

REKRUTACJA I SELEKCJA PODSTAWĄ ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM LUDZKIM W FIRMIE

Człowiek stanowi dzisiaj największą wartość firmy. Potęgę firmy i jej konkurencyjność należy budować zaczynając od postawienia pracowników na pierwszym miejscu. Zatem, uznawane kiedyś za najcenniejsze wyznaczniki konkurencyjności, kapitał czy technologia schodzą na dalszy plan. Aktywem, który decyduje o przewadze konkurencyjnej i sukcesie firmy, jest kapitał ludzki wysokim poziomie kompetencji. Na etapie nowego rozwoju gospodarki, określanej mianem „nowej ekonomii” lub gospodarki opartej na wiedzy, ludzie stanowią najważniejszy zasób, któremu przypisuje się rolę animatora kreatora konkurencyjności¹. Przez pracowników firma dociera do klientów, a szanowani pracownicy, szanują klientów, którzy czując się docenieni pozostają wierni firmie, a to ma bezpośrednie konsekwencje w odniesieniu do sytuacji finansowej firmy i jej akcjonariuszy. Właściwe postępowanie z pracownikami jest warunkiem, aby chcieli oni uruchomić cały swój potencjał, wykazać się kreatywnością i pełnią pomysłów, a także w pełni zaangażować się w realizowane zadania. To pracownicy decydują o sukcesie firmy, z drugiej strony są oni również jej ambasadorami w otoczeniu zewnętrznym. Każdy pracownik odpowiednio zmotywowany, zadowolony ze swojej pracy, przedstawia firmę w pozytywnym świetle w bliższym i dalszym otoczeniu².

Na chwilę obecną przedsiębiorstwa muszą zmagać się z burzliwym otoczeniem, w którym przetrwanie możliwe jest tylko przez ciągłe dostosowywanie się do zmian. Trwanie i rozwój każdej firmy, na konkurencyjnych rynkach, zależy od spełnienia przez nią określonych, coraz wyższych wymagań. Przede wszystkim musi ona dysponować kapitałem na miarę celów i skali działań, być zdolna do reagowania w porę na zmieniające się czynniki otoczenia firmy, a także umieć gospodarować nie powodując zakłóceń wewnętrznych i zewnętrznych o szerzej skali społecznej. Potencjał konkurencyjności firm, rozumiany jako

¹ R. Przybyszewski, Kapitał ludzki w procesie kształtowania gospodarki opartej na wiedzy, Difin, Warszawa 2007, s. 135.

² M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 210.

system zasobów materialnych i niematerialnych, umożliwiających przedsiębiorstwu zastosowanie optymalnych instrumentów konkurencyjności na rynkach globalnych, jest określony przez wiele elementów. Dynamicznie zmieniające się otoczenie organizacji i podmiotów gospodarczych prowadzi do przewartościowania poglądów na temat wpływu poszczególnych czynników na sukces firmy.

Zdaniem M. Stankiewicza przewaga konkurencyjna oznacza konfigurację zasobów materialnych i niematerialnych umożliwiających generowanie bardziej skutecznych, w porównaniu z innymi przedsiębiorstwami, instrumentów konkurencyjności³. Zaś zdaniem S. Rudolfa podstawowym czynnikiem konkurencyjności stają się pracownicy i przedsiębiorstwa, które doceniły ten fakt, uzyskały nie tylko poprawę wyników ekonomicznych, ale też poprawę konkurencyjności⁴.

Obecnie w warunkach gospodarki globalnej za jeden z najważniejszych czynników uznaje się kapitał ludzki organizacji⁵. Znaczenie człowieka dla organizacji zdecydowanie zmieniło się. W nowoczesnych koncepcjach zarządzania zajmuje on centralne miejsce, bowiem ludzie są siłą napędową organizacji, kreują ją, a także potrafią ją niszczyć⁶.

Dlatego tak ważnym elementem efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, jest dobór personelu.

