

Maria BARON-PUDA<sup>1</sup>, Hanna DŁUGOSZ<sup>2</sup>

Opiekun naukowy: Maria BARON-PUDA

## OCENA SKUTECZNOŚCI PROCESÓW DOBORU NOWYCH PRACOWNIKÓW NA STANOWISKO PRODUKCYJNE

**Streszczenie:** Celem procesów zarządzania personelem jest przyciągnięcie odpowiednich kandydatów, zatrzymanie ich w firmie oraz motywowanie do podnoszenia wydajności pracy. Proces doboru kadr ma kluczowe znaczenie dla realizowania tych celów, dlatego bardzo ważne jest minimalizowaniem ryzyka osobowego dotyczącego nietrafionych decyzji odnośnie zatrudnienia nowych pracowników. Artykuł zwraca uwagę na wielkość potencjalnych strat wynikających z nieskutecznej rekrutacji, selekcji i wdrożenia pracowników.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie personelem, rekrutacja, selekcja, wdrożenie, skuteczność, koszty doboru, ryzyko osobowe

## EVALUATION OF THE EFFICIENCY OF PROCESSES OF HIRING NEW EMPLOYEES FOR A PRODUCTION POSITION

**Summary:** The purpose of personnel management is to attract the right candidates, retain them in the company, and motivate to higher and higher work efficiency. The hiring process is a key for achieving these goals, therefore it is important to reduce the personal risk related to wrong decisions about employment. The article draws attention to the size of potential losses resulting from ineffective recruitment, selection and onboarding.

**Keywords:** personnel management, recruitment, selection, onboarding, efficiency, hiring costs, personal risk

### 1. Wprowadzenie

Funkcja personalna jest jedną z wielu funkcji realizowanych przez przedsiębiorstwo, jednak jest uważana za kluczową, ponieważ to właśnie ludzie są spoiwem łączącym inne funkcje (np. produkcyjną, logistyczną, handlową). Bez odpowiednio dobranych i zaangażowanych pracowników żadna z nich nie może być efektywnie wykonywana.

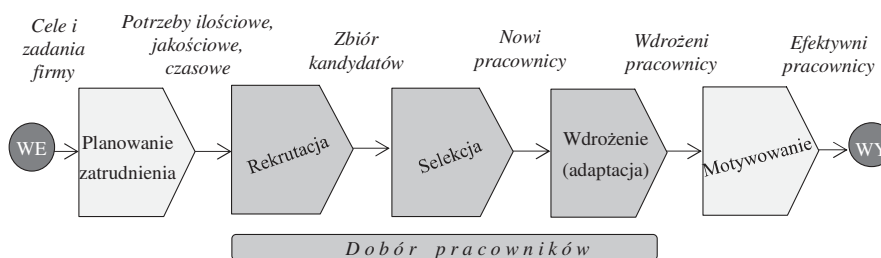
---

<sup>1</sup> dr inż., Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej, Wydział Budowy Maszyn i Informatyki, mpuda@ath.bielsko.pl

<sup>2</sup> inż. Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej, Wydział Budowy Maszyn i Informatyki, hd054586@student.ath.edu.pl

Funkcja personalna dotyczy wszelkich działań, których podmiotem są pracownicy. Efektywność procesów zarządzania personelem rozpoczyna się już na etapie pozyskania i wdrożenia „właściwych osób na właściwym miejscu i we właściwym czasie”. W zarządzaniu personelem dobór występuje pomiędzy procesami planowania zatrudnienia i motywowania (rys. 1). Określanie potrzeb kadrowych pozwala na zidentyfikowanie potencjalnych niedoborów kadrowych i przygotowanie z wyprzedzeniem danych do uruchomienia procesu doboru. Natomiast motywowanie to proces oddziaływania na pracowników poprzez różne instrumenty zachęty do związania się z firmą na dłużej i ciągłego podnoszenia efektywności.

