

Mgr Katarzyna Dajczak*

ASPEKT LOGISTYCZNY SELEKCJI PRACOWNIKÓW

Zarys treści: Niniejsze opracowanie podejmuje aspekt logistyczny zarządzania zasobami ludzkimi, a w szczególności logistykę selekcji pracowników. Metody logistycznego wspomaganie zarządzania mogą być zastosowane nie tylko w logistyce w tradycyjnym ujęciu, np. logistyce dostaw, ale również spełniają swoje funkcje w procesie selekcji pracowników. Metody te wychodzą z założenia, że logistyka selekcji pracowników lokalizuje się w przestrzeni czas – koszty – jakość, a ponadto wskazują na zaangażowanie w ich realizację znacznych nakładów logistycznych.

Słowa kluczowe: logistyka, logistyka personalna, modele procesu selekcji, kryteria logistyczne.

Logistyka a logistyka personalna

Logistyka obecnie jest modnym, stosunkowo często używanym terminem. Słyszymy o niej zarówno w rozmowach prywatnych, jak i biznesowych. Jednym nadal kojarzy się tylko ze sferą wojskowości, gdzie logistyka utożsamiana jest z wiedzą, umiejętnościami oraz wszelkimi przedsięwzięciami służącymi zapewnieniu i utrzymaniu gotowości sił zbrojnych¹, dla innych logistyka to synonim transportu dóbr. Nie można jednak logistyki ograniczać tylko do transportu, gdyż jest to bardzo wąskie pojmowanie tego jakże szerokiego w swym znaczeniu pojęcia. W literaturze przedmiotu funkcjonują trzy komplementarne względem siebie znaczenia²:

1. logistyka to dziedzina wiedzy ekonomicznej zajmująca się badaniem prawidłowości zjawiska przepływu dóbr i informacji z tym związanych w gospodarce i jej podmiotach;
2. logistyka to proces zarządzania całym łańcuchem dostaw, obejmującym swym zasięgiem wszystkie obszary funkcjonalne przedsiębiorstwa;

* Zakład Zarządzania, Instytut Ekonomii i Zarządzania, Politechnika Koszalińska, asystent

¹ Słownik współczesnego języka polskiego, red. B. Dunaj, Wilga, Warszawa 1996, s.469.

² S. Nowosielski, S.Stempin, *Logistyka w przedsiębiorstwie*, [w.] *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 1997, s.236.

3. logistyka to procesy fizycznego przepływu dóbr materialnych w obrębie przedsiębiorstwa i między przedsiębiorstwami oraz przepływy strumieni informacji opisujących procesy przepływu dóbr i służące sterowaniu tymi procesami.

Można na tej podstawie wnioskować, że logistyka odnosi się nie tylko do zasobów rzeczowych przedsiębiorstwa, lecz również do takiego zasobu, jakim jest informacja. W swej istocie podkreśla złożoność organizacji z podsystemów w spójną całość, a przez to procesowe podejście do zarządzania firmą, co z kolei zwraca uwagę na aspekt czasu w zarządzaniu. Z takim ujęciem logistyki wiążą się, więc pojęcia ciągłości, niezawodności i kształtowania intensywności strumieni.³

Problemy logistyczne w zarządzaniu przedsiębiorstwem związane będą, zatem z⁴:

1. czasem przebiegu łańcucha logistycznego, który ma zapewniać zsynchronizowanie wszystkich elementów umożliwiających funkcjonowanie przedsiębiorstwa (produkcja lub świadczenie usług);
2. kosztami, a właściwie z redukcją kosztów – odchodzi się od polityki „luzu organizacyjnego” i zasady „uwzględniania marginesu błędu” zastępując ją polityką „zerowych zapasów” czy „wytwarzania bez braków”;
3. jakością obsługi klienta.

