

Wojciech Marcin Mikołajczak
Uniwersytet Gdański

NOWE TRENDY W REKRUTACJI PRACOWNIKÓW

Streszczenie

Przedmiotem rozważań jest problematyka związana z rekrutacją i jej nowymi trendami. Artykuł rozpoczyna się od analizy oczekiwań pracowników z pokoleń X, Y, Z na rynku pracy, który od pewnego czasu staje się rynkiem pracownika. Wymuszają one przez pracodawcę stosowanie nowych narzędzi (np. *content branding*) zmierzających do zachęcenia i pozyskania kandydata spełniającego oczekiwania. W dalszej części omówiono *outsourcing* funkcji personalnej coraz częściej stosowany przez firmy. *Outsourcing* funkcji personalnej przedsiębiorstw jest najczęściej zauważalny w małych firmach oraz dużych przedsiębiorstwach. *Outsourcing* procesów selekcji i rekrutacji pozwala na zniwelowanie kosztów związanych z zatrudnieniem niewłaściwych pracowników, a także zniesieniem znacznych kosztów związanych z utrzymaniem własnych działów HR i ich bieżącym szkoleniem. Końcowa część artykułu poświęcona jest analizie kosztów i korzyści wynikających z powierzania firmom zewnętrznym procedury doboru kadr. W konkluzji autor stwierdza, że *outsourcing* procesu rekrutacji i selekcji może pomóc firmie uzyskać przewagę konkurencyjną i ugruntować pozycję rynkową, aczkolwiek niewłaściwie nawiązana współpraca może przysporzyć zleceniodawcy usługi *outsourcingowej* dodatkowych kosztów, a także narazić na utratę kontroli nad firmą i zachodzącymi w niej zmianami.

Słowa kluczowe: rekrutacja, dobór kadr, *outsourcing* funkcji personalnej.

Kody JEL: 125, M5

Wstęp

Proces doboru pracowników stanowi dla przedsiębiorstwa kluczowy element budowania przewagi konkurencyjnej. Tempo zmian w obecnych czasach wymusza na firmach wypracowanie nowych schematów działań oraz ich uelastycznienie, by móc utrzymać się na wymagającym rynku pracy. Odpowiednio dobrany personel jest w stanie pomóc w rozwoju firmy i tworzeniu wartości dodanej. Pracownicy identyfikujący się z organizacją stanowią wizytówkę firmy. Przeprowadzenie udanego procesu doboru pracowników jest wyzwaniem dla firm związanym z funkcjonowaniem na rynku trzech pokoleń, z których każde ma odmienne wymagania i oferuje firmie odmienne korzyści.

Chcąc osiągnąć zakładane cele firmy starają się wykorzystywać nowe, dostępne narzędzia, które pomagają w doskonalszy i bardziej trafny sposób wybrać spośród kandydatów właściwe jednostki mające odpowiednie predyspozycje do wykonywania powierzonych obowiązków.

W niniejszej pracy szeroko omówiono zlecenie procesu rekrutacji i selekcji w formie *outsourcingu* firmie zewnętrznej. Działanie to umożliwia przedsiębiorstwu skupienie się na głównych celach działalności oraz pozwala minimalizować koszty szkolenia i utrzymania własnych działów HR przy jednoczesnym dostępie do niezbędnego *know-how*.

Charakter i stopień skomplikowania procesu rekrutacji i selekcji zależy od charakteru wakującego stanowiska. Stanowiska znajdujące się u szczytu hierarchii w firmie niosą za sobą dużą odpowiedzialność, a zatem osoba obsługująca proces rekrutacji i selekcji powinna poświęcić więcej czasu i dokładności na znalezienie odpowiedniego kandydata, posiadać „otwarty umysł” na wszelkiego rodzaju przydatne i praktyczne sugestie, umiejętnie korzystać z wiedzy innych oraz wyciągać wnioski z sukcesów i porażek konkurentów (Szukalski, Wodnicka 2016, s. 80).

Proces rekrutacji jest procesem i składa się z wielu etapów, które rozpoczynają się w chwili powstania zapotrzebowania na pracownika, a kończy się finalnym podpisaniem przez strony umowy o pracę.

Oczekiwania kandydatów do pracy wobec pracodawców

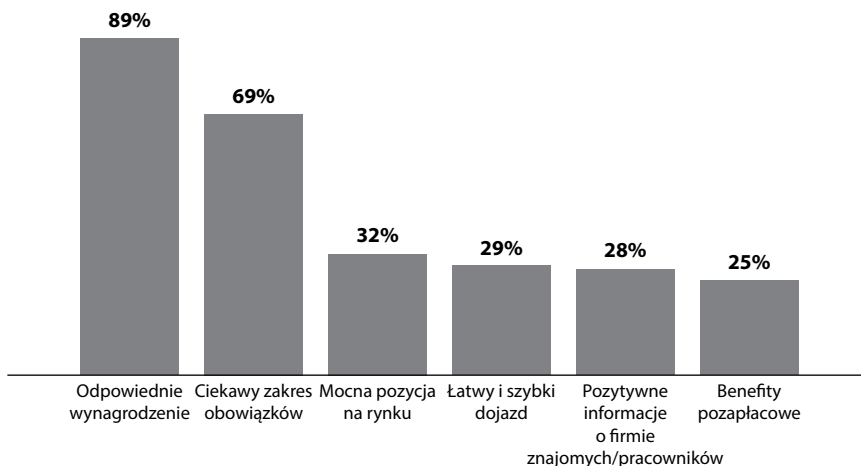
Żyjąc w dobie informacji, pracownicy oraz potencjalni kandydaci są coraz bardziej świadomi i stają się bardziej *wymagający względem pracodawców*. Obecnie na rynku pracy mamy do czynienia z trzema grupami pokoleń X, Y i Z. Pokolenie X to osoby urodzone przed 1980 rokiem, do pokolenia Y zwanego inaczej millenialsami zaliczamy osoby urodzone między latami 1984 a 1996, natomiast pokolenie Z to osoby dopiero zaczynające wchodzić na rynek pracy urodzone po roku 1997 (Rao, Bresman). Do pokoleń Y i Z należą osoby młode, zaczynające swoje kariery zawodowe, bądź dopiero poszukujące swojego miejsca na rynku pracy. Pokolenie Y cechuje duża pewność siebie, odwaga w poszukiwaniu i utrzymywaniu miejsca pracy (Fazlagić 2008¹). Potrafi w jasny sposób przedstawiać swoje oczekiwania oraz egzekwować przysługujące mu prawa. Jednostki z tego pokolenia są ludźmi zdolnymi i ambitnymi, którzy za

