

NARZĘDZIA DOBORU KADR I ICH KONSTRUOWANIE. OCENA PRACOWNICZA..

Kiliam Kaimer

Uniwersytet Wrocławski

Instytut Dziennikarstwa i Komunikacji
Społecznej



Przedsiębiorczość

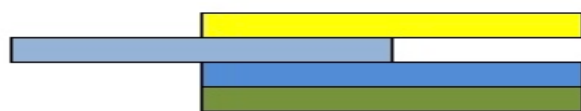
Praca – biznes – kariera

Projekt realizowany jest przez Wydział Filologiczny UW

ISTOTA I ZNACZENIE DOBORU KADR

- ▶ *Doborem kadr nazywamy zbiór działań prowadzących do właściwej obsady wakujących stanowisk pracy, w celu zapewnienia ciągłego i sprawnego funkcjonowania organizacji [Armstrong, 2000; Caccio, 1989]*

ISTOTA I ZNACZENIE DOBORU KADR



Kwalifikacje pracownika



Profil kwalifikacyjny stanowiska

METODY DOBORU

WPŁYW NA WYBÓR KONKRETNEJ METODY DOBORU, CZYLI SPOSOBU PODEJŚCIA FIRMY DO OBSADY WAKUJĄCYCH STANOWISK MAJĄ TAKIE CZYNNIKI JAK :

- ▶ STRATEGIA OGÓLNA I STRATEGIA PERSONALNA
- ▶ POTRZEBY WEWNĘTRZNE (RODZAJ STANOWISKA, SZCZEBEL HIERARCHICZNY)
- ▶ RYNEK PRACY (NP.;STOPA BEZROBOCIA NA LOKALNYM RYNKU PRACY)
- ▶ TURBULENCJA OTOCZENIA, INNOWACYJNOŚĆ FIRMY
- ▶ FAZA ROZWOJU FIRMY
- ▶ TRADYCJA
- ▶ KWALIFIKACJE OSÓB ODPOWIEDZIALNYCH ZA DOBÓR W FIRMIE
- ▶ RODZAJ KULTURY ORGANIZACYJNEJ I ROZWIĄZAŃ W SYSTEMIE MOTYWACYJNYM

METODY DOBORU

KRYTERIUM WYRÓŻNIENIA DANEJ METODY

Jawność zasad i kryteriów wyboru kandydatów

Rodzaj rynku pracy

Rodzaj źródeł rekrutacji

Bieżące potrzeby kadrowe

CHARAKTERYSTYKA POSZCZEGÓLNYCH METOD DOBORU

OTWARTA: kandydat jest podmiotem, który sam decyduje o przystąpieniu do procedury doboru, istnieje jawność zasad i kryteriów wyboru kandydatów.

ZAMKNIĘTA: brak znajomości przez kandydatów kryteriów merytorycznych wyboru oraz jawność zasad, występuje element uzgodnień między decydentami

WEWNĘTRZNA: kandydaci do zatrudnienia są pracownikami danej firmy

ZEWNĘTRZNA: poszukuje się kandydatów na zewnątrz organizacji

NISZOWA: firma chce zatrudnić pracownika o dokładnie wyspecjalizowanych kwalifikacjach szczegółowych (do konkretnych czynności, urzędzeń, procedur) dotarcie do konkretnego segmentu rynku pracy

OGÓLNA: firma stara się znaleźć pracownika w danym zawodzie, danej specjalności, firma odnosi się do ogólnego wizerunku danej profesji na rynku pracy

AKTYWNA: firma jest podmiotem inspirującym poszukiwania kandydatów do pracy

BIERNA: kandydaci sami się zgłaszają nawet bez wyraźnej potrzeby zatrudnienia ze strony organizacji, zbieranie informacji do baz danych odbywa się w celu wykorzystania ich w okresie późniejszym bądź też mamy do czynienia z outsourcingiem procedury doboru

POTENCJALNE WADY I ZALETY DOBORU ZEWNĘTRZNEGO I WEWNĘTRZNEGO

Z
A
L
E
T
Y

DOBÓR ZEWNĘTRZNY

- Szerokie pole wyboru, kandydaci „bez przeszłości”
- Realizacja potrzeby zatrudnienia nowego rodzaju specjalisty, nowe kwalifikacje, świeże spojrzenie na firmę
- Mniejszy konflikt pomiędzy zatrudnionymi, rozładuje napięcia
- Nowe postawy, kultura, styl pracy ”kometa kadrowa”, brak uwikłania się w stosunki nieformalne
- Zatrudniany według rzeczywistych potrzeb a nie po to, by komuś dać pracę
- Szansa zmiany charakteru firmy

