmować osoby nie spełniające warunków. W takiej sytuacji proces rekrutacji należy przeprowadzić jeszcze raz.<sup>14</sup>

#### 3.1 Rozmowa kwalifikacyjna

Jedną z głównych metod selekcji jest rozmowa kwalifikacyjna. Rozmowy kwalifikacyjne podzielić można na:

---

<sup>12</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*,... op.cit., s. 361.

<sup>13</sup> E. McKenna, N. Beech Nic, op.cit., s. 131.

<sup>14</sup> S.P.Robbins, op.cit., s. 31-32.

1. rozmowy indywidualne – jako najlepiej znana metoda naboru, dająca największą możliwość nawiązania bliskiego kontaktu między osobą przeprowadzającą rozmowę a kandydatem,
2. rozmowy panelowe – są bardziej obiektywne od indywidualnych, gdyż są przeprowadzane przez więcej niż jedną osobę. Zaletą jest możliwość dzielenia się informacjami i mniejsze prawdopodobieństwo poruszania tych samych tematów w trakcie kolejnych rozmów z tym samym kandydatem. Osoby przeprowadzające rozmowę mogą wspólnie omawiać wrażenie, jakie wywarł kandydat i dzięki temu modyfikować swe sądy,
3. zespoły selekcyjne – to dość liczne grupy osób wyznaczone w sposób bardziej formalny. Wadą tej metody jest chaotyczne zadawanie pytań kandydatowi, który nie ma możliwości pełnej autoprezentacji.

Niezwykle pomocnym narzędziem stosowanym podczas rozmowy kwalifikacyjnej jest kwestionariusz, który powinien stanowić załącznik do opisu stanowiska pracy. „Zobowiązanie prowadzących rozmowy do stosowania standardowego zbioru pytań, udostępnienie im jednolitej metody rejestrowania informacji i standaryzacja ocen kwalifikacji kandydatów prowadzi do zmniejszenia zmienności wyników rozmów i do znacznego zwiększenia wiarygodności rozmowy kwalifikacyjnej jako narzędzia doboru.”<sup>15</sup> Rozmowa kwalifikacyjna, choć jest najpopularniejszą metodą selekcji, nie jest skuteczna bez wsparcia ze strony innych metod, takich choćby jak: kwestionariusze osobowe, referencje, ośrodki oceny czy testy psychologiczne. Dzieje się tak dlatego, że większość kandydatów podczas rozmów kwalifikacyjnych nie mówi prawdy. Konieczna jest

---

<sup>15</sup> S.P.Robbins, op.cit., s. 401.

więc jej weryfikacja. Znacznie dokładniejsze od samych rozmów kwalifikacyjnych, mających najczęściej subiektywny charakter, są: assessment centres, testy psychometryczne, rozmowy ustrukturyzowane oraz dane biograficzne. Najlepszym wyjściem byłoby zatem wzbogacenie rozmowy kwalifikacyjnej o dodatkowe metody, co jest czynione w praktyce, zwłaszcza, jeśli dotyczy to kierowniczych stanowisk.

### **3.2 Testy**

Za pomocą różnego typu testów oceniać można inteligencję, uzdolnienia, umiejętności, zainteresowania i prawość. Jednakże testy są często krytykowane za jednostronność i brak możliwości prognozowania autentycznej przydatności pracownika na danym stanowisku. Z drugiej jednak strony zdają się być metodą bardziej obiektywną i wymierną niż sama rozmowa kwalifikacyjna.

Testy stanowią bardziej obiektywną, w porównaniu z rozmową kwalifikacyjną, metodę selekcji. Pozwalają poznać cechy kandydatów i porównać je z wynikami innych. Podczas selekcji wykorzystuje się:

- testy psychologiczne
- próbki pracy
- symulacje pracy
- testy medyczne.<sup>16</sup>

### **3.3 Ośrodki oceny**

---

<sup>16</sup> W. Golnau, M. Kalinowski, J. Litwin, op.cit., s. 178.