¹ Jan Fazlagić tak określa pokolenie Y: „ponieważ byli od dziecka prowadzeni przez rodziców, brak im umiejętności samodzielnego podejmowania decyzji. Rodzice planowali ich życie w najmniejszych szczegółach. Teraz oczekują tego od pracodawcy. Pracodawca powinien więc przejąć rolę matki, okazując troskę, wyznaczając cele i pomagając w rozwoju zawodowym. Przedstawiciele pokolenia Y mają też nierealistyczne oczekiwania, uważają, że mogą zmienić cały świat w ciągu pierwszego dnia pracy. Problem w tym, że nie mają pojęcia o tym, co to znaczy wykonywać odpowiedzialne zadania. Zostali wychowani na narcystów, a konfrontacja z rzeczywistością była dla nich wielkim przeżyciem”.

wszelką cenę pragną uniknąć powielania zasad obowiązujących poprzednie pokolenia. Stawiają swoje potrzeby wysoko i nie przywiązują się do miejsc pracy. Postawa pracowników pokolenia Y wpływa na ich wizerunek w oczach innych jako osób narcystycznych, zrozumiałych i niepokornych (Kroenke 2015, s. 92-93). Pokolenie Z to ludzie, których liczba na rynku pracy nie jest jeszcze zbyt duża. Cechą charakterystyczną dla nich jest wychowanie i dorastanie w erze nowych technologii. Nowe rozwiązania z działy IT stanowią naturalne środowisko, w którym się wychowywało. Przedstawiciele pokolenia Z są osobami multizadaniowymi, potrafiącymi radzić sobie z wieloma zadaniami w jednym czasie. Jest to zarówno ich zaleta, jak i wada, ponieważ w sytuacjach, które wymagają niepodzielnej uwagi nie potrafią się na nich skupić. Generacja Z to indywidualiści podatni na obowiązujące trendy. Są to osoby kreatywne, kładące nacisk na ustawiczny rozwój i własną niezależność. Pokolenie Z wymaga od miejsca pracy nowych zadań i możliwości rozwoju. Z uwagi na umiejętność odnalezienia oraz posiadanie kontaktów na całym świecie nie jest ważne miejsce zatrudnienia. Pokolenie Z cechuje olbrzymia mobilność (Szymczak 2018). Współpraca pracodawców z przedstawicielami pokolenia Z stanowi dla pracodawców wyzwanie, któremu muszą sprostać, by utrzymać w firmie młode, zdolne jednostki stanowiące kapitał firmy. Wszystkie generacje są ważne dla przedsiębiorców i ich pozycji rynkowej, gdyż są oni najczęściej nie tylko pracownikami, lecz również klientami korzystającymi z oferowanych przez nie usług. Odpowiednio dobrany zespół pracowników potrafiących identyfikować się z misją i celami firmy, posiadający dobrze wykreowany wizerunek zewnętrzny jest w stanie osiągnąć większą przewagę konkurencyjną na rynku.

Jednym ze sposobów pozyskania młodych i ambitnych pracowników jest *content branding*. To dobrze realizowane przedsięwzięcie pozwala przyciągnąć i zainteresować nowe generacje pracowników funkcjonujące i wkraczające na rynek pracy. *Content branding* jest narzędziem używanym przy pozyskiwaniu nowych pracowników spełniających wymagania stawiane przez organizację. Narzędzie to dostarcza potencjalnym kandydatom rzetelnych i kompleksowych informacji o organizacji, zachęcając w nienarzucający się sposób do wstąpienia w szeregi organizacji (Rojewska 2017).

Praca jest dla pracowników nie tylko sposobem na pozyskanie środków materialnych potrzebnych do utrzymania się, ale umożliwieniem samorealizacji. Na wykresie 1 przedstawiono najważniejsze i najczęściej występujące czynniki istotne podczas poszukiwania zatrudnienia.

Wykres 1. Czynniki istotne podczas poszukiwania pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Pięć największych problemów polskiego rynku pracy* (2018, s. 6-7).

Dla 89% badanych w pracy najistotniejszą rolę odgrywa wynagrodzenie za wykonywaną pracę. Respondenci w znacznym stopniu uzależniają swój wybór od tego czynnika. Znajdując się w erze nowych technologii i informacji badani decydują się na podejmowanie pracy, która będzie dla nich ciekawa, gdzie będą mogli nieustannie rozwijać swoje umiejętności i wiedzę w danej dziedzinie. Stagnacja i brak możliwości rozwoju wpływają negatywnie na utrzymanie pracownika i jego zaangażowanie w powierzone obowiązki. Drugorzędnymi czynnikami są dojazd oraz inne pozapłacowe benefity. Są one według respondentów ważne dla potencjalnego kandydata, aczkolwiek nie posiadają decydującego wpływu na wybór przyszłego pracodawcy (*Pięć największych problemów... 2018, s. 6-7*).

Realizacja procedury rekrutacji w kontekście rynku pracy

Procedura rekrutacji może dotyczyć zarówno pracowników funkcjonujących już na rynku pracy, jak i pracowników, którzy dopiero zamierzają na ten rynek wejść. Wówczas mamy do czynienia z rekrutacją „potencjału” (Wieczorek 2008, s. 69), która polega na poszukiwaniu kandydatów i przeprowadzaniu rekrutacji wśród absolwentów posiadających odpowiednie kompetencje. Absolwenci stanowią „*carte blanche*”, która wydaje się stanowić szczególnie atrakcyjną grupę potencjalnych pracowników poszukiwanych na rynku pracy.

Ponadto, szeroko rozumiana procedura rekrutacji obejmuje: nabór kandydatów, selekcję oraz działania adaptacyjne mające na celu włączenie pracownika w strukturę firmy (Dale 2006).

Proces rekrutacji można podzielić na następujące etapy:

- wystąpienie potrzeby pozyskania nowego pracownika;
- przygotowanie profilu stanowiska, na które prowadzony jest nabór;
- określenie, z jakiego źródła kandydat ma być pozyskany (wewnętrzne, zewnętrzne);
- przeprowadzenie naboru i wybór odpowiedniego kandydata spełniającego określone kryteria;
- adaptacja nowo zatrudnionego kandydata (Piechnik-Kurdziel 2010).

Proces pozyskiwania pracowników stanowi ciąg czynności, które można sprowadzić do:

- zdefiniowania potrzeb personalnych (liczby potrzebnych pracowników, przygotowanie ich profili kwalifikacyjnych, a także zdefiniowanie czasu-okresu, w którym wakujące stanowisko winno zostać obsadzone);
- zidentyfikowania źródeł pozyskania pracowników;
- przeprowadzenia naboru kandydatów;
- określenia przydatności kandydata do pracy;
- wyboru kandydata;
- zapoznania z ofertą pracy (obowiązkami kandydata) i podpisania umowy;
- adaptacji pracownika (Sedlak 1996, s. 15).

