

- przyciąganie kandydatów - przegląd i ocena alternatywnych źródeł pozyskiwania pracowników, zarówno wewnątrz organizacji, jak i poza nią;
- selekcja kandydatów - przegląd i ocena podań o pracę, przeprowadzenie rozmów kwalifikacyjnych, testów, ocena kandydatów, uzyskiwanie referencji, przygotowanie umów o pracę.

Rekrutacja to proces rozpoznawania i przyciągania puli kandydatów, z których wyselekcjonowanym jednostkom zostaną w okresie późniejszym złożone oferty².

W systemie rynkowym polityka selekcji i rekrutacji jest powiązana z celami strategicznymi organizacji, a dobór poszczególnych elementów sprzyja efektywności firmy. Ogólnym celem rekrutacji i selekcji jest zapewnienie, przy jak najniższych kosztach, odpowiedniej liczby pracowników zaspokajających potrzeby przedsiębiorstwa w zakresie zasobów ludzkich.

Wnikliwie przeanalizowanie danego stanowiska pozwoli uniknąć błędów związanych z intuicyjnym i przypadkowym podejmowaniem decyzji w toku rekrutacji, a w konsekwencji uchroni organizację przed kosztami takich pomyłek. Opis stanowiska, jego miejsce w strukturze, zadania, cele zawodowe i obowiązki oraz przypisane do stanowiska kompetencje, to jeden z ważnych elementów przygotowania rekrutacji. Należy odpowiedzieć sobie na pytanie, jakie rzeczywiste zadania wykonuje dana osoba, za co jest odpowiedzialna i jaką w związku z tym wiedzą i umiejętnościami powinna się charakteryzować. Obok tzw. twardych kryteriów formalnych istotne jest umiejętne opisanie cech i kompetencji oczekiwanych na danym stanowisku tak, aby osoba rekrutująca mogła je ocenić i zmierzyć ich poziom.

Wynika z tego, że algorytm doboru powinien składać się z kolejno następujących po sobie faz, tj.:

- określenie potrzeb kadrowych (teraźniejszych lub przyszłych);
- stworzenie profilu zawodowego i osobowościowego kandydata na podstawie analizy wakującego stanowiska pracy;
- zdefiniowanie kryteriów selekcji kandydatów;
- wybór źródeł rekrutacji (wewnętrzna, zewnętrzna);
- wybór adekwatnych do źródła form rekrutacji;
- przeprowadzenie kampanii rekrutacyjnej;
- wybór metody oraz procedury selekcji;
- przeprowadzenie selekcji kandydatów;
- podjęcie decyzji o zatrudnieniu;
- określenie warunków umowy i jej podpisanie;
- wprowadzenie nowego pracownika na stanowisko, wdrożenie do zadań i integracja z zespołem³.

² B. Jamka, *Kierowanie Kadrami - pozyskiwanie i rozwój pracowników*, SGH, Warszawa, 1997, s. 34.

³ B. Jamka: *Dobór pracowników*, [w:] *Zasoby ludzkie w firmie – organizacja, kierowanie, ekonomika*, pod red. A. Sajkiewicz, Wyd. Poltext, Warszawa 2000, s. 148.

Jednoznaczne stwierdzenie, która z form rekrutacji jest lepsza, skuteczniejsza czy bardziej opłacalna jest bardzo trudne. Wszystko bowiem zależy od realnych potrzeb danej firmy, potencjału pracowników i sytuacji panującej w danym momencie na rynku pracy.

Źródła rekrutacji

Źródła rekrutacji dzieli się na wewnętrzne i zewnętrzne. Oznacza to, iż organizacja może obsadzić dane stanowisko bądź pracownikiem już w niej zatrudnionym, bądź kimś z zewnątrz.

Firma przeprowadzająca rekrutację musi dokonać wyboru jej źródła. Istnieją dwa główne źródła rekrutacji: wewnętrzny i zewnętrzny rynek pracy⁴.

