

Podstawy profesjonalnej rekrutacji pracowników

Szkolenie online

PODSUMOWANIE

Czego się nauczysz?

- Poznasz elementy proces rekrutacyjnego krok po kroku.
- Poznasz źródła i metody pozyskiwania kandydatów do pracy.
- Nauczysz się prawidłowo definiować potrzeby rekrutacyjne i profil kandydata.
- Poznasz zasady tworzenia prawidłowych ogłoszeń o pracę.
- Dowiesz się, jak efektywnie selekcjonować CV i aplikacje.
- Dowiesz się jakie są rodzaje rozmów kwalifikacyjnych.
- Poznasz najczęstsze błędy rekrutacyjne i sposoby ich unikania.
- Zrozumiesz znaczenie budowania pozytywnego wizerunku pracodawcy w procesie rekrutacji.

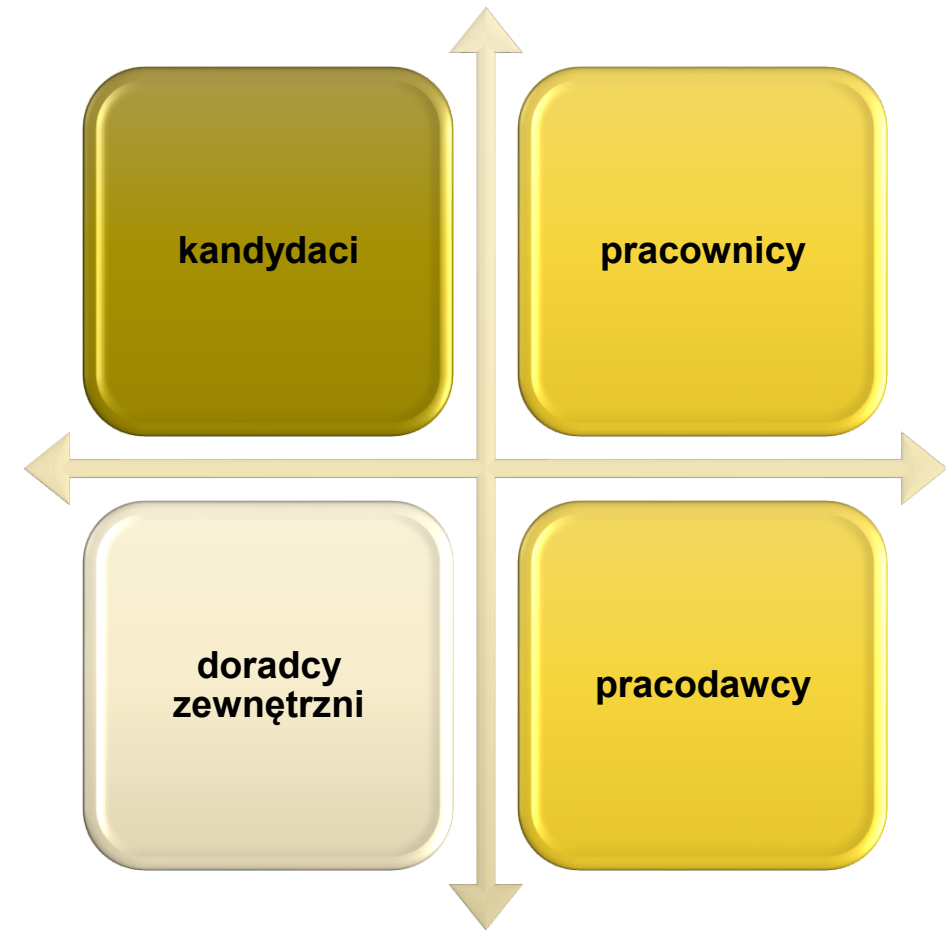


Definicja rekrutacji

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 (Listwan, 2005).

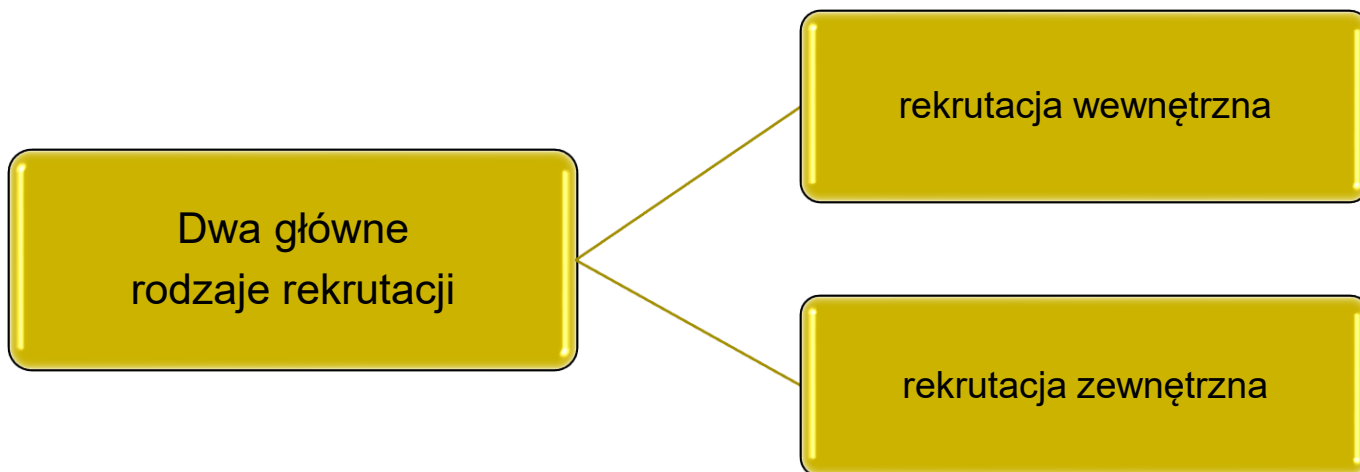
Rekrutacja to proces znajdowania i przyciągania dostatecznie dużej, dla celów selekcji, liczby kandydatów na nieobsadzone stanowiska pracy. Jej celem jest przekazanie rynkowi informacji o wolnym miejscu pracy i zachęcenie kandydatów do złożenia stosownych dokumentów aplikacyjnych (Ludwiczynski, 2006).

