

PLANOWANIE ZASOBÓW LUDZKICH



REKRUTACJA - SELEKCJA - ADAPTACJA

Pozyskiwanie pracowników (dobór pracowników) to ogół czynności, mających na celu zapewnienie organizacji odpowiedniej liczby kompetentnych pracowników, których praca winna się przyczyniać do realizacji jej misji i celów.

Zespół celowych, skoordynowanych działań, związanych z obsadzaniem stanowisk organizacyjnych osobami mającymi pożądane kwalifikacje zawodowe i cechy psychiczne

Etapy procesu pozyskiwania pracowników: rekrutacja i selekcja kandydatów, adaptacja nowo zatrudnionych



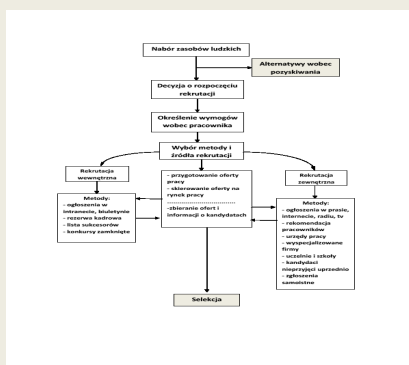
REKRUTACJA to proces znajdowania i przyciągania dostatecznie dużej, dla celów selekcji, liczby kandydatów na nieobsadzone stanowiska pracy.

Zadania rekrutacji

- ◆ **informacyjne** – przedstawienie warunków pracy i zatrudnienia;
- ◆ **motywacyjne** – skupienie uwagi odpowiednich kandydatów;
- ◆ **wstępna selekcja** – początkowa eliminacja niepotrzebnych zgłoszeń, nie odpowiadających wymaganiom stanowiska pracy.



Struktura procesu rekrutacji



Etapy rekrutacji

1. Trzeba zadać sobie najpierw pytanie: „Czy to stanowisko jest w ogóle potrzebne?”. Jeśli TAK, to „Dlaczego poprzedni pracownik odszedł?”;
2. Sporządzenie opisu stanowiska pracy i charakterystyki personalnej;
3. Decyzja o miejscu rekrutacji (rekrutacja wewnętrzna, rekrutacja zewnętrzna);
4. Decyzja o tym (o ile jest to rekrutacja zewnętrzna), czy ma to być rekrutacja segmentowa (wąska) czy też szeroka;



Etapy rekrutacji c.d.

5. Decyzja o tym (o ile jest to rekrutacja zewnętrzna), czy ma to być rekrutacja otwarta czy zamknięta;
6. Konstrukcja ogłoszenia prasowego, którego treść musi być zgodna z modelem AIDA:
 - A**wareness (świadomość) – danie do zrozumienia, że jest wolne stanowisko;
 - I**nterest (zainteresowanie) – zainteresowanie ofertą;
 - D**esire (chęć posiadania) – spowodowanie, żeby kandydat chciał być na tym stanowisku;
 - A**ction (działanie) – spowodowanie, by kandydat rozpoczął działanie (np. zatelefonował itp.)



Rodzaje rekrutacji

1. Rodzaj rynku pracy

- **Wewnętrzna** (spośród pracowników firmy) – odbywa się na zasadzie przemieszczeń wewnętrznych pracowników
- **Zewnętrzna** – rozpoznanie i przyciągnięcie kandydatów z otoczenia organizacji, czyli zewnętrznego rynku pracy

2. Jawność zasad i kryteriów wyboru kandydatów (odnosi się tylko do rekrutacji wewnętrznej)

- **Otwarta** – informacje o wolnych stanowiskach pracy przekazywane są wszystkim pracownikom firmy i każdy pracownik, który uważa, że ma kwalifikacje odpowiadające podanym wymaganiom może zgłosić swoją kandydaturę
- **Zamknięta** – informacje o wolnych stanowiskach pracy nie są podawane do wiadomości wszystkich. Uzgodnienia o kryteriach, zasadach i potencjalnych kandydatach na wolne stanowisko zapadają w wąskim gronie decydentów.



