



# REKRUTACJA

**krok po kroku**



Wydawnictwo  
Wiedza i Praktyka

[www.KadryOnline.pl](http://www.KadryOnline.pl)



Autorzy:

**Iwona Jaroszevska-Ignatowska** radca prawny, prowadzi Kancelarię Prawa Pracy  
w Warszawie

**Magdalena Rapacka-Wojdat** konsultant HRM PARTNERS S.A. Towers Perrin  
Alliance Partner

Konsultant merytoryczny:

**Dominik Wajda**

Redaktor naczelna:

**Grażyna Mazur**

Kierownik Centrum Wydawniczego:

**Beata Rudnicka**

Wydawca:

**Katarzyna Senat**

Korekta

**Zespół**

ISBN: **978-83-7572-517-9**

Copyright © by Wydawnictwo Wiedza i Praktyka sp. z o.o.

Warszawa 2009

**Wydawnictwo Wiedza i Praktyka sp. z o.o.**

03-918 Warszawa, ul. Łotewska 9a,

[www.wip.pl](http://www.wip.pl)

tel. 0 22 518 29 29, faks 0 22 617 60 10

Skład, łamanie, przygotowanie publikacji do wersji elektronicznej

**Raster studio**

05-071 Sulejówek, ul. Konopnickiej 46, tel. 0 603 59 59 71

## SPIS TREŚCI

<b>Krok 1</b>	Rekrutacja wewnętrzna czy zewnętrzna?	3
<b>Krok 2</b>	Napisz skuteczne i zgodne z prawem ogłoszenie o pracę	4
<b>Krok 3</b>	Umiejętnie przeprowadź rozmowę kwalifikacyjną	12
<b>Krok 4</b>	Zakończ rekrutację zgodnie z prawem	20

## Szanowni Państwo,

większość z Państwa na co dzień boryka się z następującymi problemami: odchodzi pracownik, tworzone jest nowe stanowisko, pracodawca awansuje, przesuwa lub zwalnia podwładnych. To zmusza do rozpoczęcia procesu rekrutacyjnego. A pozyskać kompetentną osobę nie jest tak łatwo. Dodatkowo coraz częściej kandydaci do pracy, którzy odpadli w trakcie procesu rekrutacji, kierują do sądu pozwy, zarzucając firmom dyskryminację i żądając wysokich odszkodowań. Dlatego w tej publikacji postaramy się krok po kroku przebrnąć z Państwem przez proces rekrutacji i podsunąć takie rozwiązania, które nie tylko pomogą rekrutować skutecznie, ale także zabezpieczą Państwa na wypadek sporów sądowych z kandydatami do pracy.

Zapraszam do lektury

**Dominik Wajda**

ekspert Sądu Najwyższego,

konsultant merytoryczny „Prawa pracy w orzeczeniach Sądu Najwyższego”

## KROK I

## REKRUTACJA WEWNĘTRZNA CZY ZEWNĘTRZNA?

**Rekrutacja wewnętrzna** to poszukiwanie kandydatów na wakujące stanowisko pośród już zatrudnionych osób, wewnątrz organizacji (firmy). Można wtedy mówić o tworzeniu wewnętrznego rynku pracy, awansach i przesunięciach poziomych w ramach struktur firmy. Natomiast **rekrutacja zewnętrzna** jest pozyskiwaniem kadry poza strukturami firmy.

**Zalety rekrutacji wewnętrznej:**

- ➔ funkcja motywacyjna – pracodawca pokazuje w ten sposób, że zależy mu na kadrze, którą już posiada, docenia jej potencjał i dba o jej rozwój,
- ➔ większe przywiązanie pracowników do firmy – podwładni otrzymują informację, że mają realne możliwości awansu, przesunięcia, rozwoju umiejętności,
- ➔ tworzenie ścieżek kariery – każdy pracownik wie, na jakie stanowiska może awansować i co musi w tym celu zrobić,
- ➔ mniejsze ryzyko niedopasowania kandydata do firmy – pracownicy znają mocne i słabsze strony firmy i je akceptują,
- ➔ skrócenie okresu wdrożenia pracownika na nowym stanowisku.

**WSKAZÓWKA**

Stosując rekrutację wewnętrzną, ryzykujesz tym, że wywołasz wśród pozostałych pracowników **poczucie niesprawiedliwości**, iż awans otrzymał ktoś inny. Dlatego musisz bardzo **otwarcie i jasno określać kryteria** wyboru kandydatów, np. wykształcenie, doświadczenie zawodowe, wymagane certyfikaty oraz cechy i umiejętności. Zawsze wybieraj do awansu osobę, która w największym stopniu spełnia wyznaczone kryteria.

