

Mariusz ZIELIŃSKI
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Ekonomii i Informatyki

POZYSKIWANIE PERSONELU A KAPITAŁ INTELEKTUALNY PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie. Kapitał intelektualny jest pojęciem związanym z wartościami niewymiernymi. Składają się na niego kapitał ludzki i kapitał strukturalny. Kapitał ludzki obejmuje: doświadczenie, umiejętności i wiedzę należącą do personelu, wspierane przez zasoby organizacyjne (strukturalne) należące do przedsiębiorstwa. Wzrost wartości kapitału ludzkiego (intelektualnego) wpływa na pozycję i wzrost wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) ma na celu wspieranie przedsiębiorstwa w zyskaniu przewagi konkurencyjnej. ZZL przede wszystkim powinno zapewnić pozyskanie dla organizacji odpowiednich ludzi. Artykuł dotyczy głównie metod (instrumentów) pozyskiwania personelu oraz ich wpływu na kapitał ludzki przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: kapitał intelektualny, kapitał ludzki, pozyskiwanie personelu, system selekcji, zarządzanie zasobami ludzkimi

PERSONNEL RECRUITMENT AND INTELLECTUAL CAPITAL OF ENTERPRISE

Summary. Intellectual capital is a concept relating to the immeasurable values. It consists of human capital and structural capital. Human capital includes: the experience, skills and knowledge, which belongs to personnel, that are supported by the means of organizing (structuring) belonging to the enterprise. Increase in human capital (intellectual capital), have an impact of the position and the increase of the market value of the enterprise. The human resource management (HRM) goal is to support enterprises in gaining a competitive advantage. First of all HRM should recruit the right people for the organization. The article mainly concerns of methods

(instruments) of personnel recruitment system and its influence on human capital of the enterprise.

Keywords: intellectual capital, human capital, personnel recruitment, selection system, human resource management

1. Wprowadzenie

Pozyskiwanie personelu jest jednym z działań zmierzających do wzrostu wartości kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa, a co za tym idzie wzrostu wartości kapitału intelektualnego i wzrostu wartości przedsiębiorstwa jako całości. Jeśli przyjmiemy, że pracownik staje się pełnoprawną częścią przedsiębiorstwa dopiero, gdy osiągnie oczekiwaną od niego sprawność na stanowisku pracy, na proces ten, poza rekrutacją i selekcją, składają się także: planowanie zasobów ludzkich, wprowadzenie nowych pracowników do pracy, a nawet pewne elementy procesu oceniania pracownika. Celem artykułu jest teoretyczna charakterystyka etapów procesu kadrowego, składających się na pozyskiwanie personelu na rynku zewnętrznym i metod stosowanych w ich ramach, z perspektywy efektywności tego procesu. Hipotezą artykułu jest twierdzenie, że dla wzrostu poziomu kapitału ludzkiego organizacji istotne jest odpowiednie przygotowanie procesów składających się na pozyskiwanie personelu, przekładających się na jego efektywność.

Oszacowanie efektywności działań w zakresie ZZL jest trudne. Stosunkowo dobrze opracowane są modele szacowania opłacalności procesów rozwoju pracowniczego (szkoleń, doskonalenia zawodowego), motywowania (uzależnienia wynagrodzeń od kompetencji, wydajności) i derekrutacji, (zwolnień i związanych z nimi kosztów oraz oszczędności). W stosunku do procesu pozyskiwania personelu rozpatruje się zwykle jego skuteczność (rozumianą jako obsada wakatu). Trudności z oszacowaniem efektywności pozyskiwania personelu wynikają zwłaszcza z braku mierzalnych i ogólnie przyjętych kryteriów takiej oceny. Zdaniem autora, osiągnięcie konsensusu co do metod mierzenia efektywności procesu pozyskiwania personelu nie jest możliwe, ponieważ znaczącą rolę odgrywają w nim czynniki „miękkie” o charakterze niemierzalnym (w obszarze pozyskiwania personelu poza ekonomicznymi trzeba uwzględnić czynniki socjologiczne i psychologiczne). Co prawda stworzenie w pełni wiarygodnego i mierzalnego systemu oceny procesu pozyskiwania personelu nie jest możliwe, jednak można uniknąć błędów w tym procesie poprzez dostosowanie instrumentów pozyskiwania personelu do potrzeb przedsiębiorstwa (przy uwzględnieniu zalet i wad poszczególnych instrumentów oraz kosztów z nimi związanych).

