

1 LEKCJA

Wprowadzenie do tematyki rekrutacji

Po przeczytaniu tego rozdziału powinieneś umieć:



- ❖ Zdefiniować pojęcie rekrutacji.
- ❖ Określić funkcje i aspekty rekrutacji.
- ❖ Wymienić rodzaje rekrutacji.
- ❖ Określić rolę rekrutera w procesie rekrutacji.



Znaczenie rekrutacji dla rozwoju organizacji

Współczesny rynek pracy jest pełen wyzwań, a jednym z największych z nich jest znalezienie odpowiednich pracowników. Pracodawcy prześcigają się w sposobach pozyskiwania kompetentnych i zmotywowanych osób, które będą chciały rozwijać się w ich strukturach.

W dobie rosnącej konkurencji oraz ograniczania kosztów przedsiębiorstwa szukają nowych narzędzi, technik i metod oraz ich optymalnej kompilacji, aby wyróżnić się na rynku. Coraz większą wagę przywiązują do swojego wizerunku, coraz bardziej dostrzegają rolę pracowników w tworzeniu przewagi konkurencyjnej. Znajduje to również odzwierciedlenie w kształtowaniu wizerunku przedsiębiorstw na rynku pracy, a w odniesieniu do konkretnych działań – w prowadzeniu procesu rekrutacji oraz selekcji pracowników (Dolot, 2014).





Autor / Źródło	Definicja rekrutacji
Ludwiczynski (2006)	Rekrutacja to proces znajdowania i przyciągania dostatecznie dużej, dla celów selekcji, liczby kandydatów na nieobsadzone stanowiska pracy. Jej celem jest przekazanie rynkowi informacji o wolnym miejscu pracy i zachęcenie kandydatów do złożenia stosownych dokumentów aplikacyjnych.
Listwan (2005)	Rekrutacja to wstępny etap doboru kadr, mający na celu przekazanie informacji na zdefiniowany rynek pracy na temat gotowości zatrudnienia oraz wymogów i warunków zatrudnienia określonego rodzaju pracownika, a także przyciągnięcie określonej ilościowo i jakościowo grupy kandydatów, mogących ubiegać się o dane stanowisko pracy.
Pocztowski (1988)	Rekrutacja jest procesem polegającym na kwalifikowaniu i pozyskiwaniu spośród kandydatów do pracy takich, którzy posiadają cechy i kompetencje przydatne dla organizacji.

Rekrutację można uznać za pierwszy etap złożonego procesu poszukiwania pracowników. Zdaniem Jasińskiego (1999) staranny dobór pracowników jest kluczem do sukcesu, gdyż właśnie „od prawidłowego doboru pracowników zalec, jakim potencjałem ludzkim dysponuje przedsiębiorstwo, jakie będą możliwości jego doskonalenia i rozwoju, poprawy efektywności pracy oraz współdziałania ludzi”.



Istota procesu rekrutacji

Proces rekrutacji stanowi jeden z kluczowych elementów zarządzania zasobami ludzkimi, ponieważ to właśnie on decyduje o tym, czy organizacja pozyska osoby zdolne skutecznie realizować jej cele biznesowe. Dobrze zaplanowana i przeprowadzona rekrutacja umożliwia dotarcie do odpowiednich talentów,



a jednocześnie ma długofalowy wpływ na rozwój firmy, jej kulturę organizacyjną, poziom efektywności oraz zdolność reagowania na zmiany zachodzące na rynku.

Wybór pracowników jest jednym z najsilniejszych czynników kształtujących kierunek rozwoju organizacji. Przedsiębiorstwo, które planuje wdrażanie nowych technologii, potrzebuje osób elastycznych, otwartych na zmiany i nastawionych na ciągłe doskonalenie. Z kolei firma dążąca do podniesienia jakości obsługi klienta powinna koncentrować się na kompetencjach związanych z komunikacją i empatią. W tym ujęciu rekrutacja przestaje być jedynie odpowiedzią na bieżące potrzeby kadrowe, a staje się świadomym narzędziem budowania przyszłości organizacji.

Zdaniem Pyrek (2004) rekrutację można również traktować jako dynamiczny związek czterech rodzajów partnerów uczestniczących w tym procesie: **kandydatów, pracowników, doradców zewnętrznych i pracodawców.**



Opracowanie własne na podstawie źródła: Pyrek, 2004.