**Zalety rekrutacji zewnętrznej:**

- ➔ szerszy wybór i większa różnorodność kandydatów – możesz znaleźć osoby z nowymi i cennymi dla Twojej firmy umiejętnościami,
- ➔ pozyskiwanie kandydatów z nowym, świeżym spojrzeniem – przynoszą ciekawe pomysły, nowe doświadczenia i rozwiązania problemów,
- ➔ dodatkowa reklama firmy – poprzez dawanie ogłoszeń rekrutacyjnych również promujesz się na rynku.

**Ustal, kiedy korzystasz z wewnętrznego, a kiedy z zewnętrznego rynku pracy**

Zanim jeszcze staniesz przed koniecznością przeprowadzenia rekrutacji, musisz jasno określić sytuacje, w których będziesz korzystać z wewnętrznych, a kiedy z zewnętrznych źródeł.

Odpowiedz sobie na pytanie, czy w danej chwili chcesz promować już zatrudnionych u Ciebie pracowników, czy też potrzebujesz nowych osób spoza firmy. Istotna jest także kwestia kosztów, sytuacji na rynku pracy i kultury organizacyjnej firmy, która ma spory wpływ na proces rekrutacji.

### WSKAZÓWKA

Omawiane dwa typy rekrutacji – wewnętrzną i zewnętrzną – można też z powodzeniem połączyć. Wiele firm daje bowiem pierwszeństwo wewnętrznym kandydatom, a dopiero, jeżeli nie znajdą kandydata do awansu czy przesunięcia na wakujące stanowisko wśród swoich obecnych pracowników – wówczas rozpoczynają poszukiwania na zewnątrz firmy.

**Pamiętaj!** Niezależnie od tego, który rodzaj rekrutacji zastosujesz, **masz obowiązek informować pracowników**, w sposób przyjęty u Ciebie, o możliwości zatrudnienia w pełnym lub niepełnym wymiarze czasu pracy, a pracowników zatrudnionych na czas określony – o wolnych miejscach pracy.

#### § Podstawa prawna:

▶▶ art. 94<sup>2</sup> Kodeksu pracy.

## KROK 2

### NAPISZ SKUTECZNE I ZGODNE Z PRAWEM OGŁOSZENIE O PRACĘ

Przeprowadzając rekrutację zewnętrzną, musisz stworzyć ogłoszenie o pracę. Pamiętaj, że za pomocą dobrze napisanego ogłoszenia o pracę można skutecznie przyciągnąć potencjalnych pracowników. Wystrzegaj się jednak takich sformułowań, które mogłyby wskazywać, że naruszasz zakaz dyskryminacji w zatrudnieniu.

#### 5 INFORMACJI, KTÓRE W OGŁOSZENIU REKRUTACYJNYM NAJBARDZIEJ PRZYCIĄGA UWAGĘ KANDYDATÓW

##### 1. Nazwa i profil pracodawcy – krótka informacja o firmie

Dzięki znajomości nazwy i profilu firmy, która poszukuje pracownika, kandydat może **świadomie podjąć decyzję**, że właśnie tam chce pracować – odpowiada mu profil działalności firmy, miał okazję zdobyć pewien zasób wiedzy na jej temat, np. odwiedzając stronę internetową. Dlatego jest to niezwykle ważna informacja. Tymczasem część firm nie pisze w ogłoszeniu nic o swojej działalności. Używają jedynie zwrotów: *nasz klient poszukuje...* lub tylko: *firma*

*produkcyjna zatrudni...* Tego typu określenia będą dla kandydata dość enigmatyczne. Zanim zdecyduje się wysłać swoją aplikację na takie ogłoszenie, dwa razy pomyśli, czy nie ma w tak sformułowanym zdaniu jakiejś pułapki. Pojawia się pytania – dlaczego firma nie chce podawać swojej nazwy? Czy ma coś do ukrycia przed kandydatem? A może po prostu nie ma się czym pochwalić? Czy zatem warto z taką firmą łączyć swoją przyszłość i karierę zawodową? Jeśli więc chcesz, aby Twoje ogłoszenie o pracę przyciągnęło uwagę kandydatów – podaj w nim nazwę i profil pracodawcy.

