

## MODUŁ 2. Jak zatrudniać pracowników?

mgr Mirosław Łukasiewicz

### 1. Cel i zakres planowania zatrudnienia

Planowanie zatrudnienia jest integralną częścią planowania biznesowego w przedsiębiorstwie oraz podstawową częścią zarządzania zasobami ludzkimi, będąc punktem wyjścia wszystkich działań w ramach funkcji personalnej. Otoczenie przedsiębiorstwa jest zmienne, a razem z nim zmienna jest strategia przedsiębiorstwa, kultura organizacji oraz struktura organizacyjna. Możemy natomiast przyjąć, iż planowanie zatrudnienia stanowi stały element, który określa zapotrzebowanie na pracowników w wielu wymiarach (ilościowym – ile osób zatrudnić oraz jakościowym – jakich pracowników potrzebujemy).

Pomimo faktu, iż otoczenie przedsiębiorstwa jest zmienne, a menedżerowie coraz mniej ufają metodom planowania (wskazuje na to brak jednoznacznych dowodów, iż planowanie zatrudniania prowadzi do zamierzonych rezultatów<sup>1</sup>), określenie potrzeb personalnych musi być praktykowane, a stosowane metody doskonalone. Ten fakt wynika z rosnącego znaczenia kapitału ludzkiego, który dziś jest istotnym czynnikiem konkurencyjności i wymaga planowania oraz przewidywalności w następujących kwestiach<sup>2</sup>:

- Ilu oraz jakich pracowników przedsiębiorstwo będzie potrzebować w przyszłości?
- W jakich proporcjach przedsiębiorstwo powinno zatrudniać pracowników etatowych i zewnętrznych (prace zleceniowe)?
- Jakie formy zatrudnienia będą najbardziej adekwatne do potrzeb firmy?

---

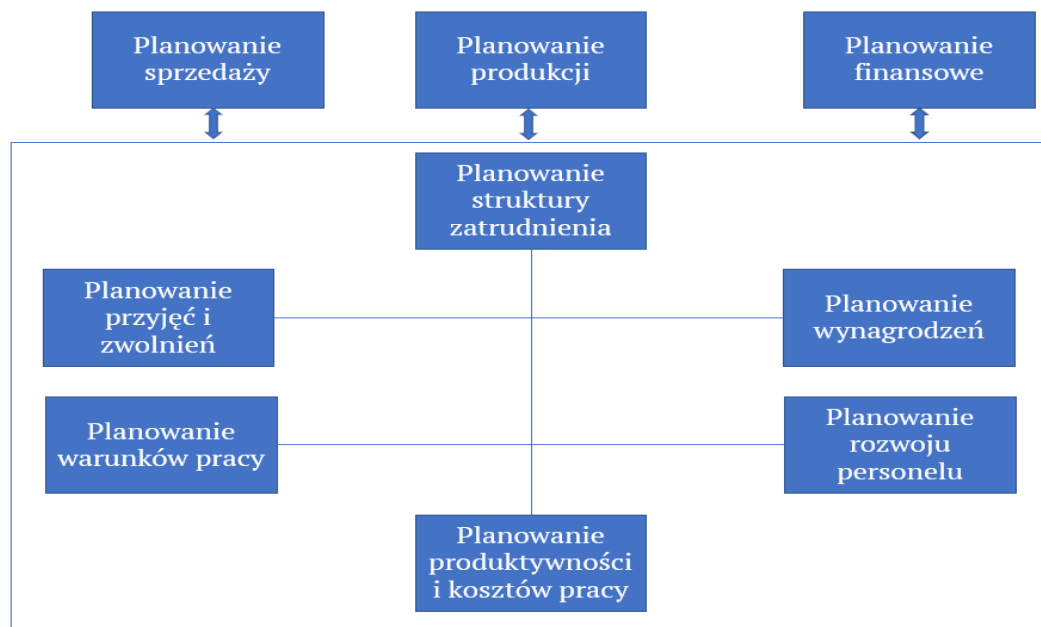
<sup>1</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2002, s.278

<sup>2</sup> A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa, 2008, s. 101

- W jaki sposób można zwiększyć/zredukować zatrudnienie w firmie?
- Jak najlepiej inwestować w kapitał ludzki?

Planowanie zatrudnienia można interpretować szeroko i wąsko. W ujęciu szerszym oznacza ono przewidywanie przyszłych działań w zadaniowych obszarach funkcji personalnej przedsiębiorstwa, przy uwzględnieniu występujących uwarunkowań i współzależności z planowaniem w poszczególnych obszarach organizacji: sprzedaży, produkcji, finansów, logistyki itd. Planowanie zatrudnienia powinno być zintegrowane z poszczególnymi obszarami kluczowymi dla działania przedsiębiorstwa oraz musi być praktykowane na poziomach: strategicznym oraz operacyjnym.

Planowanie w znaczeniu węższym odpowiada znaczeniu zatrudnienia bezpośredniego i oznacza przewidywanie niezbędnej liczby pracowników o odpowiednich kwalifikacjach, zmian w strukturze zatrudnienia oraz przyporządkowania? pracowników do poszczególnych komórek czy zespołów.



