
Przygotowanie procesu rekrutacji

1.1. Schemat przebiegu procesów rekrutacyjno-selekcyjnych

Celem rekrutacji jest obsadzenie wakujących stanowisk odpowiednimi kandydatami, to jest takimi, którzy w przyszłości – odpowiednio do oczekiwań – będą wywiązywać się ze swoich zawodowych obowiązków. Skuteczność rekrutacji można więc oceniać przede wszystkim *ex post*, badając po upływie pewnego czasu, jak sprawdzają się zarekrutowani kandydaci.

Skuteczność będzie zależała od takich czynników, jak:

- 1) trafność rozpoznania i zdefiniowania rzeczywistych potrzeb kadrowych firmy,
- 2) trafność określenia istotnych, z punktu widzenia potrzeb kadrowych firmy, umiejętności zawodowych oraz cech psychicznych kandydatów,
- 3) skuteczność w dotarciu do odpowiednich kandydatów,
- 4) trafność rozpoznawania i oceny umiejętności oraz cech kandydatów,
- 5) właściwa decyzja o wyborze najbardziej odpowiedniego z potencjalnych kandydatów.

Rysunek 1.1 przedstawia działanie czynników wyznaczających skuteczność rekrutacji oraz ich wzajemny związek i uwarunkowania.

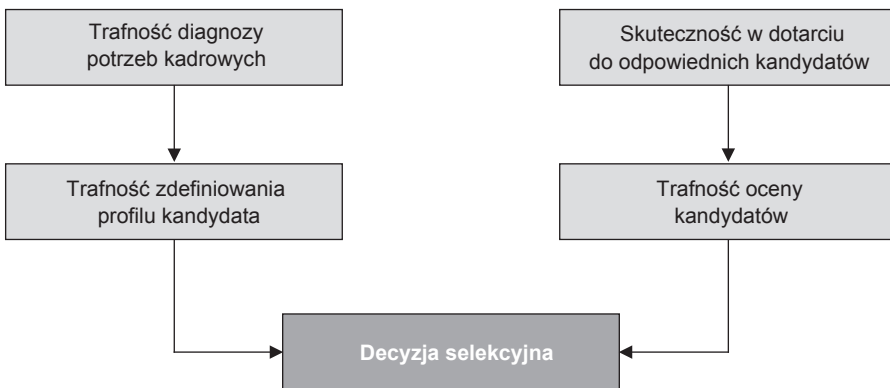
Po pierwsze: skuteczność rekrutacji jest iloczynową funkcją przedstawionych czynników. Oznacza to, że wystarczy, aby jeden

z nich działał w sposób nieodpowiedni, a niezależnie od jakości pozostałych, skuteczność całego procesu zostanie obniżona. Innymi słowy: **poziom skuteczności całej rekrutacji zależy od jakości jej najsłabszego ogniwa.**

Najważniejsze jest trafne zdiagnozowanie potrzeb personalnych firmy. Bez tego inne umiejętności na nic się zdadzą. Powiedzmy, że dobrze rozpoznajemy i definiujemy potrzeby kadrowe firmy, a nasi specjaliści potrafią precyzyjnie zdiagnozować przydatność potencjalnych kandydatów. Jeśli jednak nie będziemy umieli dotrzeć do właściwych kandydatów – cały wysiłek okaże się bezskuteczny.

Po drugie: jedne czynniki skuteczności wynikają z drugich. Odpowiednie zdefiniowanie profilu kandydata jest uzależnione od właściwej diagnozy potrzeb kadrowych. Trafność oceny kandydatów natomiast przyczynia się do ostatecznego rezultatu, jeśli byli to odpowiedni kandydaci, a więc jeśli wcześniej potrafiiono do nich dotrzeć.

Rysunek 1.1. Czynniki skuteczności rekrutacji



Źródło: Opracowanie własne.

Popularne wyobrażenie dotyczące przebiegu rekrutacji obejmuje najczęściej następujące etapy:

- ogłoszenie,
- sporządzenie i przesłanie przez kandydata aplikacji,
- selekcja aplikacji przez rekruterów,
- rozmowy kwalifikacyjne,
- wybór kandydata.

Wyobrażenie to wynika z percepcji procesu rekrutacji przez kandydatów. Obejmuje bowiem te elementy procesu, w których uczestniczą kandydaci lub które są przed nimi ujawniane. Tymczasem w praktyce skomplikowany proces rekrutacyjny obejmuje rów-

niez kilka niezwykle ważnych etapów niewidocznych z reguły dla kandydatów, które jednak mają niezwykle istotne znaczenie dla skuteczności przebiegu tego procesu.

Są to tym samym również bardzo ważne działania specjalistów zajmujących się rekrutacją.

