

## **Proces rekrutacji pracowników jako etap wstępny efektywnej selekcji**

Rekrutacja i selekcja pracownicza są jednymi z elementów ogólnego procesu zarządzania zasobami ludzkimi. Wielu badaczy, w tym psychologowie pracy, wręcz podkreślają, iż nie można skutecznie realizować dalszych etapów tego procesu tj. oceniać pracowników, motywować do pracy, szkolić, jeżeli te dwa kluczowe elementy nie są zrealizowane (Rothman i Cooper, 2008). Procesy rekrutacji i selekcji pracowniczej w organizacji są ważnym elementem nie tylko samego procesu zarządzania zasobami ludzkimi, ale także skuteczności organizacyjnej. Poprawnie zrealizowane, przyczyniają się do większej skuteczności działań zarządczych organizacji oraz satysfakcji pracowników wykonujących te zadania.

Procesy rekrutacji i selekcji pracowniczej są etapami nieodłącznie z sobą powiązanymi. Nie można bowiem zrealizować skutecznej selekcji, tj. wybrać najlepszego kandydata do wykonywania zadań na danym stanowisku pracy, z pominięciem procesów rekrutacji. Często też procesy rekrutacji i selekcji pracowniczej są traktowane jako etapy tego samego działania co jest postępowaniem niewłaściwym i postaram się to wykazać w dalszych fragmentach tego tekstu. Warto również przypomnieć, że u podstaw obu procesów najpierw rekrutacji a następnie selekcji pracowniczej leży poprawnie wykonana analiza stanowiska pracy, czy też stanowisk pracy. Zrealizowanie tego kluczowego etapu, związanego z poszukiwaniem najlepszych kandydatów do wykonywania zadań na danym stanowisku pracy, daje wysokie prawdopodobieństwo skutecznego działania zatrudnionej jednostki. Poprawnie wykonana analiza stanowiska pracy pozwala bowiem nie tylko stwierdzić jakie cechy osobowe, umiejętności i kompetencje pracownika są wymagane, aby w przyszłości mógł on z powierzonymi mu zadaniami na danym stanowisku poradzić sobie, ale także dobrać odpowiednie formy i instrumenty selekcji. Krótko mówiąc celem tego procesu jest znalezienie kandydata o cechach i kompetencjach optymalnie zbliżonych do wymagań danego stanowiska pracy. Jeżeli zatem organizacja nie dysponuje analizą danego stanowiska pracy czy stanowisk pracy, procesy rekrutacji, a w szczególności selekcji z całą pewnością nie przyniosą oczekiwanych rezultatów. Zatrudniony pracownik na danym stanowisku pracy może okazać się nie kompetentny. Jego cechy osobowe jak i umiejętności mogą być niewystarczająco

przydatne do wykonywania właśnie takich zadań. Warunek poprawnie i rzetelnie wykonanej analizy stanowiska pracy jest więc podstawowy z punktu widzenia skuteczności organizacyjnej. Więcej, jest warunkiem sine qua non zrealizowania rekrutacji a następnie selekcji pracowniczej.

Warto również wspomnieć, iż prowadzenie działań rekrutacyjnych i selekcyjnych w danej organizacji pracowniczej jest elementem szerszych działań logistyczno-czasowych wynikających nie tylko z konkretnych potrzeb wakatowych, ale także polityki kadrowej i planów zatrudnienia w danej organizacji. Te zaś nie zawsze są możliwe do przewidzenia na etapie planowania. Mobilność zawodowa pracowników jest bowiem nie do końca przewidywalna. Sieć uwarunkowań, które motywują jednostki do opuszczenia zakładu pracy jest złożona. Wynikają one nie tylko z ich osobistego niezadowolenia z pracy, warunków pracy, wynagrodzenia, relacji z przełożonymi, ale także niskiej satysfakcji, konfliktów, czy patologii w organizacjach (mobbing, molestowanie). W niniejszym opracowaniu skupiam się wyłącznie na obszernym omówieniu zagadnienia procesu rekrutacji, które w potocznej praktyce rzadko jest systematycznie realizowane wychodząc z błędnego przekonania, iż najważniejsza jest selekcja kandydatów.