### 1a. Określenie potrzeb personalnych

Jednym z głównych obszarów planowania zatrudnienia jest planowanie potrzeb personalnych lub mówiąc inaczej: określenie popytu na wewnętrznym rynku pracy danego przedsiębiorstwa. Stanowi ono punkt wyjścia w procesie planowania zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie i jest nastawione na określenie optymalnej liczby pracowników z pewnymi kwalifikacjami potrzebnymi w danej organizacji. Planowanie potrzeb personalnych ma dwa wymiary: **jakościowy** i **ilościowy**.



**Wymiar jakościowy.** W wymiarze jakościowym określenie potrzeb personalnych to określenie profili kompetencyjnych dla pracowników w celu wykonania przez nich danych czynności i pełnienia funkcji. Metodyka planowania potrzeb personalnych w wymiarze jakościowym obejmuje ustalenia dalekosiężnych planów przedsiębiorstwa, określenie potrzeb i strategii. Na tej podstawie określone są wymogi dotyczące kompetencji, umiejętności oraz zdolności zatrudnianych pracowników.

**Wymiar ilościowy.** Celem planowania potrzeb w wymiarze ilościowym jest określenie liczby pracowników w wyodrębnionych kategoriach stanowisk pracy lub zakresu wykonanych prac w celu realizacji strategii przedsiębiorstwa. Przedmiotem planowania potrzeb jest więc określenie ilości pracy (czasu pracy) niezbędnej do wykonania zadań przez pracownika.

## 2. Formy zatrudnienia

### 2a. Elastyczne zatrudnienie

Jedną z najważniejszych decyzji podczas planowania zatrudnienia jest wybór odpowiednich form zatrudnienia, które uwzględniają specyfikę, strategię oraz strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa. Skuteczne funkcjonowanie w ciągle zmieniającym się otoczeniu wymaga integracji dwóch, a czasami nawet większej liczby celów, takich jak na przykład stabilność i elastyczność zatrudnienia. Cele te można osiągnąć

za pomocą innowacyjnych form zatrudnienia i elastycznego czasu pracy oraz nowoczesnej polityki wynagrodzeniowej, które pozwolą na elastyczność zatrudnienia.

Uelastycznienie zatrudnienia to przede wszystkim wprowadzenie form świadczenia pracy odmiennych od sztywnego, tradycyjnego modelu (umowa o pracę na czas nieokreślony, praca 8 godzin dziennie, od poniedziałku do piątku, w określonym miejscu). Tego typu umowy wiążą się z wysokimi kosztami i utrudniają organizacjom szybką reakcję na zmieniające się otoczenie. Stąd też uelastycznienie zatrudnienia jest ważne i powinno stanowić podstawę jego planowania.

## 2b. Aspekty prawne uelastycznienia zatrudnienia

Ostatnimi laty obserwuje się rozwój różnych form prawnych zatrudnienia, nie tylko pracowniczych, które reguluje Kodeks pracy (przepisy prawa pracy), ale również niepracowniczych, które reguluje Kodeks cywilny. Oznacza to, że praca może być wykonywana nie tylko na podstawie umowy o pracę, ale również na podstawie umów cywilnoprawnych (umowa - zlecenie, umowa o dzieło). Tworzy to pewne pole do uelastycznienia działań przedsiębiorstw, co pomaga w realizacji strategii i osiągnięciu celów biznesowych.



Wśród pracowniczych form zatrudnienia wymienia się następujące<sup>3</sup>:

- umowa o pracę
- powołanie
- wybór
- mianowanie.

Wśród niepracowniczych form zatrudnienia wymienia się następujące<sup>4</sup>:

- Umowa-zlecenie

Najpopularniejsza spośród umów cywilnych – umowa - zlecenie nie daje pracownikowi tylu przywilejów co umowa o pracę. Warunki kontraktu zależą wyłącznie od umawiających się stron. Zlecenie nie przewiduje bowiem ani urlopu wypoczynkowego czy wychowawczego, ani dnia wolnego na szukanie pracy, ani innych przywilejów i ochron. To, co uzgodnią strony, zapisuje się w umowie, np. przerwę urlopową. Zasady zawierania i przestrzegania określone są w Kodeksie cywilnym (art. 734–751). Umowa ta nie musi nawet mieć formy pisemnej, ale oczywiście lepiej ją spisać, chociażby w celach dowodowych.

- umowa o dzieło
- umowa agencyjna
- umowa o pracę nakładczą
- umowa o zarządzanie
- spółdzielcza umowa o pracę.

.....  
(pracodawca oraz jego siedziba lub  
miejsce zamieszkania) .....  
(numer REGON-PKD) .....  
**UMOWA O PRACĘ**  
zawarta w dniu .....  
(data zawarcia umowy)  
między .....  
(imię i nazwisko pracodawcy lub osoby reprezentującej pracodawcę albo  
osoby upoważnionej do składania oświadczeń w imieniu pracodawcy)  
a .....  
(imię i nazwisko pracownika oraz jego miejsce zamieszkania – adres do korespondencji)  
na .....  
(okres próbny, czas nieokreślony, czas określony)  
1. Strony ustalają następujące warunki zatrudnienia:  
1) rodzaj pracy .....  
(stanowisko, funkcja, zawód, specjalność)  
2) miejsce wykonywania pracy .....  
3) w wymiar czasu pracy .....  
4) wynagrodzenie .....  
(składniki wynagrodzenia i ich wysokość oraz podstawa prawna ich ustalenia)  
5) inne warunki zatrudnienia .....  
6) termin rozpoczęcia pracy .....  
7) .....  
(dopuszczalna liczba godzin pracy ponad określony w umowie wymiar czasu pracy, których  
przekroczenie uprawnia pracownika, oprócz normalnego wynagrodzenia, do dodatku do  
wynagrodzenia, o którym mowa w art. 151<sup>3</sup> § 1 Kodeksu pracy)  
2. Przyczyny uzasadniające zawarcie umowy .....  
(informacja, o której mowa w art. 29 § 1<sup>3</sup> Kodeksu  
pracy, o obiektywnych przyczynach uzasadniających  
zawarcie umowy o pracę na czas określony \*)  
.....  
(data i podpis pracownika) .....  
(podpis pracodawcy lub osoby reprezentującej  
pracodawcę albo osoby upoważnionej do  
składania oświadczeń w imieniu pracodawcy)

