

Radosław Pyrek

Proces rekrutacji pracowników w małych i średnich przedsiębiorstwach

Uwagi wstępne

Proces zarządzania firmą polega na wykorzystaniu wszystkich zasobów, które pozostają w jej dyspozycji, w celu osiągnięcia założonych celów. Do zasobów tych w szczególności należą klienci, pieniądze, maszyny, urządzenia, materiały, energia, metody pracy, czas oraz zatrudnieni pracownicy. Właśnie pracowników — lub inaczej mówiąc personel uważa się za jeden z dwóch najważniejszych zasobów, jakimi dysponuje firma działająca w gospodarce rynkowej. Drugim ważnym zasobem w procesie zarządzania są pieniądze, jednak o stopniu ich wykorzystania decydują ludzie. Dobra firma wyróżnia się spośród innych kompetentnymi menedżerami, handlowcami, inżynierami i pracownikami obsługi wraz z ich zdolnościami, wiedzą, umiejętnościami praktycznymi oraz motywacją do pracy. Warto w związku z tym przytoczyć kilka argumentów na potwierdzenie tezy, że ludzie są najcenniejszym zasobem firmy. Otóż: *[Jak poszukiwać..., 1996, s. 15]*.

1. Efektywność firmy zależy od produktywności jej pracowników, która z kolei zderminowana jest przez ich zdolności, wykształcenie, umiejętności praktyczne, doświadczenia, cele i wartości, postawy i zachowania, cechy osobowości oraz motywację.
2. Ludzie są ważni w firmie, ponieważ większość problemów powstaje z ich przyuczyny, z drugiej zaś strony to właśnie oni rozwiązują te problemy.
3. Ludzie są strategicznym zasobem firmy. Posiadają oni możliwości uczenia się, doskonalenia swojego potencjału, potrafią myśleć koncepcyjnie, są kreatywni. Cechy, te umożliwiają dostrzeżenie szans i zagrożeń wewnątrz i na zewnątrz firmy oraz wykorzystanie tych pierwszych, a ograniczania drugich.

Pozyskiwanie kompetentnych ludzi oraz tworzenie warunków skłaniających ich do aktywnego i efektywnego uczestnictwa w życiu firmy jest sztuką i stanowi główny cel zarządzania zasobami ludzkimi. Obejmuje ono szereg czynności, do których przynależy: planowanie potrzeb personalnych, selekcja, pozyskiwanie pracowników, motywowanie, ocenianie, nagradzanie, rozwój i derekrutacja oraz bieżące kierowanie ich pracą. Czynności te realizowane są w każdej firmie, która zatrudnia chociażby kilka osób, jednak zakres i sposób ich realizacji zależy od wielu czynników, a mianowicie od: wielkości

przedsiębiorstwa, sytuacji na rynku pracy oraz przyjętej przez właściciela lub menedżera filozofii zarządzania. Niemniej jednak staranny dobór jest kluczem do sukcesu, gdyż właśnie „od prawidłowego doboru pracowników zależy, jakim potencjałem ludzkim dysponuje przedsiębiorstwo, jakie będą możliwości jego doskonalenia i rozwoju, poprawy efektywności pracy oraz współdziałania ludzi”. [Z. Jasiński 1999, s. 54].

Zagadnieniom tym przypisuje się coraz większe znaczenie głównie w dużych organizacjach, mniejsze jednak w małych firmach. Powodów tego stanu rzeczy jest wiele. Do istotniejszych należy zaliczyć brak dostatecznej wiedzy z zakresu zarządzania personelem u zarządców tych firm jak również znaczne koszty stosowanych procedur rekrutacji. Wydaje się więc, że pomocne byłoby opracowanie uproszczonej metodyki z zastosowaniem prostych i skutecznych metod zarządzania.

Zarządzanie personelem to dziedzina bardzo intensywnie rozwijająca się na świecie, a w szczególności w małych i średnich przedsiębiorstwach.

Sektor małych i średnich przedsiębiorstw pełni kluczową rolę w rozwoju gospodarki w wielu krajach, a od kilku lat jego rola rośnie także w Polsce. Małe i średnie przedsiębiorstwa¹ w naszym kraju stają się źródłem gospodarczego wzrostu i istotnym czynnikiem ograniczającym bezrobocie.

1. Istota i rodzaje rekrutacji

Jak wspomniano, wstępną a zarazem powszechnie akceptowaną i praktycznie wykorzystywaną funkcją zarządzania personelem, jest rekrutacja. Jej celem jest przywrócenie równowagi na wewnętrznym rynku pracy, która została zachwiana w wyniku działania różnorodnych czynników [Wprowadzenie do..., 2000, s. 64].

Rekrutacja jest procesem polegającym na kwalifikowaniu i pozyskiwaniu spośród kandydatów do pracy takich, którzy posiadają cechy i kompetencje przydatne dla organizacji. Rekrutację personelu rozumieć można jako kompleksowy proces zatrudniania pracowników, w którym poszukiwanie i przyciąganie kandydatów do firmy jest tylko jednym z etapów. W takim ujęciu rekrutacja personelu stanowi jeden z podstawowych procesów zarządzania zasobami ludzkimi. Jak wyraził to Keep: „celem polityki zarządzania zasobami ludzkimi w odniesieniu do zatrudnienia jest „uzyskanie odpowiedniego materiału” w postaci personelu posiadającego właściwy zestaw umiejętności i kwalifikacji oraz gotowego do dalszego szkolenia [...]”. [A. Pocztowski 1998, s. 72]

Sposób zatrudnienia pracowników w danej firmie zależy w dużej mierze od ustalonego i realizowanego modelu polityki personalnej. Najczęściej w praktyce stosuje się modele sita lub kapitału ludzkiego.

¹ Zgodnie z Ustawą z dnia 19 listopada 1999 r. *Prawo Działalności Gospodarczej* za małe przedsiębiorstwo rozumie się małego przedsiębiorcę natomiast za średniego przedsiębiorcę — średnie przedsiębiorstwo. Małe przedsiębiorstwo zatrudnia mniej niż 50 pracowników, obroty roczne nie są wyższe niż 7 mln euro, a w bilans roczny nie przekroczył 5 mln euro. Średnie przedsiębiorstwo to zatrudnionych mniej niż 250 pracowników, roczne obroty poniżej 40 mln euro, bilans roczny do 27 mln euro.

