

EKONOMIA I ZARZĄDZANIE W TEORII I PRAKTYCE



Tom 9

Ekonomia i nauki o zarządzaniu
w warunkach integracji gospodarczej

redakcja naukowa
Piotr Urbanek i Ewa Walińska



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Rozdział 2

Proces rekrutacji i selekcji pracowników w jednostkach samorządu terytorialnego¹

Streszczenie

Obecnie nikt chyba już nie ma wątpliwości, że to pracownicy stanowią o sukcesie każdej organizacji, także (a może przede wszystkim) tak specyficznej jaką jest jednostka samorządu terytorialnego. Z przekonania tego wynika kluczowa rola procesu rekrutacji i selekcji pracowników. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie szerokiej gamy sposobów rekrutacji i selekcji pracowników oraz zaprezentowanie konkretnego studium przypadku wykorzystania dostępnych technik w jednostce samorządu terytorialnego. Analiza porównawcza dostępnych technik oraz ich praktycznego wykorzystania pozwoli odpowiedzieć na pytanie, które z dostępnych technik rekrutacji i selekcji mogą być stosowane w jednostkach samorządu terytorialnego. Artykuł stanowić będzie także podstawę do dalszych, szerszych badań i pogłębionych analiz.

2.1. Wstęp

Dobór pracowników jest pierwszym etapem realizacji funkcji personalnej w procesie kształtowania kadr. W interesie każdego pracodawcy jest przyjąć do pracy najlepszego kandydata, który nie tylko będzie posiadał odpowiednie kwalifikacje, ale i wpisze się osobowościowo w strukturę organizacji. Dlatego też tak istotne jest właściwe przeprowadzenie procesu rekrutacji i selekcji.

Pozyskiwanie pracowników nie powinno odbywać się metodą prób i błędów, lecz stanowić spójny system działań ukierunkowanych na osiągnięcie głównego celu. Aby tego dokonać, należy dobrać odpowiednie instrumenty oraz metody oceny procesu selekcji, a także uwzględnić wszystkie determinanty procesu rekrutacji.

¹ Andrzej Borowski, doktorant Uniwersytetu Marii Curie Skłodowskiej w Lublinie.

Przebieg doboru różni się w zależności od wielkości organizacji, złożoności stosowanych technik rekrutacji i selekcji oraz specyfiki stanowiska. Powinien być to zbiór działań logicznie połączonych, mających na celu przygotowanie sposobów dotarcia na rynek pracy, zachęcenie kandydatów do ubiegania się o dane stanowisko, pozyskanie właściwych kandydatów oraz weryfikację i zatrzymanie przyszłych pracowników najbardziej odpowiadających wymaganiom danego stanowiska.

Na proces doboru pracowników składają się dwie fazy: rekrutacji i selekcji. W pierwszej fazie określa się potrzeby kadrowe, profile kompetencji oraz zawodowe, ustala się kryteria selekcji i jej przebieg. W drugiej fazie dokonuje się wyboru kandydatów spośród określonych metod selekcji, tj. rozmów kwalifikacyjnych i testów psychologicznych. Proces doboru pracowników kończy się podjęciem decyzji o zatrudnieniu i podpisaniu umowy o pracę.

2.2. Proces rekrutacji

2.2.1. Rekrutacja wewnętrzna – zalety i wady

Rekrutacja wewnętrzna odbywa się na zasadzie przemieszczeń wewnętrznych i często wymaga dokonania przekwalifikowania pracownika na skutek zmiany zadań na nowym stanowisku pracy [Król H., Ludwiżyński A. 2006, s. 200].

Wewnętrzny rynek pracy tworzą osoby zatrudnione w organizacji. Organizacja może zdecydować, by zawsze, gdy pojawia się wakat, pierwszeństwo przyznawać własnym pracownikom. Wówczas akcja rekrutacyjna kierowana jest do własnego personelu. Pulę kandydatów stanowią ci, którzy pragną awansować, zmienić stanowisko lub dokonać przekwalifikowania. To dlatego przed przystąpieniem do naboru warto zadać sobie pytanie gdzie znaleźć osoby, których poszukujemy. Jeśli pracodawca dostrzeże potencjał wśród swoich pracowników do wykonywania obowiązków na wakuującym stanowisku, to rekrutacja wewnętrzna może być najlepszym sposobem na jego obsadę. Z całą pewnością zaoszczędzi to czas i pieniądze, a pozyskana osoba będzie lepiej znała organizację niż ktoś z zewnątrz. Dodatkowym atutem jest fakt, iż pracodawca organizując rekrutację wewnętrzną wzbudzi pozytywne reakcje wśród pracowników, którzy będą ją postrzegać jako możliwość rozwoju. Rekrutacja wewnętrzna może być nominacją, jeśli pracodawca wybierze osobę

bez otwierania procesu rekrutacji lub formalnym otwarciem stanowiska dla wszystkich kandydatów wewnętrznych. Drugi sposób daje możliwość wzięcia pod uwagę kandydatów, o których wcześniej pracodawca nie pomyślał. Dzięki temu sposób ten może być postrzegany wśród pracowników jako bardziej sprawiedliwy. Pracodawca takim działaniem podkreśla promocję własnych pracowników oraz idei awansów.