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.

Rodzaje rekrutacji



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.

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.

Rodzaje rekrutacji

Rekrutacja zamknięta i otwarta

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.

Rodzaje rekrutacji

Rekrutacja aktywna i bierna

Rekrutacja aktywna

- Firma jest podmiotem, który inspiruje kandydatów do pracy.

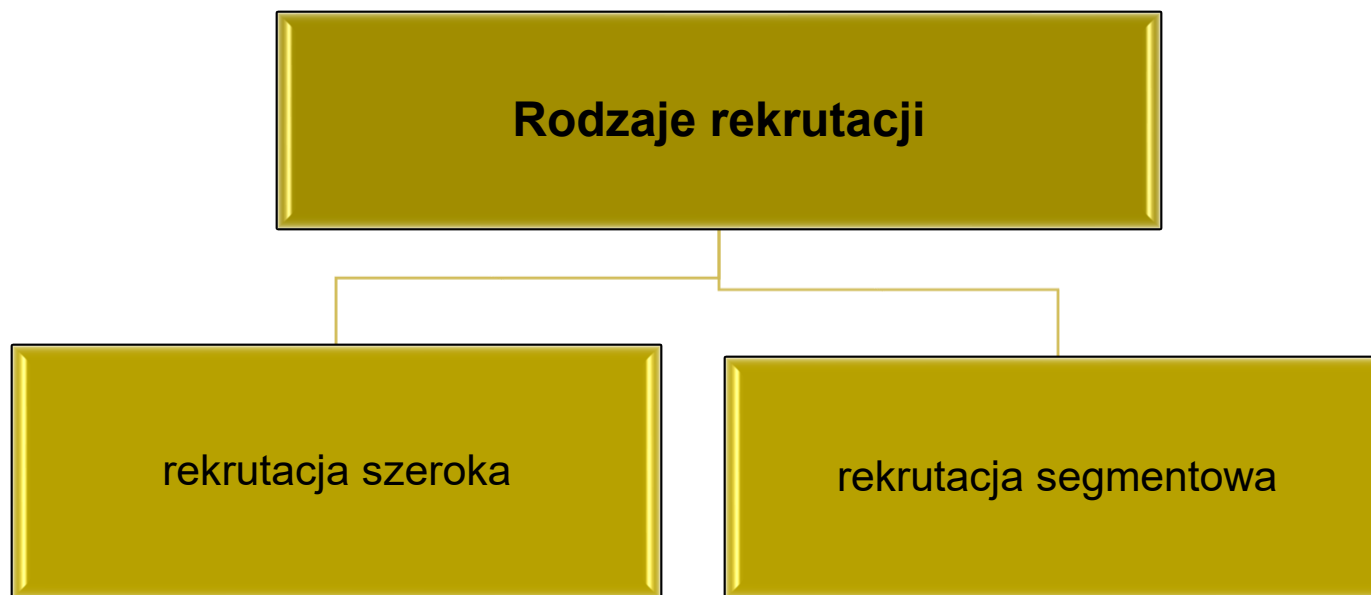
Rekrutacja bierna

- 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.

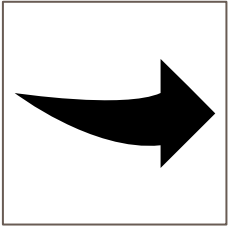
Opracowanie własne na podstawie źródła: Kawka i Listwan, 2002.

