

**WYŻSZA SZKOŁA BIZNESU - NATIONAL-LOUIS UNIVERSITY
W NOWYM SĄCZU**

**WYDZIAŁ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI I ZARZĄDZANIA
KIERUNEK: Zarządzanie i marketing**

Sylwia Kocoń
Nr albumu 6903

**WSPÓŁCZESNE METODY ORAZ PRZEBIEG
PROCESU REKRUTACJI I SELEKCJI
PRACOWNIKÓW NA PRZYKŁADZIE
PAŃSTWOWEGO URZĘDU PRACY**

**Modern Methods of Workers Recruitment and
Selection; Employment Office Case Study**

**Praca licencjacka
Promotor: dr Tomasz Jabłoński**

Nowy Sącz, 2007

SPIS TREŚCI

WSTĘP	4
1 METODY REKRUTACJI PRACOWNIKÓW	6
1.1 Pojęcie rekrutacji.....	6
1.2 Omówienie procesu rekrutacji	6
1.2.1 Diagnoza potrzeb personalnych	8
1.2.2 Opis stanowiska pracy.....	8
1.2.3 Wymogi kwalifikacyjne – charakterystyka profilu kandydata	9
1.3 Wybór strategii rekrutacyjnej – wewnętrzna lub zewnętrzna	10
1.4 Rodzaje metod rekrutacji zewnętrznej	14
1.4.1 Ogłoszenie prasowe.....	14
1.4.2 Reklamy radiowe i telewizyjne	15
1.4.3 Internet	16
1.4.4 Ulotki.....	16
1.4.5 Własny bank danych	18
1.4.6 Targi pracy	18
1.4.7 Biuro pośrednictwa pracy.....	19
1.4.8 Prognozy i praktyki szkoleniowe	19
1.4.9 Kandydaci z ulicy.....	20
1.4.10 Rekomendacja	20
1.4.11 Firmy konsultingowe.....	20
1.5 Rodzaje metod rekrutacji wewnętrznej	22
1.5.1 Wytypowanie kandydata	23
1.5.2 Konkurs wewnętrzny.....	23
1.5.3 Awans wewnętrzny	23
1.6 Podsumowanie	24
2 METODY SELEKCJI PRACOWNIKÓW	25
2.1 Pojęcie selekcji.....	25
2.2 Omówienie procesu selekcji.....	25
2.3 Kryteria selekcyjne.....	26
2.4 Trafność metod selekcji	29
2.4.1 Trafność nominalna.....	29
2.4.2 Trafność treści	29
2.4.3 Trafność schematów myślowych	29
2.4.4 Trafność kryteriów	29
2.4.5 Trafność wpływu.....	29
2.5 Rodzaje metod selekcji.....	30
2.5.1 Analiza przedłożonych dokumentów	30
2.5.1.1 Podanie o prace	31
2.5.1.2 Życiorys.....	31
2.5.1.3 Świadectwa szkolne, dyplomy naukowe.....	32
2.5.1.4 Referencje.....	33
2.5.1.5 Świadectwo pracy	33
2.5.2 Wywiad	33
2.5.2.1 Rozmowa kwalifikacyjna.....	34
2.5.2.2 Wywiad telefoniczny.....	35

2.5.2.3	Wywiad indywidualny	36
2.5.2.4	Wywiad panelowy.....	36
2.5.2.4.1	Wywiad ustrukturyzowany	37
2.5.2.4.2	Wywiad oparty na kryteriach	37
2.5.2.4.3	Wywiad skoncentrowany	37
2.5.2.4.4	Wywiad sytuacyjny.....	38
2.5.2.4.5	Wywiad końcowy.....	38
2.5.2.5	Wywiad kwestionariuszowy	39
2.5.2.6	Wywiad pogłębiony	39
2.5.2.7	Wywiad stresujący	39
2.5.3	Testy.....	40
2.5.3.1	Testy psychologiczne	41
2.5.3.2	Testy inteligencji.....	41
2.5.3.3	Testy merytoryczne	42
2.5.3.4	Testy językowe.....	42
2.5.3.5	Testy umiejętności.....	42
2.5.3.5.1	Testy osobowości	42
2.5.3.6	Metoda centrum oceny.....	43
2.5.3.6.1	Próbki prac	45
2.5.3.6.2	Prezentacje	45
2.5.3.6.3	„Sprawy do załatwienia”.....	46
2.5.3.6.4	Studium przypadku	46
2.5.3.7	Dobór poprzez firmy doradcze.....	47
2.5.3.7.1	Dobór pośredni – z wykorzystaniem ogłoszeń prasowych	48
2.5.3.7.2	Dobór bezpośredni – headhunting.....	48
2.6	Podsumowanie	49
3	STOSOWANIE METODY ORAZ PRZEBIEG PROCESU REKRUTACJI I SELEKCJI W POWIATOWYM URZĘDZIE PRACY	51
3.1	Urząd pracy	51
3.2	Procedura rekrutacyjna.....	51
3.3	Przebieg procedury rekrutacyjnej na stanowiska urzędnicze.....	51
3.3.1	Zgłoszenie potrzeby zatrudnienia.....	52
3.3.2	Przygotowanie rekrutacji.....	53
3.3.3	Podanie do publicznej wiadomości informacji o wolnym stanowisku urzędniczym	
	54	
3.3.4	Postępowanie konkursowe i wybór kandydata	55
3.3.5	Rozmowa kwalifikacyjna	57
3.3.6	Test kwalifikacyjny	57
3.3.7	Podanie do publicznej wiadomości wyniku postępowania w zakresie naboru	
	pracownika	58
3.4	Podsumowanie	59
	ZAKOŃCZENIE	63
	BIBLIOGRAFIA	67
	ZAŁĄCZNIKI	68

WSTĘP

Każdy człowiek, niejednokrotnie w swoim życiu, styka się z rekrutacją i selekcją pracowników. Każdy, kto był, będzie lub jest pracownikiem uczestniczy w procesie rekrutacji i selekcji, kiedy to jako nowy kandydat przyjmowany jest do pracy. Wiedza o rekrutacji dotyczy, więc każdego, bo mówiąc o rekrutacji i selekcji nie można zapomnieć również o tych, którzy to stają jakby po drugiej stronie i uczestniczą w tym procesie jako ci, którzy innych do pracy przyjmują.

W mojej pracy licencjackiej chciałabym pokazać proces rekrutacji właśnie od strony pracodawców - właścicieli firm, organizacji - zarówno tych, których celem jest tylko zysk, jak również i tych, które z założenia nie kierują się tą zasadą. Jednakże każda z firm, czy też instytucji, aby istnieć i przynosić zysk musi dobrze funkcjonować. Jak wiadomo podstawą sukcesu firmy są jej pracownicy. Od ich umiejętności oraz potencjału zależy czy firma będzie konkurencyjna na rynku. Dlatego też, proces rekrutacji i selekcji, powinien zapewnić firmie zdobycie właśnie takich ludzi, którzy przyczynią się do wzrostu jej efektywności. W tym celu konieczne jest obsadzenie stanowisk pracy właściwymi ludźmi, osobami, które najlepiej będą odpowiadać potrzebom danego stanowiska, posiadają określone kompetencje, doświadczenie, predyspozycje osobowościowe, a także zakres wiedzy związany z wykonywaniem konkretnych zadań.

Stopień trudności w poszukiwaniu i pozyskiwaniu pracownika zależy od rodzaju stanowiska, na którym wystąpił wakat. Wiadomo, iż, im praca jest bardziej złożona i odpowiedzialna tym trudniej jest znaleźć odpowiedniego kandydata, a w związku z tym wydłuża się okres poszukiwań i rosną związane z tym koszty. Ważnym czynnikiem zewnętrznym wpływającym na przebieg i koszty pozyskiwania pracownika jest sytuacja na rynku pracy. Jak wiadomo, obecnie w Polsce mamy duże bezrobocie, jednak mimo to, nie jest łatwo znaleźć odpowiedniego kandydata, nawet w segmencie pracowników nisko wykwalifikowanych, gdyż oczekiwania pracodawców często w dużej mierze nie pokrywają się z umiejętnościami potencjalnych kandydatów. Poza tym spora część wykwalifikowanych fachowców wykształconych w Polsce wybiera pracę za granicą. Jest to spowodowane różnymi czynnikami a między innymi większymi perspektywami rozwoju, jak również lepszym zarobkiem.

W dzisiejszych czasach dobór na określone stanowisko bywa doboorem selektywnym tzn.

dane stanowisko pracy obsadzone jest z góry upatrzonym kandydatem. Sytuacja taka ma miejsce zazwyczaj w mniejszych przedsiębiorstwach oraz firmach rodzinnych, gdzie dokonującemu doboru zależy na tym, aby dany wakat objęła konkretna osoba, którą najczęściej jest członek rodziny, przyjaciel czy też znajomy. Wiedza, doświadczenie czy umiejętności kandydata schodzą w tym wypadku na dalszy plan a decyduje znajomość kandydata. Możemy, więc śmiało powiedzieć, iż w sporej części firm panuje nepotyzm. Istnieje na szczęście również dobór obiektywny. Polega on na tym, iż firma chce pozyskać na dane stanowisko najlepszego kandydata, najbardziej kompetentnego z dostępnych na rynku.

W mojej pracy chciałabym właśnie przedstawić metody rekrutacji i selekcji, które warto wykorzystać przy przyjmowaniu nowego pracownika. Metody te zostaną przeze mnie krótko, ale treściwie omówione. Wiadomo, iż zastosowanie odpowiednich metod rekrutacji i selekcji jest bardzo ważne, jednak wiele osób sądzi, że ich intuicja jest lepsza od jakiś tam książkowych metod, niestety nic bardziej mylnego. Dzięki zastosowaniu odpowiedniej metody stanie się łatwiejsze wybranie z pośród wielu kandydatów, właśnie takiej osoby, którą warto zatrudnić, gdyż będzie ona najbardziej kompetentna na dane stanowisko. W mojej pracy chcę również przedstawić metody, jakie stosuje wybrana przeze mnie organizacja, a także zastanowić się czy są one skuteczne i czy nie byłoby warto spróbować coś zmienić w sposobie prowadzonej przez nią rekrutacji. Często przecież bywa tak, że nawet niewielkie zmiany przynoszą ogromne rezultaty. Warto, więc zastanowić się, czy nie będzie tak również w tym przypadku.

1 METODY REKRUTACJI PRACOWNIKÓW

1.1 Pojęcie rekrutacji

Niejednokrotnie w każdej firmie występuje sytuacja wakatu. Wtedy to właśnie mamy do czynienia z rekrutacją, czyli procesem pozyskiwania kandydatów do pracy, zwaną również naborem lub werbunkiem. Rekrutacja jest procesem, którego celem jest poszukiwanie kandydatów do pracy. Kandydatem tym jest osoba, która deklaruje chęć zatrudnienia się w firmie na określone stanowisko. Znane jest wiele definicji rekrutacji. A. Pochtowski rekrutację personelu ujmuje wąsko lub szeroko. W ujęciu wąskim rekrutację rozumie jako „zainteresowanie potencjalnych kandydatów ofertą pracy i w konsekwencji skłonienie ich do ubiegania się o zatrudnienie.”¹ Natomiast w ujęciu szerokim rekrutacja „oznacza oddziaływanie na cały segment rynku pracy, tak by zainteresować ofertą pracy szeroką rzeszę potencjalnych pracowników.”² Według J. Szczupaczyńskiego rekrutacja ujmowana wąsko oznacza „proces poszukiwania przez organizację kandydatów zainteresowanych obsadą oferowanych stanowisk, którzy spełniają złożone kryteria.”³

1.2 Omówienie procesu rekrutacji

Rekrutacja to proces, którego zadaniem jest pozyskanie kandydatów na określone stanowisko. Bardzo ważne jest tutaj profesjonalne podejście do rekrutacji pracowników, gdyż: „Pozyskiwanie pracowników nie powinno odbywać się metoda prób i błędów, lecz stanowić spójny system działań ukierunkowanych na osiągnięcie głównego celu, tj. pozyskania w odpowiednim czasie niezbędnej liczby kompetentnych pracowników, zdolnych realizować postawione przed nimi zadania.”⁴

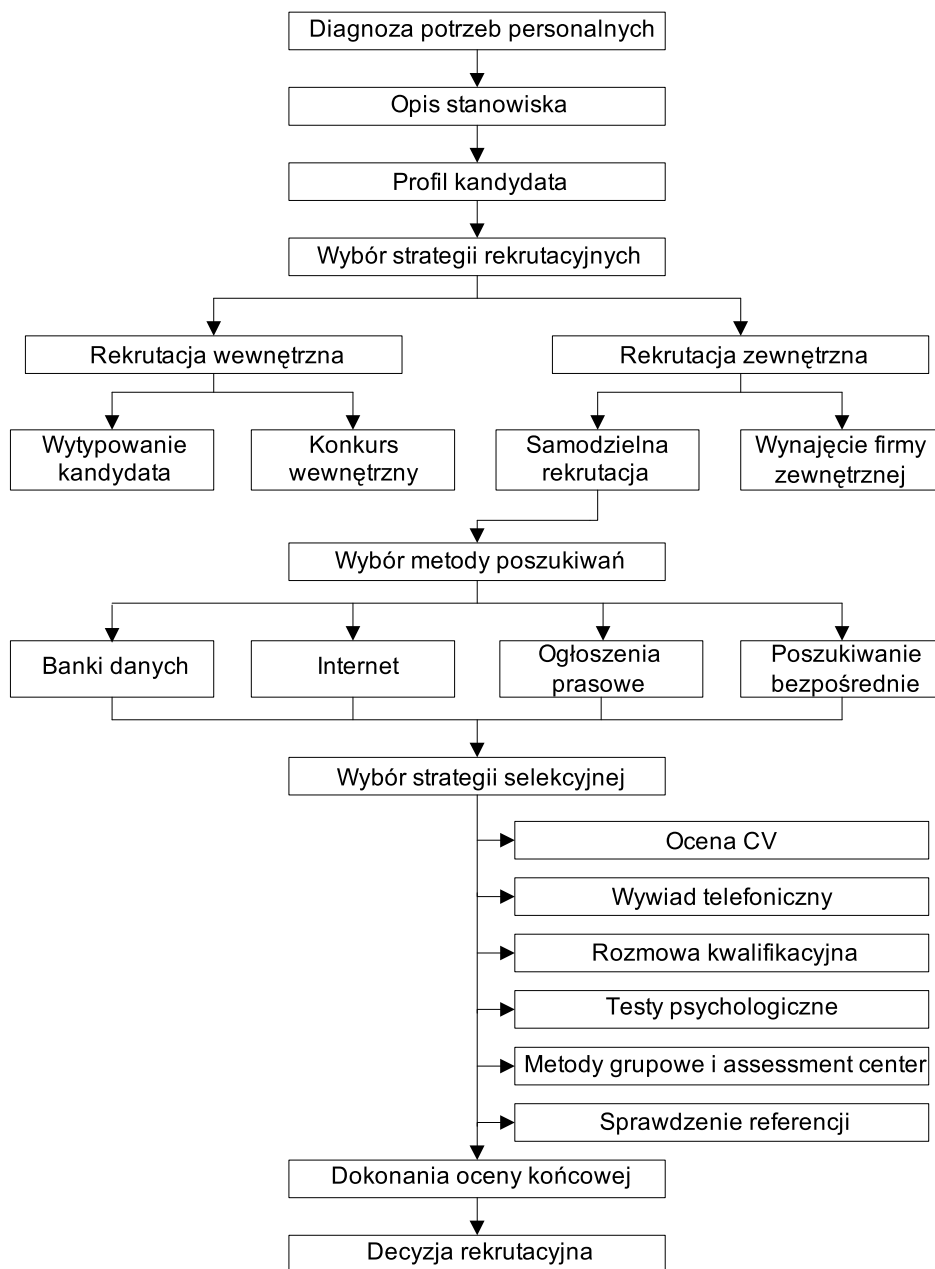
Aby zacząć proces rekrutacji musimy wiedzieć, jakie mamy potrzeby kadrowe. Powinniśmy zastanowić się ilu ludzi, jakich oraz w jakim czasie i miejscu będziemy potrzebować. Gdy już uzyskamy te informacje należy sięgnąć do opisu stanowiska pracy i wymagań kwalifikacyjnych. Kolejnym krokiem będzie dotarcie do konkretnych kandydatów. Tutaj będziemy musieli wybrać odpowiednią metodę rekrutacji. Szersze omówienie poszczególnych metod rekrutacji nastąpi w kolejnych punktach mojej pracy, dlatego tutaj chciałabym przybliżyć nieco wcześniejsze etapy procesu rekrutacji.

¹ A. Pochtowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Ekonomiczne, Warszawa 2003, s.146

² A. Pochtowski, Zarządzanie..., op. cit., s.144

³ J. Szczupaczyński, Anatomia zarządzania organizacją, Szkoła menadżerów, Warszawa 1998, s.137

⁴ Jak poszukiwać i zjednywać najlepszych pracowników, pr. zbior. pod red. Kazimierza Sedlaka, 1995, s.14



Rysunek 1 Schemat działań rekrutacyjnych

Źródło: M. Suchar, Rekrutacja i selekcja personelu, C.H.BECK, Warszawa 2005, str. 15

1.2.1 Diagnoza potrzeb personalnych

Pierwszym z nich, jak już wspomniałam jest diagnoza potrzeb personalnych lub inaczej mówiąc, „określenie popytu na wewnętrznym rynku pracy danej organizacji”⁵ Należy zastanowić się tutaj czy rekrutacja jest w ogóle konieczna, a jeśli tak, to, jakie stanowisko należałoby obsadzić. Sprawa wydaje się być łatwiejsza, gdy chodzi o obsadzenie już istniejącego wakującego stanowiska. Więcej pracy będziemy mieć natomiast, jeśli chcemy stworzyć nowe stanowisko, bowiem wtedy będziemy musieć zaprojektować zakres obowiązków oraz stworzyć od podstaw profil kandydata na to stanowisko. „Trafna diagnoza potrzeb personalnych jest bardzo ważna z punktu widzenia ogólnego interesu firmy. Ale jest też bardzo ważna z praktycznych powodów. Źle zdiagnozowaną potrzebę trudno skutecznie zaspokoić.”⁶ Dlatego też tak ważny jest ten etap w procesie rekrutacji.

1.2.2 Opis stanowiska pracy

Gdy określimy już potrzeby personalne naszej firmy następnym krokiem będzie opis stanowiska pracy, na które poszukujemy kandydata. Pozwoli nam to lepiej rozpoznać, jaki rodzaj kwalifikacji powinni posiadać potencjalni kandydaci. Każdy opis stanowiska pracy powinien zawierać kilka podstawowych cech, do których należą:

- Nazwa stanowiska
- Zależność służbowa
- Ogólna charakterystyka wykonywanej pracy
- Zakres obowiązków
- Warunki pracy
- Wymagane kwalifikacje
- Relacja do innych stanowisk pracy

Są różne metody opisu stanowiska pracy, m.in. zaliczamy do nich:

- Kwestionariusz – jest pomocą praktyczną przy sporządzaniu opisu stanowisk, pomaga zadbać o to, by opis był kompletny i ustrukturuowany.
- Szkicowanie organigramu - usytuowanie stanowiska w schemacie organizacyjnym firmy, w sytuacji, kiedy informacji potrzebnych do sporządzenia opisu musimy zasięgać u różnych osób w firmie. Organigram to schemat struktury organizacyjnej.

⁵ A. Pochtowski, Zarządzanie..., op. cit., s.110

⁶ M Suchar, Rekrutacja i selekcja personelu ,C.H.BECK, Warszawa 2005, s.19

- Budowanie modelu procesu – ułatwia nam zrozumienie treści i zadań osoby na danym stanowisku

1.2.3 Wymogi kwalifikacyjne – charakterystyka profilu kandydata

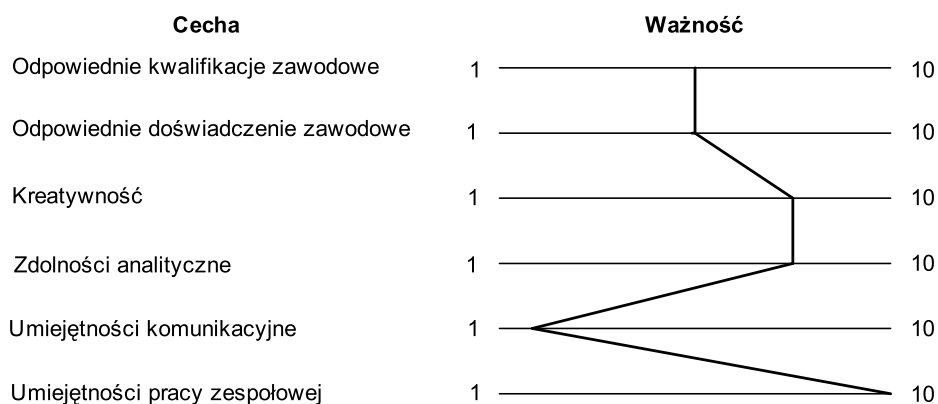
Na podstawie analizy stanowiska pracy można określić najważniejsze wymogi, jakie będziemy stawiać osobie przewidzianej do obsady danego stanowiska. Jeżeli wymogi te zestawimy razem, to otrzymamy sylwetkę pracownika, jaka odpowiada naszym wyobrażeniom. Sylwetkę tę można określić w różny sposób:

- Jako profil cech kandydata do pracy,
- Charakterystykę osobową,
- Profil osobowy stanowiska pracy,
- Psychogram.

Ważną sprawą jest to, iż po wykonaniu odpowiedniego profilu cech będziemy mogli precyzyjnie odpowiedzieć sobie na pytanie: „Jakiego pracownika potrzebujemy? Profil kandydata to nic innego jak lista cech, którymi powinien się odznaczać nasz idealny kandydat.

Do cech, jakie zawiera profil naszego idealnego kandydata zaliczamy:

- Wykształcenie,
- Wiedza i umiejętności fachowe,
- Doświadczenie zawodowe,
- Cechy psychologiczne,
- Umiejętności dodatkowe.



Rysunek 2 Przykładowy profil cech kandydata

Źródło: M. Suchar, Rekrutacja i selekcja personelu, C.H.BECK, Warszawa 2005, str. 25

Podsumowując charakterystyka profilu kandydata powinna zawierać umiejętności i cechy, których posiadanie jest konieczne do efektywnej pracy na danym stanowisku Ponadto profil kandydata może określać również te cechy, które są przydatne, ale nie są niezbędne. Profil obejmuje zarówno cechy psychiczne oraz uzdolnienia indywidualne, a także wymagania odnoszące się do wykształcenia, wiedzy i umiejętności oraz do doświadczeń zawodowych kandydata. Cechy, którymi chcemy, aby odznaczał się nasz kandydat muszą być precyzyjnie nazwane i możliwe do stwierdzenia.

1.3 Wybór strategii rekrutacyjnej – wewnętrzna lub zewnętrzna

W zależności od rodzaju stanowiska, na którym znajduje się wakat oraz sytuacji firmy, należy wybrać strategię, jaką będziemy prowadzić. Mamy do wyboru strategię wewnętrzną, która opiera się na zasobach wewnętrznych, dlatego bywa nazywana zamkniętą oraz zewnętrzną. Istnieje również rekrutacja dopuszczająca oba źródła zwana otwartą.