Logistyka stanowi koncepcję uniwersalną, możliwą do zastosowania w różnych dziedzinach: biznesie, marketingu, jak i zarządzaniu zasobami ludzkimi (personelem). Mamy, więc tu do czynienia z logistyką personalną. Wielu jednak autorów ogranicza się do zjawisk i procesów rzeczowych. Jednym z wyjątków jest R. Jünemann uwzględniający w swej definicji przepływy osób⁵. Natomiast M. Nowicka-Skowron traktuje pracowników realizujących zadania logistyczne jako element systemu logistycznego⁶. Czym jest, więc logistyka personalna? To synchronizacja (optymalne czasowo-przestrzenne zestrojenie) w integralny system wszelkiego rodzaju działań służb personalnych zapewniających firmie odpowiedni, do realizowanej przez nią misji, personel⁷. Celem jest zapewnienie efektywności i skuteczności działań kadrowych.

³ Z. Sarjusz-Wolski, Cz. Skowronek, *Logistyka*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1995, s.31.

⁴ Por. G. Morgan, *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997, s. 234-235.

⁵ P. Blaik, *Logistyka*, PWE, Warszawa 1996, s.36.

⁶ M. Nowicka-Skowron, *Podstawowe elementy systemu logistycznego w przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 3, s.28-29.

⁷ A. Lipka, *Logistyka personalna*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2001, s.50.

Łańcuch logistycznej koncepcji zarządzania personelem powinien obejmować jego wszystkie funkcje (subdziedziny) oraz uwzględniać występujące pomiędzy nimi powiązania, gdyż dopiero kompleksowe ujmowanie pozwala na znalezienie przyczyn zakłóceń oraz opanowanie triady czynników: czas, koszty i jakość, stanowiących w logistyce wielkości krytyczne⁸.

Na logistykę personalną składają się liczne podsystemy. Jednym z nich jest podsystem logistyki pozyskiwania pracowników, czyli logistyka rekrutacji i selekcji. Jest to bardzo ważny proces w przedsiębiorstwie, gdyż ma dostarczyć firmie jak najlepszych pracowników spośród zgłoszonych kandydatów. Zadanie pozornie proste, w rzeczywistości nie jest zbyt łatwe i wielu kierownikom personalnym czy właścicielom firm spędza sen z oczu. Tak naprawdę nigdy nie wiadomo, jakich technik należy użyć, aby najdokładniej, jak tylko jest to możliwe, poznać kandydatów i wybrać tego, który najlepiej spełnia nasze oczekiwania, dotyczące osoby mającej objąć dane stanowisko pracy. Sprawa jest tym poważniejsza im wyższe jest wakujące stanowisko. Selekcja jest, więc procesem złożonym, gdzie warto zastanowić się nad aspektami logistycznymi kolejnych sekwencji działań.

Selekcja w literaturze przedmiotu

Selekcja nazywana jest często końcowym etapem procesu rekrutacji. Jest procesem zbierania informacji o kandydatach na uczestników organizacji i dokonania wyboru najbardziej odpowiedniego (odpowiednich) na wakujące stanowisko⁹. Polega, więc na wybraniu spośród grona dostępnych kandydatów tych osób, których kwalifikacje, umiejętności i doświadczenie, a także cechy i predyspozycje najlepiej odpowiadają wymaganiom dotyczącym stanowiska, na które ich kandydatury są rozpatrywane. W praktyce „najlepszy na dane stanowisko” nie zawsze znaczy „obiektywnie najlepszy”. Najlepszy kandydat to osoba najbardziej pasująca do organizacji i odpowiednia do realizacji strategii¹⁰.

Selekcja może mieć charakter selekcji pozytywnej (dodatniej), gdy spośród wielu kandydatów wybiera się tylko najlepszych z punktu widzenia przyjętego kryterium, bądź selekcji negatywnej (ujemnej) – gdy nie dopuszczamy do pracy kandydatów nie odpowiadających wymaganiom¹¹.

⁸ *Ibidem*, s. 51.

⁹ M. Kostera, S. Kownacki, *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 1998, s.500.

¹⁰ J. Tyborowska, *Selekcja czyli jak wybrać naprawdę dobrych kandydatów*, „Personel” 1998, nr 11, s.14.

W zależności od wykorzystanego źródła rekrutacji i przyjętej metody zarządzania zasobami ludzkimi organizacja może wybrać rodzaj selekcji¹²:

- selekcja dalsza – ma miejsce przy awansach pracowników już zatrudnionych w firmie;
- selekcja wstępna – dokonujemy jej wśród kandydatów, którzy zgłosili się w wyniku przeprowadzonej akcji rekrutacyjnej;
- selekcja ciągła – stosowana w modelu sita, polegająca na awansowaniu najlepszych, najbardziej efektywnych pracowników, a stopniowym odsiewaniu naj słabszych.