<sup>3</sup> Dotyczy umowy o pracę z pracownikiem zatrudnianym w niepełnym wymiarze czasu pracy.  
<sup>4</sup> Dotyczy umowy o pracę z pracownikiem zatrudnianym na podstawie umowy o pracę na czas określony w celu, o którym mowa w art. 25<sup>1</sup> § 4 pkt 1-3 Kodeksu pracy, lub w przypadku, o którym mowa w art. 25<sup>1</sup> § 4 pkt 4 Kodeksu pracy.

<sup>3</sup> Z. Sekuła, *Planowanie zatrudnienia*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2001, str. 71, 78

<sup>4</sup> Ibidem

Wybór formy zatrudnienia pracownika przez przedsiębiorstwo powinien wynikać z przesłanek merytorycznych, do których należy zaliczyć w pierwszej kolejności rodzaj wykonywanej pracy., do których należy zaliczać w pierwszej kolejności rodzaj wykonywanej pracy.

## 2c. Telepraca

Do nowych form zatrudnienia należy telepraca. Jej dynamiczny rozwój wiąże się z upowszechnieniem technologii oraz systemów informatycznych. Nie ma jeszcze jednoznacznej definicji telepracy, ale można wskazać kilka cech charakteryzujących tę formę zatrudnienia czy też formę wykonywania pracy. Do najważniejszych należą:

- lokalizacja miejsca wykonywania pracy (poza siedzibą przedsiębiorstwa),
- wykorzystanie technik telekomunikacyjnych oraz narzędzi informatycznych.

W tabeli wymienione zostały główne rodzaje telepracy.

Rodzaj telepracy	Cechy charakterystyczne
Telepraca domowa	Praca wykonywana w domu przez pracowników: samozatrudnionych, przedsiębiorców.
Telepraca nomadyczna (mobilna)	Praca w różnych miejscach, np. u klienta lub w podróży, wykonywana najczęściej przez handlowców, menedżerów czy serwisantów.
Telepraca zamorska	Praca wykonywana poza granicami kraju, w którym zlokalizowana jest firma, stymulowana głównie procesami globalizacji.
Telecentra	Praca w biurach zlokalizowanych w pobliżu miejsca zamieszkania osób ją wykonujących, które są połączone telekomunikacyjnie i informatycznie z siedzibą firmy.
Telechatki	Odmiana telecentrów – oznacza pracę w biurach zlokalizowanych na terenach wiejskich, co umożliwia aktywowanie zamieszkującej tam ludności.

Telewioski	Rozwinięta forma telechatki, która polega na budowaniu sieci teleinformatycznych między lokalami oraz podłączeniu takiej telewioski do sieci krajowej i światowej.
------------	--

Źródło: A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa, 2008, s. 127

## 2d. Leasing personelu

Leasing personelu wiąże się z pojęciem pracy czasowej. Badania wskazują, iż codziennie na świecie ok. 10 mln osób pracuje w formie leasingu pracowniczego, a około 70% z nich wykonuje pracę w pełnym wymiarze czasu. Nie są to osoby, które wykonują prace drobiazgowo (dorywcze), ale również wysokiej klasy specjaliści, a nawet wyższa kadra kierownicza<sup>5</sup>. Tradycyjnie pracownicy tymczasowi zatrudniani są najczęściej w sytuacji, gdy trzeba zastąpić pracowników będących na urlopie czy na zwolnieniu lekarskim. Zatrudnianie leasingowe wynika również z potrzeby pozyskiwania pracowników do nowych przedsięwzięć (pracy projektowej).

Do zalet pracy czasowej należą:

- obniżenie stałych kosztów pracy;
- możliwość prowadzenia polityki minimalnego zatrudnienia;
- przeciwdziałanie przerostom zatrudnienia;
- koncentrowanie się na podstawowych procesach biznesowych;
- ograniczenie kosztów obsługi administracyjnej;
- zapewnienie zastępstwa stałych pracowników podczas urlopów, szkoleń czy choroby;
- ograniczenie ryzyka zwolnień stałych pracowników.