Postępowanie w procesie rekrutacji wewnętrznej i zewnętrznej jest podobne i obejmuje:

- Przygotowanie oferty pracy
- Wstępną analizę rynku pracy
- Skierowanie oferty pracy na dany rynek pracy
- Przyjmowanie zgłoszeń od osób zainteresowanych ofertą
- Opracowanie listy kandydatów do pracy

Rekrutację wewnętrzną prowadzimy wśród pracowników firmy. Możemy ją zastosować wówczas, gdy pozwalają na to posiadane zasoby ludzkie. W rekrutacji wewnętrznej korzystamy z dobrze znanego nam wewnętrznego rynku pracy. Podczas tej rekrutacji przydatne nam będą: teczki personalne, komputerowe bazy danych o pracownikach, arkusze z ocen okresowych, indywidualne ścieżki karier, opinie wewnętrzne.

Tabela 1 Zalety i wady rekrutacji wewnętrznej

ZALETY	WADY
<ul style="list-style-type: none"> • Zapewnia mniejsze ryzyko błędu niż rekrutacja zewnętrzna 	<ul style="list-style-type: none"> • Ryzyko stagnacji, skostnienia W firmie zaczynają królować utarte schematy (rutyna), odczuwa się brak nowych rozwiązań.
<ul style="list-style-type: none"> • Skraca do minimum czas adaptacji pracowniczej Kandydat z wewnątrz zna firmę, ludzi, procedury, panujące zwyczaje, a niekiedy również i zadania na danym stanowisku. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ryzyko wejścia człowieka na szczebel niekompetencji (zasada Petera)
<ul style="list-style-type: none"> • Umacnia integrację ludzi z firmą Pracownicy są gotowi związać swe losy na dłużej z firmą, która stwarza im możliwości awansu czy zdobycia nowych kwalifikacji. 	<ul style="list-style-type: none"> • „efekt domina” Obsadzenie wyższego stanowiska w firmie rodzi konieczność zwolnienia innego niższego, które także należy obsadzić, co wprawdzie ma tę zaletę, że umożliwia ludziom osiągnięcie upragnionego awansu, ale powoduje kłopoty i perturbacje natury organizacyjnej (Aleksyn, 2001, s. 167)
<ul style="list-style-type: none"> • Jest tania 	<ul style="list-style-type: none"> • Ryzyko konfliktów i napięć
<ul style="list-style-type: none"> • Podnosi poziom stabilności kadr Obniża płynność zatrudnienia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trudności z uzyskaniem autorytetu Jeżeli na szefa awansuje pracownik będący członkiem zespołu (kolegą), może mieć trudności w podporządkowaniu sobie ludzi, dlatego często stosuje się tzw. Awans ukośny, tj. awans na kierownika, ale w innym dziale.

Źródło: Z. Pawlak, Personalna funkcja firmy – procesy i procedury kadrowe, Poltex, Warszawa 2003, s.143

Rekrutacja zewnętrzna polega na werbowaniu kandydatów z rynku pracy, gdzie nie mamy gotowych informacji o kandydatach, tak jak to było w rekrutacji wewnętrznej, a ilość ich jest bardzo duża, dlatego problemem będzie dotarcie do nich i przedstawienie im naszej oferty pracy. Poza tym, oferta ta, musi być precyzyjniejsza niż oferta w rekrutacji wewnętrznej. W rekrutacji zewnętrznej rozróżniamy:

- Rekrutacje szeroką - poszukiwanie kandydatów na szeroko rozumianym rynku pracy, gdyż oferta ma dotrzeć do jak największej liczby osób. Tą rekrutację stosuje się zazwyczaj do poszukiwania kandydatów na niższe stanowiska pracy.
- Rekrutację wąską – oferta powinna dotrzeć przede wszystkim do tych, którymi jesteśmy zainteresowani, czyli do pewnego segmentu rynku pracy. Rekrutację tą stosuje się

w poszukiwaniu kandydatów do rzadkich zawodów, a także na stanowiska o dużej specjalizacji oraz na wyższe stanowiska kierownicze. Jest ona prowadzona poprzez ogłoszenia w fachowych czasopismach i kontakty z klubami i stowarzyszeniami zawodowymi.

Tabela 2 Zalety i wady rekrutacji zewnętrznej

ZALETY	WADY
<ul style="list-style-type: none"> • Możliwość pozyskania kwalifikacji, jakich brak w firmie Wraz z ludziami z zewnątrz pozyskuje się nową wiedzę, doświadczenia, pomysły, idee (nowi ludzie stanowią dla firmy „świeżą krew”) 	<ul style="list-style-type: none"> • Większe ryzyko popełnienia błędu w ocenie człowieka
<ul style="list-style-type: none"> • Uzyskanie zewnętrznego, bardziej obiektywnego punktu widzenia na różne sprawy 	<ul style="list-style-type: none"> • Preferowanie obcych grozi wywołaniem konfliktów
<ul style="list-style-type: none"> • Zwiększenie podatności firmy na zmiany 	<ul style="list-style-type: none"> • Możliwość wystąpienia zjawiska tzw. „komety kadrowej” Dość często za pozyskaną do firmy osobą, która objęła wyższe stanowisko, przychodzą jej znajomi, ponieważ nowy kierownik chce się otoczyć swoimi ludźmi (Listwa, 1993, s.49)
<ul style="list-style-type: none"> • Rozbijanie niezdrowych związków nieformalnych przez wprowadzenie ludzi spoza układów 	<ul style="list-style-type: none"> • Koszt szkolenia Nowy pracownik pozyskany z zewnątrz może nie posiadać pełnych kwalifikacji.
	<ul style="list-style-type: none"> • Konieczność przejścia nowego pracownika przez fazę adaptacji pracowniczej

Źródło: Z. Pawlak, Personalna funkcja firmy – procesy i procedury kadrowe, Poltex, Warszawa 2003, s.149

W normalnie funkcjonującej firmie, powinniśmy stosować zarówno rekrutację zewnętrzną jak i wewnętrzną, w zależności od rodzaju stanowiska, na jakie poszukujemy kandydata, a także możliwości personalnych naszej firmy. W podjęciu decyzji, który rodzaj rekrutacji powinniśmy wybrać pomocna może być tabelka wad i zalet obu metod, która przedstawiona jest poniżej.

Tabela 3 Porównanie wad i zalet rekrutacji wewnętrznej i zewnętrznej

	Rekrutacja wewnętrzna	Rekrutacja zewnętrzna
Zalety	1) niskie koszty	1) możliwość dotarcia do bardzo dobrych fachowców
	2) pozytywny wpływ na kulturę organizacyjną i atmosferę	2) możliwość skorzystania z doświadczenia kandydatów nabytego w innych firmach
	3) pozytywny wpływ motywacyjny na pracowników firmy	3) kandydaci są weryfikowani poprzez ewentualne sukcesy odniesione w innych firmach
	4) kandydaci są znani, byli poddani uprzednio weryfikacji i obserwacji — duża przewidywalność sukcesów	
Wady	1) ograniczona liczba ewentualnych kandydatów	1) koszty
	2) kandydaci nie wnoszą w pełni funkcje nowych doświadczeń poszerzających perspektywę i zwiększających kreatywność	2) czas trwania
		3) może wpływać demobilizująco na postawę kandydatów wewnętrznych, poprzez pozbawienie ich możliwości awansu
		4) kandydat z zewnątrz wymaga okresu adaptacji

Źródło: M. Suchar, Rekrutacja i selekcja personelu, C.H.BECK, Warszawa 2005, str. 41

1.4 Rodzaje metod rekrutacji zewnętrznej

Rekrutacja zewnętrzna to szansa na pozyskanie kandydata o nowym innowacyjnym spojrzeniu na naszą organizację. Prowadząc rekrutacje ludzi z zewnątrz możemy sięgnąć do różnych kategorii osób. Wybór konkretnej kategorii kandydatów będzie decydował o metodzie rekrutacji, jaką zastosujemy. Wyróżniamy bardzo wiele metod rekrutacji zewnętrznej.

1.4.1 Ogłoszenie prasowe

Ogłoszenia prasowe są jedną z najpopularniejszych metod docierania do potencjalnych kandydatów. Popularność ta może oznaczać, że jest to metoda skuteczna. Ogłoszenia umieszczane są zarówno w gazetach jak i czasopismach branżowych. Na ich wybór mają wpływ różne czynniki m.in. koszt, profil czytelników oraz nakład. Ze względu na cenę najpopularniejsze są ogłoszenia drobne, jednak zawierają one mało informacji i nie przyciągają uwagi czytelnika. Dlatego, aby ogłoszenie przyniosło zamierzony efekt musi wyróżniać się z pośród innych formą oraz miejscem jego zamieszczenia, najczęściej w specjalnych dodatkach poświęconych pracy lub w blokach tematycznych. Przykładem może być poniedziałkowy dodatek „Praca” Gazety Wyborczej. Zgromadzone są tam oferty, które podzielone są na anonsy lokalnego i ogólnopolskiego rynku pracy. Niestety nie wszystkie gazety posiadają oddzielone rubryki, dlatego aby nasze ogłoszenie zostało zauważone to musi być ono na tyle duże, aby wyróżniało się z pośród innych reklam np. pralek czy lodówek. Większość osób najczęściej pobieżnie przegląda ogłoszenia, dlatego musi ono zawierać jakieś słowo lub obraz, który przykuje ich uwagę. Jeśli się tak stanie to dana osoba przeczyta również resztę ogłoszenia, aby dowiedzieć się czy zawiera coś interesującego. Dlatego tak ważna jest szata graficzna zamieszczanych ogłoszeń. W wielu gazetach możemy zauważyć rubrykę zatytułowaną „Dam pracę”, gdzie zamieszczane są ogłoszenia drobne. Mają one mniejszy prestiż, ale bywają skuteczne. Bardzo ważnym czynnikiem podczas wyboru magazynu branżowego ma profil czytelnika. Koszty tego ogłoszenia są różne, ale możemy mieć poniekąd gwarancje, iż ogłoszenie zostanie przeczytane przez osobę z konkretnej branży, która nas interesuje, bowiem ogłoszenia te kierowane są do osób wykonujących konkretny zawód, lub działających w konkretnej branży.

W praktyce stosuje się dwa rodzaje ogłoszeń. Są to ogłoszenia jawne oraz niejawne. Ogłoszenia jawne zawierają nazwę lub logo firmy. Budzą one większe zaufanie i zazwyczaj cieszą się większym zainteresowaniem kandydatów. Ogłoszenia niejawne stosowane są

w celu ukrycia przed kandydatami nazwy firmy. Może to być spowodowane tym, iż firma ukrywa fakt poszukiwania ludzi do pracy przed własnymi pracownikami, albo nie cieszy się zbyt dobrą reputacją. Ogłoszenia tego rodzaju nie są najlepiej spostrzegane przez kandydatów.

Jeśli chcemy rozważyć wady i zalety tego rodzaju metod rekrutacji, niewątpliwie do zalet zaliczamy możliwość dotarcia do szerokiego grona potencjalnych kandydatów, jak również mamy możliwość nakierowania na konkretne rynki. Wadą jest natomiast niejednokrotnie wysoki koszt, zwłaszcza gazet o zasięgu ogólnokrajowym, a także brak gwarancji, iż kandydat zareaguje na nasze ogłoszenie w taki sposób, jakiego oczekujemy.

Tabela 4 Układ typowego ogłoszenia

1.	Nazwa firmy
2.	Opis firmy
3.	Nazwa stanowiska
4.	Opis stanowiska
5.	Wymagania wobec kandydatów
6.	Warunki zatrudnienia
7.	Informacja o trybie aplikowania
8.	Informacje dodatkowe

Źródło: M Suchar, Rekrutacja i selekcja personelu, C.H.BECK, Warszawa 2005, str. 56

1.4.2 Reklamy radiowe i telewizyjne

Radio i telewizja są rzadko wykorzystywane w procedurach rekrutacyjnych. Jeżeli już to właściwie tylko stacje lokalne świadczą usługi dla miejscowej społeczności. Reklamy telewizyjne i radiowe są bardzo drogie, bowiem czas antenowy jest bardzo wysoki. Uszny komunikat nie zawiera pełnej oferty pracy. Dostarcza on jedynie pobieżnych informacji i odsyła do innych źródeł podając np. numer telefonu. Dodatkową możliwością, którą proponuje nam telewizja jest telegazeta. Istnieje możliwość publikacji tam pełnych ogłoszeń, jednak skuteczność tej metody nie jest zbyt duża z powodu małej liczby osób z niej korzystających.

Mimo, iż ten rodzaj rekrutacji jest bardzo drogi, to warto z niego skorzystać wówczas, gdy chcemy dotrzeć do większej liczby kandydatów, lub do szczególnie niedostępnej grupy. Dodatkowym atutem jest to, iż telewizja i radio posiadają zazwyczaj bardzo dokładne dane

pochodzące z badań rynkowych – wiedzą, kto i kiedy ich słucha lub ogląda, co może być bardzo pomocne w podjęciu decyzji ustalenia najlepszej pory emisji ogłoszenia.

1.4.3 Internet

W dzisiejszych czasach w bardzo szybkim tempie przybywa liczba użytkowników Internetu, dlatego odgrywa on coraz większą rolę w procesie rekrutacji. Możemy, więc nazwać Internet rozwijającym się narzędziem rekrutacji. Rekrutacja za pomocą Internetu jest bardzo tania, ma ogólnoswiatowy zasięg, a przy tym jest bardzo szybka. Ogłoszenia można kierować do odpowiedniego serwera pracy i nieomal natychmiast są one dostępne na całym świecie. Poza tym, gdy zaistnieje taka potrzeba możemy w szybki sposób uaktualnić swoje ogłoszenie. Również i osoba przeglądająca ogłoszenia w szybki i łatwy sposób może na nie odpowiedzieć, a otrzymane odpowiedzi można równie łatwo przeglądać i sortować według różnych kryteriów.

Internet oprócz możliwości publikacji ofert pracy, stwarza również dostęp do baz danych z adresami poczty elektronicznej potencjalnych kandydatów. Serwery elektroniczne posiadają tysiące adresów osób, które poszukują pracy.

Wadą tej metody jest bardzo duża liczba ofert przysyłanych przez kandydatów. Zaletą jak już wspomniałam jest szybkość i niski koszt. Wykorzystanie Internetu w procesie rekrutacji jest jednak relatywnie małe mimo ogromnych możliwości, jakie stwarza.

1.4.4 Ulotki

Z tego rodzaju metody rekrutacji korzysta się w kampaniach rekrutacyjnych skierowanych do określonej grupy osób. Ulotki te zawierają informacje o poszukiwaniu pracownika. Profile osobowe interesującego nas kandydata umożliwią nam zdefiniowanie grupy docelowej, natomiast badania rynku pozwolą na zlokalizowanie potencjalnych kandydatów. Musimy też zastanowić się, w jaki sposób dotrzeć do docelowej grupy osób. Często zdarza się tak, że potrzebujemy osoby o specjalistycznym zasobie wiadomości. Zazwyczaj taką wiedzę posiadają członkowie jakiegoś profesjonalnego zrzeszenia. Możemy, więc zdobyć listę adresową członków interesującego nas zrzeszenia, gdyż większość organizacji udostępnia taką listę za odpowiednią opłatą.

Ulotki mogą przybierać formy podobne do ogłoszeń prasowych. Powinny być one przygotowane starannie i profesjonalnie. Dzięki programom komputerowym produkcja atrakcyjnych ulotek stała się bardzo prosta. Do ulotek można dołączyć odpowiednio sformułowany list. Koszty ulotek wcale nie muszą być wysokie. Można wysyłać je jako listy,

lub rozdawać je zainteresowanym osobom. Można je także przysyłać do organizacji lub miejsc, w których znajdują się potencjalni kandydaci. Pracodawca może również poprosić swoich pracowników o rozprowadzenie owych ulotek. Ulotki mogą stać się również skuteczną metodą dotarcia do osób, które z różnych powodów nie mają kontaktu z ogłoszeniami. Można rozprowadzać je w bibliotekach, na poczcie, poczekalniach lekarskich. Taka metoda może być skuteczna przy poszukiwaniu osób, które nie pracują z powodu np. opieki nad bliskimi.

Niektóre organizacje, zwłaszcza duże, produkują firmowe biuletyny z informacją o możliwości zatrudnienia. Mają one podobne zastosowanie jak ulotki. Osoby obecnie pracujące w danych firmach pokazują je członkom rodzin i przyjaciołom, którzy być może poszukują pracy. Biuletyny wewnętrzne mogą służyć również do promocji organizacji i stanowisk pracowniczych także na zewnątrz firmy. Można rozprowadzać je przez specjalne grupy działające w społeczności lub wysyłając je do innych pracodawców działających na tym samym rynku lokalnym. Należy jednak zaznaczyć, które stanowiska chcemy zachować dla kandydatów naszej firmy, ponieważ pozwoli nam to ograniczyć przysyłanie zbędnych podań.

PRACOWNIKÓW BIUROWYCH Zatrudni Firma xxx Praca w wtorki, środy, czwartki 10.00 -14.00	
Obowiązki: Prowadzenie dokumentacji Pisanie dokumentów na komputerze Obowiązki pracownika recepcji	Wymagane umiejętności: Obsługa edytora tekstów Prowadzenie rozmów telefonicznych Obsługa faksu i ksera
Jeśli interesuje Cię ta praca, przyjdź do XXX, 563 lipska lub zadzwoń 999999999	

Rysunek 3 Przykładowa ulotka z ofertą pracy

Źródło: Opracowanie własne

1.4.5 Własny bank danych

Własne banki danych stanowią duże ułatwienie podczas prowadzenia rekrutacji nowych pracowników. Wielu ludzi rozsyła swoje CV do różnych pracodawców. Niektórzy się ich pozbywają, jednak są również tacy, którzy je gromadzą, przez co powstają mini bazy danych o potencjalnych kandydatach. Bazy takie są tworzone jakby na zapas, i gdy występuje wakat umożliwiają szybkie znalezienie kandydata. Wadą jednak jest czasochłonność, jak również fakt, iż określony pracownik przez dany okres czasu mógł już znaleźć satysfakcjonujące go stanowisko. „Tworzenie baz danych o kandydatach musi uwzględniać *Ustawę z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych*. Zgodnie z jej przepisami tworzenie baz danych jest dozwolone tylko wtedy, gdy osoba, której dane dotyczą, wyrazi na to pisemna zgodę.”⁷

1.4.6 Targi pracy

Targi pracy są to imprezy masowe, które mogą być organizowane w dużych miastach dla absolwentów szkół, jak również na rynku lokalnym przez firmy świadczące usługi doradztwa personalnego. Rozróżniamy także targi organizowane przez pracodawców, którzy poszukują dużej ilości osób na różne stanowiska. Aby przeprowadzić targi pracy należy stworzyć warunki umożliwiające kontakt między zainteresowanymi stronami. Można to zrobić ustawiając na dość dużej powierzchni stoiska z przedstawicielami poszczególnych firm, które powinny posiadać materiały promujące daną firmę, możliwości zatrudnienia i rozwoju kariery. Przedstawiciele firm mają za zadanie udzielać szczegółowych informacji potencjalnym kandydatom, a także umożliwić im składanie wstępnych podań o pracę.

Odmianą targów pracy są tzw. dni otwarte. Stosuje się je zazwyczaj wtedy, gdy przedsiębiorstwo ma duże potrzeby kadrowe. Za pomocą środków masowego przekazu informuje się o dniach otwartych firmy i zaprasza wszystkich zainteresowanych do przybycia. W trakcie takich dni można zwiedzić udostępnioną część firmy, jak także zapoznać się z jej osiągnięciami oraz z jej produktami. Targi pracy umożliwiają przekazywanie informacji, udzielają odpowiedzi na pytania oraz dokonują wstępnej oceny potencjalnych kandydatów. Choć metoda ta wydaje się być czasochłonna, to jednak jest ona tania i umożliwia spotkanie zainteresowanych, potencjalnych kandydatów. „Dni otwarte są okazją nie tylko do

⁷ Z. Pawlak, *Personalna funkcja firmy – procesy i procedury kadrowe*, Poltext, Warszawa 2003, s.146

pozyskiwania kandydatów do pracy, ale również kształtowania pozytywnego wizerunku firmy w określonym środowisku, a nawet promocji jej wyrobów.”⁸

1.4.7 Biuro pośrednictwa pracy

Rola biur pracy w dzisiejszych czasach znacznie się poszerzyła. Nie informują już one, tylko młodych ludzi o stanowiskach, ale zajmują się również doradztwem dla ludzi z wszystkich grup wiekowych w zakresie szkoleń zawodowych, możliwościach przekwalifikowania się, a także kształcenia zawodowego. Biura doradztwa zawodowego mogą udzielić porad i wskazówek osobom kończącym szkoły i poszukującym pracy, jak również mogą skojarzyć ze sobą potencjalnych pracowników i pracodawców.

Również i urzędy pracy rozszerzyły swoją ofertę, ponieważ jak wiadomo ważnym segmentem rynku pracy z punktu widzenia podaży siły roboczej są właśnie bezrobotni. Państwo stara się udzielać pomocy osobom bezrobotnym. Jest mnóstwo ludzi, którzy pozostają przez długi okres czasu bez pracy, dlatego państwo wprowadziło różnorodne programy rządowe pomagające powrócić tym osobom do pracy. Urzędy pracy próbują dopasować wolne miejsca pracy oferowane przez pracodawców do kwalifikacji bezrobotnych. Obecnie urząd rozszerzył zakres swoich usług również o wstępną selekcję i poszukiwanie poprzedzające wywiad.

Biura pośrednictwa pracy oferują „pełne usługi obejmujące rekrutację odpowiednio wykwalifikowanych kandydatów, selekcję, ustalenie profilu i ocenę umiejętności oraz selekcję pracowników na stanowiska tymczasowe, zastępcze lub stałe.”⁹ Niektóre agencje pomagają również podczas przyjmowania do pracy i adaptacji nowego pracownika. Oferują także pomoc w szkoleniu pracowników zarówno starych jak i nowo przyjętych. Opłaty pobierane przez biura pośrednictwa pracy są bardzo różne. Czasem uzależnione są one od wynagrodzenia na danym stanowisku, a czasem są to stałe raty. Biura te jednak zapewniają pełną i profesjonalną obsługę oraz zapewniają anonimowość firmom, które tego sobie życzą.

1.4.8 Prognozy i praktyki szkoleniowe

Szkolenia i praktyki zawodowe są organizowane przez urzędy pracy, aby pomóc ludziom bezrobotnym. Dzięki temu mogą oni zdobyć praktyczne doświadczenie, wsparte o teoretyczne szkolenia. Dzięki temu osoby bezrobotne zwiększają swoje szanse na zatrudnienie, a my jako pracodawcy możemy zdobyć utalentowanych pracowników. Podczas

⁸ Z. Pawlak, *Personalna...*, op. cit., s.148

⁹ Margared Del, *Skuteczna...*, op. cit., s.76

praktyki pracodawca może sprawdzić kandydata, obserwując bezpośrednio jego zachowanie na obsadzonym stanowisku, jego umiejętności, a także umiejętność pracy na danym stanowisku i w danym zespole. Warto także zauważyć, iż tą drogą adaptuje się przyszłego pracownika do organizacji jeszcze przed podjęciem przez niego pracy.

1.4.9 Kandydaci z ulicy

Niejednokrotnie zdarza się sytuacja, iż, w firmie pojawia się niespodziewanie interesująca osoba, poszukująca pracy. Ten sposób rekrutacji jest oparty na przypadku, jednak może zaowocować trafnym wyborem. Dlatego czasem warto poświęcić chwilę nieoczekiwanemu gościowi, gdyż może okazać się on, właśnie tą osobą, jakiej poszukujemy. Poza tym warto dodać, iż nic nas to nie kosztuje, oprócz chwili czasu, który jej poświęcimy.