Dobór pracowników, w szerokim rozumieniu, obejmuje procesy rekrutacji, selekcji oraz wdrożenia do pracy na stanowisku. Każdy z nich odpowiednio przeprowadzony może znacznie zminimalizować ryzyko zatrudnienia niewłaściwej osoby, a w związku z tym zaoszczędzić czas i ograniczyć koszty ponownego doboru oraz przyczynić się do zmniejszenia fluktuacji zatrudnienia [4]. Relatywnie jak najniższa fluktuacja jest dla większości przedsiębiorstw produkcyjnych czynnikiem pożądanym, gdyż ułatwia wytyczanie długookresowych planów rozwoju [6].



Rysunek 1. Usytuowanie procesów doboru pracowników w zarządzaniu personelem (opracowanie własne)

Właściwy dobór prowadzi do ograniczania tzw. ryzyka osobowego, którego wyeliminować się nie da, natomiast można minimalizować [8]. W porównaniu do innych rodzajów ryzyka pracodawcy (np. technologicznego, finansowego, projektowego), ryzyko osobowe jest mocno uzależnione od cech związanych z osobą kandydata/pracownika, których nie da się przewidzieć, jednak w ograniczaniu tego ryzyka ważną rolę odgrywają odpowiednio zaprojektowane i przeprowadzone procesy pozyskiwania i wdrażania nowych pracowników. Kluczowa jest także wiedza na temat kosztów ponoszonych przez pracodawcę w związku z doбором oraz potencjalnych strat wynikających z nieskutecznego doboru.

## 2. Procesy doboru pracowników do stanowisk

### 2.1. Rekrutacja kandydatów

Rekrutacja obejmuje działania związane z poinformowaniem kandydatów o firmie/stanowisku i możliwościach podjęcia w niej pracy oraz wytworzeniem pozytywnych postaw i chęci zatrudnienia. Celem działań rekrutacyjnych jest

przyciągnięcie jak najbardziej odpowiednich kandydatów z punktu widzenia wymagań pracy. Rekrutacja może być skierowana na wewnętrzny, jak i zewnętrzny rynek pracy. Pierwszy z nich tworzą pracownicy obecnie zatrudnieni w firmie, dla których oferowany wakat będzie stanowił możliwość zmiany stanowiska (awans, przesunięcie poziome) i realizacji kariery zawodowej. Natomiast rynek zewnętrzny obejmuje potencjalnych kandydatów poza firmą, nie związanych z nią do tej pory. Rekrutacja zewnętrzna jest najczęściej prowadzona poprzez zamieszczanie ofert w mediach (Internet, prasa, radio); kontakty z urzędami pracy, szkołami i uczelniami; korzystanie z usług firm wyspecjalizowanych, np. agencji doradztwa personalnego, agencji pracy tymczasowej.

Zarówno rekrutacja wewnętrzna oraz zewnętrzna mają zalety i wady [7], przykładowe z nich zamieszczono w tabeli 1. Oba źródła są jednak potrzebne dla rozwoju każdej firmy, natomiast o ich zastosowaniu w konkretnym przypadku decydują takie czynniki jak: sytuacja na rynku pracy, faza rozwoju przedsiębiorstwa, model zarządzania personelem, rodzaj stanowiska do obsadzenia.

Tabela 1. Przykładowe zalety i wady źródeł rekrutacji (opracowanie własne)

	Rekrutacja wewnętrzna	Rekrutacja zewnętrzna
Zalety	<ul style="list-style-type: none"> <li>-czynnik motywujący</li> <li>-możliwość realizacji kariery</li> <li>-mniejsze ryzyko popełnienia błędu</li> <li>-niższe koszty rekrutacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-większe możliwości wyboru kandydata</li> <li>-pozyskanie najlepszych specjalistów</li> <li>-poszerzenie spektrum know-how firmy</li> <li>-nowe pomysły, koncepcje</li> </ul>
Wady	<ul style="list-style-type: none"> <li>-demotywacja osób nie wybranych</li> <li>-ryzyko zakłóceń interpersonalnych</li> <li>-ograniczone możliwości wyboru</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-wyższe koszty rekrutacji</li> <li>-większe ryzyko niewłaściwego doboru</li> <li>-demotywacja obecnie zatrudnionych</li> <li>-dłuższy czas adaptacji</li> </ul>

W ograniczaniu ryzyka zatrudnienia niewłaściwego kandydata ważne jest dokładne ustalenie profilu kandydata najbardziej odpowiadającego wymaganiom danej pracy, na podstawie którego powstaje oferta zatrudnienia. Punktem wyjścia jest opis oferowanego stanowiska pracy, który w dalszym etapie służy do opracowania charakterystyki osobowej kandydata opisującej kwalifikacje, umiejętności, doświadczenie oraz cechy osobowości, jakie kandydat na dane stanowisko powinien posiadać. Postępowanie takie umożliwi skierowanie ofert pracy do wąskiego segmentu pracy (tj. grupy o określonych kwalifikacjach, umiejętnościach, cechach) redukując do minimum czas i koszty rekrutacji, a tym samym minimalizując ryzyko nietrafionego doboru.