Tymczasem uważne przyjrzenie się schematowi zamieszczone-
mu na rysunku 1.2 pozwala dostrzec w nim wspomniane wcześniej
4 grupy czynników – ogniwa lub **etapy działań rekrutacyjno-selekcyjnych**:

- **etap I:** rozpoznanie potrzeb, a następnie określenie wymagań wobec kandydata – etap wstępny rekrutacji polegający na wytyczeniu celu, kierunku działania. Zwykle umyka uwadze tych, którzy chcą zatrudniać pracowników;
- **etap II:** dotarcie do właściwych kandydatów – etap utożsamiany często z rekrutacją w wąskim znaczeniu, tj. z pozyskiwaniem lub docieraniem do kandydatów;
- **etap III:** ocena przydatności kandydatów – etap określane często jako selekcja, a obejmujący również badanie i ocenę kandydatów. Stanowi podstawę dokonania wyboru, czyli selekcji najodpowiedniejszych kandydatów na dane stanowisko;
- **etap IV:** decyzja o wyborze właściwego kandydata – etap o niedocenionym znaczeniu, podobnie jak etap I przygotowawczy.

Każdemu z wymienionych wyżej etapów procesu odpowiadają specyficzne dla niego procedury działania, metody, techniki i narzędzia, wypracowane przez lata doświadczeń rekrutacyjnych oraz nawiązujące często do zdobyczy różnych dziedzin nauki, zwłaszcza psychologii.

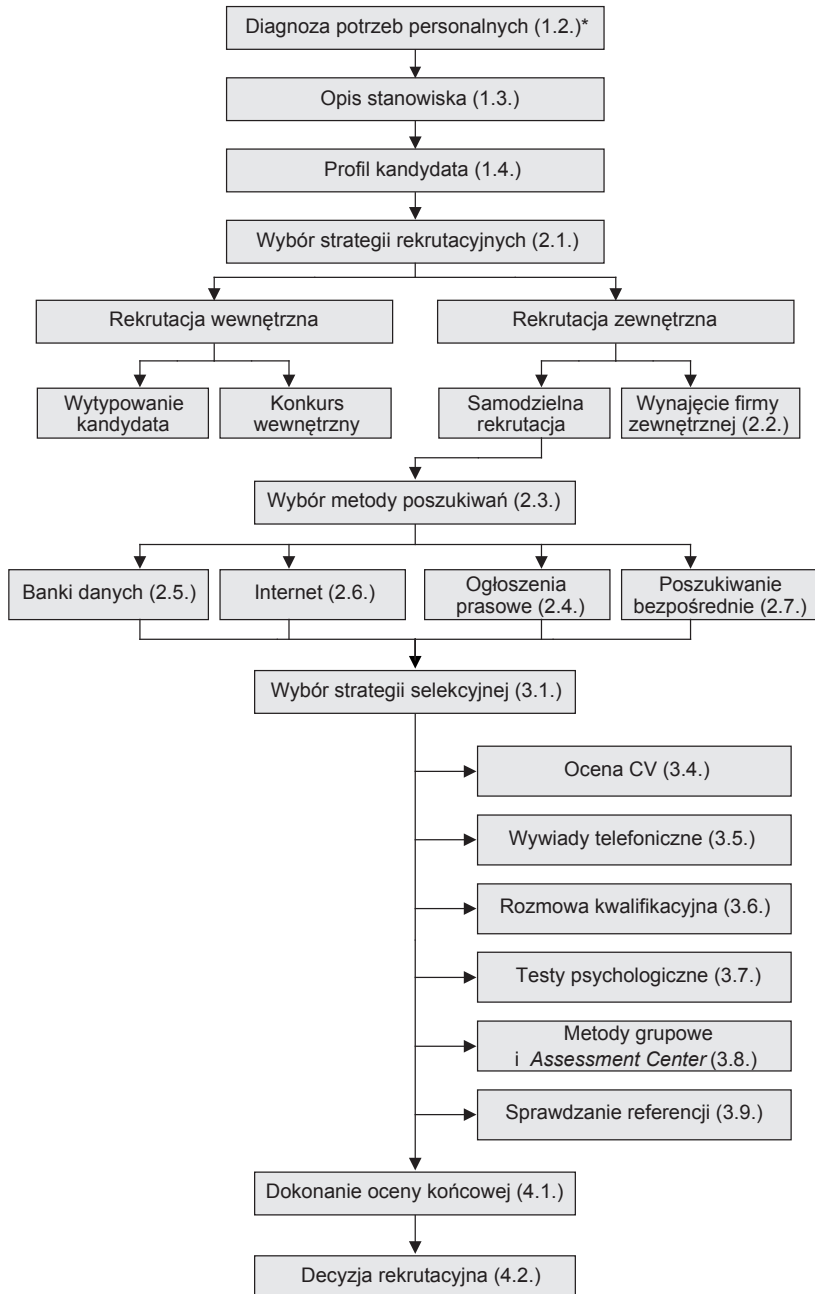
Szczegółowe przedstawienie powyższych etapów pozwoli ująć w postaci graficznej wszystkie istotne elementy działań rekrutacyjno-selekcyjnych oraz ich wzajemne relacje (zob. rys. 1.2).

