

**Katarzyna Snopkiewicz**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## **ISTOTA METODYKI PROCESÓW REKRUTACJI I SELEKCJI W AGENCJACH PRACY TYMCZASOWEJ**

---

**Streszczenie:** Artykuł przedstawia zagadnienie istoty metodyki procesów rekrutacji i selekcji personelu w przedsiębiorstwach z akcentem położonym głównie na agencje pracy tymczasowej. Autorka wyjaśnia definicje procesów oraz prezentuje ich znamienitą rolę w każdej organizacji, ich finalny wpływ na efekty w wielu obszarach oraz najczęstsze błędy popełniane przy ich realizacji. Artykuł zawiera także przykład usprawnienia modelu procesu rekrutacji i selekcji stworzony dla agencji pracy tymczasowej.

**Słowa kluczowe:** rekrutacja, selekcja, agencja pracy tymczasowej, metodyka procesu doboru pracownika, dobór pracownika.

### **1. Wstęp**

Dwa procesy doboru, jakimi są rekrutacja i selekcja, szczególnie w ostatnich latach stały się powszechnie rozumiane jako główne zagadnienia obszaru zarządzania zasobami ludzkimi. Stało się tak za sprawą tego, iż w tym samym okresie rynek pracy został wzbogacony o agencje pracy tymczasowej, w których do głównych obowiązków zatrudnionych tam specjalistów należy wąski fragment funkcji personalnej – rekrutacja i selekcja personelu. Ponadto, zwłaszcza na przestrzeni ostatnich piętnastu lat, niewątpliwie istotną rolę odgrywa w Polsce Internet, źródło wszelkich informacji, także dotyczących ofert pracy zamieszczanych przez rozmaite instytucje, lecz przede wszystkim pośrednictwa pracy. Mając na uwadze powyższe fakty, nie powinno budzić zdziwienia kojarzenie procesu rekrutacji i selekcji głównie z obszarem zarządzania ludźmi, a także powszechne, wręcz masowe ich stosowanie. Poprzez tak rozliczne prowadzenie tych elementów procesu kadrowego, szczególnie w organizacjach wyłącznie na nie skierowanych, wielce prawdopodobne jest spowszednienie, spadek jakości oraz pominięcie istoty metodologii rekrutacji i selekcji. Metodyka natomiast jest relewantnym sensem w tych dwóch pierwszych elementach procesu doboru, celem samym w sobie, wskazuje zatem na ważność prawidłowego przeprowadzenia procesów rekrutacji i selekcji mimo ich nagminnej stosowalności.

Celem artykułu jest ukazanie istoty metodyki rekrutacji i selekcji w procesie kadrowym głównie w agencjach pracy tymczasowej, a także propozycja ich usprawnień dla tego rodzaju instytucji oraz zaprezentowanie najczęściej występujących błędów. Artykuł oparty jest na dwuletniej obserwacji uczestniczącej w jednej z agencji pracy tymczasowej, podczas której autorka zebrała informacje dotyczące problemu tu omawianego, a także na studiach literatury przedmiotu.

## 2. Istota metodyki rekrutacji i selekcji personelu

Rekrutacja i selekcja w każdej organizacji odgrywają istotną rolę. Od sposobu realizacji tych dwóch elementów doboru zależy, jakim potencjałem ludzkim dysponuje przedsiębiorstwo, jakie będą możliwości jego doskonalenia i rozwoju, poprawy efektywności pracy oraz współdziałania ludzi [Borkowska 1985, s. 324]. Należy nadmienić, iż każda organizacja posiada lub posiadać powinna swoją własną, wypracowaną, modelową metodykę omawianych tu procesów. Ponadto sposób, w jaki realizowana jest rekrutacja i selekcja w danej organizacji, wpływa na jakość usług świadczonych przedsiębiorstwu, bowiem ujednoczenie metod dla konkretnego projektu jest niezbędne. Standaryzacja wszelkich narzędzi i technik, które wykorzystuje się w danej organizacji, powinna być oparta na analizie przypadku, obserwacji oraz doświadczeniu. Procesy tu omawiane wpływają na niemal wszystkie funkcje przedsiębiorstw. Za przykład może posłużyć marketingowa rola omawianych elementów, która unaocznia się zwłaszcza podczas rozmowy kwalifikacyjnej czy też tworzenia ogłoszeń – ofert pracy, kiedy to osoba rekrutująca jest odpowiedzialna za wizerunek firmy. Kolejnym obszarem zarządzania, do którego odnosi się rekrutacja i selekcja, jest funkcja motywacyjna. Wiele korporacji, zanim rozpocznie poszukiwania kapitału ludzkiego na zewnątrz organizacji, realizuje rekrutację wewnętrzną, co jednocześnie ma wpływ na podwyższenie efektywności pracy i zaangażowanie pracowników. Natomiast w procesie zewnętrznym motywatorami dla kandydata są korzyści zamieszczone w ogłoszeniach czy też reputacja przedsiębiorstwa, która równolegle spełnia także funkcję marketingową.