Rekrutacja zewnętrzna i wewnętrzna: zalety i wady

	Rekrutacja zewnętrzna	Rekrutacja wewnętrzna
zalety	<ul style="list-style-type: none"> • Szerokie pole wyboru • Kandydaci „bez przeszłości” • Możliwość zatrudnienia nowego rodzaju specjalisty • Nowe kwalifikacje, świeże spojrzenie na firmę • Mniejszy konflikt między pracownikami (bo zatrudniono kogoś spoza firmy) • Nowe postawy, kultura, styl pracy, brak uwikłania w stosunki nieformalne • Zatrudnienie kogoś wg rzeczywistych potrzeb a nie po to, by dać mu pracę • Szansa zmiany charakteru firmy 	<ul style="list-style-type: none"> • Pracownik jest znany, znane są jego wady i zalety, sposoby pracy • Łatwość oszacowania jego dotychczasowego potencjału • Motywuje i działa na morale • Sygnał do rozwoju dla pracowników • Powoduje lojalność wobec firmy, przywiązanie • Niskie koszty, krótki okres adaptacji • Nie zwiększa się liczba zatrudnionych (nie zawsze)
wady	<ul style="list-style-type: none"> • Znaczne koszty • Duże ryzyko błędów • Dłuższa i trudniejsza adaptacja • Trudno rozpoznać rzeczywisty potencjał kandydata • Istnieje niebezpieczeństwo niepodjęcia współpracy z pracownikami wewnętrznymi • Duża fluktuacja, ewentualne zwolnienie innych pracowników • Blokowanie awansu pracownikom wewnętrznym 	<ul style="list-style-type: none"> • Kierownik może być uprzedzony do takiej osoby • Błędy w ocenie przydatności pracownika (wybór ludzi, którzy nie mają dostatecznych kwalifikacji) • Zawężenie wyboru do obecnego potencjału kadrowego i niemożność wprowadzenia na szerszą skalę zmian • Zakłócone stosunki w pracy, zawiść • Kulturowanie starych nawyków i błędów • Powstawanie klik, duże koszty szkoleń

Zalety i wady różnych metod rekrutacji

ZALETY	WADY
PRZEKAZ USTNY	
<ul style="list-style-type: none"> • Godna zaufania, rekomendacja zmniejsza niebezpieczeństwo trafienia na „marnego” kandydata • Rekrutacja przyjaciół lub krewnych zwiększa lojalność wobec firmy • Na ogół mniej formalny 	<ul style="list-style-type: none"> • Może nastęczać problemy prawne • Mogą się tworzyć „towarzystwa wzajemnej adoracji”. Dobrzy przyjaciele lub krewni niekoniecznie muszą być dobrymi pracownikami • Podejście nieformalne zagrożone jest ryzykiem stronniczości. Może to niekorzystnie wpłynąć na morale kandydatów wewnątrz załogi
TABLICE OGŁOSZEŃ	
<ul style="list-style-type: none"> • Tanie • Informacja o wakacji dociera do relatywnie dużej liczby potencjalnych kandydatów • Świadomość szansy może pozytywnie motywować wewnętrznych kandydatów do awansów 	<ul style="list-style-type: none"> • Ograniczają krąg odbiorców informacji do kandydatów z zakładu (i to tych, którzy zauważyli ogłoszenie) • Mogą być uznawane za „część umeblowania zakładu” i przez to pomijane.



Zalety i wady różnych metod rekrutacji c.d.

ZALETY	WADY
URZĘDY PRACY	
<ul style="list-style-type: none"> •Bezpłatna usługa dostępna dla wszystkich zakładów pracy •Zapewnia dostęp do rynku lokalnego 	<ul style="list-style-type: none"> •Osoby polecane przez urząd mogą nie w pełni spełniać wymogi stanowiska •Urząd może nie mieć pełnego rozeznania co do charakterystyki stanowiska •Jakość kandydatów zgłoszonych do urzędów wykazuje regionalną zmienność
AGENCJE DORADCZE/KONSULTANCI	
<ul style="list-style-type: none"> •Dysponują znacznym doświadczeniem w dziedzinie rekrutacji •Dysponują szczególną znajomością pewnych specyficznych zawodów •Usuwają wymóg działań poprzedzających selekcję •Mogą nie pobierać opłaty do momentu rekrutacji za ich pośrednictwem •Mogą proponować zwrot opłat, jeśli kandydat opuści zakład przed umówionym terminem 	<ul style="list-style-type: none"> •Kosztowne •Mogą wywierać na pracodawcę nacisk, aby zatrudnił konkretnego kandydata •Mogą utrzymywać presję handlową już po dokonaniu przez zakład rekrutacji •Niekiedy sztucznie „wysrubowują” pobory rekrutowanego pracownika dla zwiększenia opłaty (stawki procentowej) za pośrednictwo

Zalety i wady różnych metod rekrutacji c.d.