## 2.2. Selekcja kandydatów

Selekcja to kolejny proces w ramach doboru pracowników do stanowisk, który ma na celu pozyskanie informacji o kandydatach oraz wybór najlepszego (najlepszych) z nich na oferowane stanowisko.

Istnieje wiele metod i technik selekcji, które charakteryzują się różną wartością predykcijną i kosztami zastosowania. Do tradycyjnych należą: analiza danych biograficznych (CV), rozmowa kwalifikacyjna, testy psychologiczne. Do bardziej

nowoczesnych można zaliczyć *Assessment Center* oraz media społecznościowe (np. serwis *LinkedIn* specjalizujący się w kontaktach zawodowo-biznesowych czy polski serwis rekrutacyjny *GoldenLine*). Są też metody niekonwencjonalne i kontrowersyjne, do których należą: grafologia, astrologia, numerologia czy wariografia.

Z punktu widzenia minimalizowania ryzyka wyboru niewłaściwego kandydata proces selekcyjny powinien być postępowaniem etapowym. Może być realizowany według różnych procedur, które również mają wpływ na czas i koszty doboru. Są to [9]:

- Procedura kompensacyjna pozwalająca na kompleksową ocenę kandydata. Decyzja o przyjęciu bądź odrzuceniu podejmowana jest na ostatnim etapie procesu.
- Procedura „biegu przez płotki” odrzucająca kandydata przy pierwszym negatywnym wyniku na którymkolwiek z etapów.
- Procedura hybrydowa – w zależności od wagi, jaką przypisuje się poszczególnym etapom procesu selekcji, pozwala na wybiórcze stosowanie elementów obu wcześniej wymienionych procedur.

### **2.3. Wdrożenie i adaptacja nowego pracownika**

Wdrożenie następuje po selekcji i wyborze kandydata na stanowisko. Jest to czas kiedy pracownik wchodzi i poznaje nową organizację, przechodzi szkolenia wprowadzające, otrzymuje pierwsze cele i zadania zawodowe. Ogół działań firmy mających na celu pomoc nowemu pracownikowi w zintegrowaniu się z nowym środowiskiem pracy określa się pojęciem *onboarding* [2, 3].

W ramach *onboarding*'u nowo zatrudnionemu pracownikowi powinno się zapewnić właściwą opiekę, którą początkowo mogą sprawować kompetentni pracownicy działu personalnego, a następnie doświadczona osoba komórki organizacyjnej, w której pracownik będzie pracował. Posiadanie takiego „opiekuna” (mentora) ma szczególne znaczenie zwłaszcza w przypadku młodych pracowników, którzy próbują odnaleźć najbardziej dopasowaną dla siebie ścieżkę zawodową.

Odpowiednio przeprowadzona adaptacja ma bardzo ważne znaczenie dla późniejszej motywacji oraz satysfakcji z pracy. Zadowolenie z procesu adaptacji ma istotny wpływ na proces integracji i identyfikacji z firmą i wyraża się m.in. w postawie lojalności i satysfakcji z przynależności do danej organizacji. U niezadowolonych natomiast pojawia się brak zaufania, demotywacja, chęć porzucenia pracy. Ponadto, zgodnie z badaniami Aberdeen Group odpowiednie programy *onboarding*'owe, mogą zwiększyć produktywność pracowników aż o 62% [10].