Model sita polega na poszukiwaniu i doborze na odpowiednie stanowiska pracowników najlepszych według kryteriów ustalonych przez organizację. Tworzenie rankingu najbardziej i najmniej efektywnych pracowników powoduje, że ci, którzy chcą pozostać w organizacji, muszą wykazać się wysoką produktywnością.

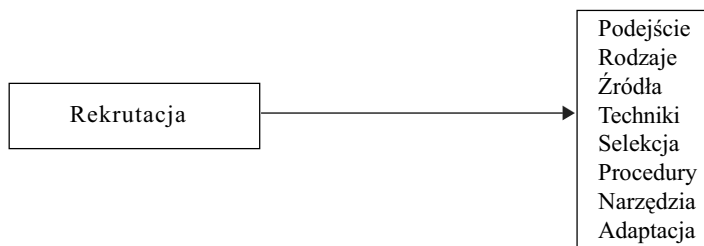
Nieco inne podejście występuje w *modelu kapitału ludzkiego*. Ten model polityki personalnej przywiązuje mniejszą wagę do selekcji pracowników, koncentrując się na działaniach powodujących rozwój wszystkich zatrudnionych. Takie podejście powoduje, że przedsiębiorstwo ponosi koszty związane z doskonaleniem pracowników.

Jednak jak pokazuje praktyka gospodarcza, model ten w dalszej perspektywie przynosi większe efekty niż model sita. [M. Kostera 1994, s. 25–33] Znacznie większą wagę do procesu rekrutacji pracowników przywiązuje się jednak w modelu sita.

W obszernej już i licznej literaturze przedmiotu znaleźć można sporo opisów rodzajów rekrutacji pracowników. Najczęściej wymienia się tu rekrutację w szerokim oraz segmentowym ujęciu.

Rekrutacja szeroka polega na pozyskiwaniu pracowników z całego rynku pracy. Próby doboru pracowników firma może podjąć nie tylko na lokalnym rynku pracy, lecz na rynku krajowym, a nawet sięgać do zasobów międzynarodowego rynku pracy. Ten najszerszy rynek pracy staje się coraz bardziej dostępny w związku z procesami gospodarczej integracji, czego wyrazem jest wchodzenie Polski do struktur Unii Europejskiej. Uogólniając, można stwierdzić, że celem rekrutacji szerokiej jest dotarcie z informacją do jak najliczniejszego zbioru kandydatów na pracowników danej firmy, co zwiększa prawdopodobieństwo trafnej obsady wolnego stanowiska pracy.

Z kolei *rekrutacja segmentowa* oznacza skierowanie informacji o wolnym miejscu pracy i warunkach jego objęcia do teoretycznie określonego zbioru potencjalnie zainteresowanych. Zbiór ten określa się jako segment rynku pracy wyróżniony z uwagi na bliżej ustalone cechy członków zbioru, takie jak np.: zawód, wykształcenie czy specjalność. Rekrutację segmentową stosuje się na ogół w celu pozyskania pracowników o wysokich kwalifikacjach, wymaganych np.: na stanowisku głównego technologa, programisty, biegłego księgowego, menedżera, itp. Ze względu na skomplikowane techniki tego rodzaju rekrutacji uznaje się ją za kosztowną. Jednakże w przypadku ważnych stanowisk pracy, bilans nakładów i korzyści oraz zagrożeń i szans potwierdza potrzebę stosowania rekrutacji segmentowej.



Rys. 1. Składniki procesu rekrutacji

Proces pozyskiwania pracowników można przedstawić jako ciąg następujących czynności: [*Jak poszukiwać...*, 1996, s. 15]

- określenie potrzeb personalnych, tj. liczby potrzebnych pracowników, profili kwalifikacyjnych oraz czasu, w którym wakaty powinny być objęte,
- zidentyfikowanie źródeł pozyskania pracowników,
- przeprowadzenia akcji werbunkowej,
- sprawdzenie przydatności kandydata do pracy,
- podjęcie decyzji o wyborze,
- przedstawienie oferty pracy i podpisanie umowy,
- wprowadzenie do pracy.

Autorzy zajmujący się tym zagadnieniem podają mniej lub bardziej złożone procedury rekrutacji. Szczególnie w obszarze sprawdzania przydatności kandydata do pracy. Zastosowanie powyższej procedury nie jest trudne w praktyce. Minimum działań będzie tu stanowiła odpowiedź na następujące pytania:

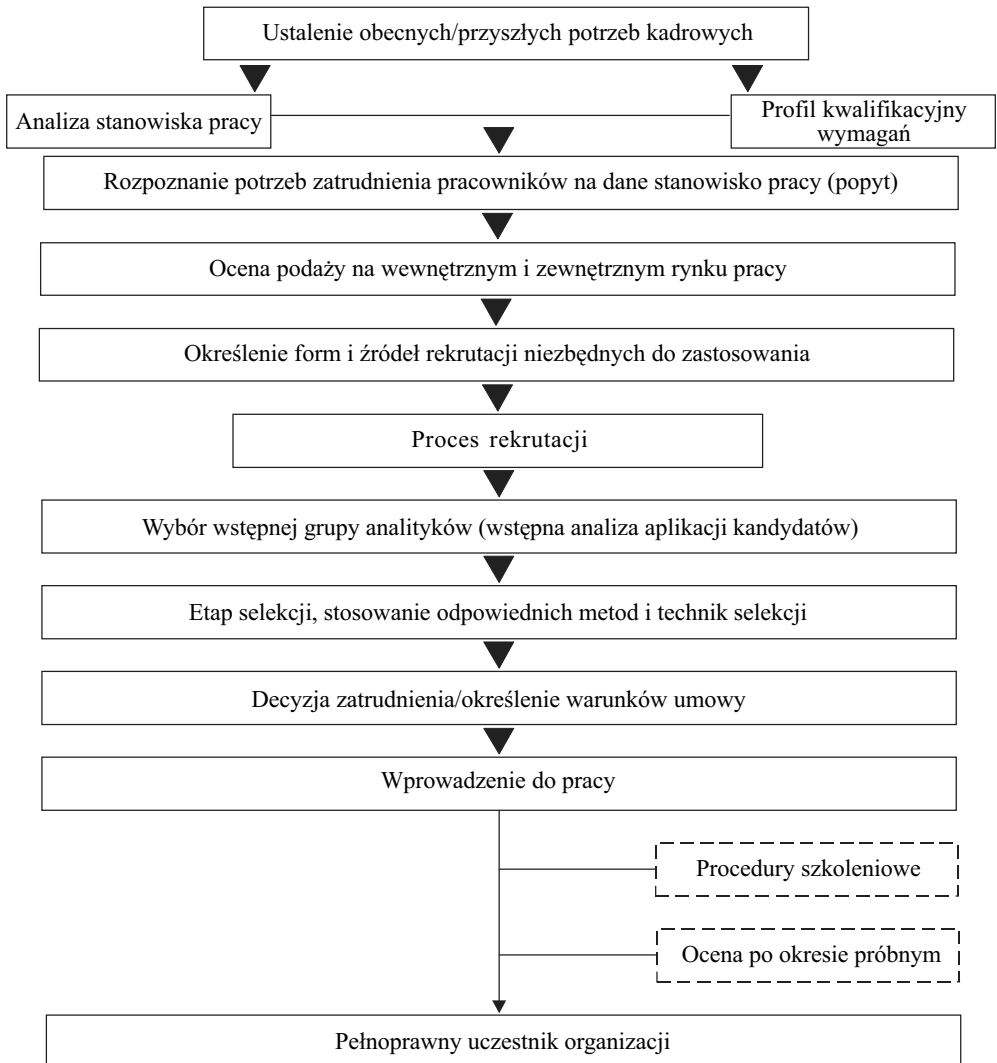
- ilu i jakich pracowników, oraz gdzie i kiedy trzeba zatrudnić?
- gdzie można ich znaleźć?
- w jaki sposób zainteresować kandydatów pracą w firmie?
- jak sprawdzić ich przydatność do pracy?
- co uwzględnić przy podejmowaniu decyzji o przyjęciu pracownika?
- jak sformułować umowę o pracę?
- co należy zrobić, by nowo przyjęty pracownik jak najszybciej stał się pełnowartościowym członkiem firmy?
- które z zadań można wykonać samodzielnie, a które wymagają wsparcia ze strony specjalisty?

Rekrutację można także traktować jako dynamiczny związek czterech rodzajów partnerów uczestniczących w tym procesie:

- kandydatów, którzy poszukują miejsca pracy, zaangażowania zawodowego i satysfakcjonującego wynagrodzenia,
- pracowników, którzy zamierzają zmienić działanie swojego zespołu poprzez przyjęcie i adaptację nowego kolegi; muszą tego dokonać zachowując równowagę zawodową i społeczne reguły funkcjonowania przedsiębiorstwa, respektując politykę zatrudnienia, organizacją stanowisk pracy i system wynagradzania,
- doradców zewnętrznych, których zadaniem jest ułatwienie wzajemnych kontaktów między dwiema wyżej wymienionymi grupami.
- pracodawców, których zadaniem jest stworzenie stanowisk pracy i odpowiednich warunków.

W istocie tym, co liczy się najbardziej, są więzi zaufania między pracodawcą, kandydatem i doradcą w dziedzinie rekrutacji. Więzy te są niekiedy skomplikowane, ponieważ w pojęciu „pracodawcy” mieści się, oprócz szefa przedsiębiorstwa — dyrektor (kierownik)

ds. personalnych i kierownicy operacyjni przyszłego pracownika. Partnerzy tego procesu wiedzą (intuicyjnie lub w sposób świadomy), że kandydat polecony przez osobę, do której pracodawca ma zaufanie, ma większą szansę osiągnięcia sukcesu w rekrutacji. Natomiast doradca uczestniczy w procesie rekrutacji w charakterze fachowca ułatwiającego kontakty między zainteresowanymi stronami i jest on przewodnikiem pracodawców i kandydatów w drodze do podjęcia ostatecznych decyzji. [P. Louart 1995, s. 128]



Rys. 2. Procedura doboru kadr w organizacji

Źródło: [Zarządzanie kadrami..., 1999, s. 83].

Jednym z zasadniczych elementów rekrutacji jest dobór pracowników do pracy. Doborem pracowników można nazwać zespół działań mających na celu pozyskiwanie odpowiednich ludzi do organizacji i doprowadzenie do właściwej obsady wakujących stanowisk. Aby zapewnić firmie ciągłe i efektywne funkcjonowanie, proces doboru powinien zapewniać odpowiednią liczbę pracowników (aspekt ilościowy) z odpowiednimi kwalifikacjami (aspekt jakościowy) oraz w określonym wymiarze czasu na właściwych stanowiskach (aspekt strategiczny).

Aby osiągnąć wysoką efektywność doboru, należy przeanalizować potrzeby dotyczące kadr w powiązaniu z planowaniem i tworzeniem opisów stanowiska pracy oraz badaniem rynku pod względem popytu i podaży na kadre. Istotę takiego właśnie podejścia przedstawia rys.1 pokazujący schemat procedury doboru. Zasadne jest wskazanie szerszego kontekstu i powiązań doboru z innymi funkcjami zarządzania kadrami; dlatego w kompleksowej procedurze pozyskiwania kadr na stanowiska pracy przedstawionym na danym schemacie uwzględniono etap przygotowawczy oraz procedurę kontroli funkcji doboru, która tym razem przybiera postać weryfikacji pracy zatrudnionego pracownika po okresie próbnym. Określając popyt na kadry, firma ustala przede wszystkim nakład zasobów ludzkich niezbędnych do wykonania założonych celów z punktu widzenia koniecznych kwalifikacji. Podaż pracowników jest określana przez specyfikę rynków pracy, czynniki demograficzne, edukacyjne, społeczne, geograficzne, modę, dominujące tendencje dotyczące określonego typu pracownika, a także poziom wynagrodzeń. Procedura pozyskiwania kadr wiąże się ze znacznymi kosztami (rekrutacja, selekcja), a w razie niewłaściwego doboru — z tzw. kosztami odroczonymi (brak realizacji podstawowych zadań bądź ich niska jakość, absencja, zła praca, straty, zła atmosfera, powtarzanie procedur).

