

## Nabór i dobór kandydatów

Jednym z najważniejszych zadań zarządzania zasobami ludzkimi jest pozyskiwanie 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>45</sup>.

Rekrutacja ujmowana wąsko: to proces poszukiwania przez organizację kandydatów zainteresowanych obsadą oferowanych stanowisk, którzy spełniają założone kryteria<sup>46</sup>. Synonimem tak rozumianej rekrutacji jest nabór. Rekrutacja powinna doprowadzić do pojawienia się osób chętnych i gotowych do pracy na wakuującym stanowisku. Należy podkreślić, że rekrutacja jest procesem dwustronnym, z jednej strony - pracodawca poszukuje pracownika, z drugiej - kandydat poszukuje miejsca zatrudnienia. Obydwie strony mają coś do zaoferowania, ale mają także określone oczekiwania<sup>47</sup>. Rekrutacja powinna doprowadzić do starania się o pracę na wakuującym stanowisku pewnej liczby kandydatów. Ważne jest to, by grono osób starających się o pracę nie było zbyt duże, gdyż spowodowałoby to znaczne podniesienie kosztów procesu selekcji. Nie powinny one być zbyt małe, ponieważ ograniczyłoby to możliwość wyboru i w efekcie doprowadziłoby do przyjęcia kandydata o niewystarczających kwalifikacjach.

Potrzeba zatrudnienia nowych pracowników może pojawić się w efekcie utworzenia stanowisk pracy na skutek<sup>48</sup>:

1. zwiększenia skali działalności przedsiębiorstwa (np. większa produkcja),
2. poszerzenia zakresu działalności przedsiębiorstwa (np. nowa produkcja),
3. poszerzenia zakresu czynności realizowanych przez pracowników (np. nowe zakresy czynności pracy),

---

<sup>45</sup> A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Ossolineum, Kraków 1998, s. 72.

<sup>46</sup> J. Szczupaczyński, *Anatomia zarządzania organizacją*, Wyd. Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998, s. 137.

<sup>47</sup> B. Jamka, *Pozyskiwanie pracowników*, [W:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie*, Red. M. Rybak, Wyd. Agencja Informacji Wydawniczych IPS, Warszawa 1998, s. 91.

<sup>48</sup> W. Golnau, M. Kalinowski, J. Litwin, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2004, s. 146.

4. utworzenia nowych filii, oddziałów, przedstawicielstw (inna lokalizacja stanowisk w ujęciu geograficznym).

Potrzeba zatrudnienia nowych pracowników może pojawić się również w efekcie zapelnienia istniejących stanowisk przez dotychczas zajmujący je personel. Miejsce pracy może zwolnić się na stałe lub na pewien czas. Stanowisko zostaje zwolnione na stałe w przypadkach<sup>49</sup>:

1. dobrowolnego odejścia pracownika (przejsie do innej pracy, niezadowolenie z dotychczasowej pracy, zmiana miejsca zamieszkania, itp.),
2. przejścia pracownika na emeryturę,
3. przejścia pracownika na rentę,
4. śmierci pracownika,
5. przemieszczenia pracownika na inne stanowisko,
6. zwolnienia pracownika z pracy (z powodu zbyt niskich kwalifikacji, spadku sprawności, z powodu utraty uprawnień do wykonywania dotychczasowej pracy, z powodu niezadowalającej dyscypliny).

Wśród źródeł rekrutacji można wyróżnić zewnętrzny rynek pracy (własne osoby), zewnętrzny rynek pracy. O wyborze źródła decydują warunki, w jakich znajdują się organizacja, pozwalające realizować określoną strategię. W przypadku zarówno źródeł wewnętrznych, jak i zewnętrznych wykorzystywane są metody i techniki, za pomocą których można nakłonić grupę ludzi o określonych kwalifikacjach do podjęcia pracy w organizacji. Pomocne staje się opracowanie kryteriów przyjęcia, szczególnie określających wymagane umiejętności, kwalifikacje i cechy potencjalnych kandydatów, weryfikowane później w procesie selekcji<sup>50</sup>.

Podstawą do podjęcia decyzji co do rodzaju wykorzystywanego źródła rekrutacji powinna być analiza aktualnego zatrudnienia. Jeśli firma dynamicznie się rozwija, zwiększa się jej zapotrzebowanie na pracowników z zewnątrz. Gdy natomiast rekrutacja i selekcja prowadzone były w ostatnich latach efektywnie, wtedy częściej należy sięgać po źródła wewnętrzne<sup>51</sup>. W praktyce wykorzystuje się zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne źródła rekrutacji do obsady wakujących stanowisk pracy.

---

<sup>49</sup>M. Kalinowski, *Rekrutacja kandydatów do pracy* [W:] W. Golnau, M. Kalinowski, J. Litwin, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2004, s. 124.

