**DOBOR PERSONELU**

1. **Wprowadzenie teoretyczne**

**Dobór personelu:** proces pozyskiwania osób do zatrudnienia w organizacji:

* na konkretnym stanowisku pracy
* bez sprecyzowanego stanowiska pracy

(inne używane terminy: Nabór, rekrutacja, przyjmowanie do pracy, zatrudnianie)

**Celem doboru** jest pozyskanie pracowników:

* w odpowiedniej **liczbie**,
* o wymaganych **kwalifikacjach** (formalnie udokumentowane: wykształcenie, doświadczenie zawodowe, kursy i szkolenia potwierdzone, rekomendacje)
* o ściśle określonych **kompetencjach** (wiedza, umiejętności, zachowania)

w **stosownym czasie**, tak, aby zapewnić ciągłość, skuteczność i efektywność funkcjonowania organizacji.

Proces doboru personelu składa się z trzech faz:

* **rekrutacja –** pozyskiwanie kandydatów do zatrudnienia i weryfikacja formalna zgłoszeń;
* **selekcja –** badanie zgodności kwalifikacji i kompetencji kandydata z wymaganiami stanowiskowymi stanowiska pracy (rodzaj i poziom spełnienia), ustalenie rankingu kandydatów;
* **wybór i negocjacje warunków zatrudnienia –** ustalenie kryteriów wyboru kandydata przez decydenta, przedstawienie oferty oraz poznanie oczekiwań kandydata, ustalenie warunków zatrudnienia ( kontraktu)
* **adaptacja -** wprowadzenie nowegopracownika na stanowisko pracy wraz z zapewnieniem dostępu do niezbędnych informacji, szkoleń, doradztwa itp. Monitorowanie i ocena przydatności pracownika.

Trafne dobranie pracownika, wiąże się z określonymi potrzebami informacyjnymi przed podjęciem ostatecznej decyzji o jego zatrudnieniu. Źródłami informacji są dokumenty (kwestionariusz osobowy, referencje, życiorys zawodowy), rozmowy kwalifikacyjne (wywiady rekrutacyjne) lub wywiad, testy psychologiczne itp.

Skuteczność procesu doboru można ocenić poprzez:

* badanie przyczyn rezygnacji pracownika z pracy w okresie 1 roku.
* badanie stopnia przydatności pracownika po okresie próbnym lub po upływie 1 roku.

1. Przydatne **narzędzia i metody**
   1. **REKRUTACJA**
2. Karta opisu stanowiska pracy wraz z opisem wymagań stanowiskowych (metody analizy stanowiska pracy);
3. Profil kompetencyjny stanowiska pracy (badania luki kompetencyjnej – model kompetencyjny);
4. Wybór źródeł i metody rekrutacji: wewnętrzny i zewnętrzny rynek pracy; segmentowa – szeroka;
5. Oferta zatrudnienia – informacja dla kandydatów (metody projektowania procesu komunikacji np. marketing personalny)
6. Kanały komunikacji ( tablica ogłoszeń, strona www, gazety, radio, telewizja, specjalistyczne portale, intranet, mail, portale społecznościowe, kontakty nieformalne)
7. Współpraca z otoczeniem (praktyki, staże, konkursy, wykłady i warsztaty oraz targi pracy dla uczniów, studentów, i innych osób.
8. Lista kontrolna formalnych wymagań kandydata
9. Outsourcing - Agencje doradztwa personalnego.
   1. **SELEKCJA**
10. Scenariusz wstępnej rozmowy rekrutacyjnej ( weryfikującej i uzupełniającej informacje o kandydacie) ( cel rozmowy, standardowe pytania, unormowany opisu sylwetki kandydata, kryteria oceny, rodzaj i skala oceny) ( metody selekcji wstępnej);
11. Scenariusz wywiadu selekcyjnego (cel rozmowy, standardowe pytania, kryteria oceny, rodzaj i skala oceny )
12. Profil kompetencyjny stanowiska pracy (metody budowy modeli kompetencyjnych: katalogi, portfele, profile kompetencyjne);
13. Skale behawioralne, testy wiedzy, testy umiejętności, testy inteligencji, gry symulacyjne, symulatory zawodowe, testy osobowości, testy predyspozycji kierowniczych (Metody badania kompetencji zawodowych)
14. Ośrodek ocen i (lub) rozwoju
15. Lista rankingowa kandydatów ( metoda badania luki kompetencyjnej, metoda Bellingera, metoda porównywania parami)
16. **WYBÓR KANDYDATA**
17. Zbiór kart kandydatów spełniających wymagania stanowiskowe - Zasady wyboru osoby do zatrudnienia ( lista kontrolna: silne i słabe strony kandydata - dodatkowe kryteria i przesłanki zatrudnienia, oczekiwane przez kandydata warunki pracy i wynagradzania)
18. Scenariusz negocjacji (kto reprezentuje pracodawcę, jakie są warunki wyjściowe i progowe warunki wynagradzania i zatrudnienia, zakładany przebieg negocjacji)
19. Kontrakt – projekt dokumentów;
20. Karta stanowiska pracy (zakres uprawnień i obowiązków)
21. **ADAPTACJA**
22. Strategia i program adaptacji zawodowej – stanowiskowej ( Cele, strategia postępowania, założenia, instrumenty – zadania i role organizacyjne uczestników procesu)
23. Harmonogram dni wstępnych;
24. Pakiet informacyjny: Intranet i systemy informatyczne - loginy i hasła systemowe, informacje o przedsiębiorstwie i jednostce organizacyjnej, wewnętrzne akty normatywne, dane kontaktowe do ważnych osób wspomagających pracownika w procesie adaptacji.
25. Plan rozwoju pracownika w okresie adaptacji.
26. Karta oceny pracownika w okresie próbnym (kryteria i zasady oceniania, osoby oceniające, skala ocen, warunki dalszego zatrudnienia)
27. **Diagnoza - stan formalny**