Jest to też ten fragment ogłoszenia o pracę, w którym **możesz wskazać atuty Twojej firmy**. Powinieneś więc podkreślać swoje mocne strony jako pracodawcy, ale zarazem zawrzeć tylko najważniejsze informacje. Przykładowo możesz napisać, że Twoja firma jest:

- ➔ stabilna – *Funkcjonujemy na polskim rynku od... lat,*
- ➔ duża – *Zatrudniamy już... pracowników w Polsce, ... na całym świecie,*
- ➔ rozwijająca się – *Buďujemy już... obiekt w Polsce,*
- ➔ kultywująca tradycje – *Nasze produkty, wytwarzane zgodnie z oryginalną recepturą, są dostępne na rynku od ... roku.*

## 2. Nazwa stanowiska i miejsce pracy

Tę część ogłoszenia o pracę możesz rozpocząć tak:

- ➔ *Wesprzyj nasz zespół jako ...,*
- ➔ *Dolącz do nas jako ...,*
- ➔ *Poszukujemy osoby na stanowisko ...*

Następnie **dużymi literami**, czcionką, która rzuca się w oczy, podaj nazwę stanowiska. **Pamiętaj!** Od tego, jak sformułujesz nazwę stanowiska, w dużej mierze zależy zainteresowanie kandydatów.

Zadbaj zatem, aby nazwa ta:

- 1) była **atrakcyjna** dla kandydatów
  - ➔ większość osób poszukuje przecież pracy lepszej niż dotychczasowa
  - ➔ przykładowo bardziej atrakcyjnie od *sekretarki/sekretarza* brzmi *młodszy specjalista*,
- 2) zawierała informację o **funkcji**, jaką stanowisko będzie pełniło w organizacji firmy, np. finanse, analizy, marketing,
- 3) była **precyzyjna**, a przez to czytelna dla kandydatów, np. konkretną nazwą stanowiska pracy będzie *prawnik, specjalista prawa pracy w dziale personalnym*, natomiast nieprecyzyjną – *prawnik*.

### WSKAZÓWKA

Odpowiednio skonstruowana nazwa stanowiska **może pełnić funkcję motywacyjną** dla kandydatów. Możesz więc nieco uatrakcyjnić nazwę, pisząc *koordynator* lub *ekspert* w przypadku stanowisk specjalistycznych.

Wielu kandydatów zwraca bowiem uwagę na **prestżowe brzmienie** nazwy stanowiska. Nie możesz jednak z tym przesadzić – nazwa stanowiska powinna być przede wszystkim adekwatna do zakresu obowiązków dla niego przewidzianych.

**WAŻNE!** Bardzo istotną informacją dla kandydata jest także miejsce wykonywania pracy. Zazwyczaj ta informacja jest umieszczana pod nazwą stanowiska, mniejszą czcionką. Nie musisz podawać dokładnego adresu – możesz napisać tak: *Miejsce pracy – Warszawa*.

### **3. Informacja o wymaganiach dla stanowiska pracy**

Jeszcze przed rozpoczęciem procesu rekrutacji powinieneś przygotować sobie profil stanowiska, na które szukasz pracownika. Profil ma zawierać **wymagania twarde** oraz **miękkie**. Wykorzystasz to potem przy pisaniu ogłoszenia rekrutacyjnego.

#### **Kryteria twarde to:**

- ➔ poziom i profil wymaganego wykształcenia – np. wykształcenie wyższe z dziedziny informatyki,
- ➔ liczba lat doświadczenia zawodowego oraz obszar/branża, w których kandydat powinien to doświadczenie posiadać,
- ➔ znajomość języków obcych – jaki język i na jakim minimalnym poziomie jest wymagany,
- ➔ znajomość systemów i programów informatycznych – jaki program i na jakim minimalnym poziomie jest wymagany,
- ➔ wiedza specjalistyczna,
- ➔ certyfikaty, uprawnienia lub kursy – jakiego typu i z jaką oceną końcową nabyte/ukończone.

**WAŻNE!** W ogłoszeniu o pracę należy wymieniać **najważniejsze kryteria** i to tylko te, które **faktycznie są niezbędne do wykonywania obowiązków** na danym stanowisku. Zastanów się więc, co jest najważniejsze: wykształcenie, doświadczenie, a może języki? Ogranicz się do podania 3, 4 najistotniejszych wymagań. Ogłoszenie będzie wtedy klarowne i czytelne.

#### **PRZYKŁAD**

Umieszczenie w ogłoszeniu wymagań związanych z posiadaniem certyfikatów (np. uprawnienia na wózek widłowy) albo ukończeniem kursów nie ma sensu, jeżeli pracownik może je uzyskać już po przyjeździe do pracy, chyba że pracodawca jednocześnie zaznaczy w ogłoszeniu, że są to rzeczy **pożądane lub mile widziane**, a nie obligatoryjne.