- **Kandydaci** - osoby, które poszukują miejsca pracy, zaangażowania zawodowego i satysfakcjonującego wynagrodzenia,

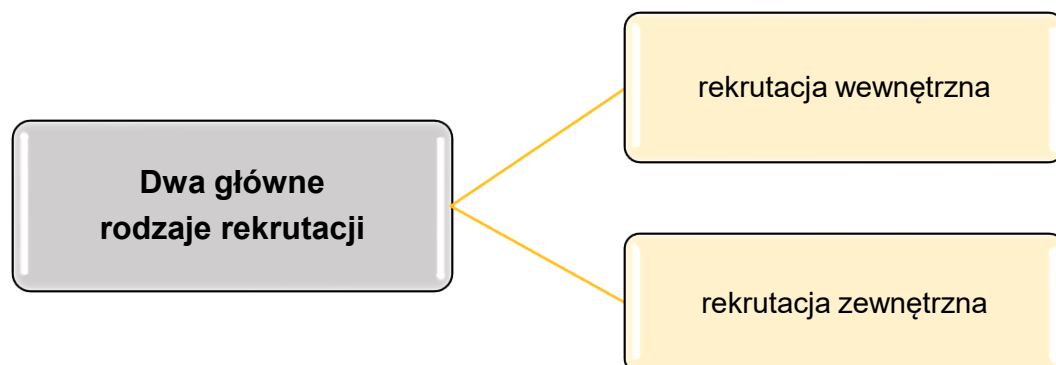
- **Pracownicy** - osoby, które zamierzają zmieniać **działanie** swojego zespołu poprzez przyjęcie i adaptację nowego kolegi; muszą tego dokonać zachowując równowagę zawodową i społeczne reguły funkcjonowania przedsiębiorstwa, respektując politykę zatrudnienia, organizacji stanowisk pracy i system wynagradzania,
- **Doradcy zewnętrzni** - osoby, których zadaniem jest ułatwienie wzajemnych kontaktów między dwiema wyżej wymienionymi grupami.
- **Pracodawcy** - osoby, których zadaniem jest stworzenie stanowisk pracy i odpowiednich warunków (Pyrek, 2004).



Rodzaje rekrutacji

W obszernej i licznej literaturze przedmiotu znaleźć można sporo opisów rodzajów rekrutacji pracowników.

Rekrutacja wewnętrzna i zewnętrzna



Opracowanie własne na podstawie źródła: Kawka i Listwan, 2002.

- **Rekrutacja wewnętrzna** - polega na obsadzaniu stanowisk w firmie przez obecnych pracowników. Jest to sposób na rozwój talentów w ramach organizacji.



SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM
ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU
ROZWOJU ORGANIZACJI OBYWATELSKICH NA LATA 2018–2030 PROO

- **Rekrutacja zewnętrzna** - polega na pozyskiwaniu kandydatów spoza organizacji. Jest to najczęściej stosowany model rekrutacji, szczególnie gdy firma potrzebuje świeżych talentów, nowych perspektyw lub specjalistów w konkretnych dziedzinach.

Więcej informacji na ten temat w  **2 Lekcji.**

Rekrutacja zamknięta i otwarta

Rekrutacja otwarta i zamknięta to dwa sposoby poszukiwania pracowników do firmy lub instytucji. Różnią się one przede wszystkim tym, do kogo skierowana jest informacja o wolnym stanowisku pracy oraz w jaki sposób wybierani są kandydaci.

Rekrutacja otwarta

- Kryteria i zasady są znane otoczeniu, a kandydat jest osobą aktywną i sam decyduje o przystąpieniu do procedury doboru (np. dobór na podstawie konkursów).

Rekrutacja zamknięta

- Kandydaci są bierni i nie znają zasad i kryteriów, według których przebiega dobór pracowników. Uzgodnienia przebiegają pomiędzy decydentami. (np. stopniowy awans, dobór losowy).

Opracowanie własne na podstawie źródła: Kawka i Listwan, 2002.