1.4.10 Rekomendacja

Rekomendacje są popularnym sposobem prowadzenia rekrutacji. Rekomendacje udzielane są przez pracowników, dostawców, kooperantów itp. Niestety tą drogą do firmy trafiają głównie członkowie rodzin pracowniczych oraz znajomi, dlatego należy uważać, aby nie stało się to regułą i najlepiej stosować rekomendacje jako metodę uzupełniającą. Jeśli będziemy stosować ją z umiarem, to może się okazać niewątpliwie skutecznym sposobem pozyskiwania dobrych kandydatów. Przy prawidłowo funkcjonującym systemie rekomendacji pod uwagę są brane kwalifikacje i kompetencje, a nie znajomość z osobą rekomendującą. W początkowym okresie zatrudnienia nowego pracownika rekomendator powinien być dla niego opiekunem. Zaletą tej metody jest to, iż zazwyczaj kandydat pozyskany w ten sposób jest dobrze zorientowany w tym, czego spodziewać się może po nowym pracodawcy.

1.4.11 Firmy konsultingowe

Firmy konsultingowe, zwane inaczej agencjami doradztwa personalnego, oferują usługi podobne do tych, które świadczą biura pośrednictwa pracy. Są jednak dwie podstawowe różnice. Po pierwsze, firmy te zazwyczaj zajmują się wyższymi stanowiskami takimi jak: dyrektorzy czy specjaliści. Po drugie, konsultanci występujący w imieniu agencji zajmują się również aktywnym poszukiwaniem kandydatów. Konsultanci posiadają fachową wiedzę i sami wykonują całą pracę pozwalając w ten sposób na zachowanie anonimowości przez organizację, jeśli sobie tego życzy. Mogą oni także przeprowadzić różnego rodzaju testy, z czym organizacja mogłaby mieć kłopoty. Konsultanci „dysponują siatką kontaktów, które pozwalają im dyskretnie zbadać przeszłość pracowników, ich reputacje oraz bieżące

obowiązki.”¹⁰ Nieformalnie specjaliści poszukujący kandydatów na wyższe stanowiska nazywani są „łowcami głów.”

Pierwszym krokiem agencji doboru kadr jest spotkanie z pracodawcą, gdyż jak możemy przeczytać w pracy zbiorowej pod redakcją Kazimierza Sedlaka „Dobrze jest korzystać z usług agencji, które zobowiązując się znaleźć kandydata do pracy w naszej firmie, starają się poznać jej specyfikę. Zdefiniowanie potrzeb pracodawcy powinno być poprzedzone bezpośrednim kontaktem konsultanta agencji z firmą. Dzięki temu pomaga się pracodawcy sformułować ofertę i sprecyzować, kogo rzeczywiście potrzebuje.”¹¹ Podczas tego spotkania analizowane jest stanowisko pracy, na które poszukiwany jest kandydat, wymogi względem pracownika, a następnie przygotowywany jest profil osoby, która najlepiej pasowałaby na dane stanowisko. Podczas spotkania ustala się również, w jakich miejscach można znaleźć potencjalnego kandydata oraz strategię poszukiwań.

Gdy firma zdobędzie już wstępne dane o kandydatach, sprawdza ich zbieżność z wymogami stanowiska pracy, a następnie ustala termin spotkania z kandydatem. Podczas spotkania konsultant rozmawia z potencjalnym pracownikiem na temat stanowiska. Czasami przeprowadzane są dodatkowe testy. Następnie przekazywana jest organizacji tzw. długa lista kandydatów. Osoby z danej listy zapraszane są na rozmowy z potencjalnym szefem, co daje możliwość na dalsze poznanie kandydata. Dzięki temu etapowi ogranicza się liczbę kandydatów do zaledwie kilku.

Z usług firm konsultingowych korzysta się coraz częściej. Mimo, iż usługi tych firm są drogie, to warto z nich korzystać, gdyż obsadzając stanowiska nieodpowiednimi osobami możemy stracić o wiele więcej.

Gdy decydujemy się na skorzystanie z usług firmy konsultingowej musimy dokonać wyboru jednej z nich. Najlepszym, a na pewno najczęściej stosowanym sposobem jest skorzystanie z rekomendacji firm, które już korzystały z ich usług. Adresy firm konsultingowych możemy znaleźć w specjalnych publikacjach, w których znajdują się też pomocne informacje, ułatwiające nam wybór jednej z nich. Niektóre firmy przed podjęciem decyzji zapraszają przedstawicieli kilku agencji, aby zaprezentowały świadczone przez nie usługi. Warto zapamiętać, iż „Agencje doradztwa pomogą ci wybrać takiego pracownika, którego możliwości i cele będą zharmonizowane z celami i polityką twojej firmy. Ma to być harmonia zapewniająca długi związek pracownika z firmą.”¹²

¹⁰ Margaret Del, Skuteczna..., op. cit., s.77

¹¹ Praca zbiorowa pod redakcją K. Sedlaka, Jak..., op. cit., s.112

¹² Praca zbiorowa pod redakcją K. Sedlaka, Jak..., op. cit., s.103

Tabela 5 Porównanie zalet i wad korzystania z zewnętrznej firmy rekrutacyjnej

ZALETY	WADY
Profesjonalizm, bez konieczności zatrudniania w firmie drogich specjalistów.	Wysokie koszty.
Kadra menedżerska może skoncentrować się na swych zasadniczych obowiązkach.	Konieczność wprowadzenia zewnętrznego konsultanta w specyfikę firmy
Możliwość skorzystania ze znajomości branży, specjalności zawodowych i osobistych kontaktów konsultantów.	Konieczność zapoznania go z informacjami poufnymi (np. dotyczącymi wynagrodzeń).
Bezpieczniejsze dla obu stron i zreczeniejsze warunki negocjacji z poważnymi kandydatami aktualnie zatrudnionymi, zwłaszcza w konkurencji (np. banki).	Zatrudnieni kandydaci pozostają znani konsultantom, którzy mogą chcieć ich ponownie rekrutować.
Wygoda, gdy poszukuje się kandydata na stanowisko aktualnie obsadzone.	Konsultanci poznają pracowników firmy, którym mogą w przyszłości składać oferty.

Źródło: M. Suchar, Rekrutacja i selekcja personelu, C.H. BECK, Warszawa 2005, s.50

1.5 Rodzaje metod rekrutacji wewnętrznej

Wiele firm preferuje wewnętrzny rynek pracy. Rekrutacja wewnętrzna jest łatwiejsza i mniej kosztowna od rekrutacji zewnętrznej. Oferty pracy kierowane są do zatrudnionych już pracowników, którzy znają organizację, jej kulturę i problemy. Pracownicy ci, są już osobami sprawdzonymi, znane są ich siły i słabości, a dział personalny dysponuje wynikami okresowych ocen. Możemy z większym prawdopodobieństwem przewidzieć ich wyniki na nowym stanowisku pracy. Rekrutacja pracownika z wewnątrz może być doskonałym bodźcem motywacji i wyróżnienia. Oczywiście rekrutacja ta, ma swoje wady, ale ma je również rekrutacja zewnętrzna. Podczas akcji rekrutacyjnej, skierowanej na wewnętrzny rynek pracy, działy personalne informują o wakatach i starają się zainteresować pracowników awansem lub przesunięciem.

Dlatego też, jeśli dostrzegamy wśród swoich pracowników potencjał do wykonywania obowiązków na wakującym stanowisku, to być może rekrutacja wewnętrzna będzie najlepszym sposobem na jego obsadę. Z całą pewnością zaoszczędzimy czas i pieniądze oraz pozyskamy osobę znającą firmę. Ponadto stosując rekrutację wewnętrzną możemy wzbudzić pozytywne reakcje u pracowników, którzy ten rodzaj rekrutacji spostrzegają, jako możliwości oferowane przez firmę pracownikom.

W praktyce wyróżniamy kilka metod rekrutacji wewnętrznej.

1.5.1 Wytypowanie kandydata

W przypadku rekrutacji wewnętrznej najbardziej odpowiednią metodą jest nawiązanie kontaktu z kierownikami liniowymi i z kierownikami ds. personelu niższych szczebli organizacji. Najczęściej dyrektor personalny rozsyła do komórek organizacyjnych listy informujące o wakacie. Odpowiedzialni pracownicy przejmują inicjatywę, współpracując z dyrektorami i kierownikami liniowymi. Znają oni swoich pracowników i dysponują najczęściej potrzebnymi informacjami. Odpowiedzialni za akcję rekrutacyjną pracownicy kontaktują się z ewentualnymi kandydatami i przeprowadzają z nimi rozmowy.

1.5.2 Konkurs wewnętrzny

Konkurs wewnętrzny zazwyczaj odbywa się według ściśle określonych reguł. Należy powołać komisje tegoż konkursu, a następnie wskazać osoby, które będą mogły brać w nim udział. Chodzi tutaj np. o konkretne zawody, stanowiska, wykształcenie, piony itp. Następnie należy przedstawić ofertę udziału w konkursie potencjalnym kandydatom oraz dokonać ich oceny i wyłonić zwycięzcę. Należy pamiętać, iż nie wolno zmieniać reguł konkursu w trakcie jego trwania, a także, że zwycięzcy konkursu należy przyznać stanowisko będące przedmiotem konkursu. Nie należy w żaden sposób „karać” osób, które brały udział w konkursie. Można objąć tajemnicą osoby, które zdecydowały się wziąć udział w konkursie, oraz szczegóły jego przebiegu. W trakcie takiego konkursu zgłasza się wiele osób, które warto w przyszłości wziąć pod uwagę, gdy będą podejmowane decyzje kadrowe. W ramach docenienia pracowników biorących udział w konkursie można im złożyć pisemne podziękowanie i wyrazy uznania, co może stać się zachętą i mobilizacją do dalszej pracy. Konkurs wewnętrzny sprawia również, iż niektórzy pracownicy bardziej przywiązują się do firmy, co spowodowane jest tym, że zaczynają oni dostrzegać szanse na awans i rozwój zawodowy.

1.5.3 Awans wewnętrzny

Niemal każdy awans budzi w przedsiębiorstwie wiele emocji, związany jest on, bowiem z oceną umiejętności i kwalifikacji pracowników. Dlatego też, ważne jest, aby ustalić jednoznaczne kryteria awansu. Należy również poinformować o poszukiwaniu kandydatów w całej firmie. Wewnętrzne ogłoszenia pozwolą każdemu zainteresowanemu na zapoznanie się z nimi i być może na zgłoszenie ewentualnej kandydatury. Awans wewnętrzny, jak każda metoda, ma zarówno wady jak i zalety. Na pewno mamy mniejszą ilość osób do wyboru i nie będzie to tzw. „świeża krew”. Istnieje również możliwość zakłócenia stosunków

międzyludzkich panujących w organizacji, z powodu awansu jednej z osób. Z drugiej strony awans wewnętrzny może stać się motywacją własnych pracowników, którzy będą mieć świadomość możliwości awansowania. Niewątpliwą zaletą jest również niski koszt owej rekrutacji oraz fakt, iż kandydat z wewnątrz firmy zna jej specyfikę i nie będzie się musiał do niej długo adaptować.

Należy również pamiętać, że nie dla każdej osoby awans będzie oznaczał wyższe stanowisko w hierarchii pionowej. Jest wiele osób, które wolą, aby ich stanowisko w ramach awansu uległo rozszerzeniu obowiązków, aby mieli więcej swobody w podejmowaniu decyzji, gdyż objęcie stanowiska kierowniczego byłoby dla nich zbyt stresujące.

1.6 Podsumowanie

Rekrutacja pracowników to proces, który prowadzi do wyselekcjonowania kandydatów, jakich poszukujemy. Kandydatów, którzy najlepiej będą odpowiadać potrzebom danego stanowiska posiadając określone kompetencje, doświadczenie, predyspozycje osobowościowe, a także zakres wiedzy związany z wykonywaniem konkretnych zadań. Dobrze przeprowadzony proces rekrutacyjny zakończony wybraniem tego odpowiedniego człowieka jest bardzo istotny, gdyż dobrzy współpracownicy to przecież podstawa sukcesu każdego przedsiębiorstwa i każdej organizacji. Aby fachowo działać w procesie rekrutacji, powinniśmy jasno określić, na jakie stanowisko szukamy osoby, (co nowy pracownik miałby robić, jakie zadania na niego czekają). Drugim krokiem jest precyzyjne określenie profilu kandydata. Wymogi stanowiska powinny być opisane rzeczowo i realnie. Następnie należy zorientować się, czy poszukiwaną osobę możemy znaleźć wewnątrz organizacji. Jeżeli nie jest to możliwe to musimy sięgnąć do źródeł zewnętrznych. Wybór odpowiedniej dla nas metody rekrutacyjnej oraz właściwe jej zastosowanie pozwoli nam dokonać trafnej decyzji personalnej i dostarczy naszej organizacji kolejnego kompetentnego pracownika, bowiem nie chodzi o to, aby znaleźć kogoś, kto zapełni wakat, ale o wybór osoby spełniającej wymagania stawiane przez firmę. Dlatego też powinniśmy zadbać, aby przeprowadzona przez nas rekrutacja przebiegła bez zastrzeżeń, a dokonany przez nas wybór okazał się trafny.

2 METODY SELEKCJI PRACOWNIKÓW

2.1 Pojęcie selekcji

Mówiąc o rekrutacji nie możemy zapomnieć o selekcji, która jest ściśle z nią powiązana. Gdy podczas rekrutacji poszukujemy odpowiednich kandydatów, tak podczas selekcji zbieramy o kandydacie informacje i dokonujemy wyboru najlepszego z nich. Według A. Pocztońskiego dobór, czy też inaczej mówiąc selekcja pracowników „jest kluczowym elementem w procesie pozyskiwania pracowników i oznacza możliwie najlepsze dostosowanie profilu kompetencyjnego kandydata do wymaganego profilu kompetencyjnego na danym stanowisku pracy.”¹³ Inaczej ujmując proces selekcji Z. Gomółka, który mówi, iż selekcja to „proces polegający na zestawieniu i porównaniu kandydatów na pracownika na podstawie określonych kryteriów, zgodnych z wymogami stawianymi przez wakuujące stanowisko pracy, prowadzący do wyboru najbardziej odpowiedniego kandydata.”¹⁴

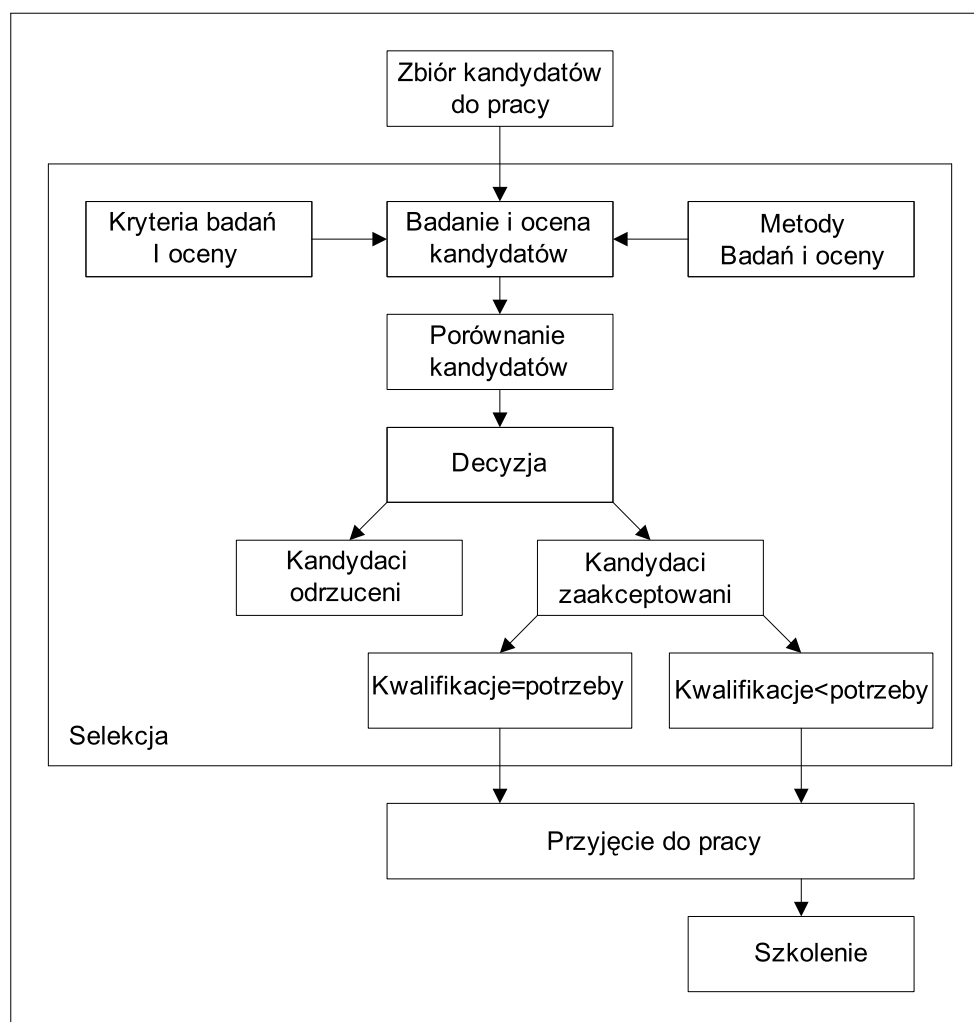
2.2 Omówienie procesu selekcji

Jak już wspomniałam, proces selekcji jest ściśle związany z procesem rekrutacji. Z chwilą przygotowania listy kandydatów do pracy kończymy, bowiem proces rekrutacji a zaczynamy drugi etap zwany selekcją. Głównym celem procesu oceny przydatności kandydatów do pracy jest wybór najlepszych z pośród nich tzw. selekcja pozytywna, lub odrzucenie najgorszych, wtedy to mamy do czynienia z selekcją negatywną. Jeśli mamy do czynienia z dużą ilością osób możemy przeprowadzić kilkakrotną selekcję, gdzie w kolejnych turach najslabsi kandydaci będą eliminowani. Często selekcje dzieli się na dwa etapy. Pierwszy z nich to selekcja wstępna, której celem jest zbudowanie krótkiej listy kandydatów. Drugim zaś selekcja właściwa, gdzie z danej listy wyłaniany jest najlepszy kandydat. Niejednokrotnie bywa, iż selekcja staje się procesem długotrwałym i skomplikowanym. Punktem wyjścia w procesie selekcji jest pomyślnie zakończony proces rekrutacji. Wybór najlepszego kandydata odbywa się poprzez szereg czynności. Najpierw należy ocenić kandydata na podstawie kryteriów przez nas przyjętych oraz za pomocą wybranych metod. Następnie należy porównać wyniki przeprowadzonej przez nas

¹³ A. Pocztoński „Zarządzanie...”, op. cit., s.150

¹⁴ Zarządzanie..., op. cit., pod redakcją Z. Gomółki, s.60

oceny. Punktem końcowym naszego procesu będzie podjęcie decyzji. W ten sposób dokonamy wyboru najlepszego z pośród wszystkich kandydatów.



Rysunek 4 Schemat procesu selekcji

Źródło: Z. Pawlak, Personalna funkcja firmy – procesy i procedury, kadrowe, Poltex, Warszawa, 20003, s.151

2.3 Kryteria selekcyjne

Kryteria selekcyjne pozwolą nam na dokonanie oceny kandydatów. Należy jednak wcześniej określić kryteria tej oceny. Kryteria selekcji, to cechy kandydatów, dzięki którym dowiemy się, czy dany kandydat jest odpowiedni oraz w jakim stopniu odpowiada wymaganiom danego stanowiska. Kryteria te pochodzą z profilu idealnego kandydata. Ich

dobór wynika również ze strategii selekcyjnej, jaką przyjmujemy, chodzi tutaj o to czy będzie to strategia pozytywna czy negatywna.

Rozróżniamy następujące kryteria oceny i badania kandydatów:

- Kryteria sformalizowane a kryteria niesformalizowane

Kryteria sformalizowane są to cechy posiadane przez kandydata, które może potwierdzić stosownymi dokumentami. Zaliczyć do nich możemy np. wiek, wykształcenie, znajomość języka obcego, doświadczenie zawodowe czy też stan zdrowia. Natomiast kryteria niesformalizowane to cechy, których kandydat nie może potwierdzić żadnymi dokumentami. Należą do nich m.in. poziom intelektualny, cechy osobowościowe, czy też niektóre umiejętności i predyspozycje. Zazwyczaj kryteria sformalizowane wykorzystuje się podczas selekcji wstępnej, natomiast kryteria niesformalizowane w selekcji właściwej.

- Kryteria mierzalne a kryteria niemierzalne

Kryteria mierzalne, czyli ilościowe są to cechy kandydatów, które da się mierzyć, stopniować i dzięki temu budować ranking kandydatów. Do takich kryteriów należą poziom wykształcenia, staż pracy w latach itp. Z kolei kryteria niemierzalne, czyli jakościowe to cechy niepoddające się obiektywnemu stopniowaniu jak na przykład kierunek wykształcenia. Duże problemy może sprawić też zmierzenie poziomu niektórych cech osobowości. Do takich cech możemy zaliczyć np. optymizm, egoizm, uległość.

- Kryteria pozytywne a kryteria negatywne

Przez kryteria pozytywne rozumie się cechy, których posiadanie jest oczekiwane przez kandydata: doświadczenie, znajomość języków obcych. Z kolei kryteria negatywne to cechy, które wykluczają kandydata jako osobę na dane stanowisko pracy.

- Kryteria podstawowe a kryteria uboczne

W procesie selekcji stosujemy zazwyczaj kilka kryteriów oceny kandydatów. Jedne kryteria są mniej, zaś drugie bardziej ważne, dlatego należy podzielić kryteria na kategorie ważności i przypisać im odpowiednie wagi, co ułatwi ustalenie wyniku końcowego oceny.

- Kryteria obiektywne a kryteria subiektywne

Niektóre cechy kandydatów są oceniane tak samo, niezależnie od tego, kto je ocenia np. staż pracy, wykształcenie itp. Wtedy to mamy do czynienia z kryteriami

obiektywnymi. Są jednak cechy, których ocena różni się w zależności od oceniającego (w zależności od gustów, preferencji oceniającego) np. prezencja kandydata. Takie kryterium nazywamy subiektywnym. Należy, więc dążyć do tego, aby jak największa liczba kryteriów była obiektywna.

- Kryteria ogólne a kryteria specyficzne

Istnieją takie cechy kandydatów, które stosujemy powszechnie, nie zależnie od stanowiska, na jakie poszukiwany jest kandydat. Do takich cech możemy zaliczyć np. wykształcenie czy też doświadczenie zawodowe. Są jednak stanowiska, które mają być obsadzone przez kandydatów, którzy spełniają specjalne wymagania. Wymagania te zazwyczaj są nieistotne w większości procedur selekcyjnych.