Proces rekrutacji i selekcji to główne zadania agencji pracy tymczasowej. Forma zatrudnienia, jaką jest praca tymczasowa, znajduje obecnie zainteresowanie wielu kandydatów. Do ich grona zaliczyć można na przykład studentów, dla których elastyczny czas pracy w większości jest priorytetem, czy też osoby, które nie mogą lub nie chcą zostać zatrudnione na etacie czy na umowę długoterminową. Oznacza to, iż problem rekrutacji i selekcji jest aktualny także dla tymczasowego zatrudnienia, bowiem odpowiedni wybór osoby na stanowisko pociąga za sobą konsekwencje, niekiedy decydujące, dla młodych osób rozpoczynających pracę zawodową.

Wybór dobrego pracownika jest z pewnością najistotniejszy dla pracodawcy, jednak równie ważny, jeśli czasami nie ważniejszy – dla osób rekrutujących i dokonujących selekcji. Pracownicy zajmujący się rekrutacją oceniani są według jakości pracy osób, które zatrudnili [Taylor, Hardy 2008, s. 61]. Z tego powodu procesy rekrutacji i selekcji winny być przeprowadzane w sposób bardzo skrupulatny, mający

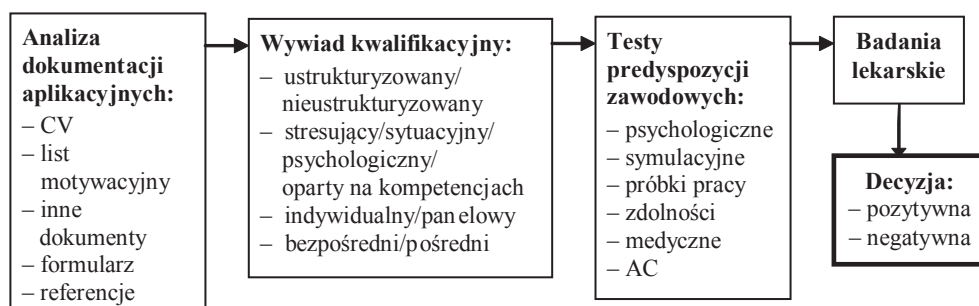
na uwadze idealne dopasowanie ich do danego projektu. Mogą ulegać modyfikacjom – wprowadzaniem innowacji technicznych, aspektów wiedzy interdyscyplinarnych. Ważne jest jednak, aby w sposób uporządkowany wykorzystywać wszystkie metody, narzędzia czy techniki, które sprawią, iż procesy przyniosą osiągnięcie planowanych celów. Podkreślanie istoty metodyki tych procesów nie następuje bez przyczyny, gdyż zatrudnienie nieodpowiedniego człowieka pociąga za sobą bardzo duże koszty. W procesie selekcji nie ma miejsca na oszczędności, gdyż lepiej wykonać go dokładnie i rzetelnie niż nieprecyzyjnie i nieefektywnie. Wówczas to gwarantowana jest skuteczność wyboru odpowiedniego kandydata, współpracownika [Nosal 1999, s. 50-51]. O tym, czy został zatrudniony właściwy pracownik, pracodawca może się przekonać, sprawdzając dokładność przeprowadzenia procesów. Dodatkowo może potwierdzić wybór po konfrontacji nowego pracownika z obowiązkami w pracy. Pewności o odpowiednim pracowniku na właściwym miejscu doda jednak sytuacja, w której pracownika na owym stanowisku pracy zabraknie.