Rekrutacja otwarta polega na publicznym ogłoszeniu oferty pracy. Informacje o wolnym stanowisku są udostępniane szerokiemu gronu osób, na przykład na portalach internetowych, stronach firmowych, w mediach społecznościowych lub urzędach pracy. Dzięki temu każdy zainteresowany kandydat może zgłosić swoją



SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM
ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU
ROZWOJU ORGANIZACJI OBYWATELSKICH NA LATA 2018–2030 PROO

kandydaturę. Rekrutacja otwarta daje firmie możliwość dotarcia do dużej liczby osób oraz zwiększa szansę na znalezienie odpowiedniego pracownika posiadającego wymagane kwalifikacje i doświadczenie. **Zaletą rekrutacji otwartej** jest większy wybór kandydatów oraz możliwość poznania nowych osób i ich umiejętności. Wadą może być jednak duża liczba zgłoszeń, co wydłuża proces selekcji i wymaga więcej czasu na analizę dokumentów aplikacyjnych oraz rozmowy kwalifikacyjne.

Rekrutacja zamknięta odbywa się natomiast wewnątrz firmy lub wśród wcześniej wybranej grupy osób. Oznacza to, że informacja o wolnym stanowisku nie jest publicznie dostępna dla wszystkich. Najczęściej kandydaci są wybierani spośród obecnych pracowników firmy albo osób poleconych przez pracowników lub współpracowników. Taki rodzaj rekrutacji pozwala szybciej znaleźć pracownika, ponieważ firma zna już kompetencje i doświadczenie kandydatów. Rekrutacja zamknięta może również motywować pracowników do rozwoju zawodowego, ponieważ daje możliwość awansu. Wadą tego rozwiązania jest jednak ograniczony wybór kandydatów oraz mniejsze szanse na wprowadzenie nowych pomysłów i doświadczeń do firmy.

Oba rodzaje rekrutacji są ważne i stosowane w zależności od potrzeb przedsiębiorstwa. Wybór odpowiedniej metody zależy między innymi od rodzaju stanowiska, czasu potrzebnego na zatrudnienie pracownika oraz oczekiwań pracodawcy.

Rekrutacja aktywna i bierna

W ramach tego kryterium podziału brane są pod uwagę aktualne potrzeby kadrowe firmy oraz to czy jest aktywna czy bierna podczas pozyskiwania pracowników. Rekrutacja aktywna i bierna to dwa sposoby poszukiwania pracowników przez firmy i pracodawców. Różnią się one przede wszystkim sposobem kontaktowania się z kandydatami oraz zaangażowaniem pracodawcy w proces poszukiwania nowych pracowników.



Rekrutacja aktywna

- Firma jest podmiotem, który inspiruje kandydatów do pracy.

Rekrutacja bierna

- Charakteryzuje się samodzielnym zgłaszaniem się kandydatów, nawet jeśli firma nie przeprowadza w danym momencie rekrutacji i nie ma potrzeby zatrudnienia nowych pracowników. Organizacja zbiera takie zgłoszenia, aby ewentualnie wykorzystać je w późniejszym terminie.

Opracowanie własne na podstawie źródła: Kawka i Listwan, 2002.

Rekrutacja aktywna polega na tym, że pracodawca sam poszukuje odpowiednich kandydatów do pracy. Firma nie czeka wyłącznie na zgłoszenia, lecz aktywnie kontaktuje się z osobami, które mogą posiadać potrzebne kwalifikacje i doświadczenie. Rekruterzy często korzystają z portali zawodowych, mediów społecznościowych, baz danych lub poleceń pracowników. Mogą również bezpośrednio zapraszać wybrane osoby do udziału w procesie rekrutacyjnym. Tego rodzaju rekrutacja jest szczególnie przydatna wtedy, gdy firma poszukuje specjalistów lub pracowników o rzadkich umiejętnościach. Dzięki aktywnemu działaniu przedsiębiorstwo ma większą szansę znaleźć odpowiedniego kandydata. Wadą może być jednak większy koszt oraz czas potrzebny na prowadzenie takich działań.