Podstawowymi metodami, stosowanymi w procesie rekrutacji wewnętrznej, są ogłoszenia wewnętrzne w prasie zakładowej, w gablotach, na tablicy ogłoszeń, podawane przez radiowęzeł lub w wewnętrznym systemie informatycznym (intranecie).

Do zalet wewnętrznych źródeł pozyskiwania pracowników należy zaliczyć:

- znajomość organizacji, jej problemów i kultury,
- wzrost motywacji na skutek otrzymanego wyróżnienia,
- niższe koszty rekrutacji,
- wpływ na lojalność pracowników,
- mniejsze ryzyko niedopasowania kandydata do organizacji.

Do wad rekrutacji wewnętrznej należy zaliczyć:

- zbyt duże wymagania w stosunku do osób znanych w organizacji,
- zawężenie pola wyboru kandydata,
- kultywowanie starych przyzwyczajzeń,
- rywalizacja o wolne miejsce pracy,
- brak dopływu „świeżej krwi”,
- ryzyko nietrafionego wyboru,

2.2.2. Rekrutacja zewnętrzna – zalety i wady

Przy rekrutacji zewnętrznej pracodawcy dysponują olbrzymim obszarem poszukiwań kandydatów, co zwiększa możliwość znalezienia odpowiedniej osoby na wakujące stanowisko.

Do zalet zewnętrznej rekrutacji pracowników można zaliczyć:

- większa możliwość wyboru kandydatów,
- dopływ „świeżej krwi”,
- dopływ nowych w organizacji kwalifikacji,
- wprowadzanie nowych elementów do kultury organizacji,
- szansa na zmianę wizerunku organizacji.

Natomiast za wady zewnętrznej rekrutacji należy uznać:

- wysokie koszty,
- czasochłonność procedur,
- konieczność zapoznawania pracownika z organizacją,

- nieznajomość kultury organizacyjnej przez nowego pracownika,
- możliwość pojawienia się chaosu w organizacji,
- ryzyko nietrafionego wyboru,

2.3. Proces i techniki selekcji

Selekcja kandydatów jest procesem oceny przydatności kandydatów i wyborem jednego z nich, najbardziej odpowiedniego z punktu widzenia wymagań stanowiska pracy i oczekiwań pracodawcy.

Selekcja potencjalnych kandydatów może być prowadzona na etapie preselekcji, który polega na typowaniu najlepszych kandydatów lub też odrzucaniu najgorszych, nie spełniających najważniejszych wymogów. Wyselekcjonowani pretendenci poddawani są ocenie za pomocą odpowiednio dobranych kryteriów selekcyjnych. Kryteria selekcji są to szczególne wymagania wobec potencjalnych kandydatów ubiegających się o objęcie wolnego stanowiska pracy, a więc są to cechy kandydatów, które mają wpływ na decyzję o ich przyjęciu lub odrzuceniu.

Kryteria selekcji można uporządkować według kilku podstawowych kategorii, dzieląc je na następujące przeciwstawne grupy:

- pozytywne i negatywne,
- podstawowe i uboczne,
- mierzalne i niemierzalne,
- ogólne i specyficzne,
- legalne i nielegalne.

Kryteria pozytywne są to takie cechy kandydata, których posiadanie jest niezbędne do objęcia danego stanowiska pracy. Kryteria negatywne są to cechy, których posiadanie eliminuje kandydata, gdyż może utrudniać efektywne wypełnianie powierzonych mu obowiązków [Król H., Ludwiczynski A. 2006, s. 208].

Ze względu na sprawność pracy na danym stanowisku powinno się dokonać klasyfikacji ważności poszczególnych kryteriów, z których jedne uważane są za podstawowe, a inne za uboczne.

Kryteria mierzalne oceny przydatności kandydatów możliwe są do wyróżnienia w postaci wartości liczbowych lub punktowych, polega to na umieszczeniu kandydata na pewnej skali i zbadaniu czy mieści się on czy też nie, w ustalonym przedziale tolerancji np., staż pracy, poziom wykształcenia. Kryteria niemierzalne nie mają tych właściwości, w ich

przypadku możliwe jest tylko ustalenie, czy kandydat posiada określoną cechę czy też nie np., ambicje, odporność na stres.

Kryteria ogólne dotyczą cech niezbędnych na danym stanowisku pracy, natomiast specyficzne odnoszą się do konkretnego stanowiska.

Kryteriami legalnymi są takie kryteria, które można stosować zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa, natomiast kryteria nielegalne to takie, których stosowanie zagrożone jest sankcjami prawnymi [Król H., Ludwiczynski A. 2006, s. 208–].