- Kryteria legalne a kryteria nielegalne

„W związku z dostosowaniem polskiego ustawodawstwa do regulacji prawa Unii Europejskiej, od 1 stycznia 2004 r. wyróżniono kryteria dyskryminacyjne. Oznacza to, że pracodawcy nie wolno w porównywalnej sytuacji traktować danego pracownika/kandydata do pracy mniej korzystnie, z uwagi na następujące kryteria:

- Płeć
- Wiek
- Niepełnosprawność
- Religia
- Wyznanie
- Rasa
- Pochodzenie etniczne,
- Narodowość
- Orientacja seksualna
- Przekonania polityczne
- Przynależność związkowa
- Zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony
- Zatrudnienie w pełnym lub niepełnym wymiarze czasu pracy”¹⁵

Zakaz stosowania tych cech jako kryteriów selekcji i w ogóle kryteriów oceny we wszelkich decyzjach personalnych, jest jedną z głównych zasad prawa pracy w Polsce, bowiem stosowanie tych cech uznawane jest za dyskryminację w stosunku pracy.

¹⁵ M. Suchar, Rekrutacja..., op. cit., s.79

Natomiast cechy, które mogą być brane pod uwagę w czasie selekcji to kryteria legalne np. doświadczenie zawodowe.

2.4 Trafność metod selekcji

„Wybór metod selekcji powinien odzwierciedlać poziom, kontekst i treść pracy – a więc powinien być trafny”¹⁶

2.4.1 Trafność nominalna

Kandydaci powinni być przekonani, że czynności, które każe im się wykonywać mają znaczenie, że związane są ze stanowiskiem i na podstawie tego są oceniani. Kandydaci nie powinni myśleć, iż czynności, które muszą wykonywać są wymyślone dla dobrej zabawy osób selekcyjnych, lub uważać je za jakąś grę.

2.4.2 Trafność treści

Treść metody selekcji powinna być uzgodniona przez ekspertów w taki sposób, aby była związana ze stanowiskiem oferowanym potencjalnemu kandydatowi. Powinna odzwierciedlać również rodzaj pracy, która jest wykonywana na danym stanowisku.

2.4.3 Trafność schematów myślowych

Aspekty zachowania, które mają znaczenie w kontekście stanowiska pracy muszą być sprawdzone przez odpowiednią metodę selekcji oraz czynności i narzędzia. Aspekty te powinny być określone w profilu osobowym jako niezbędne dla efektywnej pracy.

2.4.4 Trafność kryteriów

„Metoda selekcji musi służyć badaniu tego, do czego została stworzona.” Dlatego też, jeśli instrument selekcji miał badać np. umiejętności kandydata w jakiejś sytuacji, to powinien to robić za każdym razem, kiedy jest używany. Również i wynik wykorzystania danego narzędzia selekcji może być wykorzystywany do określenia zdolności tylko na tym danym obszarze.

2.4.5 Trafność wpływu

Metoda selekcji może mieć różnego rodzaju wpływ na kandydatów, dlatego należy zbadać możliwość zaakceptowania danej metody oraz jej rezultaty. Duże znaczenie ma tutaj postawa i rola osób oceniających. Ważne jest czy potrafią wchodzić w interakcje

¹⁶M. Del, Skuteczna..., op. cit., s.161

z kandydatami, czy będą one onieśmielać kandydatów oraz czy są w stanie przekazać ściśle informacje o stanowisku kandydatowi. Drugą ważną sprawą jest liczba osób oceniających. Należy zastanowić się czy dana liczba osób selekcyjnych nie będzie mieć negatywnego wpływu na proces oraz czy liczba ta jest wystarczająca do uzyskania wyważonej, uwzględniającej wszystkie aspekty oceny kandydatów. Kolejną sprawą jest zachowanie osób oceniających, zachowanie to musi być odpowiednie np. nie powinni przeszkadzać ani też przerywać kandydatom. Ostatnią już sprawą są dodatkowe osoby oceniające. Osoby takie, powinny być włączone w proces selekcji wyłącznie wtedy, jeśli zachodzi taka potrzeba.

2.5 Rodzaje metod selekcji

Obecnie istnieje dość duża liczba różnorodnych metod selekcyjnych. Różnią się one między sobą kosztem, mniejszą lub większą łatwością zastosowania oraz różną trafnością wyniku oceny. Wśród metod selekcji są techniki stosunkowo proste, jak również metody wyrafinowane, które wymagają specjalnych umiejętności. „O wyborze właściwych metod selekcji decydują:

- Rodzaj obsadzanego stanowiska
- Rodzaj przyjętych kryteriów selekcyjnych
- Wymagania odnośnie do stopnia obiektywizmu oceny i trafności wyniku końcowego
- Koszt metody w realizacji do budżetu przeznaczanego na procedurę doboru
- Czas niezbędny na realizację procedury selekcyjnej”¹⁷

Każda metoda selekcji ma zarówno swoje wady jak i zalety, ważne jest jednak to, iż każda z nich nawet taka, która ma bardzo niską trafność przewidywania, spełnia w procesie selekcji swoją rolę.

2.5.1 Analiza przedłożonych dokumentów

W fazie rekrutacji, kandydaci, którzy są zainteresowani daną ofertą pracy, są zobowiązani do składania nie tylko deklaracji o zainteresowaniu pracą, ale także różne dokumenty potwierdzające jego kwalifikacje.

Analiza dokumentów złożonych przez potencjalnych kandydatów jest metodą prostą, lecz zajmuje bardzo dużo czasu, zwłaszcza, jeżeli dokumentów jest wiele. Metoda ta, stosowana jest w początkowej fazie selekcji, ponieważ umożliwia ona ocenę kryteriów

¹⁷ Z Pawlak, Personalna..., op. cit., s.152

formalnych. Pozwala ona także na odrzucenie kandydatów, którzy nie spełniają określonych, choćby minimalnych kwalifikacji. „Mankamentem metody jest ograniczona wiarygodność przedkładanych dokumentów. Zdarza się, że dokumenty są fabrykowane, jak również, że zawarte w nich oceny i opinie oraz inne informacje nie w pełni odpowiadają rzeczywistości.”¹⁸

2.5.1.1 Podanie o prace

Podanie o prace lub inaczej list motywacyjny, jest krótkim listem, który zwykle nie przekracza jednej strony. Wysyłany jest przez kandydata do pracodawcy w odpowiedzi na ofertę pracy. List ten wyraża zainteresowanie pracą na danym konkretnym stanowisku, lub też ogólne zainteresowanie pracą w firmie. Zawiera on także wyjaśnienie motywów, jakimi kandydat kierował się przy wyborze firmy, oraz krótkie uzasadnienie zgłoszenia swej kandydatury. Na podstawie informacji, które zawarte są w dokumentach w znacznym stopniu możemy przewidzieć przyszłe zachowania kandydata w firmie. Dlatego też, warto dokładnie zapoznać się z jego podaniem, a następnie życiorysem, zanim podejmiemy decyzję o dopuszczeniu go do dalszych etapów selekcji..

2.5.1.2 Życiorys

Życiorys, inaczej CV lub resume jest to zestawienie głównych cech biograficznych kandydata. Nie powinien on przekraczać dwóch stron. Życiorys najczęściej ma układ chronologiczny tzn. poszczególne fakty są przedstawiane od dnia obecnego i cofają się kolejno do przeszłości. CV przedstawione może być również, według zdobytych specjalności i umiejętności. Są to tak zwane funkcjonalne CV, jednakże są rzadziej stosowane.

Tabela 6 Typowy układ CV oraz resume

CV	RESUME
1. Dane personalne	1. Dane personalne
2. Wykształcenie	2. Cel
3. Historia zatrudnienia <ul style="list-style-type: none"> ▪ Firma ▪ Stanowisko 	3. Charakterystyka zawodowa

¹⁸ Z Pawlak, Personalna..., op. cit., s.154

▪ Okres pracy	
4. Dodatkowe umiejętności	4. Wykształcenie
5. Znajomość języków obcych	5. Historia zatrudnienia <ul style="list-style-type: none"> ▪ Firma ▪ Stanowisko ▪ Okres pracy ▪ Zawodowe osiągnięcia, umiejętności
6. Zainteresowania	

Źródło: M. Suchar, Rekrutacja i selekcja personelu, C.H.Beck, Warszawa 2005, s.89

Możemy sobie zadać pytanie jak czytać i interpretować życiorys zawodowy? Najlepszym sposobem jest stworzenie sobie listy kryteriów, według których będziemy oceniać wszystkie CV. Bardzo ważną kwestią podczas czytania życiorysów kandydatów, jest zdanie sobie sprawy z tego, iż potencjalni kandydaci podczas ich pisania dążyli do pozytywnej autoprezentacji, co jest zrozumiałe, gdyż każdy chce wypaść jak najlepiej. Dlatego trzeba umieć odczytać, co faktycznie charakteryzuje kandydata, a będzie to możliwe, gdy „wszelkie słowne deklaracje kandydata będą zweryfikowane o drugie źródło informacji”¹⁹ Piszą CV kandydat układa je w taki sposób, aby wywierało wrażenie, np. opuszcza informacje, które mogłyby przynieść niepożądany efekt, uogólnia fakty (praktyka w sprzedaży – co może być pomaganiem w wolnej chwili w sklepie mamie). „Z badań wynika, że połowa podań i życiorysów zawiera błędy lub fałszywe dane, dlatego nie należy zaniedbywać sprawdzania ich wiarygodności.”²⁰ Dokonując selekcji na podstawie życiorysów trzeba oprzeć się na konkretnych formalnych kryteriach, co pozwoli nam na uniknięcie pomyłek. „Rzetelnie przeprowadzona selekcja kandydatów już na podstawie podań i życiorysów znacznie skraca czas rekrutacji i redukuje koszty całego procesu.”²¹

2.5.1.3 Świadectwa szkolne, dyplomy naukowe

Kopie świadectw szkolnych oraz dyplomów naukowych, składane są przez kandydata jako potwierdzenie zdobytych kwalifikacji. Niejednokrotnie jednak złożone dokumenty nie

¹⁹ M. Suchar, Rekrutacja..., op. cit., s.94

²⁰ Praca zbiorowa pod redakcją K. Sedlaka, Jak..., op. cit., s.40

²¹ Praca zbiorowa pod redakcją K. Sedlaka, Jak..., op. cit., s.33

odzwierciedlają faktycznych umiejętności potencjalnego kandydata np. uzyskane oceny są dużo wyższe niż rzeczywiste umiejętności kandydata.

2.5.1.4 Referencje

Referencje to inaczej list polecający. Lis ten jest krótki – max jedna strona i przedstawia walory kandydata. Referencje są podpisane przez wiarygodną osobę, która miała z nią styczność oraz miała okazję obserwować ją w działaniu. Są to zazwyczaj poprzedni szefowie, czy też wychowawcy lub promotorzy prac dyplomowych. Wiarygodność referencji zależy od kilku czynników: „liczby referencji, które są zgodne ze sobą, co do oceny kandydata; wiarygodności źródła referencji; profesjonalizmu autora referencji osiągnięć ocenie kandydata; kompetencji autora, głównie znajomości kandydata.”²²

2.5.1.5 Świadectwo pracy

Świadectwo pracy, to dokument, który potwierdza fakt zatrudnienia danego kandydata, w danej firmie, w określonym czasie i na konkretnym stanowisku. Jest to dokument wiarygodny, jednak ze względu na mały zasób informacji, trudno jest na jego podstawie dokonać oceny potencjalnego kandydata.

2.5.2 Wywiad

Wywiad to rozmowa, która stwarza najlepszą sposobność do bezpośredniego spotkania organizacji z kandydatem. Jest czymś więcej niż tylko serią pytań i odpowiedzi, jest, bowiem relacją dwóch osób. W trakcie rozmowy uruchamiane są wszystkie bodźce, dzięki którym możemy zaobserwować zachowanie drugiej osoby np. czy jest ona impulsywna, czy też może spokojna. Wywiad może być prowadzony na wiele sposobów. Wybór jednego z nich zależy przede wszystkim od tego, jaki cel chcemy za pomocą niego osiągnąć. Wywiady mogą być równie trafne i rzetelne, jak inne kosztowniejsze metody selekcji. Jednak nie zapominajmy, iż źle przeprowadzony wywiad może spowodować złe podjęcie decyzji, a co za tym idzie przyjęcie do pracy nieodpowiedniego pracownika, dlatego „należy pamiętać, że wywiad powinien dostarczyć informacji, na podstawie, których będzie można zade-

²² Z. Pawlak..., op. cit., s.154

cydować, czy kandydat nadaje się do pracy na danym stanowisku w firmie i czy stanowisko oraz związany z nim zakres obowiązków i odpowiedzialności jest dla niego odpowiedni.”²³

2.5.2.1 Rozmowa kwalifikacyjna

Rozmowa kwalifikacyjna jest najczęściej stosowaną formą wywiadu. Uchodzi ona wręcz za jedną z obowiązkowych metod selekcji, być może, dlatego, iż zawiera elementy zarówno wywiadu jak i obserwacji. „Rozmowa kwalifikacyjna, zwana również wywiadem spełnia, więc bardzo ważną funkcję: zarówno firmie, jak i kandydatowi do pracy dostarcza informacji niezbędnych do podjęcia decyzji. „²⁴

Do głównych celów rozmowy kwalifikacyjnej należą przede wszystkim:

- „Zobaczenie kandydata (ocena jego wyglądu, reakcji, zachowań, emocji),
- Uzyskanie informacji o kandydacie (o jego biografii, celach życiowych i zawodowych, oczekiwaniach, motywach, opiniach, postawach),
- Przekazanie informacji kandydatowi (o firmie, warunkach pracy i płacy itp.).”²⁵

Mimo, iż rozmowa kwalifikacyjna jest często stosowana w procesie selekcji, nie jest ona jednak metodą niezawodną, gdyż trwa zbyt krótko, aby można dokładnie zapoznać się z kandydatem. Należy, więc dokładnie zaplanować wywiad, co pozwoli nam na uniknięcie wielu niepotrzebnych, niezręcznych sytuacji, które mogłyby źle wpłynąć na przebieg rozmowy oraz na rozmówców, a także na obraz firmy. Podczas zadawania pytań, należy pamiętać, iż są takie kwestie, o które nie należy pytać, bo mogą one zostać odebrane jako próba dyskryminacji. Do takich pytań możemy zaliczyć m.in. zapytanie o wiek, stan cywilny czy też religie. Osoba prowadząca rozmowę kwalifikacyjną musi zdawać sobie sprawę, z tego, iż niektóre pytania, które zadaje mogą być dla znacznej części kandydatów kłopotliwe, np. zapytanie o to ile chciałby/aby pan/i zarabiać?

Wywiad to metoda poznania drugiego człowieka. Wykorzystywane jest tutaj porozumienie się ludzi za pomocą słów, dlatego warto zwrócić uwagę na sposób wysławiania się, aby wszystko, co mówimy było zrozumiałe dla innych. Jak wiadomo wywiad to nie tylko zadawanie pytań, dlatego my jako oceniający musimy umieć słuchać oraz analizować treści przekazywane przez kandydata. Nie możemy w trakcie słuchania zastanawiać się, co odpowiedzieć, nie możemy też z góry zakładać, że to, co kandydat

²³ Praca zbiorowa pod redakcją K. Sedlaka, Jak..., op. cit., s.48

²⁴ Praca zbiorowa pod redakcją K. Sedlaka, Jak..., op. cit., s.45

²⁵ Z. Pawlak, Personalna..., op. cit., s.156

powie będzie nieinteresujące. Nie należy również ignorować wypowiedzi kandydata, tylko dla tego, że ma inne poglądy niż my, lub wywarł na nas nie miłe pierwsze wrażenie.

Podsumowując rozmowa kwalifikacyjna, jako jeden z elementów procesu selekcji służy zbieraniu wiarygodnych informacji, które są ważne zarówno dla prowadzącego rozmowę kwalifikacyjną jak i dla kandydata, a wystarczające do podjęcia decyzji o zatrudnieniu. Przeprowadzenie takiej rozmowy wcale nie jest proste i wymaga od obu stron wzajemnego zrozumienia, akceptacji oraz współpracy.

2.5.2.2 Wywiad telefoniczny

Wywiad telefoniczny to krótka rozmowa przez telefon (zwykle kilkuminutowa), której celem jest uzyskanie kilku konkretnych informacji o potencjalnym kandydacie. Metoda ta pozwala zaoszczędzić sporo czasu zarówno osobom rekrutującym, jak i potencjalnym kandydatom. Wywiad telefoniczny jest bardzo przydatny w sytuacji, gdy kandydata dzieli duża odległość od miejsca przeprowadzenia selekcji. Zwłaszcza we wstępnej fazie, kiedy nie jest konieczne osobiste stawienie się kandydata, nie musimy narażać go na ponoszenie zbędnych kosztów.

W trakcie wywiadu telefonicznego należy przedstawić kandydatowi ofertę pracy, w sposób bardziej szczegółowy niż zrobiliśmy to np. w ogłoszeniu prasowym. Należy sprawdzić czy kandydat w dalszym ciągu jest zainteresowany naszą ofertą pracy. Konieczne jest również sprawdzenie prawdziwości informacji, jakie zostały przedstawione w przesłanym przez niego CV.

Wywiad telefoniczny, tak jak i każdy inny, ma swoje wady i zalety. Do zalet tegoż wywiadu możemy zaliczyć między innymi to, iż zajmuje mniej czasu, jest w miarę tani, bo kosztuje nas tyle ile wynosi koszt połączenia telefonicznego, a także jest prosty do przeprowadzenia. Poza tym jest mniej formalny, dzięki czemu kandydat jest bardziej rozluźniony oraz pozwala bardziej skupić się na rozmowie, a nie na np. wyglądzie kandydata. Wywiad ten ma też sporo wad. Przede wszystkim nie możemy dokonać werbalnej oceny kandydata, wywiad ten może być bardziej powierzchowny. Niektórzy kandydaci mogą odczuwać dyskomfort, ponieważ nie każdy ma wprawę w prowadzeniu rozmów telefonicznych. Trudności w dodzwonieniu się do kandydata, a także jakość rozmowy np. zakłócenia telefoniczne mogą odbić się na ocenie kandydatury, a przecież kandydat w tym wypadku nie jest niczemu winny. Inną wadą tej metody jest to, iż w trakcie rozmowy kandydat może łatwiej wykręcić się od tematów, na które nie chce rozmawiać.

Ciekawą odmianą selekcyjnego wywiadu telefonicznego mogą być wideo-konferencje, czyli przeprowadzane na odległość rozmowy, których uczestnicy mogą obserwować się nawzajem na ekranach monitorów. Potrzebne jest do tego oczywiście posiadanie specjalnych pomieszczeń oraz odpowiedniej aparatury, jednak jest to metoda, która w miarę postępu techniki staje się coraz mniej kosztowna. Zakup mini kamery cyfrowej współdziałającej z komputerem, to wydatek ok. kilkuset złotych. Taki rodzaj metody stosowany jest w dużych krajach takich jak USA. Również i u nas stosowanie tej metody mogłoby być idealnym rozwiązaniem w sytuacji, gdy wiele kilometrów dzieli potencjalnych kandydatów od pracodawców.

2.5.2.3 Wywiad indywidualny

Wywiad indywidualny to rozmowa, w której bierze udział tylko jeden prowadzący i kandydat. Osoba selekcyjująca powinna przygotować sobie wcześniej zestaw pytań i egzaminować każdego kandydata w taki sam sposób. Nie jest to proste, gdyż jednej osobie nie jest łatwo traktować wszystkich kandydatów w taki sam sposób. Trudno jest dokładnie zapamiętać wypowiedzi kandydatów i jednocześnie robić notatki, obserwować oraz zadawać pytania. W trakcie indywidualnego wywiadu nie ma możliwości wykorzystania opinii oraz wysłuchania spostrzeżeń innych osób. Osoba, która przeprowadza wywiad musi podejmować decyzje tylko na podstawie danych, jakie udało jej się zapamiętać w trakcie wywiadu. Należy także zwrócić uwagę na to, iż łatwo jest oskarżyć osobę samodzielnie przeprowadzającą wywiad o niesłuszny werdykt, ponieważ nikt inny nie był świadkiem przy tej rozmowie. Patrząc na to z drugiej strony, kandydat faktycznie może być narażony na dyskryminację, a co się z tym wiąże niesłuszne zweryfikowanie jego kwalifikacji i odrzucenie jego kandydatury.

2.5.2.4 Wywiad panelowy

Wywiad panelowy jest prowadzony przez kilka odpowiednio dobranych osób z jednym kandydatem. Najczęściej jest on stosowany przy doborze osób na odpowiedzialne oraz samodzielne stanowiska. Wywiady panelowe są „prawdopodobnie najczęściej używaną i budzącą największe zaufanie metodą selekcji kandydatów. Niestety posługując się nią, trudno jest przewidzieć, który z kandydatów najlepiej sprawdzi się na stanowisku.”²⁶ Powodem tego jest to, iż wywiad ten, tak jak i inne rodzaje wywiadów ma swoje wady. Osoby selekcyjujące używają różnych kryteriów i przykładają do nich różną wagę. Każdy z nich szuka okazji do zadawania swoich pytań, co może uniemożliwić dowiedzenie się jak

²⁶M. Del, Skuteczna...,op. cit., s.163

najwięcej o kandydacie. Poza tym gwałtowne zmiany rodzaju zadawanych pytań mogą zdezorientować kandydata.

Pomimo tych wszystkich wad, wywiady te odgrywają ważną rolę w procesie selekcji, lecz niestety nie są zbyt wiarygodne. Wywiad panelowy jest przez niektórych traktowany jako wydarzenie towarzyskie, jest okazją do zetknięcia się pracodawców i kandydatów. Jest to także moment, w którym zaczynają toczyć się negocjacje dotyczące obowiązków w pracy oraz umowy o pracę. Dlatego też nie namawia się do zaprzestania korzystania z wywiadu panelowego, lecz szuka się sposobów jego poprawienia.

2.5.2.4.1 Wywiad ustrukturyzowany

Wywiad ustrukturyzowany opiera się na zaplanowanych wcześniej standardowych pytaniach, które obejmują wszystkie aspekty stanowiska. Wymaga to, więc od wszystkich członków panelu wspólnych przygotowań. Muszą oni uzgodnić, kto i kiedy zadaje określone pytanie oraz przemyśleć sposób oceniania kandydatów. Zadanie każdemu z kandydatów tego samego pytania, jak również ocena każdego z nich na podstawie tych samych kryteriów, pozwoli na równomierne traktowanie wszystkich kandydatów, oraz umożliwi nam zdobycie tylko potrzebnych informacji. Podczas wywiadu prowadzone są również notatki, które będą pomocne przy podjęciu ostatecznej decyzji, a także staną się dowodem na to, że wywiad był przeprowadzony zgodnie z przyjętymi procedurami, które zapewniły sprawiedliwe traktowanie każdego z kandydatów.

2.5.2.4.2 Wywiad oparty na kryteriach

Wywiad oparty na kryteriach skupia się bezpośrednio na elementach profilu osobowego. Ważne jest tutaj właściwe dobranie osób, które będą planować strukturę oraz pytania zadawane w wywiadzie, a także będą przeprowadzać wywiad. Jest to ważne, gdyż zadaniem wywiadu opartego na kryteriach, jest szczegółowe zbadanie tych elementów profilu osobowego kandydata, które są niezbędne, aby efektywnie wykonywać daną pracę. Zakres zadawanych pytań jest bardziej ograniczony niż w wywiadzie ustrukturyzowanym, ponieważ celem wywiadu opartego na kryteriach jest zbadanie tylko określonych kompetencji i umiejętności.