W
A
D
Y

- Znaczne koszty
- Duże ryzyko błędu, trudno rozpoznać rzeczywisty potencjał kandydata
- Trudność z adaptacją, możliwość wystąpienia braku współpracy z osobami już zatrudnionymi, które miały być na danym stanowisku
- Duża fluktuacja, ewentualne zwolnienia innych pracowników
- Wymaga dłuższego czasu by pracownik zaczął efektywnie pracować
- Blokowanie awansu pracownikom wewnętrznym

DOBÓR WEWNĘTRZNY

- Znany jest pracownik, jego wady i zalety, sposób pracy
- Awans wewnętrzny wpływa motywująco, podnosi morale, daje sygnał do rozwoju dla pracowników
- Niskie koszty procedury, krótszy czas podjęcia pracy na stanowisku
- Nie zwiększa się liczba zatrudnionych
- Znana dotychczasowa ocena pracownika, łatwość w oszacowaniu jego rzeczywistego potencjału zawodowego
- Wywołuje lojalność do firmy i przywiązanie
- Kierownicy mogą być uprzedzeni do tych osób, błędy w ocenie przydatności pracownika
- Zawężenie wyboru do aktualnego potencjału kadrowego i niemożność wprowadzenia zmian na szerszą skalę
- Zakłócone stosunki pracy, zawiść, kultywowane stare nawyki doświadczenia i błędy
- Powstawanie klik
- Brak rozwoju – „zaślepienie zakładem”
- Brak autorytetu formalnego nowego szefa
- Duże koszty szkoleń

ELASTYCZNE FORMY ZATRUDNIENIA

UMOWA O PRACĘ

- ▶ *NAWIĄZANIE STOSUNKU PRACY O CECHACH PRACY PODPORZĄDKOWANEJ, OKRESLAJĄCEJ KIEROWNICTWO, RODZAJ PRACY, CZAS I MIEJSCE JEJ WYKONYWANIA*

UMOWA CZASOWA

RODZAJ STAŁEJ LUB CZASOWEJ WSPÓŁPRACY MIĘDZY OSOBĄ FIZYCZNĄ A PODMIOTEM GOSPODARCZYM, POZWALAJĄCY NA BARDZIEJ SWOBODNE KSZTAŁTOWANIE CZASU PRACY, WYNAGRODZENIA, ALOKACJI KOMPETENCJI ORGANIZACYJNYCH I PODZIAŁU OBOWIĄZKÓW. DAJE WIĘKSZĄ SWOBODĘ W KSZTAŁTOWANIU STRATEGII ZATRUDNIENIA ORAZ UELASTYCZNIENIE ZARZĄDZANIA KOSZTAMI PRACY

ELASTYCZNE FORMY ZATRUDNIENIA

D
L
A

O
R
G
A
N
I
Z
A
C
J
I

MOCNE STRONY

- NIŻSZE KOSZTY ZATRUDNIENIA
- MINIMALIZACJA KOSZTÓW ŚWIADCZEŃ PRACOWNICZYCH
- NIŻSZY POZIOM NAKŁADÓW FIN. NA DOBÓR I ROZWÓJ PRACOWNIKÓW
- MNIEJSZY KOSZT ADAPTACJI MIEJSCA PRACY
- ELASTYCZNOŚĆ ROZWIĄZANIA STOSUNKU PRACY
- SZYBKOŚĆ DOSTOSOWANIA POZIOMU ZATRUDNIENIA DO WYMOGÓW RYNKU
- OPTYMALIZACJA WYKORZYSTANIA CZASU I POTENCJAŁU PRACOWNIKA DO KONKRETNÝCH ZADAŃ
- SZYBSZE I ELASTYCZNE REAGOWANIE W SYTUACJACH KRYZYSOWYCH , ZAŁAMAŃ RYNKU
- BEZPROBLEMOWA REDUKCJA POZIOMU ZATRUDNIENIA
- SZANSA NA SZYBSZĄ DYWERSYFIKACJĘ STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ

SŁABE STRONY

- BRAK ZWIĄZKU EMOCJONALNEGO PRACOWNIKA Z ORGANIZACJĄ
- NIŻSZY POZIOM LOJALNOŚCI I UTOŻSAMIANIA SIĘ ZATRUDNIONYCH Z FIRMA
- SPADEK ZNACZENIA ZARZĄDZANIA PRZEZ KULTURĘ ORGANIZACYJNĄ
- KŁOPOTY KOMUNIKACYJNE ORAZ TRUDNOŚCI Z PRZEPIŁYWEM INFORMACJI
- KONFLIKTY ZE STAŁYMI PRACOWNIKAMI FIRMY
- POTENCJALNE KŁOPOTY Z TERMINOWOŚCIĄ I JAKOŚCIĄ WYKONYWANEJ PRACY
- WYŻSZY POZIOM KONTROLI I NADZORU NAD PRACOWNIKAMI CZASOWYMI
- PROBLEMY ORGANIZACYJNE I CYKLICZNE KOSZTY SZKOLEŃ PRACOWNIKÓW W KONTEKŚCIE WYMOGÓW STANOWISKA
- OGRANICZONY OBSZAR ZAWODOWY ZASTOSOWAŃ PRACOWNIKÓW CZASOWYCH

ELASTYCZNE FORMY ZATRUDNIENIA

D
L
A

P
R
A
C
O
W
N
I
K
A

MOCNE STRONY

- HARMONIJNE POŁĄCZENIE ŻYCIA OSOBISTEGO Z WYMOGAMI PRACY
- SZANSA NA ZNALEZIENIE PRACY OSÓB, KTÓRE NIE MOGĄ PODEJMOWAĆ PRACY NA PEŁNY ETAT
- DYWERSYFIKACJA MIEJSC PORACY
- MOŻLIWOŚĆ WYKONYWANIA PRAC U RÓŻNYCH PRACODAWCÓW
- SZANSA NA ROZWÓJ W WIELU KIERUNKACH ZAWODOWYCH ALBO MOŻLIWOŚCI SPECJALIZACJI
- RÓZNORODNOŚĆ ŚRODOWISK PRACY PRZECIWDZIAŁA MONOTONII ZAWODOWEJ
- SKUTECZNE NARZĘDZIE PRZECIWDZIAŁANIA BEZROBOCIU
- SZANSA NA REAKTYWACJĘ ZAWODOWĄ W PRZYPADKU OSÓB ZWALNIANYCH Z PRACY
- FILOZOFIA ŻYCIA I PRACY JAKO FREELACER

SŁABE STRONY

- BRAK PEWNOŚCI I CIĄGŁOŚCI PRACY
- WYSOKI POZIOM RYZYKA I BRAKU BEZPIECZEŃSTWA TRWAŁOŚCI DANEJ PRACY
- BRAK ŚWIADCZEŃ PRACOWNICZYCH I UREGULOWAŃ WYNIKAJĄCYCH Z KODEKSU PRACY
- NIŻSZY STATUS NA RYNKU PRACY, NISKI PRESTIŻ ZAWODU PRACOWNIKA CZASOWEGO
- POCZUCIE WYALNIENOWANIA ZAWODOWEGO, BRAK WIĘZI Z POZOSTAŁYMI WYKONAWCAMI PRACY W DANEJ ORGANIZACJI
- KONFLIKTY Z PRACOWNIKAMI DANEJ ORGANIZACJI
- WYSOKIE KOSZTY PSYCHOSPOŁECZNE
- KOSZT SAMODOSKONALENIA
- WYSOKA SAMODYSCYPLINA I OBOWIĄZKOWOŚĆ
- STRES WYNIKAJĄCY ZE ZMIENNYCH WARUNKÓW PRACY

STRUKTURA DOBORU KADR

WĄSKIE UJĘCIE

REKRUTACJA

SELEKCJA

WPROWADZENIE DO PRACY



STRUKTURA DOBORU KADR

► SZEROKIE UJĘCIE

Faza doboru	Efekt działania	Kluczowe działania
1. Przygotowanie doboru	Etap preparacji	<ul style="list-style-type: none">• Analiza pracy• Opracowanie profilu wymagań
2. Dobór właściwy	Realizacja procesu doboru	<ul style="list-style-type: none">• Działania rekrutacyjne• Proces selekcyjny• Wprowadzenie do pracy
3. Kontrola procesu doboru	Ocena skuteczności doboru	<ul style="list-style-type: none">• Ocena po okresie próbnym• Weryfikacja rzeczywistych wyników

