



PROCEDURY  
NABORU  
PRACOWNIKÓW  
W  
PRZEDSIĘBIORSTWIE  
**Alicja Matura**



Alicja Matura

Procedury naboru pracowników  
w przedsiębiorstwie

Copyright by e-bookowo & Alicja Matura 2008

ISBN 978-83-61184-15-7

Internetowe Wydawnictwo „e-bookowo”

[www.e-bookowo.pl](http://www.e-bookowo.pl)

Kontakt: [wydawnictwo@e-bookowo.pl](mailto:wydawnictwo@e-bookowo.pl)

Wszelkie prawa zastrzeżone.  
Kopiowanie, rozpowszechnianie części lub całości bez zgody wydawcy zabronione

Wydanie I 2008

[www.e-bookowo.pl](http://www.e-bookowo.pl)

## SPIS TREŚCI

WSTĘP .....	4
-------------	---

**ROZDZIAŁ I**

<b>Nabór pracowników jako funkcja personalna .....</b>	<b>6</b>
--	----------

1. POJĘCIE I CELE POLITYKI PERSONALNEJ W FIRMIE .....	6
2. FUNKCJE POLITYKI PERSONALNEJ .....	11
2.1 Klasyfikacja funkcji polityki personalnej .....	12
2.2 Planowanie potrzeb personalnych .....	14
3. ZNACZENIE NABORU PRACOWNIKÓW W ASPEKcie REALIZACJI CELÓW POLITYKI PERSONALNEJ .....	24

**ROZDZIAŁ II**

<b>Elementy systemu naboru pracowników .....</b>	<b>30</b>
--	-----------

1. NABÓR PRACOWNIKÓW .....	30
2. PROCEDURA REKRUTACJI .....	38
3. METODY SELEKCJI .....	44
3.1 Rozmowa kwalifikacyjna .....	49
3.2 Testy .....	52
3.3 Ośrodki oceny .....	55
4. WARUNKI EFEKTYWNEGO NABORU PRACOWNIKÓW (KRYTERIA WIELOSTRONNE) .....	58

**ROZDZIAŁ III**

<b>Ocena procedury naboru w przedsiębiorstwie X .....</b>	<b>62</b>
---	-----------

1. CHARAKTERYSTYKA PRZEDSIĘBIORSTWA X .....	62
2. ANALIZA PROCESU NABORU PRACOWNIKÓW W FIRMIE X .....	63
2.1 Metody selekcji pracowników przeprowadzanej przez firmy zewnętrzne i pośrednictwa .....	72
2.2 Metody selekcji pracowników przeprowadzanej przez przedsiębiorstwo X w rekrutacji zewnętrznej i wewnętrznej .....	73
3. WNIOSKI WYPYWAJĄCE Z BADAŃ PRZEPROWADZONYCH W PRZEDSIĘBIORSTWIE X .....	78

ZAKOŃCZENIE .....	79
-------------------	----

BIBLIOGRAFIA .....	82
--------------------	----

Aneks .....	87
-------------	----

## WSTĘP

Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie polega na optymalnym wykorzystaniu umiejętności pracowników na drodze do osiągnięcia celów całej organizacji przy równoczesnym zaspokajaniu potrzeb tychże pracowników. Chodzi tu o ich rozwój zawodowy poprzez szkolenia i drogi awansu. Zadaniem skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi jest takie oddziaływanie na pracowników, by firma osiągała zamierzone cele.

W skład procesu zarządzania kadrami wchodzi takie elementy jak: planowanie zasobów ludzkich, rekrutacja, selekcja, ocenianie pracowników, ich wynagradzanie oraz szkolenie i dbanie o ich rozwój. Jest to szeroki zakres czynności.

Jedną z podstawowych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi w firmie jest zatrudnianie pracowników. Profesjonalne podejście do rekrutacji personelu powinno wychodzić od głównych celów zarządzania zasobami ludzkimi i uwzględniać nadrzędne cele organizacji oraz zapewniać firmie kompetentnych pracowników zatrudnionych na korzystnych warunkach finansowych. Znaczącym elementem funkcji personalnej jest efektywne wykorzystanie dostępnych procedur naboru pracowników, odpowiadających charakterowi danego stanowiska, aktualnym potrzebom przedsiębiorstwa oraz warunkom na rynku pracy.

Celem niniejszej pracy jest ocena efektywności poszczególnych metod naboru w przedsiębiorstwie oraz wskazanie najbardziej

przydatnej z nich dla realizacji nadrzędnych celów badanej firmy. Uwagi na temat procesu naboru są dostępne w literaturze przy okazji problematyki zarządzania zasobami ludzkimi. Niniejsza praca zbiera dostępne informacje, dokonując ich syntezy i wzbogacając je o wnioski płynące z zastosowania dostępnych metod rekrutacji i selekcji w praktycznym działaniu podczas przeprowadzania naboru w jednym z przedsiębiorstw.

Praca składa się z trzech rozdziałów.