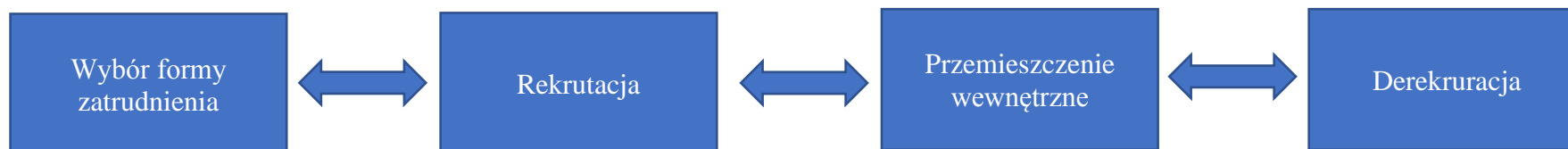


<sup>5</sup> P. Drucker, *They're not Employees, They're people*, HBR, 2002, s.712



### 3. Proces kształtowania zatrudnienia

**Zatrudnienie** w znaczeniu ogólnym oznacza aktywność zawodową ludzi, istotą której jest zaangażowanie posiadanej przez nich wiedzy, umiejętności oraz zdolności w świadczenie usług pracy w celu wytwarzania produktów i usług materialnych oraz niematerialnych. Może być rozpatrywane w ujęciu makro (całych gospodarek), w ujęciu branż czy poszczególnych przedsiębiorstw. W pojedynczym przedsiębiorstwie dąży się do osiągnięcia modelowego stanu oraz struktury zatrudnienia, biorąc pod uwagę takie zmienne jak sprzedaż, produkcja, logistyka i inne elementy strategiczne. Prowadząc optymalną politykę zatrudnienia, przyjmowania ludzi do pracy, ich rozmieszczenia oraz zwalniania zapewnia się modelowy poziom zatrudnienia pracowników w przedsiębiorstwie. Biorąc pod uwagę wpływ czynników wewnętrznych i zewnętrznych oraz zmienność otoczenia, proces zatrudnienia jest ciągły i nieprzerwany.



Proces ten stanowi podstawowe narzędzie, które zapewnia obszar zadaniowy w ramach funkcji personalnej przedsiębiorstwa i jest przedmiotem zarządzania zasobami ludzkimi. Jego ogólny cel to optymalizacja zatrudnienia w przedsiębiorstwie. Osiągnięcie tego celu wiąże się z prowadzeniem działań ukierunkowanych na stabilność i elastyczność zatrudnienia. Stabilność zatrudnienia jest warunkiem kształtowania w przedsiębiorstwie kapitału ludzkiego, zapewniania obsad kluczowych stanowisk pracy oraz rozwijania kompetencji pracowników.

### 4. Pozyskiwanie personelu

Pozyskiwanie personelu obejmuje zbiór odpowiednio sformułowanych działań w obszarze funkcji personalnej organizacji, które są ukierunkowane na zapewnienie firmie odpowiedniej liczby kompetentnych pracowników świadczących usługi pracy. Jest to jeden z kluczowych

procesów przedsiębiorstwa, realizowany we wszystkich organizacjach. Ten niełatwy proces przede wszystkim wymaga kompetentnych menedżerów ds. rekrutacji. Pochłania on duże środki finansowe, takie jak wydatki związane z ogłoszeniami w prasie, na portalach internetowych, koszty szkolenia nowego pracownika (lub koszty jego niższej wydajności pracy na początku zatrudnienia) i czasowe, np. czas pracy specjalistów zajmujących się przyjmowaniem personelu. Proces pozyskiwania pracowników ma również ukryte koszty: zatrudnienie nieodpowiednich osób może skutkować słabymi efektami pracy w kluczowych działach firmy (np. w sprzedaży lub w logistyce, gdzie odpowiedzialność jest względnie wysoka), skutkuje to również kosztami zmarnowanych materiałów i narzędzi, niepełnego wykorzystania czasu pracy, absencji oraz płynności pracowniczej. W tabeli został pokazany proces pozyskiwania personelu świadczącego pracę dla organizacji.

Subprocesy	Zadania szczegółowe
Identyfikacja źródeł kandydatów	Segmentacja rynku pracy, ocena pozytywnych i negatywnych aspektów źródeł rekrutacji
Zainteresowanie kandydatów ofertą	Marketing ofert pracy, wybór adekwatnych technik naboru do pracy, nabór, selekcja
Dokonanie obsad stanowisk pracy	Opracowanie profili osobowych dla stanowisk pracy, harmonizacja wzajemnych oczekiwań
Wprowadzenie do pracy	Określenie zakresu czynności, ustalenie zasad współpracy, szkolenia, monitorowanie prac

Źródło: A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa, 2008, s. 134

## 5. Nabór kandydatów

Pierwszym etapem rekrutacji jest właściwe sformułowanie przez przedsiębiorstwo oferty pracy, która wzbudzi zainteresowanie potencjalnych pracowników. Prawidłowo przygotowane ogłoszenie o naborze powinno przyciągnąć właściwych kandydatów, a w konsekwencji odsiać tych, którzy nie spełniają wymagań wejściowych.

Właściwie prowadzony dobór spełnia trzy zasadnicze funkcje:

- *Funkcja informacyjna*

Polega na informowaniu potencjalnych kandydatów o warunkach pracy i wynagrodzeniu, możliwościach rozwoju kompetencji pracowniczych.

- *Funkcja motywacyjna*

Ma na celu wywołanie u kandydatów chęci podjęcia pracy w danej organizacji. Funkcja ta jest szczególnie ważna w trakcie doboru kandydatów o wysokim potencjale rozwojowym oraz znanych z wysokich kompetencji.

- *Funkcja wstępnej selekcji*

W procesie naboru pracowników należy informować kandydatów o minimalnych warunkach podjęcia, które są wymagane od kandydatów, co spowoduje, że osoby niespełniające warunków wstępnych nie będą aplikować.