* **Przepisy zewnętrzne** : kodeks pracy, układ zbiorowy pracy, ustawy (np. Kodeks pracy), rozporządzenia.
* **Dokumenty wewnętrzne :** regulaminy, instrukcje, procedury (np. ISO) wraz ze stosowanymi wzorami - drukami (formularzami) stosowanych dokumentów określające:

1. Zasady realizacji procesu doboru personelu na stanowiska
2. Zasady realizacji procesu adaptacji
3. Zasady oceny po okresie próbnym
4. Zasady ustalania pierwszego wynagrodzenia

* **Wywiad diagnostyczny**: uzupełnienie dokumentów lub w przypadku braku dokumentów należy przeprowadzić szczegółowy wywiad ustrukturyzowany z osobą odpowiedzialną za procesy kadrowe i ustalić jaki przyjęto standardowe zasady postępowania.

**Zadanie: przygotować scenariusz wywiadu diagnostycznego**

1. **Diagnoza stan rzeczywisty – studium przypadku:**
2. Dlaczego jest wolne miejsce pracy ? ( odejście na wniosek pracownika – przyczyny; odejście na wniosek pracodawcy – przyczyny; utworzenie nowego stanowiska – jaki powód ?
3. Czy konieczne jest obsadzenie stanowiska pracy nowym pracownikiem ? analiza celowości - kto i jak to zrobił ? ( czy można zadania przyporządkowane do wolnego stanowiska rozdzielić na inne stanowiska? czy jest to racjonalne ? czy można powierzyć zadania komuś z zewnątrz – Outsourcing.)
4. Kto, kiedy, w jakiej formie i do kogo zwrócił się z wnioskiem o rozpoczęcie procesu doboru ? Dokument – wniosek o zatrudnienie, jakie były załączniki ?
5. Kto, kiedy i w jakiej formie podjął decyzję o uruchomieniu doboru? Dokument: Decyzja o ….
6. Czy dla obsadzanego stanowiska była wcześniej sporządzona Karta stanowiska lub inny dokument określający wymagania stanowiskowe? Kopia lub opis dokumentu. Kto i kiedy sporządził ten dokument? Czy był on aktualizowany dla potrzeb rozpoczynającego się procesu doboru personelu ? Czy kierownik komórki w której jest obsadzane stanowisko uczestniczył w opracowaniu/ aktualizacji wymagań stanowiskowych ?
7. Kto ustalił źródła i rodzaj rekrutacji oraz opracował ofertę pracy w formie komunikatu, kiedy - data? Postać opracowania – jakie wybrano kanały komunikacji.
8. Czy opracowano plan ( harmonogram) procesu doboru – kto to robił i z kim konsultował, kto zatwierdził i kiedy - data ? Postać opracowania
9. Kto określił gdzie, kiedy i jakie dokumenty powinni składać kandydaci i w jakiej formie. ( wykaz dokumentów)
10. Data rozpoczęcia rekrutacji i planowana data zakończenia, czy ustalono minimalną lub maksymalną liczbę kandydatów ?
11. Opis przebiegu procesu rekrutacji ( przyjmowania wniosków- zgłoszeń) – o co pytali kandydaci, jakie mieli problemy, czy wydarzyło się coś szczególnego ?
12. Kiedy zakończono przyjmowanie wniosków – zgłoszeń data ile wpłynęło wniosków
13. Czy przeprowadzono wstępną selekcję formalną? Kto i kiedy to zrobił i kiedy ? czy uczestniczył w niej kierownik komórki, w której jest obsadzane stanowisko ? Data, ile wniosków odrzucono i dlaczego – przykłady powodów. Czy zawiadomiono kandydatów o odrzuceniu ? w jaki sposób ?