Schemat obejmuje:

- 1) **etap wstępny**, poprzedzający właściwą rekrutację, na który składają się:
 - diagnoza potrzeb personalnych w firmie,
 - opis stanowiska pracy,
 - sporządzenie profilu kandydata;
- 2) **etap właściwej rekrutacji** (pozyskiwanie kandydatów), w którym zostały wyróżnione:
 - rekrutacja wewnętrzna, mogąca przebiegać pod postacią:
 - wytypowania kandydatów,
 - konkursu wewnętrznego;
 - rekrutacja zewnętrzna, w której można wykorzystać m.in.:
 - ogłoszenia rekrutacyjne,

- bank danych o kandydatach,
 - Internet (serwisy społecznościowe),
 - poszukiwania bezpośrednie,
 - zewnętrzną firmę rekrutacyjną;
- 3) **etap działań selekcyjnych**, który obejmuje:
- wybór strategii i kryteriów selekcyjnych,
 - wybór metody selekcyjnej (jednej lub kilku):
 - analizę CV,
 - wywiad telefoniczny,
 - rozmowę telefoniczną,
 - rozmowę kwalifikacyjną (bezpośrednią lub wideokonferencję)
 - testy,
 - metody grupowe i *Assessment Center*,
 - sprawdzanie referencji;
- 4) **etap końcowy**, na który składają się:
- dokonanie końcowej oceny i porównania kandydatów,
 - podjęcie ostatecznej decyzji.

Rysunek 1.2. Schemat działań rekrutacyjnych



*Przedstawiony na rysunku 1.2 schemat przebiegu rekrutacji i selekcji stanowi rodzaj graficznego spisu treści niniejszej książki. Przy nazwie każdego elementu schematu jest zamieszczony numer rozdziału, w którym można znaleźć jego rozwinięcie.

Źródło: Opracowanie własne.

Jeśli przyrzeć się uważnie wymienionym powyżej elementom, łatwo można zauważyć, że zawierają się w nich zarówno działania popularne i powszechnie stosowane, jak i takie, po które rzadziej sięga się w praktyce.

Warto przede wszystkim zwrócić szczególną uwagę na etap wstępny, od którego w dużym stopniu zależy sens i skuteczność dalszych działań. Jeżeli potrzeby personalne firmy nie zostaną właściwie zdiagnozowane i precyzyjnie określone, w postaci wymagań wobec kandydatów, trudno będzie racjonalnie kierować rekrutacją.

Bardzo istotny, a równie często niedoceniany, jest etap ostatni, obejmujący końcową ocenę kandydatów i podjęcie ostatecznej decyzji rekrutacyjnej. Nawet jeśli dotarliśmy do właściwych kandydatów i posłużyliśmy się należycie odpowiednimi narzędziami selekcyjnymi, to przecież zasadniczą kwestią jest, czy i jaki potrafimy zrobić użytek z zebranych w ten sposób informacji, a więc czy potrafimy dokonać ich syntezy i interpretacji.

1.2. Diagnoza potrzeb personalnych

W praktyce bardzo często niedoceniane lub zaniedbywane jest dokładne zbadanie i określenie potrzeb kadrowych przed przystąpieniem do działań rekrutacyjnych. Chodzi tu nie tylko o to, aby określić, jacy kandydaci będą przedmiotem naszego ewentualnego zainteresowania. Przede wszystkim należy stwierdzić, jaką naturę ma problem firmy w danym przypadku i jakimi sposobami najlepiej można go rozwiązać. Nie zawsze najlepszym lekarstwem na problem firmy musi być zatrudnianie nowych pracowników.

Najprościej rzecz można ująć w postaci pytania:

CZY i JAKIE stanowisko należy obsadzić?

Proszę zwrócić uwagę, że pytanie to dotyczy zarówno tego, jakie stanowiska należy ewentualnie obsadzić, jak i tego, czy rekrutacja w danym wypadku jest w ogóle konieczna? Diagnozując potrzeby personalne firmy, musimy bowiem zadać sobie pytanie o to, czy osiągnięcie celów firmy rzeczywiście wymaga istnienia danego lub stworzenia nowego stanowiska pracy.

Sprawa jest lub wydaje się prostsza, gdy w grę wchodzi obsadzenie już istniejącego, wakującego stanowiska. Więcej wahań możemy mieć, gdy potrzebne jest zaprojektowanie nowego stanowiska, określenie właściwego dla niego zakresu obowiązków i stworzenie od podstaw zestawu kryteriów kwalifikowania kandydatów.

Niezależnie od tego, z którym z tych dwu przypadków mamy do czynienia, warto rozpocząć od analizy pozwalającej stwierdzić, czy istnienie danego stanowiska jest niezbędne i uzasadnione ekonomicznie. Podkreślmy to wyraźnie: także i wtedy, kiedy zajmujemy się już istniejącym stanowiskiem pracy, warto jest zbadać, czy jego istnienie w obecnym kształcie jest najlepszym rozwiązaniem potrzeb kadrowych firmy.