W standardowym procesie selekcji można wyróżnić następujące etapy¹³:

1. zapoznanie się z pisemną ofertą kandydata (pierwsze i podstawowe źródło informacji o kandydatach). Dokonujący selekcji analizuje dostarczone firmie oferty, oddziela interesujące od mniej ciekawych. Odrzuconych aplikantów powinno się poinformować o negatywnej decyzji, natomiast wybranych zaprosić na wstępną rozmowę;
2. wstępna rozmowa z kandydatem. Celem jej przeprowadzania jest pogłębienie wiedzy o kandydacie zawartej przez niego w dokumentacji. Jest ona zazwyczaj prowadzona „twarzą w twarz”, rzadziej telefonicznie. Dokonujący selekcji stara się zorientować w faktycznych kwalifikacjach, motywacji, uzdolnieniach i przekonaniach kandydata;
3. weryfikacja informacji podanych przez kandydata. Dokonujący selekcji weryfikuje informacje podane przez kandydata. Zazwyczaj dzieje się to poprzez sprawdzenie referencji, opinii, rekomendacji;
4. testowanie, grupowe metody selekcji. Przeprowadzanie testów ma na celu ustalenie, jakie są zainteresowania, zdolności, umiejętności oraz cechy osobowości i charakteru kandydata;
5. ostateczna rozmowa kwalifikacyjna z kandydatem. Dokonujący selekcji zaprasza na taką rozmowę osoby, które przebrnęły wcześniejsze etapy z pozytywnym wynikiem (są atrakcyjne dla przedsiębiorstwa). W zależności od wagi stanowiska rozmowę prowadzi kierownik ds. personalnych właściwej jednostki organizacji lub dyrektor personalny – członek zarządu przedsiębiorstwa. Jest stosunkowo długą rozmową, której punktem wyjścia są zazwyczaj wyniki testów;
6. podjęcie decyzji o przyjęciu (odrzuconiu) kandydata. W wyniku ostatecznej rozmowy podejmowana jest decyzja o zatrudnieniu bądź

¹¹ *Zarządzanie pracą*, red. Z. Jasiński, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999, s.131.

¹² M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1998, s.64.

¹³ Porównaj R. Jurkowski, *Zarządzanie personelem*, ABC, Warszawa 1998, s.83-90 oraz M. Kostera, s. Kownacki, *Zarządzanie...*, *op.cit.*, s.500.

- odrzuconiu oferty. Dokonujący selekcji ważyć wszelkie za i przeciw, wady i zalety każdej osoby i biorąc pod uwagę ogólną strategię firmy, jak i strategię personalną, kulturę organizacyjną i konkretne wymagania kwalifikacyjne podejmuje ostateczną decyzję;
7. badania lekarskie. Przed rozpoczęciem pracy wybrany kandydat kierowany jest na badania lekarskie. Należy ustalić, czy praca na wakującym stanowisku nie będzie negatywnie wpływać na jego stan zdrowia. Celem jest również poznanie ogólnego stanu zdrowia kandydata;
 8. zatrudnienie danego kandydata – z wybraną osobą podpisuje się umowę o pracę.

W celu właściwego doboru pracownika na wakujące stanowisko konieczne jest przeprowadzenie całego procesu selekcji, szczególnie wobec kandydatów na stanowiska specjalistyczne i kierownicze, gdzie należy mieć pewność, że wybrany kandydat jest najwłaściwszą osobą na dane stanowisko. Należy zrobić wszystko, by ograniczyć ryzyko zatrudnienia niewłaściwej osoby, gdyż pociąga to za sobą skutki prawne, organizacyjne i finansowe. Koszt popełnionego błędu może być dużo wyższy niż koszt zastosowania odpowiednich technik selekcyjnych. Jeśli jest to tylko możliwe, należy zastosować różne techniki, gdyż każda z nich zajmuje się badaniem innego obszaru predyspozycji.