Ośrodki oceny, czyli assessment centres umożliwiają bardziej kompleksowe podejście do selekcji kandydatów. Metoda ta kładzie nacisk na zachowanie kandydatów. Stosuje się w niej ćwiczenia, których zadaniem jest wyznaczenie i symulacja kluczowych wymiarów stanowiska pracy. Ćwiczenia te polegają na odgrywaniu ról w parach oraz grupach. Założeniem jest, że efekty uzyskane w trakcie symulacji prognozują zachowanie osób na stanowisku pracy. Metoda ośrodków oceny wykorzystuje także rozmowy kwalifikacyjne i testy. Ocenianych jest kilkoro kandydatów jednocześnie, co daje możliwość interakcji i sprawia, że zdarzenie staje się bardziej spontaniczne. W selekcji bierze również udział kilka osób oceniających i obserwatorów, co podnosi obiektywizm oceny. Dzięki assessment centres można ustalić, w jakim stopniu kandydaci pasują do kultury organizacyjnej. Metoda ta działa także w drugą stronę – pozwalając kandydatom lepiej poznać firmę i sposób jej funkcjonowania. W niektórych przypadkach stosuje się także metody dodatkowe, takie jak: grafologia. Daje ona możliwość zbadania cech osobowościowych kandydatów na podstawie badania jego charakteru pisma.<sup>17</sup>

#### **4. Warunki efektywnego naboru pracowników (kryteria wielostronne)**

Podstawą procesu selekcji są jasno określone kryteria doboru pracowników, takie jak: kwalifikacje, doświadczenie zawodowe, kompetencje i cechy osobowości. Dostarczenie osobie dokonującej selekcji kandydatów jedynie opisu danego stanowiska pracy nie gwarantuje trafnego określenia kryteriów oceny kandydata, tym bardziej, jeśli ubiega się on o stanowisko w innej branży. Nie sposób

---

<sup>17</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, op.cit., s. 377-379.



wówczas porównać jego doświadczenia zawodowego i kwalifikacji z tymi, które są wymagane na nowym stanowisku. Warto wówczas skupić się na kryteriach psychologicznych, które są bardziej uniwersalne i niezależne od rodzaju posiadanego doświadczenia zawodowego, takich jak cechy osobowości i kompetencje. Kryteria te można diagnozować w oderwaniu od sytuacji zawodowych, prosząc na przykład o zareagowanie na hipotetyczną sytuację. Podczas przeprowadzania naboru warto zwrócić uwagę na rozróżnienie na kryteria pożądane i wymagane, jakie powinien spełniać kandydat. Kryteria wymagane są to: kwalifikacje, doświadczenie zawodowe i wykształcenie. Kryteria te można zweryfikować wstępnie już na etapie formułowania ogłoszenia, a potem podczas analiz napływających CV. Kryteria pożądane z kolei są to te kwalifikacje, doświadczenie oraz wykształcenie, które nie są niezbędne do wykonywania zadań na danym stanowisku, ale podwyższają poziom ich realizacji. Są to także kompetencje, które można zdiagnozować na dalszych etapach rekrutacji i selekcji, takich jak: rozmowa kwalifikacyjna, assessment centre czy różnego rodzaju testy.<sup>18</sup> To rozróżnienie na kryteria wymagane i pożądane pokazuje, że proces rekrutacji i selekcji musi mieć charakter etapowy i być oparty na spójnym systemie kryteriów oceny kandydatów.

---

<sup>18</sup> M. Sokołowska, *Rekrutacja i selekcja pracowników z perspektywy menedżera*, [http://kadry.nf.pl/artykuly/artikul\\_6217.htm](http://kadry.nf.pl/artykuly/artikul_6217.htm) (12.10.2006)