W pierwszym rozdziale omówiono problematykę polityki personalnej w kontekście naboru pracowników, mających realizować cele działalności firmy. Na podstawie dostępnej literatury przedmiotu zaprezentowano tu poszczególne funkcje, jakie pełni w przedsiębiorstwie polityka kadrowa. Zostały tu także przedstawione cele polityki personalnej realizowane poprzez odpowiednio przeprowadzony nabór nowych pracowników.

Drugi rozdział dotyczy poszczególnych elementów procesu rekrutacji i selekcji pracowników. Omówiono w nim procedury związane z rekrutacją oraz metody selekcji pracowników starających się o przyjęcie do pracy. Zaprezentowano również warunki efektywnego naboru pracowników.

Trzeci rozdział prezentuje praktyczne zastosowanie wybranych metod rekrutacji i selekcji na podstawie naboru przeprowadzanego w szwajcarskiej firmie X z siedzibą w Dąbrowie Górniczej. Dokonano także oceny skuteczności zastosowanych metod wraz ze wskazaniem tej, dzięki której nabór osiąga najbardziej optymalne rezultaty. Wnioski zostały wyciągnięte na podstawie danych statystycznych oraz własnej działalności w dziale kadr w przedsiębiorstwie X. Stąd mają one wymiar nie tylko teoretyczny, ale również praktyczny.

# ROZDZIAŁ I

## Nabór pracowników jako funkcja personalna

### 1. Pojęcie i cele polityki personalnej w firmie

Nieustannie rosnąca konkurencja na rynku pracy powoduje, że coraz większego znaczenia nabiera nie tylko elastyczność działania i umiejętność wprowadzania koniecznych zmian, ale przede wszystkim ilość i jakość zatrudnianych przez firmę pracowników.<sup>1</sup> „Nowoczesna praktyka zarządzania zasobami ludzkimi opiera się na odpowiednich dla firmy i pracujących w niej ludzi procedurach doboru, selekcji i rozwoju kadr, systemach wynagradzania, szkolenia i oceny pracy. W takim kontekście polityka personalna jest rozumiana jako jedno z niezbędnych narzędzi służących firmie do osiągnięcia pożądaných, wynikających ze specyfiki jej strategii wyników.”<sup>2</sup>

Polityka kadrowa realizuje dwa równorzędne cele:

1. podstawowy (biznesowy), jest związany z organizowaniem pracy i zwiększaniem jej efektywności, zapewnia sprawne kierowanie

---

<sup>1</sup> W. Chojnacki, A. Banasiewicz, Człowiek w nowoczesnej organizacji. Wybrane problemy doradztwa personalnego i zawodowego, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2005, s. 195.

<sup>2</sup> J. Marciniak, Audyt funkcji personalnej w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 11.

przedsiębiorstwem i osiągnięcie przez nie lepszych wyników ekonomicznych,

2. związany z człowiekiem (socjalny), który uważany jest powszechnie za drugorzędny, jest jednak ważny dla osiągnięcia celu biznesowego, a polega na zaspokojeniu indywidualnych i grupowych potrzeb, aspiracji i oczekiwań pracowników.

Skuteczność polityki personalnej zależy od tego, by działania podejmowane w działach personalnych wynikały zarówno z obecnych potrzeb, jak i strategii rozwoju firmy. Działania te muszą tworzyć spójny system, nie mieć charakteru jedynie okazjonalnego, a cele i zasady polityki kadrowej muszą być jawne, jasne, zrozumiałe i akceptowane przez pracowników. Obecnie polityka personalna koncentruje się na właściwym i pełnym wykorzystaniu istniejącego potencjału pracowników oraz elastycznych formach zatrudnienia. Dzięki temu przedsiębiorstwo zachowuje zdolność do efektywnego działania i racjonalnego wykorzystania wszystkich posiadanych zasobów. Tak więc zadaniem działu personalnego jest pomaganie pracownikom w ich funkcjonowaniu w organizacji, koordynacja i wykonywanie prac związanych z osobowymi i formalnymi aspektami pracy oraz pomoc kierownikom w przeprowadzaniu działań dotyczących zatrudnionych.<sup>3</sup>

Podsumowując: „praca kadrowa, utożsamiana z funkcją personalną, to zbiór wszystkich działań odnoszących się do pracowników, nastawionych na osiągnięcie celów organizacji oraz na zaspokajanie potrzeb pracowników.”<sup>4</sup>

Funkcja personalna jest jedną z podstawowych funkcji w każdej organizacji, które są niezbędne do osiągnięcia jej celów. Funkcja

---

<sup>3</sup> J. Marciniak, op.cit. s. 11-12.

<sup>4</sup> Ibidem, s. 18.

personalna dotyczy „efektywnego pozyskiwania i wykorzystywania zasobów ludzkich firmy. Funkcja ta, określana współcześnie najczęściej terminem zarządzania zasobami ludzkimi, spełniana jest zarówno przez specjalistyczne służby jak i przez menedżerów liniowych, przy coraz częstszym korzystaniu z usług doradców personalnych. Konkretnie rozwiązania organizacyjne zależą od strategii, wielkości i specyfiki firmy, jak również jej kultury organizacyjnej.”<sup>5</sup>

Nowe metody zarządzania zasobami ludzkimi opracowywane są w związku z rosnącą konkurencją na rynku i pojawianiem się nowych technologii, które wymuszają na pracodawcach nowe sposoby organizacji firm, by móc szybko i skutecznie odpowiadać na zapotrzebowania klientów.