<sup>50</sup>T. Sapeta, *Rekrutacja personelu*, [W:] *Zarządzanie personelem. Materiały do ćwiczeń*, Red. A. Szałkowski, Wyd. AE, Kraków 1997, s. 29.

<sup>51</sup> T. Pomianek, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2000, s. 86.

„Wewnętrzny rynek pracy” – tworzą osoby już zatrudnione w firmie. Przedsiębiorstwo może zdecydować się na to, by zawsze, gdy pojawia się wakat (wolne stanowisko pracy), pierwszeństwo przyznawać własnym pracownikom<sup>52</sup>.

Pozyskiwanie pracowników z wewnętrznego rynku pracy oznacza poszukiwanie kandydatów do obsady określonych stanowisk wśród zatrudnionego personelu. Polega więc na pozyskiwaniu pracowników przez zmianę istniejących warunków pracy i płacy. Jest to proponowanie wybranym pracownikom przejście na inne stanowisko, powierzenie im nowych obowiązków, co może wiązać się z koniecznością zmiany kwalifikacji czy też zmianą wymiaru i organizacji czasu pracy<sup>53</sup>. Ponadto daje się szansę dotychczas zatrudnionym zrealizowania swoich marzeń i oczekiwań oraz dłuższego związania ich z firmą. Pulę kandydatów stanowią ci, którzy pragną awansować, zmienić stanowisko czy przekwalifikować się. Wewnętrzna rekrutacja pracowników może mieć charakter otwarty lub zamknięty.

„Rekrutacja otwarta” – informacje o wolnych stanowiskach pracy udostępniane są wszystkim pracownikom, poprzez ogłoszenia zawieszanych na tablicach ściennych, gazetki zakładowe, radiowęzeł lub kontakty osobiste. Każdy pracownik może zgłosić swoją kandydaturę. Wybór dokonywany jest spośród zgłoszonych ofert, po przeprowadzeniu odpowiedniej selekcji<sup>54</sup>. Istotą tej metody jest fakt, iż przedsiębiorstwo jest faktycznie traktowane jako wewnętrzny rynek pracy.

„Rekrutacja zamknięta” – informacje o wolnych stanowiskach pracy nie są podawane do publicznej wiadomości w miejscu pracy, lecz przebiegają kanałami nieformalnymi i są bezpośrednio kierowane do potencjalnych kandydatów<sup>55</sup>. Podstawę ich wyboru stanowią kartoteki osobowe: wyniki ocen okresowych pracowników, ich plany rozwoju kariery, zaliczone formy szkolenia i doskonalenia, a także tablice sukcesorów.

Zdaniem M. Kalinowskiego „prawidłowo przeprowadzana rekrutacja spełnia następujące funkcje: informacyjną, motywacyjną, autoselekcji (wstępnej selekcji) i marketingową<sup>56</sup>.

---

<sup>52</sup> M. Kostera, S. Kownacki, *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji* [w.] Zarządzanie. Teoria i praktyka, Red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wyd. PWN, Warszawa 1999, s. 464.

<sup>53</sup> A. Pochtowski, *Jakiego pracownika potrzebuję, czyli od planowania biznesu do sylwetki pracownika*, [w.] Jak poszukiwać i zjednywać najlepszych pracowników, pod red. K. Sedlaka, Wyd. Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1996, s. 25.

<sup>54</sup> B. Jamka, *Dobór pracowników* [w.] Zasoby ludzkie w firmie, Red. A. Sajkiewicz, Wyd. Poltext, Warszawa 1999, s. 150

<sup>55</sup> Tamże, s. 155.

<sup>56</sup> M. Kalinowski, *Rekrutacja, ...op. cit.*, s. 126.

Pierwsza z wymienionych - informacyjna - jest najistotniejsza. Rekrutacja polega głównie na przygotowaniu informacji, że firma (przedsiębiorstwo, zakład pracy) 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. W ofercie pracy nie powinno się znaleźć zbyt dużo informacji. Po pierwsze, dlatego że komunikat może stać się mało czytelny dla odbiorcy. Po drugie, objętość oferty pracy wiąże się z kosztami zamieszczenia ogłoszenia w mediach. Dlatego pracownicy przygotowujący treść oferty pracy powinni zastanowić się, które informacje są nieodzowne, a z których można zrezygnować.

Druga funkcja rekrutacji to funkcja motywacyjna. Komunikat docierający do potencjalnych kandydatów powinien ich zachęcić do starania się o zdobycie proponowanego w organizacji stanowiska. Funkcja ta realizowana jest poprzez zamieszczanie informacji o korzyściach, jakie może osiągnąć przyjęty pracownik oraz poprzez zaprezentowanie oferty pracy w atrakcyjny sposób.<sup>57</sup>

Trzecia funkcja to funkcja 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 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, jeżeli od kandydata oczekuje się na przykład znajomości obcego języka, można ofertę napisać w tym właśnie języku. Osoba nierozumiejąca treści ogłoszenia zniechęci się i zrezygnuje ze starań o stanowisko.<sup>58</sup>

Funkcja marketingowa nie służy bezpośrednio procesowi rekrutacji, lecz niejako jest dodatkową korzyścią przedsiębiorstwa. Polega ona na tym, że opublikowana oferta pracy dociera do szerszego grona odbiorców - nie tylko do potencjalnych kandydatów, lecz także do kooperantów, klientów, organizacji społecznych. Rekrutacja jest więc okazją do kształtowania image przedsiębiorstwa. Oferta pracy spełnia tę funkcję, jeżeli są w niej zawarte pozytywne informacje o firmie, produktach czy zatrudnianych pracownikach.