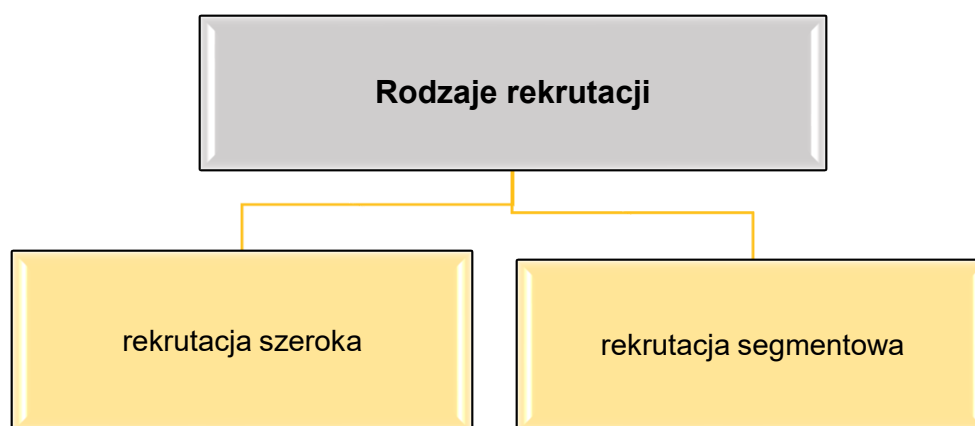
Rekrutacja bierna polega natomiast na oczekiwaniu na zgłoszenia kandydatów po opublikowaniu oferty pracy. Firma zamieszcza ogłoszenie, a osoby zainteresowane same przesyłają swoje dokumenty aplikacyjne, takie jak CV i list motywacyjny. W tym przypadku inicjatywa należy głównie do kandydatów. Rekrutacja bierna jest prostsza i często mniej kosztowna niż aktywna. Pozwala dotrzeć do większej liczby osób, jednak nie zawsze gwarantuje znalezienie najlepszego specjalisty. Czasami najbardziej doświadczeni pracownicy nie szukają aktywnie nowej pracy, dlatego mogą nie odpowiedzieć na ogłoszenie.



Oba rodzaje rekrutacji są powszechnie stosowane przez firmy i często wzajemnie się uzupełniają. Wybór odpowiedniej metody zależy od potrzeb przedsiębiorstwa, rodzaju stanowiska oraz oczekiwań wobec przyszłego pracownika.

Rekrutacja w ujęciu szerokim i segmentowym

W tym kryterium podziału bierze pod uwagę segmenty rynku pracy, w których firma zamierza poszukiwać pracowników.



Opracowanie własne na podstawie źródła: Pyrek, 2004.

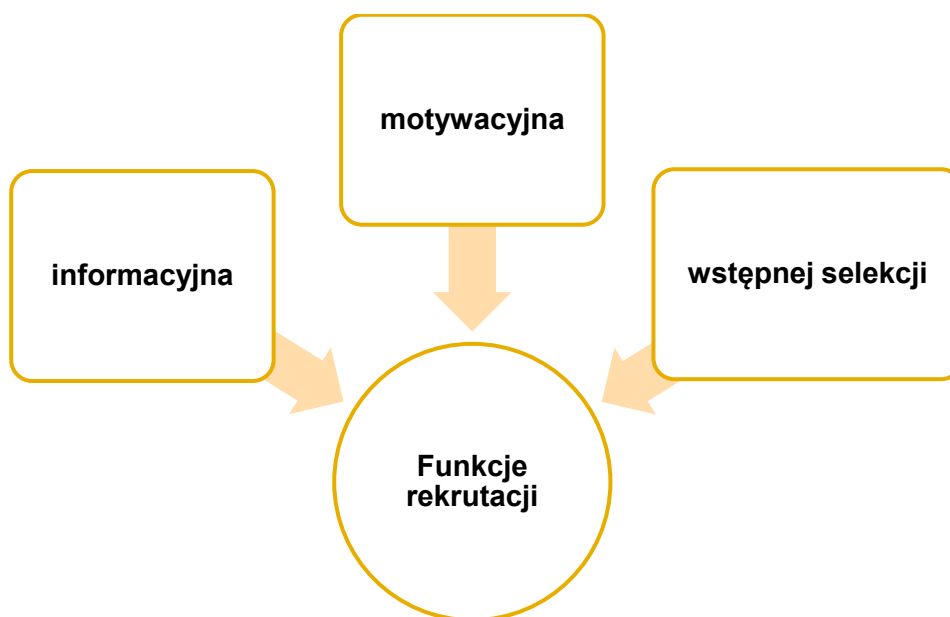
- **Rekrutacja szeroka** - polega na pozyskiwaniu pracowników z całego rynku pracy. Próby doboru pracowników firma może podjąć nie tylko na lokalnym rynku pracy, lecz na rynku krajowym, a nawet sięgać do zasobów międzynarodowego rynku pracy. Uogólniając, można stwierdzić, że celem rekrutacji szerokiej jest dotarcie z informacji do jak najliczniejszego zbioru kandydatów na pracowników danej firmy, co zwiększa prawdopodobieństwo trafnej obsady wolnego stanowiska pracy (Pyrek, 2004).