Wewnętrzny rynek⁵ pracy tworzą osoby zatrudnione w firmie. Przedsiębiorstwo może zdecydować się na to, by zawsze, gdy pojawia się wakat, pierwszeństwo przyznawać własnym pracownikom. Wówczas akcja rekrutacyjna kierowana jest do własnego personelu. Pulę kandydatów stanowią ci, którzy pragną awansować, zmienić stanowisko lub przekwalifikować się. Przed przystąpieniem do naboru należy zadać pytanie, gdzie znaleźć osoby, których poszukujemy. Badaczka amerykańska Lin Gensing (1995)⁶ odpowiada, że „najlepiej wykwalifikowanym kandydatem na jakieś stanowisko może okazać się ktoś, kto pracuje u ciebie”. Jeśli pracodawca dostrzega potencjał wśród swoich pracowników do wykonywania obowiązków na wakującym stanowisku, to rekrutacja wewnętrzna może być najlepszym sposobem na jego obsadę. Zaoszczędzi to czas i pieniądze, a pozyskać można osobę znającą firmę. Dodatkowo taki pracodawca z pewnością wzbudzi pozytywne reakcje u pracowników, którzy mogą to postrzegać jako możliwości oferowane pracownikom.

Wśród wielu zalet stosowania rekrutacji wewnętrznej jako strategii doboru kadr wymienić należy przede wszystkim:

- wzrost motywacji i morale pracowników, dla których stwarza się realne szanse awansu;
- wzrost stopnia przywiązania i lojalności pracowników w związku z realnymi możliwościami rozwoju (powiązanie z tworzeniem ścieżek kariery);
- minimalizacja ryzyka wyboru niewłaściwego kandydata, wszak jest to osoba z reguły bardzo dobrze znana pracodawcy;
- większa łatwość oswojenia się z nowymi obowiązkami spowodowana znajomością firmy (procedur, kultury, współpracowników);
- niższe koszty rekrutacji;
- krótki okres adaptacji pracownika na nowym stanowisku.

W rekrutacji wewnętrznej chodzi o poszukiwanie kandydatów na wakujące stanowisko wśród już zatrudnionych osób, wewnątrz firmy. Zaletą takiej metody jest przede wszystkim niższy koszt przeprowadzenia rekrutacji.

⁴ K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, wyd. III, PWN, Warszawa 1997.

⁵ M. Juchnowicz (red.), *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2003.

⁶ www.twoja-firma.pl, 12.01.2013.

Ponadto spełnia ona także funkcję motywacyjną. Pracodawca pokazuje w ten sposób, że zależy mu na tej kadrze, którą już posiada, że docenia jej potencjał i chce, aby ta rozwijała się w ramach jego organizacji. Taki nabór zwiększa przywiązanie pracowników do firmy (świadomość możliwości realnego awansu, przesunięcia pionowego, rozwoju umiejętności), a także zmniejsza ryzyko niedopasowania kandydata do firmy.

Wadą tej metody jest ryzyko wywołania wśród pozostałych pracowników poczucia niesprawiedliwości, że awans otrzymał ktoś inny. Musisz więc jasno określać kryteria wyboru kandydatów, np. wykształcenie, doświadczenie zawodowe, itd. Ponadto, pozyskanie pracownika spośród osób obecnie pracujących w firmie spowoduje, że z kolei zabraknie pracownika na innym stanowisku. Niezależnie od tego, skąd wewnątrznie pozyskasz kandydata do pracy, gdzieś będziesz miał lukę, którą musisz wypełnić kandydatami zewnętrznymi. Chociaż z drugiej strony rekrutacja zewnętrzna na niższe stanowisko może już się okazać tańsza.

Rekrutacja zewnętrzna polega na pozyskiwaniu kadry poza strukturami firmy. Zaletą tej metody jest większy wybór kandydatów na stanowisko niż w przypadku kandydatów wewnętrznych (także możliwość znalezienia osoby z nowymi i cennymi dla Twojej firmy umiejętnościami), a także dodatkowa reklama firmy (poprzez dawanie ogłoszeń rekrutacyjnych również promujesz się na rynku). Wady to: trudności z precyzyjnym określeniem potrzeb kwalifikacyjnych, ryzyko konfliktu z dotychczasowymi pracownikami, dłuższa adaptacja nowego pracownika i oczywiście wyższe zazwyczaj koszty rekrutacji.