Kwestie, które należy rozpatrzyć na wstępie, podczas procesu rekrutacji:

1) **co ma być zadaniem osoby zatrudnionej na danym (nowym) stanowisku, tj.:**

- co konkretnie dana osoba ma robić, jakie cele osiągać lub pomagać osiągać, kto jeszcze w firmie realizuje podobne cele,
- ile czasu dziennie, tygodniowo, miesięcznie, rocznie może zajmując wykonywanie tych prac,
- w którym miejscu struktury organizacyjnej (komórce, dziale) stanowisko ma być zlokalizowane?

Analiza sytuacji może wykazać, że cele, o które chodzi w przypadku danego stanowiska, są już w firmie realizowane przez inne komórki organizacyjne albo że dla lepszego funkcjonowania firmy stanowisko to należy przesunąć w różnie od dotychczasowego miejsce w strukturze organizacyjnej – do innego działu w górę (by zwiększyć związane z nim możliwości decyzyjne) lub w dół w hierarchii organizacyjnej firmy (by podporządkować innej jednostce);

2) **czy do wykonania zadań potrzebna jest praca w wymiarze całego, oddzielnego etatu?**

Może się okazać, że wystarczy:

- część etatu, kiedy obowiązki mają być wykonywane stale, ale nie wymagają ośmiu godzin pracy dziennie;
- umowa-zlecenie, kiedy praca, która ma być wykonana, ma charakter zadania ograniczonego w czasie; skończy się, gdy zadanie zostanie zrealizowane;
- *outsourcing*, czyli powierzenie wykonania pracy zewnętrznej, wyspecjalizowanej firmie (np. prowadzenie księgowości w małych firmach);
- praca w godzinach nadliczbowych wykonywana przez osoby już zatrudnione w firmie – unikniemy w ten sposób kosztów zatrudnienia i szkolenia osób, a pracownicy firmy zyskają możliwość dodatkowych zarobków;
- rozdzielanie funkcji na mniejsze zadania i przydzielanie ich dodatkowo osobom już zatrudnionym (np. zlecenie sekretar-

ce kontaktów z klientem czy powierzenie księgowej obowiązku wystawiania faktur);

3) **czy względy ekonomiczne uzasadniają istnienie danego stanowiska pracy, a w szczególności:**

- jaki będzie całkowity koszt funkcjonowania danego stanowiska pracy?

(kalkulacja powinna objąć nie tylko pensję z narzutami, przewidzianą dla danej funkcji w organizacji, lecz także koszty rekrutacji, szkolenia, dodatkowych świadczeń oraz koszty biurowe i narzuty na koszty ogólne);

- jakie są oczekiwania finansowe kandydatów?
(jaka jest sytuacja na rynku pracy? Czy kandydatów na takie stanowisko łatwo znaleźć oraz jakie są ich przeciętne oczekiwania finansowe?);

- jakie byłyby alternatywne koszty rekrutacji?
(czasem wyszkolenie awansowanych osób z wewnątrz lub reorganizacja, choć pociągają za sobą pewne koszty, są nieporównywalnie bardziej opłacalne);

- jaka jest ekonomiczna wartość skutecznego działania na danym stanowisku z punktu widzenia firmy?

(pod uwagę bierze się ewentualne straty wynikające z nieobsadzenia lub błędnego obsadzenia danego stanowiska albo korzyści, jakich może przysporzyć firmie zatrudnienie wybitnego specjalisty).

Nikomu nie trzeba udowadniać, jakie szkody dla przedsiębiorstwa mogą wynikać z nieudolnej pracy głównego księgowego albo radcy prawnego. Trudno sobie również wyobrazić, aby firma mogła przez dłuższy czas działać bez uszczerbku, jeśli pozostają w niej nieobsadzone kluczowe stanowiska.

O wiele trudniej jest oszacować ewentualne korzyści, których przysporzyć by mogło pozyskanie do pracy wybitnych w swojej dziedzinie specjalistów;

4) **jaka jest ogólna strategia personalna firmy?**

Dokonując diagnozy potrzeb personalnych, musimy również brać pod uwagę przyjętą przez firmę strategię działania. Odwołując się do najprostszego podziału, możemy mówić o strategiach nastawionych na:

- rozwój,
- stabilizację (obronę pozycji),
- defensywę (redukcję kosztów działania).

W przypadku **nastawienia na rozwój** firma będzie gotowa zwiększać stan zatrudnienia, sięgać po nowych specjalistów, inwestować w potencjał pracowniczy. Ważne będzie dla niej nie tylko

trafne, lecz także szybkie rekrutowanie nowych pracowników. Celem firmy jest bowiem ekspansja, wzrost i zwiększenie przewagi nad konkurencją.