W praktyce zarządzania zasobami ludzkimi w celach rekrutacyjnych stosuje się np.:

- informacje ustne o naborze na stanowisko pracy, które mogą być również przekazywane kanałami nieoficjalnymi (np. przez pracowników);
- ogłoszenia pisemne w firmie (tablica ogłoszeń, intranet);
- ogłoszenia w prasie codziennej, telewizji, prasie branżowej;
- informacje w urzędzie pracy;
- usługi doradztwa personalnego;
- usługi agencji pracy tymczasowej;
- akcje otwartych drzwi;
- kontakt z instytucjami oświaty (szkoły i szkoły wyższe);
- zamieszczenie ofert pracy w internecie.

Decydując się na wybór określonych sposobów rekrutacji należy zwrócić uwagę na rodzaj stanowisk pracy, które chcemy obsadzić odpowiednio przygotowanymi pracownikami. Najwięcej czasu z reguły zajmuje pozyskiwanie kandydatów na stanowiska specjalistów oraz

kierowników. Stosunkowo łatwiej znaleźć pracowników do prac rutynowych, administracyjno-biurowych, pracowników pierwszej linii oraz serwisantów. Niemniej jednak, niezależnie od rodzaju pozyskiwanego kandydata, ogłoszenie należy skonstruować w odpowiedni sposób.

### Zasady konstruowania ogłoszenia o pracę:



Nazwa stanowiska powinna być najbardziej popularna i rozpoznawalna przez potencjalnych kandydatów.



Należy określić rzeczywiste wymagania.



Najważniejsze wymagania należy umieścić na początku.



Należy unikać cech uniwersalnych pracownika.



Należy podkreślić rzeczywiste korzyści z pracy.

**Ogłoszenie powinno zawierać:**



NAZWĘ  
STANOWISKA



KLUCZOWE  
ZADANIA  
WYKONYWANE NA  
DANYM  
STANOWISKU



TYP  
POSZUKIWANEGO  
PRACOWNIKA



KORZYŚCI  
ZWIĄZANE  
Z DANYM  
STANOWISKIEM



LOKALIZACJĘ  
ZATRUDNIENIA



METODĘ I TERMIN  
SKŁADANIA  
DOKUMENTÓW  
APLIKACYJNYCH



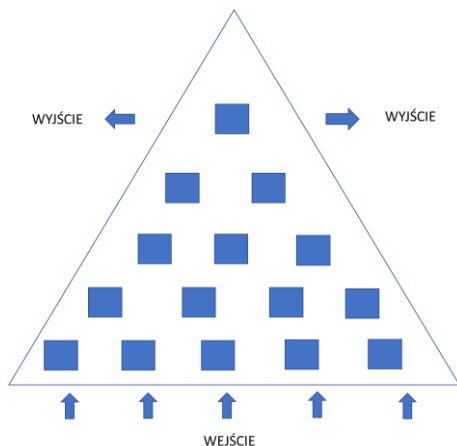
OŚWIADCZENIE  
O WYRAŻENIU  
ZGODY NA  
PRZETWARZANIE  
DANYCH

## 6. Selekcja kandydatów

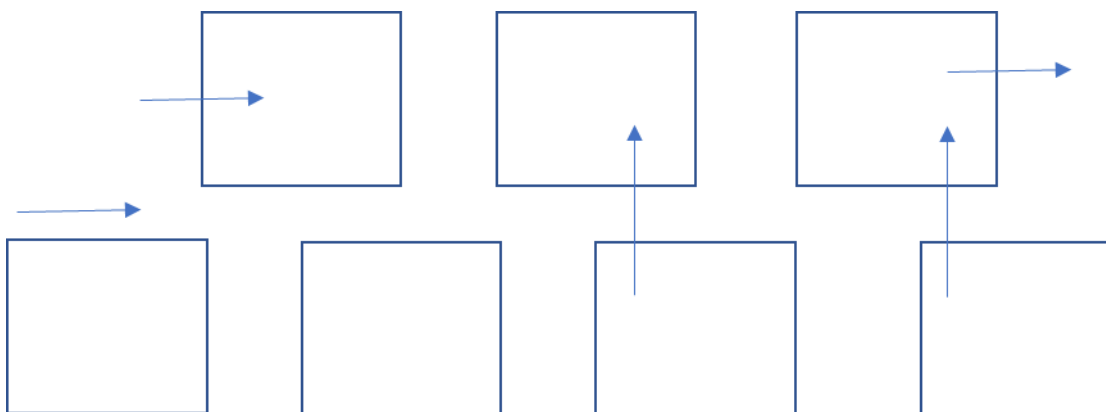
W wyniku odpowiednio przeprowadzonej rekrutacji wyłoniona zostaje grupa kandydatów, spośród której dokonuje się doboru na stanowisko pracy. Dobór jest kluczowym elementem w procesie pozyskiwania pracowników i oznacza możliwie najlepsze dostosowania kompetencji kandydata do oferty pracy.

