

PROCES KADROWY W PRZEDSIĘBIORSTWIE

pod redakcją
Urszuli Gołaszewskiej-Kaczan

Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku
Białystok 2002

Rada programowa

Andrzej F. Bocian, Leszek Kupiec, Kazimierz Meredyk (przewodniczący),
Czesław Noniewicz, Jerzy Sikorski, Jerzy Wilkin

Kolegium redakcyjne

Andrzej F. Bocian (przewodniczący), Ryta I. Dziemianowicz, Dariusz Kielczewski,
Marzanna Poniatowicz (sekretarz), Marek Proniewski, Bogusław Pławgo

Recenzenci

Jerzy Lewczuk
Jan Czerniawski

Autorzy rozdziałów

Urszula Gołaszewska-Kaczan – V, VIII

Anna Grześ – III, IV

Beata Marlena Jeżerys – I, II

Wioletta Karna – IX, X

Marek Kruk – VII

Barbara Sokół – VI

Copyright © by Wydział Ekonomiczny Uniwersytetu w Białymstoku,
Białystok 2002

ISBN 83-89031-19-1

Opracowanie typograficzne, korekta – zespół

Druk – Zakład Poligraficzny Offset-Print

III. REKRUTACJA KANDYDATÓW

1. Przebieg procesu rekrutacji

Po analizie zapotrzebowania firmy na kapitał ludzki może zostać podjęta decyzja dotycząca zatrudnienia na dane stanowisko (stanowiska) nowych pracowników o odpowiednich kwalifikacjach. Działania zmierzające do realizacji powyższej decyzji związane są z kolejnymi etapami procesu kadrowego, jakimi są: **rekrutacja**, a następnie **selekcja kandydatów na pracowników**.

W literaturze przedmiotu termin „rekrutacja pracowników” używa się w dwojakim znaczeniu. W ujęciu szerszym oznacza on proces pozyskiwania pracowników do firmy¹, zaś w węższym – proces przyciągania kandydatów do ubiegania się o wakujące stanowiska pracy². W niniejszej pracy termin „**rekrutacja**” używa się w znaczeniu węższym i utożsamia się z naborem potencjalnych kandydatów. **Selekcja** zaś oznacza proces zbierania informacji o kandydatach na uczestników organizacji i wyboru właściwej osoby na nieobsadzone stanowisko³. Proces selekcji zostanie omówiony w następnym rozdziale.

Obydwa wymienione etapy są ściśle ze sobą powiązane. Jeśli firma podejmuje się przeprowadzić nabór na wakujące stanowisko, to bezwzględnie musi przejść do kolejnego etapu, czyli realizować czynności związane z dokonaniem doboru nowego pracownika na dane stanowisko spośród zgłoszonych ofert pracy.

¹ Sedlak K. (red.), *Jak poszukiwać i zjednywać najlepszych pracowników*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 15.

² R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 431.

³ M. Kosterka., *Zarządzanie personelem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 64.

Jak zaznaczono wcześniej, rekrutację traktuje się jako nabór potencjalnych kandydatów na nieobsadzone stanowisko. Stanowi ona kolejny etap procesu kadrowego, będący niejednokrotnie kontynuacją planowania zasobów ludzkich. W ramach rekrutacji można wyróżnić następujące etapy:

- przygotowanie karty opisu stanowiska pracy i karty profilu wymagań osobowych, dokumentów niezbędnych do identyfikacji odpowiedniego kandydata;
- wybór właściwego źródła naboru;
- opracowanie oraz zamieszczenie informacji o wakującym stanowisku na wybranym rynku pracy.

Podstawą do podjęcia procesu rekrutacji powinna być **karta opisu stanowiska pracy**, składająca się z opisów⁴:

- pola pracy – organizacyjnego, technicznego, materiałowo-sprzętowego;
- standardowych zadań, czynności i zachowań, które mają być na tym stanowisku realizowane;
- profilu zawodowego wymagań związanych z tym stanowiskiem;
- wyników, jakie mają być na tym stanowisku uzyskiwane w relacji do celów strategicznych firmy i jej zadań (przy konstrukcji opisu stanowiska pracy tego wątku firmy często nie dostrzegają; okazuje się, że wynikowa charakterystyka stanowiska może być podstawowym kryterium różnicującym kandydatów na to stanowisko).

Przykładową kartę opisu stanowiska pokazuje tabela 3.1.