Przeprowadzenie selekcji nie jest łatwe, gdyż wiąże się z ogromną odpowiedzialnością, ponieważ zatrudnienie niewłaściwej osoby na dane stanowisko może mieć dla organizacji bardzo poważne i negatywne konsekwencje. Dlatego selekcja nie ogranicza się do zastosowania jednej z wielu możliwych metod – raczej dobieranych jest kilka z nich, tak by się wzajemnie uzupełniały [Golnau W. 2011, s. 146].

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

O wyborze metod selekcji może decydować szereg czynników. Należą do nich:

- rodzaj i szczebel wakującego stanowiska,
- specyfika cech kandydata, które należy zidentyfikować i zmierzyć,
- wielkość przedsiębiorstwa,
- wielkość środków przeznaczonych na dobór,
- czas, w którym należy zatrudnić nowego pracownika,
- kwalifikacje kadry zajmującej się selekcją,
- liczba kandydatów zebranych w trakcie naboru.

2.3.1. Analiza dokumentów aplikacyjnych

Analiza dokumentów aplikacyjnych jest bardzo powszechnym i najczęściej stosowanym sposobem dokonywania selekcji kandydatów do pracy. Podstawowym celem analizy dokumentów jest uzyskanie i przeanalizowanie jak największej liczby informacji o kandydacie, aby wstępnie zweryfikować, czy spełnia on podstawowe formalne wymagania dotyczące wakującego stanowiska. Metoda ta ma wiele zalet. Przede wszystkim jest prosta i tania, a także nie wymaga bezpośredniego udziału kandydatów i może być przeprowadzana w dowolnym czasie, np., w okresie mniejszego obciążenia pracą osób zajmujących się selekcją. Metoda ta nie jest pozbawiona także wad, należy zwrócić tutaj uwagę na to, że kandydaci nie zawsze umieszczają informacje pełne i prawdziwe w sporządzanych przez siebie dokumentach. Dlatego też niezbędne jest ich uzupełnianie i weryfikowanie za pomocą innych metod selekcji.

2.3.2. Wywiady

Wywiad jest to rozmowa kwalifikacyjna przeprowadzana z kandydatem do pracy przez osobę lub osoby dokonujące selekcji. Celem takiego wywiadu jest sprawdzenie i uzupełnienie informacji uzyskanych w wyniku analizy dokumentów. Podczas rozmowy kwalifikacyjnej komisja rekrutacyjna zwraca szczególną uwagę na przekazywaną przez kandydata treść, a także na inne cechy kandydata, np. łatwość nawiązywania kontaktów, umiejętność wypowiadania się, mowę ciała, sposób prezentowania informacji, pewność siebie, motywację, wygląd [Król H., Ludwiczynski A. 2006, s. 210].

Wywiad jest główną metodą selekcji. Jest to metoda czasochłonna, wymagająca profesjonalnego przygotowania oraz odpowiedniej organizacji.

Istnieje wiele różnych metod prowadzenia rozmowy kwalifikacyjnej. Wybór jednej z nich powinien być uzależniony od celów, które pracodawca pragnie poprzez wywiad osiągnąć.

Rozmowy kwalifikacyjne można podzielić ze względu na [Golnau W. 2011, s. 160]:

- rodzaj zadawanych pytań:
 - rozmowy biograficzne – w ich trakcie zostają omówione drogi życiowe kandydata,
 - rozmowy planowane przez odniesienie do czynników oceny – prowadzone według głównych obszarów informacji o kandydacie,
 - ustrukturalizowane behawioralne rozmowy kwalifikacyjne – w ich trakcie kandydatowi są zadawane pytania dotyczące osiągniętych efektów oraz przejawianych przez kandydata zachowań w przeszłości,
 - ustrukturalizowane psychometryczne rozmowy kwalifikacyjne – w ich trakcie zadawane są kandydatowi pytania mające pomóc w ustaleniu jego cech i zdolności,
- klimat rozmowy:
 - wywiady komfortowe – pracodawca stara się zminimalizować stres kandydata, który wiąże się z prezentacją własnej osoby,
 - wywiady stresowe – pracodawca wprowadza do rozmowy elementy mające na celu wyprowadzić kandydata z równowagi,
- zakres zbieranych informacji:
 - wywiady wstępne – są krótkie, ich celem jest wstępna eliminacja tych kandydatów, którzy nie nadają się do pracy na wakującym stanowisku,
 - wywiady pogłębione – są szczegółowe, ich celem jest dokładna analiza dotycząca kwalifikacji kandydata z punktu widzenia stanowiska pracy,