## **ROZDZIAŁ III**

### **Ocena procedury naboru w przedsiębiorstwie X**

#### **1. Charakterystyka przedsiębiorstwa X**

Szwajcarska firma X jest korporacją produkującą silniki i podzespoły automatyki przemysłowej na terenie całego świata. Posiada fabryki w Polsce, Wielkiej Brytanii, Szwajcarii, Niemczech, Stanach Zjednoczonych, Tunezji, Włoszech, Francji, na Węgrzech, w Belgii, Kanadzie, Austrii, Turcji i Chinach. Jej akcje są notowane na szwajcarskiej giełdzie. Od 1 października 2005 roku spółka istnieje na terenie Dąbrowy Górniczej. Montowane są w niej silniki do sprzętu AGD, m.in. do pralek, suszarek, lodówek, zmywarek do naczyń, odkurzaczy, okapów kuchennych i wentylatorów. W październiku 2005 powstał polski odpowiednik szwajcarskiej firmy, która posiada pozwolenie prowadzenia działalności na terenie Katowickiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej. Rok później firma połączyła się z Johnson Elekeric Holding Limited. Produkty firmy posiadają certyfikaty jakościowe UL, ENEM etc, a w marcu firma uzyskała Certyfikat Jakości ISO 9001:2000.

## **2. Analiza procesu naboru pracowników w firmie X**

Celem niniejszej pracy jest ocena efektywności poszczególnych metod naboru w przedsiębiorstwie oraz wskazanie najbardziej przydatnej z nich dla realizacji nadrzędnych celów badanej firmy. Każdej firmie zależy na tym, by zatrudniać jak najlepszych pracowników. Jednakże problemem jest to, skąd ich pozyskać, jak wybrać najodpowiedniejsze osoby na dane stanowiska, jak ocenić ich kwalifikacje. Do rozwiązania tych kwestii wyznaczany jest pracownik personalny, odpowiedzialny za dobór i selekcję kandydatów. Wykorzystanie odpowiednich procedur naboru pracowników jest istotnym elementem zarządzania zasobami ludzkimi, gdyż umożliwia najodpowiedniejszy dla realizacji celów przedsiębiorstwa dobór kadr.

### **2.1 Metody selekcji pracowników przeprowadzanej przez firmy zewnętrzne i pośrednictwa**

Państwowy Urząd Pracy oraz Stegmann przeprowadza rekrutację wstępną własnymi metodami. Firmy zewnętrzne prowadzą rekrutację tylko w początkowej fazie. Zatrudnienie pracowników zależy od wyników w pracy. Właściwa rekrutacja odbywa się już wewnątrz firmy. Polega ona na przeprowadzeniu rozmowy kwalifikacyjnej z udziałem Kierownika Działu Personalnego oraz przyszłego bezpośredniego przełożonego sprawdzającego wiedzę, kompetencje i doświadczenie kandydata.

Na stanowiska pośrednio produkcyjne stosuje się takie metody naboru jak: ogłoszenia w prasie, firmy zewnętrzne, bazy danych w Internecie, współpraca z uczelniami (Politechnika Śląska), studenckie

biura karier, współpraca z 5 firmami zewnętrznymi, współpraca na zasadzie success fee (płaca po realizacji zamówienia), rekrutacja własna.

## **2.2 Metody selekcji pracowników przeprowadzanej przez przedsiębiorstwo X w rekrutacji zewnętrznej i wewnętrznej**

Kierownik Działu Personalnego w ramach procesu zarządzania zasobami ludzkimi odpowiada za zapewnienie zatrudnienia i kwalifikacji zawodowych pracowników na poziomie odpowiadającym potrzebom firmy. Proces ten składa się z następujących elementów:

1. zatrudnianie
2. szkolenia
3. przekwalifikowanie
4. rozwiązanie umowy o pracę.

## **3. Wnioski wypływające z badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwie X**

Nabór nowych pracowników jest bardzo istotnym elementem strategii działania przedsiębiorstwa. Wiąże się z dużym ryzykiem i wyzwaniem dla pracowników działu kadrowego.

Przedsiębiorstwo stosuje różne dostępne metody rekrutacji i selekcji. We wstępnym etapie korzysta z firm zewnętrznych, pośredniczących oraz Powiatowego Urzędu Pracy. Jednak wiąże się to z dużymi kosztami zatrudnienia nowych pracowników. Dlatego przedsiębiorstwo dąży do tworzenia własnej bazy kandydatów,

szczególnie, gdy chodzi o stanowiska produkcyjne, nie wymagające zbyt dużych kompetencji i umiejętności.