W literaturze przedmiotu wyróżniamy dwa tradycyjne modele doboru pracowników: **dobór otwarty** oraz **dobór zamknięty**. Dobór otwarty polega na otwieraniu rekrutacji nie tylko dla pracowników, którzy już są zatrudnieni w przedsiębiorstwie, ale również dla osób z zewnątrz. Natomiast dobór zamknięty polega na osadzaniu stanowisk pracownikami, których przedsiębiorstwo już zatrudniło. W tym przypadku dopływ osób z zewnątrz ogranicza się do naboru absolwentów szkół i uczelni.

dobór zamknięty



dobór otwarty



Źródło: H. Ueno, *Nippons Personalchefs müessen umdenken*, Harvard Manager nr 2/1988

**Procedura selekcji wygląda następująco:**



Niektóre z wymienionych sposobów badania przydatności kandydatów do pracy, takie jak analiza dokumentów, badania lekarskie i rozmowa kwalifikacyjna są stosowane powszechnie, a inne, np. testy psychologiczne czy testy analityczne znacznie rzadziej. Rodzaj odpowiednich technik zależy od rodzaju stanowiska pracy i w zależności od tego stosowane są następujące metody:

### Etapy w procesie selekcji

Selekcja dokumentów aplikacyjnych	100%
Wywiad telefoniczny	44%
Pierwsza rozmowa kwalifikacyjna	100%
Testy osobowościowe	38%
Testy analityczne	22%
Inne testy	22%
Assessment center	16%
Druga rozmowa kwalifikacyjna	77%
Trzecia rozmowa kwalifikacyjna	38%

Źródło: P. Korzyński, *Zmotywowany kandydat*, „Personel i zarządzanie”, nr 7/2010

#### 6a. CV – Curriculum vitae

CV (*Curriculum vitae*) – jest to życiorys przedstawiony w formie odmiennej od biograficznej – informacje są wymieniane w oddzielnych, wyróżnionych nagłówkami bądź śródtytułami blokach tematycznych: dane personalne, wykształcenie, przebieg pracy zawodowej, doświadczenie zawodowe, preferencje osobiste (hobby, zainteresowania itp.).



## Jak można wygenerować profesjonalne CV?

Na stronie <https://cv.pracuj.pl/> można nieodpłatnie skonfigurować profesjonalne CV.

## Z czego składa się CV?

–



### 1. Dane teleadresowe

Imię, nazwisko, adres, telefon i ewentualnie adres poczty elektronicznej. Szczególna uwaga jest zwracana na to, by ten ostatni był profesjonalny.



### 2. Dane personalne (osobowe)

To znaczy: stan cywilny, wiek, miejsce urodzenia. W tej kwestii obowiązuje dowolność - można podawać, ale nie jest to konieczne.



### 3. Wykształcenie

Kandydat podaje lata, w których się uczył oraz nazwy instytucji. Opisuje również kursy i szkolenia z pracą związane.



### 4. Doświadczenie zawodowe

Miejsca pracy oraz szczegółowe daty zatrudnienia. Krótki opis stanowiska oraz główne obowiązki w poszczególnych miejscach pracy.



### **5. Umiejętności**

Np. prawo jazdy, obsługa komputera, kurs ratownika medycznego.



### **6. Zalety osobiste**

Mocne strony charakteru kandydata, np.: odpowiedzialność, wytrwałość, systematyczność.



### **7. Zainteresowania**

Kandydat nie powinien wpisywać ogólników, takich jak sport czy podróże.



### **8. Kwalifikacje na stanowisko**

W tej rubryce kandydat powinien opisać, dlaczego aplikuje na dane stanowisko oraz jakie ma kwalifikacje do wykonywania pracy na danym stanowisku.



### **9. Formuła końcowa**

Na końcu życiorysu nie zapomnij umieścić formuły: „Wyrażam zgodę na przetwarzanie moich danych osobowych w celu przeprowadzenia procesu rekrutacji (zgodnie z ustawą z dn. 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych - Dz. U. nr 133, poz. 883)”.

## 6b. List motywacyjny

List motywacyjny jest dokumentem o wymowie formalnej. Należy stosować jednolitą czcionkę typu szeryfowego (Times New Roman, Book Antiqua lub pokrewne). Nie powinien być dłuższy niż 3/4 strony A4, a zamieszczone w nim informacje wyróżnia się akapitami i odpowiednimi odstępami.

### Z czego składa się list motywacyjny?



ELEMENTY FORMALNE (DANE  
ADRESATA, DATA) NAGŁÓWEK  
SKIEROWANY DO FIRMY, DO  
KTÓREJ WYSYŁAMY LIST  
MOTYWACYJNY



WSTĘP



ROZWINIĘCIE



ZAKOŃCZENIE

*Wstęp* listu motywacyjnego powinien być w miarę krótki i odnosić się do oferty pracy. Może być kreatywny i w niestandardowy sposób zachęcać czytelnika do zapoznania się z jego treścią.

*Rozwinięcie.* Tu jest miejsce na wszystkie te informacje, które nie znalazły się w CV, a mogą być ważne w kontekście stanowiska. Warto też, żeby kandydat podkreślił, co tak naprawdę wydaje mu się w pracy na tym stanowisku lub dla tej firmy interesujące.

*Zakończenie.* Tu kandydat żegna się i podaje szczegóły kontaktu. Warto, żeby podkreślił, w jakiej formie kontakt z nim jest najłatwiejszy.

Uwagi techniczne:

- Odpowiednie formatowanie (struktura, przejrzystość) – świadczy o tym, że osoba tworząca dokument potrafi posługiwać się edytorem tekstu. W XXI wieku to podstawowa cyfrowa umiejętność.
- Osobiste odniesienie do firmy, do której się kandyduje – np. nazwa firmy w nagłówku czy wspomnienie o niej w treści listu – świadczy o tym, że list był przygotowany dla tej konkretnego przedsiębiorstwa, a to znaczy, że kandydat nie wysyłał dokumentów masowo. Faktycznie zapoznał się z ogłoszeniem i jest zaangażowany w proces rekrutacyjny.