Znaczenie doboru kadr w globalnym zarządzaniu przedsiębiorstwem jest zdecydowanie ponadproporcjonalne w stosunku do miejsca, jakie w nim zajmuje dobór pracowników jest przecież zaledwie jedną z funkcji zarządzania zasobami ludzkimi, które z kolei stanowi tylko jeden z obszarów zarządzania przedsiębiorstwem. A jednak staranny dobór jest kluczem do sukcesu, gdyż właśnie „od prawidłowego doboru pracowników zależy, jakim potencjałem ludzkim dysponuje przedsiębiorstwo, jakie będą możliwości jego doskonalenia i rozwoju, poprawy efektywności pracy oraz współdziałania ludzi”⁷.

Dobór pracowników jest więc jednym z podstawowych instrumentów gospodarowania kapitałem ludzkim przedsiębiorstwa, którego nieodłącznym narzędziem stanowi rekrutacja oraz selekcja.

Proces rekrutacji, a następnie selekcji uzależniony jest nie tylko od struktury organizacyjnej firmy, jej wielkości, charakteru organizacji, ale przede wszystkim od typu

³ M. Stankiewicz, Konkurencyjność przedsiębiorstwa, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2005, s. 181-183.

⁴ S. Rudolf, Rola kapitału społecznego, [w:] Przedsiębiorstwo przyszłości. Nowe paradygmaty zarządzania europejskiego, I. Hejduk, Wydawnictwo Orgmasz, Warszawa 2003, s. 263.

⁵ Z. Wiśniewski, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwania u progu XXI wieku, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2001, s. 7.

⁶ B. Mikuła, Organizacje oparte na wiedzy, Wydawnictwo Akademia Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 204.

⁷ B. Jamka, Dobór wewnętrzny i zewnętrzny pracowników. Teoria i praktyka, Difin, Warszawa 2001, s. 13.

wakującego stanowiska. Poszukiwanie nowych pracowników jest ważnym elementem dla każdego pracodawcy, nie tylko w organizacjach, które kładą szczególny nacisk na politykę personalną firmy. Każdy pracodawca pragnie bowiem przyjąć do pracy jak najodpowiedniejszego kandydata, który nie tylko będzie posiadał odpowiednie kwalifikacje, ale i wpisze się osobowościowo w strukturę firmy.

Nie ulega wątpliwości, że dzisiejsze przedsiębiorstwa bardzo różnią się od tych sprzed 20 lat. Mimo że wiele zmian, zarówno zakończonych, jak i nadal zachodzących, doczekało się już bogatej dokumentacji, specjaliści ds. rekrutacji rzadko zastanawiają się nad wpływem przeobrażeń organizacyjnych przedsiębiorstw na sferę ich działalności⁸.

Właściwy dobór pracowników jest kluczowy z punktu widzenia organizacji. Bazę do tego procesu stanowi prawidłowo przeprowadzona analiza i opis stanowiska pracy wraz z potrzebami w zakresie kadrowym. W ramach najprostszego podziału proceduralnego dokonywany jest podział pozyskiwania pracowników na rekrutację i selekcję.

By przyrzeć się bliżej kwestii doboru pracowników do organizacji, warto zastanowić się czym w istocie są jego składniki. Rekrutacją nazwać można ogół działań przedsiębiorstwa mających na celu pozyskiwanie najlepszych kandydatów na wakujące stanowisko pracy. Z kolei za selekcję uznaje się wszelkie działania służące wyborowi odpowiedniej osoby spośród danej puli kandydatów zgodnie z założonym profilem przyszłego pracownika⁹.