Klasyczne techniki selekcji opierają się głównie na wiadomościach podawanych przez kandydata. Można do nich zaliczyć:

1. analizę dokumentów (podania o pracę, C.V. i listu motywacyjnego) – przyjęcie złożonych przez kandydata dokumentów i podjęcie na ich podstawie pierwszej decyzji o dopuszczeniu go do dalszych etapów selekcji jest momentem kluczowym, inicjującym cały szereg kolejnych posunięć. Rzetelnie przeprowadzona selekcja kandydatów już na podstawie podań i życiorysów odpowiednio skraca czas rekrutacji i redukuje koszty całego procesu. Wymagania określone wcześniej na podstawie opisu stanowiska pracy ukierunkowują poszukiwania idealnego kandydata na dane stanowisko. Dzięki temu osoba prowadząca selekcję wie, jakie informacje zamieszczone w życiorysie i podaniu powinny decydować o dopuszczeniu kandydata do rozmowy kwalifikacyjnej i testów¹⁴. Oprócz deklaracji pisemnych można wymagać złożenia dodatkowych dokumentów, takich jak książeczka wojskowa i książeczka zdrowia (ubezpieczeniowa). Sprawdzając książeczkę wojskową zyskuje się całkowitą pewność, że kandydat uregulował sprawy związane z wojskiem, a sprawdzenie badań lekarskich daje obraz aktualnego stanu zdrowia i ewentualnych

¹⁴ M. Kossowska, *Zanim podejmiesz decyzję*, „Personel” 1999, nr 8, s.5.

przeciwwskazań do podjęcia konkretnej pracy¹⁵. Po tak przeprowadzonej analizie dokumentów można podzielić na trzy grupy: „na pewno tak”, „na pewno nie” i „trudno powiedzieć”. Autorów pierwszej grupy zaprasza się na rozmowę kwalifikacyjną, autorom drugiej wysyła grzeczne odpowiedzi odmowne. Prawdziwym problemem jest natomiast grupa trzecia, na ogół najliczniejsza. Wszystkie należące do niej dokumenty wymagają powtórnej, niekiedy wielokrotnej lektury i szczególnie wnikliwego porównywania z opisem proponowanego stanowiska¹⁶. Warto jednak zaznaczyć, że zawsze w trakcie analizie dokumentów pojawiają się wątpliwości, które należy wyjaśnić podczas rozmowy kwalifikacyjnej. Należy pamiętać, że zawsze lepiej zaprosić na rozmowę jedną osobę za dużo niż jedną osobę za mało¹⁷;

2. wywiad (rozmowa kwalifikacyjna) – z wybranymi w pierwszym etapie kandydatami do pracy należy przeprowadzić wywiady. Rozmowa kwalifikacyjna rzadko, kiedy trwa dłużej niż godzinę, ale jej rezultat ma dla firmy bardzo duże znaczenie¹⁸. Rozmowa kwalifikacyjna jest najważniejszą częścią procesu decyzyjnego w selekcji, toteż warto poświęcić trochę czasu na jej właściwe przygotowanie. Celem jej jest uzyskanie od kandydata określonych informacji, uszczegółowienie i sprecyzowanie danych zawartych w dokumentacji oraz przekazanie kandydatowi informacji o ofercie, firmie i stanowisku pracy, na którym zamierza pracować¹⁹. Punktem wyjścia do takich rozmów są zazwyczaj informacje uzyskane podczas analizy dokumentów. Scenariusz rozmów kwalifikacyjnych powinien wynikać z założeń całego postępowania selekcyjnego. Zdarza się jednak, że nawet najlepiej przygotowana rozmowa kwalifikacyjna nie rozwiązała wątpliwości, należy w takim przypadku zastosować dodatkowe techniki selekcyjne;
3. referencje – czyli opinie, zaświadczenia lub świadectwa wystawiane przez poprzedniego pracodawcę powinny stanowić integralną część życiorysu. Najczęściej jednak są one dostarczane na życzenie. Bezwzględnym obowiązkiem każdego prowadzącego selekcję jest

¹⁵ *Ibidem*, s.8.

¹⁶ M. Sidor-Rządkowska, *Praca – moje hobby*, „Personel” 1997, nr 7, s.11.

¹⁷ R. Half, *Jak znaleźć, zatrudnić i zatrzymać najlepszych pracowników*, WNT, Warszawa 1995, s.42.