### 3. Rekrutacja i selekcja w świetle źródeł literaturowych

Nazwy tych dwóch elementów procesu doboru niejednokrotnie traktowane są przez autorów synonimicznie. Bardzo często rekrutacja jest mylona z selekcją. Co więcej, są one zamiennie stosowane z definicją doboru, który to, jako proces holistyczny, oprócz tych dwóch elementów zawiera jeszcze trzeci – adaptację. Częstokroć rozmaite wyjaśnienia terminu rekrutacja są bardzo do siebie zbliżone, jednak po ich zestawieniu można zauważyć, że zawierają w sobie takie elementy, które zdecydowanie je rozróżniają. Autorzy rozumieją termin rekrutacji bardzo różnie, na przykład jako rekrutację czy jako nabór kandydatów na określone stanowiska, spośród których, w wyniku przeprowadzonej selekcji, zostaną wybrani i zatrudnieni nowi pracownicy [Zajac 2007, s. 91.] W literaturze przedmiotu można spotkać się także z definicją rekrutacji jako zainteresowaniem pewnej grupy kandydatów, niezbędnym do kolejnego, po nim następującego [McKenna, Beech 1997, s. 120]. Można śmiało stwierdzić, iż autorzy traktują ten termin dwojako: w rozumieniu szerokim oraz wąskim. Termin rekrutacja jest rozumiany w szerszym znaczeniu – jako cały proces pozyskiwania ludzi świadczących pracę dla organizacji, oraz w węższym znaczeniu – jako proces przyciągania kandydatów do organizacji, którzy następnie są poddawani selekcji [Pocztowski 2008, s. 134]. Ten proces komunikowania się z rynkiem pracy powinien się odbyć w taki sposób, by zachęcić swoją ofertą pracy właściwą do aktualnych potrzeb grupę ludzi. Dobrze przeprowadzony proces rekrutacji powinien dać rezultat w postaci zgłoszeń kandydatów, których profil osobowościowy jest zbliżony do profilu kwalifikacyjnego stanowiska pracy. Powoduje to skrócenie czasu procesu, obniżenie kosztów, a także nieaplikowanie na stanowisko osób, które już po analizie informacji o wakacie nie spełniają koniecznych wymagań<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Dobrze wykonany proces powinien spełniać funkcje: informacyjną, motywacyjną oraz preselekcji [Kawka, Listwan 2006, s. 86].

Termin selekcja jest również kontrowersyjny i odmiennie definiowany przez każdego z autorów, który podjął próbę jego wyjaśnienia. Często można spotkać definicje, które uwidaczniają ściśle, wręcz nieodłączne, a nawet zamienne rozumienie selekcji i rekrutacji, np. selekcja nazywana jest końcowym etapem procesu rekrutacji [McKenna, Beech 1997, s. 131]. Przykładów w literaturze jest wiele, lecz istnieją i takie, które znaczeniowo się wykluczają. Definicją odbiegającą semantycznie od wyżej przytoczonej jest następująca: 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 [Pocztowski 2008, s. 140]. Tak rozumiany proces jest kontynuacją rekrutacji i oznacza, iż bez poprzedzających etapów, jakimi jest przygotowanie profilu kandydata oraz profilu kompetencyjnego na stanowisku, selekcja jest niewykonalna. Aby nadać pojęciu selekcji bardziej ściśle znaczenie, warto wspomnieć, iż na całość tego procesu składają się pojedyncze działania, które mają na celu wybór najbardziej odpowiedniego pracownika według wcześniej określonych kryteriów. Proces ten jest bardzo złożony i daje wiele możliwości wybrania właściwej osoby (rys. 1).



Rys. 1. Przykładowy wzór schematu procesu selekcji

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc powyższe refleksje pod uwagę, można konkludować, iż sposobem najbardziej przejrzystym i (z perspektywy przedsiębiorstw) skrupulatnym jest rozróżnienie w swoich planach i realizacji projektu obu procesów – rekrutacji i selekcji oraz traktowanie ich osobno, jako następujące po sobie. Co więcej, aby procesy przeprowadzić możliwie najefektywniej, nie należy rezygnować z żadnego z nich, przeciwnie – można stwierdzić, iż nie można zatrzymać procesu po rekrutacji pracownika, a także rozpocząć selekcji bez rekrutacji. Należy pamiętać, że proces doboru obejmuje jeszcze jeden element – adaptację, która także nie powinna mieć miejsca bez zaistnienia procesów poprzedzających.

#### 4. Propozycja usprawnienia procesu rekrutacji i selekcji

W literaturze przedmiotu jest wiele opisów całego, jak i poszczególnych etapów procesów rekrutacji i selekcji, lecz typowe, przeznaczone dla tak specyficznej instytucji, jaką jest agencja pracy tymczasowej, niekoniecznie łatwo odnaleźć. Algorytm postępowania (rys. 2) w owych procesach został stworzony dla jednej z wrocławskich agencji pracy tymczasowej i jest zarazem propozycją usprawnienia procesu. Uwzględnia on wszystkie istotne, aktualne kwestie dotyczące licznych obszarów. Dodatkowo zawiera w sobie wszystkie role stron biorących udział w projekcie. Są to, prócz agencji pracy tymczasowej, klient, dla którego świadczy się usługę, a także kandydaci. W procedurze widoczna jest jeszcze jedna kwestia, która niewątpliwie usprawnia proces – to platforma internetowa, do której dostęp mają zarówno pracownicy agencji, jak i klienci. To zdecydowanie czyni realizację projektu nie tylko lepszą jakościowo, ale poprzez wyprzedzenie oczekiwań klienta, wpisuje się w lepszą opinię o firmie<sup>2</sup>. Biorąc pod uwagę fakt, iż możliwie najlepiej przeprowadzone procesy przełożą się na efekty, pozyskiwanie odpowiedniego pracownika powinno obejmować poniższe etapy:

1. Kontakt agencji pracy tymczasowej z klientem – naturalnie mogą go zainicjować dwie strony (dlatego jest to relacja wzajemna). Etap ten polega na przedstawieniu oferty przez agencję oraz na zgłoszeniu wstępnego zapotrzebowania przez klienta, a także przekazanie loginu oraz hasła do „strefy klienta”.

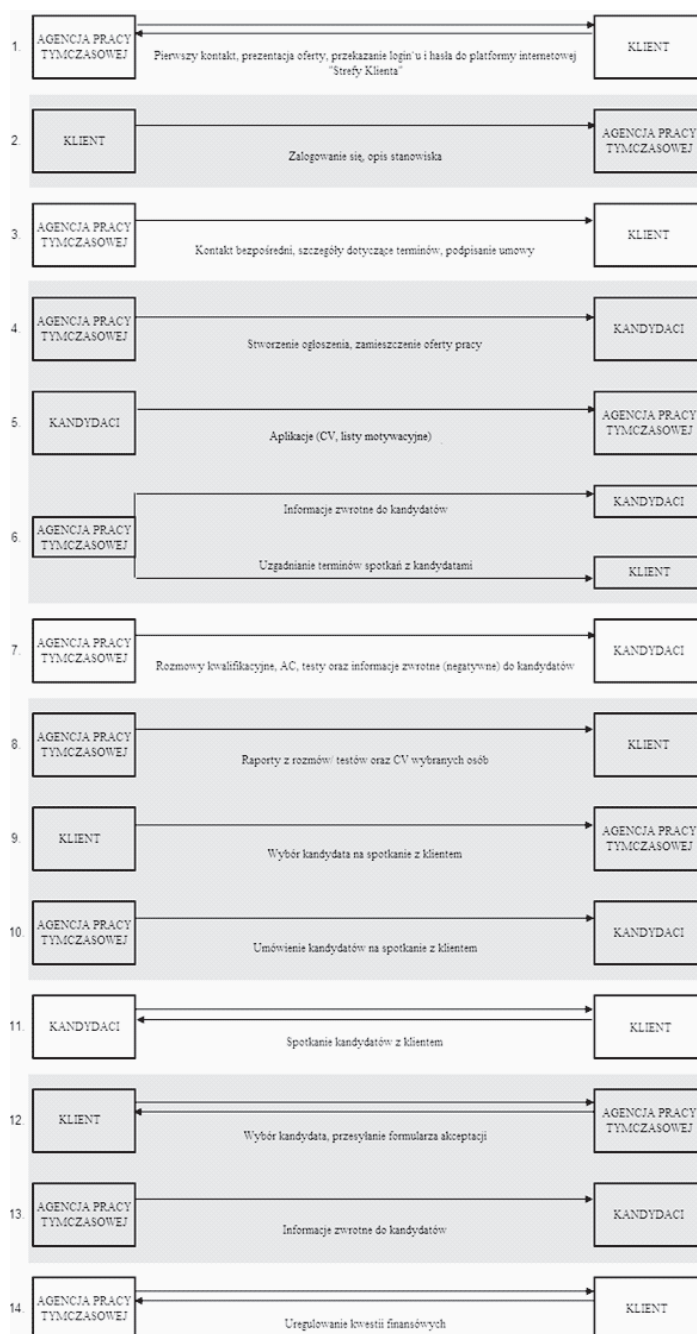
2. Rejestracja klienta na platformie internetowej, a następnie wypełnienie formularza opisu stanowiska pracy (rys. 3).

3. Kontakt bezpośredni przedstawiciela agencji pracy tymczasowej z klientem. Kwestie omawiane podczas spotkania to: dokładna analiza opisu stanowiska oraz profilu wymagań, szczegółowa prezentacja procedury realizacji projektu przez agencję, a także wyjaśnienie klientowi pozytywów z korzystania aplikacji platformy internetowej (bieżąca kontrola procesu: realizowane projekty, profil wymagań – opis stanowiska, statystyki – liczba nadesłanych aplikacji w każdym dniu).