- stopień formalizacji rozmowy:
 - ustrukturalizowane – stosowane w dużych przedsiębiorstwach, są przeprowadzane przez komisję posługującą się formularzem lub zestawem pytań, dzięki temu każda rozmowa przebiega w taki sam sposób,
 - niestrukturalizowane – stosowane w małych i średnich przedsiębiorstwach, często są przeprowadzane przez samego właściciela, rozmowa charakteryzuje się brakiem sformalizowanej struktury, gdyż są w niej poruszane kwestie, które wydadzą się właścicielowi interesujące,
 - kompleksowe – stanowią połączenie rozmowy ustrukturalizowanej i niestrukturalizowanej, gdyż przebiega ona według ustalonego planu, jednak osoba prowadząca może pozwolić sobie na pewne odstępstwa,
- liczbę kandydatów:
 - wywiady indywidualne – stosowane często, charakteryzują się tym, że rozmowa jest prowadzona z jednym kandydatem na raz, dzięki czemu kandydaci nie znają odpowiedzi, które udzielają ich konkurenci,
 - wywiady grupowe – charakteryzują się tym, że w jednej rozmowie kwalifikacyjnej bierze udział kilku kandydatów, ma to na celu obserwowanie wzajemnych relacji, jakie się między nimi kształtują,
- liczebność członków komisji:
 - indywidualne – polegają na tym, że rozmowę kwalifikacyjną przeprowadzana tylko jedna osoba,
 - zespołowe – polegają na tym, że rozmowa kwalifikacyjna przeprowadzana jest przez komisję składającą się z kierowników i specjalistów, z których każdy weryfikuje inne cechy kandydata,
 - przeprowadzane kolejno – polegają na tym, że rozmowa kwalifikacyjna przeprowadzana jest przez specjalistów, którzy określają kandydata pod określonym kontem, jednak są to odrębne spotkania odbywające się w różnych pomieszczeniach.

Przeprowadzanie rozmowy kwalifikacyjnej nie jest czymś łatwym i rutynowym, jak by się mogło wydawać. Aby uniknąć wystąpienia ewentualnych nieprawidłowości, należy przeprowadzić szereg działań. Do najważniejszych należą [Dale M. 1999, s. 339]:

- dostarczenie kandydatom niezbędnych informacji,
- przygotowanie warunków sprzyjających przeprowadzeniu rozmów,
- ustalenie planu rozmów,
- przeszkolenie członków komisji przeprowadzającej rozmowy.

Kandydat, tak jak i pracownicy przedsiębiorstwa odpowiedzialni za przeprowadzenie wywiadu, powinni przygotować się do rozmowy kwalifikacyjnej.

Kandydat, aby dobrze wypaść, powinien podjąć następujące działania:

- zebrać niezbędne informacje,
- przygotować się do odpowiedzi na spodziewane pytania,
- przygotować się do rozwijania informacji zawartych w wysyłanych dokumentach,
- wyćwiczyć umiejętność wypowiadania się,
- przygotować odpowiedni ubiór,
- wypracować pewność siebie,
- przyjąć strategię walki ze spodziewanym stresem.

Osoby przeprowadzające rozmowę kwalifikacyjną powinny wykonywać swoją pracę w sposób profesjonalny [Golnau W. 2011, s. 163]. Oznacza to, że ich problemy osobiste nie mogą mieć wpływu na sposób prowadzenia rozmowy, a także nie powinny przejawiać skłonności do przyznawania lepszej oceny osobom bardziej atrakcyjnym fizycznie oraz muszą zwracać uwagę na różne techniki manipulacyjne, które stosują kandydaci, aby nie dać się zwieść.

Rozmowa kwalifikacyjna może składać się z pięciu zasadniczych elementów:

- wprowadzenia,
- zebrania informacji o kandydacie,
- udzielenia informacji o organizacji,
- odpowiadania na pytania kandydata,
- zakończenia rozmowy.

Rozmowę kwalifikacyjną należy przeprowadzać według ustalonego wcześniej porządku, a także zmieścić się w przyjętych ramach czasowych. Kandydat powinien cały czas zdawać sobie sprawę z tego, kto jest gospodarzem i kto decyduje o przebiegu wywiadu. Jednocześnie kandydat powinien czuć się komfortowo, a więc należy okazywać mu życzliwe zainteresowanie i zrozumienie, a także nie krytykować i nie okazywać dezaprobaty oraz nie pouczać. Dzięki temu kandydat nie będzie zestresowany, a więc chętniej udzieli on odpowiedzi na pytania, co uwidoczni się w efektach rozmowy kwalifikacyjnej [Armstrong A. 2007, s. 341].

2.3.3. Testy

Test selekcyjny to metoda, która pozwala badać określone cechy kandydata lub pracownika, takie jak zdolności, predyspozycje oraz umiejętności psychiczne i fizyczne. Testy pozwalają za pomocą zestawu zadań lub

pytań, stwierdzić występowanie określonych cech u badanego, wraz z pomiarem stopnia ich natężenia [Król H., Ludwicyński A. 2006, s. 211].