Firma, której strategią jest **trwanie i zachowanie stanu posiadania**, będzie działać ostrożnie, z wyraźną preferencją poszukiwania i wykorzystywania istniejących w firmie wewnętrznych zasobów.

Firma, której strategia ma **charakter obronny** dąży raczej do redukcji niż do wzrostu zatrudnienia, a jej działalność rekrutacyjna ma na celu jedynie zapewnienie możliwości funkcjonowania firmy w sposób najbardziej oszczędny. Jeśli więc zatrudnia ludzi, to raczej w przypadkach konieczności zapełnienia wakatów na kluczowych stanowiskach oraz ewentualnej wymiany pracowników na tańszych – młodszych, o krótszym stażu i niższych kwalifikacjach.

Przeprowadzona według przedstawionych 4 kroków diagnoza potrzeb firmy może prowadzić do następujących rezultatów:

- 1) uznanie, że rozwiązanie problemu firmy może dokonać się bez konieczności tworzenia nowych stanowisk pracy lub zatrudnienia nowych pracowników na już istniejące stanowiska;
- 2) stwierdzenie konieczności dokonania rekrutacji oraz określenie charakteru potrzeb personalnych firmy, tzn. liczby i pożądanych kwalifikacji nowych pracowników.

Potrzeba podjęcia działań rekrutacyjnych zachodzi tylko w przypadku wymienionym w punkcie drugim. Po wstępnym rozpoznaniu należy przystąpić do bardziej szczegółowego określenia charakteru potrzeb kadrowych. Ma ono postać opisu stanowiska pracy (*job description* lub *job specification*).

ZAPAMIĘTAJ

Trafna diagnoza potrzeb personalnych jest bardzo ważna z punktu widzenia ogólnego interesu firmy. Ale jest też bardzo ważna z praktycznych powodów. Źle zdiagnozowaną potrzebę trudno skutecznie zaspokoić.

1.3. Opis stanowiska

W wielu firmach istnieją gotowe **opisy stanowisk**, funkcjonujące również pod innymi nazwami: „zakres obowiązków” czy „karta stanowiska” itp. Czy należy posługiwać się tymi „gotowcami” w rekrutacji? Pokusa jest wielka, bo to i wygoda, i oszczędność czasu oraz wysiłku. No i mogłoby się wydawać nieracjonalne marnowanie trudu osób, które takie opisy wcześniej sporządzały.

Trzeba jednak zwrócić uwagę na specyfikę, jaką te dokumenty zwykle się charakteryzują. Otóż, najczęściej są one sporządzane za pomocą bardzo ogólnych i abstrakcyjnych sformułowań. Wynika to z tego, że w intencji autorów mają one mieć walor uogólnienia, a jednocześnie oficjalnego dokumentu biurowego. Niestety, ogólnikowość języka, jakim często charakteryzują się takie dokumenty, uniemożliwia lub utrudnia wykorzystanie ich w rekrutacji. Jeśli bowiem w opisie stanowiska dyrektora finansowego mamy sformułowanie *zajmuje się całokształtem zarządzania finansami w firmie*, a w opisie stanowiska głównego księgowego pisze się, że *podlega mu całość zagadnień związanych z prowadzeniem księgowości firmy*, to i w jednym, i w drugim przypadku może nam być trudno zrozumieć, jaki każda z tych dwóch ważnych osób w firmie, będzie miała udział np. w windykowaniu należności i co konkretnie w tej kwestii będzie należało do obowiązków każdej z nich.