4. Etap rekrutacji – stworzenie oferty pracy i zamieszczenie jej na portalach internetowych, ale także na stronie firmy. Ogłoszenie powinno być tak skonstruowane, aby zachęcić do przesłania swoich aplikacji takich kandydatów, którzy są preferowani przez klienta. Z drugiej strony – stworzenie możliwie najlepszego ogłoszenia oznacza taki sposób, aby potencjalny kandydat mógł z niego wyczytać obowiązki, wymagania oraz ofertę i skonfrontować te elementy z własną osobą i potrzebami.

---

<sup>2</sup> To narzędzie ma za zadanie uprościć porozumiewanie się agencji pracy tymczasowej przede wszystkim z klientami. Nie jest ona widoczna dla wszystkich, którzy odwiedzają stronę internetową firmy, lecz wyłącznie dla tych, którzy otrzymają od pracowników agencji login oraz hasło. Każda z osób, która wyrazi chęć współpracy, po zalogowaniu ma swoją własną „strefę”, dzięki której może przez cały czas realizacji projektu monitorować cały proces. Dodatkowo klient jest także zobowiązany do wykonywania pewnych poczynań, które poprzez platformę po prostu skracają czas i drogę komunikacji.



Rys. 2. Kompleksowa procedura realizacji rekrutacji i selekcji

Źródło: opracowanie własne.

Ogłoszenie o pracę powinno bez wątpienia zawierać w sobie: krótki opis organizacji, nazwę stanowiska, numer referencyjny, miejsce pracy, wymagania, obowiązki, ofertę pracodawcy, kontakt oraz przypomnienie o załączeniu klauzuli.

OPIS STANOWISKA	
<b>Nazwa stanowiska</b>	
Firma	
Branża	
Dział, komórka organizacyjna	
Opis organizacji: kultura organizacyjna, styl zarządzania, struktura ...	
Bezpośredni przełożony	
Podwładni	
ZAKRES OBOWIĄZKÓW, ZADAŃ, OCZEKIWAŃ	
Obowiązki (główne, szczegółowe)	
Uprawnienia	
Możliwość rozwoju	
Oczekiwane wyniki	
Ocena (częstotliwość, kryteria, metoda)	
WYMAGANIA	
Wykształcenie	
Doświadczenie zawodowe	
Wymagane umiejętności, uprawnienia, szkolenia	
Języki obce (jakie?, stopień zaawansowania)	
Pożądane cechy charakteru, osobowość, temperament	
Uwagi/inne	
WARUNKI ZATRUDNIENIA	
Forma zatrudnienia, rodzaj umowy, czas pracy	
Termin rozpoczęcia, okres zatrudnienia	
Kwota wynagrodzenia (brutto)	
Premie	
Wynagrodzenie niematerialne i pozamaterialne	
Wyposażenie stanowiska pracy	
Dyspozycyjność, podróże służbowe	

**Rys. 3.** Przykład formularza opisu stanowiska

Źródło: opracowanie własne.

5. Przesyłanie życiorysów i listów motywacyjnych przez kandydatów do agencji oraz jednocześnie przesłanie automatycznie przez agencje pracy tymczasowej informacji zwrotnej do kandydatów (podziękowanie za zainteresowanie firmą, komunikat o uwzględnieniu kandydatury itd.).

6. Selekcja kandydatów – analiza przesłanych aplikacji pod kątem opisu stanowiska, poinformowanie wybranych kandydatów o kolejnym etapie selekcji (nie-

zbędne dokumenty, termin, miejsce spotkania). Na tym etapie dany termin należy także oznaczyć w platformie internetowej tak, by był widoczny dla klienta.