2. Kapitał ludzki a kapitał intelektualny

Kapitał intelektualny jest związany z zasobami niematerialnymi, których specyfika polega na tym, że są one niewidoczne, niewymierne i w większości niewykazywane przez sprawozdawczość finansową. W literaturze przedmiotu trwają spory zarówno co do definiowania samego pojęcia kapitału intelektualnego, jak i jego składników. W strukturze kapitału intelektualnego poszczególni autorzy wyróżniają np.: kapitał społeczny, ludzki i organizacyjny; kapitał ludzki, konsumentów i organizacyjny albo kapitał ludzki i strukturalny.¹ Dla potrzeb artykułu przyjmuję ostatni z powyższych podziałów, zaproponowany przez Edvinssona i Malone'a, zgodnie z którym na kapitał intelektualny składają się kapitał ludzki i kapitał strukturalny.² Przywołani Autorzy definiują kapitał intelektualny jako wiedzę, doświadczenie, technologię, stosunki z klientami i umiejętności zawodowe będące dla organizacji źródłem przewagi konkurencyjnej.

Pierwszy z elementów kapitału intelektualnego – kapitał ludzki – obejmuje umiejętności, wiedzę i doświadczenie personelu, a także zdrowie, postawy i wartości wyznawane przez pracowników. Oprócz cech wnoszonych przez pracownika do organizacji (np. inteligencja, uczciwość), jego elementami są: zdolność pracowników do uczenia się, motywacja (m.in. do dzielenia się informacją i wiedzą), dążenie do realizacji celów, umiejętność pracy w zespole (kapitał ludzki to także kreatywność i innowacyjność zespołów pracowniczych).³ Ponieważ kapitał ludzki jest własnością samych pracowników i może wraz z nimi opuścić przedsiębiorstwo, inwestowanie w niego wiąże się z wyższym ryzykiem niż inwestowanie w inne aktywa.⁴

Kapitał strukturalny, będący drugą składową kapitału intelektualnego, jest określany jako wszystko to, co wspiera produktywność pracowników. Obejmuje on infrastrukturę organizacyjną, w tym systemy organizacyjne, narzędzia i filozofię zarządzania, oraz kapitał innowacyjny⁵. Na kapitał strukturalny, poza szeroko pojętą kulturą organizacyjną, składają się

¹ Rybak M.: Budowanie potencjału konkurencyjności, [w:] Rybak M. (red.): Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw. Poltext, Warszawa 2003, s. 36; Dobija D.: Metody mierzenia wartości kapitału ludzkiego i kosztów pracy w firmie, [w:] Ludwicyński A. (red.): Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2000, s. 344, 346.

² Edvinsson L., Malone M.S.: Kapitał intelektualny. PWN, Warszawa 2001, s. 17, 39-40.

³ Czechowska-Świtaj T.: Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji. Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2005, s. 46; Król H.: Podstawy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi, [w:] Król H., Ludwicyński A. (red.): Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji. PWN, Warszawa 2006, s. 97; Sokołowska A.: Wiedza jako podstawa efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym, [w:] Perechuda K. (red.): Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie. PWN, Warszawa 2005, s. 136.

⁴ Poczowski A.: Koncepcje łączenia zarządzania zasobami ludzkimi ze strategią firmy – szanse i bariery, [w:] Borkowska S. (red.): Zarządzanie zasobami ludzkimi. Terazniejszość i przyszłość. IPiSS, Warszawa 2006, s. 60.

⁵ Edvinsson L., Malone M.S.: op.cit., s. 17; Czechowska-Świtaj T.: op.cit., s. 47.

także: bazy danych, systemy informatyczne, znaki towarowe, patenty, prawa autorskie.⁶ Kapitał strukturalny jest częściowo ujęty w bilansie przedsiębiorstwa, jako wartość patentów, praw autorskich, marek i znaków handlowych oraz praw wyłączności.⁷ Obie składowe kapitału intelektualnego, tj. kapitał ludzki i kapitał strukturalny, są ze sobą silnie związane, ponieważ z jednej strony to ludzie tworzą kapitał strukturalny, z drugiej strony poziom kapitału strukturalnego decyduje o bieżącej efektywności kapitału ludzkiego.