USTALENIE BIERZĄCYCH / PRZYSZŁYCH POTRZEB KADROWYCH

Analiza stanowiska pracy.
Opis stanowiska

Profil kwalifikacyjny wymagań

Analiza ilościowo-jakościowa zatrudnienia

Ocena podaży na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy

Określenie niezbędnych form i źródeł rekrutacji

PROCES REKRUTACJI

Wybór wstępnej grupy aplikantów – wstępna analiza aplikacji

ETAP SELEKCJI, STOSOWANIE ODPOWIEDNIH METOD SELEKCJI

Decyzja zatrudnienia / określenie warunków umowy

Procedury szkoleniowe

Ocena po okresie próbnym

PEŁNOPRAWNY UCZESTNIK ORGANIZACJI

SKŁADNIKI KWALIFIKACJI

PROFIL KWALIFIKACYJNY STANOWISKA

- ▶ *Siedmiopunktowa struktura profilu kwalifikacyjnego wg. planu Aleca Rodgera - zespół cech zawodowych*

Cechy zawodowe

- Cechy fizyczne
- Osiągnięcia zawodowe
- Ogólna inteligencja
- Specjalne uwarunkowania
- Zainteresowania
- Dyspozycje psychiczne
- Okoliczności zewnętrzne

Opis cechy zawodowej

- Zdrowie, wygląd, siła fizyczna, sposób zachowania, mówienia, wiek
- Kierunek i poziom wykształcenia, kursy, doświadczenie
- Wymagania co do aspektów myślowych, intelektu, postrzegania
- Uprawnienia formalne i szczegółowe kwalifikacje danego stanowiska
- Aktywność pozazawodowa, fizyczna, hobbystyczna, artystyczna, organizacyjna
- Typ osobowości, postaw i zachowań społecznych, organizacyjnych
- Sytuacja życiowa, warunki domowe, stan rodziny

SKŁADNIKI KWALIFIKACJI

PROFIL KWALIFIKACYJNY STANOWISKA

► Profil kwalifikacyjny

Cechy zawodowe

Opis cechy zawodowej

Wiedza

Znajomość zagadnień na dany temat, (z dziedziny merytorycznej stanowiska, ekonomii, prawa, pr-u, innych)

Umiejętności

Praktyczne właściwości ukazane w działaniu (interpersonalne, rozwiązywanie problemów, negocjacyjne, obsługi urządzeń)

Cechy psychologiczne

Predyspozycje wpływające na postawy, zachowania, osobowość, temperament (np.: asertywność, samoocena, poziom potencjału intelektualnego)

Poziom doświadczenia

Gotowość do osiągnięcia w krótkim okresie założonych standardów pracy (przebieg kariery zawodowej, obycie ze środowiskiem pracy)

Wymogi formalne

Podstawowe kompetencje, uprawnienia do wykonywania danej pracy (kursy, licencje, prezencja, poziom zdrowia)

REKRUTACJA

- ▶ *SPOSÓB KOMUNIKOWANIA SIĘ ORGANIZACJI Z RYNKIEM PRACY W CELU POZYSKANIA ODPOWIEDNIEJ GRUPY KANDYDATÓW NA WAKUJĄCE STANOWISKA*

PODSTAWOWE FUNKCJE REKRUTACJI

- **INFORMACYJNA** –
- przedstawienie warunków pracy i potrzeb konkretnego zatrudnienia na właściwym rynku pracy; (wysłanie odpowiedniej informacji)
- **MOTYWACYJNA** –
- wywołanie odpowiedniego zainteresowania właściwych grup zawodowych ubieganiem się o dane stanowisko
- **PRESELEKCJI** –
- wstępna weryfikacja ofert niebędących w kręgu zainteresowań firmy i kandydatów nawet w terminie późniejszym

EFEKT KOŃCOWY – PUŁA KANDYDATÓW O CECHACH ZAWODOWYCH ZBLIŻONYCH DO WYMAGAŃ STANOWISKA

PROCES I TECHNIKI SELEKCJI

- ▶ *Selekcja jest to zespół działań mających na celu wybranie, według kryteriów efektywnej obsady danego stanowiska pracy, odpowiedniego kandydata spośród określonego zbioru osób [Listwan, 2000, s.80]*

Strategia selekcyjna – podstawowe rodzaje

Play off

(bieg przez płotki) - po każdym etapie selekcyjnym (narzędziu takim jak rozmowa, testy), jest eliminowana pewna grupa osób, których kwalifikacje zostały ocenione gorzej w stosunku do innych kandydatów.