„Celem zarządzania zasobami ludzkimi jest dobór takich pracowników, którzy najlepiej będą realizować plany przedsiębiorstwa, przy czym oczekuje się, że organizacja stworzy swoim ludziom warunki pracy gwarantujące maksymalny rozwój ich zdolności i umiejętności. Rekrutacja ma na celu nie tylko utrzymanie odpowiedniej liczby zatrudnionych, lecz przede wszystkim selekcję osób, których charakter i osobowość doskonale podkreśla image firmy i odpowiada jej tradycji.”<sup>6</sup> Tak więc celem polityki personalnej jest rekrutacja i selekcja takich pracowników, którzy poprowadzą firmę do sukcesu dzięki swoim umiejętnościom i odpowiedniej postawie. Przy czym nie chodzi tu wcale o dobór ludzi spełniających jedynie standardowe oczekiwania. Czasem dobrze jest dla rozwoju firmy zatrudnić ludzi, którzy nie są konformistami, ale ludźmi mogącymi

---

<sup>5</sup> A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, op.cit., s. 11.

<sup>6</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, 1998, s. 164.



wpłynąć na dalszy rozwój całej firmy dzięki swoim oryginalnym pomysłom i odwadze.

Zasoby ludzkie traktowane są w procesie zarządzania jako zasoby strategiczne. W związku z tym planowanie strategiczne jest w dużej mierze związane z określeniem, jacy pracownicy będą potrzebni do osiągnięcia przyjętej przez przedsiębiorstwo strategii oraz w jaki sposób będzie można tych ludzi pozyskać. Tym zajmuje się kierownictwo danego działu lub komórki organizacyjnej – zgłasza zapotrzebowanie na przyjęcie pracowników. Z kolei pracownik personalny „opracowuje strategię personalną, współtworzy plan zatrudnienia, przygotowuje proces rekrutacji pracowników, w tym odpowiada za ogłoszenia prasowe; udziela informacji kandydatom, analizuje nadesłane dokumenty, dokonuje wstępnej selekcji, prowadzi pierwsze rozmowy kwalifikacyjne, pełni rolę doradcą na wszystkich etapach doboru, załatwia formalności związane z przyjęciem do pracy; ocenia potencjał pracowników, uczestniczy w identyfikowaniu potrzeb szkoleniowo-rozwojowych, organizuje przedsięwzięcia szkoleniowo-rozwojowe, ocenia efektywność tych działań.”<sup>7</sup> Wszystkie te zadania związane z realizacją funkcji personalnej wymagają od pracowników przygotowania merytorycznego i wysokich kompetencji, które zapewnią skuteczne wykonanie zadań bez ponoszenia przez firmę zbędnych kosztów.

Celem strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi jest stworzenie takiej strategii personalnej, która pozwoli na wykorzystanie silnych stron zasobów ludzkich dla umożliwienia realizacji strategii ogólnej organizacji. Strategia personalna musi stanowić przemyślaną i długofalową koncepcję wykorzystania kluczowego zasobu firmy,

---

<sup>7</sup> B. Nogalski, H. Czubasiewicz, Rola kierowników w procesie pozyskiwania i rozwoju pracowników w przedsiębiorstwie XXI wieku [w:] *Przyszłość pracy w XXI wieku*, pod red. Stanisławy Borkowskiej, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2004, s. 206

jakim jest kapitał ludzki, decydujący o sukcesie w walce konkurencyjnej.<sup>8</sup> Warto zatem podkreślić, że „celem zarządzania zasobami ludzkimi jest pełne wykorzystanie rozmaitych kompetencji, kwalifikacji, umiejętności, okoliczności osobistych oraz zasobów psychicznych pracowników z uwzględnieniem różnic indywidualnych między nimi.”<sup>9</sup>

Polityka personalna firmy opiera się na założeniu, że to właśnie pracownicy wcielają w życie główne zadania i cele firmy. W związku z tym niezbędna w procesie rekrutacji jest integracja strategii firmy z planem zatrudnienia.

Proces pozyskiwania i wykorzystywania zasobów ludzkich składa się z kilku specjalistycznych działań, które mają za zadanie zapewnienie osiągnięcia założonych przez przedsiębiorstwo celów wyrażonych w jego misji. Punktem wyjścia jest określenie potrzeb kadrowych w aspekcie pożądanых kwalifikacji i kompetencji pracowników oraz ustalenie poziomu i struktury zatrudnienia.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Zarządzanie potencjałem społecznym w nowoczesnej organizacji, pod red. Waldemara Bańki, Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku, Płock 2005, s. 85 i 96.

<sup>9</sup> M. Adamec, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor, kreator, inspirator, Wydawnictwo Akademickie, Katowice 2000, s. 105.

<sup>10</sup> W. Chojnacki A. Banasiewicz, Człowiek w nowoczesnej organizacji. op.cit., s. 195.