#### 7. Metody i techniki selekcji.

- Rozmowy kwalifikacyjne powinny być przeprowadzane zgodnie z wymaganiami klienta, a także częściowo ustrukturyzowane, aby wszystkie kandydujące osoby miały podobne szanse, oraz umożliwiające kandydatom (czasami bardzo cenne) wtrącenia, luźne rozmowy. Wywiad kwalifikacyjny powinien także być zorientowany częściowo na przeszłość oraz na kompetencje. Oznacza to, iż przykładą się wagę do doświadczenia, umiejętności, kwalifikacji, wykształcenia oraz wiedzy kandydata. Od projektu zależy, czy rozmowa będzie indywidualna, stresująca, bezpośrednia czy zupełnie odmienna. Istotne jest, by składała się z trzech wyraźnych części: wstęp, rozwinięcie i zakończenie oraz była prowadzona etycznie i zgodnie z zasadami *savoir vivre*, z uwzględnieniem wszystkich werbalnych i niewerbalnych sygnałów, którymi przekazujemy nasz komunikat (proksemika, ton głosu, gestykulacja czy mimika stanowią więcej niż połowę przekazu).
- Testy sprawdzające umiejętności/kompetencje (symulacyjne – próbki pracy, prezentacje, testy zdolnościowe – językowe, inteligencji). Na potrzeby wielokrotnego przeprowadzania procesu selekcji można zakupić specjalistyczne, ułożone przez profesjonalistów testy. Naturalnie można także samemu ułożyć rozmaite testy, lecz wiąże się to z pogłębieniem wiedzy na dany temat, wdrożeniem się w nomenklaturę, a także z utraconymi kosztami (czas).
- *Assessment Centre*. Jest to narzędzie selekcji wymagające stworzenia takich warunków działania, przy których kandydaci będą mogli wykazać się zachowaniami w przewidzianym kontekście. Wtedy to asesory będą mogli zauważyć, jaki styl kierowania prezentuje dana osoba, jakie są jej zdolności negocjacyjne czy też jak reaguje na stres.. Aby wprowadzić to narzędzie selekcji, potrzebna jest odpowiednia liczba kandydatów – zazwyczaj 10-15. W rolę oceniających wcielają się zazwyczaj specjaliści ds. rekrutacji i selekcji, psychologowie, socjologowie. Konieczne jest przeszkolenie asesorów, skonstruowanie skal, według których kandydaci będą oceniani, a także wskazanie średniej oceny – OAR (*overall assessment rating*). Przykłady zadań wykonywanych zazwyczaj w ośrodkach oceny to: koszyk zadań, wywiad, prezentacja, pisemna analiza przypadku, gra biznesowa, odgrywanie roli czy sesja grupowa. Po zakończeniu AC eksperci z różnych dziedzin dyskutują i zapisują swoje uwagi dotyczące każdej z osób biorących udział w AC. Aby zwiększyć atrakcyjność procesu, po wystawieniu ocen asesory każdemu kandydatowi powinni przesłać informację zwrotną (zarówno pozytywną, jak i negatywną).

8. Tworzenie raportu z odbytych spotkań i testów oraz wprowadzenie go do platformy internetowej, tak by była widoczna dla klienta.



9. Analiza raportów przez klienta i decyzja o wyborze kandydatów do kolejnego etapu. Powiadomienie kandydatów o ich akceptacji (rys. 4). Umówienie kandydatów wstępnie zaakceptowanych przez klienta na spotkanie (np. drogą telefoniczną).

10. Umówienie kandydatów wstępnie zaakceptowanych przez klienta na spotkanie.

11. Spotkanie z klientem – odbywa się ono wedle jego życzenia. Może to być siedziba firmy klienta, a także biuro agencji pracy tymczasowej. To, czy spotkania odbywają się w obecności osoby z agencji, czy też bez, to także decyzja klienta.

12. Wybór kandydata przez klienta. Klient powinien także, w razie niezaakceptowania żadnego kandydata, podać powód takiej decyzji (może być do tego przeznaczony formularz). Informacja przydaje się osobom prowadzącym wcześniejsze rozmowy kwalifikacyjne, gdyż dzięki feedback'owi uzyskują każdorazowo informacje o preferencjach klienta. Tu także następuje wypełnienie i podpisanie formularza akceptacji, co oznacza, iż zlecony projekt jest zamknięty z powodzeniem, gdy kandydat zaproponowany przez pracowników agencji zostaje zaakceptowany. Formularz ten powinien zostać przez klienta przesłany do firmy faksem lub jako „skan” dokumentu załączony w platformie internetowej. Częstokroć po stronie agencji pracy tymczasowej leży odpowiedzialność za jeszcze jeden rodzaj testów – badania lekarskie. Po to, aby zostać zatrudnionym, kandydat musi je przejść wzorowo.

FORMULARZ AKCEPTACJI	
Oświadczam, że w imieniu Firmy _____ po przeprowadzeniu procesu rekrutacji i selekcji, spośród kandydatów rekomendowanych przez _____, zgodnie z ramową umową świadczenia usług w zakresie pracy tymczasowej z dnia _____ zaakceptowaliśmy:	
Pana/Panią:	
Stanowisko:	
Data rozpoczęcia pracy:	
Wynagrodzenie miesięczne PLN (brutto):	
jako osobę odpowiadającą warunkom stawianym na tym stanowisku. Prowizja _____ wynosi ___ PLN + 22% VAT. Niniejszym upoważniam przedsiębiorstwo _____ do wystawienia faktury VAT.	
_____ Podpis i pieczęć osoby uprawnionej do akceptacji kandydata	_____ Miejscowość i data

**Rys. 4.** Przykład formularza akceptacji

Źródło: opracowanie własne.