Karta opisu stanowiska pracy stanowi kompleksowy obraz tego, co pracownik będzie miał do zrobienia (a nie do robienia). Karta ta powstaje w oparciu o analizę pracy na danym stanowisku, do której dołącza się cechy zapewniające przydatność pracownika przy uwzględnieniu możliwych zmian w przedsiębiorstwie. Analizę pracy przeprowadza się poprzez wywiad z osobą wcześniej pracującą na danym lub podobnym stanowisku, z przełożonym takiej osoby lub pracownikiem działu kadr bądź też na podstawie „dzienników pracy”, w których są rejestrowane wszystkie czynności wykonywane na danym stanowisku.

⁴ E. Karpińska, W. Gomulski, *Wynikowy opis stanowiska pracy*, „Personel” 1998, nr 4.

Tabela 3.1. Karta opisu stanowiska pracy

Komórka organizacyjna	Dział Sprzedaży i Marketingu	
Stanowisko	Kierownik Działu Sprzedaży i Marketingu	
Podlega służbowo	Prezesowi Zarządu	
Podlega funkcjonalnie	Zarządowi	
Sprawuje nadzór służbowy nad:	1. Zespołem ds. Sprzedaży i Obsługi Klienta (4 etaty) 2. Zespołem ds. Marketingu (3 etaty)	
Sprawuje nadzór funkcjonalny nad:	1. Sieć dealerów 2. Hurtowniami prowadzącymi sprzedaż produktów Firmy	
Pełni zastępstwo za:	Brak	
Jest zastępowany przez	Kierownika Zespołu ds. Sprzedaży i Obsługi Klienta	
Miejsce pracy	1. Budynek biurowca (adres firmy) – 30% czasu 2. U klientów – 70% czasu	
Czas pracy	Nie limitowany; rozliczenie miesięczne na podstawie planowych zadań sprzedaży	
Środki pracy	<ul style="list-style-type: none"> – zatwierdzony budżet roczny na działania sprzedażowe – zatwierdzony budżet roczny na roczny plan marketingowy – standardowe środki rzeczowe min. samochód służbowy, komputer przenośny, telefon komórkowy – 8 etatów (łącznie z etatem kierownika) 	
Warunki pracy (tzw. pole pracy) place	Trzy pomieszczenia biurowe z infrastrukturą telekomunikacyjną na dobrym poziomie Poziom wynikający z taryfikatora w Regulaminie Wynagradzania. Część stała i zmienna (zależna od wyniku)	
Współpracuje	Wewnątrz firmy z Kierownikiem Działu produkcji, Konstrukcji i Logistyki	Na zewnątrz firmy z: 1. Z klientami firmy 2. Z dealerami i przedstawicielami handlowymi firmy 3. Z szefami hurtowni prowadzących sprzedaż towarów firmy
Udział w zespołach roboczych	W firmie: 1. W zespole dywersyfikacji działań 2. W zespole ds. ustalania cen	Na zewnątrz firmy: 1. W zespole przygotowań do targów promocji regionu
Cele do zrealizowania na 3 lata ze strategii firmy na 2000–2002	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zrealizować wzrost sprzedaży produktów firmy o 30% (w warunkach porównywalnych, monitorowane co miesiąc) 2. Doprowadzić docelowo za trzy lata do wzrostu udziału sprzedaży w rynku o 5% (monitorowanie co kwartał) 3. Znaleźnienie dla realizacji powyższych celów nowych rynków sprzedaży 	
Zadania realizacyjne do ww. celów	<ol style="list-style-type: none"> 1. Przeprowadzanie badań rynku i konkurencji pod kątem zwiększenia dynamiki sprzedaży, zwiększenie udziałów w rynku, znalezienie nowych rynków i nowych produktów 2. Opracowanie harmonogramów postępowania dla realizacji wymienionych celów strategicznych 	

