

## Charakterystyka wybranych procesów pod kątem outsourcingu – zasoby ludzkie: rekrutacja

### 3.1. Natura procesów rekrutacji

Rekrutacja jest procesem polegającym na wyborze spośród grona kandydatów na dane stanowisko osoby, która odpowiada wymaganiom pracodawcy, oraz na przyjęciu pracowników do organizacji, którzy najlepiej będą realizować plany przedsiębiorstwa, a także stanowić o jego przewadze konkurencyjnej. Immanentną cechą prowadzenia działalności gospodarczej jest pozyskiwanie pracowników o odpowiednich kompetencjach, o określonym poziomie wiedzy, umiejętnościach, kulturze i uznawanych wartościach, będących gwarancją wysokiej jakości kapitału ludzkiego i wykonywanej pracy. Mowa tu o zespole powiązanych ze sobą trzech czynników<sup>88</sup>:

- 1) cech wnoszonych przez pracownika, tj.: inteligencja, zaangażowanie, wiarygodność, uczciwość, pozytywny stosunek do życia;
- 2) zdolności pracownika do uczenia się, tj.: kreatywność, zdolność analitycznego myślenia połączona z chłonnością umysłu;
- 3) motywacji pracownika do pracy i dzielenia się wiedzą.

Inaczej mówiąc, rekrutacja ma zapewnić zasoby ludzkie w odpowiedniej ilości i jakości dla organizacji, niezbędne do osiągnięcia ogólnych celów przedsiębiorstwa<sup>89</sup>. Jest elementem zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji<sup>90</sup> obok szkolenia pracowników i okresowej oceny. Proces selekcji kandydatów i przyjęcia wybranych osób na dane stanowisko są niezwykle ważne zarówno z perspektywy kosztów, jak i celów,

---

<sup>88</sup> M. Wodnicka, *Kapitał ludzki jako źródło innowacyjności*, [w:] E. Łazarow, E. Miłkowska (red.), „Zarządzanie innowacyjne w gospodarce i biznesie”, nr 2 (9)/2009, Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi, Łódź 2009, s. 41.

<sup>89</sup> E. McKenna, N. Beech, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner, Warszawa 1997, s. 99.

<sup>90</sup> Szerzej: J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992; M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

jakie stoją przed organizacją, a także dla samych pracowników. Niewłaściwy wybór pracowników może być źródłem częstych rotacji i konieczności ponownego uruchamiania procedury rekrutacji, a to oznacza wzrost kosztu tego procesu<sup>91</sup>. Pracodawca powinien rekrutację i wybór najlepszego kandydata na dane stanowisko traktować jako decyzję inwestycyjną, bowiem korygowanie skutków nieprzemyślanych lub błędnych decyzji jest kosztowne i czasochłonne – trzeba ponownie uruchamiać cały proces rekrutacji<sup>92</sup>. A zatem rekrutacja powinna być procesem starannie przygotowanym i przeprowadzonym, podporządkowanym strategii firmy oraz stanowiącym uzupełnienie luki kompetencyjnej. Przeciwstawnym procesem jest derekrutacja<sup>93</sup>, która może być spowodowana czynnikami o charakterze ekonomicznym, technicznym, organizacyjnym oraz społecznym i może wynikać z inicjatywy kierownictwa lub pracownika.

Charakter procesu zależy od obsadzanego stanowiska. Im wyższa pozycja w hierarchii firmy, związana z większą odpowiedzialnością, tym więcej czasu i dokładności należy poświęcić wyłonieniu pracownika na to stanowisko. Rynek pracy jest w przypadku tych kandydatów wąski. Mówimy tutaj o rekrutacji segmentowej. Inaczej jest w przypadku szeregowych pracowników (szeroki rynek pracy).

Proces rekrutacji to działanie złożone i wieloetapowe. Zaczyna się z chwilą powstania potrzeby zatrudnienia pracownika, a kończy w momencie podpisania umowy o pracę z wybranym kandydatem. Każdy proces rekrutacji ma określony cel, procedurę i podmiot prowadzący rekrutację (zespół do tego powołany *ad hoc*, stały zespół rekrutacyjny w organizacji, zewnętrzny podmiot specjalistyczny zajmujący się tym zagadnieniem). Celem procesu rekrutacji jest wybór spośród kandydatów na dane stanowisko osoby, która możliwie najpełniej odpowiada oczekiwaniom firmy. Należy wziąć pod uwagę jej umiejętności, kompetencje miękkie, nastawienie do firmy i oczekiwania finansowe. Elementem procesu rekrutacji jest także dążenie do maksymalnego skrócenia czasu występowania wakatów.