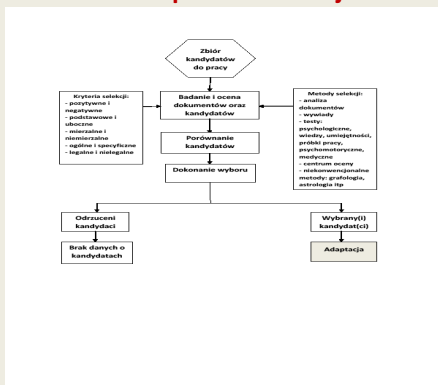
ZALETY	WADY
SZKOŁY WYŻSZE/UNIwersYTETY	
<ul style="list-style-type: none"> •Umożliwiają wyszkolenie kandydata „od zera”, chociaż niektóre szkoły dają wykształcenie zawodowe •Zakłady rekrutujące absolwentów mogą skorzystać z rządowych systemów zachęt do ich zatrudnienia •Śleganie do tego źródła pozytywnie wpływa na renomę zakładu w oczach lokalnej opinii 	<ul style="list-style-type: none"> •Kandydaci ze szkoły mogą wymagać dłuższego okresu adaptacji w środowisku pracy •Kandydat prosto ze szkoły może się nie nadawać do objęcia pewnych stanowisk ze względu na brak praktyki zawodowej.
GAZETY/CZASOPISMA	
<ul style="list-style-type: none"> •Możliwość dotarcia do szerszego grona potencjalnych kandydatów •Możliwość nakierowania oferty na konkretne rynki •Na ogół mniej kosztowne niż agencje pośrednictwa pracy 	<ul style="list-style-type: none"> •Niekiedy drogie, zwłaszcza gazety o ogólnokrajowym zasięgu •Nakłady bez gwarancji odpowiedniej reakcji •Koszty (czas i pieniądze) produkcji ogłoszeń

SELEKCJA - to proces oceny przydatności kandydatów i wyboru jednego z nich, najbardziej odpowiedniego z punktu widzenia wymagań stanowiska pracy i oczekiwań pracodawcy.

Podstawowe etapy selekcji

- Zapoznanie się z pisemnymi ofertami kandydatów;
- Wstępna rozmowa z kandydatem;
- Testy psychologiczne;
- Weryfikacja informacji podanych przez kandydatów;
- Ostateczna rozmowa kwalifikacyjna z kandydatem;
- Badania lekarskie;
- Ostateczna decyzja o przyjęciu (odrzuconiu) kandydata;
- Zatrudnienie kandydata.

Struktura procesu selekcji



Techniki selekcji

1. Tradycyjna;
2. Unowocześniona tradycyjna;
3. Nowoczesna.



Technika tradycyjna

1. **Analiza dostarczonych dokumentów** – ma na celu uzyskanie i przeanalizowanie jak największej liczby informacji o kandydacie, aby wstępnie zweryfikować, czy spełnia on podstawowe wymagania formalne dotyczące wakującego stanowiska
2. **Wywiad, seria wywiadów** – rozmowa kwalifikacyjna przeprowadzona z kandydatem do pracy przez osobę lub osoby dokonujące selekcji. Rodzaje wywiadu: a) wstępny; b) pogłębiony; c) oceniający; d) okrągłego stołu
3. **Badania testowe, testy** – metoda, która pozwala badać określone cechy kandydata lub pracownika, takie jak: zdolności, predyspozycje oraz umiejętności psychiczne i fizyczne. Testy pozwalają, za pomocą zestawu zadań lub pytań, stwierdzić występowanie określonych cech u badanego, wraz z pomiarem stopnia ich natężenia.



Technika tradycyjna c.d.

Cechy testów:

- Standaryzacja (stosowane zawsze w ten sam sposób);
- Obiektywność (przeprowadzający nie ma wpływu na wynik)
- Rzetelność (powinien dokładnie mierzyć to, co mierzy);
- Trafność (ma mierzyć to, co powinien mierzyć);
- Dostarcza wyników ilościowych i ma układ odniesienia (tzw. normę testową).