## Rekrutacja pracownicza jako proces

Rekrutacja pracownicza jest w literaturze różnie definiowana. Wielu autorów określa ją jako wstępny etap selekcji (Kozuch, 1999), inni jako informowanie potencjalnych zainteresowanych zatrudnieniem kandydatów o wakatach w firmie, a więc proces komunikacji z rynkiem pracy (Knosala, 2001). Jeszcze inni mówią, iż jej celem jest przyciągnięcie przez firmę takiej liczby kandydatów, która umożliwiałaby ich selekcję (Jaworski, 1997; Czermiński, 2001). W mojej ocenie rekrutację pracowniczą można zdefiniować jako złożony proces poszukiwania i zachęcania kandydatów o „odpowiednich cechach” wewnątrz organizacji jak i poza nią do objęcia wolnego etatu w danej organizacji. Mówiąc o odpowiednich cechach mam na myśli kompleks dyspozycji potrzebnych do wykonywania zadań na danym stanowisku pracy zgodnie z oczekiwaniem danej organizacji. Na etapie rekrutacji nie selekcjonujemy pracowników, ale staramy się dotrzeć z informacją do jak największej grupy osób potencjalnie zainteresowanych pracą na danym stanowisku w danej firmie i nakłonić ich do złożenia wstępnej aplikacji (rejestracji). Im większa grupa potencjalnie zainteresowanych osób o określonych (odpowiednich) cechach do wykonywania zadań na danym stanowisku pracy złoży wnioski aplikacyjne, tym większe prawdopodobieństwo wyłonienia w procesie selekcji

optymalnego kandydata z punktu widzenia skuteczności organizacyjnej i odwrotnie. Ponieważ rekrutacja pracownicza jest procesem obejmuje kilka ważnych działań, które są niezbędne, aby w dalszym etapie zarządzania zasobami ludzkimi można było przejść do drugiego ważnego etapu jakim jest selekcja. Najogólniej działania związane z procesem rekrutacji pracowniczej można podzielić na:

- planowanie rekrutacji,
- warunki rekrutacji,
- wybór strategii rekrutacyjnej,
- przygotowanie rekrutacji,
- terytorium rekrutacji,
- źródła i metody rekrutacji.

Rozpoczęcie procesu rekrutacji jest związane z jej zaplanowaniem. Ten etap działań obejmuje określenie i precyzyjne zdefiniowanie rzeczywistych potrzeb organizacji co do konkretnych etatów. Chodzi tutaj nie tylko o aktualne wakaty, ale także i takie, które są związane z ogólną polityką zatrudniania w firmie. Na tym etapie działań należy bardzo starannie określić cele. Zwykle planowanie rekrutacji wiąże się dwoma bardzo ważnymi dylematami: Po pierwsze, organizacje mają tendencję do rekrutowania znacznie większej liczby kandydatów niż planują w rzeczywistości zatrudnić. Powstają wówczas problemy co zrobić z osobami, którym nie udało zaoferować pracy a posiadają wysokie kompetencje do wykonywania zadań na danym stanowisku. Osoby zainteresowane zatrudnieniem w efekcie nienawiązania z nimi stosunku pracy szukają zatrudnienia w innych zakładach pracy. Pozyskanie ich w przyszłości, w przypadku nieprzewidywalnego zwolnienia etatu, jest zwykle bardzo trudne. Z drugiej strony zatrudnienie zrekrutowanej i wybranej w procesie selekcji osoby na innym stanowisku pracy (mniej atrakcyjnym), niż optymalnym z punktu widzenia procesu selekcji, jest dla niej demotywuujące i prowadzi do obniżonej satysfakcji w pracy, w efekcie jej porzucenia.

Po drugie, wielu kandydatów, którzy składają aplikację o zatrudnienie w procesie rekrutacji ma zbyt wysokie kwalifikacje na dane stanowisko i w efekcie końcowym mogą nie być zainteresowani danym etatem licząc, iż rozpoznanie ich kompetencji będzie skutkowało raczej zatrudnieniem na stanowisku atrakcyjniejszym.

Oba przytoczone tu dylematy rodzą problem utrzymania równowagi pomiędzy stawianiem zbyt wysokich lub zbyt niskich standardów (wymagań) w procesie rekrutacji na dane stanowisko (Kepes i Delery, 2006). Nie ma tu idealnych rozwiązań. Z punktu widzenia skuteczności organizacyjnej ważne jest, aby w procesie rekrutacji dotrzeć do jak najszerszej

grupy potencjalnych pracowników, o odpowiednich cechach i nakłonić ich do złożenia aplikacji. Z punktu widzenia dobrostanu psychologicznego pracownika istotne jest, aby został z nim nawiązany stosunek pracy, jeśli spełnia wszystkie wymagania potrzebne na danym stanowisku pracy.

