Z E S Z Y T Y N A U K O W E P O L I T E C H N I K I P O Z N A Ń S K I E J
Nr 61 Organizacja i Zarządzanie 2013

Żaneta NEJMAN*, Aleksandra KAWECKA-ENDLER**

ANALIZA PROCESU REKRUTACJI PRACOWNIKÓW NA PRZYKŁADZIE URZĘDU MIASTA

W artykule podjęto próbę analizy procesu rekrutacji w wybranej jednostce budżetowej. Badana jednostka ma osobowość prawną i obejmuje lokalną wspólnotę samorządową, którą stanowią mieszkańcy gminy. W opracowaniu przedstawiono wyniki badań literaturowych związanych z procesem rekrutacji. Scharakteryzowano badany Urząd Miasta i rozwiązania stosowane w procesie naboru pracowników. Do analizy i oceny tych rozwiązań posłużyła ankieta, na której podstawie sformułowano wnioski.

Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi, nabór pracowników, rekrutacja

1. WPROWADZENIE

Rozwój i dobra pozycja firmy są uzależnione nie tylko od kapitału lub technologii, ale przede wszystkim od doskonale zorganizowanego, zintegrowanego i dobrze wykwalifikowanego zespołu pracowników. Ludzie stanowią najważniejszy i najbardziej wartościowy zasób, jakim dysponuje organizacja. Wybór najodpowiedniejszych osób spośród wielu zainteresowanych podjęciem pracy stanowi duże wyzwanie na rynku pracy, zwłaszcza przy występującym bezrobociu. Prawidłowo przeprowadzona rekrutacja pozwala na zatrudnienie najlepszych pracowników, zdolnych podjąć wyzwania związane z zajmowanym stanowiskiem i adaptacją do zespołu. Pracodawcy zwracają coraz większą uwagę na koszty zatrudnienia, dlatego też wiele firm decyduje się na stosowanie elastycznych form zatrudnienia. Z kolei osoba poszukująca pracy chciałaby znaleźć stanowisko, na którym będzie miała szansę rozwijać swoje zdolności i zaspokajać potrzeby.

* Doktorantka Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej.
** Wydział Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej.

HTTP://ZESZYTY.FIM.PUT.POZNAN.PL/

Głównym celem artykułu jest charakterystyka problemów związanych z rekrutacją pracowników w jednostkach organizacyjnych. Dlatego w opracowaniu wykorzystano publikacje z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, w których omówiono problematykę rekrutacji. Jako przykład praktyczny przedstawiono rozwiązanie stosowane przy naborze pracowników (na stanowisko urzędnicze) w Urzędzie Miasta. Dodatkowych informacji dostarczyły dokumenty wybranej jednostki organizacyjnej, a także wiedza pracowników Urzędu Miasta oraz obserwacje własne autorki.

2. ANALIZA PROCESU ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

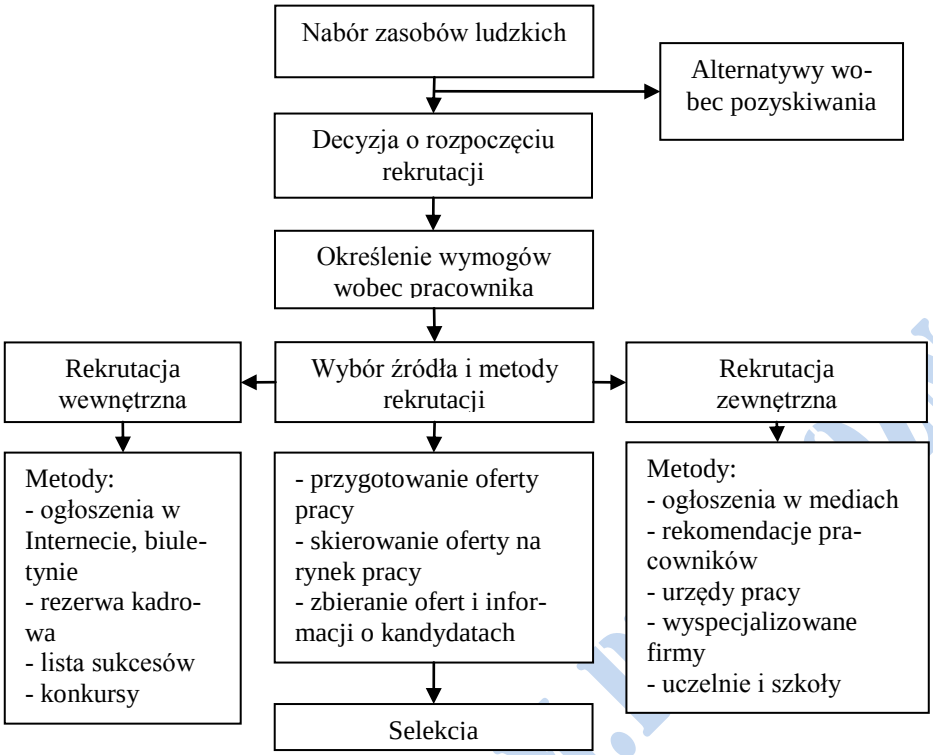
Przemiany społeczne w otoczeniu jednostek organizacyjnych wynikają ze zmian politycznych i wymiany międzynarodowej. Dążenie do poprawy jakości życia prowadzi do wzrostu aktywności człowieka w zespołach i organizacjach [5, s. 5–6].