2. Źródła pozyskiwania pracowników

Źródłami rekrutacji kadr dla organizacji są rynki pracy, na których firma wyznacza swoje docelowe segmenty, miejsca pozyskiwania grup zawodowych, społecznych, oraz na których tworzy kanały informacyjne w celu zastosowania odpowiednich form rekrutacji. [*Zarządzanie kadrami...*, 1999, s. 85]

Wśród głównych źródeł rekrutacji pracowników wyróżnia się wewnętrzny i zewnętrzny rynek pracy. Pozyskiwanie pracowników z *wewnętrznego rynku* pracy oznacza kierowanie oferty pracy w danej organizacji do pracowników w niej zatrudnionych. Zaletą tego rozwiązania jest to, że w firmie wiadomo, kto ma jakie predyspozycje oraz jakie osiąga wyniki. Ponadto daje się szansę dotychczas zatrudnionym realizowania swoich marzeń i oczekiwań oraz dłuższego związania ich z firmą. Liczne badania pokazują, że pracownicy odchodzący z organizacji, a jako główną przyczynę odejścia w większości przypadków nie podają niskich zarobków, ale brak możliwości zaspokojenia ich potrzeb, a zwłaszcza potrzeby samorealizacji. Wadą tego podejścia jest to, że w wyniku dotychczasowych powiązań personalnych może pojawić się niechęć niektórych pracowników, a to może spowodować pogorszenie stosunków międzyludzkich w firmie. [*L. Kozioł, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć 2000, s. 99*].

Wewnętrzna rekrutacja pracowników może mieć charakter otwarty lub zamknięty. W ramach *rekrutacji otwartej* informacje o wolnych stanowiskach pracy udostępnione są szerokim rzeszom pracowników w formie ogłoszeń zawieszanych na tablicach ściennych — coraz częściej — przesyłanych pocztą elektroniczną. Istotą tej metody jest zatem fakt, iż przedsiębiorstwo jest rzeczywiście traktowane jako wewnętrzny rynek pracy.

Rekrutacja zamknięta ma miejsce wówczas, gdy informacje o wolnym stanowisku nie są podawane do publicznej wiadomości w miejscu pracy, lecz są przekazywane kanałami nieformalnymi i bezpośrednio kierowane do potencjalnie odpowiednich kandydatów. Podstawę ich wyboru stanowią kartoteki osobowe: wyniki ocen okresowych pracowników, plany rozwoju kariery, zaliczone formy szkolenia i doskonalenia, a także osiągnięte sukcesy. Zalety obu podejść do rekrutacji wewnętrznej pracowników zawiera tabela 1.

T a b e l a n r 1

Zalety otwartej i zamkniętej rekrutacji wewnętrznej.

Zalety rekrutacji otwartej	Zalety rekrutacji zamkniętej
Procedura jest sformalizowana: zasady i kryteria rekrutacji są ogólnie znane.	Metoda szybsza ogranicza liczbę chętnych oraz czas i koszty ich selekcji.
Pracodawcy mają poczucie realnego wpływu na kształtowanie ścieżki swojej kariery w firmie.	Zapobiega konfliktom personalnym powstającym w sytuacji, gdy stanowisko kierownika miałby objąć ktoś z innego działu.
Otwarte kanały komunikacji sprzyjają kształtowaniu atmosfery zaufania w firmie i wspierają moralnie załogi	Oszczędza przełożonemu stresu związanego z wyborem jednego z kilku kandydatów i odrzuceniem pozostałych.

Ź r ó d ł o: [Zasoby ludzkie..., 1999, s. 156]

Pozyskiwanie pracowników z *zewnątrznego rynku* pracy oznacza kierowanie oferty pracy do wszystkich chętnych spoza danej organizacji. Korzyścią tego rozwiązania jest to, że do firmy mogą się zgłosić nowi, kompetentni kandydaci do pracy, którzy nie są uwikłani w pewne układy personalne, nie zawsze pozytywne dla organizacji. Wśród autorów zajmujących się zagadnieniem panuje pogląd, że korzystny dla danej jednostki organizacyjnej jest dopływ tzw. świeżej krwi, szczególnie w przypadku stanowisk kierowniczych. Zdaniem J. Nadolskiego: „aby instytucja nie skostniała, odsetek kierowników z zewnątrz powinien wynosić około 20 %”. [J. Nadolski 1979, s. 44] Potencjalnymi wadami takiego poszukiwania pracowników mogą być: wyższe koszty, dłuższy okres adaptacji w nowej organizacji, brak zrozumienia nowych pracowników przez dotychczas zatrudnionych, większe ryzyko popełnienia błędu przy rozpoznaniu kompetencji kandydatów do pracy, spadek efektywności działań tych, co liczyli na awans.

3. Techniki rekrutacji pracowników

Ważnym etapem procesu rekrutacji jest przeprowadzenie naboru pracowników. Zarówno w przypadku korzystania ze źródeł wewnętrznych jak i zewnętrznych, istnieje problem zainteresowania potencjalnych kandydatów. Za pomocą technik rekrutacji podejmuje się działania zmierzające do efektywnego przekazania informacji na rynek pracy o wolnym stanowisku pracy. W zamierzeniach tych uwzględnić należy niejednorodność współczesnego rynku pracy oraz jego złożoność.

Do pierwszoplanowych współczesnych technik, za pomocą których wyszukuje się potencjalnych kandydatów na wolne miejsca pracy, zalicza się *mass media*, dysponujące takimi formami, jak: anons prasowy, ogłoszenie radiowe czy telewizyjne, informacje w specjalistycznym czasopiśmie (*Anons prasowy* może być zamieszczony w prasie lokalnej, bądź w prasie o zasięgu ogólnokrajowym. W poniedziałkowym wydaniu „Gazety Wyborczej” ukazuje się specjalny dodatek — „Praca”, który w dużym stopniu wypełniony jest anonsami zarówno tych, co poszukują pracowników jak i poszukujących pracy).