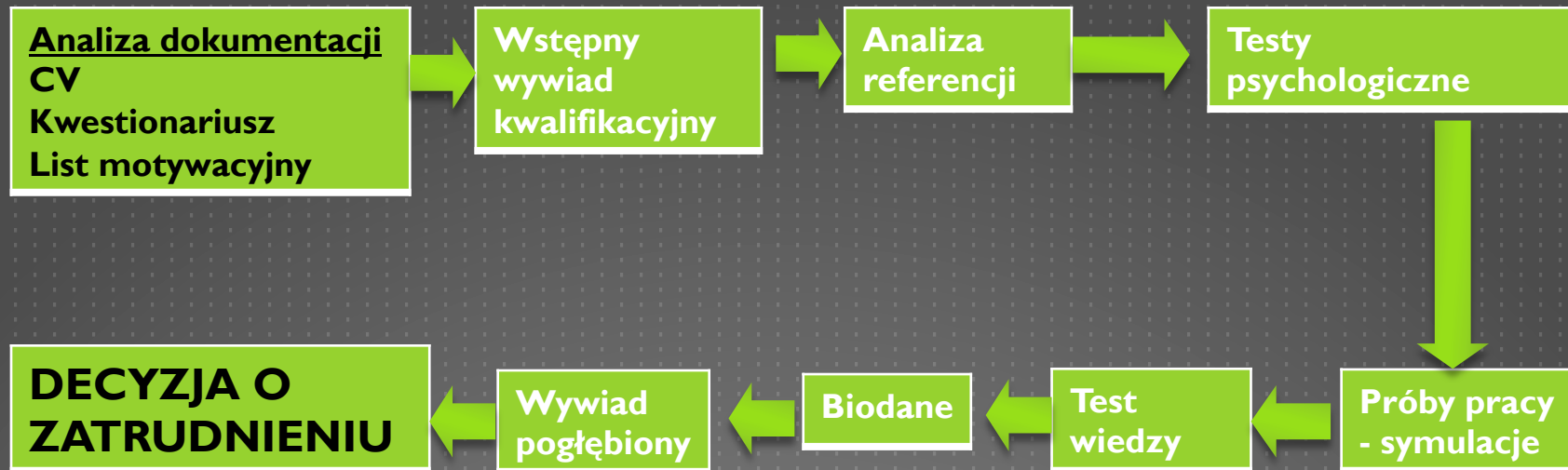
Kompensacyjna –

decyzje podejmuje się w odniesieniu do całej grupy kandydatów po przejściu wszystkich szczebli (narzędzi) selekcyjnych. Zaletą tej metody jest to, że decyzje nie są podejmowane pochopnie, można dłużej przyrzeć się kandydatom ale z drugiej strony przedłuża się procedurę selekcyjną w czasie i powoduje odłożenie decyzji zatrudnienia.

Mieszana –

do pewnego etapu jest to metoda kompensacyjna a od pewnego metoda play-off

MODEL ZŁOŻONEGO PROCESU SELEKCYJNEGO



TECHNIKI SELEKCJI

▶ APLIKACJA ZATRUDNIENIOWA I WERYFIKACJA UMIEJĘTNOŚCI DEKLARATYWNYCH

CV

LIST MOTYWACYJNY,

FORMULARZ ZGŁOSZENIOWY

ZAŚWIADCZENIA O UKOŃCZONYCH KURSACH

DYPLOMY

ŚWIADECTWA UKOŃCZENIA SZKÓŁ

CERTYFIKATY

ŚWIADECTWA PRACY

KATEGORIA A
Pasujące do profilu

KATEGORIA B
Ciekawe ale nie pasujące do profilu stanowiska (archiwizacja bądź przesłanie do innego działu)