	3. Ustalenie wraz z zespołem ds. Sprzedaży i Obsługi Klienta na każdy rok kalendarzowy programu sprzedaży (zatwierdza Zarząd) 4. Ustalanie wraz z zespołem ds. Marketingu Zespołem ds. Sprzedaży i Obsługi Klienta rocznych planów marketingowych (zatwierdza zarząd)	
Uprawnienia	Uprawnienia określone w regulaminie organizacyjnym Firmy, w przypadku dalszych potrzebnych uprawnień występuje samodzielnie po takie uprawnienia do Zarządu	
Odpowiedzialność	<ul style="list-style-type: none"> – odpowiada za realizację wyżej określonych celów (dynamika sprzedaży i udział w rynku – za sieć przedstawicielską Firmy, jej utrzymanie i rozwój – za prawidłową i aktywna pracę z Klientami i potencjalnymi klientami 	
Wymagania kwalifikacyjne	Niezbędne: wyższe studia ekonomiczne; specjalność marketing	Pożądane: studia podyplomowe z reklamy
Doświadczenie zawodowe	Niezbędne: Minimum 3 lata na stanowisku specjalisty ds. handlu lub marketingu (w tym rok w branży oraz 2 lata na stanowisku kierowniczym w tej działalności	Pożądane: Rok stażu przy produkcji
Kursy, szkolenia (do aktualizacji lub uzupełnienia)	Niezbędne: Kurs controllingu (w stopniu podstawowym) kurs budżetowania i sporządzania biznesplanu	Pożądane: kurs kierowania ludźmi kurs planowania czasu i zadań kurs zarządzania przez cele
Specjalne wymagania wobec stanowiska	<ul style="list-style-type: none"> – wysoka energia zawodowa i dynamizm działania – wysoka skuteczność podejmowanych działań i ich wynikowość – wysoka kultura pracy i kontaktów interpersonalnych z klientami i pracownikami – umiejętności negocjacyjne 	

Źródło: E. Karpińska, W. Gomulski, *Wynikowy opis stanowiska pracy*, „Personel” 1998, nr 4.

Do uzupełnienia przedstawionego dokumentu dodatkowo tworzy się **kartę profilu wymaganych cech osobowych** (często określa się ją mianem charakterystyki osobowej kandydata). Przedstawione są w niej umiejętności i predyspozycje wymagane od kandydata na określonym stanowisku pracy, aby mógł on za ich pomocą skutecznie pełnić swoje obowiązki w danej chwili i w przyszłości. Karta profilu wymaganych cech osobowych może być mocno rozbudowana i podzielona według różnych kryteriów (np.: umiejętności zawodowe, inicjatywa, elastyczność, umiejętność kontaktowania się, gotowość do podejmowania ryzyka). Przykładową kartę profilu wymagań przedstawia tabela 3.2.

Obydwa wymienione dokumenty, służące nie tylko do rekrutacji i selekcji (także do planowania szkoleń, wartościowania stanowisk pracy, projektowania systemu wynagrodzeń, planowania karier i tworzenia rezerw kadrowych), powinny być weryfikowane z rzeczywistością (np. uwzględniać należy rozwój nowych technologii, wymagania rynku). Jeśli takie zmiany nie będą dokonywane, firma nie pozyska pracowników dysponujących nowymi umiejętnościami. Odbije się to niekorzystnie na jej kondycji. Rola tych dokumentów obecnie wzrasta, ponieważ obserwuje się zjawisko wyrównywania się poziomu wiedzy i umiejętności kandydatów. Im bardziej drobiazgowy jest opis, tym istnieje większa szansa wyboru właściwego kandydata.

Kolejnym działaniem w ramach procesu rekrutacji jest identyfikacja źródeł naboru kandydatów. W zależności od ich rodzaju wyróżnia się rekrutację wewnętrzną i zewnętrzną. W przypadku rekrutacji wewnętrznej rozważa się możliwość awansowania na nieobsadzone wyższe stanowisko własnego pracownika bądź przesunięcie z jednego stanowiska pracy na inne, zaś przy rekrutacji zewnętrznej pozyskuje się pracownika spoza przedsiębiorstwa. Trudno udzielić odpowiedzi na pytanie, która z nich jest lepsza, szczególnie w procesie doboru kadr kierowniczych.