Drugim ważnym działaniem w procesie rekrutacji pracowniczej jest określenie wstępnych warunków dotyczących danego lub danych stanowisk pracy. Jak to już wspomniałem na początku tego rozdziału jest to ważne nie tylko z punktu widzenia skuteczności organizacyjnej, ale także i czynników psychologicznych jakimi są motywacja do pracy i osiągnięta w jej efekcie satysfakcja. Analiza stanowiska pracy, obejmuje szczegółowy opis zadań wykonywanych w procesie pracy, łącznie z zespołem czynności oraz charakterystykę cech osobowych, kompetencji i umiejętności, które są niezbędne, aby zadania te sprawnie i skutecznie realizować. Ten ważny element zarządzania procesem pracy jest wielokrotnie lekceważony w szczególności w małych organizacjach, gdzie zadania przydzielane pracownikom charakteryzują się dużą zmiennością a sam proces jest dynamiczny. Nie wchodząc w szczegóły tego ważnego zagadnienia procesu pracy i zarządzania organizacją problem ten jedynie sygnalizuję wskazując, iż jest on konieczny, aby działania poświęcone rekrutacji a następnie selekcji na dane stanowiska pracy były optymalne. W literaturze psychologii pracy poświęcono wiele miejsca analizie stanowiska pracy. W Polsce najbardziej znaną metodą tej analizy jest Kwestionariusz Lubelski Analizy Stanowiska Pracy KLASP (Biela 2018).

## Dylematy rekrutacji

Ważnym zagadnieniem, które także powinno być przeanalizowane zanim przystąpimy do działań rekrutacyjnych jest ustalenie czy opis wakatów (stanowiska pracy), powszechnie dostępny dla potencjalnie zainteresowanych osób, będzie zawierał tylko pozytywne informacje na temat wykonywanych zadań. Podnoszę tę kwestię bowiem wiele organizacji pracowniczych przystępując do rekrutacji celowo w opisie zadań wykonywanych na danym stanowisku pracy przedstawia tylko pozytywne jego elementy pomijając wszelkie negatywne, niekorzystne, które mogłyby zainteresowane osoby zniechęcić. Wychodzi się z założenia, że kwestie te będą pracownikowi przedstawione w momencie ustalania warunków pracy i być może uda się wówczas problem ten zmarginalizować. Na przykład wielokrotnie zdarza się, że pracownik musi pozostawać po godzinach pracy, albo wykonywać dodatkowe zadania w domu tak, że trudno mu np. zaplanować tygodniową strukturę czasu co może wpływać niekorzystnie na jego jakość życia. Dodatkowo zadania te go wypalają, ponieważ nie potrafi odmówić przełożonym

ich wykonania. Zasygnalizowanie tych kwestii na etapie wstępnym (rekrutacji) mogłoby wielu potencjalnych chętnych zniechęcić do pojęcia starań o zatrudnienie. Współcześnie, mając na względzie dobrostan psychologiczny pracownika, dąży się raczej, aby opis ten był realistyczny (realistic job previews) a więc zawierał zarówno pozytywne aspekty stanowiska pracy i zadań, które pracownik będzie musiał wykonywać jak i cechy niekorzystne, z którymi też będzie musiał się zmierzyć. Chodzi o to, aby w wyniku silnej motywacji jaka zwykle towarzyszy pracownikowi (zwłaszcza kiedy jest zgodna z jego oczekiwaniami) w uzyskaniu zatrudnienia, w krótkim okresie czasie po jej uzyskaniu nie doszło do nagłego zniechęcenia spowodowanego sytuacją pracy i zadaniami, o których nie wiedział, a które ostatecznie pełnią funkcję demotywatorów na danym stanowisku pracy. Realistyczny opis zadań pozwala uniknąć szoku spowodowanego rozbieżnością między wyobrażanym, czasem wyidealizowanym obrazem stanowiska pracy, a rzeczywistością, która się rozmija z tym co pracownik usłyszał od znajomych, rekruterów, czy przeczytał w źródłach rekrutacji (prasie, mediach, czy social mediach).

## Strategia rekrutacyjna

Kolejnym etapem procesu rekrutacyjnego jest ustalenie określonej strategii rekrutacyjnej. Ważnym jest udzielenie odpowiedzi na niektóre ważne pytania. Po pierwsze, istotne jest ustalenie kto będzie przeprowadzał rekrutację i jak należy ją przygotować. Po drugie, należy ustalić jaki rodzaj rekrutacji zostanie zastosowany. Po trzecie, należy określić na jakim terenie będzie realizowana. Wreszcie po czwarte, należy wybrać źródła i metody rekrutacji.