## ZAKOŃCZENIE

Obecna sytuacja na rynku pracy sprawia, że coraz więcej pracodawców deklaruje problemy ze znalezieniem odpowiednich pracowników. Prawdziwym wyzwaniem okazuje się także zatrzymanie w firmie wartościowych ludzi. Najlepsi z nich mogą przecież w każdej chwili odejść, wybierając lepiej płatne stanowiska w innej organizacji. Przedsiębiorstwo musi więc stale dbać o zapewnienie pracownikom atrakcyjnych warunków pracy i płacy z możliwością rozwoju i awansu.

Coraz więcej firm ma w naszym kraju problemy z przeprowadzaniem naboru nowych pracowników, co związane jest nie tylko z ujemnym przyrostem naturalnym, ale także z faktem, że obecnie w Polsce pracuje jedynie połowa ludzi w wieku produkcyjnym. Ponadto wejście w struktury Unii Europejskiej spowodowało masowe wyjazdy zarobkowe do innych krajów unijnych. Dużą konkurencją dla polskich pracodawców stanowią także zagraniczne koncerny, które od kilku już lat poszukują w Polsce najzdolniejszych absolwentów uczelni. Powoduje to kolejny odpływ wartościowych pracowników. Młodzi ludzie coraz chętniej wyjeżdżają za granicę na studia, po czym pozostają tam na stałe, po znalezieniu odpowiedniej pracy.

Niemniej jednak wykorzystanie odpowiednich procedur naboru pracowników jest niezmiernie ważnym elementem systemu zarządzania zasobami ludzkimi. Odpowiednio wykorzystane narzędzia pozwalają na znalezienie najodpowiedniejszych pracowników, a

przede wszystkim na zatrzymanie ich w przedsiębiorstwie. Koszty związane z utratą wartościowego pracownika są związane z pozycją, jaką zajmuje on w firmie oraz poziomem jego kompetencji. Za każdym razem jednak odejście dobrego pracownika wiąże się z koniecznością przeprowadzenia złożonego procesu rekrutacji i selekcji, co niesie ze sobą kolejne koszty i nie zawsze jest gwarancją osiągnięcia sukcesu, czyli znalezienia osoby w pełni zastępującej poprzedniego pracownika. Im bardziej doświadczony i kompetentny pracownik, tym większą wartość ma on dla przedsiębiorstwa i tym większa jest strata związana z jego odejściem.

Przedsiębiorstwo X przeprowadza rekrutację korzystając z pomocy firm zewnętrznych. Selekcja odbywa się przy wykorzystaniu własnych metod, opierających się na odpowiednich testach. Badania i obserwacje przeprowadzone w przedsiębiorstwie pokazują, że nie wszystkie metody proponowane przez literaturę przedmiotu okazują się skuteczne. Przedsiębiorstwo X, korzystając z doświadczenia swoich pracowników oraz ze współpracy z profesjonalnymi firmami zajmującymi się rekrutacją, wypracowało własne metody selekcji kandydatów. Są to testy manualne w przypadku pracowników produkcyjnych oraz metoda Thomas International obejmująca pracowników wyższego szczebla.

Celem niniejszej pracy była ocena efektywności poszczególnych metod naboru w przedsiębiorstwie oraz wskazanie najbardziej przydatnej z nich dla realizacji nadrzędnych celów badanej firmy. Ich skuteczność jest ważna ze względu na dużą ilość zatrudnianych pracowników. Stosunkowo niska liczba osób zwalnianych i rezygnujących z pracy świadczy o tym, że rekrutacja i selekcja przynosi zamierzony efekt. Nabór musi odbywać się w sposób szybki i sprawny, zgodny z rosnącym zapotrzebowaniem firmy.

Fachowo przeprowadzona rekrutacja i selekcja prowadzi do zatrudnienia odpowiednich pracowników, posiadających najwyższe kwalifikacje i predyspozycje do wykonywania pracy na danym stanowisku. Od odpowiednio dobranej kadry pracowniczej zależy w dużej mierze sukces firmy, wyrażający się realizacją jej celów strategicznych