2.5.2.4.3 Wywiad skoncentrowany

Wywiad skoncentrowany jest podobny do wywiadu opartego na kryteriach, jednakże główną różnicą jest to, iż opiera się on na pytaniach, które dotyczą różnych aspektów

stanowiska, a nie tylko na profilu osobowym. Celem pytań, które są zadawane podczas wywiadu skoncentrowanego jest zbadanie takich obszarów jak np. podejście potencjalnego kandydata podczas kierowania trudnymi członkami załogi. W sytuacji, gdy dane stanowisko zawiera kilka oddzielnych elementów, możliwe jest przeprowadzenie kilku wywiadów skoncentrowanych, a każdy z nich badać będzie oddzielny obszar. Takie wywiady nazywane są seryjnymi lub sekwencyjnymi.

2.5.2.4.4 Wywiad sytuacyjny

Wywiad sytuacyjny pozwala nam na zbadanie reakcji kandydatów, na podstawie hipotetycznym sytuacji, które są im przedstawiane, np. co by było gdyby ...? Pytania te powinny być dobierane w taki sposób, aby odzwierciedlały te aspekty stanowiska, które mogą w przyszłości przynieść jakieś problemy, a które kandydat będzie musiał rozwiązywać w swojej pracy. Pytania te powinny wynikać z wcześniej przygotowanej analizy stanowiska pracy oraz profilu osobowego kandydata, powinny być także realistyczne oraz stanowić wyzwanie dla kandydatów. Należy unikać zadawania pytań, na które nie istnieje żadna odpowiedź, ponieważ prowadzenie przez nas takiej gry z kandydatem, nie pomaga nam w uzyskaniu interesujących nas informacji. Co prawda pytania takie umożliwiają sprawdzenie zdolności kandydata w radzeniu sobie z wyzwaniami i sytuacjami stresującymi, jednakże lepiej skupić się na opracowaniu pytań, które pozwolą kandydatowi wykazać swe umiejętności i doświadczenia.

2.5.2.4.5 Wywiad końcowy

Wywiad końcowy jest stosowany do sprawdzenia, czy wszystkie interesujące nas informacje, zostały nam przekazane przez kandydata w innych przeprowadzonych już metodach selekcji, a także czy my przekazaliśmy potrzebne kandydatowi informacje. Wywiad końcowy jest ostatnią szansą do rozmowy między osobą prowadzącą selekcje a kandydatem. Wywiad ten, jest jakby etapem, gdzie podejmuje się decyzje, a także rozpoczyna się negocjacje, gdyż w trakcie tego wywiadu zapadają ostateczne werdykty. Należałoby tutaj porównać wszystkich pozostałych kandydatów, aby podjąć decyzję, który z nich najlepiej nadaje się na wakuujące stanowisko. Również i kandydaci w tym momencie są zmuszeni do podjęcia decyzji, czy przyjmą oni pracę, jeśli zostanie im zaproponowana.

2.5.2.5 Wywiad kwestionariuszowy

Osoba prowadząca ten typ wywiadów, w trakcie jego przeprowadzania ma przed sobą kwestionariusz, który wypełnia na bieżąco w czasie rozmowy z potencjalnym kandydatem. Pytania, które znajdują się w owym kwestionariuszu mają formę zamkniętych lub pół zamkniętych pytań, dzięki czemu prowadzącemu wywiad łatwo jest notować odpowiedzi kandydata. Taka formuła wywiadu pozwala na precyzyjne porównanie odpowiedzi, jakie udzielali poszczególni kandydaci.

2.5.2.6 Wywiad pogłębiony

Wywiad pogłębiony stosowany jest podczas selekcji na wysokie stanowiska i obejmuje zazwyczaj kilka osób. W trakcie tego wywiadu osoba przeprowadzająca go musi sięgnąć nieco głębiej, aby wydostać te fakty, które nie dostały ujawnione w trakcie zbierania informacji podstawowych lub w kwestionariuszu. Wywiad pogłębiony stwarza nam możliwość, aby tak naprawdę dowiedzieć się czegoś o naszym potencjalnym kandydacie. Wywiad ten może pomóc nam w znalezieniu doskonałych kandydatów, jednakże musimy zaplanować go w taki sposób, aby otrzymać tylko te informacje, które są bezpośrednio związane ze stanowiskiem, na które poszukujemy pracownika. Należy również stworzyć pewną strukturę wywiadu, która zagwarantuje nam, że nie zboczymy z tematu, a także uzyskamy wszystkie istotne dla nas informacje. Pozwoli ona nam również na porównanie między sobą kandydatów, ponieważ każdemu z nich zadawane są te same pytania oraz stosuje się ten sam formularz ocen. To wszystko jest gwarancją podjęcia słusznej decyzji na podstawie istotnych dla nas informacji.

2.5.2.7 Wywiad stresujący

Wywiad stresujący ma na celu sprawdzenie zachowania się kandydata w ściśle określonej sytuacji jak np. wobec nieuprzejmego i nieprzyjemnego kadrowca. Ten rodzaj wywiadów jest stosowany głównie przy doborze ludzi na stanowiska wymagające opanowania, spokoju w sytuacjach nierównego rytmu pracy, a także częstych spięć z innymi ludźmi np. klientami. Wywiad taki może budzić wątpliwości natury etycznej, w praktyce jednak wywiad stresujący w czystej postaci nie występuje. Na ogół spotyka się formy mieszane wywiadu informacyjnego z elementami stresującymi.

2.5.3 Testy

„Testy to metody pozwalające na badanie zdolności, predyspozycji oraz umiejętności fizycznych i psychicznych kandydata.”²⁷ Ich charakterystyczną cechą jest sprawdzenie posiadania lub nie posiadania przez kandydata określonych cech, na podstawie wykonanych przez niego rozmaitych zadań, oraz miarę ich natężenia. Wyróżniamy wiele rodzajów testów selekcyjnych. Różnią się one między sobą np. ze względu na rodzaj badanych cech, sposób ich badania i mierzenia, sposób udzielania odpowiedzi oraz ilości czasu na wykonanie.

Skonstruowanie dobrego testu jest długotrwałe i wymaga przeprowadzenia specjalnych badań, dlatego jest to zadanie dla specjalisty. Należy również pamiętać, iż przed zastosowaniem należy przeprowadzić badania pilotażowe, co pozwoli nam stwierdzić czy spełnia on ogólne wymogi. Dobry test powinien cechować się:

- „Obiektywnością – wynik testu powinien być niezależny od osoby badającego,
- Rzetelnością – błąd pomiaru cech powinien być mały,
- Czułością – test powinien pozwalać na mierzenie nawet małego odchylenia cechy,
- Trafnością – obszar zastosowania testu; tj. wnioskowania na jego podstawie o cechach badanej osoby, nie może budzić wątpliwości – powinien być empirycznie potwierdzony,
- Standardowością – wszyscy badani powinni mieć stworzone identyczne warunki rozwiązania testu,
- Znormalizowaniem – test powinien być wyposażony w normy (skale) umożliwiające zakwalifikowanie odpowiedzi jako bardzo dobrych, dobrych itd., dopasowanie do warunków danej społeczności, np. kraju.”²⁸

Prowadzenie selekcji za pomocą testów nie jest sprawą prostą, dlatego osoba prowadząca selekcje tą metodą musi być profesjonalnie przygotowana. Istotą testu jest porównanie ilościowo ujętego wyniku danej osoby, z wynikami innych osób z grupy odniesienia. Dla tegoż porównania stosuje się różnego rodzaju skale, jednak w praktyce rozpowszechnione są cztery najpopularniejsze skale prezentowania wyników testowych:

- „Centylowa — skala 100-stopniowa, mówi o tym, jaki procent populacji uzyskał wynik wyższy od danego wyniku. Osiągnięcie więc przez kogoś wyniku 70 centyli oznacza, że 30% populacji ma wynik wyższy niż ta osoba, a 70% taki jak one lub niższy;

²⁷ Z. Pawlak, Personalna..., cit. op., s.156

²⁸ Z. Pawlak, Personalna..., op. cit., s.157

- Stenowa — skala o 10 stopniach, budowana w taki sposób, że przypisanie poszczególnego stanu informuje o odległości danego wyniku od średniego wyniku w danej grupie. Odległość ta mierzona jest w odchyleniach standardowych;
- Tenowa — skala 100-stopniowa, zbudowana tak, że 50 ten odpowiada wynikowi średniemu dla populacji, a każde następne 10 stopni, w górę i w dół skali, odpowiada jednemu odchyleniu standardowemu;
- Ilorazowa — używana najczęściej w skali ogólnej inteligencji. Wynik 100 oznacza średni w populacji a 15 pkt. jest wielkością odchylenia standardowego.”²⁹

2.5.3.1 Testy psychologiczne

Testy psychologiczne są często stosowane podczas selekcji pracowników, jednakże powinny być używane jako narzędzie pomocnicze. Testy te powinny być przeprowadzone i interpretowane przez psychologa, gdyż wymagają one sporej wiedzy i umiejętności. Testy psychologiczne nie dają pełnej informacji o danej osobie, niestety wielu pracodawców myśli wręcz przeciwnie. Dlatego testy powinny być przeprowadzane przez specjalistów, którzy będą traktować ich wyniki jako informacje dodatkowe o badanej osobie. Ważne jest, aby dobór testów zależał od rodzaju cech potrzebnych na danym stanowisku, bowiem innymi cechami powinna odznaczać się np. księgowa, a innymi np. przedstawiciel handlowy. Zazwyczaj testem psychologicznym jest odpowiednio skonstruowane zadanie, które jest rozwiązywane podczas badania przez kandydata. To, w jaki sposób i na jakim poziomie zostało wykonane zadanie, pozwoli psychologowi określić natężenie występowania danej cechy u badanej osoby.

2.5.3.2 Testy inteligencji

„Sprawność intelektualna to posiadany przez człowieka zasób wiedzy, szczegółowych zdolności czy sprawności oraz przyswojonych sposobów rozwiązywania problemów.”³⁰ Często jest ona określana mianem inteligencji. Testy inteligencji są stosowane dość powszechnie. Testy te mogą sprawdzić zarówno poziom inteligencji ogólnej, jak i również bardziej szczegółowy, sprawdzający poziom poszczególnych zdolności, które składają się na inteligencje ogólną tzw. inteligencje skrytalizowaną.

²⁹ M. Suchar, Rekrutacja..., op. cit., s.112

³⁰ Z. Pawlak, Personalne..., op. cit., s.158

2.5.3.3 Testy merytoryczne

Niejednokrotnie w procesie selekcji stosuje się także testy merytoryczne. Testy te najczęściej opracowywane są przez ekspertów z poszczególnych dziedzin. Na przykład kandydatowi starającemu się o stanowisko kierownika, możemy przeprowadzić testy sprawdzające styl kierowania zespołem, odporności na stres, umiejętności przywódcze itd.

2.5.3.4 Testy językowe

Bardzo często kandydaci składający CV deklarują znajomość języków obcych. Niejednokrotnie jednak bywa tak, że niestety zawyżają oni poziom swojej znajomości językowej. Warto, więc poświęcić chwile czasu na sprawdzenie wiarygodności podanych na temat języka informacji, zwłaszcza, jeśli język odgrywa ważną rolę na stanowisku, o które ubiega się kandydat. Testy językowe możemy zamówić np. w agencjach doradztwa personalnego, gdzie mamy do wyboru zarówno testy ustne jak i pisemne.

2.5.3.5 Testy umiejętności

Testy umiejętności przeprowadza się zazwyczaj w celu weryfikacji prawdziwości deklaracji kandydata, co do posiadania określonych umiejętności. Ze względu na rodzaj diagnozowanych umiejętności wyróżniamy testy słowne lub czynnościowe, do których należą czynności fizyczne lub umysłowe. Testy te sprawdzają, jak kandydat daje sobie radę z wykonaniem określonych zadań na określonym stanowisku. Odpowiednie dobranie testu do rodzaju wykonywanych zadań, pozwoli nam na podstawie uzyskanych wyników wnioskować o przydatności danej osoby na dane stanowisko.

2.5.3.5.1 Testy osobowości

Jedna z popularnych definicji określa „osobowość jako organizację nabytych i wrodzonych dyspozycji i schematów reagowania jednostki, która jest względnie stała, spójna, specyficzna dla danego człowieka, powstaje jako wynik dojrzwania, uczenia się i przystosowania determinuje dalszy rozwój człowieka i jego przystosowanie do świata, głównie społecznego.”³¹ Testy osobowości pozwalają nam na zbadanie jej i ocenie stopnia dopasowania osobowości kandydata do danego stanowiska w organizacji. Osobowość obejmuje wiele elementów, które można badać za pomocą testów. Najbardziej znanym testem osobowości jest test prowadzony na podstawie pięcioczynnikowego modelu osobowości,

³¹ Z. Pawlak, *Personalne...*, op. cit., s.158

zwany modelem wielkiej piątki. „Model ten charakteryzuje osobowość za pomocą pięciu składowych:

- Neurotyczności – przystosowanie emocjonalne (lęk, agresywna wrogość, depresja, impulsywność, nadwrażliwość, nieśmiałość),
- Ekstrawersja – jakość i liczba interakcji społecznych oraz poziom aktywności, energii i zdolności do odczuwania pozytywnych reakcji (towarzyskość, serdeczność, asertywność, aktywność, poszukiwanie doznań, emocjonalność w zakresie doznawania pozytywnych emocji);
- Otwartość na doświadczenia – tendencja do poszukiwania nowych doświadczeń życiowych (wyobraźnia, estetyka, uczucia, działanie, idee, wartości);
- Ugodowość – pozytywne lub negatywne nastawienie do innych ludzi (zaufanie, prostolinijność, altruizm, uступliwość, skromność, skłonność do rozczulania się);
- Sumienność – stopień wytrwałości jednostki w dążeniu do celu (kompetencje, skłonność do utrzymania porządku, obowiązkowość, dążenie do osiągnięć, samodyscyplina, rozwaga).”³²

2.5.3.6 Metoda centrum oceny

Assessment Center, jak wynika z badań jest najskuteczniejszą, ale i jedną z najrzadziej stosowanych metod selekcji pracowników. Assessment Center polega na ocenieniu kompetencji potencjalnych pracowników podczas symulacji pewnych zdarzeń. Symulacje te mogą dotyczyć wydarzeń czysto teoretycznych lub odtwarzać typowe sytuacje wydarzające się w pracy zawodowej. Podczas tych symulacji zachowania i umiejętności kandydatów są oceniane przez niezależnych obserwatorów (asesorów), a następnie przyrównywane do założonych wcześniej wymagań idealnego kandydata. W wyniku tych obserwacji otrzymujemy obiektywną ocenę kompetencji poszczególnych kandydatów. W trakcie Assessment Center można badać: wiedzę, doświadczenie, osobowość, temperament, poziom intelektualny, inteligencję emocjonalną, motywację, poglądy, zainteresowania i postawy. W praktyce jednak w trakcie jednego Assessment Center nie powinno się oceniać więcej niż 9 kompetencji. Najlepiej, gdy wszystkich ocenianych kompetencji będzie 5 - 7. Powyżej tej liczby mogą wystąpić problemy z analizą i interpretacją zgromadzonego materiału.

Do oceny kandydatów, w ramach Assessment Center, wykorzystywane są różnego rodzaju ćwiczenia indywidualne i grupowe, np.: zadania symulacyjne, ćwiczenia typu

³² Z. Pawlak, Personalne..., op. cit., s.159

"koszyk zadań", dyskusje w grupie (z liderem i bez lidera), testy, odnajdywanie faktów, studia przypadków, prezentacje na forum grupy, narzędzia do samooceny. Przy selekcji kandydatów z rekrutacji zewnętrznej w ćwiczeniu typu "koszyk zadań" najlepiej jest oprzeć się na dokumentach funkcjonujących w firmie. W ten sposób zmniejszamy ryzyko, że kandydat pracujący bardzo dobrze na dokumentach specjalnie przygotowanych do Assessment Center, nie będzie potrafił poradzić sobie z dokumentacją, która pojawi się w jego codziennej pracy. Natomiast w trakcie selekcji kandydatów rekrutacji wewnętrznej lepiej jest stosować dokumenty fikcyjne. Istnieje, bowiem ryzyko, że niektórzy z kandydatów już pracowali na dokumentach funkcjonujących w danym dziale, więc otrzymają lepsze oceny, niż ci, którzy z tymi dokumentami nie mieli wcześniej do czynienia. Assessment Center jest metodą drogą.

Koszty, jakie zostaną poniesione na przeprowadzenie Assessment Centem, zależą w pewnym stopniu od firmy konsultingowej, której to będzie zlecone oraz od uzgodnionego zakresu projektu i wynoszą one od 2 000 zł do 5 000 zł (za jedną sprawdzaną osobę). Istnieją sposoby pozwalające ograniczyć koszty i czas poświęcany na przeprowadzenie Assessment Center. Przykładowo całą rekrutację można podzielić na dwa etapy. W pierwszym kandydaci otrzymują 2 zadania, np. ćwiczenie symulacyjne i test psychometryczny badający motywację, podczas przerwy zostają ocenieni przez asesorów, po czym do drugiego etapu rekrutacji przechodzą tylko najlepsi kandydaci. Innym sposobem obniżenia kosztów Assessment Center jest zlecenie firmie zewnętrznej przeprowadzenia pierwszego Assessment Center i przeszkolenia menedżerów pełniących rolę asesorów. Następnie menedżerowie Ci, mając odpowiednią wiedzę i umiejętności, będą mogli samodzielnie przeprowadzać kolejne selekcje z wykorzystaniem tej metody.

Wykorzystanie metody centrum oceny przynosi największe korzyści w przypadku:

- Gdy firma potrzebuje osób dobrze dopasowanych do wymagań stanowiskowych,
- Obsadzania wysokich stanowisk, gdzie pomyłka w doborze pracownika może oznaczać bardzo duże straty,
- Gdy trzeba ocenić wielu kandydatów w krótkim okresie czasu.

Przy selekcjonowaniu kandydatów wyłonionych w rekrutacji wewnętrznej należy pamiętać o poinformowaniu menedżera, którego pracownik będzie brał udział w takiej selekcji, bowiem to właśnie on będzie sobie musiał poradzić z konsekwencjami tej sytuacji np. zdemotywowanym pracownikiem, który nie awansował lub wakatem powstałym po pracowniku, który awansował.

2.5.3.6.1 Próbki prac

Próbki prac są bardzo dokładnym wskaźnikiem przyszłej efektywności, gdyż ocena kandydata odbywa się bezpośrednio na podstawie umiejętności związanych z danym stanowiskiem pracy. Praca objęta próbka powinna być odrębną całością, która będzie możliwa do wykonania w niezbyt długim czasie. Kandydaci powinni wiedzieć, że ma ona znaczenie, co pozwoli im dostrzec ważność realizowanego przez nich zadania. Do wykonania próbki pracy nie powinna być potrzebna wiedza o wewnętrznym funkcjonowaniu danej firmy, ani wiedza specjalistyczna. Wszyscy kandydaci powinni mieć takie same warunki do wykonania swojej pracy. Najlepiej gdyby przypominały one warunki panujące na danym stanowisku, jednak należy zadbać o to, aby nadmiernie nie rozpraszały kandydata. Ważne jest także, aby stworzyć taką metodę oceny prac, która pozwoli na stosowanie jednakowej miary wobec wszystkich kandydatów. Należy również pamiętać, że kandydaci wykonują swoją pracę pod wpływem stresu, dlatego nie powinno porównywać się ich prac z pracą doświadczonego pracownika, który wykonuje swoje zadanie w zwykłych warunkach i przy zwykłym poziomie stresu.

2.5.3.6.2 Prezentacje

„Prezentacje badają zdolności kandydata do rozwijania własnych idei i argumentów na forum publicznym. Dają one kandydatom okazję do zaprezentowania swych zdolności w trzech głównych aspektach:

- Dokonywanie prezentacji,
- Przekonywanie publiczności,
- Demonstrowanie wiedzy.”³³

Dzięki temu kandydat będzie mógł zaprezentować swoje zdolności komunikacyjne, pokazać, że umie dowieść swoich racji i przedstawić rzeczowo swoje argumenty.

Korzystając z tej metody ważne jest, aby dobrze wybrać temat oraz udzielić odpowiednich objaśnień kandydatowi. Kandydat powinien poznać liczebność publiczności oraz jej skład. Powinien także być zorientowany, jakie pomoce są dostępne i ile powinna trwać prezentacja. Należy również podjąć decyzje dotyczące liczby publiczności i ról, jakie mają odgrywać poszczególne osoby. Trzeba zastanowić się czy wszyscy odbiorcy prezentacji mają przyczynić się do oceny kandydatów, czy tylko niektórzy z nich. Potrzebne jest również opracowanie mechanizmu, który pozwoli na zbieranie informacji zwrotnych i zapewni

³³ Z. Pawlak, Personalna..., op. cit., s.169

konsekwentną ocenę. Również osobom oceniającym należy udzielić objaśnień, a także dostarczyć formularze, które pozwolą na ocenę przyszłego pracownika według kryteriów znajdujących się w profilu osobowym kandydata. Dzięki formularzom będziemy znać oceny poszczególnych osób. Pomogą nam one również w tworzeniu danych i zbieraniu informacji zwrotnych.

2.5.3.6.3 „Sprawy do załatwienia”

„Sprawy do załatwienia” należy projektować w taki sposób, aby odzwierciedlały treść, kontekst i poziom stanowiska pracy. Czynności te powinny być powiązane z obowiązkami, jakie faktycznie są wykonywane na danym stanowisku, a więc muszą być zgodne z rzeczywistością. Nie powinno się sprawdzać umiejętności, które nie są wymagane na danym stanowisku. Kandydat ma, więc do wykonania czynności, które obejmują: listy, wiadomości, ulotki, gdyż osoba na danym stanowisku zazwyczaj otrzymuje je w codziennej poczcie. Ważne jest, aby niektóre z tych czynności były ze sobą w jakiś sposób powiązane. Pozwoli to na sprawdzenie kandydatów, czy potrafią oni łączyć fakty, wyciągać wnioski, dostrzegać ważne sprawy oraz właściwie zareagować. Na wykonanie zleconych mu czynności kandydat otrzymuje określony czas, co wprowadza lekki element stresu. W trakcie wykonywania przez niego powierzonych mu spraw można wprowadzić dodatkowe elementy, co zwiększa realizm metody. Metoda ta, pozwala nam również badać innego rodzaju umiejętności takie jak np. planowanie i organizacja, podejmowanie decyzji, rozwiązywanie problemów, komunikacja itp.

2.5.3.6.4 *Studium przypadku*

Studium przypadku to najczęściej pewnego rodzaju scenariusz, który zawiera problem do rozwiązania. Zadaniem kandydata jest zidentyfikowanie tego problemu, a także odróżnienie mylących objawów od prawdziwych zagrożeń. W zależności od tego, o jakie stanowisko stara się kandydat, studium przypadku może być proste i zawiera wszystkie informacje, które są niezbędne do analizy problemu, lub może być trudne i zawiera pewne luki i mylące informacje, które wymagają od kandydata dedukcji oraz intuicji w celu znalezienia przez niego dobrego rozwiązania. Studium przypadku można również wykorzystywać do zbadania zdolności podejmowania przez kandydata decyzji. Wyniki pracy mogą być przedstawione przez kandydata w formie pisemnego sprawozdania. Raport ten może stać się również podstawą jego prezentacji. Zarówno sprawozdanie jak i prezentacje możemy objąć oddzielną oceną.