## Przygotowanie procesu rekrutacji

W wielu organizacjach proces rekrutacji oraz całą odpowiedzialność za jego przeprowadzenie powierza się wyspecjalizowanym w tym zakresie działom organizacji. Jest to istotne, bowiem pracownicy działu personalnego, czy HR posiadają nie tylko odpowiednie kwalifikacje, ale również szczegółową wiedzę na temat wielu czynników istotnych z punktu widzenia efektywnego funkcjonowania pracownika w danej organizacji co nie pozostaje bez znaczenia na jego dobrostan psychologiczny i somatyczny. Pracownicy działu personalnego są doskonale zorientowani na temat tego jak wygląda w organizacji proces zarządzania, znają cechy dyspozycyjne kierowników, posiadają wiedzę na temat kultury organizacyjnej swojej

firmy, wiedzą jak funkcjonują społeczne struktury nieformalne. Obok tego posiadają doskonałą orientację nt. wolnych stanowisk pracy, w szczególności zaś z wykonywaniem jakich zadań są związane, a w konsekwencji jakie kompetencje są potrzebne, aby zadaniom tym pracownik mógł sprostać.

O jakości procesu rekrutacji świadczą także kwalifikacje i cechy osobowe rekruterów (Rosenfeld, 2002). Należy pamiętać, iż pierwszy kontakt potencjalnie zainteresowanego kandydata pracą w danej firmie będzie miał miejsce właśnie z rekruterem działu personalnego. Jest kwestią drugorzędną, czy będzie to kontakt bezpośredni czy pośredni. Ważnym jest, aby pozostawił pozytywny ślad w pamięci aplikanta zainteresowanego pracą w firmie. Pozytywne doświadczenia będą bowiem wzmacniały chęć podjęcia pracy w takiej organizacji. Nastawiały pozytywnie na temat przyszłej pracy, współpracowników, kierownictwa a nawet możliwości uzyskania awansu. Negatywne, demotywowwały i ostatecznie zniechęcały do złożenia formularza aplikacyjnego. O jakości pierwszego kontaktu decyduje wiele czynników, ale jednym z ważniejszych to cechy osobowe rekruterów oraz ich nastawienie do pracy i potencjalnych przyszłych pracowników. Powszechnie wiadomo, że cechy osobowe, temperamentu i charakteru człowieka w znaczącym stopniu moderują jego zachowanie w kontekście społecznym. Na przykład osoby o cechach introwertywnych „ładujące” swoje „akumulatory aktywności” w oparciu o wewnętrzną kontemplację generalnie unikają dużych skupisk zbiorowości i preferują raczej małe, doskonale znane im grupy. Przystymulowanie ich zniechęca i w takim środowisku czują się zagrożeni. Z kolei jednostki o cechach ekstrawertywnych w dużych skupiskach społecznych czują się doskonale (Wontorczyk, 2018). Doświadczają wówczas pozytywnych wzmocnień i w efekcie są one dla nich nagradzające. Jednakże długa, rozciągnięta w czasie rozmowa dotycząca różnych szczegółów, z wielokrotnym powtarzaniem tych samych fraz (czego oczekują czasem zainteresowani pracą aplikanci) może być dla nich nudna i nieciekawa. Okazują wówczas zniecierpliwienie i ujawniają negatywne emocje co może prowadzić do „szorstkiej” relacji interpersonalnej.

Obok cech osobowych rekruterów ważnym elementem budowania pozytywnego wizerunku firmy a tym samym przyszłej pracy jest sposób dokonywania charakterystyki wakatów. Dobrym sposobem jest przedstawianie go w sposób entuzjastyczny, z przekonaniem, z zaangażowaniem, podając wiele pozytywnych przykładów i możliwości rozwoju jakie potencjalnego pracownika czekają w przyszłej pracy. Jeśli jest taka możliwość warto także odwołać się do osobowych przykładów znanych postaci. Autentyczny, entuzjastyczny opis sprawia, że przekaz dokonywany przez rekrutera jest postrzegany przez potencjalnego aplikanta jako zgodny z prawdą i nie budzący podejrzeń. Diametralnie inaczej sytuacja

wygląda, kiedy opis wakatów dokonywany przez rekrutera jest skąpy, chłodny i mało przekonywujący a informacje dawkiwane w sposób wyważony. Taki przekaz budzi podejrzenia, a osoby zainteresowane wakatami odnoszą wrażenie, iż organizacja już dawno dokonała wyboru swojego kandydata, potrzebują jedynie jego uprawomocnienia w postaci zrealizowania procedur.