Wiedza o metodach i technikach rekrutacji i selekcji stanowi więc jak gdyby „rozpisanie charyzmy na procedury działania”¹⁰. Każdy, kto zrozumie istotę tych procedur oraz nauczy się rzetelnie i skutecznie je przeprowadzać, ma szansę osiągnąć w rekrutacji sukces. Posiadanie szczególnych uzdolnień czy talentów będzie wtedy odgrywało znaczenie drugorzędne. Nadanie działaniom rekrutacyjno-selekcyjnym postaci opisanych i uporządkowanych procedur ma ważne konsekwencje nie tylko dla poszczególnych osób, ale i dla firm rekrutujących pracowników. Standaryzacja działań ułatwia szkolenie specjalistów w tej dziedzinie. Umiejętności praktyczne budujemy poprzez zapoznawanie się z poszczególnymi procedurami i doskonalenie praktycznej biegłości w ich wypełnianiu.

Dzięki przyjęciu pewnego kanonu procedur, można ujednoczyć sposób przyjmowania pracowników w całej firmie, nawet jeśli rekrutacją zajmuje się w niej wiele osób. Dotyczy to zwłaszcza dużych firm. Wprowadzenie w nich jednolitych procedur pozwala na utrzymanie podobnie ujednoczonych standardów rekrutacji w całej firmie i uniezależnienie się od

⁸ R. Wood, T. Payne, Metody rekrutacji i selekcji oparte na kompetencjach, Oficyna ekonomiczna, Kraków 2006, s. 14.

⁹ M. Adamiec, B. Kożusznik, Zarządzanie zasobami ludzkimi, AKADE, Kraków 2000, s. 105.

¹⁰ M. Suchar, Rekrutacja i selekcja personelu, C.H. Beck, Warszawa 2003, s. 9.

osobistych preferencji oraz uzdolnień poszczególnych osób zajmujących się rekrutacją. Pozwala to także na poddanie tych działań kontroli i ocenie skuteczności. Dla racjonalnego i skutecznego działania firmy jest to bardzo istotne.

W dzisiejszych warunkach żadnego przedsiębiorcy nie dziwi założenie, że głównie poprzez pełne wykorzystanie możliwości i umiejętności wszystkich zatrudnionych pracowników firma może mieć osiągnięcia i zabezpieczenie realizacji swoich celów strategicznych¹¹. W związku z tym nasuwa się pytanie: jakie czynniki warunkują takie osiągnięcia? Oczywiście wiadomo, że trzeba dobrać właściwych ludzi na odpowiednio określone stanowiska.

Na wybór modelu zatrudniania pracowników oddziałują przede wszystkim warunki zewnętrzne jakie otaczają firmę, jak też czynniki wewnętrzne, które istnieją w firmie.

Szczególne rolę w organizacji, jak już wspomniano powyżej stanowi człowiek w nadążaniu za zwiększoną konkurencyjnością. Z badań H. Króla obecne warunki funkcjonowania na rynku wymuszają na przedsiębiorstwach następujące ważne czynniki zarządzania zasobami ludzkimi¹²:

- sposób w jaki będzie zintegrowana polityka personalna z ogólną strategią firmy,
- zakres w jakim główne stanowiska kierownicze będą obsadzone ludźmi z kraju siedziby firmy czy kraju docelowego, ważne szczególnie przy rekrutacji nowych pracowników,
- globalne doskonalenia kierownicze i nie tylko kierownicze, celem zapewnienia menedżerów posiadających doświadczenia na wszystkich szczeblach organizacji zarządzania,
- szybkie reagowanie na zmiany w otoczeniu, a mimo tego planowanie trzeba brać pod uwagę długoterminowo - okres 3-5 lat jest obowiązkowy,
- dokonywanie wyborów i decyzji podporządkowanych priorytetom - dokonywanie wyboru między dostępnymi alternatywami,
- otaczanie wszystkich pracowników partnerskim systemem motywacyjnym.

Przyjęcie wybranego modelu polityki personalnej wiąże się ściśle z wyborem racji strategicznych. Od strategii organizacji uzależniony jest wybór polityki personalnej. I tak model sita, który jako podstawową działalność komórek personalnych wskazuje na selekcję

¹¹ J. Marek, Pozyskiwanie i dobór personelu. Kształtowanie zatrudnienia w organizacji, Difin, Warszawa 2008, s. 11.