Tabela 3.2. Karta profilu wymagań zawodowych

Lp.	Umiejętności i predyspozycje wymagane na stanowisku kierowniczym	Stopień wymagań									Uwagi
		w stopniu mniej ważnym			w stopniu ważnym			w stopniu bardzo ważnym			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1.	Stopień nastawienia na realizację celów Firmy									●	
2.	Energia i dynamizm w działaniu								●		
3.	Stopień kreatywności w poszukiwaniu rozwiązań								●		
4.	Osiąganie skuteczności – wynikowość działania, poczucie odpowiedzialności									●	
5.	Umiejętność planowania zadań i czasu							●			
6.	Umiejętność przełamywania trudności w realizacji zadań i rozwiązywania problemów							●			
7.	Umiejętność kierowania ludźmi – autorytet wśród ludzi								●		
8.	Umiejętność motywowania zespołów do zadań								●		
9.	Umiejętność integrowania zespołów i budowania atmosfery wynikowej pracy						●				
10.	Umiejętność efektywnego decydowania								●		
11.	Umiejętność organizowania pracy ludziom i wykorzystania środków pracy						●				
12.	Umiejętność stymulowania wysokiej jakości pracy zespołów i identyfikacja z systemem zapewnienia jakości							●			
13.	Umiejętność koncentracji na klientach firmy									●	!
14.	Dynamika rozwoju własnego i stymulowania rozwoju podwładnych							●			
15.	Umiejętność monitorowania wyniku własnego i zespołów oraz kontroli i sprzężenia zwrotnego								●		
16.	Umiejętność planowania i monitorowania wydatków podległej komórki							●			
17.	Odporność na stres i kondycja psychofizyczna							●			
18.	Wygląd zewnętrzny i image									●	
19.	Znajomość pracy, wiedza i umiejętności w zakresach:										
	– techniczno-technologicznym					●					
	– zarządzania i kierowania								●		
	– handlowo-marketingowym									●	
	– finansowo-controllingowym								●		
20.	Znajomość języków obcych								●		

Źródło: E. Karpińska, W. Gomulski, *Wynikowy opis stanowiska pracy*, „Personel” 1998, nr 4.

W literaturze można spotkać pogląd, że w pierwszej kolejności należy rozpatrzyć możliwość zatrudnienia własnego pracownika na wakuujące stanowisko, a dopiero po tym kandydata z zewnątrz, ponieważ jedną z głównych przyczyn odchodzenia dobrych pracowników z firmy jest brak możliwości awansu. Prowadząc rekrutację zewnętrzną, firma zapomina czasami, że najlepszym kandydatem mogłaby być osoba już w niej pracująca. Aby rekrutacja wewnętrzna spełniała funkcję motywacyjną i proefektywnościową, musi mieć charakter sformalizowany. Każdy z pracowników powinien mieć równe szanse ubiegania się o wakuujące stanowisko według jasnych, sprawiedliwych reguł, a nie za pomocą „poczty pantoflowej”⁵.

Gdy przedsiębiorstwo podejmuje decyzję o rozpoczęciu rekrutacji zewnętrznej, powinno mieć świadomość, że wybiera drogę bardziej skomplikowaną czasochłonną i kosztowną, a także powodującą niechęć personelu do podnoszenia kwalifikacji i odchodzenie bardziej ambitnych ludzi⁶. Wady zalety rekrutacji wewnętrznej i zewnętrznej przedstawia tabela 3.3.

Tabela 3.3. Zalety i wady rekrutacji

	Rekrutacja wewnętrzna	Rekrutacja zewnętrzna
Zalety	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dobra znajomość własnego pracownika, jego mocnych i słabych stron 2. Znajomość przez kandydata własnego miejsca pracy, personelu, kultury organizacyjnej, istotnych trudności powoduje skrócenie okresu adaptacji do pracy 3. Stwarzając realne szanse awansu, umacnia motywację do wydajniejszej pracy, zwiększa poczucie stabilności i przejawiania inicjatywy 4. Zmniejsza fluktuację kadr 5. Stosunkowo niskie koszty rekrutacji i adaptacji do pracy 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stosuje się ją głównie do stanowisk kierowniczych bądź specjalistycznych 2. Przy korzystaniu z zewnętrznego rynku pracy istnieje możliwość wyboru lepszego kandydata niż własny 3. Pracownicy spoza przedsiębiorstw stanowią zazwyczaj bogate źródło nowych pomysłów i zapału do pracy 4. Rekrutacja zewnętrzna jest pożądana gdy występują przeciągające się konflikty lub występuje niezdrowa walka o stanowisko

⁵ M. Sidor-Rządkowska: *Rekrutacja wewnętrzna*, „Personel” 1998, nr 3.

⁶ Ibidem.

Tabela 3.3. cd.

