

Bartłomiej Kulikowski

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach

Proces planowania zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie

The planning process of human resources in the enterprise

Streszczenie: *Człowiek jest jednym z najważniejszych elementów w przedsiębiorstwie, dlatego, aby zatrudnić odpowiednich pracowników, należy właściwie przeprowadzić proces rekrutacji i selekcji kandydatów do pracy. Celem niniejszego artykułu jest ukazanie istoty planowania zatrudnienia oraz rekrutacji i selekcji kandydatów do pracy.*

Słowa kluczowe: zarządzanie, rekrutacja, selekcja

Abstract: *The man is one of the most important elements in the enterprise, therefore, to recruit appropriate staff should be properly carry out the recruitment and selection of candidates. The purpose of this article is to show the essence of workforce planning and recruitment and selection of candidates.*

Keywords: management, recruitment, selection

Przedsiębiorstwa stale muszą budować i umacniać swoją pozycję na rynku. Dlatego obecnie to proces planowania zasobów ludzkich ogrywa kluczową rolę w budowaniu przewagi konkurencyjnej.

Planowanie zatrudnienia

Jednym z najważniejszych procesów zachodzących w przedsiębiorstwie jest planowanie zasobów ludzkich. Według M. Armstronga to „strategiczne i spójne podejście do zarządzania najcenniejszymi aktywami organizacji, to znaczy zatrudnionymi w niej ludźmi, którzy indywidualnie i zbiorowo przyczyniają się do osiągnięcia celów tej organizacji”¹.

Celem zarządzania zasobami ludzkimi jest:

- poprawa, jakości i efektywności pracy poprzez zwiększenie zaangażowania pracowników i wykorzystanie ich pełnego potencjału,

¹ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. 3 poszerzone, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 29.

- opracowanie systemu zasad polityki personalnej, która ma służyć dopasowaniu kompetencji pracowników do stanowisk pracy,
- zatrudnianie kompetentnych pracowników, co wpływa na efektywniejsze wykonywanie pracy.

Rozpoczynając planowanie zatrudnienia należy przeprowadzić analizę stanu zatrudnienia w przedsiębiorstwie, gdzie potrzeby kadrowe traktujemy, jako popyt, natomiast aktualnie posiadanych pracowników, jako podaź. Celem analizy kadrowej jest rozpoznanie jednego z trzech stosunków podaży do popytu:

- równowaga popytu i podaży - organizacja nie musi przeprowadzić żadnych zmian,
- w przypadku, kiedy podaź jest większa od popytu, przedsiębiorstwo powinno zredukować zatrudnienie. Wiąże się to z kosztami ekonomicznymi oraz społecznymi, aby je zredukować, powinno się szukać rozwiązań alternatywnych do zwolnienia takich jak: redukcja nadliczbowych godzin, wstrzymanie rekrutacji zewnętrznej, skrócenie wymiaru godzin z ośmiu do np. sześciu oraz udanie się na wcześniejszą emeryturę
- sytuacja, w której popyt jest większy niż podaź, występuje niedobór pracowników. Zwiększyć stan zatrudnienia można poprzez rekrutację wewnętrzną, poprzez awanse oraz przesunięcia pracowników, a także poprzez rekrutację zewnętrzną.

Proces rekrutacji

Proces rekrutacji jest pierwszym elementem uzupełnienia kadr. Jest to operacja związana z wyszukaniem i przyciągnięciem odpowiedniej ilości kandydatów, którzy są w stanie wypełnić braki kadrowe. Rozpocząć go powinno się od stworzenia profilu kandydata oraz opisu stanowiska. Ma to na celu wykazanie cech² oraz umiejętności, jakimi powinien odznaczać się kandydat na to stanowisko.