Istotną kwestią w tym procesie są umiejętności i kompetencje interpersonalne rekruterów. Pozytywne doświadczenia w kontakcie z rekruterami pozwalają budować pozytywny obraz o firmie i wpływają znacząco na podjęcie pozytywnej decyzji nt. starań o zatrudnienie w takiej organizacji a w przyszłości wzmacniają również zaangażowanie w proces pracy. Umiejętności interpersonalne rekruterów przekładają się także na przebieg samej interakcji w procesie rekrutacji. Chodzi o to, aby osobom zainteresowanym pracą w firmie okazać szacunek i sympatię, dać do zrozumienia, że są osobami ważnymi dla firmy a organizacja widzi ich w przyszłości jako swoich pracowników. Istotne jest, aby nie odnieśli pierwszego wrażenia, iż nikomu nie zależy na ich ofercie pracy, a stosunki społeczne zachodzące między pracownikami organizacji są chłodne, sztywne i pozbawione pozytywnych emocji. Dobrym sposobem zbudowania pozytywnego klimatu jest prowadzenie w taki sposób rozmowy, aby nie sprowadzała się wyłącznie do udzielania tylko zdawkowych odpowiedzi. Rekruterzy powinni sami inicjować rozmowę, poszerzać jej obszary tematyczne oczywiście prowadzone w pewnych ramach, aby nie poruszać kwestii drażliwych tak dla firmy jak i samych zainteresowanych zatrudnieniem.

## Terytorium rekrutacji

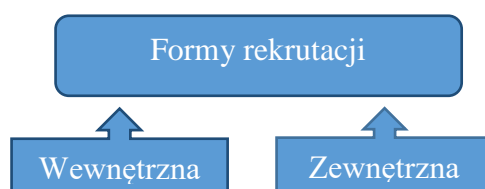
Jak pokazuje częsta praktyka w firmach, czynnik finansowy jest ważnym moderatorem prowadzenia procesu rekrutacji. Skąpe środki finansowe przeznaczone na jej prowadzenie sprawiają, iż zwykle zawęża się jej terytorium do niewielkiego obszaru, na którym usytuowana jest firma albo wręcz poprzestaje się na rekrutacji wewnętrznej. Oczywiście w ten sposób oszczędza się na środkach finansowych, ale traci się możliwość dotarcia do wartościowych, kompetentnych kandydatów na pracowników. Istotną kwestią na tym etapie procesu rekrutacji jest zatem udzielenie sobie odpowiedzi na pytanie do jakiego terytorium zostaje ona skierowana. Czy będzie prowadzona na terenie lokalnym tj. miejscowości, w której zlokalizowana jest organizacja, czy wykracza poza region lokalny, obejmując szerszy obszar: powiat, województwo, a nawet cały kraj? W dużej mierze o podjęciu decyzji o wyborze terytorium

decydują wymagania wakatów, na które poszukujemy kompetentnych kandydatów. Na przykład wybitni fachowcy o unikatowych kompetencjach technicznych zwykle są bardzo rzadko dostępni w małych społecznościach lokalnych. Jeśli więc wolne stanowisko pracy związane jest z unikatowymi kompetencjami technicznymi musimy procesem rekrutacji powinien objąć szerszy obszar, a nawet cały kraj, zwłaszcza w okresach niskiego bezrobocia. Taka sama strategia dotyczy poszukiwania artystów lub pracowników o unikatowych kwalifikacjach i doświadczeniach. Współcześnie nie to takie trudne, w ponowoczesnym społeczeństwie obserwujemy zjawisko powszechnej mobilności przestrzennej jednostek. Radykalna zmiana miejsca zamieszkania nie jest problemem dla ludzi. Zjawisko migracji całych rodzin spowodowane poszukiwaniem godnej pracy częściej staje się dzisiaj codziennością. Jeszcze kilka dekad temu było to raczej niemożliwe, a podjęcie takich „radykalnych” decyzji wręcz bardzo trudne. Dlatego warto rozważyć zaproponowanie potencjalnym kandydatom o unikatowych kwalifikacjach także szeroką gamę gratyfikacji pozafinansowych np. komfortowe mieszkanie, pracę dla współmałżonka, dostęp do placówek opiekuńczo oświatowych w przypadku posiadania dzieci, samochodu służbowego lub darmowych przelotów. Obok wynagrodzenia motywy pozafinansowe organizacji mogą być czynnikiem wzmacniającym ubieganie się o wakat przez takich kandydatów.