## **3. Koszty związane z zatrudnieniem nowych pracowników**

### **3.1. Wskaźniki oceny procesu doboru**

Nowozatrudniona osoba, odpowiednio wdrożona do zadań i obowiązków, zaaklimatyzowana w środowisku pracy, a następnie motywowana do podnoszenia efektywności pracy i rozwijania umiejętności, jest dla organizacji źródłem wielu korzyści [1]. Na początku firma ponosi koszty związane z pozyskaniem i wdrożeniem pracownika, ale gdy proces doboru będzie skuteczny, to koszty szybko zwrócą się, a

pracownik przysporzy firmie wartości dodanej. Do wskaźników, które mogą być brane przy ocenie skuteczności procesów doboru należą m.in.:

- czas obsadzenia wakatów,
- fluktuacja / stabilność zatrudnienia,
- efektywność czasu pracy (absencje nowo zatrudnionych),
- motywacja i zaangażowanie (np. ilość pomysłów dotyczących usprawnień),
- wydajność i jakość pracy,
- bezpieczeństwo pracy (wypadki przy pracy, sytuacje potencjalnie wypadkowe),
- relacje międzyludzkie i inne.

### **3.2. Koszty związane z doбором nowego pracownika**

Badania przeprowadzone przez Sedlak & Sedlak i PwC wykazały, że koszt zastąpienia pracownika, który odchodzi z firmy stanowi równowartość jego rocznego wynagrodzenia [5]. Z uwagi na wielkość tych kosztów należy jak najstaranniej przygotować i przeprowadzić proces doboru, by ograniczyć ryzyko zatrudnienia niewłaściwej osoby, a tym samym zminimalizować ponoszone koszty zatrudnienia.

Na koszty doboru składają się czynności podejmowane przez firmę w celu zatrudnienia nowego pracownika. Jest to koszt pracy specjalisty HR, który po otrzymaniu informacji o wakacie/wakatach przygotowuje ofertę i zamieszcza np. na portalach ogłoszeniowych. Następnie analizuje nadesłane aplikacje, kontaktuje się z kandydatami, przeprowadza wstępne rozmowy kwalifikacyjne. W rozmowach zazwyczaj bierze udział także przełożony/przełożeni potencjalnego pracownika, co również wymaga nakładów czasu z ich strony. Ponadto, zakład może zlecić agencji personalnej wykonanie dodatkowych badań i testów, aby jak najlepiej dopasować kandydata do wymagań pracy. Do tego należy doliczyć koszty przygotowania dokumentów związanych z zatrudnieniem, koszty wstępnych badań lekarskich oraz szkoleń stanowiskowych. Szkolenia stanowiskowe wymagają przygotowania miejsca, czasu pracy instruktora lub innych wyznaczonych pracowników. Należy pamiętać, że nowozatrudniony potrzebuje czasu na opanowanie czynności roboczych w stopniu zapewniającym osiągnięcie standardów pracy, w związku z czym w okresie przyuczania do pracy występują koszty obniżonej wydajności i jakości. Według badań alliedHRIQ nowy pracownik potrzebuje średnio około 8 miesięcy, aby osiągnąć pełną wydajność [10].

W przypadku nieudanego procesu doboru, kiedy krótko po zatrudnieniu dochodzi do odejścia nowego pracownika z firmy, do wymienionych kosztów doboru dochodzą koszty towarzyszące zwolnieniu czyli koszty administracyjne (przygotowania dokumentów, wyrejestrowania z ubezpieczeń itp.), koszty ponownego doboru na wakujące stanowisko, koszty godzin nadliczbowych, kary z tytułu nieterminowej realizacji zleceń, koszty utraconych korzyści i inne [5].

## **4. Przykład kalkulacji kosztów nieskutecznego doboru**

### **4.1. Charakterystyka procesu doboru na stanowisku produkcyjnym**

W dużym przedsiębiorstwie produkcyjnym branży motoryzacyjnej zidentyfikowano wakat na stanowisku operatora obrabiarek CNC. Ze względu na wybór rekrutacji