Wady	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pracownicy o dość długim stażu pracy nie zauważają niedostatków, przez co kontynuują przestarzałe metody pracy i występuje rutyna w jej wykonywaniu 2. Ograniczona liczba kandydatów na wolne stanowisko pracy 3. Awansowanie własnego pracownika może powodować uczucie zawiści i niechęci ze strony tych, którzy uważają, że nie są gorsi 4. Przy dłuższym korzystaniu z tego źródła powstaje „efekt domina” (oznacza to, że w konsekwencji i tak ktoś zostanie zatrudniony z zewnątrz) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Istnieje znaczne ryzyko popełnienia błędu w doborze kandydata 2. Dłuższy czas adaptacji w nieznanym dotychczas środowisku pracy powoduje w początkowym okresie niską efektywność pracy 3. Rekrutacja zewnętrzna jest kosztowna i czasochłonna niż wewnętrzna 4. Korzystanie tylko z zewnętrznych źródeł powoduje odchodzenie dobrych pracowników z firm 5. Osoba z zewnątrz może mieć problemy z dopasowaniem się do istniejących układów nieformalnych
------	---	--

Źródło: opracowanie na podstawie: B. Jamka, *Pozyskiwanie i rozwój pracowników*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2000, s. 34–35; H. Król, *Hodować czy kaperować*, „Personel” 1998, nr 3.

Z zalet i wad wymienionych w tabeli wynika, że rekrutacja ze źródeł wewnętrznych, a także i zewnętrznych może wpływać pozytywnie oraz negatywnie na proces kierowania personelem. Stąd decyzja o rodzaju wykorzystywanego źródła powinna być oparta na aktualnej analizie zasobów kadrowych na rynkach: wewnętrznym i zewnętrznym.

2. Formy rekrutacji

Przy naborze pracowników firmy mają możliwość korzystania z różnorodnych form rekrutacji pracowników. Wybór określonej formy powinien zależeć głównie od rodzaju stanowiska, na jakie jest poszukiwana osoba. O wyborze decydują również inne czynniki takie jak: wielkość przedsiębiorstwa i jego możliwości finansowe, rodzaj wykorzystywanej technologii i stabilność rynku, na jakim działa⁷.

W ramach rynku wewnętrznego stosuje się: ogłoszenia zamieszczane na tablicach ogłoszeń, drukowane w gazetkach, informacje przekaza-

⁷ B. Jamka, *Pozyskiwanie i rozwój pracowników*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2000, s. 53.

zywane drogą służbową oraz kontakty nieformalne. Wyboru kandydata dokonuje się po przeprowadzeniu odpowiedniej procedury selekcyjnej lub na podstawie wyników ocen okresowych, zaliczonych form szkolenia i doskonalenia oraz ścieżki kariery⁸.

Jeżeli pracodawca decyduje się na **rekrutację zewnętrzną**, może skorzystać z następujących form rekrutacji⁹:

- ogłoszenia w prasie o zasięgu krajowym;
- agencje doradztwa personalnego;
- referencje własnych pracowników;
- rekrutacja w szkołach wyższych w postaci uczelnianych targów pracy, uczelnianego pośrednictwa pracy, banków danych o absolwentach, staży zawodowych, spotkań rekrutacyjnych, programów stypendialnych;
- kontakty ze stowarzyszeniami profesjonalnymi lub nawiązywane w ramach uczestnictwa w konferencjach branżowych;
- agencje pośrednictwa pracy;
- agencje środowiskowe i związki zawodowe;
- giełdy (targi) pracy organizowane przez wyższe uczelnie lub organizacje środowiskowe;
- dni otwarte;
- Internet.

Poniżej scharakteryzowano krótko wybrane formy rekrutacji.

Obecnie często spotykaną formą rekrutacji są **kontakty nieformalne** (z rekomendacji różnych osób). Jest to jednak forma dość niebezpieczna. Osoby odpowiedzialne za rekrutację powinny się liczyć z tym, że jeśli raz się skorzystają z takiego rozwiązania, to protegujący będzie chciał skorzystać z takiej „przysługi” jeszcze niejednokrotnie, nie zawsze obiektywnie przedstawiając własnego kandydata. Jeżeli firma korzysta z takiej możliwości, to powinna stosować metodę polegającą na tym, że protegujący ponosi przez okres próbny odpowiedzialność za protegowanego. Gdy protegowany sprawdzi się na danym stanowisku, protegujący otrzymuje premię, jeśli nie – pracodawca traci zaufanie do protegującego lub udziela mu upomnienia.