W literaturze przedmiotu wyróżnia się procedury o różnym poziomie skomplikowania. Aby przeprowadzić proces rekrutacji w sposób najmniej skomplikowany, pracodawca powinien w pierwszej kolejności odpowiedzieć na następujące pytania:

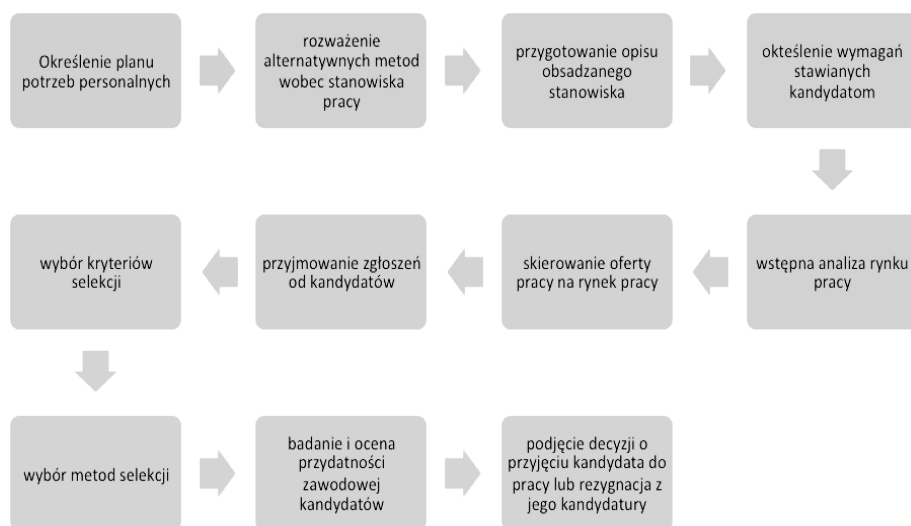
- ilu, jakich pracowników należy zatrudnić;
- w jakim czasie firma potrzebuje dodatkowe zasoby ludzkie;
- gdzie można znaleźć osoby spełniające określone wymagania;
- jak skłonić pracowników, by chcieli podjąć zatrudnienie w firmie;
- jaki sposób jest najlepszy, by właściwie ocenić przydatność kandydatów do pracy;
- jakie predyspozycje pracownika winny być najwyżej punktowane na etapie podejmowania decyzji o przyjęciu pracownika;
- w jaki sposób powinna być skonstruowana umowa o pracę;
- co firma może zrobić, by nowy pracownik stał się częścią firmy i potrafił z nią w pełni utożsamiać,

- w jakim zakresie można pozwolić na samodzielność pracownika w początkowym okresie zatrudnienia, a kiedy potrzebuje dodatkowego wsparcia udzielonego przez osoby posiadające dłuższy staż pracy w firmie (Pyrek 2004, s. 100).

Proces rekrutacji może być również postrzegany jako operatywny związek między potencjalnym kandydatem, zatrudnionymi już pracownikami, doradcami zewnętrznymi (firmą *outsourcingową*), pracodawcą (tamże). Zależności te występujące pomiędzy ww. mogą być trudne do przewidzenia i jednoznacznego wyjaśnienia. Jak wynika z praktyki, kandydat działający z polecenia ma większą szansę na powodzenie w przeprowadzanym procesie rekrutacji. Doradca zewnętrzny (w tym pracownik firmy *outsourcingowej*) odgrywa rolę fachowca w swojej dziedzinie i staje się wówczas łącznikiem na linii pracodawca-kandydat ułatwiając nawiązywanie kontaktów oraz pomaga w podejmowaniu decyzji o ostatecznym nawiązaniu współpracy (Louart 1995, s. 128).

Proces rekrutacji i selekcji został przedstawiony na schemacie 1.

Schemat 1. Etapy procesu rekrutacji i selekcji pracowników



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ludwicyński (2006).

Obecnie, aby znaleźć odpowiednich kandydatów do pracy, jako narzędzie selekcji firmy wykorzystują Assessment Center. Assessment Center jest jedną z najtrafniejszych procedur pomagających określić przydatność kandydatów do pracy. Ocenie w procesie AC podlegają: osobowość pracowników, uzdolnienia, zachowania w sytuacjach możliwych do zaistnienia na danym stanowisku pracy. Termin “Assessment Center” można tłumaczyć jako „ocenę zintegrowaną”

lub też „ośrodek oceny” (Pocztowski 2008, s. 246). Istotą Assessment Center jest pozyskanie możliwie jak największej ilości danych o potencjalnym pracowniku.

Procedura Assessment Center wymaga przeprowadzania autorskich zestawów ćwiczeń przygotowanych przez specjalistów w dziedzinie zarządzania, indywidualnych, jak i grupowych w postaci testów oraz symulacji. Pozwala to na wiarygodne potwierdzenie i sprawdzenie kwalifikacji niezbędnych do wykonywania określonych funkcji w organizacji (Zbiegień-Maciąg 1996, s. 68).

W trakcie wykonywania ćwiczeń w ramach procesu AC, uczestnicy są poddawani ocenie 3-4-osobowych grup obserwatorów (asesorów), aczkolwiek liczba asesorów zależy od liczby osób biorących udział w badaniu (Jankowski, 2014, s.22). W roli asesorów winni występować specjaliści z różnych dziedzin o różnym doświadczeniu. Powinni to być odpowiednio przygotowani kierownicy, menadżerowie wyższego szczebla, a także psycholodzy.