Tabela 1.1. Przykłady opisów stanowisk

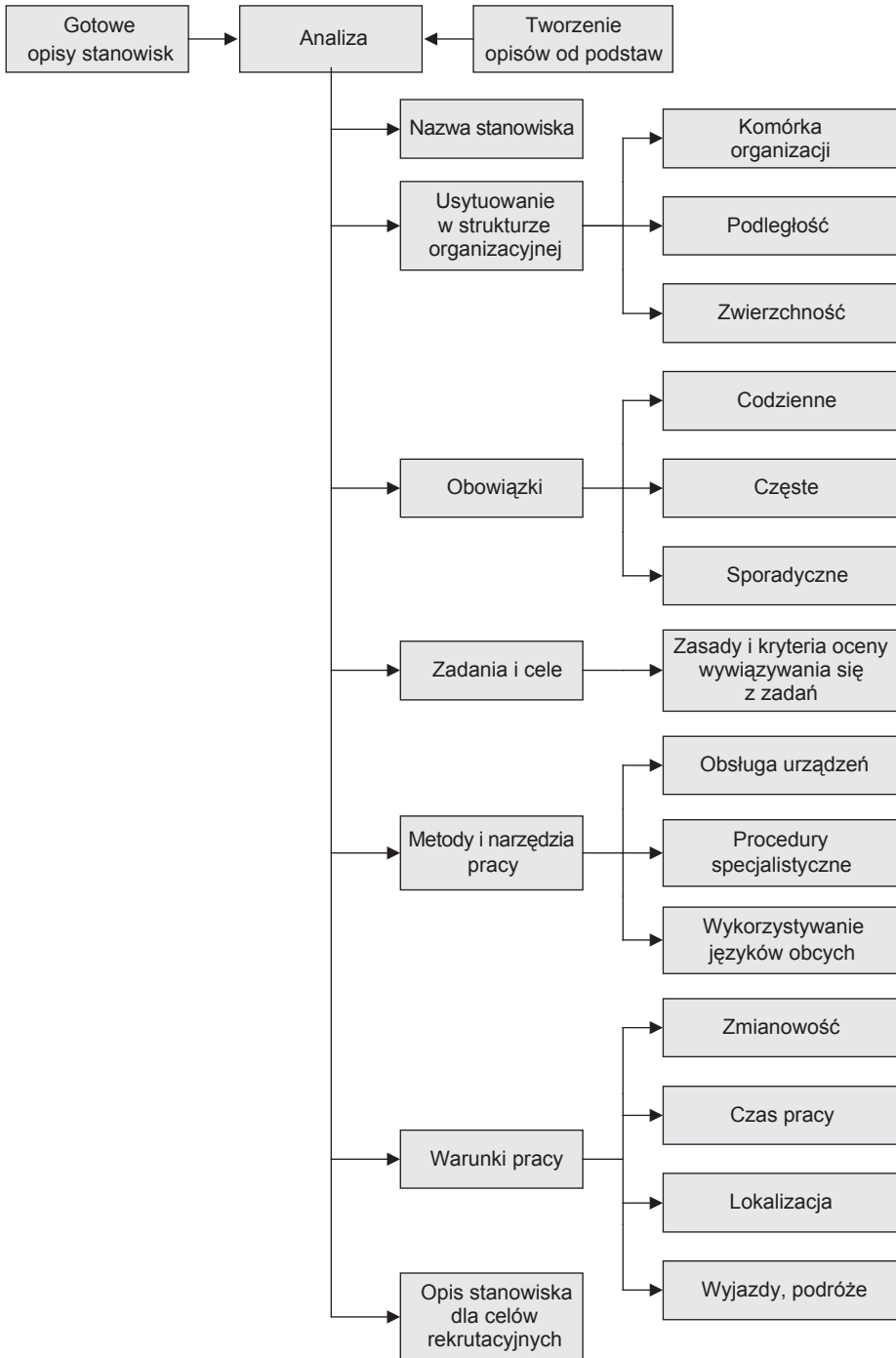
Nazwa stanowiska	Księgowy	Główny księgowy	Audytór wewnętrzny	Dyrektor finansowy
1	2	3	4	5
Komu podlega	Główny księgowy lub dyrektor naczelny (w przypadku małych firm, gdzie nie ma stanowiska głównego księgowego)	Dyrektor finansowy lub dyrektor naczelny (w przypadku braku stanowiska dyrektora finansowego)	Dyrektor naczelny (oddziału lub centrali)	Dyrektor naczelny
Kto podlega	Najczęściej nie ma osób podległych lub podlegają mu osoby na stanowiskach fakturzystów	Zespół księgowych i specjalistów (księgowy kosztów, księgowy VAT, pracownicy sekcji płac, kasjer itp.)	Najczęściej jest to stanowisko samodzielne lub z niewielkim zespołem administracyjnym	Główny księgowy, kontroler finansowy, analitycy finansowi
Zakres obowiązków	<ul style="list-style-type: none"> • prowadzenie wykonania zadań działu księgowego, zlecone przez bezpośredniego przełożonego • bieżące prowadzenie kontroli finansowo-księgowej, np. sprawdzanie prawidłowości sporządzenia napływających dokumentów 	<ul style="list-style-type: none"> • opracowanie planu kont • bieżąca kontrola nad dekretnowaniem i wprowadzaniem danych do systemu księgowego 	<ul style="list-style-type: none"> • opracowanie i weryfikacja systemu obiegu dokumentów finansowo-księgowych • wrywkowa ocena przeprowadzanych transakcji 	<ul style="list-style-type: none"> • zarządzanie gotówką (lokaty bankowe, inwestycje kapitałowe) • analiza bilansu, rachunku wyników, <i>cash-flow</i> (pod kątem kondycji finansowej i rentowności)