Rodzaje rekrutacji

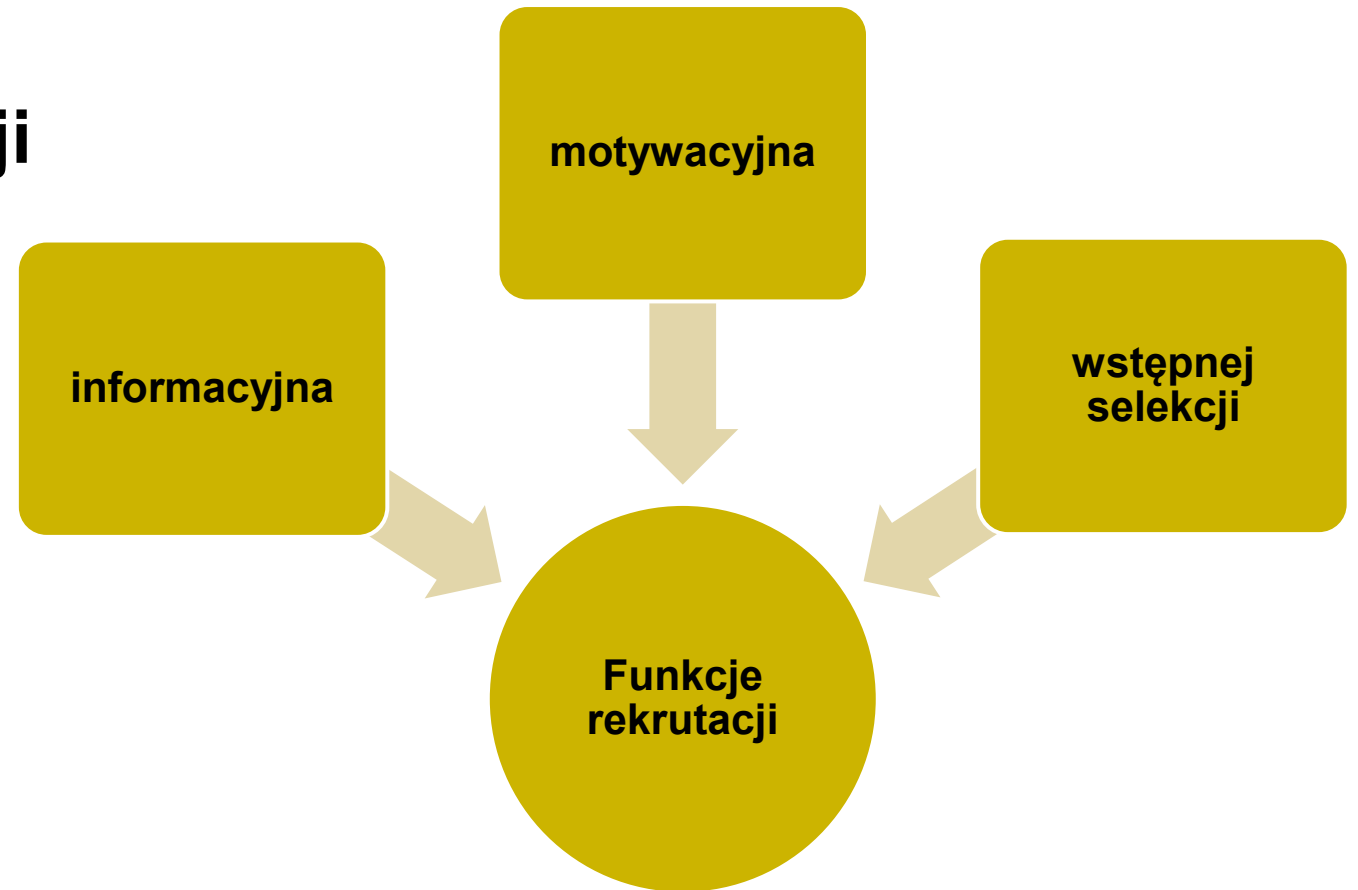
Rekrutacja w ujęciu szerokim i segmentowym



Opracowanie własne na podstawie źródła: Pyrek, 2004.



Funkcje rekrutacji



Opracowanie własne na podstawie źródła: Pocztowski, 2003.