## 6c. Rozmowa kwalifikacyjna

Rozmowa kwalifikacyjna oprócz analizy dokumentów jest najczęściej stosowaną metodą badania przydatności kandydatów do pracy. W procesie selekcji wywiad (rozmowa kwalifikacyjna) występuje najczęściej dwukrotnie: w formie wywiadu wstępnego oraz w formie wywiadu pogłębionego.

*Wywiad wstępny* jest z reguły prowadzony przez pracownika działu personalnego i jego celem jest odrzucenie kandydatów niespełniających warunków wskazanych w ogłoszeniu.

*Wywiad pogłębiony* jest przeprowadzany przez bezpośredniego przełożonego, a w przypadku stanowisk kierowniczych przez prezesa lub właściciela przedsiębiorstwa. Celem tego rodzaju wywiadu jest uzyskanie danych personalnych pracownika związanych z jego doświadczeniem zawodowym, wykształceniem i innymi elementami zawartymi w CV. W tym celu należy trzymać się określonego planu rozmowy kwalifikacyjnej. Struktura rozmowy kwalifikacyjnej:

- Przywitanie.
- Przedstawienie przez kandydata własnej osoby.

- Czas na opis stanowiska pracy przez rekrutera.
- Pytania indywidualne do kandydata dotyczące:
  - wykształcenia kandydata,
  - umiejętności kandydata,
  - doświadczenia zawodowego,
  - pragnienia rozwoju.
- Czas na zadanie pytań przez kandydata.



## PRZYKŁADOWY KWESTIONARIUSZ ROZMOWY KWALIFIKACYJNEJ

Data.....

1. Imię, nazwisko kandydata.....
2. Stanowisko pracy .....
- 2.1. Skrócony zakres obowiązków.....
- 2.2. Minimalne kwalifikacje wymagane na stanowisku pracy .....
3. Wykształcenie kandydata
  - 3.1. Poziom wykształcenia:
    - 3.1.1. wyższe magisterskie
    - 3.1.2. wyższe licencjackie
    - 3.1.3. średnie
    - 3.1.4. zawodowe

3.2. Ukończone studia podyplomowe, kursy, szkolenia:

- 3.2.1. doktorat
- 3.2.2. podyplomowe
- 3.2.3. językowe
- 3.2.4. komputerowe
- 3.2.5. inne

3.3. Zgodność kierunku (rodzaju) wykształcenia z wymogami stanowiska pracy:

- 3.3.1. brak zgodności
- 3.3.2. luźny związek
- 3.3.3. średni stopień zgodności
- 3.3.4. duża zbieżność
- 3.3.5. specjalistyczne bezpośrednio związane z daną pracą

3.4. Zgodność rodzaju i poziomu wykształcenia z wymogami stanowiska pracy:

- 3.4.1. brak zgodności
- 3.4.2. dostateczna
- 3.4.3. odpowiednia
- 3.4.4. duża
- 3.4.5. doskonała

4. Doświadczenie kandydata:

4.1. Jak długo kandydat wykonywał pracę podobną do tej, o którą się ubiega:

- 4.1.1. nie wykonywał
- 4.1.2. krócej niż 1 rok

4.1.3. 1–3 lata

4.1.4. dłużej niż 3 lata

4.2. Ile czasu kandydat poświęcał w dotychczasowej pracy na wykonywanie czynności podobnych do tych na stanowisku, o które się ubiega:

4.2.1. wykonywał inną pracę

4.2.2. 25% czasu

4.2.3. 50% czasu

4.2.4. 75% czasu

4.2.5. wykonywał prawie identyczną pracę

4.3. Zgodność posiadanego doświadczenia zawodowego z wymogami stanowiska pracy:

4.3.1. brak zgodności

4.3.2. dostateczna

4.3.3. odpowiednia

4.3.4. duża

4.3.5. doskonała

5. Przebieg pracy zawodowej

5.1. W ilu firmach Pan(i) pracował(a) dotychczas:

5.1.1. pierwsza praca

5.1.2. w jednej

5.1.3. w dwóch

5.1.4. w trzech

5.1.5. w więcej niż trzech

5.2. Jakie były przyczyny zmiany ostatniego miejsca pracy:

- 5.2.1. nie zmieniał/a
- 5.2.2. wynagrodzenie
- 5.2.3. warunki pracy
- 5.2.4. brak możliwości rozwoju
- 5.2.5. mało interesująca praca
- 5.2.6. brak porozumienia z przełożonymi i/lub kolegami
- 5.2.7. inne, jakie

5.3. Ocena dotychczasowych zmian miejsca pracy:

- 5.3.1. niezadowolająca
- 5.3.2. odpowiednia
- 5.3.3. dobra
- 5.3.4. doskonała

6. Cele zawodowe, motywy ubiegania się o pracę:

6.1. Dlaczego kandydat chce podjąć pracę w danej firmie:

- 6.1.1. lubi tego rodzaju pracę
- 6.1.2. chce więcej zarabiać
- 6.1.3. widzi szansę rozwoju
- 6.1.4. inne

7. Co kandydat chciałby robić:

Za rok .....

Za trzy lata .....

Za pięć lat .....