Rodzaje testów

Testy osobowości; inteligencji; posiadanych wiadomości (wiedzy); zdolności.

Z punktu widzenia zachowania przy rozwiązaniu testu: testy werbalne; wykonania; projekcyjne



Unowocześnione techniki tradycyjne

1. **Stawianie konkretnych wyostrzonych wymagań** (np. znajomość pięciu języków), analiza dokumentów;

2. Testy

a) grafologiczne – określanie właściwości osoby na podstawie cech odręcznego pisma;

b) morfologiczne – rozpoznanie psychiki z wyrazu twarzy (fizjonomia, sposób mówienia), na podstawie całej postaci, budowy czaszki, ze zdjęcia;

3. **Wywiad-rozmowa** – jego celem jest głębsze poznanie kandydata, jego oczekiwań, zdania o sobie. Można tu stosować wywiad stresujący;

4. **Wywiady pogłębione** – kandydat spotyka się z kilkusobową komisją (5-6 osób) oceniającą – jeżeli jedna osoba nie będzie akceptować kandydata – kandydat odpada. Przed kandydatem stawia się zadania np.: proszę przekonać nas o słuszności zakazu palenia tytoniu;

5. **Rozmowa z wybranym kandydatem.**



Nowoczesne techniki doboru kadr – dynamika grupowa

Elementy:

*cel dyskusji (wybór najlepszego kandydata);

*liczba uczestników(6-8);

*zadania dla grupy:

*etap wprowadzający – ok. pół godziny, ma na celu pobudzenie dyskutantów. Narzuca się im odpowiedni temat do dyskusji;

*temat wolny – ok. 1 godz.; dotyczy przyszłej pracy, proponują go obserwatorzy.

Grupa musi podjąć obowiązującą (ją całą) decyzję;

*zadania dotyczące przyszłej pracy – przykładowe zadanie: sformułować program działań zmierzający do zmniejszenia fluktuacji i absencji kadr. Obserwatorzy mają za zadanie dokładnie obserwować dyskutantów wg określonego schematu i wspólnie sporządzić raport końcowy;

*skład obserwatorów – kierownicy, psycholog – specjalista od badań dynamiki grupy, inni specjaliści;

*narzędzia obserwacji;

*sposoby analizy wyników.

Rezultatem obserwacji dynamiki grupowej jest opis kandydata wg określonych kryteriów (np. rola grana w grupie, kontakty społeczne, umiejętność współdziałania, wpływ na innych, postawy grupy wobec uczestnika).



Nowoczesne techniki doboru kadr – Assessment Center (AC)

Centrum oceny (AC) – polega na wszechstronnym, kompleksowym badaniu predyspozycji kandydata do pracy, a jej podstawowym celem jest wyłonienie z grupy kilku bądź kilkunastu osób, ubiegających się o to samo stanowisko pracy, jednej lub kilku najlepiej spełniających stawiane wymagania.

Do najpopularniejszych ćwiczeń na **etapie przygotowawczym** należą:

1. Wynajdywanie faktów (FF – facts finding);
2. Dyskusja w grupie z przypisanymi rolami (AR – assigned roles);
3. Dyskusja w grupie bez przypisanych ról (NAR – non assigned roles);
4. Ćwiczenia analityczne (AE – analysis exercises) – kandydat otrzymuje sformułowany na piśmie problem oraz instrukcję jego rozwiązania. Oceniane jest rozwiązanie problemu;
5. „Koszyk zadań” (test „in the basket”);



Nowoczesne techniki doboru kadr – Assessment Center (AC) c.d.

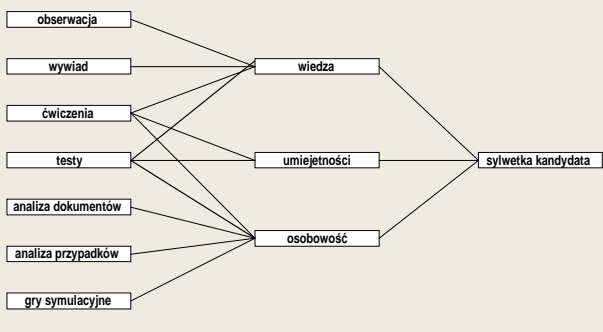
6. Testy zadaniowe – mogą to być gry kierownicze tak sformułowane, aby w pewnej fazie gry wywołać napięcie psychiczne potęgowane konkurencją między kandydatami. Mogą się wówczas ujawnić talenty przywódcze;
7. Testy psychologiczne – służą do badania inteligencji i osobowości.