Informacja w specjalistycznych czasopiśmie odnosi się najczęściej do rekrutacji segmentowej. Informacja, aby spełniła warunki skuteczności, powinna być przygotowana z zachowaniem zwięzłości i jasności terminów, precyzyjnie i rzetelnie określanych warunków zatrudnienia. W informacjach prasowych ważną kwestią jest ich szata graficzna, bowiem może ona wpływać na przyciągnięcie uwagi szerszego grona czytelników. Ponadto musi ona również określać wymagania i profil poszukiwanych kandydatów. [P. Louart 1995, s. 136].

Coraz częściej stosowanym sposobem oceny przydatności kandydata bywa *technika komputerowa*, powszechnie stosowana przez instytucje pośrednictwa pracy i urzędy pracy. W ostatnich latach do omawianej techniki włącza się Internet. *Internet* — jest to zdecydowanie najnowsza forma rekrutacji pracowników, rozwijająca się na świecie bardzo dynamicznie: w USA już ok. 60 % ofert pracy przedstawionych jest w Internecie. Jak popularną formą rekrutacji stał się Internet, świadczy lawinowy wzrost liczby własnych stron WWW zawierających informacje o możliwości zatrudnienia w danej firmie. Jednakże tylko dla nielicznych, najbardziej znanych pracodawców, własne strony mogą być wyłącznym źródłem pozyskiwania kadr. Pod względem oglądalności internetowe serwisy rekrutacyjne działające na terenie Polski dorównują już ich europejskim odpowiednikom.

Kolejna technika to *rozwój kariery*. Jej istota sprowadza się do skutecznego rozpropagowania w obrębie danego segmentu rynku pracy atrakcyjnej oferty, której szczególną cechą jest perspektywa kariery dla osób decydujących się podjąć oferowaną pracę.

Specjalne wydarzenia to kolejna technika, polegająca na intencjonalnym tworzeniu sytuacji sprzyjającej poznaniu się na rynku pracy pracodawców z tymi, którzy pracy poszukują. Najczęściej stosowana jest w nowo powstających firmach. Jej przykładem są m. in. dni tzw. „otwartych drzwi”, czyli udostępnienie zwiedzania firmy każdemu, kto wyrazi ochotę.

Źródłem dwóch kolejnych technik naboru kandydatów do pracy jest system edukacji. *Rekrutacja w szkołach* wiązała się do niedawna w Polsce z rozwijaniem i finansowaniem szkół przyzakładowych. Obecnie na skutek zmian ten rodzaj rekrutacji ogranicza się do

zgłaszania ofert pracy bądź aranżowania spotkań przedstawiciela firmy z uczniami czy studentami ostatniego roku. W omawianej technice można wskazać na jej wzbogaconą formę, jaką są stypendia fundowane przez przedsiębiorstwo. Innym sposobem rekrutacji są *praktyki wakacyjne* dla studentów wyższych uczelni. Zaletą tej techniki jest jej niski koszt. Z tego względu „praktyki wakacyjne” uznawane są powszechnie za wysoce efektywny sposób rekrutacji nowych pracowników.

Ogłoszenia wśród załogi jest dość często stosowaną techniką, bowiem nie jest zbyt kosztowna. Ponadto osoba polecająca danego kandydata bierze za niego odpowiedzialność i ułatwia mu adaptację w nowym środowisku w przypadku wybrania jego kandydatury.

Pośrednictwo powiatowych urzędów pracy (PUP) i jego jednostek (RUP) jest techniką szeroko wykorzystywaną przez firmy poszukujące odpowiednich kandydatów na stanowiska wykonawcze. Urzędy Pracy gromadzą dane o kandydatach, wydają broszury i czasopisma, które zawierają informacje o poszukujących pracy oraz analizę lokalnego rynku pracy i zachodzących na nim zmian.

Wyjątkową techniką rekrutacji jest zlecenie poszukiwania i doboru pracowników specjalistycznym firmom, które określa się mianem *Head Hunter* (łowcy głów). Technika ta wykorzystywana bywa głównie do poszukiwania i selekcji kandydatów na kluczowe i specjalistyczne stanowiska pracy.

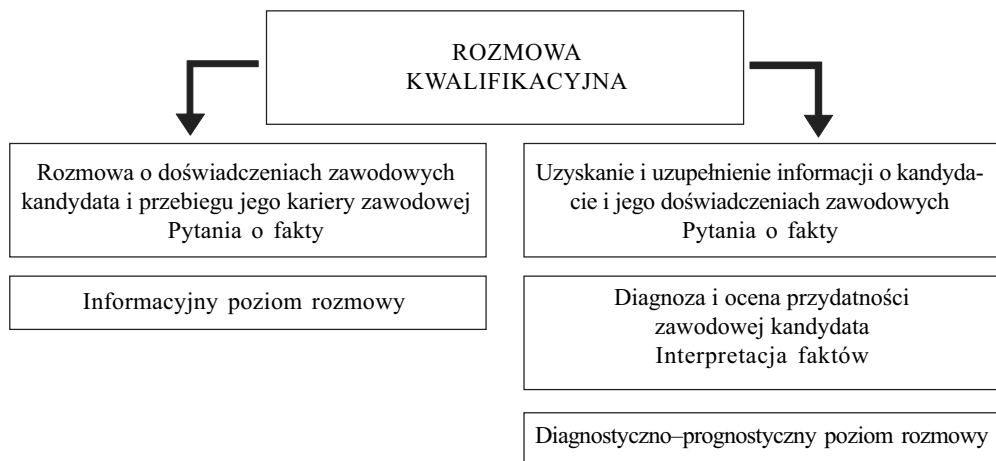
Poszukiwanie kandydatów za pomocą *firmy konsultingowej* jest kosztowne, aczkolwiek firma realizująca zlecenie najczęściej daje roczną gwarancję na wybranego kandydata. Z tego typu usług najczęściej korzysta się w przypadku poszukiwania rzadkiej klasy specjalistów oraz menedżerów. Popyt na usługi agencji doradztwa personalnego w Polsce wykreowały firmy zagraniczne, które od dawna są do nich przyzwyczajone i świadome ich użyteczności. Tylko w Warszawie działają obecnie dziesiątki agencji deklarujących ten sam zakres usług personalnych. Są to najczęściej filie agencji zachodnioeuropejskich i amerykańskich. Ich staż na rynku polskim nie przekracza trzech — czterech lat.