¹² H. Król, Uwarunkowania ZZL, [w:] Zarządzanie zasobami ludzkimi, H. Król, A. Ludwiczynski, PWN, Warszawa 2006, s. 148.

pracowników, uzależniony jest od strategii lidera kosztowego, a więc strategii, w której organizacja wybiera taką drogę konkurencji, która może powodować systematyczną obniżkę kosztów¹³.

Model sita prowadzi do powstania kultury organizacyjnej opartej na konkurencji i rywalizacji pomiędzy pracownikami o pozycję w hierarchii zakładu. Istnieje tu przekonanie, że pracownicy zmuszeni do rywalizacji, dają z siebie wszystko pracując jak najbardziej efektywnie i ci najbardziej efektywni są awansowani lub nadal zatrudniani, natomiast mniej efektywni są zastępowani nowymi pracownikami. Już w momencie angażowania do pracy dochodzi do konkurencji między kandydatami do pracy. Wybiera się tylko najlepszych, z tym, że podstawą jest przydatność mierzona posiadanymi kwalifikacjami, udokumentowanymi odpowiednimi świadectwami, dyplomem lub referencjami.

Reasumując całość niniejszego eseju nasuwa się stwierdzenie, iż od tego, w jakim cyklu rozwojowym znajduje się firma oraz w jakich warunkach wewnętrznych i otoczeniu zewnętrznym funkcjonuje, zależy też jej wybór modelu zatrudniania pracowników.

W Polsce jeszcze rzadko są stosowane w przedsiębiorstwach rozwinięte modele kapitału ludzkiego, bowiem utrzymanie pozycji rynkowej we współczesnej, zglobalizowanej gospodarce przy niezbyt wymagającym rynku odbiorcy jest dość trudne. Nie wszystkie przedsiębiorstwa zdają sobie z tego sprawę, ale warto podkreślić fakt, że jeśli polskie przedsiębiorstwa chcą mieć jakąkolwiek szansę na rynku międzynarodowym, to muszą funkcjonować podobnie jak ich światowi konkurenci. Nasz rynek został już zdominowany przez silniejszych i lepszych przedsiębiorców zarówno rodzimych, jak i przez firmy zagraniczne. W konfrontacji z profesjonalistami, amatorzy i przedsiębiorcy starych zasad nie będą mieli żadnych szans.

¹³ J. Marek, Pozyskiwanie i dobór personelu. Kształtowanie zatrudnienia w organizacji, op. cit., s. 27.

Bibliografia

1. Adamiec M., Kozusznik B., Zarządzanie zasobami ludzkimi, AKADE, Kraków 2000.
2. Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
3. Jamka B., Dobór wewnętrzny i wewnętrzny pracowników. Teoria i praktyka, Difin, Warszawa 2001.
4. Król H., Uwarunkowania ZZL, [w:] Zarządzanie zasobami ludzkimi, Król H., Ludwicyński A., PWN, Warszawa 2006.
5. Marek J., Pozyskiwanie i dobór personelu. Kształtowanie zatrudnienia w organizacji, Difin, Warszawa 2008.
6. Mikuła B., Organizacje oparte na wiedzy, Wydawnictwo Akademia Ekonomiczna, Kraków 2006.
7. Przybyszewski R., Kapitał ludzki w procesie kształtowania gospodarki opartej na wiedzy, Difin, Warszawa 2007.
8. Rudolf S., Rola kapitału społecznego, [w:] Przedsiębiorstwo przyszłości. Nowe paradygmaty zarządzania europejskiego, Hejduk I., Wydawnictwo Orgmasz, Warszawa 2003.
9. Stankiewicz M., Konkurencyjność przedsiębiorstwa, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2005.
10. Suchar M., Rekrutacja i selekcja personelu, C.H. Beck, Warszawa 2003.
11. Wiśniewski Z., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwania u progu XXI wieku, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2001.
12. Wood R., Payne T., Metody rekrutacji i selekcji oparte na kompetencjach, Oficyna ekonomiczna, Kraków 2006.