3. Pozyskiwanie personelu a wartość kapitału ludzkiego organizacji

Przedsiębiorstwo, dążąc do wzrostu wartości kapitału ludzkiego (a co za tym idzie kapitału intelektualnego), powinno podjąć trzy kierunki działań, tj. dążyć do: utrzymania już istniejącego kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie, jego rozwoju wewnątrz przedsiębiorstwa oraz pozyskiwania go z zewnątrz.⁸

Utrzymanie kapitału ludzkiego skupia się przede wszystkim na zatrzymaniu w przedsiębiorstwie dotychczasowych pracowników. Istotną rolę dla stabilizacji zatrudnionego personelu odgrywają systemy wynagradzania, stwarzane przez przedsiębiorstwo możliwości rozwoju oraz stosowane przez przedsiębiorstwo strategie personalne. Przedsiębiorstwo powinno także skupić się na zarządzaniu wiedzą – stworzeniu i przestrzeganiu odpowiednich procedur gwarantujących dzielenie się wiedzą. Pozwoli to na łatwiejsze przejęcie obowiązków przez pracowników obejmujących nowe dla nich stanowiska po odejściu dotychczasowych pracowników.

Rozwój kapitału ludzkiego (a co za tym idzie intelektualnego) wiąże się w znacznym stopniu z jakościowymi przekształceniami zasobów pracy. Z tej perspektywy najistotniejszymi elementami polityki personalnej przedsiębiorstwa są szkolenie i doskonalenie personelu, a także dążenie do poprawy jego struktury (m.in. przez redukcję przerostów zatrudnienia i wymianę personelu).⁹

Trzecią drogą podnoszenia poziomu kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie jest pozyskiwanie go na zewnątrz organizacji. W warunkach globalizacji i wzrostu konkurencji

⁶ Król H.: op.cit., s. 97.

⁷ Edvinsson L., Malone M. S.: op.cit., s. 27.

⁸ Czechowska-Świtaj T.: op.cit., s. 46.

⁹ Szerzej: McConnell C.R., Brue S.L.: *Contemporary Labor Economics*. McGraw-Hill, New York 1992, p. 105-108; Zieliński M.: Kapitał ludzki jako składnik niematerialnych aktywów przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 47, Gliwice 2008, s. 70-72.

międzynarodowej konieczne są odpowiednio wczesna identyfikacja i pozyskiwanie najbardziej utalentowanych i najlepiej rokujących potencjalnych pracowników.¹⁰

Nabór pracowników z zewnętrznego rynku pracy można rozpatrywać z perspektywy jego zalet i wad. Zaletami naboru zewnętrznego są: rozszerzenie pola wyboru kandydatów, zwiększenie elastyczności zatrudnienia (np. nowe warunki zatrudnienia), podniesienie potencjału personelu (w przedsiębiorstwie pojawiają się nowi, kreatywni pracownicy), wprowadzenie do przedsiębiorstwa nowych sposobów działania, ograniczenie konfliktów związanych z rywalizacją o część stanowisk. Potencjalnymi wadami pozyskiwania pracowników na rynku zewnętrznym są: wyższe koszty (niż w przypadku obsady wakatów przez dotychczasowych pracowników), większe ryzyko popełnienia błędu selekcyjnego, konieczność działań adaptujących w odniesieniu do nowych pracowników w przedsiębiorstwie, demotywujący wpływ na już zatrudnionych w przedsiębiorstwie (o ile liczyli oni na objęcie danego stanowiska pracy).¹¹ Patrząc z perspektywy wzrostu wartości kapitału ludzkiego całej organizacji, należy dążyć do maksymalizacji pozytywnych efektów i minimalizacji negatywnych skutków rekrutacji zewnętrznej.