Obecnie powstaje coraz więcej firm, które wypożyczają pracowników innym organizacjom (*leasing pracowniczy*) za ustaloną kwotę pieniężną. Szczególnie dotyczy to takich pracowników jak sekretarki, informatycy, pracownicy zajmujący się ochroną osób, hostessy, pracownicy fizyczni i inni w zależności od potrzeb. Czasem na krótki okres wypożycza się pracowników innych podobnych przedsiębiorstw do wykonania danych czynności, którzy akurat w swoich firmach nie mają zbyt dużo zadań w danym momencie.

Jedną z technik stosowanych w procesie rekrutacji jest rozmowa kwalifikacyjna. Rozmowę z kandydatem do pracy najczęściej odbywa menedżer personalny lub ktoś z jego podwładnych. W czasie tej rozmowy prezentuje się oczekiwania pracodawcy oraz sprawdza się przedstawione w dokumentach informacje. Wykorzystywana jest przez menedżerów, doradców personalnych, osoby odpowiadające w firmie za proces rekrutacji. Niezależnie, jakie inne metody oceny kwalifikacji kandydatów stosowane są w procesie rekrutacji, prawie zawsze towarzyszy im rozmowa kwalifikacyjna. Powszechność stosowania nie oznacza jednak, że jest to metoda niezawodnie skuteczna.

Rozmowa kwalifikacyjna nie stanowi oczywiście jednolitego narzędzia diagnostycznego. Po pierwsze — może mieć jedynie informacyjny charakter (rozmowa o faktach).

Wyjaśnienie i zrozumienie przebiegu kariery zawodowej kandydata pozwala zazwyczaj określić główne obszary jego doświadczeń i kompetencji. Po drugie — rozmowa kwalifikacyjna może służyć ocenie przydatności zawodowej kandydata, diagnozie wiedzy, umiejętności i predyspozycji zawodowych i psychologicznych. W tym przypadku rozmowa może obejmować również pytania o fakty — np. związane z przebiegiem pracy zawodowej kandydata — lecz uzyskiwane informacje są jedynie pretekstem do wniosków o charakterze diagnostycznym lub prognostycznym. Różnice pomiędzy tymi sposobami działania podczas rozmowy kwalifikacyjnej prezentuje rysunek 3.



Rys. 3. Informacyjny i diagnostyczno-prognostyczny poziom rozmowy kwalifikacyjnej

Źródło: [R. Świerzyński 2000, s. 10]

Assessment centre – ocena wieloczynnikowa – metoda ta w ciągu ostatnich czterdziestu lat stała się popularnym sposobem selekcji i oceny w Europie Zachodniej i USA. Chociaż procedura tworzenia tego typu diagnozy jest pracochłonna, kosztowna i wymaga zaangażowania wielu ekspertów z różnych dziedzin oraz rzeczywistych materiałów, warto podjąć ten trud, ponieważ jej wyniki cechuje wysoka trafność. Stosuje się ją jedynie wobec kandydatów na kluczowe stanowiska w organizacjach.

Przedstawione powyżej techniki naboru pokazują, jak firmy powinny poszukiwać kandydatów do pracy. W literaturze przedmiotu wyszczególnia się wiele technik określanych jako techniki rekrutacji. Sądzić można, że chodzi o techniki informowania kandydatów o pracy, gdyż dotyczą jednego z elementów procesu rekrutacji, a nie jego całokształtu.

4. Model procesu rekrutacji pracowników w małych i średnich przedsiębiorstwach

Na podstawie analizy literatury przedmiotu i własnych obserwacji stworzono model rekrutacji pracowników. Model ten dotyczy przedsiębiorstw małych i średnich. Fakt ten

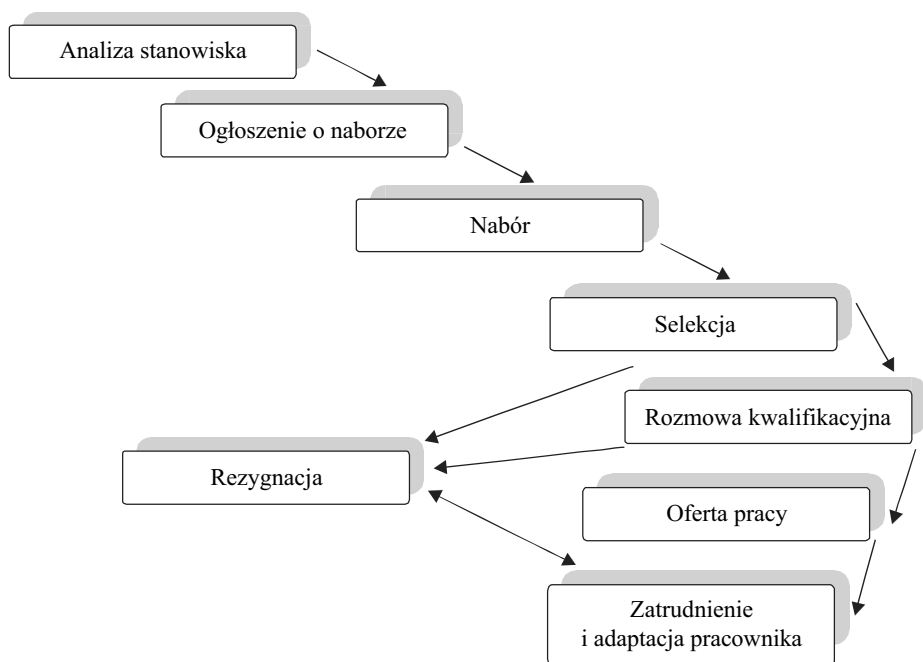
wynika nie tylko z podejścia kadry kierowniczej do kwestii polityki kadrowej, ale także z uwarunkowań gospodarczo-społecznych. Im przedsiębiorstwo jest większe, ma większe spektrum działania, tym proces kadrowy jest znacznie bardziej rozbudowany a zarazem skomplikowany. Główną determinantą jest charakter stanowiska, które zamierzamy obsadzić oraz nakłady związane z nowo utworzonym miejscem pracy i zatrudnionym pracownikiem. Z pewnością w praktyce model rekrutacji będzie ulegał ciągłym i znacznym modyfikacjom wynikającym ze specyfiki przedsiębiorstwa. Zaprezentowany model procesu rekrutacji składa się z elementów: analiza stanowiska pracy, ogłoszenie o naborze, nabór, selekcja, rozmowa kwalifikacyjna, oferta pracy, zatrudnienie i adaptacja pracownika.