Niezależnie od charakteru działalności organizacyjnej (produkcyjnej lub usługowej) o jej skuteczności i efektywności decydują pracownicy, czyli kadra. Wobec tego każda organizacja starannie poszukuje odpowiednich pracowników i inwestuje w ich rozwój. Przedsiębiorstwa usługowe tworzą stabilną kadrę, której zależy na firmie. Stworzenienie relacji opartych na zaufaniu pomaga zbudować społeczność zaangażowanych pracowników. Rozwój kadry skutkuje ewolucją firmy, czyli zmianami jakościowymi, które gwarantują przetrwanie na rynku i pozyskanie klientów [14, s. 32, 87]. W przedsiębiorstwach przemysłowych prawidłowe zaplanowanie personelu zapobiega wystąpieniu nagłych nadmiarów czy niedoborów oraz kosztów fluktuacji pracowników. Umożliwia optymalizację umiejętności, kwalifikacji i wiedzy oraz maksymalne wykorzystanie ich na potrzeby organizacji [6, s. 44]. Kapitał ludzki to zasób wiedzy, umiejętności i zdrowia. Dobór najlepszego pracownika na dane stanowisko wpływa na efektywne warunki pracy i zapewnia rozwój kadry. Jednym z najważniejszych zadań zarządzania zasobami ludzkimi jest pozyskanie personelu, który przyczyni się do osiągania celów organizacji [1, s. 19; 4, s. 5–9; 5, s. 24–25].

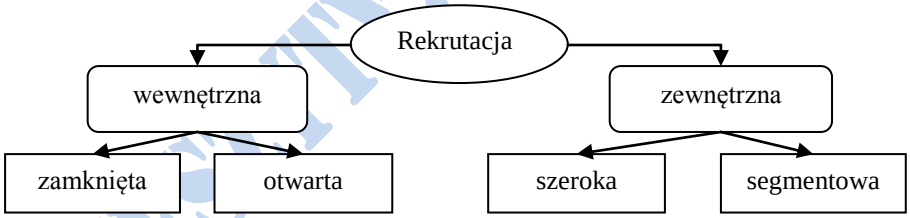
Planowanie potrzeb kadrowych jest to ustalenie zapotrzebowania na pracowników, ich pozyskanie, zatrudnienie, utrzymanie, rozwijanie i zwalnianie. Proces planowania personelu obejmuje główne etapy zarządzania zasobami ludzkimi w cyklu przyjętym w różnych organizacjach. Planując zatrudnienie, należy wziąć pod uwagę warunki zewnętrzne (np. jakość wykształcenia kandydatów) i wewnętrzne (warunki ekonomiczne przedsiębiorstwa, jego pozycję na rynku oraz strategiczne kierunki rozwoju) [11, s. 33 i 6, s. 43–46].

Rekrutacja to proces polegający na pozyskaniu pracowników spośród kandydatów, którzy mają cechy i kompetencje sprecyzowane przez organizację [10, s. 64]. Proces ten ma charakter ciągły i dotyczy ściśle określonego czasu, co zmusza organizację do jego odpowiedniego przygotowania [3, s. 33]. Strukturę tego procesu przedstawiono na rys. 1.