Inaczej problem terytorium rekrutacji wygląda w przypadku poszukiwania osób o kwalifikacjach ogólnie dostępnych, których w populacji jest dostatecznie dużo. Pozyskiwanie takich kandydatów może być zatem z powodzeniem zawężone do regionu lub nawet miejscowości lokalnej, w której zlokalizowana jest firma. Dotyczy to zwłaszcza sytuacji, kiedy poszukujemy pracowników fizycznych czy biurowych. Przyuczenie do nowego stanowiska pracy takiego kandydata nie jest kosztowne. Pewnym wyjątkiem są stanowiska pracy niebezpiecznej, nieprzyjemnej czy mało prestiżowej. We współczesnych społeczeństwach o rozwiniętej gospodarce i wysokim współczynniku innowacyjności pracę, której nikt nie chce wykonywać podejmują osoby z najuboższych warstw społecznych albo imigranci.

## Źródła i metody rekrutacji

Wreszcie na koniec chciałbym podnieść kwestię źródeł i metod rekrutacji. Uzależnione są one od formy rekrutacji, a te dzielimy na dwa rodzaje: wewnętrzną i zewnętrzną (rys. 1)





Rekrutacja wewnętrzna stosowana jest najczęściej w dużych organizacjach pracowniczych zatrudniających znaczącą liczbę pracowników. Ma pozytywne jak i negatywne strony. Do pozytywnych stron rekrutacji wewnętrznej należy zaliczyć kilka kwestii. Po pierwsze, a) *możliwość osiągnięcia szybszego awansu*. Pracownicy w każdej organizacji oczekują wzmocnienia swojej pozycji w pracy. Umożliwia im to awans, który poprawia nie tylko wysokość wynagrodzenia, ale także zdobycie wyższego statusu społecznego. Po drugie, wybór strategii wewnętrznej pozwala spełniać oczekiwania pracowników, a tym samym b) *podnosić morale* i szacunek wobec kierownictwa firmy. W ten sposób wzmacnia się przekonanie wśród pracowników, iż warto wiązać się organizacją w dłuższej perspektywie czasowej, ponieważ docenia i nagradza zaangażowanie. Po trzecie, c) *łatwiej oszacować wiedzę, umiejętności i cechy dyspozycyjne kandydatów*. Pracownicy firmy są doskonale znani rekruterom, aby ocenić ich kompetencje nie muszą im więc poświęcać tyle czasu na etapie selekcji jak kandydatom z zewnątrz. Po czwarte, d) *kandydaci wewnętrzni mają wiedzę na temat organizacji i jej zasad*, a często nawet i samego stanowiska pracy objętego wakatem. Nie muszą zatem uczyć się pracy na danym stanowisku od podstaw. Krótszy też jest okres przyuczenia do zawodu oraz łatwiej znaleźć współpracownika, który podejmie się tego procesu. Doświadczeni pracownicy zwykle niechętnie podejmują się przyuczenia nowego pracownika na danym stanowisku pracy. Upatrują w jego osobie własnego zagrożenia w przyszłości. Natomiast przyuczenie do stanowiska pracy współpracownika lub kogoś znanego w organizacji nie budzi tyle negatywnych emocji. Po piąte, e) *kandydaci z wewnątrz organizacji silniej identyfikują się z firmą*. Pracując przez pewien okres czasu w firmie znają jej plusy i minusy. Wiedzą czego mogą od niej oczekiwać w przeciwieństwie do kandydatów z zewnątrz, których nowa praca może szybko rozczarować, ponieważ nie są im znane różne jej uwarunkowania. Przyniesione tu argumenty przemawiające na korzyść rekrutacji wewnętrznej potwierdzają znaną w psychologii pracy maksymę, iż zainwestowanie w pracownika procentuje jego zaangażowaniem w przyszłości.

Niezależnie od korzystnych argumentów przemawiających na rzecz zastosowania rekrutacji wewnętrznej ma ona także niekorzystne aspekty. Warto tu przytoczyć przynajmniej dwa. Po pierwsze, organizacje preferujące rekrutację wewnętrzną, inwestujące w rozwój pracownika, podnoszą jego kwalifikacje w sposób systemowy, przewidując jego przydatność także na innych stanowiskach. Jednakże nawet wysoko efektywne szkolenia czy edukacja, jeżeli nie są powiązane z płynną transzycją do praktyki następuje etap trwonienia zasobów.