Kryterium wyboru wspomnianych technik i narzędzi było przydatność (skuteczność), efektywność jak również prostota i łatwość ich zastosowania.

Analiza stanowiska pracy jest pierwszym wyjściowym etapem procesu rekrutacji. Przy sporządzaniu opisu stanowiska pracy powstaje konieczność określenia cech danego stanowiska, czyli zakresu czynności, obowiązków oraz wymagań kwalifikacyjnych, jakie kandydat do pracy powinien posiadać. Informacje te tworzą tzw. profil zawodowy przyszłego pracownika, który określa konkretne oczekiwania pracodawcy względem potencjalnych kandydatów. W wyniku przeprowadzenia analizy stanowiska pracy otrzymamy także informacje na temat zależności służbowych, warunków pracy oraz relacji z innymi stanowiskami.

Etapem występującym tuż po analizie stanowiska pracy jest *ogłoszenie o naborze*. Osoba odpowiedzialna za proces rekrutacji podejmuje decyzje dotyczące źródeł rekrutacji. Wyróżniamy dwa główne źródła rekrutacji a mianowicie: rekrutacja z wewnętrznego lub zewnętrznego rynku pracy. Zanim ogłoszenie zostanie zamieszczone, powstaje potrzeba dokładnego przeanalizowania i zdefiniowania kryteriów wyboru kandydatów. Musimy liczyć się z faktem, że na nasze ogłoszenie obok aplikacji wartościowych dostaniemy także takie, których autorzy w żaden sposób nie odpowiadają stawianym wymaganiom. Należy również zdecydować, czy uczynione zostanie to za pośrednictwem mediów drukowanych (w prasie lokalnej, ogólnokrajowej — rekrutacja szeroka, prasa specjalistyczna — rekrutacja segmentowa), czy też w Internecie, czy ewentualnie przy użyciu kilku mediów jednocześnie — rekrutacja zewnętrzna. Kolejnym krokiem w ramach tego etapu jest wybór techniki rekrutacji. Jedną z technik jest anons prasowy. W anonsie prasowym zawarte są istotne informacje dla kandydatów do pracy na dane stanowisko. Dotyczą one głównie: stanowiska pracy, wymaganych kwalifikacji a także działalności przedsiębiorstwa. W oparciu o te informacje kandydaci przygotowują list motywacyjny i CV, które są dokumentami niezbędnymi do ubiegania się o pracę.

Kolejny etap procesu rekrutacji to sam *nabór*. Przedsiębiorstwo określa dokładny termin składania dokumentów, który często jest dłuższy niż informacja w ogłoszeniu o ok. siedem dni. Wynika to z faktu, iż część kandydatów starających się o pracę swoje dokumenty prześle pocztą — w tym przypadku liczy się data stempla pocztowego. Warto wspomnieć także, że coraz popularniejszym sposobem przesyłania dokumentów staje się poczta elektroniczna e-mail — niestety jeszcze rzadko praktykowana.



Rys. 4. Proces rekrutacji pracowników w małych i średnich przedsiębiorstwach

Źródło: Opracowanie własne

Po przeprowadzeniu rekrutacji dokonuje się *selekcji*, czyli *oceny aplikacji* — jest to proces polegający na wybraniu, spośród dostępnych kandydatów, tych osób, których kwalifikacje, umiejętności i doświadczenie, a także cechy i predyspozycje najbardziej odpowiadają wymaganiom dotyczącym stanowiska, na które są rozpatrywane kandydatury. Rozpoczyna się ona od przeglądu materiałów aplikacyjnych a następnie odrzuceniu tych, które nie spełniają lub spełniają w małym stopniu ustalone dla danego stanowiska wymagane kryteria.

Po dokonaniu selekcji zebranych dokumentów kandydaci zapraszani są *rozmowę kwalifikacyjną*. Rozmowę najczęściej przeprowadza kierownik lub dyrektor, zdarza się jednak, że jest to menedżer personalny. Rozmowa powinna być przeprowadzona przez osoby kompetentne tzn. przeszkolone do tego rodzaju czynności. Najodpowiedniejszą formą poznania kompetencji kandydata jest rozmowa w trakcie, której powstaje możliwość bezpośredniego dowiedzenia się czegoś więcej na temat kwalifikacji czy zachowań kandydata. Podczas przeprowadzania rozmowy mogą być stosowane dodatkowe narzędzia, tj. testy psychologiczne, case study. Warto jednak zauważyć, że w małych i średnich przedsiębiorstwach rozmowa przybiera niekiedy bardzo lapidarną formę.

Wszystkie etapy są ze sobą ściśle powiązane, współdziałają ze sobą, dlatego też kolejnym etapem procesu rekrutacji to *oferta pracy*. Jest ona skierowana do kandydata, który pomyślnie przeszedł rozmowę kwalifikacyjną. W ofercie przedstawiane zostają mu

warunki zatrudnienia, świadczenia socjalne oraz to, co jest najistotniejsze, czyli wynagrodzenie. Zaproponowana oferta zależy od tego, czy osoba jest postrzegana za „najlepszego kandydata”, czyli takiego, który najbardziej pasuje do organizacji i jest osobą odpowiednią do realizacji jej strategii.