¹⁸ T. Hindle, *Rozmowy kwalifikacyjne*, Wydawnictwo Wiedza i Życie, Warszawa 2000, s.6.

¹⁹ M. Chrzanowska, *Rozmowa kwalifikacyjna*, Wydawnictwo Skrypt, Warszawa 2000, s.6.

sprawdzenie prawdziwości danych zawartych w dokumentach. Należy domagać się wszelkich świadectw potwierdzających deklarowany przez kandydata stan faktyczny dotyczący jego osoby. Z badań wynika, że połowa podań i życiorysów zawiera błędy lub fałszywe dane, dlatego nie należy zaniedbywać sprawdzenia ich wiarygodności. Referencje nie muszą mieć formy pisemnej, pracodawcy może wystarczyć kontakt telefoniczny²⁰. Udzielone w referencjach informacje porównuje się z wiedzą zdobytą w trakcie spotkań z kandydatem, przez co można uzyskać rzeczywisty wizerunek i przydatność kandydata dla organizacji.

Nowoczesne techniki selekcji mają za zadanie pomóc prowadzącym akcję selekcyjną w bliższym poznaniu kandydata i podjęciu decyzji o zatrudnieniu go. Zalicza się tu:

1. grupowe metody selekcji ²¹– stosując grupowe metody selekcji badacze zainteresowani są zwykle poznaniem nie tylko merytorycznych, ale także psychologiczno-społecznych predyspozycji kandydatów ujawniających się w zachowaniach, które prezentują w grupie;
2. testowe badanie predyspozycji zawodowych kandydata – na podstawie różnego rodzaju testów można poznać zainteresowania, umiejętności i cechy charakteru kandydata. Wyróżnić można testy na inteligencję, testy psychometryczne, testy badające „wrodzone” zdolności i zdolności nabyte, testy osobowościowe²²;
3. metoda Assessment Center (ocena zintegrowana)²³ – uważana jest za najpełniejszą, najbardziej kompleksową, wreszcie najbardziej wiarygodną, jeżeli chodzi o jej możliwości diagnostyczne techniką selekcyjną. Definiowana jest ona jako grupowe badanie kandydatów lub pracowników prowadzone przez zespół badaczy-obszerników, posługujących się zintegrowaną, specjalnie dobraną baterią technik diagnostyczno-selekcyjnych, wyposażonych w kryteria analizy i oceny uzyskiwanych informacji. Metoda ta polega na rozplanowaniu na kilka godzin lub nawet kilka dni „egzaminu”, gdzie ocenie poddawanych jest kilku kandydatów jednocześnie i z nich wybierany jest jeden lub kilku najlepszych;

²⁰ M. Kossowska, *Zanim..., op.cit.*, s.8.

²¹ R. Jurkowski, *Zarządzanie..., op.cit.*, s. 86.

²² Porównaj E. McKenna, N. Beech, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner&Ska, Warszawa 1997, s.135.

²³Porównaj S. Smoleński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, TNOiK, Bydgoszcz 1997, s.76-77 oraz *Nowoczesne metody doboru i oceny personelu*, red. T. Witkowski, PSB, Kraków 1998, s. 99-124.

4. metoda epizodyczna²⁴ – podstawową zaletą tej metody jest możliwość dotarcia do autentycznych doświadczeń i przeżyć z przeszłości kandydata oraz jego rzeczywistych, dających się zweryfikować umiejętności. Nie interesują nas więc sądy czy opinie kandydatów na swój temat, ale opisy autentycznych zachowań, które uzyskuje się poprzez odpowiednio zadawane pytania;
5. metoda zadania problemowego (ćwiczenia symulacyjne)²⁵ – polega na obserwacji i weryfikacji rzeczywistych umiejętności kandydata podczas rozwiązywania zadania problemowego. Stosuje się tą metodę w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej (wystarczy 5-10 minut), jako jeden z elementów sprawdzających predyspozycje kandydata. Posługując się tą metodą stawia się kandydatowi konkretne zadanie do wykonania. Przedstawia się ogólny kontekst sytuacyjny, rolę jaką ma odegrać kandydat oraz rolę jaką przypada w udziale rekrutującemu, a następnie ocenia jego zachowanie;
6. analiza grafologiczna²⁶ – grafologia jest techniką, która w oparciu o analizę pisma odręcznego bada, w jaki sposób określona osoba może wykonywać daną pracę. Interpretatorzy przeprowadzający analizę pisma odręcznego uważają, że grafologia może wykazać ukryte możliwości i zdolności osoby, które nie wynikają w sposób oczywisty ze zwykłego dokładnego badania C.V. lub wypełnionego formularza dla osoby starającej się o pracę.