HTTPS://WSZIB.UEP.POZNAN.PL/



Rys. 1. Struktura procesu rekrutacji [7, s. 199]



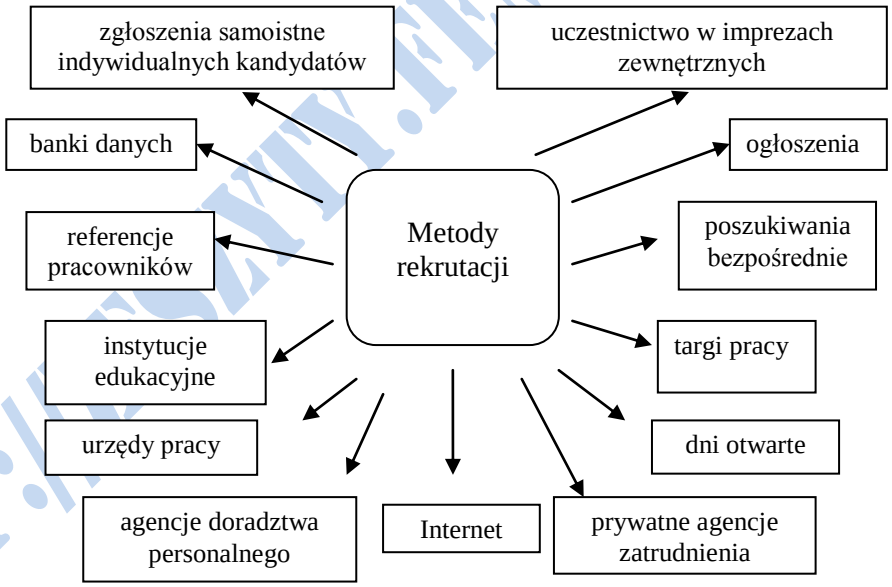
Rys. 2. Podział rekrutacji (oprac. własne na podst. 13, s. 27–32)

Najważniejszym elementem struktury procesu rekrutacji jest decyzja o rozpoczęciu naboru, którą zwykle poprzedza analiza planu zatrudnienia. Podejmując decyzję o rozpoczęciu naboru, przedsiębiorstwo powinno dokładnie określić stanowisko i szczegółowe wymagania wobec pracownika. Ustalenie tych wymagań obejmuje charakterystykę stanowiska pracy oraz profilu kandydata, który tworzy się na podstawie opisu stanowiska pracy po jego dogłębnej analizie [7, s. 198–207].

W zależności od rynku pracy organizacja może wykorzystać rekrutację zewnętrzną lub wewnętrzną; podział ten przedstawiono na rys. 2.

Rekrutacja wewnętrzna dotyczy pracowników firmy. Dzieli się na zamkniętą i otwartą. Rekrutacja otwarta charakteryzuje się przekazywaniem wszystkim pracownikom firmy informacji o wakatach w formie ogłoszeń wewnętrznych, lub też konkursu zamkniętego. Każdy pracownik, który uważa, że ma kwalifikacje odpowiadające wymaganiom zawartym w ogłoszeniu lub w regulaminie konkursu, może zgłosić swoją kandydaturę. W rekrutacji zamkniętej informacje o wolnym stanowisku pracy nie są podawane do wiadomości wszystkim pracownikom organizacji. Uzgodnienia dotyczące zasad, kryteriów i potencjalnych kandydatów są dokonywane w wąskim gronie decydentów. Rekrutacja zewnętrzna ma na celu rozpoznanie zewnętrznego rynku pracy i ustalenie możliwie największej liczby kandydatów. W literaturze przedmiotu przedstawiono podział rekrutacji zewnętrznej na szeroką i segmentową. Rekrutacja szeroka polega na kierowaniu ofert zatrudnienia na tzw. szeroki rynek pracy, np. z wykorzystaniem gazet, Internetu i innych środków przekazu. Wtedy informacje docierają do dużej grupy potencjalnych pracowników. Rekrutacja segmentowa jest kierowana do określonego segmentu rynku pracy, tzn. do pewnej grupy potencjalnych kandydatów o określonych cechach, umiejętnościach i kwalifikacjach [6, s. 198–207; 6, s. 58–59 i 12, s. 27–32].