⁸ A. Sajkiewicz (red.), *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 2000, s. 163.

⁹ Ibidem, s. 159.

Oprócz kontaktów nieformalnych, często wykorzystywaną **formą rekrutacji zewnętrznej jest ogłoszenie prasowe**. Stosuje się je w przypadku gdy: firma chce dotrzeć do szerszego grona kandydatów lub do grona specjalistów, brakuje odpowiednich kandydatów funkcjonujących w ramach wewnętrznego rynku pracy, a także wymaga tego regulamin wyłaniania kandydatów na dane stanowisko. Ogłoszenie powinno być opracowane w sposób profesjonalny oraz zawierać stosowne w odniesieniu do potencjalnych kandydatów informacje. Szerzej zagadnienie to zostanie ujęte w dalszej części rozdziału.

Istotnym i jednocześnie profesjonalnym źródłem naboru są **agencje doradztwa personalnego**. Z ich usług firmy korzystają głównie przy obsadzaniu stanowisk wyższego szczebla lub stanowisk nietypowych. Agencje, specjalizując się w wyszukiwaniu kandydatów na takie stanowiska, mają ciągły kontakt z rynkiem pracy oraz dysponują obszernymi bazami danych o kandydatach. Spośród innych form rekrutacji wyróżnia je fakt, że działają wyłącznie na zlecenie. Jeśli przedsiębiorstwo zleci rekrutację takim firmom, to przeprowadzają one z reguły zarówno rekrutację jak i selekcję kandydatów. Na zakończenie procedury selekcyjnej personel agencji przedstawia usługobiorcy (pracodawcy) właściwego kandydata, kilku kandydatów, aby ostatecznego wyboru mógł dokonać przyszły pracodawca.

Współcześnie na popularności zyskują **internetowe „biura pracy”**. Strony tych biur cieszą się coraz większym zainteresowaniem zarówno ze strony poszukujących jak i pracodawców. Dla poszukujących pracy udostępnione są informacje odnośnie: podstawowych dokumentów (włącznie z ich wzorami) wymaganych przez firmę, technik selekcji (np. jak przygotowywać się do rozmowy kwalifikacyjnej), ofert pracy, przepisów Kodeksu Pracy. Pracodawcy mogą zamieścić swoją ofertę pracy, skorzystać z bloku informacji, które są dla nich pomocne przy organizowaniu akcji rekrutacyjno-selekcyjnej. W zależności od stopnia specjalizacji rozróżnia się serwisy świadczące usługi dla wszystkich branż i sektorów gospodarki oraz serwisy zorientowane na wybrany segment rynku. Mogą one zawierać proste tablice ogłoszeń lub kompleksowe rozwiązania rekrutacyjne (tj. udostępnianie bazy ofert pracy, profesjonalne przygotowanie ogłoszenia, oprawa graficzna dostosowana do indywidualnej wizualizacji firmy, odpowiednia ekspozycja na stronie, możliwość przeszukiwania ofert według określonych kryte-

riów, oraz nowe treści, usługi pozwalające przyciągnąć najlepszych kandydatów)¹⁰.

Jak już powyżej zaznaczono, jednym z częściej używanych źródeł naboru jest ogłoszenie prasowe. Przystępując do opracowania takiego ogłoszenia należy odpowiedzieć sobie na następujące pytania:

Gdzie zamieścić ogłoszenie? Czy w prasie lokalnej, krajowej lub fachowej. Wybór rodzaju prasy oraz określonej strony zależy od: ilości i jakości kandydatów ubiegających się o pracę na danym stanowisku, wysokości poniesionych kosztów związanych z odpłatnością za opublikowanie. Działania te pozwolą na uniknięcie zbędnych kosztów związanych z wydłużoną w czasie procedurą selekcyjną w przypadku zgłoszenia się bardzo dużej liczby kandydatów oraz zmniejszą prawdopodobieństwo popełnienia błędu przy wyborze odpowiedniej osoby.