Istnieje cały szereg klasyfikacji testów selekcyjnych ze względu na różne kryteria ich podziału, ale jeśli chodzi o mierzalność cech kandydata lub pracownika, to należy wyodrębnić:

- testy psychologiczne – polegają na badaniu określonych cech psychologicznych kandydata np. cech intelektu, temperamentu, osobowości; ma to na celu uzyskanie wiedzy na temat predyspozycji psychicznych kandydata do pracy na wakującym stanowisku,
- testy wiedzy – polegają na badaniu poziomu wiedzy kandydata niezbędnej na danym stanowisku lub też w określonej dziedzinie działalności,
- testy umiejętności – polegają na badaniu predyspozycji kandydatów do pracy bądź też pracowników, zarówno tych kierowniczych, np. podejmowanie decyzji kierowniczych, informowanie o zadaniach podwładnych, rozwiązywanie konfliktów w zespole pracowniczym, jak i organizatorskich, np. planowanie i kontrolowanie własnej pracy, rozwiązywanie problemów, komunikowanie się z otoczeniem,
- próbki pracy i symulacje – próbki pracy polegają na wykonywaniu przez kandydata na wakujące stanowisko zadań, które będzie on wykonywał w przyszłości na swoim stanowisku pracy Symulacje są podobne do próbek pracy, jednak przebiegają one w warunkach specjalnie do tego stworzonych, a nie w rzeczywistym środowisku pracy,
- testy psychometryczne – polegają na badaniu procesów psychicznych oraz zjawisk, które zachodzą przy wykonywaniu przez kandydata czynności ruchowych,
- testy medyczne – polegają na badaniu ogólnego stanu zdrowia, a także wydolności organizmu kandydata ubiegającego się o wolne stanowisko.

2.3.4. Referencje

Referencje są to opinie byłego pracodawcy, które opisują kandydata i jego pracę. Ta metoda jest stosowana przez przedsiębiorstwa, które rozpatrują ewentualne zatrudnienie nowego pracownika, aby pozyskać nowe informacje o nim, a także potwierdzić te już posiadane. Konieczność uzyskania prawdziwych informacji o kandydacie jest oczywista – nowy pracodawca chce dowiedzieć się, jakim pracownikiem była dana osoba: należy potwierdzić stanowisko pracy, powód odejścia, wysokość wynagrodzenia, czy też przestrzegane regulaminu pracy [Armstrong A.

2007, s. 334]. Opinia opisująca kandydata jest bardzo ważnym źródłem informacji, gdyż można sprawdzić wiarygodność dokumentów przedstawionych przez kandydata ubiegającego się o wolne stanowisko.

2.3.5. Ośrodki oceny

Centrum oceny (assessment center) polega na wszechstronnym, kompleksowym badaniu predyspozycji kandydatów do pracy, a jej podstawowym celem jest wyłonienie z grupy kilku bądź kilkunastu osób, ubiegających się o to samo stanowisko pracy, jednej lub kilku najlepiej spełniających stawiane wymagania. Metodę tę cechuje szczegółowa procedura postępowania, która jest dostosowana do potrzeb selekcji na dane stanowisko pracy. Wymaga ona przeprowadzenia bardzo dokładnej analizy oraz opisu stanowiska pracy. Sesja centrum oceny ma formę spotkania, w którym kandydaci realizują różne zadania, a ich praca i rezultaty są oceniane przez kompetentnych sędziów zwanych asesorami. Metodę tą najczęściej wykorzystuje się do poszukiwania wysokiej klasy specjalistów [Król H., Ludwicyński A. 2006, s. 213].

Główną zaletą centrum oceny jest wysoka trafność i rzetelność, a także skuteczność w podejmowaniu decyzji, natomiast wadą są wysokie koszty związane z przygotowaniem i przeprowadzeniem tej metody. Dlatego też najczęściej stosuje się ją podczas rekrutacji kandydatów na stanowiska kierownicze.

Do najczęstszych technik wykorzystywanych w metodzie assessment center zaliczane są:

- wywiady ze specjalistą, z przełożonym – rozmowa na tematy zawodowe, związane ze stanowiskiem pracy,
- koszyk zadań – wejście w rolę danego pracownika w kontekście dokumentacji na danym stanowisku,
- prezentacja pisemna i ustna – wystąpienie przed panelem ekspertów,
- pisemna analiza przypadku – indywidualne rozwiązanie danego case study, sporządzanie raportu,
- grupowa analiza przypadku – wspólne rozwiązywanie danego case study,
- poszukiwanie faktów – na podstawie niewielkiej liczby danych kandydat musi uzyskać dodatkowe informacje, w celu rozwiązania danego problemu,
- odgrywanie roli – są to próbki pracy w warunkach występujących na danym stanowisku,
- grupowa dyskusja – wspólna dyskusja, analiza i rozwiązanie danego problemu,

- arkusz biodanych – poszukiwanie związków i zależności między cechami biograficznymi kandydata a zweryfikowanym wzorcem efektywnego pracownika,
- gry biznesowe – przeprowadzenie pewnego rodzaju transakcji, zakupu, sprzedaży, produkcji itp.,
- testy psychologiczne, testy wiedzy oraz inne ćwiczenia typu „papier i ołówek” [Listwan T. 2010, s. 138]