Ostatnim etapem a zarazem kończącym procesu rekrutacji jest zatrudnienie kandydata. Kandydat podpisuje umowę o pracę, a następnie zostaje wprowadzony do przedsiębiorstwa. Osoba odpowiedzialna za nowego pracownika (najczęściej bezpośredni przełożony) zaznajamia nowego pracownika z jego miejscem pracy, zakresem obowiązków i odpowiedzialnością. Pierwsze dni w pracy pracownika mogą znacząco wpływać na dalsze zachowanie i postawy w organizacji. Prawidłowe wprowadzenie pracownika umożliwia wykonanie zadań przez niego w sposób systematyczny oraz efektywny umożliwiający realizację planowanych celów i terminowego przebiegu pracy.

Odrębnym elementem modelu procesu rekrutacji jest *rezygnacja*. Dotyczy ona zarówno kandydata jak i osoby odpowiedzialnej za cały proces rekrutacji. Rezygnacja ze strony przedsiębiorstwa może nastąpić po 4, 5 i 6 etapie (selekcja, rozmowa kwalifikacyjna, oferta pracy). Wynikać to może między innymi z faktu, iż kandydat nie spełnia wymaganych kwalifikacji i nie posiada odpowiednich predyspozycji. Uwagę szczególnie zwrócić należy na rezygnację po etapie 6 (oferta pracy). Może ona wystąpić ze strony przedsiębiorstwa, a także ze strony zainteresowanego kandydata. Powodów może być wiele, jednak najczęstszymi są: kwestia wynagrodzenia, świadczeń socjalnych a także gwarancji zatrudnienia. Warunki przedstawione w ofercie pracy mogą być niesatysfakcjonujące dla zatrudnianego pracownika, mogą doprowadzić do rozczarowania a w konsekwencji do rezygnacji. Sytuacja taka może wystąpić w przypadku, gdy osoba starająca się o posadę ubiega się o stanowisko kierownicze. Jego aspiracje mogą być dużo wyższe niż warunki, które oferuje mu przedsiębiorstwo.

Zakończenie

Rozwój przedsiębiorstwa uzależniony jest od szeregu czynników. Głównie są to zasoby ludzkie organizacji, które stosunkowo od niedawna zaczęły być należycie doceniane. To przecież od postawy odpowiednich managerów i dobrych pracowników wszystkich szczebli zależy rozwój organizacji. Zasoby ludzkie są co najmniej tak samo ważnym czynnikiem jak zasoby finansowe, czy produkcyjne firmy. Po części wynika to z faktu, że są to obecnie najbardziej zawodne zasoby, ludzi przecież nie możemy w przeciwieństwie do maszyn kupić czy zaprogramować. Nawet, jeśli coraz częściej spotkać można wśród polskiego menedżmentu osoby patrzące na kwestie personalne w kontekście strategii firmy, to jeszcze ciągle wynika to przede wszystkim z dostrzegania w zasobach ludzkich bardziej bariery niezbędnych zmian w organizacji, niż jednego ze źródeł sukcesu.

Błędna i po amatorsku prowadzona polityka personalna może wyrządzić wiele szkód dla organizacji, a zarazem dobrze prowadzona, może stać się ważnym czynnikiem przewagi konkurencyjnej. Szczególnie ważne stają się obecnie w Polsce, do niedawna nie doceniane funkcje takie jak: planowanie i dobór, czy rozwój personelu.

Reasumując należy stwierdzić, iż proces rekrutacji ma szczególne znaczenie dla organizacji, ponieważ pracownicy są jego najważniejszym kapitałem. Powodzenie procesu zależy od dobrego przełożenia strategii przedsiębiorstwa na opis stanowiska i profil idealnego kandydata oraz od tego, czy są one adekwatne do rzeczywistych potrzeb organizacji. Pomyślnie zakończenie procedury rekrutacyjnej umożliwi sprawny i prawidłowy dobór nowych pracowników, którzy wraz z istniejącym zespołem pracujących już osób pozwolą na stworzenie efektywnie prosperującego przedsiębiorstwa. Wybór współpracownika jest trudnym, czasochłonnym i odpowiedzialnym zadaniem. Błędne decyzje w tym względzie mogą doprowadzić do ponoszenia w przyszłości wysokich, pośrednich lub bezpośrednich kosztów. Dlatego tak ważne jest, czy kandydat zaadaptuje się w nowym przedsiębiorstwie, czy dopasuje się do nowych warunków i czy wtopi się w kulturę organizacyjną nowego pracodawcy.

Literatura

- Jak poszukiwać i zjednywać najlepszych pracowników*, pod red. Se d l a k K., Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
- J a s i ń s k i Z., *Zarządzanie pracą*, Agencja wydawnicza PLACET, Warszawa 1999.
- K o s t e r a M., *Zarządzanie personelem*, Wyd. PWE, Warszawa 1994.
- K o z i o ł L., P i e c h n i k - K u r d z i e l A., K o p e ć J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi – teoria i praktyka*, Warszawa 2000.
- L o u a r t P., *Kierowanie Personelem w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa 1995.
- N a d o l s k i J., *Jak dobierać pracowników*, Instytut Wydawniczy CRZZ, Warszawa 1979.
- P o c z t o w s k i A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi, zarys problematyki i metod*, Kraków 1998.
- Ś w i e r z y ń s k i R., „Rozmowa kwalifikacyjna — jak wybrać najlepszych kandydatów”, *Personel*, nr 11(80) 1–15 czerwiec 2000, Od pytań do diagnozy.
- Ustawa z dnia 19 listopada 1999, *Prawo Działalności Gospodarczej*, (Dz. U. Nr 101, poz. 1178 z dnia 17 grudnia 1999 r.), rozdział 6 [art. 53–56].
- Wprowadzenie do zarządzania personelem*, pod red. Szalkowskiego A., Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2000.
- Zarządzanie kadrami — podstawy teoretyczne i ćwiczenia*, pod red. L i s t w a n a T., Wyd. AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999.
- Zasoby ludzkie w firmie*, pod red. S a j k i e w i c z A., wyd. Poltext, Warszawa 1999.