1	2	3	4	5
	<ul style="list-style-type: none"> • prawidłowa deklaracja dokumentów • prawidłowe i terminowe prowadzenie ewidencji księgowej w zakresie powierzonego wyliczenia zadań • okresowa analiza prowadzonych kont, bieżące uzgadnianie kont • bieżąca współpraca z komórkami merytorycznymi • terminowe realizowanie zobowiązań i windykacja należności • należyte przechowywanie i zabezpieczanie dokumentów księgowych, zgodnie z obowiązującymi przepisami w tym zakresie 	<ul style="list-style-type: none"> • opracowanie tabeli amortyzacyjnych środków trwałych • opracowanie ewidencji majątku trwałego • odpowiedzialność za poprawność deklaracji podatkowych CIT-2, akcyza i ZUS • rozliczanie kosztów w firmie • sporządzanie sprawozdań finansowych: bilans, rachunek wyników (w przypadku braku dyrektora finansowego także <i>cash-flow</i>) • współpraca z Urzędem Skarbowym, ZUS i biegłym rewidentem (firmą audytorską) • nadzór nad księgowością wynagrodzeń (rachuba) 	<ul style="list-style-type: none"> • ocena poprawności ujęcia finansowo-księgowego dokonanych transakcji • ocena poprawności dokumentacji finansowo-księgowej • weryfikacja zapisów CIT-8, PIT-4, VAT, pod kątem zgodności z ustawą o rachunkowości • opracowanie względnie ocenianie już stworzonych procedur księgowych 	<ul style="list-style-type: none"> • współpraca z bankami • współpraca i raportowanie do Komisji Papierów Wartościowych (w przypadku spółek giełdowych) • nadzór nad pionem księgowym • raportowanie do Zarządu i Rady Nadzorczej <p>W przypadku braku kontrolera finansowego do obowiązków dyrektora finansowego dodatkowo dochodzi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • analiza kosztów (ustalenie centrów kosztowych i badanie struktury kosztów) • ustalanie i ocena metod kalkulacji • sporządzanie budżetu i analiza jego wykonania • prognozowanie finansowe

Źródło: Krzemiński (1998).

Niezależnie od decyzji: poprzestać na istniejących opisach czy stworzyć własne, należy pamiętać, że istniejące w firmie opisy stanowisk są źródłem bardzo cennych informacji i warto je zawsze uważnie i wnikliwie przeanalizować pod kątem czynności i konkretnych zadań wykonywanych przez osoby na tych stanowiskach.

Rysunek 1.3. Postępowanie przy tworzeniu opisu stanowiska do celów rekrutacyjnych



Źródło: Opracowanie własne.

1.3.1. Nazwa stanowiska

Nazwa funkcji lub **stanowiska** zawiera bardzo istotne informacje. Możemy się z niej dowiedzieć wiele o obowiązkach, uprawnieniach, usytuowaniu danego stanowiska w strukturze, jego randze i relacjach, w jakich pozostaje ono do osób pełniących inne ważne funkcje w organizacji lub w kontaktach zewnętrznych.

Przykładem może tutaj być nazwa stanowiska osoby odpowiedzialnej za całość spraw personalnych. Stanowisko to, w różnych firmach, może się nazywać:

- dyrektor (zastępca dyrektora) ds.:
 - kadrowych,
 - personalnych,
 - zarządzania zasobami ludzkimi;
- główny specjalista ds.:
 - kadr,
 - personalnych,
 - zarządzania zasobami ludzkimi;
- kierownik działu:
 - kadr,
 - personalnego,
 - zasobów ludzkich.

Dyrektor (zastępca dyrektora) do spraw to osoba, która najczęściej podlega wyłącznie dyrektorowi naczelnemu (prezesowi oraz członkom zarządu). Jest równa, pod względem statusu, innym wicedyrektorom, np. ds. finansowych, handlowych czy produkcji. Jeśli szef pionu personalnego w danej firmie ma stanowisko zastępcy dyrektora naczelnego, najczęściej wiąże się to z jego udziałem w podejmowaniu strategicznych decyzji.

Kierownicy niższego szczebla podlegają funkcjonalnie dyrektorom swoich pionów, ale jednocześnie hierarchicznie są podporządkowani wszystkim wicedyrektorom, a więc także zastępcy dyrektora ds. personalnych (rys. 1.4).

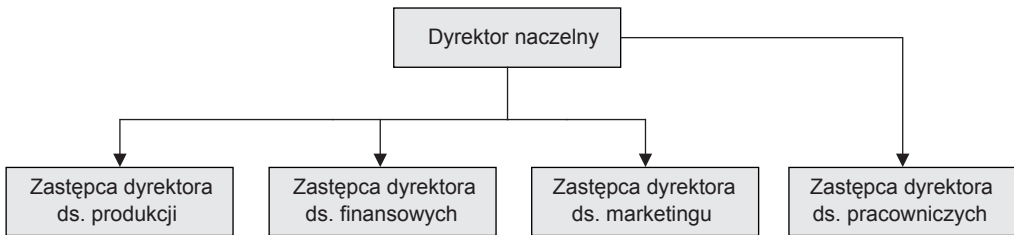
Rysunek 1.4. Przykład umiejscowienia w strukturze organizacyjnej firmy stanowiska zastępcy dyrektora ds. personalnych



Źródło: Opracowanie własne.