Centra oceny powinny być konstruowane według określonego schematu działania:

1. Analiza stanowiska pod kątem wymagań kwalifikacyjnych.
2. Określenie celu assessment center i dobranie grupy docelowej.
3. Zdefiniowanie wymaganych zachowań skategoryzowanych w określone grupy wskaźników i kryteriów oceny.
4. Projektowanie określonych technik pomiaru wymienionych wskaźników.
5. Przygotowanie wielowymiarowego programu złożonego z kilku komplementarnie uzupełniających się technik symulacyjnych do weryfikacji danego profilu kwalifikacyjnego.
6. Powołanie zespołu asesorów przypisanych do danych technik bądź kandydatów.
7. Szkolenie zespołu oceniającego i wstępny pilotaż programu.
8. Rozpoczęcie badania poprzez systematyczny pomiar zaobserwowanych zachowań i uzyskanych wyników testowych.
9. Sporządzenie końcowego raportu dotyczącego wyników danego kandydata w kontekście profilu kwalifikacyjnego.
10. Ocena całościowa kandydata wraz z informacją zwrotną.
11. Ocena skuteczności przeprowadzonego programu w kontekście analizy przebiegu kariery pracownika.

2.4. Nabór w jednostkach samorządu terytorialnego na przykładzie Urzędu Miasta Lublin

Nabór w jednostkach samorządu terytorialnego na stanowiska urzędnicze dokonywany jest na podstawie przepisów Ustawy o pracownikach samorządowych z dnia 21 listopada 2008 roku.

Ustawa reguluje warunki i kryteria naboru kandydatów na wolne stanowiska urzędnicze zapewniając przejrzystość procesu rekrutacji w Urzędach. Nabór kandydatów musi odbywać się w sposób otwarty i konkurencyjny, a informacje o jego rozpoczęciu, miejscu, stanowisku, które ma być obsadzone w wyniku naboru oraz wymaganych od kandydatów kwalifikacjach muszą być zamieszczone w Biuletynie Informacji Publicznej oraz na tablicy informacyjnej w jednostce, w której prowadzony jest nabór. W ogłoszeniu o naborze na wolne stanowisko urzędnicze określone są wymagania niezbędne, jak i dodatkowe oraz zadania wykonywane na stanowisku, które ma zostać obsadzone. Wyniki naboru są jawne, a ich upowszechnienie odbywa się za pośrednictwem tablicy informacyjnej znajdującej się w Urzędzie oraz Biuletynu Informacji Publicznej.

Wewnętrznym aktem prawa regulującym proces naboru w Urzędzie Miasta Lublin jest Regulamin naboru na wolne stanowiska urzędnicze, w tym kierownicze stanowiska urzędnicze w Urzędzie Miasta Lublin [Zarządzenie nr 25/10/2013]. Nabór przeprowadzany jest na wolne stanowisko urzędnicze, którym zgodnie z ustawą o pracownikach samorządowych jest stanowisko, na które, zgodnie z przepisami ustawy albo w drodze porozumienia, nie został przeniesiony pracownik samorządowy zatrudniony na stanowisku urzędniczym, w tym kierowniczym stanowisku urzędniczym, posiadający kwalifikacje wymagane na danym stanowisku lub nie został przeprowadzony na to stanowisko nabór albo na którym mimo przeprowadzonego naboru nie został zatrudniony pracownik [Art 12 ust 1. Ustawy].

Decyzję o rozpoczęciu naboru na wolne stanowiska urzędnicze, w tym kierownicze stanowiska urzędnicze w Urzędzie Miasta Lublin, zwanego dalej „naborem” podejmuje Prezydent Miasta:

- z własnej inicjatywy – na stanowisko dyrektora wydziału (biura) lub samodzielne i wieloosobowe stanowisko pracy w departamencie prezydenta oraz na stanowisko kierownika nadzorowanej gminnej jednostki organizacyjnej;
- na wniosek właściwego Zastępcy Prezydenta, Sekretarza Miasta, Skarbnika Miasta – na stanowisko dyrektora wydziału (biura) lub samodzielne i wieloosobowe stanowisko pracy w pozostałych departamentach oraz na stanowisko kierownika nadzorowanej gminnej jednostki organizacyjnej;
- na wniosek dyrektora wydziału (biura), zaopiniowany przez odpowiednio: Prezydenta, Zastępcę Prezydent

Do wniosku załącza się opis stanowiska pracy w jednym egzemplarzu, tożsamy z opisem stanowiska pracy osób już zatrudnionych na ww. stanowisku.