KATEGORIA C
Niepasujące do profilu i nie mające nic ciekawego do zaoferowania

TECHNIKI SELEKCJI

- ▶ **OCENA LISTU MOTYWACYJNEGO –**
- ▶ POZIOM ASPIRACJI, SPOSOBU ARGUMENTOWANIA, SPOSOBU PRZEKONANIA DO SIEBIE
- ▶ **ANALIZA REFERENCJI :**
- ▶ polega na ich weryfikacji gdyż dobra referencja nie zawsze opisuje dobrego kandydata, bardziej mierzą „miękkie kryteria”, cechy trudno uchwytnie: zaangażowanie, solidność, odpowiedzialność, relacje między kandydatem a jego szefem w byłym miejscu pracy. Zwykle prosi się o podanie kilku źródeł informacji i sprawdza się ich wiarygodność, uzyskując dodatkowe opinie.
- ▶ **KWESTIONARIUSZ ZATRUDNIENIA:**
- ▶ pomaga w pozyskaniu odpowiedzi na pytania postawione przez firmę dotyczące najistotniejszych rzeczy. Kandydat nie może już przemilczeć pewnych faktów czy prezentować ich w sposób wybiórczy, co mogłoby pomóc manipulować informacjami przy tworzeniu własnej aplikacji (kwestionariusze na stronach www. w selekcji wstępnej)
- ▶ **WYWIAD KWALIFIKACYJNY :**
- ▶ rozmowa ukierunkowana na ocenę przydatności zawodowej. Najczęściej występująca forma techniki selekcyjnej niezależnie od wielkości firmy i cech stanowiska. W literaturze przedmiotu opisywana jako mało wiarygodna w przypadku osób niewykwalifikowanych do przeprowadzania takich wywiadów. [Armstrong, 2000, s.337; Witkowski, 1998, s.126]

TYPY WYWIADÓW



TECHNIKI SELEKCJI – TYPY WYWIADÓW

- ▶ WYWIAD USTRUKTURALIZOWANY: szczegółowo zaplanowany w przebiegu i przygotowaniu pytań – zarówno plan pytań jak i plan wzorcowych odpowiedzi.
- ▶ I. WYWIAD BEHAVIORALNY – pytania oparte na analizie pracy.
- ▶ WYWIAD SYTUACYJNY – autodiagnoza celów i intencji działań
- ▶ WYWIAD OPISU ZACHOWAŃ – poznanie zachowań kandydata w przeszłych dokonaniach zawodowych – stosowany w przypadku obejmowania identycznego stanowiska
- ▶ WYWIAD MULTIMODALNY – analiza incydentów krytycznych danego stanowiska
- ▶ WYWIAD INDYWIDUALNY – ustrukturyzowany, jedna osoba uczestnicząca, te same pytania do wszystkich kandydatów
- ▶ WYWIAD NIEOFICJALNY – rozmowa z wieloma osobami z tej samej organizacji w sposób nieformalny (rozmowa towarzyska)
- ▶ WYWIAD PANELOWY – prowadzony przez komisję w skład której wchodzi różni członkowie organizacji różnych szczebli o z góry określonych rolach.
- ▶ WYWIAD WSTĘPNY – krótka rozmowa z pracownikiem działu HR, ma na celu ustalenie oczekiwań kandydata oraz określenie oczekiwań organizacji
- ▶ WYWIAD POGŁĘBIONY- KASKADOWY – każda odpowiedź kandydata jest pogłębianą i rozszerzania
- ▶ WYWIAD KOŃCOWY – z pracownikiem działu HR, bezpośrednim przełożonym – etap konkretyzowania oferty, negocjacje warunków pracy a także przyjęcie najkorzystniejszych warunków dla organizacji
- ▶ WYWIAD SKONCENTROWANY – wąski zakres wymagań danego stanowiska. Pytania tylko w zakresie delegowania uprawnień, komunikacji, współpracy w grupie
- ▶ WYWIAD OPARTY NA KRYTERIACH – pogłębiony wywiad skoncentrowany
- ▶ WYWIAD EPIZODYCZNY – celem wywiadu jest weryfikacja kandydata i jego przydatności zawodowej w określonym zdarzeniu lub określonych okolicznościach
- ▶ WYWIAD STRESUJĄCY – sprawdzanie reakcji zachowań w warunkach silnego napięcia emocjonalnego, dużej presji
- ▶ EXIT INTERVIEW; stosowany gdy pracownik zdecyduje się na rozwiązanie stosunku pracy – cel; zatrzymanie pracownika i zdiagnozowanie skutku podjęcia decyzji