W procesie rekrutacji pracowników stosuje się różne metody, a ich zestawienie zaprezentowano na rys. 3.



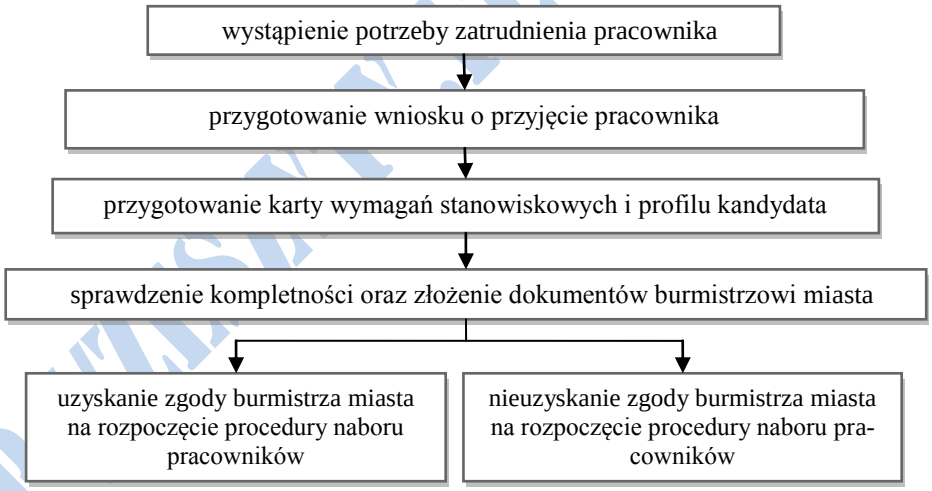
Rys. 3. Metody rekrutacji (oprac. własne na podst. 13, s. 32–36; 8, s. 115–117 i 3, s. 39–86)

HTTP://ESSAY.FEM.PUT.POZNAN.PL/

Metody rekrutacji można zaliczyć do najważniejszych zagadnień związanych z pozyskiwaniem pracowników, ponieważ umożliwiają dotarcie do potencjalnych kandydatów. Trudno jest określić, która metoda rekrutacji jest najbardziej skuteczna. Stosowanie różnych metod wiąże się z kosztami, które dana jednostka organizacyjna musi ponieść, aby uzyskać pożądane efekty. Pozyskanie pracownika z zewnątrz wnosi nowy potencjał, wymaga obdarzenia zaufaniem nieznanej osoby, ale również wiąże się z możliwością wystąpienia konfliktów i dłuższą adaptacją społeczno-zawodową [3, s. 37].

3. ANALIZA PROCESU REKRUTACJI PRACOWNIKÓW W URZĘDZIE MIASTA

Badany Urząd Miasta to jednostka organizacyjna znajdująca się w województwie wielkopolskim. Jest zakładem pracy w rozumieniu przepisów prawa pracy. Kierownikiem i zwierzchnikiem służbowym pracowników jest burmistrz. W Radzie Miejskiej pracuje dwadzieścia jeden osób. Pracownikom (odpowiednio do zajmowanego stanowiska, kwalifikacji zawodowych oraz stażu pracy) przysługuje wynagrodzenie zasadnicze wynikające ze stawki zawartej w umowie o pracę. Planowanie potrzeb kadrowych w badanej jednostce budżetowej polega na określeniu zapotrzebowania co do liczby i struktury kwalifikacyjno-zawodowej pracowników. Proces planowania zasobów ludzkich w Urzędzie Miasta przedstawiono na rys. 4.