13. Przekazanie kandydatom, którzy brali udział w rekrutacji i selekcji, informacji o negatywnej lub pozytywnej decyzji klienta, oraz podziękowanie za udział w procesach.

14. Uregulowanie kwestii finansowych – wypełnienie warunków umowy przez klienta.

Powyższy opis unaocznia istotę kolejności i szczegółowości procesów rekrutacji i selekcji, a także ciągłej komunikacji z klientem podczas realizacji projektu. Jest to niezbędne do prawidłowego zrozumienia potrzeb stron biorących udział w projekcie, ponadto umożliwia szybkie i bezproblemowe uzgadnianie szczegółów, przekazywanie uwag czy też sugestii.

## 5. Błędy popełniane podczas rekrutacji i selekcji

Podczas realizacji procesów tu omawianych bardzo łatwo jest popełnić błędy, które wpływają na kluczowe decyzje, a w późniejszym czasie powodują straty. Pomyłki mogą zdarzyć się z niewiedzy lub z lenistwa, a także z obojętnego i zbyt luźnego podejścia do procesów. Do podstawowych błędów w rekrutacji, jakie autorka mogła zauważyć podczas obserwacji uczestniczącej, jest brak zaplanowania, obmyślenia celu i sposobu działań, a także formy, czasu i budżetu. Błędem, który często można spostrzec w agencjach pracy tymczasowej, a który może wpłynąć na cały proces, jest także nieefektywne organizowanie. Skutkiem złego wykorzystania tej funkcji zarządzania jest przeważnie napływ aplikacji niekompatybilnych i nieadekwatnych do stanowiska pracy. Omyłkami, które są wynikiem niewielkiego zaangażowania w poprawną realizację procesów, bazując na metodyce, jest także zły, nagminny nawet brak obmyślenia docelowego rynku odbiorców naszych ofert pracy i niewłaściwy wybór technik oraz narzędzi. Podczas wywiadów kwalifikacyjnych bardzo łatwo popełnić różnorakie błędy prowadzące do braku obiektywizmu, który wpływa na wyniki wywiadu. Dlatego ważne jest, aby posiadać wiedzę, choćby teoretyczną, na temat wszelkich błędów, które zakłócają prawidłową komunikację i wpływają na ocenę kandydata, fałszując jego prawdziwy obraz. Do klasycznych, teoretycznych błędów spotykanych w praktyce zalicza się:

- Stereotypowanie – dzieli się na poznawcze, emocjonalne i behawioralne. Stereotyp ma miejsce wtedy, gdy jednostka ocenia kogoś przez pryzmat całej grupy społecznej, o której ma wyrobioną opinię, przeświadczenie ze względu na jakąś cechę (np. pochodzenie, wyznanie). Łączy się to z ocenianiem rzeczywistości za pomocą schematów – struktur poznawczych, za pomocą których ludzie organizują swoją wiedzę o świecie według pewnych zagadnień [Aronson, Wilson, Akert 1997, s. 130-133]. W praktyce często można spotkać się z wyciąganiem wniosków na podstawie stanu cywilnego, wieku czy nawet doświadczenia zawodowego.
- Efekt aureoli lub Golema, inaczej zwany efektem halo – przypisywanie cech osobie na podstawie pozytywnego (efekt aureoli) lub negatywnego (efekt Golema) wrażenia. Odnosi się to również do tego, iż najbardziej charakterystyczne, rzucające się w oczy cechy przysłaniają pozostałe danej osoby, sprawiając, że jest postrzegana tylko poprzez te widoczne.