8. Czy cele zawodowe kandydata możliwe są do osiągnięcia na danym stanowisku pracy?
- 8.1. tak
  - 8.2. częściowo
  - 8.3. nie
9. Uwagi o sposobie bycia kandydata .....
10. Uwzględniając informacje zawarte w punktach 3–7, kandydata można rekomendować do dalszego postępowania rekrutacyjnego (zatrudnienia):
- 10.1. tak
  - 10.2. nie

Nazwisko i podpis osoby przeprowadzającej wywiad .....

Źródło: Poczrowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa, 2008, s.146–147.

## 7. Podsumowanie

Zatrudnianie pracowników jest niezmiernie ważnym elementem zarządzania przedsiębiorstwem. Planowanie zatrudnienia stanowi integralną część planowania biznesowego oraz podstawową część zarządzania zasobami ludzkimi, będąc punktem wyjścia wszystkich działań w ramach funkcji personalnej. Otoczenie przedsiębiorstwa jest zmienne, a razem z tym zmienna jest strategia przedsiębiorstwa, która bezpośrednio wpływa na dobór pracowników. Dziś ceni się umiejętność ich elastycznego poszukiwania i zatrudniania. Dzięki postępowi w nauce i technice możemy doświadczyć powstania innowacyjnych form zatrudnienia, które do tej pory były nieznanne, takich jak telepraca (i wszystkie pochodne) czy leasing pracowników. Pozyskiwanie pracowników jest procesem ciągłym, przedsiębiorstwa powinny trzymać rękę na pulsie i monitorować rynek pracowniczy w celu wyłonienia najlepszych kandydatów, ponieważ pracownicy stanowią kapitał intelektualny przedsiębiorstwa, co bezpośrednio przekłada się na konkurencyjność. Wyłonienie najlepszych kandydatów pozwoli na uzyskanie dużej przewagi nad rywalami na rynku i zapewni przedsiębiorstwu wzrost rynkowy.

## 8. Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2002
- Drucker P., *They're not Employees, They're people*, HBR, 2002
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa, 2008
- Korzyński P., *Zmotywowany kandydat*, „Personel i zarządzanie”, nr 7/2010
- Sekuła Z., *Planowanie zatrudnienia*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2001
- Ueno H., *Nippons Personalchefs müssen umdenken*, „Harvard Manager”, nr 2/1988

## 9. Sprawdź się

1. Jakie dwa wymiary ma planowanie potrzeb personalnych?
  - a. **Ilościowy i jakościowy**
  - b. Ilościowy i metodologiczny
  - c. Jakościowy i metodologiczny
  - d. Metodologiczny i wdrożeniowy
2. Która z poniższych form zatrudnienia jest formą pracowniczą?
  - a. Umowa agencyjna
  - b. Umowa o pracę nakładczą
  - c. Umowa o zarządzanie
  - d. **Umowa o pracę**
3. Która z poniższych form zatrudnienia jest formą elastyczną?
  - a. Powołanie

- b. **Umowa o dzieło**
  - c. Wybór
  - d. Mianowanie
4. Czym charakteryzuje się telepraca zamorska?
- a. Praca wykonywana w domu przez pracowników: samozatrudnionych, przedsiębiorców
  - b. Praca w różnych miejscach, np. u klienta lub w podróży, wykonywana najczęściej przez handlowców, menedżerów czy serwisantów
  - c. **Praca wykonywana poza granicami kraju, w którym zlokalizowana jest firma, stymulowana głównie procesami globalizacji**
  - d. Praca w biurach zlokalizowanych w pobliżu miejsca zamieszkania osób ją wykonujących, które są połączone telekomunikacyjnie i informacyjnie z siedzibą firmy
5. Do zalet leasingu pracowniczego należą:
- a. Możliwość prowadzenia polityki minimalnego zatrudnienia
  - b. Przeciwdziałanie przerostom zatrudnienia
  - c. Koncentrowanie się na podstawowych procesach biznesowych
  - d. **Wszystkie powyższe**
6. Właściwie prowadzony dobór pracowników spełnia trzy zasadnicze funkcje:
- a. **Informacyjną, motywacyjną, wstępnej selekcji**
  - b. Informacyjną, motywacyjną, rekrutacyjną
  - c. Informacyjną, pracowniczą, wstępnej selekcji
  - d. Legislacyjną, motywacyjną, wstępnej selekcji
7. W praktyce zarządzania zasobami ludzkimi stosuje się wiele technik rekrutacyjnych kandydatów do pracy. Na przykład:
- a. Informacje ustne o rekrutacji na stanowisko pracy, które mogą być również przekazywane kanałami nieoficjalnymi (np. przez pracowników)

- b. Ogłoszenia pisemne w firmie (tablica ogłoszeń, intranet)
  - c. Ogłoszenia w prasie codziennej, telewizji, prasie branżowej
  - d. **Wszystkie powyższe**
8. Co powinno zawierać ogłoszenie o pracę?
- a. **Kluczowe zadania wykonywane na danym stanowisku.**
  - b. Informację o płci kandydata
  - c. Zdjęcie kandydata
  - d. Adres domowy kandydata
9. W ilu procentach przypadków procesów rekrutacji stosuje się pierwszą rozmowę kwalifikacyjną?
- a. 25%
  - b. **100%**
  - c. 75%
  - d. 0%
10. Składowe listu motywacyjnego to:?
- a. **Elementy formalne, wstęp, rozwinięcie, zakończenie**
  - b. Elementy formalne, wstęp, zakończenie
  - c. Wstęp, rozwinięcie, zakończenie
  - d. Elementy formalne, wstęp, rozwinięcie