14. Czy odbyła się wstępna rozmowa z kandydatami w celu weryfikacji i uzupełnienia informacji o kandydatach ? w jaki sposób ustalono terminy i planowany czas trwania? Jak powiadomiono kandydatów? Kto prowadził rozmowę i jaki był jej scenariusz ? jakie były pytania i jak oceniano odpowiedzi ? – przykłady; Czy sporządzono dokumentację z przebiegu rozmowy ? do czego służyła ta dokumentacja ? Przykładowe dokumenty
15. Czy weryfikowano u kandydatów poziom spełnienia konkretnych wymagań stanowiskowych – kto, kiedy i jak to robił ? jakie oceny uzyskali poszczególni kandydaci – przykłady A,B, C .. Ilu kandydatów spełniało wszystkie wymagania minimum na dopuszczalnym poziomie ? Czy sporządzono listę rankingową kandydatów? - dokument Czy byli oni informowani o osiągniętych wynikach? Jaką rolę w procesie weryfikacji pełnił kierownik komórki zatrudniającej pracownika ? Jakie metody weryfikacji wymagań stosowano wobec kandydatów ?
16. Ilu kandydatów wybrano do prezentacji osobie decydującej o zatrudnieniu ? Dlaczego wybrano te osoby A, B, C, - charakterystyka kandydatów i uzasadnienie wyboru. Jaką formę prezentacji kandydatów zastosowano ? Kiedy to zrobiono ? czy jest formalna dokumentacja tego etapu?
17. Czy osoba decydująca o zatrudnieniu kandydata przeprowadziła rozmowy z wszystkimi wskazanymi kandydatami ? jak przebiegała ta rozmowa, kto w niej uczestniczył i kiedy się odbyła? Co było jej celem ?
18. Jakie kryteria wyboru przyjął decydent dokonując ostatecznego wyboru osoby do zatrudnienia ? czy negocjowano warunki pracy i wynagradzania ? Jak przebiegały te negocjacje ? Dokument – umowa o pracę wraz z załącznikami ( kontrakt) Kiedy podpisano umowę o pracę ?
19. Czy osoby, które wybrano do ostatniej fazy selekcji były informowane, że nie zostaną zatrudnione ? kiedy ? przez kogo? W jakiej formie?
20. Czy opracowano formalny program adaptacji dla nowego pracownika ? Kto i kiedy go opracował co zawierał? Dokument formalny: program, harmonogram adaptacji.
21. Czy wyznaczono „opiekuna” dla nowego pracownika? Kto to był i jakie miał zadania ? Kiedy nastąpiło pierwsze spotkanie i jak przebiegała współpraca – według relacji pracownika i opiekuna
22. Jak przebiegały pierwsze 3 dni w pracy – relacja nowego pracownika i kierownika.
23. Co zawierał Pakiet informacji dla nowego pracownika – kto go opracował, kto przekazał pracownikowi i kiedy ? Dokumenty – kopie z pakietu.
24. Jakie szkolenia pracownik odbył w okresie adaptacji – okresie próbnym ?
25. Czy pracownik był informowany jakie będą kryteria jego oceny na koniec okresu próbnego?
26. Kto i kiedy dokonał oceny pracownika po okresie próbnym? Jak przeprowadzono ocenę jakie stosowano kryteria oceny? ? Jak sformułowano zalecenia w stosunku do pracownika ? Jak udokumentowano ocenę ? Dokument: wypełniony arkusz oceny pracownika.
27. Co wydarzyło się po zakończeniu okresu próbnego ? Jaką zawarto umowę ?
28. Czy zmieniono wynagrodzenie pracownika? Czy skierowano na dodatkowe szkolenia ?