4. Rola rekrutacji i selekcji w procesie pozyskiwania personelu

Pozyskiwanie personelu rozpoczyna się od planowania zasobów ludzkich, czyli określenia skali potrzeb personalnych decydujących o liczbie i wymaganiach wobec potencjalnych pracowników co do kwalifikacji, doświadczenia, umiejętności i zachowań. Wymagania te są zależne od stanowiska, na które kandydaci do pracy aplikują. Podstawą dla rekrutacji i selekcji powinien być rzetelny opis stanowiska pracy, umożliwiający porównanie jego wymagań z umiejętnościami aplikujących. Opis stanowiska pracy powinien obejmować, poza jego nazwą, następujące elementy: miejsce w hierarchii organizacyjnej, cel i zakres prac na stanowisku, główne obszary odpowiedzialności, uprawnienia i standardy oczekiwanej efektywności.¹²

Dzięki identyfikacji i opisowi stanowiska pracy możliwa jest budowa profili kompetencyjnych obejmujących wymagania w zakresie niezbędnych (pożądanych) umiejętności oraz osobowości przyszłego pracownika. Specyfikacja personalna może przyjąć różne formuły, opierając się na różnych kryteriach oceny aplikującego. Jedną z najpopularniejszych formuł oceny przydatności kandydatów do pracy jest siedmiopunktowa

¹⁰ Noe R., Hollenbeck J., Gerhard B., Wright P.: Human Resource Management. McGraw-Hill, Boston 2006, p. 20, 76.

¹¹ Pocztownski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. PWE, Warszawa 2003, s. 145-146.

¹² Dale M.: Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 43-44.

specyfikacja, która obejmuje: warunki fizyczne (zdrowie, wygląd, sposób zachowania i mówienia); wiedzę (wykształcenie, kwalifikacje, doświadczenie); ogólną inteligencję; szczególne naturalne zdolności (zdolności manualne, komunikacyjne); zainteresowania (intelektualne, praktyczne, związane i nie związane z pracą); cechy osobowości (tolerancyjność, sumiennność, rzetelność); zgodę na niedogodności związane z pracą (praca zmianowa, częste wyjazdy służbowe itp.).¹³

Jeśli przedsiębiorstwo zna skalę swoich potrzeb personalnych i dysponuje opisem stanowiska pracy oraz profilem kompetencyjnym poszukiwanego pracownika, może przystąpić do etapu rekrutacji. Techniki rekrutacji z uwzględnieniem ich podstawowych zalet i wad, przyczyniających się do efektywności rekrutacji, są następujące:

- rekomendacje – zalety: ograniczenie kosztów związanych z poinformowaniem otoczenia o wakatach (ogłoszenia) i oszczędność czasu; wada: ograniczony zasięg rekrutacji,
- ogłoszenia w mediach – zalety: szybkie dotarcie do szerokiego grona osób potencjalnie zainteresowanych pracą; wada: potencjalnie wysoki koszt ogłoszenia,
- ogłoszenia w lokalnym radiu – zalety: umiarkowane koszty i dopasowanie oferty do zasięgu, wada: zasięg rekrutacji niewystarczający w przypadku pozyskiwania pracowników wysoko kwalifikowanych i menedżerów,
- ogłoszenia w fachowych czasopismach – zaleta: dotarcie do grupy osób odpowiednio kwalifikowanych; wady: wysokie koszty i długi okres oczekiwania na ukazanie się ogłoszenia,
- ogłoszenia w telewizji – zaleta: możliwość dotarcia do dużej grupy kandydatów; wady: wysokie koszty i długi okres oczekiwania na ukazanie się ogłoszenia,
- korzystanie z pośrednictwa urzędów pracy – zalety: ograniczenie kosztów przeszkolenia personelu i wstępnej selekcji, możliwość pozyskania personelu subwencionowanego w ramach aktywnej polityki rynku pracy; wada: ryzyko pozyskania personelu o niskich kwalifikacjach i niskiej motywacji do pracy,
- agencje pracy czasowej – zalety: metoda szybka i tania; wady: potencjalnie niskie kwalifikacje i motywacja pozyskanych pracowników,
- zamieszczenie ofert pracy w Internecie – zalety: nieograniczony zasięg i możliwość dotarcia do bardzo dużej grupy ewentualnych kandydatów przy umiarkowanych kosztach, możliwość wczesnego kontaktu z aplikującymi, przeprowadzenia wstępnej selekcji przed zaproszeniem na rozmowę kwalifikacyjną; wada: możliwość bardzo dużego zainteresowania ofertą osób o niewystarczających kwalifikacjach.