zewnętrznej, po zapoznaniu się z opisem stanowiskowym i profilem osobowym, opracowano ofertę zatrudnienia, którą następnie zamieszczono na dwóch portalach ogłoszeniowych oraz na stronie internetowej firmy. Proces selekcyjny na stanowisko produkcyjne jest realizowany według procedury hybrydowej i standardowo składa się z trzech etapów. Pierwszy etap to analiza dokumentów aplikacyjnych (CV), następnie kandydat jest zapraszany na rozmowę kwalifikacyjną, w której oprócz specjalisty HR bierze udział kierownik działu produkcji. Ostatnim etapem są testy symulacyjne na stanowisku (tzw. próbki pracy) weryfikujące praktyczne umiejętności kandydata. Po wyborze najlepszego kandydata i pozytywnym przejściu wstępnych badań lekarskich podpisywana jest umowa o pracę i następuje wdrożenie pracownika, które odbywa się zgodnie z ustalonym programem. W zależności od dotychczasowego doświadczenia zawodowego pracownik jest przygotowywany do pracy przez 3 do 5 dni roboczych, a w trakcie pierwszego miesiąca ma zapewnioną pomoc przydzielonego mu opiekuna.

#### 4.2. Kalkulacja kosztów związanych z doborem

Do obliczenia kosztów przyjęto następujące założenia:

- Specjalista HR zajmował się rekrutacją łącznie przez 16 godzin. Na ten czas składały się takie czynności jak: przygotowanie ogłoszenia i zamieszczenie na portalach, przeczytanie nadesłanych CV, wstępne rozmowy telefoniczne, rozmowy *interview*, ocena kandydatów i spotkanie z kierownikiem, poinformowanie o wynikach rekrutacji.
- Ogłoszenie rekrutacyjne zamieszczono na dwóch portalach (koszt 500 zł).
- Kierownik działu zajmował się rekrutacją 6 godzin.
- Przeprowadzono wstępne badania lekarskie dla pracownika produkcyjnego ze stwierdzonymi czynnikami szkodliwymi na stanowisku (250 zł).
- Koszt czynności administracyjnych obejmował: przygotowanie umowy, informacji o warunkach zatrudnienia, wprowadzenie danych nowego pracownika do systemu, nadanie karty rejestracji czasu pracy itp. – 2 godziny.
- Koszty wdrożenie pracownika, w tym czas pracy: specjalisty ds. BHP 3 godziny, brygadzysty 5 godzin, kierownika 1 godzina, opiekuna 15 godzin.
- Przygotowanie stanowiska i materiały do szkolenia stanowiskowego (200 zł).

Zestawienie i wielkość kosztów przedstawiono w tabeli. 2

Tabela 2. Koszt rekrutacji operatora CNC (opracowanie własne)

Pozycja kosztowa	koszt w zł
<b>KOSZT REKRUTACJI</b>	
1) koszt pracy specjalisty ds. personalnych	450,00 zł
2) ogłoszenie rekrutacyjne	1 000,00 zł
3) koszt osoby rekrutującej - kierownika działu	337,50 zł
4) wstępne badania lekarskie	250,00 zł
5) czynności administracyjne	56,25 zł
6) wdrożenie pracownika	736,88 zł
7) przygotowanie stanowiska	200,00 zł
<b>łącznie koszt rekrutacji</b>	<b>3 030,63 zł</b>

Zakładając że pracownik odejdzie z firmy po pierwszym miesiącu pracy, przedsiębiorstwo poniesie dodatkowe koszty wynikające z nieskutecznego doboru. Są to następujące pozycje kosztowe:

- Miesięczny koszt pracy – obejmuje wynagrodzenie brutto oraz składki na ubezpieczenia i inne narzuty.
- Koszty obniżonej wydajności w pierwszym miesiącu pracy (przyjęto, że przeciętna wydajność w 1. miesiącu jest na poziomie 60 %).
- Koszty obniżonej jakości (przyjęto błędy na poziomie 15%).
- Koszty obniżonej wydajności opiekuna w związku z nadzorowaniem pracy nowego pracownika (niższa o 10%).
- Wyłączenie stanowiska przy wdrożeniu (1 dzień).
- Koszty poniesione podczas rekrutacji i selekcji (według obliczeń w tabeli 2).
- Koszty nadgodzin w związku z powstałym wakatem (przyjęto 2 tygodnie na ponowną rekrutację i selekcję).
- *Exit interview* – rozmowa specjalisty HR z odchodzącym pracownikiem, aby poznać powody odejścia (1 godzina).
- Czynności administracyjne – rozliczenie z powierzonego mienia, rozliczenie urlopu, przygotowanie świadectwa pracy (2 godziny).
- Konieczność ponownego doboru – kwota wcześniejszej rekrutacji powiększona o 25% ze względu na dłuższy czas poszukiwania i większą liczbę kandydatów do sprawdzenia.