W organizowaniu ośrodków oceny należy zwrócić uwagę na hierarchiczną zależność między asesorami a stanowiskiem, które należy obsadzić. Przynajmniej dwustopniowa różnica w hierarchii pozwala na zachowanie względnego dystansu i pozostaniu obiektywnym w procesie oceniania (Steinmann, Schreyögg 2001, s. 71). Według Assessment Center, szczególną uwagę należy zwrócić na fakt, iż ocenie podlegają tylko sytuacje zachodzące w miejscu przeprowadzania procesu. Nieodpowiednie i nieetyczne jest odnoszenie przez asesora swoich opinii do sytuacji zaistniałych poza salą szkoleniową. To właśnie ograniczenie kontaktu uczestników sesji AC z asesorami pozwala na ujednoczenie sposobu oceny kandydatów i zachowanie obiektywizmu (FinDict). Assessment Center, jako narzędzie możliwe do wykorzystania w procesie selekcji, ma wiele zalet. Pozwala na zgromadzenie wielu niezbędnych informacji potwierdzonych w praktyce, stawia na obiektywizm „wyrównując” szanse kandydatów ubiegających się o określone stanowisko pracy. Assessment Center daje również informację zwrotną do kandydata. Pozwala mu się sprawdzić, daje możliwość orientacji, na ile oceniana jednostka jest w stanie sprostać wymaganiom. Nie należy jednak pozostawać obojętnym wobec wielu wad, którymi jest obarczone. Wśród najistotniejszych możemy zauważyć wysoki koszt związany z przygotowaniem i przeprowadzeniem procesu AC. Mimo iż Assessment Center wydaje się być obiektywnym narzędziem, obarczone jest ryzykiem błędu. Kandydaci potrzebujący dłuższego czasu do pełnej adaptacji w nowych warunkach nie są w stanie w pełni zaprezentować swoich walorów, które mogą być poszukiwane w organizacji. Uczestnicy w trakcie wykonywania ćwiczeń, chcąc osiągnąć założone przez siebie cele, zatracają swoją naturalność, starając się przewidywać „pożądane” zachowania. Assessment Center wymaga udziału w roli asesorów specjalistów sprawujących na co dzień w firmie istotne zadania. Zakłóca to ich pracę i naturalny sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa, gdyż są zaabsorbowani tym procesem przez minimum 3 dni (Zbiegień-Maciąg 1996, s. 70, 73-74).

Przedstawione informacje i argumenty pozwalają na uświadomienie jak bardzo złożoną dziedziną w branży Zarządzania Zasobami Ludzkimi jest selekcja i rekrutacja pracowników. Rynek pracy i możliwości wykorzystywania nowych technik (w tym nowości powstałych w branży IT) narzucają wysokie tempo wprowadzania zmian oraz konieczność ciągłego zgłębiania tematu.

Niwustanne dążenie organizacji do spłaszczania struktur organizacyjnych pozwala na wyodrębnianie nowego typu organizacji, w której kładzie się nacisk na budowę hierarchii, a stawia na wykwalifikowanych pracowników cechujących się samodzielnością i samodyscypliną pracy. Jest to tzw. „turkowsowy sposób zarządzania”. Pozwala zredukować nadmierne koszty związane z prowadzeniem polityki kadrowej firmy oraz łatwiej dostosować organizację do wymogów rynkowych. Odpowiednio dobrani pracownicy mają funkcje, a nie stanowiska (Maciołek 2018).

Outsourcing służb personalnych

Outsourcing jest to stosunkowo nowe pojęcie pochodzące z języka angielskiego „outside-resource-using”. W dosłownym tłumaczeniu oznacza wykorzystanie przez przedsiębiorstwo zasobów zewnętrznych. *Outsourcing* polega na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa funkcji, które zleca się do realizacji firmom zewnętrznym (Nowicka 2016a, s. 84).

Outsourcing „może oznaczać eliminowanie albo przenoszenie pracowników, niemniej jednak pojęcie to nie może być traktowane jako eufemizm dla przenoszenia zadań z dużych jednostek do mniejszych” (Grecco 1997, s. 51).

Pojęcie *outsourcingu* zostało użyte w dziedzinie zarządzania w latach 80. XX wieku przez koncern General Motors, który określał tym pojęciem system zewnętrznego zaopatrzenia w części (Trocki 2001, s. 43). Według definicji M.J. Power, K.C. Desuoza, C. Bonifazji, *outsourcing* to przeniesienie pracy do jednostki zewnętrznej. Zgodnie z zamysłem autorów, *outsourcing* to transfer czynników produkcyjnych przedsiębiorstwa oraz innych części składowych niezbędnych do prawidłowego funkcjonowania na rynku (m.in. praw do podejmowania decyzji, odpowiedzialności za podjęte decyzje oraz zasobów istotnych do wykonywania prac) (Power i in. 2006, s. 3-5).

I. Oshiri, J. Kotlarsky, L.P. Willicocks (2015, s. 8) określają *outsourcing* mianem umowy zawartej z dostawcą zewnętrznym. Umowa ta określa sposób zarządzania i realizację określonych czynności, w określonym czasie, na ustalonym poziomie i koszcie. W podobny sposób *outsourcing* określany jest przez Ch.L. Gay’a i J. Essingera (2002, s. 12), w których wskazane pojęcie jest rodzajem akceptacji i przeniesienia na osobę z zewnątrz odpowiedzialności za wykonanie powierzonej w umowie usługi. W ujęciu przedstawionym przez P. Bendor-Samuela (2009, s. 14) *outsourcing* różni się od innych form współpracy

z dostawcą zewnętrznym zakresem posiadanych przez *outsourcera* możliwości decyzyjnych. Zleceniodawca ustala, jakie są jego oczekiwania, aczkolwiek nie narzuca sposobu, w jaki mają one zaspokojone.

J. Drzewiecki i M. Krasieński (2014, s. 185 i nast.) ujmują *outsourcing* jako możliwość korzystania przez przedsiębiorstwo z usług zewnętrznych przy wytwarzaniu produktów i usług, w sytuacjach, w których zachodzi możliwość wyboru między wewnętrznymi a zewnętrznymi zasobami firmy. Zgodnie z poglądem wymienionych autorów *outsourcing* to szczególna forma współpracy zakładająca osiągnięcie wspólnego celu, przy jednoczesnej samodzielności podmiotów gospodarczych. Współpraca ta ma charakter dobrowolny i możliwy do rozwiązania oraz nie skupia nad sobą scentralizowanej władzy.

Outsourcing jest to jeden z najnowszych kierunków restrukturyzacji funkcji personalnej przedsiębiorstwa (Sapeta 2006, s. 79). *Outsourcing* działów personalnych polega na zleceniu zewnętrznym dostawcom usług bądź wyspecjalizowanym podmiotom funkcji HR przedsiębiorstwa. Podmiot podejmujący się wykonania wskazanych działań zobowiązuje się i przeprowadza w sposób kompleksowy powierzone procesy, pobierając przy tym ustalone z przedsiębiorcą wynagrodzenie (Cook, 2003, s. 21).

W literaturze przedmiotu funkcjonują dwa rodzaje *outsourcingu*:

- wewnętrzny – kapitałowy
- zewnętrzny – kontraktowy (Szukalski, Wodnicka 2016, s. 80).

