

# Weronika Rosiak-Ryczkowska, Monika Magdziak

---

## Realizacja procesu rekrutacji i selekcji personelu przez agencje doradztwa personalnego

---

Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa nr 3, 47-50

---

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

**Weronika ROSIAK-RYCZKOWSKA**  
**Monika MAGDZIAK**  
 Politechnika Poznańska

## **REALIZACJA PROCESU REKRUTACJI I SELEKCJI PERSONELU PRZEZ AGENCJE DORADZTWA PERSONALNEGO**

### **Pojęcie rekrutacji**

Zaistnienie i przetrwanie firmy na rynku dowodzi, że kapitał ludzki jest podstawą przewagi konkurencyjnej we współczesnych warunkach prowadzenia działalności gospodarczej. Jednym z najważniejszych i najbardziej wartościowych zasobów w organizacji są ludzie. W tej sytuacji nie dziwi, że proces zarządzania zasobami ludzkimi (HRM) jest dziedziną rozwijającą się bardzo dynamicznie. Dziedzina ta nie jest już tylko pojedynczą funkcją w procesach przedsiębiorstwa, ale zbiorem przenikających się i wzajemnie na siebie oddziałujących procesów. Do grupy tej należą rekrutacja i selekcja pracowników.<sup>1</sup> W języku potocznym cały proces pozyskiwania nowych pracowników przyjmuje się nazywać *rekrutacją*. Jest to bieżący pojęcie, gdy jest to tylko jeden z etapów tego procesu. Krótko mówiąc jest to tylko etap poszukiwania sprzyjającego przez firmę odpowiedniej liczby kandydatów na rekrutowane stanowisko. Firma ma za zadanie zachęcać jak najwięcej kandydatów do aplikowania na oferowane stanowiska. Rekrutacja to sformalizowane procesy naboru kandydatów do pracy, polegające na działaniach na rynku pracy, które mają za zadanie przyciągnąć wystarczającą liczbę osób o odpowiednich kwalifikacjach do ubiegania się o wolne stanowiska pracy.

### **Realizacja procesu rekrutacji przez agencje doradztwa personalnego**

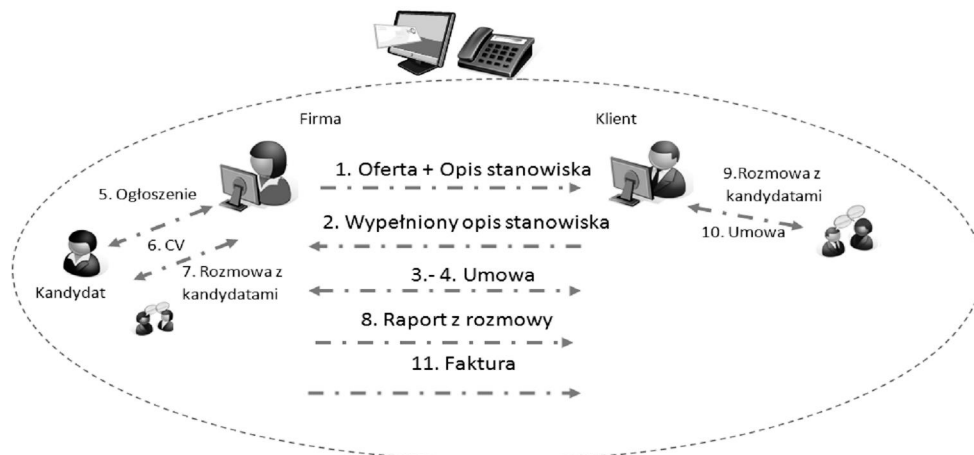
Po pierwsze należy zdefiniować kim dla agencji doradztwa personalnego jest klient. Klient to firma, z którą podpisuje się umowę na świadczenie usług. W rozpatrywanym przypadku skoncentrowano się na usługach rekrutacyjnych. Poniżej znajduje się typowy schemat przebiegu procesu rekrutacji w agencjach personalnych:

- 1) Pracownik agencji doradztwa personalnego wysyła do potencjalnego klienta ofertę usług wraz z opisem stanowiska.
- 2) Jeżeli klient jest zainteresowany odsyła wypełniony OS.
- 3) Na podstawie OS pracownicy firmy, przy konsultacjach z władzami, przygotowują umowę współpracy, która jest następnie przesyłana do klienta.
- 4) Po zaakceptowaniu umowy przez klienta agencja rozpoczyna proces rekrutacyjny. Akceptacja musi być wyrażona wyraźnym podpisem, przesłana pocztą, faksem, lub e-mailem (skan umowy).
- 5) Na podstawie opisu stanowiska, pracownicy agencji przygotowują ogłoszenie rekrutacyjne, które jest następnie zamieszczane na określonych portalach w tym na stronie internetowej agencji.
- 6) Z aplikacji, które spływają do agencji pracownicy wybierają osoby, z którymi chcą przeprowadzić wstępne rozmowy. Rozmowy przeprowadzane są według scenariusza rozmowy.