Zestawienie wielkości kosztów związanych z nieskutecznym doбором zamieszczono w tabeli 3.

Tabela 3. Koszt nieskutecznego doboru operatora CNC (opracowanie własne)

Pozycja kosztowa	koszt w zł
<b>KOSZT NIESKUTECZNEGO DOBORU</b>	
1) koszt miesiąca pracy	6 072,06 zł
2) niższa wydajność nowego pracownika	2 428,82 zł
3) braki	910,81 zł
4) niższa wydajność opiekuna	1 214,41 zł
5) wyłączenie stanowiska przy wdrożeniu	1 500,00 zł
6) rekrutacji osoby odchodzącej	3 030,63 zł
7) nadgodziny	3 120,00 zł
8) exit interview	28,13 zł
9) czynności administracyjne	56,25 zł
10) koszty ponownego doboru	3 788,28 zł
<b>łącznie koszt ponownego doboru</b>	<b>22 149,39 zł</b>

Analizując pozycje kosztowe z tabeli 3 można zauważyć, że najwyższym kosztem jest koszt pracy obejmujący wynagrodzenie brutto oraz inne składniki związane z utrzymaniem pracownika, jak składki na ubezpieczenia po stronie pracodawcy, koszty świadczeń socjalnych, koszty bhp. Relatywnie wysokie są też koszty rekrutacji oraz koszty godzin nadliczbowych. W porównaniu do tych składników koszt *exit interview* jest niewielki, jednak to on pozwoli firmie poznać powody odejścia pracownika, co z punktu widzenia doskonalenia procesu doboru może okazać się cenną informacją.

## 5. Podsumowanie

Według HBRP (*Harvard Business Review Polska*), około 80% fluktuacji ma swoje przyczyny w złych decyzjach o zatrudnieniu, które wynikają z błędów w procesach rekrutacji i selekcji [5]. Nieskuteczny dobór nowych pracowników ma swoje negatywne reperkusje organizacyjne (wakat i konieczność ponownego przeprowadzenia procesów rekrutacyjnych), społeczne (niespełnione oczekiwania nowozatrudnionego) oraz finansowe (poniesione koszty). Znajomość kosztów związanych z doбором oraz świadomość strat, jakie ponosi przedsiębiorstwo w związku z odejściem pracownika krótko po zatrudnieniu może być kluczowa dla podjęcia większych wysiłków i działań na rzecz bardziej starannego przygotowania oraz przeprowadzenia procesów rekrutacji, selekcji oraz wdrożenia nowych pracowników.

## LITERATURA

1. DALE M.: Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
2. DAVILA N., PINA-RAMIREZ W.: Effective onboarding. ATD Press, Aleksandria 2018.
3. GOJTOWSKA M.: Candidate experience. Jeszcze kandydat, czy już klient? Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2019.
4. KENNEDY P. K. (Ed.): How effective is your recruiting process? iUniverse, Bloomington, 2019.
5. KRÓL M.: Ile nieudane rekrutacje kosztują twoją firmę?, „Zarządzanie i przywództwo”, dostęp: <https://www.ican.pl/b/ile-nieudane-rekrutacje-kosztuja-twoja-firme/QAQpjtQ6>, 12.09.2022.
6. MANIKOWSKI R.: Projektowanie systemów podwyżkowych. Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2019.
7. SOKOLIK S. (red.): Poszukiwanie oszczędności w kadrach czyli 37 propozycji na trudniejsze czasy. Wydawnictwo Wiedza i Praktyka, Warszawa 2008.
8. WACŁAWSKA P.: Jak dobrać bezbłędnych pracowników czyli minimalizowanie ryzyka osobowego na etapie poprzedzającym nawiązanie stosunku pracy. Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2008.
9. WOŹNIAK J.: Zarządzanie pracownikami w dobie Internetu. Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2020.
10. Onboarding – wszystko, co chciałbyś wiedzieć, <https://hcmdeck.com/pl/onboarding-wszystko-co-chcialbys-wiedziec/>, 07.09.2022.