Outsourcing wewnętrzny polega na wydzieleniu wewnątrz organizacji funkcji pomocniczych, które wykonywane były dotychczas przez przedsiębiorstwo. Przedsiębiorstwo tworzy wówczas nowy podmiot, zastrzegając sobie w nim odpowiednie udziały i możliwość kontroli i realizacji powierzonych zadań. Dzięki tego typu działaniu firma może ograniczyć liczbę zwolnień pracowników, a także wpływać na sposób postępowania i rozwoju pokrewnego przedsiębiorstwa. Do wad *outsourcingu* wewnętrznego należy w dużej mierze zaliczyć odpowiedzialność za osiągnięty wynik ekonomiczny nowego podmiotu oraz koszty związane z jego wyodrębnieniem.

Outsourcing zewnętrzny polega na powierzeniu zadań samodzielnemu podmiotowi zewnętrznemu, w ramach umowy długoterminowej. Firma zleca wówczas wykonanie określonego zadania, określając swoje główne standardy. *Outsourcer* przejmuje wówczas pełną odpowiedzialność za wykonanie powierzonego procesu. Firma zlecająca ma wówczas możliwość zminimalizowania kosztów związanych z utrzymaniem niektórych kosztownych działów oraz zyskuje dostęp do doskonale wykwalifikowanej kadry, która poprzez powierzenie zadań rekrutacji w sposób autonomiczny może podejmować kluczowe decyzje biorąc na siebie wszystkie wynikające z nich konsekwencje. Wspomniany rodzaj *outsourcingu* daje pracodawcy możliwość koncentracji na jego podstawowej działalności. Ponadto, zlecający zyskuje dostęp do kadry profesjonalistów

w danej dziedzinie, posiadających wiedzę i dostęp do innowacyjnych rozwiązań. Powierzenie wykonywania zadań firmom zewnętrznym pozwala osiągnąć przewagę konkurencyjną, wykorzystując w sposób bardziej efektywny dostępne źródła.

W literaturze przedmiotu możemy spotkać również następujący podział *outsourcingu* wg funkcji personalnej:

- całkowity,
- częściowy,
- służb personalnych (Ziółkowski 2006, s. 226-227).

Pierwsze dwa podziały polegają na całkowitym oddzieleniu od przedsiębiorstwa działów zajmujących się sprawami pracowników i powierzeniu pieczy nad nimi zewnętrznym organizacjom, bądź częściowe wydzielenie na zewnątrz takich funkcji, jak obsługa wynagrodzeń, rekrutacja.

Outsourcing służb personalnych polega natomiast na realizowaniu wszystkich zadań przez przedsiębiorstwo, przy jednoczesnym wykorzystaniu zewnętrznych pracowników. Ten rodzaj *outsourcingu* opiera się na umowie leasingu pracowników.

Outsourcing funkcji personalnych przedsiębiorstw spotykany najczęściej w małych firmach oraz dużych przedsiębiorstwach. W pierwszym wypadku działanie to jest możliwe do wytłumaczenia jako chęć zniwelowania kosztów wynikających z zatrudniania odpowiednio przeszkolonych specjalistów oraz ich utrzymania w firmie. Duże przedsiębiorstwa korzystają coraz częściej z formy powierzenia zakresu czynności firmom zewnętrznym, ponieważ zdobywają w ten sposób dostęp najlepszego *know-how* dostępnego na rynku (Piechnik-Kurdziel 2010).

Na polskim rynku można zauważyć znaczne możliwości do rozwoju *outsourcingu*. Pojawia się coraz więcej firm międzynarodowych, poszukujących wykonawców, którym mogą zlecić wykonanie określonych usług, m.in. prowadzenie księgowości, logistykę, ochronę obiektów, prowadzenie kadr itp. Biorąc pod uwagę fakt, że firma może oddelegować na zewnątrz prawie wszystkie swoje funkcje, zachowując przy tym w swojej gestii tylko i wyłącznie możliwość zarządzania, daje to podmiotom *outsourcingowym* szerokie spektrum możliwości (Kalinowska 2010, s. 259).

Zmiany, które zaistniały na polskim rynku pracy w ostatnich latach sprawiają coraz większą trudność w poszukiwaniu właściwego pracownika i tworzą przed przedsiębiorcami nowe wyzwania. Kluczowym czynnikiem wymuszającym na pracodawcy utrzymanie przewagi konkurencyjnej, dzięki odpowiednio wykwalifikowanej kadrze, jest rekordowo niska stopa bezrobocia w kraju na poziomie 5,7% (stan na 30.11.2018 r.) (GUS 2018). Pracodawca, chcąc pozyskać oraz utrzymać pracownika w swoich szeregach, w dobie walki o kandydata, jest skłonny do przekazania procesów rekrutacji i selekcji firmom *outsourcingowym*.

Czas trwania procesu rekrutacji jest czynnikiem decydującym o sukcesie pracodawcy. Zasady funkcjonowania są narzucane nie przez przedsiębiorców lecz przez pracowników, mających pożądane kwalifikacje. Osoby poszukujące pracy, posiadające odpowiednie kwalifikacje nie są skłonne do zwlekania z podejmowaniem kluczowych decyzji. Dlatego przedsiębiorstwa chcą zoptymalizować czas dostarczania informacji zwrotnej kandydatowi i skrócić go najbardziej jak to możliwe. By móc sprawnie funkcjonować na rynku i nie koncentrować się na innych zadaniach aniżeli główna strategia przedsiębiorstwa firmy wybierają *outsourcing* (Outsourcing Portal 2018).

Outsourcing staje się dla przedsiębiorstwa strategicznym elementem, gdy jest spójny z długoterminową strategią określoną przez przedsiębiorstwo, a profity są możliwe do zaobserwowania na przestrzeni kilku lat od jego wdrożenia, a rezultaty wdrożenia, zarówno pozytywne, jak i negatywne mają istotne znaczenia dla samej organizacji (Greaver 1999, s. 8). Zgodnie z ujęciem B. Brewera, B. Ashenbauma, J.A. Ogdona (2013, s. 177), *outsourcing* rozumiany jako strategiczna działalność przedsiębiorstwa, winien być spójny z przyjętą przez podmiot strategią, w określonym stopniu na nią wpływać, a także być pod jej wpływem.

Koszty i korzyści związane z procesami rekrutacji i selekcji zlecanej firmom zewnętrznym

Źródła wskazują, że z *outsourcingu* w procesach rekrutacji i selekcji na polskim rynku korzystają przede wszystkim zagraniczne koncerny, firmy międzynarodowe, które przeniosły praktykę zlecenia pewnych procesów na zewnątrz z krajów zachodnich. Dla przedsiębiorców z polskim kapitałem *outsourcing* w procesach rekrutacji po dzień dzisiejszy jest zbyt kosztowny (Kalinowska 2010, s. 256-259).