Nowoczesnych technik selekcyjnych jest jeszcze więcej, np. metoda In-basket (koszyk pełen zadań), ocena kreatywności, analiza charakterystyki osobowej czy wielokryterialna technika korzyści, ale nie są tak często wykorzystywane w praktyce i dlatego nie będą opisywane szerzej.

Jak widać z przedstawionego przeglądu technik selekcji, selekcjoner ma dość duży wśród nich wybór. Którą zatem wybrać zależy od kosztów przeprowadzenia tej techniki, czasu jaki trzeba na nią poświęcić i jakość, dokładność i skuteczność danej techniki, która powinna być główną przesłanką działań, gdyż od tego wyboru zależy jakość personelu danego przedsiębiorstwa, rozwój pracowników, a nawet rozwój firmy. Dlatego czasami przedsiębiorstwa powinny nie zważać aż tak bardzo na nakłady przy pozyskiwaniu kluczowego personelu, lecz przyznać prymat skuteczności (osiąganie celów) działań personalnych nad ich efektywnością (korzyści w relacji do nakładów)²⁷

²⁴ A. Flis, *Jak sprawdzić umiejętności kandydata*, „Personel” 2000, nr 2, s. 8.

²⁵ *Ibidem*, s.9.

²⁶ E. McKenna, N. Bech: *Zarządzanie...*, *op.cit.*, s.143.

²⁷ A. Lipka, *Logistyka...*, *op.cit.*, s.50.

Logistyczne wspieranie procedur selekcji²⁸

Procedury selekcji rozumiane są jako kompozycje technik doboru pracowników zwierzbowanych w toku rekrutacji. Mogą być mniej lub bardziej złożone w zależności od zastosowanego rodzaju rekrutacji (szeroka opierać się będzie na standaryzacji, segmentowa na indywidualizacji procedur), rodzaju stanowiska pracy (stanowisko operacyjne nie wymaga specjalnych procedur tak jak stanowisko kierownicze) oraz liczby kandydatów (rekrutacja grupowa lub indywidualna). Przeprowadzając, zatem selekcję mamy do czynienia z trzema kryteriami logistycznymi:

1. czasem – standaryzacja ogranicza czas trwania selekcji;
2. kosztami – złożoność procedur związana jest z kosztownością ich stosowania;
3. jakością – każda procedura ma dostarczyć wykwalifikowanego pracownika.

Celem logistycznego wspierania procedur selekcji jest zatem dostarczenie pracownika w odpowiednim czasie, właściwie przygotowanego do podjęcia pracy z oczekiwaną wydajnością i/lub kreatywnością przy założonym budżecie realizacji akcji rekrutacyjno-selekcyjnej. Aby osiągnąć ten cel należy określić wariant rozwiązania logistycznego, który powinien m.in. ustalać podmioty kanału logistycznego oraz czas realizacji poszczególnych czynności.