¹³ Porównaj Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 314; Pochtowski A.: op.cit., s. 153.

Z perspektywy efektywności pozyskiwania personelu proces rekrutacji powinien cechować się skuteczną komunikacją z kandydatami. Jej przejawami są:¹⁴

- jasność i zrozumiałość komunikatów – aplikujący powinni mieć świadomość czym zajmuje się potencjalny pracodawca, jakich postaw oczekuje i czym się wyróżnia,
- zrozumienie oczekiwań kandydatów – uwzględnienie w informacji, poza charakterem wykonywanej pracy i wynagrodzeniem, także możliwości szkoleń, awansu, godzin i warunków pracy, lokalizacji firmy, dodatkowych korzyści przez nią oferowanych,
- zniechęcenie nieodpowiednich kandydatów – realistyczne przedstawienie warunków pracy i oczekiwań wobec potencjalnego pracownika.

Po przeprowadzeniu rekrutacji przedsiębiorstwo może przystąpić do selekcji na podstawie odpowiedniej procedury i kryteriów selekcji. Przedsiębiorstwo powinno określić m.in.: jakie metody selekcji i w jakiej kolejności należy wykorzystać, jaki jest czas i pozostające do dyspozycji środki finansowe na selekcję, kto będzie oceniał kandydatów, czy wskazane lub konieczne będzie korzystanie z pomocy zewnętrznej.¹⁵

Techniki selekcji z uwzględnieniem ich podstawowych zalet i wad z perspektywy efektywności są następujące:

1. Dokumenty aplikacyjne (podanie, list motywacyjny, CV, kwestionariusz osobowy) – zalety: pozwalają wstępnie określić, czy kandydat ma odpowiednie przygotowanie teoretyczne i praktyczne do objęcia danego stanowiska pracy; wady: brak pełnej informacji o kandydacie, konieczność weryfikacji wiarygodności danych.
2. Rozmowa kwalifikacyjna – zalety: niskie koszty, możliwość oceny ogólnej aplikujących i ich dopasowania do stanowiska pracy, weryfikacji ich oczekiwań co do stanowiska pracy; wady: subiektywizm ocen, decyzje rekrutacyjne podejmowane głównie na podstawie rozmowy kwalifikacyjnej mogą być obciążone pewnymi błędami.
3. Testy umiejętności (pozwalają odpowiedzieć na pytanie, czy aplikujący ma wystarczające kwalifikacje zawodowe do objęcia stanowiska?) – zalety: obiektywność, neutralność i bezstronność, prostota użycia; wada: trudność z opracowaniem wiarygodnych testów dla części stanowisk.
4. Testy psychologiczne – zalety: pozwalają ocenić cechy intelektu, temperamentu, cechy osobowości, system motywacji, są dodatkowym sitem selekcyjnym w procesie obsady najwyższych stanowisk; wady: czasochłonność przygotowania i przeprowa-

¹⁴ Wood R., Payne T.: Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 69-76.

¹⁵ Ibidem, s. 52.

dzenia badania, relatywnie wysokie koszty, możliwa niechęć ze strony aplikujących, ograniczona wiarygodność (jeśli część aplikujących spotkało się już z testami).¹⁶