W sektorze MSP można zaobserwować tendencję do oddelegowywania pracowników zajmujących się kadrami i płacami do przeprowadzenia procesów rekrutacji na określone stanowiska. W firmach sektora MSP osoby zarządzające bardzo rzadko powołują do istnienia specjalne działy HR zajmujące się rekrutacją pracowników. Wpływ na powstawanie ww. działów ma rotacja pracowników w firmie i rodzaju stanowisk na które prowadzony jest nabór. Korzystając z zewnętrznych źródeł rekrutacji można zmniejszyć koszty związane z prowadzeniem tego procesu, szczególnie w sytuacjach, gdy poszukiwana jest kadra do pracy na stanowiskach produkcyjnych. Jest to jeden z przypadków, w których rekruter zewnętrzny posiadający odpowiednie doświadczenie oraz

bazę danych jest w stanie poradzić sobie z zadaniem szybciej i sprawniej, redukując jednocześnie zbędne koszty².

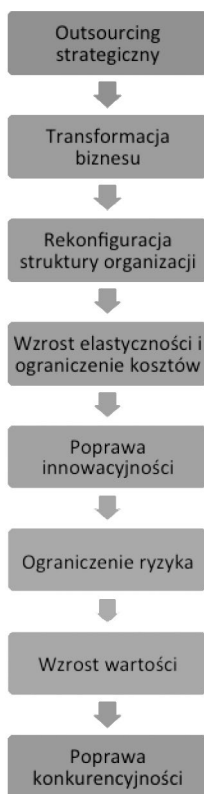
Na wprowadzenie *outsourcingu* w zakresie funkcji personalnych rzutu ją w najistotniejszym stopniu takie czynniki, jak:

- chęć minimalizacji kosztów funkcji personalnej,
- ograniczenie ryzyka personalnego,
- pozyskanie dostępu do specjalistycznej wiedzy,
- koncentracja na najważniejszych procesach personalnych, budujących wartość dodaną przedsiębiorstwa,
- wprowadzenie nowych technologii,
- braki kompetencyjne własnych pracowników działów personalnych,
- wysokie koszty systemów informatycznych pozwalających sprawnie obsługiwać działy HR (Pocztowski 2007, s. 425).

Zdefiniowany *outsourcing* procesów selekcyjno-rekrutacyjnych przedsiębiorstwa można postrzegać jako strategiczny rodzaj *outsourcingu*. Cechuje go obniżenie kosztów związanych z poszukiwaniem nowych źródeł innowacyjności implikujących przewagę konkurencyjną działalności na określonym segmencie rynku. *Outsourcing* restrukturyzuje formę przyjętej dotychczasowo strategii działania, co pozytywnie wpływa na elastyczność prowadzonej działalności i umiejętność dostosowania się zasobów firmy do panujących na rynku zasad. Poprawa elastyczności przedsiębiorstwa umożliwi alokację wolnych zasobów, poprawę wartości rynkowej działalności oraz ogranicza ryzyko (Nowicka 2016b, s. 101). Zgodnie założeniami przyjętymi przez K. Nowicką, pojęcie *outsourcingu* strategicznego można odnieść do elementu z branży HR firmy jakim jest prawidłowe przeprowadzanie procesów selekcji i rekrutacji. Oddelegowanie wskazanych procesów w ręce wyspecjalizowanych podmiotów, którymi są firmy *outsourcingowe* w branży HR pozwala na pozyskanie wielu dobrze wykwalifikowanych pracowników posiadających odpowiednie kwalifikacje niezbędne do wykonywania określonego rodzaju pracy. Działanie to umożliwi znalezienie takich pracowników, którzy są w stanie wykonywać swoje obowiązki z pełnym zaangażowaniem odczuwając satysfakcję z pracy. *Outsourcing* procesów selekcji i rekrutacji pozwala na zniwelowanie kosztów związanych z zatrudnieniem niewłaściwych pracowników, a także zniesieniem znacznych kosztów związanych z utrzymaniem własnych działów HR i ich bieżącym szkoleniem. Na schemacie 2 przedstawiono realizację celów *outsourcingu* strategicznego, w tym *outsourcingu* procesów związanych z selekcją i rekrutacją pracowników.

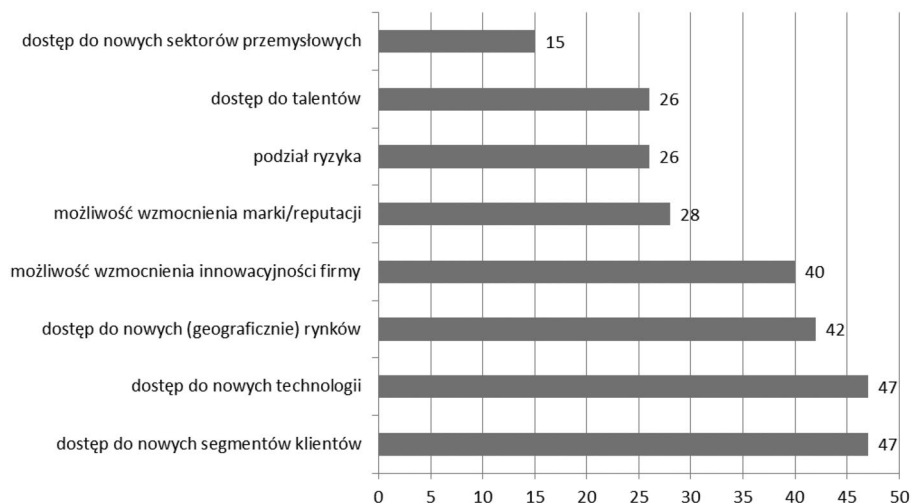
² W Polsce działalność dotyczącą rynku pracy reguluje ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, w związku z czym popularność zlecenia czynności związanych z zatrudnianiem nowych pracowników jednostką zewnętrzną jest mniejsza niż w krajach zachodnich.

Schemat 2. Realizacja celów *outsourcingu* strategicznego selekcji i rekrutacji pracowników



Źródło: Nowicka (2016, s. 102).

- Zdaniem K. Nowickiej, *outsourcing* procesów selekcji rekrutacji pozwala na:
- skoncentrowanie przedsiębiorstwa i rozwój działań strategicznych;
 - zwiększanie elastyczności organizacji w trudnych sytuacjach występujących na co dzień;
 - oszczędność czasu;
 - redukcję kosztów związanych zadaniami powierzonymi w ramach *outsourcingu*;
 - dostęp do nowych technologii i umiejętności;
 - zmniejszenie zatrudnienia i związanych w związku z tym kosztów;
 - wzrost produktywności;
 - przeniesienie odpowiedzialności za podejmowane decyzje na podmiot zewnętrzny.