Funkcje rekrutacji

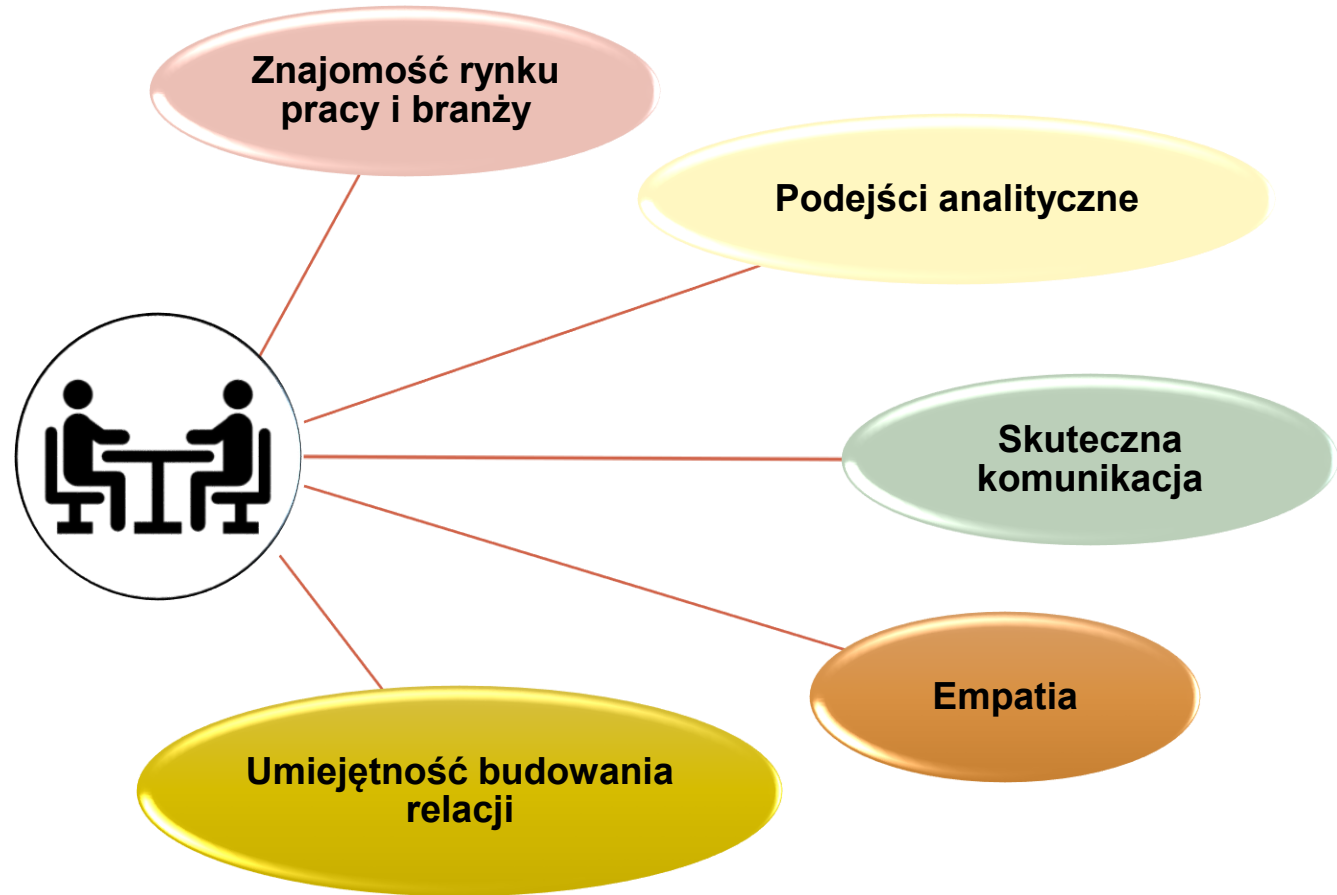
- **funkcja informacyjna** - jej celem jest przedstawienie warunków pracy.
- **funkcja motywacyjna** – ma na celu wywołanie odpowiedniego zainteresowania właściwych grup zawodowych, a przede wszystkim przyciągnięcie najlepszych kandydatów.
- **funkcja wstępnej selekcji** – jej celem jest wstępna weryfikacja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

Rola rekrutera w procesie rekrutacji pracowników

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.

Kluczowe umiejętności rekrutera



Etapy procesu rekrutacji pracowników

Pierwszy etap rekrutacji: Planowanie rekrutacji



Drugi etap rekrutacji: Pozyskiwanie kandydatów



Trzeci etap rekrutacji: Selekcja kandydatów



Czwarty etap rekrutacji: Ocena wybranych kandydatów



Piąty etap rekrutacji: Decyzja i zatrudnienie

Źródła pozyskiwania pracowników

Źródła rekrutacji wewnętrznej

- własna kadra, system informacji o pracownikach, tabela rotacji, księga sukcesorów, księga kwalifikacji, zbiór umiejętności (skills inventory)

Źródła rekrutacji zewnętrznej

- własna baza danych, ośrodki akademickie, pracownicy innych firm- specjaliści na zewnętrznym rynku pracy, aplikanci z ulicy, absolwenci wyższych szkół i innych form kształcenia, bezrobotni, znajomi i poleceni pracownicy, izby gospodarcze, stowarzyszenia studenckie, centra zatrudnienia, agencje rekrutacyjne

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

Metody pozyskiwania pracowników

Metody i techniki rekrutacji wewnętrznej

- Analiza dokumentów kadrowych, obserwacje, wywiad, rekomendację kierowników liniowych, ogłoszenie wewnętrzne, planowanie przebiegu kariery

Metody i techniki rekrutacji zewnętrznej

- Informacje ustne, ogłoszenia w prasie, e-rekrutacja, korzystanie z publicznego pośrednictwa pracy, agencje doradztwa personalnego, rekrutacja w szkołach, praktyki wakacyjne, studenckie targi pracy, kandydaci „z ulicy”, przypadkowe zgłoszenia telefoniczne, zatrudnienie osób poleconych.