Rekrutacja zewnętrzna jest to tworzenie nowej firmy czy nowego stanowiska poprzez dobór pracowników z zewnątrz. Zewnętrznymi źródłami rekrutacji mogą być centra zatrudnienia, które oferują darmowe usługi bardzo przydatne firmie, które reklamują wolne stanowisko pracy i pomagają w sporządzeniu listy odpowiednich kandydatów. Może okazać się bardzo pomocne w sytuacji, gdy istnieje bardzo duża pula osób zainteresowanych daną pracą. Innym źródłem są agencje rekrutacyjne, które na ogół posiadają listy kandydatów w swoich bankach danych, ale za świadczone usługi obciążają klienta sumą stanowiącą procent od uposażenia na wakuującym stanowisku. Małe firmy nie posiadające funkcji zasobów ludzkich korzystają w ten sposób ze specjalistycznych porad i pomocy. W zależności od rodzaju rekrutacji firma może być zainteresowana wszystkimi uczestnikami zewnętrznego rynku pracy lub jego wycinek (segment).

Istnieją dwa rodzaje rekrutacji – szeroka i segmentowa. Rekrutacja szeroka polega na kierowaniu ofert zatrudnienia na tzw. szeroki rynek pracy. Procedury stosowane w tym celu są standardowe i nieskomplikowane, polegają na dotarciu do maksymalnej liczby potencjalnych kandydatów na pracowników. W przypadku rekrutacji szerokiej właściwe jest stosowanie anonсів w prasie i korzystanie z usług lokalnych rozgłośni radiowych lub telewizyjnych oraz biura pośrednictwa pracy.

Mamy kilka technik rekrutacji:

- mobilizacja kadry kierowniczej, polecenia kierowników,

- angażowanie byłych pracowników,
- rejestr nieprzyjętych kandydatów,
- współpraca ze szkołami,
- giełdy pracy,
- albumy i rankingi absolwentów szkół wyższych,
- agencje doradztwa personalnego,
- ogłoszenia w masmediach, plakaty i reklamy,
- pośrednictwo pracy.

Już proces rekrutacji może świadczyć o tym, jakim jesteśmy pracodawcą – podejście firmy do rekrutacji i jej przebieg pokazują stosunek pracodawcy do kandydatów. Jeśli firma dba o nich już na tym etapie, to przekazuje im informację, że prawdopodobnie tak samo dba o swoich pracowników.

Rekrutacja kierowników – menadżerów

Wykwalifikowana i doświadczona kadra kierownicza stanowi niewątpliwie kluczową wartość każdej firmy. Dlatego przed przystąpieniem do rozmowy kwalifikacyjnej z kandydatem na stanowisko kierownicze należy przygotować odpowiedni zestaw pytań, które pozwolą na diagnozę jego umiejętności menedżerskich.

Jak zidentyfikować potencjał kandydata w zakresie umiejętności zarządzania zespołem? Kompetencje kandydata na stanowisko kierownicze można zbadać w kilku obszarach (m.in. przydzielanie zadań, umiejętność oceny pracowników, motywację pracowników). Aby poprawnie zdiagnozować poszczególne umiejętności menedżerskie kandydata, należy zadać mu następujące pytania:

Przydzielanie i realizacja zadań - celów:

W jaki sposób przydziela Pan/i zadania/cele pracownikom? Skąd czerpie Pan/i wiedzę na temat ich potencjału i możliwości? Skąd pracownicy wiedzą, jakie mają być finalne efekty ich pracy? W jaki sposób monitoruje Pan/i poziom realizacji zadań/celów przez swoich podwładnych? W jakich momentach realizacji zadania/celu przekazuje Pan/i podwładnym informacje zwrotne? W jaki sposób omawia Pan/i z pracownikami stopień realizacji wyznaczonych im zadań/celów? Proszę opisać sytuację, w której wspierał Pan/i swoich pracowników w wykonywaniu zadań/celów. Z czego wynikała potrzeba Pana/i wsparcia? Z czym pracownik miał problemy? Jakie działania Pan/i podjął? Jaki był rezultat? Jak ocenia Pan/i swoje działania z perspektywy czasu? Czy później pracownik wykonywał podobne zadania samodzielnie?

Ocenianie pracowników: Skąd czerpie Pan/i informacje na temat efektywności Pana/i podwładnych? W jaki sposób przekazuje Pan/i podwładnym informacje zwrotne na temat swojej oceny ich pracy? Czy w firmie, w której obecnie Pan/i pracuje, istnieje system oceny okresowej? Czy istnieje system oceny bieżącej itp.?