- Błąd atrybucji – sposób wyjaśniania zachowania innych przez pryzmat przyczyn wewnętrznych, takich jak cechy osobowości, a przy tym poprzez niedoceniecie wpływów sytuacyjnych.
- Efekt kontrastu – jest to zależność formułowana na podstawie porównań. Efekt ma miejsce wtedy, gdy osoba w jakiś sposób wyróżnia się z tła. Polega to na wypukleniu różnic. Jeżeli np. wcześniej kandydaci byli ocenieni przeciętnie i nagle podczas rozmowy kandydat będzie porównywalnie zdolniejszy od wcześniejszych, automatycznie zostanie podniesiona jego ranga, zalety wypuklone [Strelau 2000, s. 60].
- Efekt świeżości, efekt pierwszeństwa – zjawisko lepszego zapamiętania informacji. Nasze pierwsze wrażenie dotyczące innej osoby wpływa na interpretację jej dalszego zachowania, które postrzegamy w sposób zgodny ze schematem [Aronson, Wilson, Akert 1997, s. 130-133]. Zupełnie odwrotnie dzieje się przy efekcie świeżości, gdzie to nasze końcowe wrażenie wywołuje takie, a nie inne interpretacje. Efekt ten w praktyce jest powszechnie zauważalny. Dlatego ważne jest, by mieć tego świadomość, co z pewnością pomoże, niechby tylko w niewielkim stopniu, uniknąć tego błędu.
- Efekt nastroju – ocena wynika z atmosfery, samopoczucia osoby prowadzącej rozmowę. Nie bez przyczyny często mówi się na zebraniach czy spotkaniach osób rekrutujących, żeby w możliwie największym stopniu odseparować życie prywatne od zawodowego – jest to konieczne, by poprawnie przeprowadzać omawiane tu procesy bez jakichkolwiek wpływów lub podświadomych przeżyć czy wrażeń osoby rekrutującej.
- Efekt tendencji centralnej – polega głównie na wystawianiu ocen przeciętnych, niespolaryzowanych, unikania ocen skrajnych, odbiegających od siebie. Osoba rekrutująca nie zauważa różnic, dodatkowo przecenia analogie.
- Błąd projekcji – widoczny przy ocenie kandydatów przez pryzmat cech własnej osoby. Efekt ten jest częstokroć zauważalny podczas obserwacji uczestniczącej i uwidaczniający się w wyrażanych opiniach tuż po przeprowadzonych spotkaniach kwalifikacyjnych poprzez podkreślanie tych wad u kandydata, które jednocześnie posiada osoba rekrutująca.

Powyżej wymienione teoretyczne i zarazem spotykane w praktyce dysfunkcyjne aspekty wywiadów wpływają negatywnie na komunikację, a przede wszystkim na ocenę kandydatów. Całkowite usunięcie uprzedzeń zapewne jest niemożliwe, gdyż zależy od wielu aspektów, takich jak ciągłe szkolenie specjalistów prowadzących wywiady. Wiedza o zagrożeniu pojawiającymi się błędami daje szansę na próbę ich uniknięcia.

## 6. Zakończenie

Procesy rekrutacji i selekcji są niezwykle istotne dla agencji pracy tymczasowej ze względu na ich główne wykorzystanie. Ich rola jest także niebagatelna dla wszyst-

kich organizacji planujących dobór na stanowiska, bowiem to od poprawnego zrealizowania tych dwóch początkowych procesów zależy przyszłość pracownika, przedsiębiorstwa, a szczególnie jakości świadczonych w nim usług. Powyżej zaprezentowana propozycja usprawnienia omawianych procesów oraz wykaz omyłek, które najczęściej obecne są w agencjach pracy tymczasowej, mogą pomóc w modyfikacji być może już nieaktualnych metod i narzędzi, a także w uświadomieniu istnienia niepożądanych błędów. Skoro więc poprawnie przeprowadzone rekrutacja i selekcja mogą przyczynić się do wielu kluczowych czynników sukcesu organizacji w ujęciu holistycznym, należy docenić ich rolę. Optymalnie przygotowane i przeprowadzone procesy mogą dać przedsiębiorstwu bezcenny zasób wiedzy, umiejętności i zdrowia – kapitał ludzki.

## Literatura

- Aronson E., Wilson T., Akert R., *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1997.
- Borkowska S., *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985.
- Kawka T., Listwan T., *Dobór pracowników*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2006.
- McKenna E., Beech N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner & Ska, Warszawa 1997.
- Nosal C. S., *Psychologia decyzji kadrowych*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2008.
- Podstawy zarządzania operacyjnego*, red. Z. Jasiński, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Strelau J., *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 3: *Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*, GWP, Gdańsk 2000.
- Taylor J., Hardy D., *Jak efektywnie poszukiwać pracy. Wykorzystanie metody firmy Monster*, Wolters Kluwer Polska – ABC, Kraków 2008.
- Zajac C., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007.

## METHODOLOGICAL FRAMEWORK OF THE RECRUITMENT AND SELECTION PROCESS IN TEMPORARY EMPLOYMENT AGENCIES

**Summary:** This article presents issues related to the processes of recruitment and selection of staff in companies focusing mainly on temporary work agencies. The author explains the definitions, presents the vital role of these processes and their impact on the overall performance of every organization and the mistakes during the process of realization. The article also provides an example of a thorough recruitment and selection process developed for the temporary employment agency.

**Key words:** recruitment, selection, temporary employment agency, mistakes in process.