2.4.1. Ogłoszenie o naborze

Tekst ogłoszenia o naborze na wolne stanowisko urzędnicze przygotowuje pracownik Biura Kadr na podstawie zatwierdzonego wniosku oraz opisu stanowiska pracy. Ogłoszenie o naborze na wolne stanowisko urzędnicze umieszcza się w Biuletynie Informacji Publicznej (www.bip.lublin.eu) oraz na Elektronicznej Tablicy Ogłoszeń w Biurze Kadr (Plac Litewski 1) i w siedzibie Urzędu Miasta Lublin (Plac Króla Władysława Łokietka 1). Ogłoszenie o wolnym stanowisku urzędniczym można dodatkowo upowszechnić w innych miejscach między innymi w prasie, biurach pośrednictwa pracy, urzędach pracy.

2.4.2. Dokumenty aplikacyjne

Termin składania dokumentów, określony w ogłoszeniu o naborze, nie może być krótszy niż 10 dni od dnia opublikowania tego ogłoszenia w Biuletynie Informacji Publicznej. Wymagane dokumenty aplikacyjne należy dostarczyć do Urzędu Miasta Lublin (Biuro Obsługi Mieszkańców lub Biuro Kadr) albo przesłać pocztą na adres: Biuro Kadr, Urząd Miasta Lublin, Plac Litewski 1, 20-080 Lublin w zamkniętej kopercie A4 oznaczonej imieniem, nazwiskiem i adresem do korespondencji kandydata z dopiskiem: „Dotyczy naboru na stanowisko: [nazwa stanowiska urzędniczego] w Wydziale/Biurze [nazwa wydziału lub biura] w Departamencie [nazwa departamentu] Urzędu Miasta Lublin”. Za termin złożenia dokumentów uznaje się datę faktycznego wpływu kompletnych dokumentów aplikacyjnych do Urzędu Miasta Lublin. Dokumenty aplikacyjne złożone lub nadesłane po upływie terminu, nie są rozpatrywane. Na życzenie kandydata dokumenty podlegają zwrotowi.

2.4.3. Komisja rekrutacyjna

Komisja Rekrutacyjna składa się co najmniej z czterech osób. Przewodniczącym Komisji – w zależności od departamentu, w którym wszczęto nabór – jest odpowiednio:

- a) Prezydent Miasta;
- b) Zastępca Prezydenta Miasta;
- c) Sekretarz Miasta;
- d) Skarbnik Miasta;
- e) osoba przez nich wyznaczona.

Sekretarzem Komisji jest Dyrektor Biura Kadr lub wyznaczony przez niego pracownik Biura Kadr. Skład Komisji zatwierdza Prezydent Miasta na wniosek Dyrektora Biura Kadr. Do skuteczności decyzji podejmowanych przez Komisję niezbędna jest obecność co najmniej połowy jej składu, w tym jej przewodniczącego i sekretarza. Przewodniczący, sekretarz lub członek Komisji podlega wyłączeniu z prac Komisji jeżeli jest małżonkiem, krewnym lub powinowatym do drugiego stopnia włącznie kandydata biorącego udział w naborze.

2.4.4. Wstępna selekcja kandydatów – analiza dokumentów aplikacyjnych

Wstępna selekcja kandydatów przeprowadzana jest w celu ustalenia, czy kandydat spełnia wymagania formalne określone w ogłoszeniu o naborze na wolne stanowisko urzędnicze poprzez analizę złożonych dokumentów aplikacyjnych. Wstępna selekcja przeprowadzana jest nie później niż w ciągu 14 dni od upływu terminu składania dokumentów. Wstępna selekcja przeprowadzana jest przez sekretarza Komisji i przewodniczącego Komisji lub przez sekretarza Komisji i co najmniej jednego z jej członków, wskazanego przez przewodniczącego Komisji. Kandydat spełnia wymagania formalne, o ile złożył wszystkie niezbędne dokumenty aplikacyjne określone w ogłoszeniu o naborze.

2.4.5. Selekcja końcowa

Komisja przeprowadza selekcję końcową kandydatów korzystając z następujących metod:

- rozmowy kwalifikacyjnej;
- testu kwalifikacyjnego;
- analizy dokumentów potwierdzających spełnienie wymagań dodatkowych.

Rozmowa kwalifikacyjna jest elementem obligatoryjnym. Do rozmowy kwalifikacyjnej dopuszcza się maksymalnie 10 kandydatów, którzy podczas testu kwalifikacyjnego uzyskali największą liczbę punktów. Test kwalifikacyjny może mieć formę sprawdzianu wiedzy teoretycznej lub/i umiejętności praktycznych. Ocena dyskwalifikująca co najmniej z jednego z wymagań niezbędnych uniemożliwia udział kandydata w dalszym etapie postępowania rekrutacyjnego. Test kwalifikacyjny odbywa się w wyznaczonym terminie i miejscu. W przypadku niesamodzielnego rozwiązywania testu kwalifikacyjnego następuje

wykluczenie kandydata z dalszego udziału w naborze. Wykluczenia dokonuje Komisja. Test kwalifikacyjny, łącznie z arkuszem odpowiedzi, przygotowuje wnioskujący o nabór lub osoba przez niego wyznaczona i przedkłada sekretarzowi Komisji najpóźniej w dniu selekcji końcowej kandydatów.