Wykres 2. Przyczyny współpracy przedsiębiorstw

Źródło: A marketplace without boundaries? Responding to disruption (2015, s. 36).

Jak wynika z danych zawartych na wykresie 2, na decyzję o podjęciu współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami oraz oddelegowaniem części uprawnień mają takie czynniki, jak dostęp do nowych klientów, w tym nowych pracowników, dostęp do nowych technologii (*know-how*), a także możliwość wzmocnienia innowacyjności przedsiębiorstwa.

Outsourcing ma jednak swoje słabe strony. Do głównych wad *outsourcingu* zewnętrznego należą redukcje etatów w przedsiębiorstwach, ograniczenie możliwości decyzyjnych firmy zlecającej, brak wpływu na niektóre rodzaje kosztów, a także spory w zakresie odpowiedzialności. *Outsourcing* stawia wyzwania przed obiema stronami procesu, zarówno klientem, jak i dostawcą. Klient usługi jest w stanie przeorganizować swoją dotychczasową działalność, dostawca wspiera ustaloną strategię i przyczynia się do podejmowania szybkich działań będących odpowiedzią na potrzeby klienta (Bravard, Morgan 2006, s. 173). *Outsourcingowanie* procesu rekrutacji (ang. *Recruitment Process Outsourcing*), mimo możliwych do zaobserwowania tendencji wzrostowych, jest procesem wymagającym pewnego rodzaju dojrzałości korporacyjnej, jej otwartości na zmiany i zaufania do osób, którym powierza się ten niezwykle istotny proces (Outsourcing Portal 2017). W związku z powyższym powierzenie procesów rekrutacji i selekcji ma bardzo ograniczone zastosowanie w małych i średnich przedsiębiorstwach, których liczebność wynosi do 250 pracowników. Wyodrębnienie procesu rekrutacji i selekcji poza strukturę firmy może być wówczas niekorzystne, gdyż rekruterowi trudniej jest w takich przedsiębiorstwach zapoznać się w sposób wystarczająco dogłębny ze specyfiką danej organizacji,

a także z miejscem pracy na które trwa nabór. Niepoprawnie przeprowadzony nabór może wówczas spowodować w przedsiębiorstwie znaczne straty. Pracodawcy są wówczas niezadowoleni z RPO z uwagi na naruszanie zawartych umów między stronami, niewłaściwym przygotowaniem i wiedzą rekruterów, błędnym rozmieszczaniem posiadanych zasobów HR, a także utratą kontroli menadżerskiej (Rajasekhar i in. 2017, s. 112-136).

Aby zweryfikować, na ile *outsourcing* w firmie spełnił swoje zadanie, przedsiębiorstwo powinno przyjąć długookresową strategię współpracy na 10 lat lub przynajmniej na 3-5 lat. Niesie to za sobą znaczne ryzyko, gdyż w przypadku wystąpienia pewnych dysproporcji oraz braku odpowiedniego dopasowania między przedsiębiorcą a firmą rekrutującą, zamiast oczekiwanych zysków nieudana współpraca może przysporzyć dodatkowych kosztów, które uwidocznia się dopiero po upływie pewnego okresu. *Outsourcingowanie* procesów w nieumiejętny sposób, pozbawiony stałej kontroli może przynieść firmie pogorszenie jakości funkcji dotychczas wykonywanych samodzielnie. Źle dobrana firma *outsourcingowa* niesie za sobą przy wykonywaniu powierzonych obowiązków ryzyko niewykorzystywania szans skoncentrowania na potrzebach klienta oraz przez brak zainteresowania, jak i ograniczenia decyzyjności wykazać się małą elastycznością niezbędną do zaspokojenia tych potrzeb (Gay, Essinger 2002, s. 21).

Charakter i stopień skomplikowania procesu rekrutacji i selekcji zależy od charakteru wakującego stanowiska. Stanowiska u szczytu hierarchii w firmie cechuje duża odpowiedzialność, a zatem osoba obsługująca proces rekrutacji i selekcji powinna poświęcić więcej czasu i dokładności na znalezienie odpowiedniego kandydata, posiadać „otwarty umysł” na wszelkiego rodzaju przydatne i praktyczne sugestie, umiejętnie korzystać z wiedzy innych oraz wyciągać wnioski z sukcesów i porażek konkurentów.

Podsumowanie

W artykule zaprezentowano nowe narzędzia wykorzystywane w procesie rekrutacji i selekcji pracowników oraz zlecenia zadań należących do działów HR w formie *outsourcingu* organizacjom zewnętrznym. Analiza literatury pozwala na poznanie kluczowych czynników stanowiących wyzwanie dla firm obecnych na rynku. Organizacje coraz częściej *outsourcingują* proces doboru pracowników. Działanie to, poza wieloma zaletami, obarczone jest również ryzykiem. Jak wynika z powyższej analizy, *outsourcing* procesu rekrutacji i selekcji może pomóc firmie uzyskać przewagę konkurencyjną i ugruntować pozycję rynkową, aczkolwiek niewłaściwie nawiązana współpraca może przysporzyć zleceniodawcy usługi *outsourcingowej* dodatkowych kosztów, a także narazić na utratę kontroli nad firmą i zachodzącymi w niej zmianami.

Osiągnięcie sukcesu przez firmy wymaga wykazania się przez kadre zarządzającą „dojrzałością”, jak i umiejętnością posiadania „otwartego umysłu”. Przedsiębiorca jest w stanie osiągnąć sukces wykorzystując strategię długofalową, począwszy od doboru pracowników po skupienie się na strategicznych celach firmy, przy jednoczesnym uwzględnieniu występujących czynników zewnętrznych.