<sup>1</sup> *Selekcja i rekrutacja. Przegląd metod i narzędzi stosowanych podczas procesu rekrutacji.* (Teczka informacyjna), Centrum Informacji i Planowania Kariery Zawodowej, Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie, Warszawa 2007

- 7) Po każdej rozmowie sporządzany jest raport, który zawiera skrócone CV i opis przebiegu rozmowy.
- 8) Na każde stanowisko, zgodnie z postanowieniami umowy agencja rekomenduje od 3 do 5 pracowników. W szczególnych przypadkach, zwłaszcza przy skomplikowanych rekrutacjach, po wcześniejszym uzgodnieniu z klientem liczba ta może ulec zmianie. Rekomendacje, wraz z uzasadnieniem przedstawia się klientowi.
- 9) Rekomendowane osoby umawiane są na osobiste spotkanie z klientem, tj. osobą odpowiedzialną za rekrutację w firmie klienta.
- 10) Po spotkaniu klienta z rekomendowanymi kandydatami klient przesyła do agencji informację zwrotną o przebiegu spotkania z uzasadnieniem decyzji o odrzuceniu lub akceptacji kandydatów.
- 11) Klient może odrzucić wszystkie rekomendowane osoby, nawet z pominięciem dalszych rozmów, po podaniu uzasadnienia decyzji.
- 12) W przypadku odrzucenia kandydatów przez klienta, agencja dokłada wszelkich starań, aby znaleźć dodatkowe osoby spełniające kryteria rekrutacji.
- 13) Po podpisaniu przez klienta umowy z kandydatem agencja wystawia fakturę za świadczone usługi, płatną w terminie wskazanym w umowie.
- 14) Po jakimś czasie ponawiany jest kontakt z firmą w celu sprawdzenia jego satysfakcji z wyświadczonych usług oraz uzyskaniu informacji o szansach na kolejne.

Jego graficzną formę przedstawia rysunek 1:



Rysunek nr 1. Schemat procesu rekrutacji<sup>2</sup>

<sup>2</sup> W. Rosiak: *Analiza i doskonalenie Zarządzania kontaktami z klientami w agencji personalnej*. Praca magisterska. 2009

## Metody pozyskiwania i selekcji kandydatów

### Rekrutacja:

- **Search & Selection:** zamieszczanie ogłoszeń o pracę na portalach internetowych, w prasie oraz udostępnienie bazy danych; weryfikacja życiorysów; przeprowadzenie rozmów kwalifikacyjnych z kandydatami;
- **Direct Search:** poszukiwania kandydatów we wskazanych przez klienta obszarach i firmach; przeprowadzanie rozmów kwalifikacyjnych. Nie prowadzi się takich działań w firmach należących do innych klientów.
- **Headhunting:** pozyskiwanie konkretnych, wskazanych przez klientów osób oraz negocjacje warunków zatrudnienia z tymi osobami. Ta metoda pozwala nam odnaleźć osoby posiadające odpowiednie dane, ale trudno dostąpić kwalifikacje. Ogromną zaletą tej metody jest zarówno jej wysoka efektywność jak i mały margines popełnienia błędów.

### Selekcja:

- **Selekcja życiorysów:** pod kątem specyfiki firmy klienta oraz proponowanego stanowiska.
- **Rozmowy kwalifikacyjne:** prowadzone w oparciu o różne rodzaje wywiadów dostosowane do specyfiki stanowiska i do wiadzenia kandydata: wywiady swobodne, strukturalizowane, półstrukturalizowane; wywiady kompetencyjne, wywiady epizodyczne, wywiady biograficzne.
- **Testy:** wiedzy, testy językowe i testy psychologiczne (na zamówienie).
- **Assessment Center:** (na życzenie Klienta) ocenie specjalistów w toku wykonywania specjalnie zaprojektowanych praktycznych zadań, poddawane są kluczowe umiejętności kandydatów. Oceny są maksymalnie zobiektywizowane, a oceniający są osobami odpowiednio przeszkolonymi do prowadzenia tego typu projektów.