5. Referencje – zalety: możliwość sprawdzenia rzetelności dokumentów aplikacyjnych, weryfikacja danych o kandydacie przez osobę oceniającą; wady: wątpliwa rzetelność (potencjalny brak umiejętności pisania referencji, skłonność do nieumieszczania negatywnych informacji w referencji, wpływ na treść referencji relacji piszącego z kandydatem), brak związku z wymaganiami stanowiska pracy, skłonność oceniających do czytania „między wierszami”.¹⁷
6. Ośrodki oceny – zalety: duża wiarygodność, sprawdzenie kandydata w warunkach zbliżonych do środowiska pracy, pozytywna reakcja kandydatów, zaangażowanie menedżerów, możliwość wykorzystania wyników w zarządzaniu personelem; wady: wysokie koszty, problemy z opracowaniem ćwiczeń symulacyjnych, konieczność szkolenia oceniających, problem wyboru przedmiotu oceny i trudność w zapewnieniu równych szans dla startujących.¹⁸
7. Orzeczenie lekarskie – informacja o możliwości wykonywania pracy na określonym stanowisku pracy.
8. Podpisanie umowy o pracę – uzgodnienie ostatecznego zakresu zadań i odpowiedzialności, warunków wynagrodzenia, czasu zatrudnienia, wymiaru czasu pracy, godzin pracy, terminu rozpoczęcia pracy, długości okresu próbnego itp.

Wybór metod selekcji jest zależny od wakującego stanowiska. Najczęściej stosuje się odpowiednio następujące metody selekcji (według stopnia istotności):¹⁹

- na stanowiska urzędnicze – głównie rozmowa kwalifikacyjna, uzupełniające metody to formularze aplikacyjne i testy zdolności,
- na stanowiska menedżerskie – rozmowa kwalifikacyjna (co najmniej dwuetapowa), testy, kwestionariusze osobowości,
- na stanowiska techniczne, w odniesieniu do absolwentów oraz wysoko wykwalifikowanych fachowców – rozmowa kwalifikacyjna, formularze aplikacyjne, ośrodki oceny,
- na stanowiska wykonawcze – formularze aplikacyjne, życiorysy zawodowe, rozmowa kwalifikacyjna.

Istnieje zależność między wiarygodnością metod a ich kosztami. W związku z tym postuluje się zastosowanie prostych i tanich metod wstępnej selekcji (mimo małej wiarygodności niewielkie jest niebezpieczeństwo odrzucenia rzeczywiście wartościowych pracowników). Najdroższe i najbardziej wiarygodne metody selekcyjne powinny zostać

¹⁶ Ibidem, s. 139-141.

¹⁷ Dale M.: op.cit., s. 179-180.

¹⁸ Wood R., Payne T.: op.cit., s. 155-161.

¹⁹ Ibidem, s. 62.

zastosowane w ostatnich etapach selekcji, gdy aplikujących pozostało stosunkowo niewiele. Postulowana kolejność metod selekcyjnych to: selekcja na podstawie formularzy aplikacyjnych, testów (psychometrycznych, zdolności zadaniowych, osobowości), rozmowa (rozmowy) kwalifikacyjna lub ośrodek oceny.²⁰

Przedsiębiorstwo musi zdecydować, czy i w jakim zakresie wykorzystać wsparcie zewnętrzne. Procesy rekrutacji i selekcji personelu, prowadzone przez zleceniobiorcę zewnętrznego, cechują się większym obiektywizmem, krótkim czasem realizacji, sprawnością przeprowadzenia przez specjalistów potrafiących określić np. osobowość kandydatów. Propozycje zewnętrznego zleceniobiorcy mogą jednak mijać się z oczekiwaniami przedsiębiorstwa, jeśli nie uwzględniają kultury organizacji. Z tego powodu przedstawiciele przedsiębiorstwa powinni współpracować, a częściowo nawet kierować pracą konsultantów z zewnątrz.²¹ Wstępna selekcja powinna być domeną zleceniobiorcy, ostateczną zaś decyzję o przyjęciu określonego pracownika podjąć powinna wewnętrzna jednostka kadrowa.