Dodatkowo dokonujący się współcześnie, niemal w tempie geometrycznym, postęp technologiczny i informatyczny sprawiają, że wiedza i umiejętności nabyte kilka lat temu, a nie wprowadzone do pamięci operacyjnej, ulegają szybko zatarciu i wraz z upływem czasu są właściwie nie do odzyskania. Więcej, nawet gdyby były utrwalone mogą się już okazać nieprzydatne ze względu na upływ czasu i zmian technologicznych.

Drugi czynnik niekorzystny związany z rekrutacją wewnętrzną dotyczy zasobów mentalnych pracowników. Jak pokazują doświadczenia wielu firm, kandydaci wewnętrzeni, funkcjonujący w pewnej kulturze organizacyjnej, mogą na nowych stanowiskach pracy okazać się mało pomysłowi i nie kreatywni. Ten problem rozwiązuje procedura rekrutacji zewnętrznej.

Jeśli idzie o metody rekrutacji wewnętrznej to warto tu wspomnieć o trzech najbardziej znanych i najpowszechniej stosowanych. Są nimi odpowiednio: *a) wewnętrzna oferta pracy*, *b) informacja nieformalna o wakacie oraz c) promowanie kandydatów o najodpowiedniejszych cechach* na dane stanowisko pracy. Dwie pierwsze upowszechniane są wśród pracowników wewnątrz organizacji. Jedyny problem, który może się pojawić w ich przypadku to skuteczne dotarcie z informacją do pracowników. Nie wystarczy zatem ją podać w miejscu zwyczajowo przyjętym do przekazywania takich danych, ale zamieścić także na stronie internetowej firmy a nawet przesłać na wewnętrzną skrzynkę mailową pracowników. Informacja o wakacie podawana drogą nieformalną co prawda bywa skuteczniejsza, jeśli idzie o jej upowszechnienie wśród pracowników, ale podlega również wielu zniekształceniom i ograniczeniom. Nie wszyscy pracownicy są zainteresowani jej rozpowszechnianiem, dlatego często może nie dotrzeć do grup docelowych z uwagi na społeczne czy indywidualne sterowanie jej rozpowszechnianiem. Trzecia metoda, *promowanie kandydatów* o odpowiednich cechach nie wymaga upowszechniania wewnątrz organizacji a jedynie konsultacji w gronie samego kierownictwa, czy przy współdziałaniu rekruterów. Ma jednak ten mankament, że jest postrzegana przez pracowników jako niedemokratyczny, nietransparentny sposób awansowania.

Znacznie powszechniejsza jest rekrutacja *zewnętrzna*. W dobie współczesnej, charakteryzującej się także wysoką fluktuacją zasobów kadr, właściwie jest ona jedynym sposobem skutecznego dotarcia do jak największej liczby potencjalnych kandydatów. Pewnym mankamentem jest jej kosztowność. Ma także kilka wad. Po pierwsze, może budzić niezadowolenie wśród pracowników firmy i w efekcie doprowadzić do konfliktów. Po drugie, zrekrutowani z zewnątrz, nowo zatrudnieni pracownicy często mają problemy z adaptacją do nowego środowiska pracy. Na początku są nieakceptowani przez współpracowników a nawet całe grupy także trudno jest im zdobyć przyjaciół co wymiennie przyczynia się do obniżenia

satysfakcji z pracy. Wreszcie po trzecie, w przypadku błędnej decyzji rekrutacyjnej, firma narażona jest na kolejny proces selekcyjny co wiąże się z kosztami finansowymi.

Jeśli idzie o metody rekrutacji zewnętrznej to najogólniej możemy je podzielić na *tradycyjne* i *współczesne* związane z wykorzystaniem nowych mediów w szczególności social mediów. Do tradycyjnych metod rekrutacji należy zaliczyć:

- a) *reklamę* z wykorzystaniem prasy, radia, telewizji, periodyki itp.;
- b) *walk in* i *write in* - osobiste kontakty lub składanie ofert drogą pocztową, telefoniczną, internetową;
- c) *dni otwarte firmy*;
- d) *targi ofert pracy*;
- e) *referencje* udzielane przez pracowników firmy lub znajomych, ewentualnie przyjaciół.

Współczesne metody rekrutacji wiążą się z wykorzystaniem nowoczesnych technologii informatycznych czy portali społecznościowych *social media*. Możemy zatem wyróżnić: a) *database searching* b) *networking*, oraz c) *portale internetowe poświęcone dostępnym miejscom pracy*.