Jeśli stanowisko szefa pionu personalnego przyjmuje nazwę **głównego specjalisty do spraw** (rys. 1.5), najczęściej oznacza to wyłączenie pionu ze struktury podległości i podporządkowanie go wyłącznie dyrektorowi naczelnemu. W ten sposób także pracownicy pionu personalnego nie podlegają zastępcom dyrektora naczelnego, ale kierownicy innych, poza personalnym, pionów nie podlegają szefowi pionu kadr, a tylko z nim współpracują lub są przez niego obsługiwani.

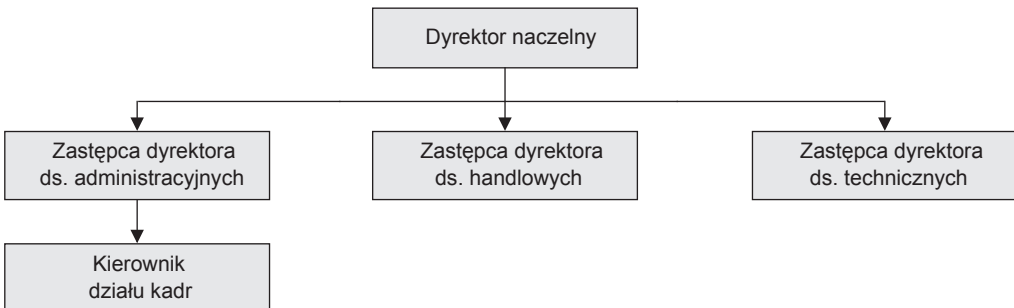
Rysunek 1.5. Przykład umiejscowienia w strukturze organizacyjnej firmy stanowiska głównego specjalisty ds. pracowniczych



Źródło: Opracowanie własne.

Kierownik działu (rys. 1.6) to osoba z poziomu zarządzania średniego szczebla, możemy więc domyślać się, że podlegają jej sprawy operacyjne, a kwestie strategiczne są w rękach kierownictwa wyższego szczebla. Jeśli szef pionu personalnego ma rangę kierownika działu, oznacza to najczęściej, że jego zadaniem jest wyłącznie obsługa kadrowo-administracyjna innych działów od strony kadrowej.

Rysunek 1.6. Przykład umiejscowienia w strukturze organizacyjnej firmy stanowiska kierownika działu kadr



Źródło: Opracowanie własne.

Z kolei drugi człon nazwy stanowiska powinien ułatwić nam zrozumienie zakresu merytorycznego obowiązków. Słowo **kadry** może (choć nie musi) wskazywać, że funkcja, ponieważ opatrzona tradycyjną nazwą, traktowana jest w firmie w sposób tradycyjny. Osobie takiej podlegają głównie sprawy związane z prowadzeniem dokumentacji zatrudnienia w firmie.

Określenie „**do spraw pracowniczych**” oznacza najczęściej, że do zadań danej osoby należą nie tylko sprawy kadrowe, lecz także inne związane z pracownikami, np. socjalne, bhp, nadzór nad działaniem zakładowych stołówek czy ośrodków wczasowych.

Gdy napotykamy nazwę „**personalny**”, możemy podejrzewać to samo albo też domyślać się, że kwestie personelu w danej firmie traktowane są szerzej. Do obowiązków szefa takiego pionu i działu personalnego mogą należeć także sprawy rekrutacji, szkoleń i kontakty ze związkami zawodowymi.

Jeśli funkcja określona jest słowami „**zarządzanie zasobami ludzkimi**”, możemy być pewni, że jest ona rozumiana nowocześnie i szeroko. Do obowiązków osoby ją sprawującej mogą należeć nie tylko sprawy kadrowe, lecz także rekrutacja, szkolenia i rozwój pracowników oraz konstruowanie i wdrażanie rozmaitych rozwiązań zwiększających efektywność zarządzania ludźmi w firmie, takich jak: systemy ocen okresowych lub systemy motywacyjne.

Nazwa stanowiska jest ważną wskazówką. Jednak może ona mocno wprowadzić w błąd przez pewne, nazbyt oczywiste skojarzenia. Na przykład zakresy obowiązków dyrektorów finansowych w różnych firmach mogą się zasadniczo różnić. Podczas gdy w jednej firmie będzie on odpowiedzialny po prostu za funkcjonowanie działu księgowego oraz podstawową analitykę ekonomiczną, w innej firmie będzie odpowiedzialny za pozyskiwanie źródeł finansowania działalności firmy, negocjowanie finansowej strony kontraktów z klientami albo np. za inwestycje finansowe firmy. W tym przypadku sama nazwa stanowiska niewiele nam powie, a czasem może nawet zdezorientować.

1.3.2. Miejsce w strukturze organizacyjnej

Drugą ważną czynnością w analizie i opisie stanowiska pracy jest **zlokalizowanie go w strukturze organizacyjnej firmy**.

Na przykład: stanowisko głównego księgowego w strukturze dużej firmy może być zlokalizowane jak na rysunku 1.7. W takim przypadku główny księgowy jest osobą podlegającą jedynie dyrektorowi naczelnemu, ma więc rangę równorzędną do innych zastępców dy-