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

Rekrutacja wewnętrzna – zalety i wyzwania



1. Wzmacnia motywację oraz lojalność pracowników, którzy dostrzegają realne perspektywy rozwoju i awansu w strukturach organizacji.
2. Umożliwia ograniczenie czasu i kosztów związanych z poszukiwaniem kandydatów na zewnętrznym rynku pracy.
3. Ułatwia proces wdrożenia, ponieważ pracownik zna już kulturę organizacyjną, procedury i sposób funkcjonowania firmy.
4. Przenoszenie lub awansowanie pracowników w obrębie jednego zespołu może skutkować lukami kompetencyjnymi w innych działach.
5. W rekrutacji wewnętrznej istnieje ryzyko faworyzowania osób, z którymi menedżerowie mają bliższe relacje, co może obniżać obiektywność procesu.

Rekrutacja zewnętrzna – zalety i wyzwania

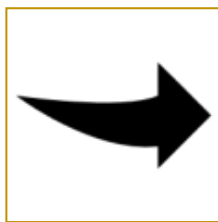
1. Zapewnia dostęp do szerokiego grona kandydatów spoza organizacji, co sprzyja napływowi nowych pomysłów i większej różnorodności.
2. Daje możliwość zatrudnienia specjalistów z innych firm, posiadających cenne kompetencje i doświadczenie.
3. Wiąże się z dłuższym czasem realizacji oraz wyższymi kosztami całego procesu rekrutacyjnego.
4. Niesie ryzyko niedopasowania nowych pracowników do kultury organizacyjnej i wartości firmy.

Analiza stanowiska pracy jest pierwszym wyjściowym etapem procesu rekrutacji. Przy sporządzaniu opisu stanowiska pracy powstaje konieczność określenia cech danego stanowiska, czyli zakresu czynności, obowiązków oraz wymagań kwalifikacyjnych, jakie kandydat do pracy powinien posiadać.

Analiza stanowiska pracy to opis:

- zadań i obowiązków na danym stanowisku,
- odpowiedzialności i uprawnień,
- wymagań wobec pracownika (kwalifikacje, umiejętności, cechy),
- warunków pracy (fizycznych i organizacyjnych),
- relacji służbowych (podległość, współpraca).

Analiza stanowiska pracy



Ogłoszenie rekrutacyjne

Ogłoszenie o pracę powinno:

- ❖ **przyciągać uwagę** – ogłoszenie musi konkurować o zainteresowanie kandydatów z innymi ofertami;
- ❖ **wzbudzić i utrzymać zainteresowanie** – musi w atrakcyjny i interesujący sposób przekazać informacje o stanowisku pracy, przedsiębiorstwie, warunkach i zasadach zatrudnienia, a także wymaganych kwalifikacjach;
- ❖ **stymulować działania** – komunikat musi być przekazany w sposób, który nie tylko przyciągnie uwagę, ale także zachęci do przeczytania całego ogłoszenia i doprowadzi do otrzymania dostatecznej liczby odpowiedzi od właściwych kandydatów (Armstrong, 2000).



Rekrutacja online

E-rekrutacja - jest jako forma rekrutacji cechująca się m.in.: nieograniczoną lokalizacją, stosunkowo niskim kosztem jednostkowym, dużą elastycznością oraz aktualizacją on-line zebranych danych (Kawka, Listwan, 2010).

W prowadzeniu procesu e-rekrutacji niewątpliwie pomocne są: ogólne portale z ofertami pracy (np. Jobpilot, Pracuj.pl, Jobs.pl), portale tematyczne i branżowe, portale informacyjne, portale związków i korporacji, portale lokalne (np. miast, regionów), strony WWW szkół, uczelni wyższych, urzędów pracy.

Rekrutacja online zwana inaczej e- rekrutacją jest dzisiaj jedną z najbardziej popularnych metod pozyskiwania pracowników. Proces rekrutacji pracowników online zazwyczaj składa się z kilku etapów.

Publikowanie ogłoszeń o pracę na różnych stronach internetowych.

Gromadzenie aplikacji od osób zainteresowanych daną ofertą.

Przeprowadzenie rozmów kwalifikacyjnych w trybie zdalnym zdalnym.

Współczesne trendy w rekrutacji



Rekrutacja jest obszarem, który intensywnie się rozwija i nieustannie zmienia pod wpływem postępu technologicznego, rosnących oczekiwań kandydatów oraz przeobrażeń na rynku pracy.

Pojawiają się nowe trendy i innowacyjne rozwiązania, które zyskują coraz większe znaczenie i wpływają na to, w jaki sposób pracodawcy docierają do potencjalnych talentów oraz je pozyskują.

- ❖ Blind hiring
- ❖ Job dating
- ❖ Rekrutacje wideo
- ❖ Gamifikacja w rekrutacji
- ❖ Social recruiting



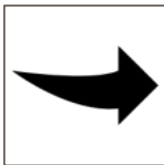
Pierwszym etapem oceny kandydatów analiza dokumentów aplikacyjnych, która zaliczana jest do metod tradycyjnych wykorzystywanych w procesie doboru pracowników.

Choć jest to powszechnie stosowana praktyka, odpowiednie podejście do tego kroku może w istotny sposób wpłynąć na skuteczność całego procesu rekrutacyjnego.

Obejmuje ona zwykle analizę takich dokumentów jak:

- ❖ CV, czyli życiorys zawodowy,
- ❖ list motywacyjny
- ❖ dodatkowe dokumenty (np. dyplomy, świadectwa ukończenia szkół, certyfikaty).