▪ **Rekrutacja segmentowa** - oznacza skierowanie informacji o wolnym miejscu pracy i warunkach jego objęcia do teoretycznie określonego zbioru potencjalnie zainteresowanych. Zbiór ten kreola się jako segment rynku pracy wyróżniony z uwagi na bliżej ustalone cechy członków zbioru, takie jak np.: zawód czy wykształcenie. Rekrutację segmentową stosuje się na ogół w celu pozyskania pracowników o wysokich kwalifikacjach, wymaganych np. na stanowisku głównego technologa, programisty, biegłego księgowego, menedżera, itp. Ze względu na skomplikowane techniki tego rodzaju rekrutacji uznaje się ją za kosztowną. Jednakże w przypadku ważnych stanowisk pracy, bilans nakładów i korzyści oraz zagrożeń i szans potwierdza potrzebie stosowania rekrutacji segmentowej (Pyrek, 2004).



Funkcje rekrutacji

Zdaniem Pocztowskiego (2003) rekrutacja powinna spełniać trzy podstawowe funkcje: informacyjną, motywacyjną oraz wstępnej selekcji.



Opracowanie własne na podstawie źródła: Pocztowski, 2003.

- **funkcja informacyjna** - jej celem jest przedstawienie warunków pracy.
- **funkcja motywacyjna** – ma na celu wywołanie odpowiedniego zainteresowania właściwych grup zawodowych, a przede wszystkim przyciągnięcie najlepszych kandydatów.
- **funkcja wstępnej selekcji** – jej celem jest wstępna weryfikacja dokumentów aplikacyjnych (Pocztowski, 2003).



Rola rekrutera w procesie rekrutacji pracowników

Rola rekrutera polega na wyszukiwaniu oraz skutecznym pozyskiwaniu kandydatów najlepiej dopasowanych do potrzeb organizacji. Rekruter odpowiada za kompleksowe przeprowadzenie procesu rekrutacyjnego – od zdefiniowania wymagań danego stanowiska i przygotowania ogłoszenia o pracę, przez docieranie do potencjalnych kandydatów, prowadzenie rozmów rekrutacyjnych oraz ocenę ich kompetencji i umiejętności, aż po podjęcie decyzji i wybór najbardziej odpowiedniej osoby do zatrudnienia.

Proces pracy rekrutera rozpoczyna się od poznania oczekiwań pracodawcy i przygotowania ogłoszenia o pracę. Rekruter określa wymagania dotyczące stanowiska, takie jak wykształcenie, doświadczenie zawodowe czy potrzebne umiejętności. Następnie publikuje ofertę pracy na różnych portalach internetowych, stronach firmowych lub w mediach społecznościowych.

Kolejnym etapem jest analiza dokumentów aplikacyjnych kandydatów, takich jak CV i listy motywacyjne. Rekruter wybiera osoby najlepiej spełniające wymagania i zaprasza je na rozmowy kwalifikacyjne. Podczas spotkań ocenia kompetencje, doświadczenie, sposób komunikacji oraz predyspozycje kandydatów do pracy na danym stanowisku.