Proces pozyskiwania personelu jest o tyle istotny dla funkcjonowania przedsiębiorstwa, że błędna obsada stanowiska pracy skutkuje niską wydajnością i jakością, marnotrawstwem czasu pracy, materiałów i zasobów kapitałowych, kłopotami z odpowiednim jakościowo i terminowym wykonywaniem zadań, absencją i rezygnacją z pracy źle dobranych pracowników.²² Źle dobrany pracownik może także wpływać destrukcyjnie na atmosferę pracy i zaangażowanie innych pracowników, szkodząc rozwojowi pracy zespołowej.²³

5. Rola wprowadzenia do pracy i okresu próbnego w procesie pozyskiwania personelu

Efektywność działań nowego pracownika oraz jego skłonność do pozostania w przedsiębiorstwie zależą w dużym stopniu od procesu wdrażania do zadań i środowiska zawodowego. Zorganizowana adaptacja nowego pracownika może być realizowana przez trzy podmioty, tj.: bezpośredniego przełożonego, przydzielonego opiekuna i specjalistę ds. personalnych. Bezpośredni przełożony powinien: wprowadzić pracownika na stanowisko pracy, poinformować o najważniejszych zadaniach komórki organizacyjnej, zapoznać z członkami zespołu, wyznaczyć opiekuna, współtworzyć program szkolenia, poinformować o kulturze organizacji i oczekiwanych zachowaniach, dokonać oceny po okresie próbnym i współdecydować o dalszym zatrudnieniu po zakończeniu okresu adaptacji. Opiekun

²⁰ Wood R., Payne T.: op.cit., s. 55-60.

²¹ Dale M.: op.cit., s. 85.

²² Lipka A.: Strategie personalne firmy. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 44; Poczowski A.: op.cit., s. 141, 146.

²³ Dale M.: op.cit., s. 9.

w okresie adaptacyjnym ma za zadanie: służyć radą i pomocą w czasie wykonywania pracy, ułatwić kontakty z odpowiednimi osobami, interweniować w sytuacjach konfliktowych. Specjalista ds. personalnych ma natomiast: pełnić rolę doradczą, inspirującą i pomocniczą, współpracować z bezpośrednim przełożonym i opiekunem przechodzącego proces adaptacji, przygotować i realizować szkolenia wstępne, stanowiskowe, współuczestniczyć w procesie oceny procesu adaptacji oraz prowadzić dokumentację pracownika.²⁴

Należy pamiętać, że żadna z metod selekcji personelu nie jest doskonała. Współczynnik trafności decyzji na podstawie poszczególnych metod selekcyjnych jest szacowany w przedziale od 0,2 (dla wywiadu) do 0,6 (dla ośrodków oceny).²⁵ Z tego powodu przedsiębiorstwo może rozszerzyć proces pozyskiwania personelu (jeśli za jego zakończenie uznamy podpisanie umowy o pracę na czas nieokreślony) o zatrudnienie w okresie próbnym.

Jeśli przedsiębiorstwo traktuje pracę na okres próbny jako dodatkowe sito selekcyjne, pracownik powinien być na koniec tego okresu poddany formalnej ocenie. W przypadku pracownika o krótkim stażu pracy, ocena może być uproszczona, powinna jednak umożliwić określenie przydatności pracownika dla przedsiębiorstwa, potrzeb szkoleniowych oraz ewentualnych problemów dyscyplinarnych. Pracownicy powinni być po przyjęciu do pracy poinformowani o celach, kryteriach i zasadach oceny oraz sposobach jej wykorzystania.

Wystarczające do oceny pracownika po okresie próbnym wydają się proste metody oceny, np. metoda punktowej skali ocen (jeśli ocenia się jednego pracownika) lub metoda oceny relatywnej (rankingu, porównywania parami, jeśli dokonujemy wyboru spośród większej liczby przyjętych na okres próbny). Skala punktowa wykorzystuje punktację dla oceny natężenia występowania poszczególnych cech. Ocena może dotyczyć kompetencji pracownika (formalnych, merytorycznych, psychologicznych), wyników uzyskiwanych na stanowisku pracy oraz motywacji (wysiłku, nakładu czasu pracy). Ocenianymi cechami w przypadku zastosowania punktowych skal ocen w szczególności są: dokładność, obowiązkowość, kreatywność, ilość i jakość pracy, odporność na stres, wygląd itp. Ranking polega na uszeregowaniu pracowników od najlepszych do najslabszych. Oceny dokonuje się pod względem wybranej grupy cech. Opracowanie rankingu jest stosunkowo proste i mało pracochłonne. Wadą rankingu jest brak możliwości porównania wszystkich pracowników, w warunkach, gdy wyodrębniono w przedsiębiorstwie różne działy funkcjonalne ze względu na różnice w treści pracy. Drugą metodą oceny relatywnej jest porównywanie parami. Pracownicy są porównywani każdy z każdym, w danej grupie, co pozwala uszeregować pracowników na podstawie liczby wygranych porównań.²⁶

²⁴ Król H., Ludwicyński A. (red.): op.cit., s. 215-218.