## Rynek agencji doradztwa personalnego w Poznaniu

Branża HR jest bardzo dynamiczna. Codziennie pojawiają się nowe agencje personalne i niemal tyle samo ich się zamyka, co otwiera. Nie bez znaczenia pozostaje ten fakt, że w czasach kryzysu firmy planują raczej zwolnienia niż zatrudnianie nowych pracowników. Jest to przyczyną znacznego spadku zapotrzebowania na usługi, świadczonych przez zewnętrzne firmy doradztwa personalnego. Średnie statystyki wynikają, że polski rynek usług rekrutacyjnych, który dotychczas rozwijał się w tempie ok. 25 proc. rocznie, w 2009 roku skurczy się o 15-20 proc.<sup>3</sup> Wynika to głównie z faktu, że duże i zachodnie firmy zawieszają planowane, czy nawet rozpoczęte projekty rekrutacyjne. Podobnie sytuacja przedstawia się na rynku poznańskim. Niemniej, funkcjonujące tu firmy o ugruntowanej pozycji, prowadzą nadal działalność na tym obszarze od dłuższego czasu. Tabela nr 1 przedstawia zestawienie najważniejszych cech wybranych agencji: asortymentu usług i ogólnych zasad współpracy. Większość agencji doradztwa personalnego ma w swojej ofercie outsourcing usług rekrutacji i selekcji. Rekrutacje prowadzone są zarówno na stanowiska krajowe, jak i zagraniczne. Poszukuje się pracowników na stanowiska tymczasowe (praca sezonowa), administracyjne (help desk, sekretarki i asystentki), oraz kierownicze. Jedną z najskuteczniejszych metod pozyskiwania kandydatów na stanowiska kie-

<sup>3</sup> [http://serwisy.forsal.pl/artykuly/109546,z\\_rynku\\_znikna\\_wkrotce\\_niektore\\_firmy\\_rekrutacyjne.html](http://serwisy.forsal.pl/artykuly/109546,z_rynku_znikna_wkrotce_niektore_firmy_rekrutacyjne.html)  
(dostęp: 30.05.2010)

rownicze jest Direct & Executive Search, zwane te Headhuntingiem. W skrócie technika ta polega na określeniu grupy docelowej segmentu rynku pracy osób nieposzukujących aktywnie pracy, a pracujących na stanowiskach analogicznych lub maksymalnie zbliżonych do stanowiska obsadzanego. Pozwala to na dotarcie do potencjalnych kandydatów, najlepiej spełniających wymagania zainteresowanego pracodawcy. Proces rekrutacji trwa w zależności od agencji od 3 do 5 tygodni. Na stanowisko rekomenduje się początkowo 3 kandydatów. W zależności od decyzji klienta o zatrudnieniu rekomendowanych osób pozyskuje się opcjonalnie 2 kandydatów. Wisko agencji wystawia na rekomendowanych przez siebie kandydatów gwarancje. W zależności od umowy z klientem obejmują one okres od 2 tygodni do nawet 6 miesięcy. Dzięki temu klient ma pewność, że w razie gdyby zatrudniona przez niego osoba nie spełniła zakładanych w niej oczekiwań, agencja przedstawi mu na jej miejsce kolejnych kandydatów. Najbardziej pożądanym przez klientów formą współpracy jest success fee, polegający na tym, że wnoszą oni opłatę za usługi dopiero po zakończeniu procesu rekrutacji, tj. w momencie zatrudnienia rekomendowanego kandydata. Jednak nie gwarantuje ona agencji, że uzyska zapłatę za swoje usługi. Dlatego niektóre z nich oczekują opłat wstępnych bądź kar za zerwanie umowy. Pozostałe usługi oferowane przez agencje doradztwa personalnego to Payroll, audyt personalny, oraz organizacja szkoleń i imprez integracyjnych dla firm. Na tle konkurencji firma P.B.A. ma dość stabilną pozycję. Zarówno asortyment usług jak i zasady współpracy są zbliżone do oferowanych przez przedsiębiorstwa z branży.

**Tabela nr 1.** Rynek agencji personalnych w Poznaniu<sup>4</sup>

Agencje personalne w Poznaniu		P.B.A. Doradztwo Personalne	HRK S.A.	Manpower	Personnel College BG	PGB Human Resources	Randsiad sp. z o.o.
Usługi	rekrutacja i selekcja	na stałe	X	X	X	X	X
		pracownicy tymczasowi	X		X	X	X
		direct & executive search	X	X		X	X
		help desk	X	X		X	X
		za granic			X	X	X
		audyt personalny	X	X		X	X
		assessment center	X	X		X	X
		oceny pracownicze	X			X	X
		payroll	X	X		X	X
		outsourcing	X		X	X	X
		outplacement	X	X		X	
		szkolenia	X	X		X	X
		imprezy integracyjne				X	
	czas trwania rekrutacji	30 dni	5 tyg.	-		30 dni	-
	liczba rekomendacji	3	3	-	3-4	3-5	-
Zasady płatności	Try & hire			X		X	
	Success Fee	X	X	X		X	
	gwarancje	X	X	X		X	X
	opłaty wstępne	X	X				

<sup>4</sup> W. Rosiak, op. cit.