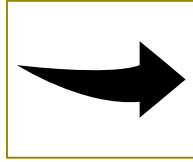
Analiza dokumentów aplikacyjnych



Selekcja CV (Curriculum Vitae)

Układ CV ma dla rekrutera kluczowe znaczenie, ponieważ bezpośrednio wpływa na przejrzystość dokumentu. To właśnie struktura decyduje o tym, czy osoba prowadząca rekrutację szybko i bez trudu odnajdzie wszystkie potrzebne informacje, czy też będzie zmuszona poświęcić zbyt dużo czasu i energii na zrozumienie jego treści już na wczesnym etapie procesu rekrutacyjnego.

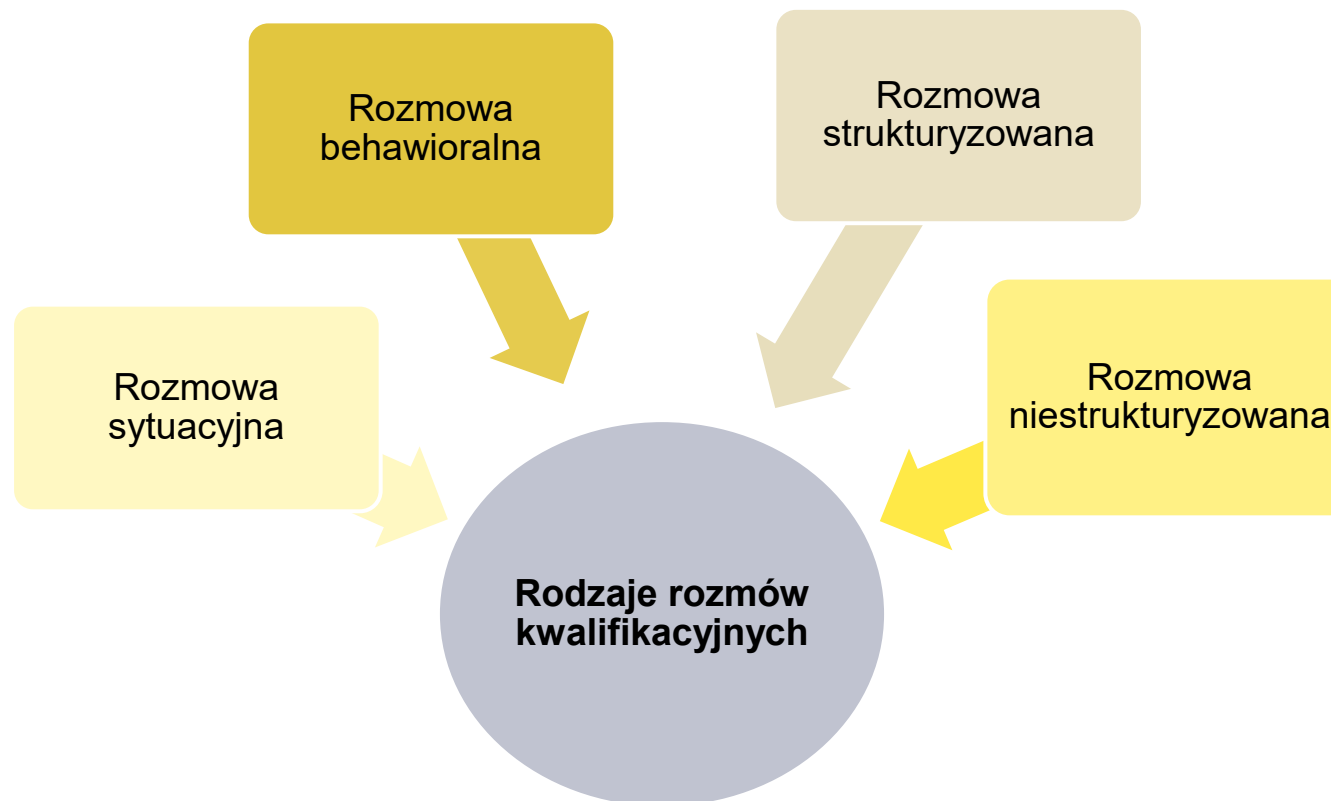
- ❖ **Zgodność informacji** – należy sprawdzić, czy dane zawarte w CV są spójne z treścią listu motywacyjnego. Rozbieżności mogą świadczyć o niedbałości lub próbie zatajenia ważnych informacji.
- ❖ **Spełnienie wymagań stanowiska** – istotne jest, czy kandydat posiada kwalifikacje, doświadczenie i umiejętności określone w ofercie pracy.
- ❖ **Czytelność i forma** – dokumenty powinny być przygotowane w sposób przejrzysty, logiczny i profesjonalny. Nieuporządkowane CV może sugerować brak dokładności lub słabą organizację pracy.
- ❖ **Personalizacja** – list motywacyjny powinien być dopasowany do konkretnej oferty i pracodawcy. Uniwersalne, schematyczne treści mogą wskazywać na niskie zaangażowanie kandydata.
- ❖ **Dodatkowe atuty** – warto zwrócić uwagę na dodatkowe osiągnięcia, certyfikaty, kursy czy aktywności, które mogą zwiększyć wartość kandydata z punktu widzenia danego stanowiska.