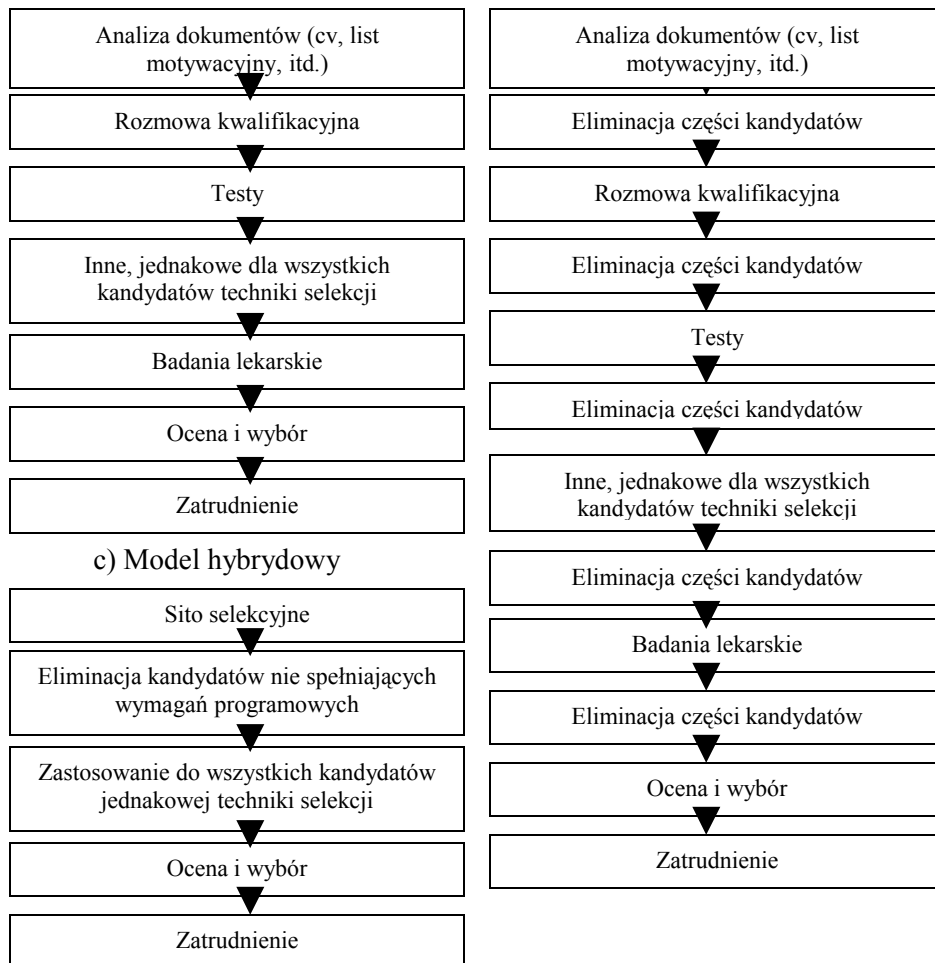
Wysokość nakładów logistycznych w przeprowadzeniu ustalonych technik selekcji wiąże się z wyborem modelu procesu selekcji (rysunek 1.):

1. model kompensacyjny – zakłada możliwość alternatywnego spełniania niektórych (wymiennych, substytucyjnych) wymagań pracy, przy którym wszyscy kandydaci przechodzą przez wszystkie etapy selekcji;
2. model kolejnych przeszkód zwany inaczej „biegiem przez płotki”, przy którym potknięcie się na którymkolwiek etapie jest równoznaczne z eliminacją, gdyż przyjmuje się zasadę koniunktywnego spełniania wszystkich postawionych wymagań. Eliminacja może nastąpić na każdym z etapów;
3. model hybrydowy (krytyczno-kompensacyjny) – w modelu tym, po przejściu gęstego sita na początku i odrzuceniu części kandydatów, wszyscy pozostali przechodzą przez te same dalsze techniki selekcji, a ostateczna ocena ustalana jest na końcu.

²⁸ Por. A. Lipka, *Logistyka ...*, *op.cit.*, s. 95-99.

Najdłuższa procedura stosowana jest w przypadku modelu kompensacyjnego, przy czym jeśli istnieje więcej komisji oceniających (selekcyjnych), kandydaci mogą być poddawani badaniu równocześnie, co znacznie skraca całkowity czas procedury. Najkrótszą jest za to procedura modelu kolejnych przeszkód, wyznaczając tym samym miejsce pośrodku dla modelu hybrydowego pod względem nakładów czasowo-kosztowych.

a) Model kompensacyjny b) Model kolejnych przeszkód



Rysunek 1. Modele procesów selekcji

Figure 1. Selection processes models

Źródło: A. Lipka, *Logistyka personalna*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2001, s. 98.

Source:: A. Lipka, *Logistyka personalna*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2001, s. 98.

Cykl rekrutacji i selekcji zamyka ogólna ocena ich owożenia/skuteczności.