**Rys. 1** Przykładowy opis stanowiska pracy.

|  |
| --- |
| **Opis stanowiska pracy** |
| **Stanowisko: NAUCZYCIEL** języka angielskiego |
| **Bezpośredni przełożony:** Wicedyrektor ds. pedagogicznych  **Zastępowany (przez kogo?):** Nauczycieli języka angielskiego  **Zastępuje (kogo?):** Nauczycieli języka angielskiego |
| **Wymagania niezbędne:**   * Wykształcenie wyższe magisterskie z przygotowaniem pedagogicznym * Kierunek studiów: filologia angielska |
| **Wymagania dodatkowe:**   * Obsługa laboratorium językowego * Znajomość języka angielskiego biznesowego |
| **Zakres wykonywanych zadań:**   * Organizacja procesu dydaktyczno - wychowawczego * Opracowywanie planów pracy, rozkładów materiału oraz wymagań edukacyjnych * Prowadzenie lekcji * Prowadzenie konsultacji dla uczniów i rodziców * Opieka nad pracownią przedmiotową * Współpraca z rodzicami, pedagogiem, psychologiem * Prowadzenie dokumentacji pedagogicznej * Ocenianie uczniów * Praca w komisjach egzaminacyjnych * Udział w posiedzeniach rady pedagogicznej i komisjach zadaniowych * Pomoc przy realizacji projektów międzynarodowych (tłumaczenia, kontakty z partnerami) |
| **Uprawnienia:**   * Podejmowanie decyzji w zakresie spraw dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych * Klasyfikowanie i ocenianie uczniów |
| **Odpowiedzialność**:   * Za decyzje w ramach powierzonych zadań * Za jakość nauczania |
| pajączek do 4**Wymagane kompetencje:** |

***Źródło:*** *Zespół Szkół Zawodowych w Mokrzeszowie*

**International Investments Group   
  
Renomowany międzynarodowy koncern poszukuje obecnie pracowników pragnących wstąpić na dynamiczną ścieżkę kariery, szukających możliwości rozwoju i awansu, na stanowiska związane z zarządzaniem działem produkcji.**

**Kierownik działu produkcji**   
  
Region: Cała Polska

**Data ogłoszenia:** 2002-12-23  
**Ważne do:** 2003-01-23  
  
**WYMAGANIA:**  
**Wykształcenie:** wyższe  
**Języki:** angielski, włoski

* Wykształcenia w jednym z następujących kierunków uniwersyteckich:
* inżynieria chemiczna
* inżynieria procesów produkcyjnych
* inżynieria zarządzania lub podobne
* ekonomia i handel
* Doświadczenia zawodowego: 2 lat pracy w zachodnim zakładzie przemysłowym i/lub odbytego stażu zagranicznego (uniwersyteckiego lub zawodowego) lub studiów na uczelniach zagranicznych
* Dobrej znajomość języka angielskiego (znajomość języka włoskiego będzie istotnym atutem)

**Preferowane cechy:**

* Umiejętność podejmowania trudnych wyzwań
* Zdolność twórczego rozwiązywania problemów
* Dynamiczność i wytrwałość w dążeniu do celu
* Ukierunkowanie na zadania
* Umiejętność identyfikowania się z celami firmy

**OFERTA:**

* Możliwość osiągnięcia wysokich stanowisk w międzynarodowym koncernie
* Perspektywy znalezienia się w międzynarodowej grupie pracowników koncernu i pracy w jednym z licznych zakładów w 7 krajach.

**Kontakt:**  
Osoby zainteresowane propozycją i spełniające powyższe warunki prosimy o przesłanie (via fax lub e-mail) aplikacji (list motywacyjny + CV i zdjęcie) na adres naszej firmy rekrutacyjnej:  
**Core Sp. z o.o.  
A member of International Investments Group  
02-071 Warszawa ul. Langiewicza 31  
Tel: 22-576 80 00, 576 80 01  
Fax: 22-825 22 22  
Dział Doradztwa Personalnego  
attn. Marek Zawisza**