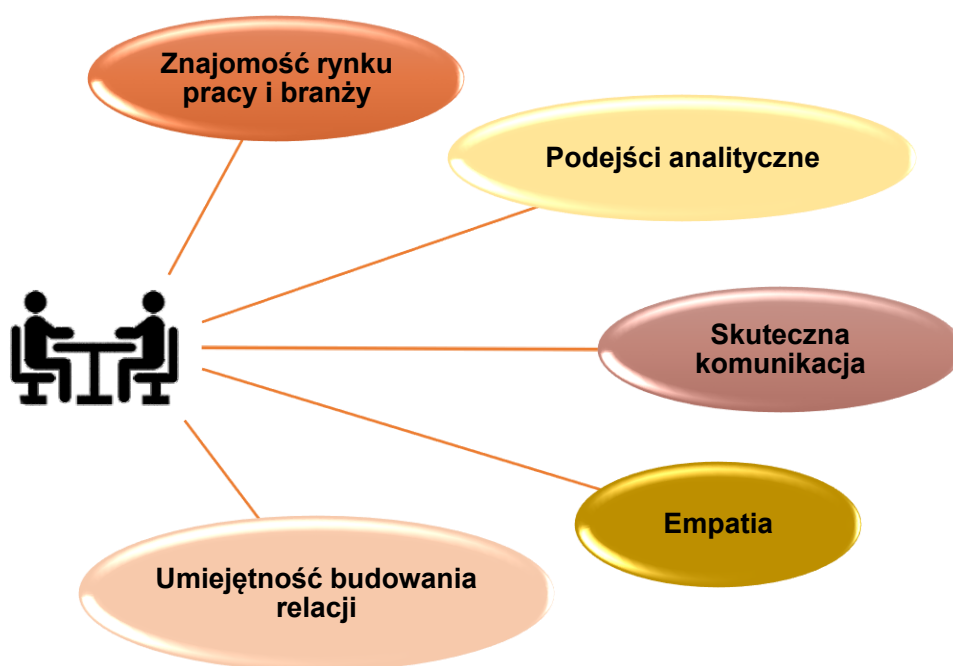
Rekruter pełni również funkcję osoby kontaktowej między kandydatem a firmą. Udziela informacji dotyczących pracy, odpowiada na pytania oraz dba o sprawny przebieg całego procesu rekrutacyjnego. Ważnym zadaniem rekrutera jest także budowanie



pozytywnego wizerunku firmy oraz tworzenie dobrej atmosfery podczas rozmów kwalifikacyjnych.

Współczesny rekruter często korzysta z nowoczesnych narzędzi, takich jak portale rekrutacyjne, media społecznościowe czy systemy komputerowe wspomagające selekcję kandydatów. Dzięki temu proces rekrutacji może przebiegać szybciej i skuteczniej.

Kluczowe umiejętności rekrutera



- **Skuteczna komunikacja** – Rekruter powinien doskonale radzić sobie zarówno w komunikacji pisemnej, jak i ustnej. Umiejętność jasnego przekazywania informacji oraz prowadzenia rozmów z kandydatami jest niezbędna do sprawnego przebiegu procesu rekrutacyjnego.

- **Empatia** – Rekrutacja to nie tylko ocena doświadczenia i kwalifikacji kandydatów, ale także zrozumienie ich potrzeb, motywacji i oczekiwań. Empatia pomaga lepiej ocenić, czy kandydat pasuje do kultury organizacyjnej firmy.
- **Umiejętność budowania relacji** – Rekruter powinien potrafić nawiązywać i utrzymywać pozytywne relacje zarówno z kandydatami, jak i pracownikami firmy. Dobre relacje ułatwiają skuteczne pozyskiwanie talentów i zwiększają atrakcyjność procesu rekrutacyjnego.
- **Podejście analityczne** – Umiejętność analizowania informacji pochodzących z CV, rozmów kwalifikacyjnych czy testów pozwala trafniej ocenić potencjał i dopasowanie kandydatów do stanowiska.
- **Znajomość rynku pracy i branży** – Rekruter powinien śledzić aktualne trendy oraz mieć dogłębną wiedzę o specyfice branży, w której działa firma. Pozwala to lepiej zrozumieć potrzeby organizacji oraz oczekiwania kandydatów.



Rola rekrutera ma kluczowe znaczenie dla każdej firmy, ponieważ to on odpowiada za przyciąganie i wybór najbardziej wartościowych talentów do zespołu.

Dzięki profesjonalnemu i odpowiedzialnemu podejściu rekrutera organizacje mają szansę tworzyć silne, zróżnicowane zespoły, które wspierają rozwój firmy i przyczyniają się do jej sukcesu.

Podsumowując, rola rekrutera jest bardzo odpowiedzialna, ponieważ od jego decyzji często zależy, czy firma zatrudni odpowiednich pracowników. Dobrze przeprowadzona rekrutacja pomaga przedsiębiorstwu rozwijać się i osiągać lepsze wyniki, a kandydatom daje możliwość znalezienia pracy odpowiadającej ich kwalifikacjom i oczekiwaniom.