Można to zrobić poprzez wyznaczenie:

- procentowego udziału liczby zgłoszeń kandydatów w ogólnej liczbie oferowanych stanowisk pracy;
- relatywnych kosztów pozyskania pracowników;
- ilorazu zaspokojonego zapotrzebowania na pracowników w danym okresie w stosunku do planowanego zapotrzebowania.

Zakończenie

Tak samo jak w logistyce, tak i w logistyce zarządzania zasobami ludzkimi celami są skuteczność i efektywność, a więc uzyskiwanie założonych celów oraz racjonalizacja działań podmiotów zarządzania zasobami ludzkimi. Pamiętać jednak należy, że optymalizacja działań w sensie ekonomicznym nie powinna mieć prymatu nad potrzebami pracowników. To różni w sposób zdecydowany logistykę zarządzania zasobami ludzkimi od innych dziedzin aplikacyjnych koncepcji logistycznej. Logistyka selekcji pracowników może być tego przykładem.

Najważniejszym kryterium analiz jest skuteczność zastosowanych metod logistycznych selekcji, a dopiero potem czas i pieniądze. Ważne jest, by wybrać osobę jak najbardziej wartościwą, najbardziej odpowiadającą wymaganiom stanowiska, a nie osobę, która potrafi stwarzać pozory i umie „sprzedać własną osobę”. Stąd czasami warto poświęcić więcej czasu, przeznaczyć więcej pieniędzy na akcję selekcyjną, by mieć pewność, że wybrano najlepszą osobę spośród kandydatów.

Wszystkie działania jednak powinny mieć charakter systematyczny i zorganizowany, uwzględniający trzy główne kryteria logistyczne: czas, koszty i jakość działań.

Bibliografia:

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000;
2. Blaik P., *Logistyka*, PWE, Warszawa 1996;
3. Chrzanowska M., *Rozmowa kwalifikacyjna*, Wydawnictwo Skrypt, Warszawa 2000;

4. Flis A., *Jak sprawdzić umiejętności kandydata*, „Personel” 2000, nr 2;
5. Half R., *Jak znaleźć, zatrudnić i zatrzymać najlepszych pracowników*, WNT, Warszawa 1995;
6. Hindle T., *Rozmowy kwalifikacyjne*, Wydawnictwo Wiedza i Życie, Warszawa 2000;
7. Jurkowski R., *Zarządzanie personelem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998;
8. Kossowska M., *Zanim podejmiesz decyzję*, „Personel” 1999, nr 8;
9. Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1998;
10. Kostera M., Kownacki S., *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*, [w.] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 1998;
11. Lipka A., *Logistyka personalna*, Oficyna Wyd. OPO, Bydgoszcz 2001;
12. McKenna E., Beech N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner&Ska, Warszawa 1997;
13. Morgan G., *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997;
14. Nowicka-Skowron M., *Podstawowe elementy systemu logistycznego w przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 3;
15. *Nowoczesne metody doboru i oceny personelu*, red. T. Witkowski, PSB, Kraków 1998;
16. Nowosielski S., Stempin S., *Logistyka w przedsiębiorstwie*, [w.] *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 1997;
17. Sarjusz-Wolski Z., Skowronek Cz., *Logistyka*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1995;
18. Sidor-Rządkowska M., *Praca – moje hobby*, „Personel” 1997, nr 7;
19. *Słownik współczesnego języka polskiego*, red. B. Dunaj, Wilga, Warszawa 1996;
20. Smoleński S., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wyd. OPO i TNOiK, Bydgoszcz 1997;
21. Tyborowska J., *Selekcja czyli jak wybrać naprawdę dobrych kandydatów*, „Personel” 1998, nr 11;
22. *Zarządzanie pracą*, red. Z. Jasiński, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999.

Abstract

Logistic aspect of employees selection

The present paper concerns the logistic aspect of human resource management and particularly the logistics of employees. Logistic methods of supporting managers may be applied not only in the logistics itself (in traditional sense of this word), eg the

logistics of supplies ,but also play its role in the process of selecting employees. These methods assure that the logistics of employees selection localizes itself in the universe of time, costs and quality(as three independent parameters) and besides point to the application of considerable logistics resources in their realization.

Keywords; logistics, personal logistics, selection process models, logistic criteria