Etap właściwy obejmuje rozmowę wstępną, wywiad w oparciu o ustalone kryteria, wywiad symulowany, wykonanie ćwiczenia.

Ocena końcowa polega na ustnym przedstawieniu ocen i dyskusji nad nimi, przygotowaniu pisemnych ocen oraz ostatecznym wyborze pracowników spośród kandydatów.



Nowoczesne techniki doboru kadr – Assessment Center (AC) c.d.



Analiza wybranych technik selekcji – podsumowanie

Technika	Częstotliwość zastosowania	Wartość predykcyjna	Koszt zastosowania
1. Ankieta personalna	50%	średnia	niski
2. List motywacyjny	często	słaba	niski
3. Referencje (opinie)	50%	umiarkowana	niski
4. Świadectwa, dyplomy	25%	słaba	niski
5. Opis ścieżki zawodowej (lista osiągnięć)	50%	duża	niski
6. Wywiad	prawie zawsze	duża	średni
7. Test psychologiczny: -inteligencji, -osobowości	25% 25% 25%	duża duża średnia	wysoki wysoki wysoki
8. Assessment Center	rzadko	bardzo duża	b. wysoki
9. Konkurs menedżerski	rzadko	duża	wysoki
10. Grafologia	bardzo rzadko	żadna	niski
11. Astrologia	bardzo rzadko	żadna	niski

Adaptacja pracowników

Adaptacja społeczno – zawodowa (wprowadzenie do pracy) to proces przystosowania nowego pracownika do stanowiska i środowiska pracy, którego celem jest zapewnienie sprawnego funkcjonowania w obszarze zawodowym i społecznym .

Proces wprowadzenia do pracy powinien obejmować dwa podstawowe obszary dostosowawcze:

- wymiar organizacyjny;
- wymiar społeczny.

W praktyce można mieć do czynienia z: adaptacją spontaniczną (nie sterowaną) oraz adaptacją zorganizowaną (sterowaną).



Fazy procesu adaptacji

1. **Przed podjęciem pracy** – przekazanie pracownikowi jak największej ilości informacji o firmie i o stanowisku pracy, dostarczenie mu opisu stanowiska pracy, przedstawienie celów strategicznych, filozofii, misji firmy, struktury organizacyjnej firmy, statutu, ewentualnie informacji giełdowych firmy.

2. **Pierwszy dzień/tydzień pracy** – zapoznanie pracownika ze współpracownikami, podwładnymi i przełożonymi, a także pokazanie mu zakładu pracy, miejsca jego stanowiska pracy, zapoznanie go z planami i zadaniami na najbliższy okres, szkolenie BHP, obserwacja pracy innych, przedstawienie firmy i wszelkich innych materiałów o firmie; pokazanie, jak tę samą pracę wykonują inni. Pracownik jest oprowadzany przez kogoś z działu kadr lub działu personalnego (*mentora*).

3. **Adaptacja właściwa** (przeciętnie 90 dni).



Elementy procesu adaptacji

- ❖ **Ustalenie opiekuna** (dobra funkcja dla doświadczonych menedżerów);
- ❖ **Przygotowanie zespołu i kierownika na przyjęcie nowego** pracownika;
- ❖ **Dokonanie oficjalnej prezentacji**;
- ❖ **Wcześniejsze zapoznanie** pracownika z **dokumentacją** organizacyjną;
- ❖ **Dokładne opisy stanowiska pracy**, procedury, instrukcje, regulaminy, zasady prowadzenia działalności, misja, strategia, kodeks etyczny, itp.;
- ❖ **Dokładne zaplanowanie pierwszych dni pracy**;
- ❖ **Ułatwienie wejścia** w realizację nowych zadań poprzez **przedstawienie konkretnych, realnych do wykonania zadań** (stopniowe podnoszenie poprzeczki) lub też „próba ognia”;
- ❖ **Okresowe rozmowy z nowym pracownikiem** (przełożony bezpośredni, dział personalny) – dokonanie oceny po pierwszym tygodniu i miesiącu pracy, dokonanie oceny końcowej po zamknięciu okresu próbnego.