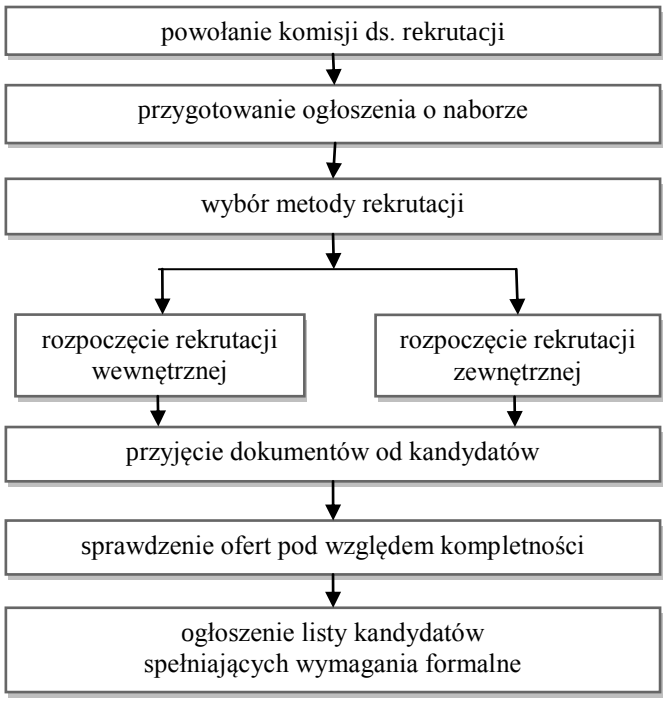
Rys. 4. Proces planowania zasobów ludzkich w Urzędzie Miasta (oprac. własne na podst. dokumentacji jednostki budżetowej [9])

HTTP://WSB.POZNAN.PL/

Potrzeby kadrowe w urzędzie wynikają m.in. ze zmian w strukturze organizacyjnej, zmian przepisów (z których wynikają nowe kompetencje i zadania pracowników) oraz z przewidywanej fluktuacji. Wniosek o przyjęcie pracownika wraz z kartą wymagań stanowiskowych oraz profilem kandydata przygotowuje kierownik danej komórki organizacyjnej w chwili wystąpienia wakatu. Dokumenty zostają przekazane burmistrzowi z co najmniej miesięcznym wyprzedzeniem, co pozwala uniknąć zakłóceń w funkcjonowaniu. W tym czasie zostaje podjęta decyzja o rozpoczęciu naboru lub uzasadnieniu jego wstrzymania. Z przepisów Urzędu Miasta wynika, że dopuszczalne jest przeprowadzanie naboru jednocześnie na pięć takich samych lub różnych stanowisk urzędniczych.

Opis stanowiska zawiera informacje na temat: nazwy stanowiska pracy, wymiaru czasu pracy, określeniu szczegółowego zakresu zadań oraz wykonywanych czynności, zakresu uprawnień służbowych i odpowiedzialności. Profil poszukiwanego pracownika stanowi dokładny opis oczekiwań wobec kandydata (należyte wykształcenie, doświadczenie zawodowe oraz pożądane umiejętności i predyspozycje).

Po pozytywnym rozpatrzeniu wniosku o przyjęcie nowego pracownika przez burmistrza miasta następuje proces rekrutacji, który przedstawiono na rys. 5.



Rys. 5. Etapy postępowania rekrutacyjnego w Urzędzie Miasta (oprac. własne na podst. dokumentacji jednostki budżetowej [9])

Nabór pracowników rozpoczyna się od powołania komisji ds. rekrutacji, składającej się z trzech osób. Jej członkowie są odpowiedzialni za całokształt działań. Pracą komisji kieruje jej przewodniczący, a wszyscy członkowie mają równe prawo oceny kandydatów. Sprawy sporne rozstrzygane są większością głosów w głosowaniu jawnym. Burmistrz miasta bierze udział w pracach komisji z głosem opiniodawczo-doradczym. Przygotowane zostaje ogłoszenie o naborze na wolne stanowisko. Służy ono przekazaniu i na rynek pracy informacji dotyczących wakatu. Przywiązuje się dużą uwagę do wyboru odpowiedniej metody rekrutacji. Członkowie komisji decydują o naborze z wewnętrznych lub zewnętrznych źródeł. Rekrutacja wewnętrzna szeroka stosowana jest wtedy, gdy pozwalają na to posiadane zasoby ludzkie, czyli gdy występują nadwyżki pracowników. Wówczas ogłoszenie o naborze zostaje zamieszczone w gablocie Urzędu. Organizuje się głównie konkursy wewnętrzne, które są czynnikiem mobilizującym dla pracowników. Natomiast rekrutacja zewnętrzna zorientowana jest na pozyskanie wykwalifikowanych pracowników lub specjalistów. Prowadząc rekrutację zewnętrzną, jednostka nie ma danych o potencjalnych kandydatach. Ogłoszenia o możliwości podjęcia pracy są zamieszczane zarówno w Internecie oraz w miejscowym urzędzie pracy, jak i w Biuletynie Informacji Publicznej. Sporadycznie zatrudniani są praktykanci i stażyści. Składanie dokumentów aplikacyjnych trwa czternaście dni. Po tym czasie ogłaszana jest lista kandydatów spełniających wymagania formalne. Po zakończeniu rekrutacji następuje proces selekcji, mający na celu wybór pracownika.