Tabela 1 przedstawia rodzaje rekrutacji – rekrutację wewnętrzną i zewnętrzną. Rekrutacja wewnętrzna polega na migracji pracowników wewnątrz firmy. Taki pracownik jest tańszym i bardziej sprawdzonym sposobem zatrudnienia. Niestety taki rodzaj rekrutacji ma wady, gdy zmienimy pracownikowi stanowisko, ktoś musi zastąpić go na jego poprzednim, co i tak w konsekwencji prowadzi do zatrudnienia z zewnątrz. Rekrutację z zewnątrz stosuje się w przypadku niedoboru pracowników oraz gdy przedsiębiorstwo jest młode, a także gdy w przedsiębiorstwie brak jakichś kompetencji³. Proces rekrutacji z zewnątrz można przeprowadzić pośrednio wykorzystując firmy zajmujące się znajdowaniem pracowników lub firmy doradcze oraz bezpośrednio przez odpowiedni dział w przedsiębiorstwie.

² Z. Pawlak, *Personalna funkcja firmy. Procesy i procedury kadrowe*, Poltext, Warszawa 2003, s. 139.

³ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003, s. 148.

Tabela 1. Rodzaje rekrutacji

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

Źródło: opracowanie własne

Przeprowadzając proces rekrutacji można skorzystać z dwóch różnych rodzajów, które wykorzystują inne metody werbowania kandydatów. W zależności od polityki firmy, rodzaju stanowiska oraz wymagań, co do kandydata należy wybrać jedną z metod rekrutacji.

Proces selekcji

Selekcja jest to proces, w którym decyzję podejmują obie strony. Najpierw pracodawca akceptuje kandydaturę wybranego kandydata, z kolei on rozważa, czy zgadza się na zaproponowane warunki pracy. Proces ten przeprowadza się prowadząc następujące czynności:

- analiza CV i listów motywacyjnych,
- przeprowadzenie rozmów kwalifikacyjnych,
- testy, które mają ocenić rzeczywiste umiejętności kandydatów⁴.

Wszystkie te czynności mają na celu ocenienie kompetencji i umiejętności kandydata. Dodatkowo w szczególności na bardziej prestiżowe stanowiska sprawdzane są referencje chętnego.

Istnieje trzy rodzaje strategii selekcji, pierwsza to selekcja etapowa, w której następuje odrzucenie kolejnej części pretendentów. Kolejne etapy to:

- etap I – analiza dokumentów,
- etap II – wywiad, test,
- etap III – rozmowa kwalifikacyjna.

Drugą ze strategii selekcji jest kompleksowa, w której bada się kompetencje kandydatów za pomocą różnych testów i analiz. Wszystkim testom i analizom oddają się wszyscy pretendenci na stanowisko. Ze względu na dużą czasochłonność i kosztocłonność jest rzadko stosowana, choć pozwala na poznanie pełni umiejętności, kompetencji, doświadczenia i przyjrzeć się dokładnie wszystkim aspirantom. Decyzja tutaj jest podejmowana na samym końcu⁵, żaden z aplikujących nie odpada w trakcie selekcji.

Trzecim i ostatnim modelem selekcji jest połączeniem etapowej oraz kompleksowej i nazywany jest hybrydowym. Do drugiej części selekcji przecho-

⁴ Zob. R. Jurkowski, *Zarządzanie personelem, proces kadrowy i jego prawne aspekty*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2003, s. 135-159.

⁵ T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, wyd. 4 uaktualnione i poszerzone, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 123-124.

dzą tylko najlepsi kandydaci, którzy nie odpadli w pierwszej. Ta prowadzona jest na zasadzie selekcji etapowej.

Podsumowanie

Proces planowania zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie jest jednym z najważniejszych czynników determinujących dobre funkcjonowanie firmy. Organizacja jest w stanie się rozwijać dzięki dobrze przeprowadzonym procesom rekrutacji i selekcji. Nowi pracownicy są w stanie wnieść nowe kwalifikacje, pomysły oraz świeże spojrzenie na problemy przedsiębiorstwa. Kluczem do obniżenia kosztów stałych działalności i odpowiedniej atmosfery jest także dobrze przeprowadzona analiza kadrowa.

Bibliografia

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. 3 poszerzone, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Pawlak Z., *Personalna funkcja firmy. Procesy i procedury kadrowe*, Poltext, Warszawa 2003.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003.
- Jurkowski R., *Zarządzanie personelem, proces kadrowy i jego prawne aspekty*, DomWydawniczy ABC, Warszawa 2003.
- Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wyd. 4 uaktualnione i poszerzone, C.H. Beck, Warszawa 2010.