Bibliografia

- AC/DC jako narzędzie rekrutacji i rozwoju pracowników (2019), <https://www.findict.pl/academy/zarzadzanie-zasobami-ludzkimi/acdc-jako-narzedzie-rekrutacji-rozwoju-pracownikow> [dostęp: 08.01.2019].
- Bendor-Samuel P. (2009), *What is outsourcing?*, (w:) Bołkunow W., Derkacz A., *Privatesourcing, czyli partnerstwo publiczno-prywatne jako forma globalnego sourcing*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH, Zeszyt Naukowy”, nr 96.
- Bravard J.I., Morgan R. (2006), *Inteligentny outsourcing. Sztuka współczesnej współpracy*, MT Biznes, Warszawa.
- Brewer B., Ashenbaum B., Ogden J.A. (2013). *Connecting strategy-linked outsourcing approaches and expected performance*, „International Journal of Physical Distribution & Logistic Management”, Vol. 43, Iss. 3.
- Cook M.F., (2003), *Outsourcing funkcji personalnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Dale M., (2006), *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Drzewiecki J., Krasiński M. (2014), *Mapowanie strumienia wartości jako narzędzie implementacji outsourcingu*, (w:) Sopińska A., Gregorczyk S. (red.), *Granice strukturalnej złożoności organizacji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Fazlagic J. (2008), *Charakterystyka pokolenia Y*, „e-mentor”, nr 3(25).
- Gay Ch.L., Essinger J. (2002), *Outsourcing strategiczny. Koncepcja, modele, wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Greaver M.F. (1999), *Strategic Outsourcing. A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*, AMACOM, New York.
- Grecco J. (1997), *Outsourcing: The New Partnership*, „Journal of Business Strategy”, No. 18.
- GUS (2018), *Stopa bezrobocia rejestrowanego w latach 1990-2018*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/stopa-bezrobocia-rejestrowanego-w-latach-1990-2018,4,1.html> [dostęp: 15.01.2019].
- Jankowski T. (2014), *Assessment Center jako metoda rozwojowa – zastosowanie Assessment Center w procesie doradztwa kariery osób planujących wejście na rynek pracy*, „e-mentor”, nr 1(53).

- Kalinowska K. (2010), *Outsourcing jako metoda zarządzania przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, Polityki Europejskie, Finanse i Marketing”, nr 3(52).
- Kroenke A. (2015), *Pokolenie X,Y,Z w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej”, nr 1202, z. 61.
- Louart P. (1995), *Kierowanie Personelem w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa.
- Ludwicyński A., (2006), *Analiza pracy i planowanie zatrudnienia*, (w:) Król H., Ludwicyński A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi- tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Maciołek D. (2018), *Turkusowe zarządzanie dla turkusowych liderów*, <http://brief.pl/turkusowe-zarzadzanie-dla-turkusowych-liderow/> [dostęp: 08.01.2019].
- Nowicka K. (2016b), *Outsourcing w zarządzaniu zasobami przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
- Nowicka K. (2016a), *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Difin, Warszawa.
- Oshiri I., Kotlarsky J., Willicocks L.P. (2015), *The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring*, Palgrave MacMillan, Basingstoke.
- Outsourcing Portal (2018), *Rok 2018 – dalszy rozwój rynku pracownika i nowe wyzwania dla pracodawców*, <http://www.outsourcingportal.eu/pl/rok-2018-dalszy-rozwoj-ryнку-pracownika-i-nowe-wyzwania-dla-pracodawcow> [dostęp: 17.12.2018].
- Outsourcingportal (2017), <http://www.outsourcingportal.eu/pl/rpo-recruitment-process-outsourcing> [dostęp: 15.12.2017].
- Piechnik-Kurdziel A. (2010), *Rekrutacja jako element outsourcingu funkcji personalnej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 807.
- Pięć największych problemów polskiego rynku pracy* (2018), „Personel & Zarządzanie”, nr 12(345).
- Pocztowski A. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa.
- Power M.J., Desuozza K.C., Bonifazji C. (2006), *The Outsourcing Handbook: How to implement a successful Outsourcing Process*, Kogan Page Ltd, London.
- Pyrek, R. (2004), *Proces rekrutacji pracowników w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe MWSE w Tarnowie”, Zeszyt 5.
- Rajasekhar D., Pratyush B., Abhilash P. (2017), *Risks perceived regarding recruitment process outsourcing: stakeholder concerns* “Journal of Global Operations and Strategic Sourcing”, Vol. 10, Iss. 1.
- Rao V.D., Bresman, H., (2019), *Badanie przeprowadzone w 19 krajach pokazuje podobieństwa i różnice pomiędzy pokoleniami X, Y i Z*, <https://www.hbrp.pl/b/badanie-przeprowadzone-w-19-krajach-pokazuje-podobienstwa-i-roznice-pomiedzy-pokoleniami-x-y-i-z/PMDOEGSyj> [dostęp: 16.01.2019].
- Rojewska K. (2017), *Content marketing w rekrutacji*. <https://nofluffjobs.com/blog/marketing-w-rekrutacji/> [dostęp: 10.01.2019].
- Sapeta T. (2006), *Zastosowanie koncepcji outsourcingu w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 719.

- Sedlak K. (1996), *Jak poszukiwać i zjednywać najlepszych pracowników*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Steinmann H., Schreyöegg G. (2001), *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Politechnika Wrocławska, Wrocław.
- Szukalski S.M., Wodnicka M. (2016), *Outsourcing. Metodyka Przygotowania Procesów i ocena efektywności*, Difin, Warszawa.
- Szymczak J. (2018), *Pokolenie Z na rynku pracy – charakterystyka*, <https://poradnik-przedsiębiorcy.pl/-pokolenia-w-pracy-cz-4-pokolenie-z> [dostęp: 16.01.2019].
- Trocki M., (2001), *Outsourcing: metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*. PWE, Warszawa.
- Wieczorek J. (2008), *Efektywne zarządzanie kompetencjami- tworzenie przewagi konkurencyjnej firmy*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk.
- Zbiegień-Maciąg L. (1996), *Marketing personalny*, Business Press, Warszawa.
- Ziółkowski S. (2006), *Alternatywne formy zatrudnienia pracowników*, (w:) Zbiegień-Maciąg, L. (red.) *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Wolters Kluwer, Warszawa.

New Trends in Employee Recruitment

Summary

The subject of this article is the issues related to the recruitment and its new trends. The article begins with the analysis of the expectations of employees from X, Y, Z generations on the labor market, which has been becoming an employee's market for some time. They force employers to use new tools (e.g. content branding) to encourage and win a candidate who meets organization expectations. In the further part, the phenomenon of outsourcing of personnel functions increasingly used by companies is discussed. Outsourcing of the personnel function of enterprises is most often noticed in small enterprises and large enterprises. Outsourcing of selection and recruitment processes allows to reduce costs related to employing inappropriate employees as well as to abolish significant costs related to maintaining own HR departments and their ongoing training. The final part of the article is devoted to the analysis of costs and benefits resulting from entrusting external selection procedures to external companies. In conclusion, the author states that outsourcing of the recruitment and selection process can help the company gain a competitive advantage and consolidate the market position, although improper cooperation can give the outsourcing service provider additional costs and also expose the company to a loss of control and changes.

Key words: recruitment, personnel selection, insurance, outsourcing of the personnel functions.

JEL codes: I25, M5

Afilacja:
mgr Wojciech Marcin Mikołajczak
Uniwersytet Gdański
Wydział Zarządzania
ul. Armii Krajowej 101
81-824 Sopot
e-mail: wojtek.mikolajczak@wp.pl