Komisja, biorąc pod uwagę specyfikę danego stanowiska urzędniczego, przyznaje punkty za spełnienie każdego z wymagań dodatkowych. Liczba punktów za wszystkie wymagania dodatkowe nie może być większa niż 50% maksymalnej sumy punktów możliwych do uzyskania za wymagania niezbędne. Komisja dokonuje oceny kandydata i jej wyniki zamieszcza w kwestionariuszu oceny kandydata, Do kwestionariusza oceny kandydata załącza się wykaz zagadnień do rozmowy kwalifikacyjnej.

Komisja wyłania nie więcej niż pięciu najlepszych kandydatów, spełniających wymagania niezbędne oraz w największym stopniu spełniających wymagania dodatkowe, których przedstawia Prezydentowi Miasta celem zatrudnienia wybranego kandydata. Jeżeli w Urzędzie wskaźnik zatrudnienia osób niepełnosprawnych, w rozumieniu przepisów o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych, w miesiącu poprzedzającym datę upublicznienia ogłoszenia o naborze, jest niższy niż 6%, pierwszeństwo w zatrudnieniu na stanowiskach urzędniczych, z wyłączeniem kierowniczych stanowisk urzędniczych, przysługuje osobie niepełnosprawnej.

Warunkiem zatrudnienia kandydata jest uzyskanie przez niego więcej niż 50% punktów, o ile kandydat w wyniku selekcji końcowej nie otrzyma żadnej oceny dyskwalifikującej za wymagania niezbędne oraz zaakceptuje zaproponowane warunki płacowe przedstawione mu podczas rozmowy kwalifikacyjnej. W przypadku, gdy pierwsze miejsce zajmuje więcej niż jeden kandydat, do zatrudnienia wskazuje się kandydata, który w większym stopniu spełnił wymagania niezbędne.

2.4.6. Protokół

Po zakończeniu naboru sporządza się protokół. Do protokołu załącza się wszystkie dokumenty związane z prowadzeniem naboru. Po zatwierdzeniu protokołu naboru przez Prezydenta Miasta pracownik Biura Kadr:

- powiadamia niezwłocznie wszystkich, którzy uczestniczyli w selekcji końcowej kandydatów o wyniku naboru;
- umożliwia wgląd do testu kwalifikacyjnego kandydata.

2.5. Podsumowanie

Zaprezentowany w artykule proces rekrutacji i selekcji pracowników w jednostkach samorządu terytorialnego jest bardzo sformalizowany. Duży nacisk kładziony jest na przejrzystość, transparentność i stosowanie się do przyjętych procedur. Wykorzystywane są podstawowe techniki selekcji tj. rozmowa kwalifikacyjna oraz testy wiedzy i umiejętności. W analizowanym przypadku nie są stosowane centra oceny ani rekrutacja wewnętrzna. Opracowując system rekrutacji i selekcji pracowników, warto pamiętać, że jednym z czynników determinujących sposób rekrutacji powinien być stan własnych zasobów ludzkich. Niewskazane jest rekrutowanie osób spoza organizacji, jeżeli organizacja posiada w swoich zasobach dużą ilość własnych specjalistów, którzy w przypadku ich pominięcia poczują się niedocenieni i w konsekwencji spada ich motywacja do pracy. Przeprowadzoną w artykule analizę warto rozszerzyć o inne jednostki samorządu terytorialnego, a przedstawionym zagadnieniom poświęcić kolejne publikacje.

The process of recruitment and selection of employees in local government units

Abstract

Nowadays, there is no doubt that it is the employees who determine the success of any organization, including (perhaps above all) such a special one as a local government unit. This conviction results in the key role attributed to the process of employee recruitment and selection. The aim of the article is to discuss a broad range of the ways of employee recruitment and selection and to present a specific case study of using available techniques in a local government unit. A comparative analysis of available techniques and their practical application will allow us to answer the question which of the available techniques of recruitment and selection can be used in local government units. The article will also provide a basis for further more extensive research and in-depth analyses.

Bibliografia

- Armstrong A. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków.
- Dale M. (2006), *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Golnau W., Kalinowski M., Litwin J. (2011), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, CeDeWu, Warszawa.
- Kenna M. (1999), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Felberg S.J.A. Warszawa.
- Król H., Ludwiczynski A. (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Ustawa o pracownikach samorządowych z dnia 21 listopada 2008 roku.
- Zarządzenie nr 25/10/2013 Prezydenta Miasta Lublin z dnia 10 października 2013 r. w sprawie wprowadzenia Regulaminu naboru na wolne stanowiska urzędnicze, w tym kierownicze stanowiska urzędnicze w Urzędzie Miasta Lublin.



Książka dostępna również
jako e-book



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63, faks (42) 665 58 62

ISBN 978-83-8088-203-4



9 788380 882034