---

<sup>57</sup> Tamże, s. 127

<sup>58</sup> Tamże, s. 127.

Kolejnym etapem po rekrutacji jest selekcja. Proces selekcji najogólniej polega na zestawieniu i porównaniu cech kandydatów tj. podstawowych kategorii ocen psychologicznych (osobowości), umiejętności i wiedzy z różnych dziedzin z cechami i wymogami pracy.<sup>59</sup>

Wymagania stanowiska pracy określić można przez opis stanowiska pracy (kartę obowiązków służbowych, kartę zadań) lub za pomocą kryteriów doboru. Podstawowe informacje dotyczące wymagań stanowiskowy zawarte są w taryfikatorach kwalifikacyjno-płacowych: wymagania kwalifikacyjne określone poziomem i rodzajem ukończonej szkoły, długość pracy oraz rozpiętość płac na stanowisku. Kwalifikacje stanowią jedną z cech charakteryzujących każdego pracownika i określają jego umiejętności do trwałego i sprawnego wykonywania zespołu czynności typowych dla danego zawodu, specjalności, czy konkretnym stanowisku. Decydują o przydatności pracownika do realizowania wyznaczonych mu zadań, świadczą o jego możliwościach wykonawczych, upoważniają do prognozowania efektów jeszcze przed podjęciem przez niego pracy.

W trakcie doboru dochodzi do konfrontacji kwalifikacji kandydata z wymaganiami, jakie stawiają mu czekające na niego zadania. Znalezienie prawidłowej zależności między kwalifikacjami kandydata a wymaganiami stanowiska pracy stanowi bardzo ważny problem w procesie doboru. Selekcji wstępnej dokonuje się wśród kandydatów, którzy zgłosili się w wyniku przeprowadzonej akcji rekrutacyjnej. Dalsza selekcja ma miejsce przy awansach pracowników już zatrudnionych w firmie. Można też stosować selekcję ciągłą („model sita”), która polega na awansowaniu najlepszych, najbardziej efektywnych pracowników, a stopniowym odsiewaniu najslabszych.

W procesie selekcji można wyróżnić następujące etapy - zapoznanie się z pisemną ofertą kandydata, wstępna rozmowa z kandydatem, weryfikacja informacji podanych przez kandydata, test i ostateczna rozmowa kwalifikacyjna z kandydatem, badania lekarskie, w zatrudnienie wybranego kandydata.

Selekcja może mieć charakter selekcji pozytywnej (dodatniej), gdy spośród wielu kandydatów wybiera się tylko najlepszych z punktu widzenia przyjętego kryterium, bądź selekcji negatywnej gdy nie dopuszczamy do pracy kandydatów nie odpowiadających wymaganiom. Kiedy kandydatów i wolnych stanowisk jest więcej, proces selekcji jest Powiązany z rozmieszczeniem pracowników. Podmiot dokonujący

---

<sup>59</sup> Tamże, s. 127.

selekcji musi wtedy brać pod uwagę możliwość zatrudnienia kandydatów na stanowiskach będących do dyspozycji zgodnie z zasadą „właściwy człowiek na właściwym miejscu”.

Najczęściej wyróżnia się dwie główne metody doboru pracowników: otwartą i zamkniętą<sup>60</sup>. Cechą różniącą je jest to, że w metodzie zamkniętej nie podaje się do publicznej wiadomości informacji o wakuującym stanowisku, podczas gdy stanowi to podstawę metody otwartej. Do grupy metod zamkniętych należą: dobór losowy, dobór przez uzgodnienia, dobór przez stopniowy awans oraz spośród kadry rezerwowej. W metodach tych kryteria doboru nie są znane kandydatom, a jedynie decydom, kandydaci są „dobierani”, a nie występują jako podmioty aktywne. W przypadku metod otwartych ma miejsce odwrócenie sytuacji - kryteria są jawne (podawane do wiadomości publicznej), a kandydat jest podmiotem aktywnym i to on podejmuje decyzję czy ubiegać się o daną pracę, czy też nie.



---

<sup>60</sup> T.L. Istwan, *Metody doboru kadr na stanowiska kierownicze*. (W:) *Zarządzanie kadrami w aktualnych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw*, Wyd. TNOiK, Wrocław 1987, s. 22-23.