*Database searching* jest właściwie własną bazą firmy zbudowaną w oparciu o CV nadsyłane do organizacji w odpowiedzi na różne oferty pracy. Na rozsyłane powszechnie przez osoby poszukujące pracy do różnych firm CV oraz oferty zatrudnienia organizacje nie zawsze natychmiast reagują, ponieważ nie dysponują wolnym wakatem. Kiedy jednak taki wakat się pojawia istnieje możliwość skorzystania z bazy i zaproszenia zainteresowanego kandydata do procedury selekcyjnej.

*Networking* to metoda oparta na sieci kontaktów biznesowych. W praktyce polega na szukaniu kandydatów wśród znajomych także na portalach społecznościowych. Pracownicy zatrudnieni w firmie na polecenie kierownictwa docierają do znajomych posiadających odpowiednie kwalifikacje, zgodne z wymaganiami na wakatowym stanowisku pracy.

*Portale internetowe* dysponujące bazą pracowników o różnych kwalifikacjach są współczesną formą pomocy nie tylko osobom bezrobotnym, poszukującym pracy, ale także przydatną metodą rekrutacji zewnętrznej. W ostatnich latach obserwujemy znaczący wzrost zainteresowania tą formą pośrednictwa pracy nie tylko przez pracowników poszukujących atrakcyjnej pracy, ale również firmy szukające pracowników o odpowiednich kwalifikacjach.

Wreszcie organizacje realizujące proces rekrutacji mogą także zwrócić się do wyspecjalizowanych instytucji zajmujących się pośrednictwem pracy takich jak: agencje pracy, centra pracy, biura pracy czy urzędy pracy. Instytucje te dysponują także bazami pracowników o różnych kwalifikacjach, chociaż jak pokazuje praktyka, najczęściej powszechnie dostępnych.

Należy pamiętać, iż pracownicy kompetentni, o wysokich kwalifikacjach raczej rzadko pozostają bez pracy.

Poprawnie i systematycznie przeprowadzony proces rekrutacji daje wysokie prawdopodobieństwo skutecznej selekcji tj. wybrania, spośród zrekrutowanych kandydatów, najlepszego tj. o najodpowiedniejszych kompetencjach do wykonywania zadań na stanowisku pracy objętym wakatem.

## Pytania sprawdzające:

1. Zanim przystąpimy do realizowania strategii rekrutacyjnej wcześniej musi mieć miejsce:

- a) analiza stanowiska pracy
- b) poszukiwanie sposobów dotarcia do kandydatów na dane stanowisko pracy
- c) delegowanie zadań
- d) a i d

2. Sortowanie kandydatów na dane stanowisko do pełnienia określonej funkcji w organizacji to:

- a) proces rekrutacji
- b) proces selekcji
- c) proces kontroli
- d) a i c

3. Poszukiwanie kompetentnych kandydatów na zewnątrz lub wewnątrz organizacji do pełnienia danej funkcji to:

- a) proces rekrutacji
- b) proces selekcji
- c) proces zarządzania organizacją
- d) żadne z powyższych

**Prawidłowe odpowiedzi znajdują się na końcu rozdziału.**

## Literatura:

Biela A. (2018). *European Questionnaire for Job Analysis (EQJA)*. Berlin, Peter Lang GmbH.

Czermiński A. (2001). *Zarządzanie organizacjami*. Toruń: Dom Organizatora.

- Jaworski W.(1997). *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem. Wybrane zagadnienia*. Gdynia: Wyższa Szkoła Menedżerska.
- Kepes, S., Delery, J. E. (2006). *Designing effective HRM systems: The issue of HRM strategy*. [in:] R. J. Burke, W.R.J., C. L. Cooper (eds.), *The human resources revolution: Why putting people first matters*. Amsterdam, NL: Elsevier.
- Knosala E. (2001). *Zarys teorii decyzji w nauce administracji*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Kożuch B. (1999). *Wstęp do teorii zarządzania*. Warszawa: Nauka-Edukacja.
- Rothman I., Cooper C. (2008). *Organizational and Work Psychology. Topics in Applied Psychology*. London: Hodder Education.
- Voskuijl, O., Evers A., Anderson N., Smith-Voskuijl O., (2005). *Blackwell Handbook of Personal Selection*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Wontorczyk A. (2018). *Temperament as the Moderator of Job Performance*. [w:] A. Biela (ed.) *European Questionnaire for Job Analysis (EQJA)*, Berlin: Peter Lang GmbH, 173-195.

## Prawidłowe odpowiedzi:

**1 a**

**2 b**

**3 a**