Czy podawać nazwę firmy czy nie? Ogłoszenie prasowe otwarte jest bardziej skuteczne w dotarciu do kandydatów i tym samym bardziej opłacalne oraz stanowi swego rodzaju promocję w otoczeniu. Z drugiej strony informuje o planach lub kłopotach firmy jej konkurencję lub nie doinformowany personel firmy. Może się to stać niebezpieczne dla obecnych i przyszłych poczynań przedsiębiorstwa, zwłaszcza jeśli dość często dokonywane są zmiany na określonym stanowisku. Właściwym rozwiązaniem dylematu: czy podawać nazwę, może być skorzystanie z usług profesjonalistów z agencji doradztwa personalnego.

Kogo naprawdę firma poszukuje i czego oczekuje od kandydata? Do odpowiedzi na to pytanie posłuży drobiazgowy opis stanowiska pracy i charakterystyka osobowa kandydata¹¹.

Po udzieleniu odpowiedzi na powyższe pytania można przystąpić do zredagowania ogłoszenia. Powinno być ono odpowiednio przemyślane zarówno pod kątem treści w nim zawartej, jak i układu graficznego. Przykładowe **ogłoszenie** zawiera następujące elementy¹²:

- odpowiednio umiejscowioną i wyeksponowaną nazwę przedsiębiorstwa wraz ze znakiem firmowym;

¹⁰ A. Sz waj, *Rekrutacja w Internecie*, „Personel” 2001, nr 6.

¹¹ J. Marciniak, *Specjalistę zatrudnię*, „Personel” 1998, nr 5; M. Sidor-Rządowska, *Tanio nie znaczy dobrze*, „Personel” 1998, nr 6.

¹² J. Marciniak, *Specjalistę zatrudnię*, „Personel” 1998, nr 5.

- sprecyzowaną i możliwie zwięzłą nazwę stanowiska pracy napisaną wytłuszczonym drukiem o odpowiedniej wielkości liter w celu lepszego odbioru;
- wymagania wobec kandydata. Ich ilość i szczegółowość zależy od stanowiska pracy. Powinny one dotyczyć: pożądaných umiejętności związanych z pracą, doświadczenia, wykształcenia, preferowanych cech lub postaw kandydata. Należy przy tym zaznaczyć, że zawyżanie wymogów wobec kandydata może być niekorzystne, ponieważ kandydat o kwalifikacjach zbyt wysokich szybko traci motywację do pracy i zaczyna poszukiwać nowego miejsca pracy, w którym mógłby wykorzystać własne umiejętności;
- co firma oferuje pracownikowi, czyli warunki pracy i płacy, informacje o dodatkowych przywilejach, czy są one uzależnione od wyników pracy, czy związane ze stanowiskiem;
- informację o miejscu i terminie składania ofert oraz formie kontaktu z potencjalnym pracodawcą;
- informację o ochronie danych osobowych zgodnie z obowiązującymi przepisami.

Prawidłowo i rzetelnie przygotowane oraz zamieszczone we właściwej prasie ogłoszenie ma szansę na to, że zwróca na nie uwagę osoby o odpowiednich kwalifikacjach, rzeczywiście zainteresowane ofertą pracy. Uwzględnienie powyższych uwag przy formułowaniu ogłoszenia prasowego powinno przyczynić się do sprawniejszej, mniej pracochłonnej realizacji procedury selekcyjnej.

Literatura

1. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
2. Jamka B., *Pozyskiwanie i rozwój pracowników*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2000.
3. Karpińska E., Gomulski W., *Wynikowy opis stanowiska pracy*, „Personel” 1998, nr 4.
4. Kostera M., *Zarządzanie personelem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
5. Król H., *Hodować czy kaperować*, „Personel” 1998, nr 3.

6. Lanz K., *Zatrudnianie i zarządzanie personelem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.
7. Marciniak J., *Specjalistę zatrudnię*, „Personel” 1998, nr 5.
8. Pruchniak R., *W poszukiwaniu ideału*, „Personel” 1998, nr 7/8.
9. Sajkiewicz A. (red.), *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 2000.
10. Schwan K., Seipel K.G., *Marketing kadrowy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 1997.
11. Sedlak K. (red.), *Jak poszukiwać i zjednywać najlepszych pracowników*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996
12. Sidor-Rządkowska M., *Tanio nie znaczy dobrze*, „Personel” 1998, nr 6.
13. Sidor-Rządkowska M., *Rekrutacja wewnętrzna*, „Personel” 1998, nr 3.
14. Stoner J.A.E., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992.
15. Sz waj A., *Rekrutacja w Internecie*, „Personel” 2001, nr 6.