2.5.3.7 Dobór poprzez firmy doradcze

Przeprowadzenie selekcji, tak jak i rekrutacji możemy zlecić firmom doradztwa personalnego. Jednakże jest to metoda dość kosztowna, dlatego z ich usług korzystają głównie duże i dynamicznie rozwijające się firmy. Firmy doradztwa personalnego oferują profesjonalną usługę, gdyż działając latami na rynku pracy, mają doskonałe rozeznanie gdzie szukać potencjalnych kandydatów, jak formułować oferty pracy, aby zainteresować i przyciągnąć odpowiednich kandydatów, a także posiadają tysiące ofert we własnych bazach danych. Korzystając z usług firmy doradczej zyskujemy na czasie, a także otrzymujemy kompetentnego pracownika, minimalizując przy tym ryzyko błędu.

Oferty firm doradczych są zbliżone do usług oferowanych przez pośrednictwa pracy, które są bezpłatne, dlatego powstały regulacje prawne, które pozwalają doradcom personalnym działać bez obawy, że będą posądzeni o łamanie przepisów prawa o pośrednictwie pracy.

Jak już wspomniałam firmy doradztwa personalnego zajmują się pozyskiwaniem potencjalnie najlepszych kandydatów na rynku, którzy spełniać będą wymagania stanowiska pracy. Decydując się na taką formę rekrutacji oszczędzamy czas i możemy liczyć na przedstawienie kilku najlepszych kandydatów. Dodatkowym atutem takiego rozwiązania są udzielane gwarancje, w ramach, których firma zobowiązuje się do bezpłatnej rekrutacji w przypadku, gdybyśmy nie chcieli kontynuować współpracy z rekomendowanym kandydatem. Okres gwarancji jest różny najczęściej od trzech do dwunastu miesięcy. Firmy doradztwa personalnego poszukują kandydatów poprzez ogłoszenia w prasie, poszukiwania bezpośrednie tzw. headhunting, oraz przeglądając własną bazę danych. Firm zajmujących się poszukiwaniem pracowników jest wiele, dlatego ważne jest znalezienie takiej firmy, z którą będziemy chcieli się związać na dłużej. Przy każdej kolejnej selekcji czy też rekrutacji nie będziemy musieli poświęcać czasu na przekazywaniu dodatkowych informacji o naszej firmie, jej kulturze i historii.

Jeśli zdecydujemy się na skorzystanie z usług firmy doradztwa personalnego, ważną sprawą staje się wybór jednej z wielu działających na rynku firm. Aby dokonać dobrego wyboru firmy powinniśmy uzyskać referencje o danej firmie doradczej oraz konsultantach, którzy mieliby realizować projekt. Poza tym powinniśmy się spotkać z osobą, która miałaby być odpowiedzialna za przeprowadzenie selekcji i upewnić się, że istnieje między nami porozumienie. Należy również sprawdzić czy firma udziela gwarancji w sytuacji, w której

doszłoby do rozwiązania umowy z rekomendowanym kandydatem oraz zorientować się, jakie metody wyboru najlepszych kandydatów stosuje.

2.5.3.7.1 Dobór pośredni – z wykorzystaniem ogłoszeń prasowych

Firma doradcza rozpoczyna swoją pracę od zapoznania się z firmą zlecającą. Po zapoznaniu się z firmą oraz stanowiskiem, na które poszukiwany jest kandydat sporządzają wraz z klientem profil kandydata, a następnie dają ogłoszenie w prasie, że poszukiwany jest kandydat na określone stanowisko. W zależności od tego, jaka jest liczba kandydatów i profil stanowiska pracy, firma doradztwa personalnego ustala scenariusz selekcyjny. Najczęściej bywa tak, iż lista kandydatów jest dość długa, dlatego proces selekcji dzielony jest na dwie fazy. Pierwszą z nich jest faza wstępna a drugą fazą właściwą. Firma doradcza pierwszą fazę prowadzi na podstawie dokumentów przesłanych przez kandydatów. Na drodze analizy danych wyłaniają grupę zazwyczaj 20 – 30 osób, które kwalifikują się do następnej kilkuetapowej selekcji właściwej. Selekcję właściwą zazwyczaj rozpoczyna się od rozmowy kwalifikacyjnej, dzięki której firma chce uzyskać dodatkowe informacje o kandydacie. Następnie firma wzbogaca informacje o kandydacie oraz sprawdza jego kompetencje stosując różnego rodzaju metody selekcyjne. Gdy firma doradcza wybierze kilku najlepszych kandydatów, przedstawia ich klientowi, który powinien dokonać samodzielnej decyzji. Procedurę usługi firmy doradztwa personalnego kończy zaakceptowanie przez klienta jednego z kandydatów. Koszt usługi za przeprowadzoną selekcję zależy od rangi stanowiska, na które poszukiwano odpowiedniego kandydata.

2.5.3.7.2 Dobór bezpośredni – headhunting

Headhunting, czyli inaczej „łowienie głów” to metoda, która jest oparta na bezpośrednim poszukiwaniu odpowiednich kandydatów na określone stanowisko pracy. Zazwyczaj jest stosowana wobec wybitnych menadżerów i specjalistów. Zadaniem headhuntera jest przede wszystkim znalezienie, a następnie przekonanie kandydatów do przyjęcia danej oferty pracy. Proces łowienia głów zaczyna się od spotkania z klientem i zdefiniowaniu zadania, jakie mają wykonać. Firmy headhuntingowe prowadzą najczęściej, nie tylko samą selekcję, ale także rekrutację, gdyż znalezienie specjalistów nie jest proste. Nie można, bowiem znaleźć ich na tzw. wolnym rynku, a poza tym mają oni na ogół dochodowe posady. Niemniej jednak zdarzają się wśród nich osoby, które z jakichś względów nie są zadowoleni z danej pracy lub szukają nowych możliwości rozwoju. Tak, więc firma zaczyna swoje zadanie od poszukiwania kandydatów, poprzez określenie ich lokalizacji, a także

określenie sposobów dotarcia do nich. Łowcy głów nie publikują ogłoszeń. Ich metodą poszukiwań jest przeglądanie informatorów, książek telefonicznych, składów osobowych firm, członków stowarzyszeń zawodowych itp. Ten etap kończy się zebraniem długiej listy osób a następnie rozpoczyna się faza zbierania szczegółowych informacji o kandydatach. Informacje te pozyskiwane są przez firmę z różnych źródeł i służą one do „wyeliminowania tych, którzy mają różne słabe punkty i jako tacy nie mogą być rekomendowani klientom.”³⁴ Po ustaleniu przez headhunterów krótszej listy, zazwyczaj obejmującej kilkanaście nazwisk, rozpoczyna się kolejny etap, który polega na nawiązaniu pierwszych bezpośrednich kontaktów z kandydatami. Jest to bardzo trudne i wymaga od łowcy głów wykazania się dużym doświadczeniem i sprytem, ponieważ kandydaci nie chętnie zgadzają się na rozmowę i trudno jest ich zainteresować przedstawianą przez nich ofertą. Jeżeli jednak pierwszy kontakt zakończy się powodzeniem firma headhuntingowa pozyskuje dalsze informacje o kandydacie, tym razem już bezpośrednio od niego. Również i łowcy głów dostarczają informacji kandydatom o ich kliencie oraz jego oczekiwaniach, organizacji itp. I w ten właśnie sposób łowcy głów selekcionują poszczególnych kandydatów i przedstawiają krótką już listę klientowi. Również i w tej procedurze ostateczną decyzję podejmuje klient. Firma headhuntingowa po wykonaniu zlecenia otrzymuje wysokie wynagrodzenie rekompensujące trud i ryzyko podjętych działań. Jednak na tym nie kończy się ich praca. Headhunter prowadzi monitoring pracy wyszukanego kandydata oraz udziela mu pomocy w rozwiązywaniu trudnych zadań. W ten sposób stara się on, aby nie było konieczne zrealizowanie konkluzji gwarancyjnej.

Jak więc widać praca łowcy głów jest specyficzna i wymaga znajomości środowiska i nieformalnych kontaktów. Mimo, iż wynagrodzenie za ich prace jest wysokie, to warto skorzystać z ich usług przy poszukiwaniu kandydatów na wysokie i specjalistyczne stanowiska pracy.

2.6 Podsumowanie

Dobrze przeprowadzony proces selekcyjny zakończony wybraniem tego odpowiedniego człowieka jest bardzo istotny, bowiem dobrzy współpracownicy to podstawa sukcesu każdego przedsiębiorstwa i każdej organizacji. Zwłaszcza w dzisiejszych czasach, gdzie współczesne firmy zmuszone są funkcjonować w otoczeniu silnej konkurencji, ciągle zmieniających się gustach konsumentów i rosnących przez nich wymagań, wysokiej jakości oferowanych usług i produktów, zmienności prawnych, politycznych i społecznych uwarunkowań, szybkiego

³⁴ Z. Pawlak, *Personalne...*, op. cit., s.171

rozwój techniki i technologii oraz zmian w systemach wartości i poziomie życia ludności, potrzebni są naprawdę dobrzy pracownicy, aby zdołali podołać tym wszystkim wyzwaniom i pomóc firmie osiągnąć sukces w tak ciężkich warunkach. Dlatego też tak ważne jest, aby wybrać odpowiednią metodę selekcji oraz zaprojektować ją tak, by można było przyjąć właściwą osobę na dane stanowisko, w jak najkrótszym czasie i zachowując umiar w ponoszonych kosztach. Dobrze dobrana metoda pozwoli nam zebrać odpowiednie informacje o kandydacie, a samym kandydatom dostarczy potrzebnych informacji o organizacji, jak również o potencjalnych kolegach i stanowisku, na którym miałby pracować. Wiadomo, iż dobrej jakości informacje pozwolą osobom selekcyjnym podjąć odpowiednią decyzję i uniknąć pomyłek, dlatego tak dużą wagę przywiązuje się do wyboru właściwej metody. Ważne jest również to, aby na jej wybór nie miała wpływu obowiązująca w tym czasie moda, gdyż jak wiadomo źle dobrana metoda nie przyniesie pożądaných przez nas rezultatów. Należy również pamiętać, iż nie ma jednego procesu selekcji, który mógłby być wykorzystywany w każdej firmie. Mimo to w większości firm możemy zaobserwować kilka jej etapów, powtarzających się w każdej z nich. Należy do nich m.in. zapoznanie się z pisemną ofertą kandydata, a następnie przeprowadzenie z nim wstępnej rozmowy kwalifikacyjnej, jak również weryfikacja informacji, które zostały nam przez niego podane. Kolejnym etapem jest przeprowadzenie testu oraz końcowej, ostatecznej rozmowy kwalifikacyjnej, po której następuje zatrudnienie wybranego pracownika. Jak już wspomniałam taki właśnie schemat procesu selekcji jest bardzo często spotykany w wielu firmach, jednak nie oznacza to, że musi być zastosowany również przez nas.

Podsumowując proces selekcji to wyłonienie najlepszych kandydatów, a ostatni jego etap to wybór najlepszego z nich. Wiąże się to z odpowiedzią na pytanie, który kandydat spełnia w odpowiednim stopniu wymagania wiążące się ze stanowiskiem, którego obsadzenie jest naszym głównym celem, bo przecież prowadząc rekrutację, a następnie selekcję mamy nadzieję, iż nasze działania przyniosą nam oczekiwany rezultat, a więc idealnego pracownika.

3 STOSOWANIE METODY ORAZ PRZEBIEG PROCESU REKRUTACJI I SELEKCJI W POWIATOWYM URZĘDZIE PRACY

3.1 *Urząd pracy*

Urząd Pracy jest instytucją państwową zajmującą się realizacją polityki państwa dotyczącej rynku pracy (pracodawców i pracowników). Najważniejszym kierunkiem działań Urzędu Pracy jest walka z bezrobociem, przeciwdziałanie jego skutkom, poszukiwania możliwości zwiększania zatrudnienia, np. przez organizację kursów doszkalających lub zawodowych.

Przy realizacji zadań Powiatowy Urząd Pracy współdziała z innymi jednostkami Systemu Urzędów Pracy, z organami rządowej administracji ogólnej, z radami zatrudnienia, organizacjami samorządów terytorialnych, organizacjami pracodawców, poszczególnymi pracodawcami, związkami zawodowymi, zarządami funduszy celowych oraz innymi organizacjami działającymi w sprawach zatrudnienia i przeciwdziałania bezrobociu. Zadania realizowane są na podstawie uchwalonego przez Radę Ministrów Planu Działania Na Rzecz Zatrudnienia zawierającego zasady Europejskiej Strategii Zatrudnienia.

3.2 *Procedura rekrutacyjna*

Biorąc za przykład Powiatowy Urząd Pracy w Kielcach możemy zaobserwować, iż 12 grudnia 2005r. została wprowadzona tam procedura, która ustala zasady naboru pracowników na stanowiska urzędnicze, w oparciu o przejrzyste kryteria oraz gwarantuje równy dostęp do pracy w urzędzie. Procedura rekrutacyjna, reguluje zasady naboru pracowników do Powiatowego Urzędu Pracy w Kielcach na wolne stanowiska pracowników zatrudnianych na podstawie umowy o pracę. Procedura ta obejmuje czynności od przygotowania naboru do wyłonienia kandydata bez czynności nawiązania stosunku pracy.

3.3 *Przebieg procedury rekrutacyjnej na stanowiska urzędnicze*

Procedura rekrutacyjna w Powiatowym Urzędzie Pracy w Kielcach przebiega w kilku etapach. Poniżej zostaną przedstawione kolejne etapy tejże procedury.

3.3.1 Zgłoszenie potrzeby zatrudnienia

Tak jak i w większości firm, tak również i w PUP pierwszym etapem planowania zatrudnienia jest określenie potrzeb kadrowych, gdyż dzięki odpowiedniej liczbie pracowników o danych kwalifikacjach organizacja będzie mogła w pełni zrealizować swój program działania. Dlatego też, planowanie zatrudnienia to stały proces firm i instytucji, obejmujący określenie potrzeb personalnych zarówno w wymiarze ilościowym jak i jakościowym.

Tak, więc procedura rekrutacyjna w Państwowym Urzędzie Pracy w Kielcach rozpoczyna się od zgłoszenia potrzeby zatrudnienia. Z tego też względu bezpośredni przełożony zgłasza do Wydziału, Organizacji, Kadr i Nadzoru, iż zaistniała potrzeba zatrudnienia nowego pracownika. Zgłoszenie to następuje w formie pisemnej i zawiera:

- Uzasadnienie potrzeby zatrudnienia,
- Nazwę stanowiska pracy,
- Planowany zakres obowiązków oraz przewidziany wymiar czasu pracy.

Następnie Wydział Organizacji, Kadr i Nadzoru na podstawie wniosku dokonuje analizy możliwych przesunięć pracowników zatrudnionych aktualnie w PUP i powierzenia im nowych zadań ze względu na stwarzanie możliwości dalszego rozwoju oraz planowanie ścieżek kariery potencjału wewnętrznego. W przypadku, gdy zostanie podjęta decyzja o wewnętrznych przesunięciach, kolejne etapy procedury nie mają zastosowania. Jednakże, jeśli nie ma możliwości przeprowadzenia przesunięć wewnętrznych, Kierownik Wydziału Organizacji, Kadr i Nadzoru po analizie skutków finansowych oraz uzyskaniu informacji o zabezpieczeniu środków na zwiększenie zatrudnienia od Głównego Księgowego, wnioskuje do Dyrektora Urzędu o uruchomienie procedury naboru zewnętrznego.

Na przykładzie PUP możemy, więc zauważyć, iż po podjęciu decyzji o potrzebie zatrudnienia pracownika, każda firma czy też instytucja bierze w pierwszej kolejności pod uwagę, już pracujących w niej pracowników. Dzieje się tak, dlatego, iż osoba pracująca w danym zakładzie zna już obyczaje firmy, a z drugiej strony także i kierownictwo zdążyło już poznać słabe i mocne strony swojego pracownika. Jeśli jednak nie będzie możliwe obsadzenie wakatu pracownikiem firmy, wtedy dopiero podejmuje się decyzję o poszukiwaniu nowego pracownika poza organizacją. W tym to właśnie momencie dla firmy zaczyna się kolejny etap procedury rekrutacyjnej.

3.3.2 Przygotowanie rekrutacji

Kolejnym etapem, który możemy zaobserwować, w stosowanej przez PUP procedurze rekrutacyjnej jest przygotowanie rekrutacji. Po akceptacji wniosku, kierownik wydziału lub równorzędnej komórki organizacyjnej przygotowuje szczegółowy opis stanowiska oraz zestaw wymagań dla potencjalnego pracownika. Dzięki temu, łatwiej będzie znaleźć odpowiedniego kandydata, na dane określone stanowisko pracy. Następnie zatwierdzony przez Dyrektora opis dostarczany jest do Wydziału Organizacji, Kadr i Nadzoru.

Szczegółowy opis stanowiska zawiera:

- Nazwę stanowiska,
- Miejsce w strukturze organizacyjnej,
- Cel istnienia stanowiska,
- Główne zadania,
- Uprawnienia wynikające ze stanowiska,
- Wskaźniki efektywności.

Natomiast wymagania wobec kandydata obejmują:

- Poziom i kierunek wykształcenia,
- Zakres wiedzy ogólnej i specjalistycznej,
- Doświadczenie zawodowe i staż pracy,
- Umiejętności, cechy osobowe, predyspozycje i inne wymagania kwalifikacyjne wynikające z przepisów szczególnych.

Jak możemy zauważyć, głównym celem tego etapu jest sporządzenie opisu stanowiska pracy oraz zestawu wymagań dla kandydata. Jest to niezwykle ważne i znacznie wpływa na dalszy proces rekrutacji. Opis stanowiska pracy to źródło cennych dla organizacji informacji. Dzięki niemu możemy się dowiedzieć, jakie obowiązki, uprawnienia, usytuowanie ma dane stanowisko, a także, jakie zadania czekają na nowego pracownika. Pozwoli to nam, lepiej określić cechy i umiejętności poszukiwanego kandydata. Łatwiej więc będziemy mogli określić profil poszukiwanego pracownika, a więc cechy, jakimi powinien się charakteryzować nasz idealny kandydat, a są nimi cechy psychiczne jak i uzdolnienia, a także wykształcenie, wiedza, umiejętności i doświadczenie zawodowe. Stworzenie profilu jest, więc etapem bardzo ważnym, ponieważ trzeba ustalić, po czym można poznać dobrego kandydata, jeśli się na niego trafi. Wyróżnione cechy powinny być konkretne, a także precyzyjnie nazwane i łatwe do stwierdzenia.

3.3.3 Podanie do publicznej wiadomości informacji o wolnym stanowisku urzędniczym

Wiadomo, iż jeśli chcemy znaleźć odpowiedniego pracownika musimy w jakiś sposób zawiadomić wszystkich zainteresowanych o możliwości zatrudnienia w naszej firmie. Jest na to wiele różnych sposobów, a każda firma czy też instytucja wybiera możliwość dla siebie najlepszą, bowiem każda metoda jest dobra, o ile przynosi nam zamierzone efekty.

W Powiatowym Urzędzie Pracy w Kielcach podanie do publicznej wiadomości informacji o wolnym stanowisku urzędniczym następuje poprzez publikację ogłoszenia. Miejscem publikacji tegoż ogłoszenia jest Biuletyn Informacji Publicznej oraz tablica ogłoszeń Powiatowego Urzędu Pracy w Kielcach. Zanim jednak ogłoszenie zostanie wydane Kierownik Wydziału Organizacji, Kadr i Nadzoru przygotowuje do zatwierdzenia przez Dyrektora projekt tekstu ogłoszenia o naborze kandydatów na wolne stanowisko. Ogłoszenie to powinno zawierać:

- Nazwę i adres jednostki,
- Określenie stanowiska urzędniczego,
- Określenie wymagań związanych ze stanowiskiem urzędniczym zgodnie z opisem danego stanowiska, ze wskazaniem, które z nich są niezbędne, a które dodatkowe,
- Wskazanie wymaganych dokumentów,
- Określenie terminu i miejsca składania dokumentów.

Po ukazaniu się ogłoszenia kandydaci mogą składać swoje podania. Termin do składania dokumentów przez kandydatów określony jest w ogłoszeniu o naborze i nie może być krótszy niż 14 dni od dnia opublikowania tego ogłoszenia w Biuletynie Informacji Publicznej (BIP). Czas publikacji ogłoszenia na tablicy ogłoszeń oraz w BIP wynosi dwa tygodnie przed terminem rozpoczęcia przyjmowania ofert kandydatów i nie może upłynąć przed końcem terminu składania ofert.

Oprócz projektowania tekstu ogłoszenia Wydział Organizacji, Kadr i Nadzoru przygotowuje projekt zarządzenia Dyrektora w sprawie powołania komisji konkursowej, której skład nie powinien przekraczać 5 osób, a także przygotowuje projekt regulaminu konkursu.

Jak powyżej opisałam Powiatowy Urząd Pracy jako metodę powiadomienia o wolnym stanowisku urzędniczym wybrał ogłoszenie, które to zostaje zamieszczone zarówno w Biuletynie Informacji Publicznej, jak również na tablicy ogłoszeń znajdującej się w budynku urzędu pracy. Jak wiadomo ogłoszenie jest skuteczną metodą rekrutacji, o ile

będziemy pewni, że odpowiednia osoba przeczyta i zareaguje na nie. Nie jest to łatwe, dlatego poświęca się wiele czasu na znalezienia odpowiedniego miejsca zamieszczenia ogłoszenia. Moim zdaniem w przypadku PUP informacja o wolnym stanowisku pracy trafi tylko do pewnej rzeszy potencjalnych kandydatów. Stanie się tak, dlatego, iż nie każdy czyta Biuletyn Informacji Publicznej. Jeśli chodzi zaś o zamieszczone ogłoszenie na tablicy ogłoszeń to, co prawda informacja o wakacie dociera do dużej rzeszy kandydatów, jednakże krąg jej odbiorców jest ograniczony. Zatem sędzię, iż o wolnym stanowisku pracowniczym dowiedzą się najprawdopodobniej tylko znajomi i rodzina pracowników urzędu oraz przychodzący do urzędu interesanci, którzy nie zawsze przeglądają tablice, a poza tym duża ich część nie posiada odpowiednich kwalifikacji do objęcia tegoż stanowiska. Dlatego też uważam, że metoda ta ma swoje plusy i jest w pewnym stopniu skuteczna, ale nie zaszkodziłoby np. umieścić ogłoszenia w widocznym miejscu na stronie internetowej urzędu. Sprawiłoby to, iż odwiedzający z jakiś powodów stronę, łatwo będą mogli zauważyć ogłoszenie i dzięki temu poszerzy się krąg kandydatów, a więc mogą w ten sposób wzrosnąć szanse urzędu na znalezienie odpowiedniego pracownika.

3.3.4 Postępowanie konkursowe i wybór kandydata

Postępowanie konkursowe i wybór kandydata w Powiatowym Urzędzie Pracy w Kielcach rozpoczyna Dyrektor, który powołuje zarządzeniem komisję konkursową. W skład komisji wchodzi, co najmniej trzy osoby:

- Zastępca Dyrektora,
- Kierownik Wydziału Organizacji, Kadr i Nadzoru
- Kierownik wydział-u merytorycznego, do którego prowadzony jest nabór na wolne stanowisko.