²⁵ Dale M.: op.cit., s. 9.

²⁶ Szerzej: Kostera M.: Zarządzanie personelem. PWE, Warszawa 2000, s. 73, 77, 79; Pawlak Z.: Personalna funkcja firmy. Procesy i procedury kadrowe. Poltext, Warszawa 2003, s. 223-225.

6. Podsumowanie

Wzrost efektywności procesu pozyskiwania personelu wymaga odpowiedniego zastosowania procedur kadrowych, wśród których najistotniejszymi są:

1. Odpowiednio wczesne informowanie komórki kadrowej przez kierowników liniowych o zapotrzebowaniu na personel (co umożliwi dobre planowanie działań personalnych) i ich współuczestnictwo w procesie pozyskiwania personelu).
2. Wybór metod rekrutacji odpowiednich z punktu widzenia przedsiębiorstwa, stanowiska pracy i oczekiwań wobec pracownika.
3. Wybór metod selekcji odpowiednich z punktu widzenia przedsiębiorstwa, stanowiska pracy i oczekiwań wobec pracownika.
4. Zastosowanie okresu próbnego i rzetelnej oceny dokonań pracownika w tym okresie, jako dodatkowego etapu selekcji.
5. Odpowiednio zorganizowany proces wprowadzenia pracownika do przedsiębiorstwa i na stanowisko pracy.

Powyższe wnioski wynikają z opracowania teoretycznego i mają w dużej mierze charakter „zdroworozsądkowy”. Dla określenia na ile brak ich przestrzegania w praktyce odbija się negatywnie na procesach selekcyjnych (przejawiając się zwłaszcza wysokimi kosztami i fluktuacją nowozatrudnionych), konieczne jest przeprowadzenie badań empirycznych w przedsiębiorstwach.

Bibliografia

1. Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
2. McConnell C.R., Brue S.L.: Contemporary Labor Economics. McGraw-Hill, New York 1992.
3. Czechowska-Świtaj T.: Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji. Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2005.
4. Dale M.: Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
5. Dobija D.: Metody mierzenia wartości kapitału ludzkiego i kosztów pracy w firmie, [w:] Ludwicyński A. (red.): Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2000.
6. Edvinsson L., Malone M.S.: Kapitał intelektualny. PWN, Warszawa 2001.
7. Kostera M.: Zarządzanie personelem. PWE, Warszawa 2000.

8. Król H., Ludwiczynski A. (red.): Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji. PWN, Warszawa 2006.
9. Lipka A.: Strategie personalne firmy. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
10. Noe R., Hollenbeck J., Gerhard B., Wright P.: Human Resource Management. McGraw-Hill, Boston 2006.
11. Pawlak Z.: Personalna funkcja firmy. Procesy i procedury kadrowe. Poltext, Warszawa 2003.
12. Pocztowski A.: Koncepcje łączenia zarządzania zasobami ludzkimi ze strategią firmy – szanse i bariery, [w:] Borkowska S. (red.): Zarządzanie zasobami ludzkimi. Teraźniejszość i przyszłość. IPiSS, Warszawa 2006.
13. Pocztowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. PWE, Warszawa 2003.
14. Rybak M.: Budowanie potencjału konkurencyjności, [w:] Rybak M. (red.): Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw. Poltext, Warszawa 2003.
15. Sokołowska A.: Wiedza jako podstawa efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym, [w:] Perechuda K. (red.): Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie. PWN, Warszawa 2005.
16. Wood R., Payne T.: Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
17. Zieliński M.: Kapitał ludzki jako składnik niematerialnych aktywów przedsiębiorstwa. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 47, Gliwice 2008.

Recenzenci: Prof. dr hab. inż. Małgorzata Gableta
Dr hab. Piotr Stec, prof. UO