4. WYNIKI BADAŃ ANALITYCZNYCH PROCESU REKRUTACJI PRACOWNIKÓW W URZĘDZIE MIASTA

Ankieta została przeprowadzona w październiku 2011 r. w badanym Urzędzie Miasta. 62% losowo wybranych pracowników (w różnym wieku, o różnym stażu pracy, wykształceniu oraz płci) zajmujących stanowiska urzędnicze odpowiedziało na dwadzieścia siedem pytań. Badania przeprowadzono w celu charakterystyki procesu rekrutacji oraz próby oceny skuteczności zastosowanych metod. Na podstawie analizy ustalono, że w badanej jednostce samorządowej przywiązuje się dużą wagę do procesu rekrutacji. Pracownicy mają możliwość rozwoju i awansu poprzez udział w rekrutacji wewnętrznej. Natomiast pozyskiwanie nowych pracowników i specjalistów z zewnątrz wnosi nowy potencjał do jednostki. Proces rekrutacji prowadzony jest w sposób kompetentny. W badaniach ustalono kilka niezgodności. Komisja ds. rekrutacji nie zawsze składa się z wymaganych trzech osób. Nie wszystkich pracowników informuje się o zastosowaniu pozytywnej strategii rekrutacji. Rozbieżności występują również podczas składania dokumentów aplikacyjnych. Czas ten często jest bezpodstawnie wydłużany lub skracany. Jednakże, biorąc pod uwagę perspektywę rozwoju, badany Urząd Miasta dąży do doskonalenia kompetencji podczas prowadzenia procesów rekrutacji na stanowiska urzędnicze.

HTTP://ZESZYTY.FEM.PUT.POZNAN.PL/

LITERATURA

[1] Chmiel N. (red.), Psychologia pracy i organizacji, GWP, Gdańsk 2003.
[2] Dale M., Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
[3] Jamka B., Dobór zewnętrznych i wewnętrznych pracowników. Teoria i praktyka, Difin, Warszawa 2001.
[4] Kawecka-Endler A., Metodologia ergonomicznego kształtowania warunków pracy w montażu i ich przyczynowo-skutkowe powiązania z systemem jakości, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 1998.
[5] Kawecka-Endler A., Organizacja technicznego przygotowania produkcji – prac rozwojowych, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2004.
[6] Kostera M., Zarządzanie personelem, PWE, Warszawa 2010.
[7] Król H., Ludwiczyński A., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000.
[8] Listwan T. (red.), Zarządzanie kadrami, C.H. Beck, Warszawa 2010.
[9] Nejman Ż., Analiza procesu rekrutacji i selekcji pracowników w Urzędzie Miasta, praca magisterska, Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania, 2012.
[10] Padzik K., Leksykon HRM, podstawowe pojęcia z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi, C.H. Beck, Warszawa 2002.
[11] Suchar M., Rekrutacja i selekcja personelu, C.H. Beck, Warszawa 2003.
[12] Wyrwicka M., Grzelczak A., Audyt personalny, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011.
[13] Wyrwicka M., Grzelczak A., Krugiełka A., Polityka kadrowa przedsiębiorstwa, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010.
[14] Wyrwicka M., Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie usługowym, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011.

ANALYSIS OF THE RECRUITMENT PROCESS AT A CITY COUNCIL

S u m m a r y

The article is an analysis of the recruitment tools in a chosen budget unit of the City Council that has its own legal status and encompasses a local self-government community consisting of inhabitants of the borough. In the present study, the results of literature research connected with the application process are presented. A description is given of the researched office and its methods used in the selection of employees. The research was done by means of a questionnaire, the use of which allowed to draw specific conclusions.

HTTP://ZESZYTY.FIM.PUT.POZNAN.PL/