Po upływie terminu składania ofert, komisja konkursowa dokonuje oceny formalnej ofert zgodnie z regulaminem konkursu, odrzucając oferty, które nie spełniają ustalonych wymagań formalnych. Kandydaci, których oferty spełniają ustalone wymagania formalne, są dopuszczeni do dalszego postępowania konkursowego. Listę kandydatów, którzy spełniają wymagania formalne określone w ogłoszeniu o naborze, publikuje się w BIP. Lista ta zawiera imiona i nazwiska kandydatów oraz ich miejscu zamieszkania tj. miejscowość, w której osoba przebywa z zamiarem stałego pobytu.

Następnym etapem w postępowaniu konkursowym jest zapoznanie się przez dyrektora z listą kandydatów, którzy spełniają wymagania formalne określone w ogłoszeniu o naborze.

Dyrektor po zapoznaniu się z ową listą podejmuje decyzję o możliwym przeprowadzeniu testu kwalifikacyjnego lub rozmów kwalifikacyjnych dla tych kandydatów. Komisja zaś dokonuje analizy ofert spełniających wymagania formalne, ewentualnie wyników testu lub rozmów kwalifikacyjnych i przygotowuje listę 3 kandydatów uszeregowanych wg spełniania przez nich poziomu wymagań określonych w ogłoszeniu o naborze.

Po zakończeniu postępowania konkursowego przeprowadzonego zgodnie z procedurą konkursu, dyrektor zatwierdza kandydata na podstawie listy rankingowej przedstawionej mu przez Komisję Konkursową. Następnie z przeprowadzonego naboru kandydatów zostaje sporządzony protokół, który zawiera w szczególności:

- Określenie stanowiska urzędniczego, na które był prowadzony nabór,
- Liczbę kandydatów oraz imiona, nazwiska i adresy 3 najlepszych kandydatów uszeregowanych według spełniania przez nich poziomu wymagań określonych w ogłoszeniu o naborze,
- Informację o zastosowanych metodach i technikach naboru uzasadnienie dokonanego wyboru.

Po zapoznaniu się przez dyrektora z listą 3 najlepszych kandydatów, która została przygotowana przez Komisję Konkursową, może on podjąć decyzję o konieczności przeprowadzenia rozmowy kwalifikacyjnej, której celem będzie uzupełnienie prezentacji kandydatów lub o przeprowadzeniu testu kwalifikacji.

Jak możemy zauważyć po przeczytaniu powyższego tekstu, wybór najlepszego kandydata odbywa się w PUP w kilku etapach. Myślę, że dzięki temu zostanie zminimalizowane ryzyko podjęcia złej decyzji przez urząd. Kilkuetapowy proces selekcji pozwoli na dokładniejsze przyjrzenie się kandydatowi. W trakcie każdego z etapów eliminowani są kandydaci, którzy zdaniem komisji nie posiadają odpowiednich kwalifikacji do objęcia tego stanowiska. Pozwoli to, więc na zawężenie listy kandydatów, a dzięki temu ostateczny wybór będzie łatwiejszy. Mając, bowiem do wyboru tylko kilku kandydatów, z których każdy posiada potrzebne na danym stanowisku cechy i umiejętności, ryzyko błędnego wyboru będzie naprawdę minimalne, a więc szansa na osiągnięcie sukcesu, czyli na wybór idealnego kandydata jest ogromna.

3.3.5 Rozmowa kwalifikacyjna

Jak już wiadomo rozmowa kwalifikacyjna jest jednym z wielu elementów procesu przyjmowania do pracy. Służy ona zebraniu wiarygodnych informacji, które są ważne zarówno dla firmy, jak i dla kandydata, a wystarczające do podjęcia decyzji o zatrudnieniu. Rozmowa kwalifikacyjna nie jest prosta i wymaga od obu stron wzajemnego zrozumienia, jak również akceptacji i współpracy. Nie jest ona tylko wymianą informacji, czy też serią zadawanych pytań i odpowiedzi, wywiad ten, bowiem jest przede wszystkim relacją dwóch osób. W trakcie rozmowy uruchamianych jest szereg bodźców, a także reakcji emocjonalnych, które są bardzo trudne do kontrolowania, a mają tak duży wpływ na przebieg rozmowy i oczywiście na jej rezultat.

W powiatowym Urzędzie Pracy w Kielcach rozmowę kwalifikacyjną przeprowadza Komisja Konkursowa. Inspektor Wydziału Organizacji, Kadr i Nadzoru ustala terminy i miejsce rozmów, a następnie Inspektor ds. kadr zawiadamia kandydatów telefonicznie lub pisemnie o miejscu i terminie spotkania oraz przygotowuje miejsce spotkania. W trakcie rozmowy kwalifikacyjnej przeprowadzana jest ocena kandydata według wcześniej zatwierdzonych kryteriów. Ocena ta, jest dokumentowana i podpisywana przez wszystkich oceniających. Komisja dokonuje wyboru kandydata, który uzyskał największą ilość punktów. W przypadku uzyskania takiej samej ilości punktów przez więcej niż jednego kandydata, dyrektor po konsultacji z Komisją dokonuje ostatecznego wyboru. Wybrany kandydat jest zawiadamiany przez inspektora Wydziału Organizacji, Kadr i Nadzoru.

Myślę, że PUP dokonał słusznego wyboru stosując tą metodę selekcji. Jak już wspomniałam, rozmowa kwalifikacyjna dostarcza nam wielu niezbędnych informacji o kandydacie. Jeśli więc urząd pracy posiada odpowiednio wykwalifikowanych pracowników do przeprowadzenia teź rozmowy, (bo jak wiadomo rozmowa kwalifikacyjna, tak jak zresztą każda ze stosowanych metod, jest jedynie wtedy skuteczna, jeśli jest prawidłowo przeprowadzona) i połączy ją z inną metodą, dostarczającą również sporo ważnych informacji o kandydacie, możliwe będzie dokonanie słusznej decyzji, co do wyboru najlepszego kandydata.

3.3.6 Test kwalifikacyjny

Wyróżniamy wiele metod selekcji. Jedną z nich, a do tego uważaną za dość efektywną i coraz popularniejszą są różnego rodzaju testy. Dzieje się tak, bowiem testy pozwalają nam zbadać zdolności i predyspozycje, jak również umiejętności fizyczne oraz psychiczne naszych kandydatów.

Państwowy Urząd Pracy w Kielcach również stosuje tą metodę selekcji pracowników. Pytania do testu kwalifikacyjnego, jaki jest przeprowadzany przez urząd, przygotowuje wydział Organizacji, Kadr i Nadzoru w porozumieniu z Kierownikami wydziałów merytorycznych, do których prowadzony jest nabór. Opracowany test wraz z kluczem odpowiedzi zatwierdzony zostaje przez dyrektora. Następnie Wydział Organizacji, Kadr i Nadzoru wyznacza termin przeprowadzenia testu i nadzoruje jego przebieg. Sprawdzenia przeprowadzonego testu dokonuje Komisja Konkursowa, która po dokładnej analizie wyników testu sporządza listę trzech najlepszych kandydatów.

Jak możemy zauważyć, testy pełnią tutaj funkcję jednego z końcowych etapów procesu selekcji. Po uważnym przeanalizowaniu wyników testu wybierani są trzej najlepsi kandydaci. Możemy, więc stwierdzić, że testy odgrywają tu dużą rolę, bowiem dzięki nim jak i również wcześniejszym etapom, które dopuściły kandydatów do tego miejsca, wybierani są już tylko najlepsi. Uważam, że w tym przypadku jest to trafna metoda selekcji. Myślę, że dzięki niej Państwowy Urząd Pracy może dowiedzieć się, czy potencjalny pracownik zna się na potrzebnych w jego pracy zagadnieniach. Umożliwia mu to właśnie przygotowany test, którego pytania dotyczą kwestii związanych z pracą urzędniczą.

3.3.7 Podanie do publicznej wiadomości wyniku postępowania w zakresie naboru pracownika

Gdy zakończymy już trudny proces rekrutacji i selekcji kandydatów i oczywiście podejmiemy ostateczną decyzję, pozostaje nam jeszcze jedna rzecz do zrobienia, a mianowicie przekazanie ubiegającym się kandydatom końcowego wyniku. Oczywiście musimy tutaj pamiętać, iż nie zawsze po przeprowadzonej rekrutacji, wynikiem końcowym jest wybór któregośkolwiek z kandydatów. Zdarza się, bowiem niestety tak, iż żaden z kandydatów nie został wybrany, gdyż nie posiadał oczekiwanych przez nas kwalifikacji. Sytuacja taka nie występuje zbyt często, jednak również musimy wziąć ją pod uwagę.

W Powiatowym Urzędzie Pracy podanie do publicznej wiadomości wyniku przeprowadzonego naboru pracownika na dane stanowisko pracy odbywa się w następujący sposób:

- Wydział Organizacji, Kadr i Nadzoru publikuje ogłoszenie o wynikach naboru w BIP oraz na tablicy ogłoszeń Powiatowego Urzędu Pracy w Kielcach. W tym celu samodzielnie ogłoszenie umieszcza na tablicy ogłoszeń oraz przekazuje je elektroniczną wersję do Ośrodka Informatyki i Analiz Statystycznych, który w ciągu trzech dni zamieszcza je w BIP.

- Informację o wynikach naboru upowszechnia się w ciągu 14 dni od dnia zatrudnienia wybranego kandydata albo zakończenia procedury naboru, w przypadku, gdy w jego wyniku nie doszło do zatrudnienia żadnego kandydata.
- Informacja zawiera: nazwę i adres jednostki, określenie stanowiska urzędniczego, imię i nazwisko wybranego kandydata oraz jego miejsce zamieszkania, uzasadnienie dokonanego wyboru kandydata albo uzasadnienie nie zatrudnienia żadnego kandydata na stanowisko urzędnicze.
- Informację o wyniku naboru upowszechnia się w BIP i na tablicy ogłoszeń PUP, przez okres, co najmniej 3 miesiące.
- Jeżeli stosunek pracy osoby wyłonionej w drodze naboru ustał w ciągu 3 miesięcy od dnia nawiązania stosunku pracy, możliwe jest zatrudnienie na tym samym stanowisku kolejnej osoby spośród najlepszych kandydatów wymienionych w protokole tego naboru.
- Za przeprowadzenie całej procedury naboru odpowiedzialny jest Wydział Organizacji, Kadr i Nadzoru.

Wybranie odpowiedniego kandydata nie jest rzeczą łatwą, jednak, jeśli dojdziemy do ostatecznego, punktu i podejmiemy końcową decyzję, a co najważniejsze wybór okaże się trafny, możemy być z siebie dumni, iż udało nam się przejść przez szereg czynności, i wybrać tego odpowiedniego człowieka. Może wydawać się nam to śmieszne, jednak, kto prowadzi firmę lub zajmuje kierownicze stanowisko, ten wie i potwierdza stwierdzenie, iż odpowiedni pracownik to połowa sukcesu. PUP nie jest firmą nastawioną na zysk, mimo to, jak widzimy dokłada wszelkich starań, aby mieć wykwalifikowanych pracowników i jak najlepiej funkcjonować dla dobra obywateli.

3.4 Podsumowanie

Niezależnie od tego, na jakie stanowisko poszukujemy pracownika, proces rekrutacji i selekcji oraz metody w nim zastosowane odgrywają ważną rolę w znalezieniu odpowiedniego kandydata. Czy jest to firma nastawiona na zysk, czy też jak to ma miejsce w tym przypadku instytucja państwowa, znalezienie odpowiedniego pracownika to podstawa, dobrego jej funkcjonowania. W przypadku Powiatowego Urzędu Pracy poszukiwany jest pracownik na stanowisko urzędnicze, znający przepisy, programy komputerowe i posiadający cechy osobowościowe pomocne mu w pracy z ludźmi. Nie jest to zadanie proste, gdyż jak

sądzę każdy z nas, niestety spotkał się już, choć raz w swoim życiu z pracownikiem państwowym niekompetentnym, nieznającym się na swojej pracy i niemającym odpowiedniego podejścia do interesantów. Mając przed oczyma obraz takiego spotkania prościej nam zrozumieć, jak ważne jest znalezienie odpowiedniego kandydata, posiadającego wszystkie potrzebne na tym stanowisku cechy.

W Powiatowym Urzędzie Pracy w Kielcach, wprowadzono w ostatnim czasie procedurę, która miała jasno scharakteryzować przebieg procesu rekrutacji i selekcji oraz pomóc w znalezieniu odpowiednich pracowników, zapewniając równocześnie wszystkim kandydatom równe szanse na objęcie danego stanowiska, co w dzisiejszych czasach jest bardzo ważne, gdy panuje moda na znajdowanie pracy, przez tzw. „znajomości”. Tak, więc Powiatowy Urząd Pracy po postanowieniu zatrudnienia nowego pracownika przechodzi do odpowiedniego przygotowania rekrutacji. Po pierwsze przygotowuje opis stanowiska pracy oraz wymagania, które będą stawiane kandydatowi. Jest to niezwykle ważne gdyż dzięki temu lepiej będzie rozpoznać, jaki rodzaj kwalifikacji i cech psychologicznych powinni posiadać optymalni kandydaci. W rezultacie zwiększy to szansę na efektywne zatrudnienie pracownika, a czas, jaki zostanie poświęcony na selekcję osób, będzie w pełni wykorzystany. Następnie urząd poprzez odpowiednio przygotowane ogłoszenie, podaje do publicznej wiadomości, iż poszukiwany jest kandydat na wolne stanowisko pracy. Dzięki temu możliwe będzie zainteresowanie ofertą pracy jak największą rzeszą kandydatów. Zwiększą się, więc szanse na znalezienie idealnego kandydata na poszukiwane stanowisko, gdyż im więcej ludzi przeczyta ogłoszenie tym większe stanie się prawdopodobieństwo, że w śród nich znajdzie się kandydat, który idealnie będzie odpowiadał naszym oczekiwaniom. A więc, po ukazaniu się ogłoszenia przyjmowane są zgłoszenia kandydatów, które następnie są poddawane ocenie formalnej. Warto tutaj wspomnieć, iż już na tym etapie, po raz pierwszy wykorzystywane będą wcześniej przygotowane: opis stanowiska pracy oraz profil kandydata. Następnie po przejrzaniu zgłoszeń Powiatowy Urząd Pracy wywiesza listę kandydatów przechodzących do następnego etapu, gdzie kandydaci podawani są rozmowie oraz testom kwalifikacyjnym. Metody te, które wg mnie, jak uzasadnię w dalszej części, w przypadku PUP są metodami trafnymi, pomogą w wyborze najlepszego kandydata, a więc dzięki nim możliwe będzie wybranie odpowiedniego kandydata i zmniejszenie ryzyka złego wyboru.

Jak możemy przypuszczać każdy pracodawca chce dla siebie jak najlepszego pracownika, jednak ryzyko porażki jest nieuniknione. Możemy je tylko zminimalizować wybierając najbardziej odpowiednie dla poszczególnej firmy metody. Dlatego też uważam, iż Powiatowy Urząd Pracy poszukując pracowników umysłowych, wybrał trafne metody. Moje

stwierdzenie uzasadniam tym, że analizując wybrane przez PUP techniki doszłam do wniosku, iż są one właściwe w poszukiwaniu właśnie takich pracowników, bo przecież choćby załączone przeze mnie testy wykorzystywane podczas selekcji, doskonale obrazują nam to, iż tylko osoby znajdujące się na pracy w urzędzie mogą je poprawnie wypełnić. Pozwoli nam to również sprawdzić przydatność danej osoby do określonej pracy. Powiatowy Urząd Pracy jako metodę selekcji wykorzystuje także rozmowę kwalifikacyjną. Również i ona ma tutaj swoje plusy. Podczas przeprowadzania rozmowy możemy dowiedzieć się sporo o kandydacie, i nie chodzi mi tutaj, tylko o same jego odpowiedzi na pytania, ale także o gesty i zachowanie podczas tejże rozmowy. Jak wspomniałam już wcześniej omawiając tą metodę selekcji rozmowa kwalifikacyjna, nie jest metodą niezawodną, jednakże właściwie przeprowadzona dostarcza nam wielu potrzebnych informacji. Udzielone przez kandydata odpowiedzi dostarczą nam wiadomości np. o jego umiejętnościach, kwalifikacjach, poprzedniej pracy, oczekiwaniach. Natomiast jak już wspomniałam, w trakcie udzielania przez niego odpowiedzi możemy zaobserwować i ocenić jego prezencję, ubiór, zachowanie itp. Oczywiście można by było zastosować tu jeszcze inne metody, które być może byłyby jeszcze bardziej skuteczne, np. oprócz rozmowy kwalifikacyjnej można by było przeprowadzić wywiad stresujący. Dzięki temu pracodawca mógłby się dowiedzieć jak potencjalny pracownik zachowałby się w sytuacji stresowej, np. podczas nieprzyjemnej rozmowy z klientem. Są jeszcze inne metody, które myślę mogłyby znaleźć tutaj swoje miejsce. Przykładem takiej metody jest „centrum oceny”, a w tym „sprawy do załatwienia” Zastosowanie tej metody dostarczyłoby nam informacji czy kandydat byłby w stanie poradzić sobie z czynnościami, które musiałby wypełniać na danym stanowisku. Łatwo moglibyśmy ocenić jego zachowanie i umiejętności, które wymagane są na tym stanowisku. Jednakże skoro zadowolenie kierownictwa PUP z owej funkcjonującej procedury jest tak duże, jak o tym mówią, nie warto niczego zmieniać.

Wszyscy wiemy, iż zarówno w różnego rodzaju urzędach jak i firmach czy to państwowych czy prywatnych panuje nepotyzm. Miejmy nadzieję, że dzięki powstałej procedurze zmieni się to choćby tu w Państwowym Urzędzie Pracy. Ja mam nadzieję, że teraz wszyscy poszukujący pracy będą mieć równe szanse, co będzie dużym plusem także dla pracodawców, bo dzięki temu nie przejdzie mu jak to mówią koło nosa znakomity pracownik. Mówiąc o dobrych pracownikach warto też wspomnieć, iż niejednokrotnie występuje podczas przyjmowania do pracy taka sytuacja, iż do pracy zatrudnieni są nie najlepsi fachowcy, lecz trochę gorsi kandydaci. Mimo, iż wydaje się to dziwne tak właśnie jest gdyż pracujący już w firmie ludzie boją się lepszych od siebie, boją się zagrożenie, jakie mogą im stworzyć. Taka

sytuacja spotykana jest wszędzie, także i w niejednym PUP. Jako zwykły interesant przychodzący do urzędu widzę, co się tam dzieje. Łatwo można zaobserwować ilu jest tam niekompetentnych urzędników. Niejednokrotnie chcąc załatwić jakąś sprawę byłam odsyłana od pokoju do pokoju, bo nikt nie umiał mi pomóc i odpowiedzieć na moje pytania. Dlatego też mam wielką nadzieję, że dzięki nowej procedurze, która już weszła w życie, w PUP będą przyjmowani już tylko znakomici fachowcy, czego życzyłabym nie tylko nam interesantom, ale przede wszystkim kierownikom tych urzędów, bo dzięki temu ich instytucje będą mogły pracować efektywniej i mniej będą musieli się wstydzić za swoich niekompetentnych pracowników.

Podsumowując muszę stwierdzić, iż jestem przekonana, że każda firma ma szansę na sukces, jeśli tylko przyłoży do poszukiwań pracowników odpowiednich starań, bowiem wybór kandydata, nie może być lekkomyślny, nieprzemyślany chyba, że chcemy żałować swojej decyzji, i zastanawiać się, czemu nasza firma nie funkcjonuje tak, jak powinna. Myślę również, że PUP widział w swojej procedurze rekrutacyjnej niedociągnięcia, skoro stworzył nową, ulepszoną. Mam nadzieję, że okaże się ona niezawodna i obecne zadowolenie kierownictwa urzędu nie jest tylko tymczasowe i na pokaz.

ZAKOŃCZENIE

Jak możemy zauważyć po przeczytaniu mojej pracy znalezienie odpowiedniego pracownika nie jest sprawą wcale łatwą. Zanim osiągniemy wytyczony cel czeka nas sporo pracy i wysiłku, bowiem znalezienie odpowiedniego kandydata na określone stanowisko wymaga wykazania się odpowiednią wiedzą na ten temat, gdyż tylko zastosowanie odpowiednich metod daje nam gwarantowany sukces. W całej mojej pracy niejednokrotnie powtarzam jak ważne jest wybranie odpowiedniej metody i również podsumowując moje rozważania muszę jeszcze raz przypomnieć, iż intuicja to trochę za mało w znalezieniu idealnego kandydata. Nie przeczę, że ma ona swoje miejsce, ale przede wszystkim zastosowanie odpowiedniej techniki, a dopiero potem pomoc również intuicji, z którą tak wiele ludzi się ogromnie liczy. Wiadomo, iż nawet z zastosowaniem metody zdarzają się pomyłki, co do wyboru pracownika, ale jest to w większości spowodowane wyborem nieodpowiedniej dla nas techniki, a co się z tym wiąże brakiem wiedzy na ten temat przez przeprowadzającego rekrutację.

W pierwszej części mojej pracy przedstawiłam po krótko proces rekrutacji i najczęściej stosowane metody. Przed wyborem jakiegokolwiek z nich należy się zapoznać z nimi wszystkimi, wtedy to łatwiej będzie nam wybrać technikę odpowiednią właśnie dla nas, bowiem jak już wspomniałam nie ma jednego sposobu na rekrutację we wszystkich firmach. Wiadomo jednak, iż pewne metody są oceniane przez specjalistów za bardziej wiarygodne i często stosowane w różnych przedsiębiorstwach, inne za mniej i rzadko stosowane. Takie właśnie wiadomości są również nam przydatne przy wyborze odpowiedniej metody. Do takich właśnie sposobów rekrutacji możemy zaliczyć ogłoszenia prasowe i coraz popularniejszy internet. W procesie rekrutacji bardzo ważną sprawą rzutującą na jej późniejsze etapy oraz jej wyniki jest opracowanie opisu stanowiska pracy oraz określenie profilu kandydata. Dlaczego jest to tak bardzo ważne? Odpowiedź jest bardzo prosta. Dzięki temu łatwiej nam będzie znaleźć z pośród wielu kandydatów właśnie tego, który nam jest potrzebny, który posiada właśnie te cechy, które wcześniej opisaliśmy i ma predyspozycje do wykonywania pracy właśnie na naszym wakuującym stanowisku. Co prawda będzie nam to potrzebne zwłaszcza w następnym etapie czyli podczas selekcji pracowników, ale każdy proces poszukiwania i wyboru odpowiednich pracowników musi się właśnie od tej najważniejszej sprawy rozpocząć.

Tak jak i w procesie rekrutacji tak i w procesie selekcji wyróżniamy sporo metod wykorzystywanych w trakcie poszukiwania odpowiedniego pracownika. Tu również znajdują

się mniej i bardziej popularne techniki. Do często stosowanych metod zaliczamy: wywiady, referencje, kwestionariusze osobowe oraz testy zdolności. Jednakże ich popularność nie jest jednoznaczna z trafnością prognostyczną tychże metod. Z pośród wyżej wymienionych technik najbardziej trafnymi moglibyśmy uznać testy a następnie wywiady, jednak nie znajdują się one na samym szczycie, bowiem najbardziej trafna jest metoda centrum oceny, a referencje, które są tak często stosowane znajdują się na samym dole pod względem stopnia trafności. Tak, więc jak możemy tutaj zauważyć, nie każda metoda, która wygrywa w popularności jej stosowania, zajmuje również czołowe miejsce w skuteczności jej zastosowania. A więc wysuwa się tutaj wniosek, iż zastosowanie przez wielu ludzi właśnie tych popularnych metod, tylko ze względu na ich popularność, nie zważając na to, czy są one przydatne w naszym przypadku, mogło przyczynić się do niewłaściwego wyboru kandydata. Dlatego też, jeśli chcemy, aby nasz wybór okazał się trafny, nie możemy stracić czujności podążając za modą, lecz musimy być baczni i kierować się zdobytą wiedzą. Z tego też właśnie względu w drugiej części mojej pracy przedstawiłam wiele różnych metod selekcji pracowników, które będą nam pomocne podczas skutecznego prowadzenia tego procesu. Warto, więc zapoznać się z nimi i uświadomić sobie, że dzięki nim selekcja może być o wiele łatwiejsza i bardziej skuteczna.