Rozwój pracowników: Skąd czerpie Pan/i informacje o potrzebach rozwojowych podległych pracowników? W jaki sposób wyznacza Pan/i odpowiednie narzędzia/metody rozwojowe? W jaki sposób konstruuje Pan/i plany rozwojowe podległych pracowników? Proszę opisać sytuację, w której pomógł/zachęcał Pan/i podległego pracownika do rozwijania kompetencji. Jakie działania Pan podjął? Jak zareagował podwładny? Jakimi były efekty? Jak ocenia Pan swoje działania z perspektywy czasu? Skąd czerpie Pan wiedzę na temat zaawansowania działań doskonalących, które podejmują Pana podwładni? Czy przekazuje Pan podwładnym ocenę ich postępów w trakcie trwania procesu rozwoju? Czy wprowadza Pan modyfikacje do planu rozwojowego? Proszę opisać sytuację, w której dokonał Pan modyfikacji planu rozwojowego. Z czego wynikała taka konieczność? Na czym polegała modyfikacja? Jak została ona przyjęta przez podwładnego? Jakimi były efekty?

Motywowanie pracowników: Jakimi podejmuje Pan/i działania, by motywować podwładnych do podwyższania standardów pracy? W jaki sposób rozpoznaje Pan/i indywidualne potrzeby swoich podwładnych? W jaki sposób dostosowuje Pan/i sposób motywowania do poszczególnych pracowników? Proszę opisać sytuację, w której udało się Panu/i zbudować i utrzymać wysokie zaangażowanie członków zespołu. Na czym polegało zadanie? Jakimi działaniami podjął Pan, by zmotywować członków zespołu? Jakimi były efekty? Jak radził Pan sobie w sytuacji naturalnego spadku zaangażowania któregoś z pracowników?

Przywództwo: Jak opisałby Pan/i swój styl zarządzania? Jakim jest Pan/i menedżerem? Czy ma Pan/i autorytet w swoim zespole? Jakimi sygnałami pozwalają Panu/i na takie przeświadczenie? Na bazie czego zbudował pan swój autorytet?

Ważnym jest, aby poprawnie zbadać potencjał kandydata w zakresie umiejętności menedżerskich, należy zadawać mu pytania, które odnoszą się do konkretnych sytuacji z jego dotychczasowych doświadczeń zawodowych. Tylko poprzez dogłębną analizę zachowań opisywanych przez kandydata podczas rozmowy można jasno stwierdzić, czy prezentowany przez niego styl zarządzania odpowiada wartościom i normom obowiązującym w Twojej firmie⁷

Podsumowanie

Pracownicy wkraczając do organizacji wnoszą szeroką gamę przeróżnych zdolności, umiejętności, sprawności i możliwości rozwoju. Atutem młodych ludzi jest zdolność do uczenia się zgodnie z potrzebami firmy. Starsi pracownicy nie są jednak pozbawieni możliwości uczenia się i nie tracą większości swoich sprawności, którzy w różnym wieku mają inne możliwości, jednak i te należy wykorzystać.

⁷ M. Thomas, *Mistrzowskie zarządzanie ludźmi*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 18.

Zatrudniając pracownika zawsze zatrudnia się całego człowieka, a nie tylko jego wiedzę czy umiejętności. Nie da się pominąć jego osobowości, temperamentu, doświadczenia zawodowego, stosunku do pracy czy choćby świadomości misji firmy. Do niedawna jeszcze wiele z tych sprawności i wymiarów umykało bezpośredniej ocenie.

Najważniejszym zasobem organizacji są ludzie, którzy dostarczają jej swoją pracę, uzdolnienia, twórczość i energię. Bez kompetentnych ludzi organizacja albo zdążyć będzie do nieodpowiednich celów, albo napotka trudności w realizacji właściwych celów nawet, gdy zostaną one ustalone.

Bibliografia

- Jamka B., *Kierowanie Kadrami - Pozyskiwanie i rozwój pracowników*, SGH, Warszawa 1997.
- Jamka B., *Dobór pracowników*, [w:] *Zasoby ludzkie w firmie – organizacja, kierowanie, ekonomika*, pod red. A. Sajkiewicz, Wyd. Poltext, Warszawa 2000.
- Juchnowicz M., *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2003.
- Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1997.
- Koźmiński K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, wyd. III, PWN, Warszawa 1997.
- Thomas M., *Mistrzowskie zarządzanie ludźmi*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
- www.twoja-firma.pl.