

7. Ocena pracowników.
8. Wynagradzanie.
9. Zwalnianie pracowników.

Poprzez sprawnie przeprowadzony proces kadrowy, organizacja może zidentyfikować wewnętrzne potrzeby oraz precyzyjnie określić ilościowe i jakościowe zapotrzebowanie na pracowników. Czasami konieczna jest redukcja aktualnego stanu zatrudnienia w obrębie danej organizacji.

Istota działań derekrutacyjnych sprawdza się do oceny sytuacji kadrowej firmy w kontekście aktualnej strategii przedsiębiorstwa i w konsekwencji do wytypowania stanowisk, zawodów określonych komórek organizacyjnych, które ze względów ilościowych, jakościowych, czasowych lub przestrzennych nie mogą pozostawać dłużej w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa³. Derekrutacja służy racjonalizacji zatrudnienia i ma prowadzić do podniesienia efektywności funkcjonowania organizacji⁴. Proces derekrutacji to działania i decyzje, które mają realny wpływ na efektywność organizacji.

Rodzaj derekrutacji

Derekrutacja może obejmować przedsięwzięcia podejmowane zarówno na wewnętrznym rynku pracy, jak i derekrutację zewnętrzną⁵. Derekrutacja wewnętrzna toczy się wewnątrz organizacji i nie powoduje, iż zatrudniony wychodzi poza jej obręb. Jest to typowy przykład działań derekrutacyjnych, które nie skutkują zwolnieniami. Zmiany, które kierownictwo może podjąć, to: zmiana czasu pracy pracownika, lokalizacji pracy czy obowiązków oraz zadań, które dotychczas wykonywał na danym stanowisku⁶.

Derekrutacja zewnętrzna powoduje wyjście pracownika poza organizację. Jest tym rodzajem działań, z którymi najczęściej pojęcie derekrutacji jest utożsamiane, czyli ze zwolnieniami. Cechą charakterystyczną jest zmiana ilościowa w stanie zatrudnienia. W ramach tego typu działań można wyróżnić: zwolnienia oraz odejścia naturalne, w skład których wchodzi odejście na emeryturę⁷ (rys. 1).

Wybór odpowiedniego programu derekrutacji powinien uwzględniać misję firmy, jej strategię oraz strukturę organizacyjną. Należy określić jej cele szczegółowe oraz terminy ich realizacji. Nie mniej istotną sprawą jest włączenie członków organizacji w proces przeprowadzenia niezbędnych zmian przez ukazanie potrzeby tych zmian oraz konsekwencji dla pracowników, zarówno tych, którzy pozostaną w organizacji, jaki i tych, którzy ją opuszczą. Ważnym czynnikiem ułatwiającym redukcje zatrudnienia jest wzajemne zro-

³ T. Listwana, *Słownik zarządzania kadrami*, Wyd. C.H. BECK, Warszawa 2005, s. 24.

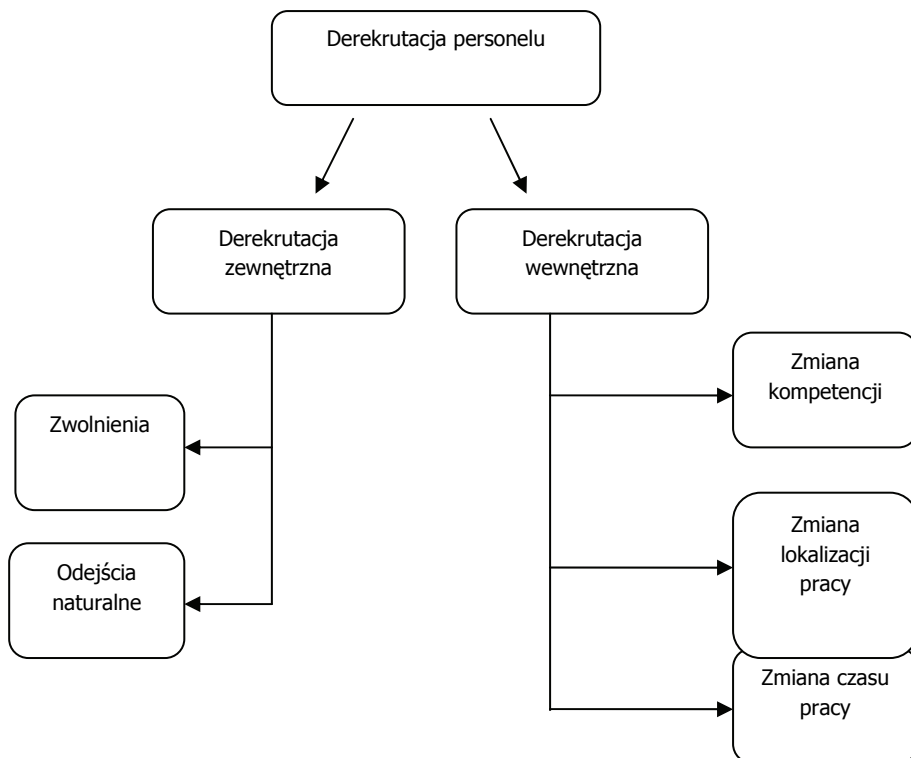
⁴ A. Mackiewicz, *Psychologia zwolnień*, Difin, Warszawa 2010, s. 10.

⁵ A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 164.

⁶ A. Mackiewicz, *Psychologia...*, dz. cyt., s. 32.

⁷ Tamże, s. 33.

rozumienie i współpraca między kierownikami poszczególnych komórek organizacyjnych a komórką personalną⁸.



Rys. 1. Formy derekrutacji pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 165.

Podsumowanie

Skuteczne przeprowadzenie derekrutacji wymaga opracowania dokładnego planu, w jaki sposób należy dokonać zwolnień. Służy temu analiza pracy poszczególnych jednostek organizacyjnych tworzących przedsiębiorstwo oraz każdego pracownika. Dopiero na bazie tak przygotowanych danych można przejść do podejmowania decyzji, które pomogą, a nie zaszkodzą organizacji np. poprzez zwolnienie niewłaściwych osób lub nadmierne zwolnienia pracowników danej komórki.

⁸ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami...*, dz. cyt., s. 166.

Bibliografia

- Danilewicz D., *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Wyd. Poltext, Warszawa 2004T. Libera, E. Zduńska, *Pracownik w zakładzie pracy od przyjęcia do zwolnienia*, Wyd. Difin, Warszawa 2001.
- Listwana T., *Słownik zarządzania kadrami*, Wyd. C.H. BECK, Warszawa 2005.
- Mackiewicz A., *Psychologia zwolnień*, Difin, Warszawa 2010.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.