Jak już wspomniałam w pierwszych dwóch częściach mojej pracy zostały ukazane najczęściej stosowane metody rekrutacji i selekcji pracowników. W ostatnim rozdziale mojej pracy chciałam natomiast pokazać, iż odpowiednio zastosowana metoda daje nam wymarzony sukces. Sądzę, iż ukazałam to na przykładzie Państwowego Urzędu Pracy w Kielcach. Urząd ten poprzez opracowanie przebiegu procesu rekrutacji i selekcji udowodnił, iż jeśli metody są trafne, a cały proces przebiega bez zakłuceń, jesteśmy w stanie znaleźć idealnego kandydata. I znów wysuwa się wniosek, że odpowiednie metody mają niezmierny wpływ na powodzenie całego procesu znalezienia idealnego pracownika. Oczywiście nie możemy zapomnieć o tym, iż nie wystarczy wybrać odpowiednią technikę, ale również trzeba ją właściwie zastosować, a to jak by się mogło wydawać, nie zawsze jest takie proste. Toteż ważne jest, aby rekrutacje oraz selekcje pracowników prowadzili ludzie mający na ten temat potrzebną wiedzę i umiejętności. Myślę, że tak właśnie było w przypadku PUP, dlatego też rezultaty, o których przekonuje kierownictwo są adekwatne do włożonych starań. Sądzę również, iż każda firma czy też instytucja może osiągnąć taki sukces, jeśli tylko dołoży wszelkich starań i przeprowadzi ten proces zgodnie z wszelkimi obowiązującymi zasadami.

Wspominając o zasadach, zauważmy, iż aby prowadzony przez nas proces rekrutacji i selekcji przebiegał prawidłowo, musi być pozbawiony wszelkich form dyskryminacji.

Chodzi mi tutaj o nierówne szanse zdobycia i utrzymania pracy ze względu na płeć, wiek, rasę itp. W Polsce nadal możemy zaobserwować nierówne traktowanie kobiet w stosunku do mężczyzn. Mimo, iż niejednokrotnie mają one wyższe wykształcenie, niełatwo im znaleźć pracę, trudniej awansować, a otrzymane zatrudnienie znajduje się w sektorach raczej nisko wynagradzanych. Dlatego też jako pracodawcy musimy się pozbyć wszelkich form dyskryminacji. Przedstawiony tu przykład ukazuje, iż dyskryminując kandydata, z jakichkolwiek powodów możemy stracić dobrego fachowca. Należy, zatem pamiętać, iż nie liczy się np. wyznanie kandydata, ale jego wiedza i kwalifikacje. A więc prowadząc np. wywiad z kandydatem wystrzegajmy się zadawania pytań z podtekstem dyskryminacyjnym, bowiem wszystkie tego typu pytania nie mają wpływu na wykonywanie pracy, a są krepujące dla kandydata i stawiają nas pracodawców w złym świetle.

Mówiąc o równości szans musimy tutaj wspomnieć również o rozwijającym się w ostatnich czasach nepotyzmie. Jest to zjawisko niepokojące, bowiem całkowicie odbiera nam równe szanse na zdobycie pracy. Poza tym przez to, iż duża część pracodawców zatrudnia w pierwszej kolejności ludzi znajomych, tracą szanse nie tylko inni kandydaci, ale i on sam, bowiem wśród odrzuconych chętnych mogli być idealni kandydaci, a umiejętności przyjętych do pracy znajomych, często pozostawiają dużo do życzenia. Poruszając ten temat musimy zaznaczyć jeszcze, iż zdarzają się również przypadki, że dobrzy fachowcy celowo są niezatrudnieni w firmie, z obawy pozostałego personelu przed lepszymi od siebie. Wielu ludzi piastujących różne stanowiska, wie, że ich kwalifikacje nie są zbyt wysokie, dlatego boją się lepszych od siebie. Są też tacy, którzy mają wiedzę, lecz nie pracują efektywnie, a pojawienie się nowego wykwalifikowanego pracownika zmusiłoby ich do podniesienia jakości ich pracy, dlatego też wolą nie zatrudniać wysoce wykształconych pracowników. My jako pracodawcy powinniśmy unikać takich sytuacji, ponieważ w każdej firmie potrzebna jest tzw. „świeża krew”. Oprócz tego, iż zdobędziemy kolejnego znakomitego pracownika, zmotywujemy także zespół do bardziej efektywnej pracy, bo jak już wspomniałam nowy pracownik jest pełen zapału i energii i często podnosi poprzeczkę, a to jest doskonałym motywatorem dla reszty zespołu.

Podsumowując, przeprowadzając proces rekrutacji i selekcji pracowników, korzystajmy z przedstawionych, choćby przeze mnie metod. Staną się one pomocne podczas tego nie łatwego procesu. Często, jeśli decyzja o mianowaniu pracownika na dane stanowisko nie jest dobra, winą obarcza się niefortunnie wybranego kandydata. Dlatego zanim podejmiemy ostateczną decyzję, warto się jeszcze raz zastanowić czy którykolwiek z kandydatów na pewno spełnia nasze oczekiwania. Musimy zdawać sobie sprawę, że wybór odpowiedniego

pracownika, to decyzja dużej wagi i nie możemy podejmować jej lekkomyślnie. Wybierając metodę czy to rekrutacji, czy też selekcji pamiętajmy, że aby dobrze wybrać musimy wziąć pod uwagę stanowisko, na jakie poszukujemy kandydata, wpływ danej metody na kandydatów i naszą organizację, a także powinniśmy zastanowić się czy nasze kwalifikacje pozwalają nam na prawidłowe przeprowadzenie tego procesu, ponieważ być może nie będziemy posiadać umiejętności do zaprojektowania i stosowania jakiegось z metod. Wtedy to powinniśmy zrezygnować z jej wykorzystania, bowiem źle zastosowana metoda nie przyniesie nam pozytywnych rezultatów. A przecież my jako pracodawcy dążymy do tego, aby poświęcony przez nas czas i wykorzystane środki finansowe przyniosły oczekiwany rezultat. Dlatego podejmując decyzje o zatrudnieniu nowego pracownika podejźmy profesjonalnie do tego zagadnienia, a wynik okaże się wtedy satysfakcjonujący.

Kończąc moje rozważania muszę jeszcze dodać, iż w ostatnim czasie znacznie wzrosła ranga działań rekrutacyjno – selekcyjnych. Dowodem na to, jest to, iż możemy zaobserwować tworzenie się specjalistycznych stanowisk, zajmujących się rekrutacją w firmach, a także wzrost firm rekrutacyjno – selekcyjnych. Do tego wszystkiego dochodzą jeszcze różnorodne publikacje dotyczące tej tematyki oraz rozwój kierunków studiów kształtujących właśnie specjalistów w dziedzinie rekrutacji i selekcji. Jak widać więc stwierdzenie, iż obecnie wzrosła waga tejże dziedziny, nie jest bezpodstawne. Jest to doskonały dowód na to, iż pracownik jest podstawą dobrego funkcjonowania firmy i jej sukcesu. W związku z tym w kolejnych latach na pewno będziemy mogli zaobserwować dalszy rozwój sfery związanej z rekrutacją i selekcją, a co za tym idzie będziemy poznawać coraz to nowsze i bardziej skuteczne metody na znalezienie idealnego pracownika.

BIBLIOGRAFIA

1. "Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników", Margared Del, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004
2. "Jak poszukiwać i zjednywać najlepszych pracowników", praca zbiorowa pod redakcją Kazimierza Sedlaka, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły biznesu, Kraków 1995.
3. "Personalna funkcja firmy - procesy i procedury kadrowe", Zbigniew Pawlak, Poltext, Warszawa 2003
4. "Zarządzanie zasobami ludzkimi", Aleksy Pochtowski, Warszawa 2003
5. "Zatrudnienie i zarządzanie personelem", Karen Lanz, przekład Michał Rusiński, Warszawa 1998, Wydawnictwo Naukowe PWN.
6. "Anatomia zarządzania organizacją", J. Szczupaczyński, Międzynarodowa Szkoła Menadżera, Warszawa 1998
7. "Zarządzanie zasobami ludzkimi", pod redakcją Zdzisława Gomółki, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005.
8. "Rekrutacja i selekcja personelu" Marek Suchar, wydawnictwo C.H.B.E.C.K. Warszawa 2005.
9. "Rekrutacja i selekcja, czyli jak pozyskać współpracowników", Artur Wojciechowski, Agencja Doradztwa Biznesowego "Imanager" (książka elektroniczna)

ZAŁĄCZNIKI

Załącznik 1. Przykładowy wniosek o wszczęcie naboru na stanowisko urzędnicze.

Wydział Aktywizacji rynku pracy
(komórka organizacyjna)

Kielce, dn.

WNIOSEK **o wszczęcie naboru na stanowisko urzędnicze** **w PUP Kielce**

Zwracam się z prośbą o wszczęcie naboru na stanowisko *referenta do spraw szkoleń* w Wydziale Aktywizacji Rynku Pracy.

Wolne stanowisko powstało, m.in.*:

- a) ~~Przejęcia pracownika na emeryturę, rentę,~~
- b) ~~Powstania nowej komórki organizacyjnej~~
- e) ~~Zmiany przepisów prawnych, wprowadzenia nowych zadań do realizacji,~~
- d) Innej sytuacji.

Uzasadnienie:

Prawidłowa organizacja pracy działu

.....
Data i podpis Kierownika
danej komórki organizacyjnej

* - niepotrzebne skreślić

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przykładowych wniosków udostępnionych przez Urząd Pracy.

**Formularz
Opisu Stanowiska Pracy
W Powiatowym Urzędzie Pracy w Kielcach**

A. INFORMACJE DOTYCZĄCE STANOWISKA PRACY

1. Stanowisko:

Referent do spraw szkoleń

2. Wydział/:

Aktywizacji rynku Pracy

3. Cel stanowiska pracy:

Prowadzenie spraw związanych z organizacją szkoleń na podstawie ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy oraz innych ustaw.

B. WYMOGI KWALIFIKACYJNE

1. Wykształcenie (charakter lub typ szkoły)

Preferowane wykształcenie wyższe

2. Wymagany profil (specjalność)

.....

3. Doświadczenie zawodowe

3a. Doświadczenie zawodowa poza Urzędem przy wykonywaniu podobnych czynności.

.....

3b. Doświadczenie w pracy w Urzędzie, w tym na pokrewnych stanowiskach

Doświadczenie zawodowe przy wykonywaniu zadań z zakresu organizacji szkoleń minimum 6 miesięcy w publicznych służbach zatrudnienia.

4. Predyspozycje osobowościowe

Umiejętność pracy w zespole, łatwość nawiązywania kontaktów, wysoka kultura osobista, odporność psychiczna, łatwość wypowiedzania się w mowie i piśmie, kreatywność, cierpliwość.

5. Umiejętności zawodowe

Znajomość obsługi komputera, znajomość ustawy "o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy"

C. ZASADY WSPÓLZALEŻNOŚCI SŁUŻBOWEJ

1. Bezpośredni przełożony

Kierownik Wydziału Aktywizacji Rynku Pracy

2. Przełożony wyższego stopnia

Z-ca Dyrektora PUP

Uwagi dodatkowe

- a) Pracownik jest służbowo odpowiedzialny wobec swego bezpośredniego przełożonego,
- b) Wszystkie sprawy, z którymi pracownik zwraca się do przełożonego węższego stopnia (poza szczególnymi przypadkami) powinny być zaopiniowane przez bezpośredniego przełożonego.
- c) Od każdej decyzji bezpośredniego przełożonego można odwołać się do przełożonego wyższego stopnia.

D. ZAKRES ZADAŃ WYKONYWANYCH NA STANOWISKU

1. Zadania główne:

- Planowanie szkoleń na podstawie informacji i analiz dostarczonych przez odpowiednie stanowiska w urzędzie.
- Przygotowanie propozycji szkoleń i doształcania.
- Prowadzenie spraw organizacji kursów, szkoleń dla bezrobotnych, poszukujących pracy i pracowników urzędu według złożonych zamówień przez Stanowisko Instrumentów Rynku Pracy lub Stanowisko ds. Kadrowych.
- Współpraca z instytucjami, jednostkami szkolącymi, jednostkami nadrzędnymi oraz innymi instytucjami współpracującymi w zakresie organizacji szkoleń, ustalania tematyki i odpowiedniego doboru wykładowców.
- Gromadzenie i analiza posiadanych ofert instytucji szkolących.
- Wybór oferty szkoleniowej w trybie i na zasadach określonych przepisami
- Przygotowanie i zawarcie umów z instytucjami szkolącymi.

- Ustalenie kryteriów rekrutacji na szkolenia.
- Przeprowadzanie kontroli zorganizowanych szkoleń.
- Ocena szkoleń w oparciu o ankiety uczestników.
- Współpraca w ocenie efektywności szkoleń.
- Realizowanie spraw z zakresu rent szkoleniowych oraz szkoleń) osób niepełnosprawnych.
- Współpraca z innymi stanowiskami pracy w zakresie realizowanych zadań.

E. ODPOWIEDZIALNOŚĆ PRACOWNIKA

1. Zasady odpowiedzialności pracownika na stanowisku.

Odpowiedzialność porządkowa dz.4 rozdz. 6 KP odpowiedzialność materialna za powierzone mienie.

.....

.....
 (podpis bezpośredniego przełożonego)

.....
 (podpis Dyrektora Urzędu).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie pustego formularza udostępnionego przez Urząd Pracy.

OGŁOSZENIE O NABORZE

POWIATOWY URZĄD PRACY W KIELCACH

UL. KOLBERGA 4

25-620 KIELCE

Ogłasza nabór kandydatów na wolne stanowisko pracy

Referent ds. rozwoju zawodowego

I) Wymagania konieczne:

1. Wykształcenie min. średnie — preferowane wykształcenie wyższe.
2. Doświadczenie zawodowe przy wykonywaniu zadań z zakresu organizacji szkoleń minimum 6 miesięcy w publicznych służbach zatrudnienia

II) Wymagania pożądane

1. Znajomość obsługi komputera
2. Znajomość obsługi programu komputerowego „PULS”
3. Znajomość języków obcych w stopniu komunikatywnym (preferowany j. angielski)
4. Znajomość ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy

III) Predyspozycje osobowościowe:

1. Umiejętność pracy w zespole
2. Odporność psychiczna
3. Wysoka kultura osobista
4. Łatwość wypowiedzania się w mowie i piśmie
5. Cierpliwość

IV) Główne obowiązki:

1. Planowanie szkoleń na podst. Informacji i analiz dostarczonych przez odpowiednie stanowiska w urzędzie.

2. Współpraca z instytucjami jednostkami szkolącymi, jednostkami nadrzędnymi oraz innymi instytucjami współpracującymi w zakresie organizacji szkoleń, ustalania tematyki i odpowiedniego naboru wykładowców
3. Przygotowywanie i zawieranie umów z instytucjami szkolącymi
4. Wybór oferty szkoleniowej w trybie i na zasadach określonych przepisami
5. Ustalenie terminu rekrutacji na szkolenia
6. Przeprowadzenie kontroli zorganizowanych szkoleń
7. Realizowanie spraw z zakresu rent szkoleniowych oraz szkoleń osób niepełnosprawnych.

V) Wymagane dokumenty:

1. Curriculum Vitae
2. List motywacyjny
3. Kopie dokumentów potwierdzających wykształcenie
4. Kopie dokumentów potwierdzających dodatkowe kwalifikacje
5. Inne dokumenty potwierdzające spełnienie wymagań koniecznych i pożądaných.

VI) Termin składania ofert upływa z dniem 29 grudnia 2005 roku o godzinie 10⁰⁰.

VII) Miejsce składania ofert – siedziba Powiatowego Urzędu Pracy w Kielcach – pokój Nr 103

Inne dokumenty poza wskazanymi powyżej nie będą przyjmowane i nie mają wpływu na procedurę rekrutacyjną.

Dokumenty złożone po terminie nie wezmą udziału w procedurze rekrutacyjnej.

W ciągu 14 dni od zakończenia procedury rekrutacyjnej, dokumenty można odbierać w pokoju Nr 103.

Po upływie tego terminu zostaną komisyjnie zniszczone.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przykładowego formularza ogłoszenia o naborze udostępnionego przez Urząd pracy.

Załącznik 4. Przykładowy test kwalifikacyjny

Pytania do konkursu na dzień	
16.01.06	
1.	Co to jest Fundusz Pracy i kto jest jego dysponentem? (art. 103)
2.	Co to jest dodatek aktywizacyjny (art. 2 ust I pkt 9)
3.	Wymień osoby znajdujące się w szczególnej sytuacji na rynku pracy (art. 49)
4.	Wymień usługi rynku pracy (art. 35 ust. 1)
5.	Kto i kogo może skierować do odbycia stażu lub przygotowania zawodowego? (Art. 53 ust 1 i 3)
6.	Od czego zależy okres pobierania zasiłku dla bezrobotnych na terenie danego powiatu (art. 73 ust 1 i 2)
7.	Okres pobierania zasiłku przez bezrobotnego, zamieszkałego w miejscowości, która została objęta obszarem działania innego powiatowego urzędu pracy:(art. 73 ust 2) a) Ulega zmianie b) Nie ulega zmianie
8.	Bezrobotny długotrwale bezrobotny to taki bezrobotny, który: (art. 2 ust. 1, pkt 5)
9.	Organami zatrudnienia są? (art. 2. ust 1, pkt 17)
10.	Wymień, co najmniej trzy instytucje rynku pracy (art. 6. ust 1)
11.	Wymień, co najmniej kilka zadań samorządu powiatu w zakresie polityki rynku pracy (Art. 9, ust 1)
12.	Wymień, co najmniej trzy zadania Powiatowej Rady Zatrudnienia (art. 22 ust 5 i 6)
13.	Ile wynosi wysokość dodatku szkoleniowego dla odbywającego szkolenie (art. 41 ust 3)
14.	Wymień najmniej trzy instrumenty rynku pracy (art. 44)
15.	Ile wynosi wysokość stypendium dla bezrobotnego do 25 r. życia, który podjął dalszą naukę; w szkole ponadgimnazjalnej lub ponadpodstawowej (art. 55, ust 1)
16.	Czego dotyczy umowa aktywizacyjna (art. 61 c, ust 1)
17.	Ile wynosi wysokość zasiłku dla bezrobotnych 100% - (art. 72. ust 1)
18.	Kto może być skierowany do wykonywania prac społecznie użytecznych (art. 73 a, ust 1)
19.	Kto może zostać pośrednikiem pracy (Art.. 92, ust 2)
20.	Limit wydatków na szkolenia pracowników PSZ został określony w wysokości? (art. 109 a, ust 1)
21.	Kto sprawuje Kontrolę legalności zatrudnienia (art. 116, ust 1)
22.	Jak wygląda postępowanie w przypadku braków formalnych podania wniosku itp.(art. 64 par 2 KPA)
23.	W jakim terminie wnosi się odwołanie od decyzji (art. 129, par 2 KPA)
24.	W jakim terminie organ administracji publicznej przesyła odwołanie organowi odwoławczemu (art. 133 KPA)

<p>25.Jaki jest organ właściwy do wniesienia skargi dotyczącej działalności organów wykonawczych jednostek samorządu terytorialnego w sprawach należących do zadań zleconych z zakresu administracji rządowej (art. 229, ust 2 KPA)</p>
<p>26.Jakie działania podejmuje organ, która otrzymał skargę a nie jest właściwy do jej rozpatrzenia (art. 231 PKA)</p>
<p>27. Jaki jest termin załatwienia skargi (art. 237 KPA)</p>
<p>28. Czy osoba długotrwale bezrobotna lub bezrobotna niepełnosprawna może zostać skierowana na prace interwencyjne lub przygotowanie zawodowe, jeżeli nie ukończyła 25 roku życia?</p>
<p>29. Który podanych niżej dokumentów ZUS dotyczy zgłoszenia rodziny?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) ZZA b) ZCZA c) ZWUA d) ZIUA
<p>30. W przypadku, których danych nie należy generować dokumentów do ZUS?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) W przypadku braku nr NIP b) W przypadku braku nr PESEL c) W przypadku braku urzędu skarbowego d) W przypadku braku numeru ewidencyjnego
<p>31. Które z danych są niezbędne do wprowadzenia w SI PULS w celu zarejestrowania osoby bezrobotnej?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Nazwisko b) Stan cywilny c) Nr PESEL d) Miejsce urodzenia
<p>32. Jakim skrótem klawiatury można wywołać okno kolejnych zdarzeń?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Ctrl + Z b) Ctrl + S c) Ctrl + K d) Ctrl + W
<p>33. Który z symboli dotyczy wyrejestrowania osoby bezrobotnej na jego prośbę (wniosek)?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) PC b) NN c) GG d) UP e) PS

Źródło: Materiały udostępnione przez PUP

Protokół z przeprowadzonego naboru kandydata na stanowisko pracy
.....w Powiatowym Urzędzie Pracy.

1. W wyniku ogłoszenia o naborze na wolne stanowisko pracy aplikacje przesłało Kandydatów spełniających wymogi formalne.
2. Komisja rekrutacyjna w składzie:
.....
.....
.....
3. Po dokonaniu selekcji aplikacji zgodnie z Zarządzeniem dyrektora PUP, nr, dnia wybrano następujących kandydatów uszeregowanych wg spełniania przez nich kryteriów oceny.

imię i nazwisko	adres	wynik testu	wynik rozmowy
-----------------	-------	-------------	---------------

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

4. Zastosowano następujące metody naboru
5. Zastosowano następujące techniki naboru
6. Uzasadnienie wyboru
7. Załączniki do protokołu
 - Kopia ogłoszenia o naborze
 - Kopie dokumentów aplikacyjnych
 - Wyniki testu kwalifikacyjnego rozmowy kwalifikacyjnej

Protokół sporządził:

Zatwierdził:

Załącznik 6. Przykładowe pismo informacyjne na temat kandydatów spełniających wymogi formalne

LISTA KANDYDATÓW SPEŁNIAJĄCYCH WYMOGI FORMALNE

Informujemy, że w wyniku przeprowadzonej wstępnej selekcji kandydatów na stanowisko wymogi formalne spełnili niżej wymienieni kandydaci:

Imię i nazwisko	Miejscowość
-----------------	-------------

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Źródło: Materiały udostępnione przez PUP

Załącznik 7. Przykładowe pismo informujące o wynikach naboru

INFORMACJA O WYNIKACH NABORU NA WOLNE. STANOWISKO W.....

Informujemy, że w wyniku zakończenia procedury naboru na wyżej wymienione stanowisko została zatrudniona

Uzasadnienie:

Informujemy, że w wyniku zakończenia procedury naboru na wyżej wymienione stanowisko nie został wybrany żaden spośród zakwalifikowanych kandydatów.

Uzasadnienie:

Źródło: Materiały udostępnione przez PUP