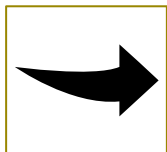


Rozmowa kwalifikacyjna

Po dokonaniu selekcji zebranych dokumentów kandydaci zapraszani są rozmowę kwalifikacyjną. Rozmowa kwalifikacyjna jest jednym z kluczowych narzędzi w procesie rekrutacji. Prawidłowo przeprowadzona pozwala rzetelnie ocenić kandydata oraz sprawdzić jego dopasowanie zarówno do stanowiska, jak i kultury organizacyjnej firmy. Umożliwia ona dokładniejsze poznanie osoby aplikującej, jej motywacji, stylu komunikacji oraz sprawdzenie wiarygodności informacji zawartych w dokumentach aplikacyjnych.

Rodzaje rozmów kwalifikacyjnych

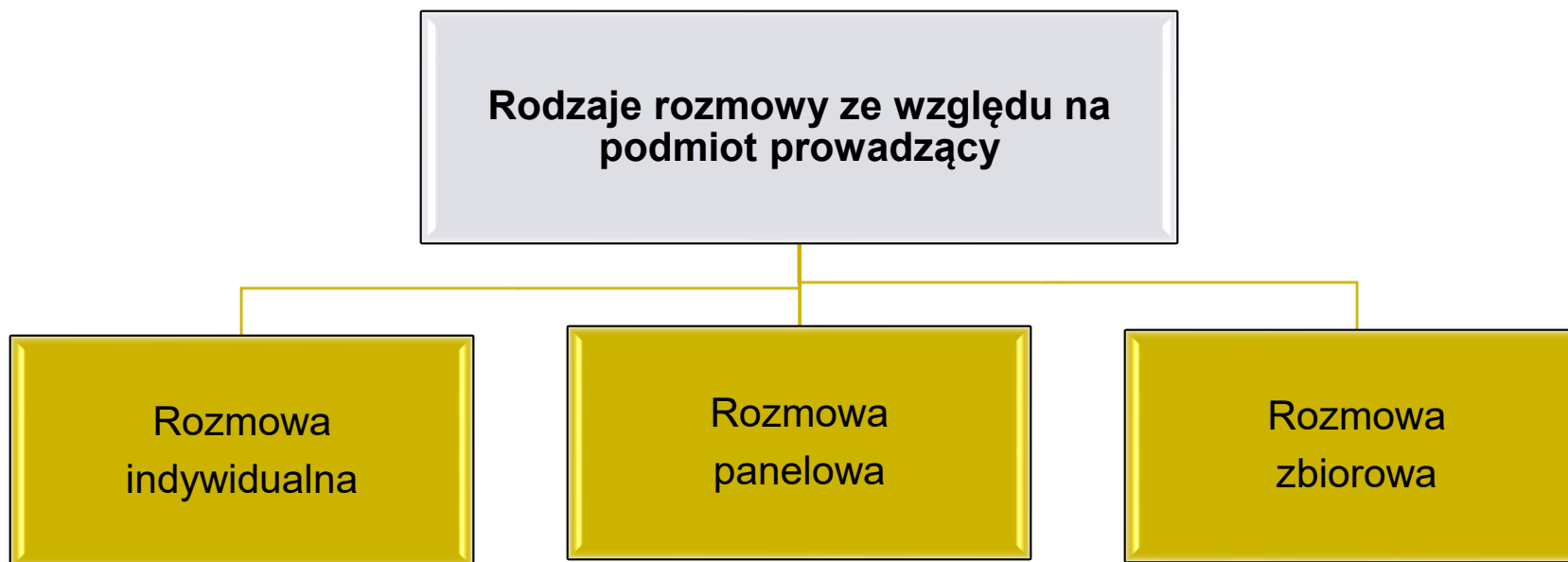




Rodzaje rozmów kwalifikacyjnych

- ❖ **Rozmowa strukturyzowana** – opiera się na wcześniej przygotowanym zestawie pytań zadawanych wszystkim kandydatom, co ułatwia porównanie odpowiedzi.
- ❖ **Rozmowa niestrukturyzowana** – ma bardziej elastyczny charakter i pozwala dostosować pytania do przebiegu rozmowy, choć utrudnia bezpośrednie porównywanie kandydatów.
- ❖ **Rozmowa behawioralna** – koncentruje się na dotychczasowych doświadczeniach zawodowych, które mogą wskazywać na przyszłą efektywność pracy.
- ❖ **Rozmowa sytuacyjna** – polega na analizie reakcji kandydata na hipotetyczne sytuacje zawodowe, co umożliwia ocenę umiejętności podejmowania decyzji i radzenia sobie ze stresem.

Rodzaje rozmów kwalifikacyjnych



Opracowanie własne na podstawie źródła: Schulz, 2025.

Testy rekrutacyjne w procesie selekcji kandydatów

Testy kompetencyjne – obiektywna ocena umiejętności

Rodzaje testów kompetencyjnych:

- ❖ **Testy wiedzy:** Oceniają znajomość specyficznych zagadnień związanych z danym stanowiskiem, np. języki obce, programowanie, księgowość.
- ❖ **Testy umiejętności:** Sprawdzają praktyczne umiejętności, takie jak obsługa narzędzi, szybkość pisania czy rozwiązywanie problemów.
- ❖ **Testy psychologiczne:** Oceniają cechy osobowości i zdolności psychiczne, takie jak poziom inteligencji, stresu czy zdolność pracy w zespole.

Testy rekrutacyjne w procesie selekcji kandydatów

Assessment Center – kompleksowa symulacja rzeczywistych sytuacji

- ❖ **Ćwiczenia grupowe:** Dyskusje lub negocjacje, które oceniają umiejętności współpracy i komunikacji.
- ❖ **Prezentacje:** Kandydaci prezentują swoje projekty, co pozwala ocenić ich umiejętności komunikacyjne i prezentacyjne.
- ❖ **Symulacje sytuacyjne:** Kandydaci rozwiązują problemy zawodowe, co pozwala na ocenę ich umiejętności analitycznych i decyzyjnych.

Nowoczesne metody oceny: Grywalizacja i video rekrutacja



Grywalizacja polega na przeprowadzeniu rekrutacji indywidualnej lub zespołowej w formie gry. Daje możliwość zobaczenia, jak dane osoby reagują na stres, jak szybko wykonują zadania, a także jak komunikują się z innymi (Kapp, 2013).



Rekrutacja video pozwala na przeprowadzanie rozmów kwalifikacyjnych online, co oszczędza czas i zasoby, szczególnie przy rekrutacjach międzynarodowych.

BIBLIOGRAFIA

1. Armstrong, M. (2000). Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
2. Branowska, A. (2021). Proces doboru pracowników w przedsiębiorstwach – przegląd nowoczesnych i tradycyjnych metod selekcji [w:] Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej.
3. Dolot, A. (2014). Rola procesu rekrutacji pracowników w kształtowaniu wizerunku przedsiębiorstw. *Przedsiębiorczość-Edukacja*, 10, 59-70.
4. A. Duda, A. (2008). Proces doboru i oceny pracowników, „Personel i Zarządzanie”.
5. Jakrzewski, R. (2006). Jak rekrutować pracowników przez Internet. Gdańsk: Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o.
6. Jasiński, Z. (1999). Zarządzanie pracą, Agencja wydawnicza PLACET, Warszawa.
7. Kapp, K. (2013). The gamification of learning and instruction fieldbook: Ideas into practice. New York: Wiley.
8. Kawka T., Listwan. T., (2002). Pozyskiwanie pracowników [w:] Listwan T. (red.), Zarządzanie kadrami, Warszawa.
9. Kawka, T., Listwan, T. (2010). Dobór pracowników. W: T. Listwan (red.), Zarządzanie kadrami. Warszawa: C.H. Beck.
10. Koc, J. (2015). Grywalizacja w rekrutacji. W ten sposób firmy walczą o pokolenie
11. Kostera, M. (1994). Zarządzanie personelem, Wyd. PWE, Warszawa.
12. Listwan, T. (1998). Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy. Wrocław: Wydawnictwo Kadry
13. Listwan, T. (2010). Zarządzanie kadrami, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

14. Ludwicyński, A. (2006). Alokacja zasobów ludzkich organizacji. W: H. Król, A. Ludwicyński (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
15. Nikodemka, S. (2013). Konstruowanie narzędzi AC/DC. Jak stworzyć efektywną matrycę oceny kompetencji? *Personel i Zarządzanie*, nr 4/.
16. Pocztowski, A (1998). Zarządzanie zasobami ludzkimi, zarys problematyki i metod, Kraków
17. Pyrek, R. (2004). Proces rekrutacji pracowników w małych i średnich przedsiębiorstwach. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, (5), 97-110.
18. Pocztowski A., Zarządzanie Zasobami ludzkimi, Wrocław 1996.
19. Pocztowski, A. (2003). Zarządzanie zasobami ludzkimi. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
20. Schulz, M. Nowoczesne i tradycyjne metody rekrutacji i selekcji kandydatów do pracy.
21. Skierkowski, B. (2003). Assessment Center. Poradnik menedżera, Wydawnictwo Wiedza i Praktyka, Warszawa.
22. Spychała, M. (2011). Analiza metod badania i oceny kompetencji zawodowych pracowników w nowoczesnym przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
23. Trzcińska, A. (2011). Rekrutacja pracowników jako proces. *ZESZYTY NAUKOWE*, 177.
24. <https://praca.asistwork.pl/blog/kariera-i-rozwoj/rekrutacja>
25. <https://www.dziennikhr.pl/rola-rekrutera-co-to-znaczy-byc-odpowiedzialnym-za-pozyskiwanie-najlepszych-talentow/>
26. <https://www.pracuj.pl/>