Rekrutowania pracowników na dane stanowiska można dokonywać w drodze rekrutacji wewnętrznej lub zewnętrznej bądź mieszanej, będącej kombinacją wcześniejszych wymienionych<sup>94</sup>. Pierwszy typ rekrutacji polega na wyborze pracownika na dane stanowisko spośród załogi, czyli rekrutuje się osobę, która już pracuje w organizacji na stanowisku niższym albo równoległym, ale z innymi zadaniami i obowiąz-

<sup>91</sup> Jak wynika z badań, wydatki na procesy rekrutacji i selekcji pracowników oraz na wdrożenie nowego pracownika od trzech do pięciu razy przewyższają koszty zatrzymania dotychczasowych pracowników i sięgają od 150% do 250% ich rocznych zarobków; S. Taylor, *The employee retention handbook*, CIPD, London 2002.

<sup>92</sup> Zob.: M. Dale, *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

<sup>93</sup> A. Pocztoński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007.

<sup>94</sup> Szerzej: B. Jamka, *Dobór wewnętrzny i zewnętrzny pracowników*, Difin, Warszawa 2001.

kami. Zewnętrzny proces rekrutacji ma miejsce wtedy, kiedy kandydatów poszukuje się spośród osób niepracujących w firmie. Z mieszanym procesem rekrutacyjnym mamy do czynienia wtedy, gdy rekrutacja odbywa się zarówno wśród osób pracujących w organizacji, jak i kandydatów zewnętrznych.

Rzadką odmianą rekrutacji jest rekrutacja „potencjału”<sup>95</sup>, prowadzona głównie przez duże firmy. Polega ona na permanentnej rekrutacji wśród absolwentów, którzy spełniają wymogi kompetencyjne. W ramach praktyk czy stażu poznają firmę i specyfikę pracy na różnych stanowiskach i w różnych działach, by w konsekwencji podjąć stałą pracę w konkretnym dziale.

Tabela III.1. Ogólna charakterystyka procesów rekrutacji

Nazwa cechy charakterystycznej procesu	Szczegóły charakterystyczne
<b>Charakter procesu</b>	Pomocniczy.
<b>Cel biznesowy ogólny</b>	Wybór spośród kandydatów na dane stanowisko osoby, która odpowiada wymaganiom pracodawcy oraz przyjęcie pracowników do organizacji, którzy najlepiej będą realizować plany przedsiębiorstwa.
<b>Cel szczegółowy</b>	Jw.
<b>Właściciel procesu</b>	Kierownik odpowiedzialny za proces, za prawidłowy jego przebieg.
<b>Struktura czynności/opis procesu</b>	Proces polega na ogłoszeniu rekrutacji, zebraniu aplikacji, przeprowadzeniu rozmów z kandydatami (ewentualnie testów) i wyborze odpowiedniego kandydata.
<b>Wejście</b>	Zgłoszenie zapotrzebowania na pracowników, wraz z określeniem wymagań dotyczących kwalifikacji.
<b>Wyjście</b>	Wybór odpowiedniego kandydata spośród zgłoszonych osób.
<b>Dostawcy procesu</b>	Dział (zespół) rekrutacji.
<b>Odbiorcy procesu</b>	Komórki zgłaszające zapotrzebowanie na pracowników.
<b>Zasoby do realizacji procesu</b>	Pracownicy działu rekrutacji lub kadr, wytypowana osoba do realizacji tego procesu, materialne składniki majątkowe, budżet.
<b>Parametry procesu, monitorowane cechy</b>	Czas trwania rekrutacji, trwałość zatrudnienia wyłonionych osób.
<b>Mierniki procesu</b>	Koszty rekrutacji i zatrudnienia pracownika. Jakość rezultatów procesów rekrutacyjnych. Jakość procesu rekrutacji mierzona czasem trwania rekrutacji. Skuteczność kanałów rekrutacji. Wyniki badań satysfakcji kandydatów. Wskaźniki fluktuacji. Wskaźniki trwałości zatrudnienia.

Źródło: Opracowanie własne.

<sup>95</sup> J. Wieczorek, *Efektywne zarządzanie kompetencjami – tworzenie przewagi konkurencyjnej firmy*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2008, s. 69.

Proces rekrutacji mogą przeprowadzić własne służby pracownicze, zajmujące się rekrutacją. W mniejszych firmach może to być zespół powołany *ad hoc*, gdy rekrutacje odbywają się rzadko, lub zespół rekrutacyjny pracujący przy ciągłych procesach rekrutacji, wreszcie można powierzyć ten proces podmiotowi zewnętrznemu.

Wydaje się, że uzasadnione jest odróżnienie przypadku zwykłego zlecenia na poszukanie odpowiedniego pracownika na wakujące stanowisko specjalistycznemu podmiotowi od outsourcingu procesu rekrutacji. Pod tym pojęciem rozumiemy przekazanie części lub całości procesów i procedur rekrutacyjnych do zewnętrznej firmy rekrutacyjnej, do zewnętrznego usługodawcy, który jest współwłaścicielem konkretnego projektu rekrutacyjnego przedsiębiorstwa i bierze odpowiedzialność za wyniki. Mamy wówczas do czynienia z outsourcingiem rekrutacyjnym (RPO). Jest to jeden z obszarów strategii outsourcingu biznesowego.

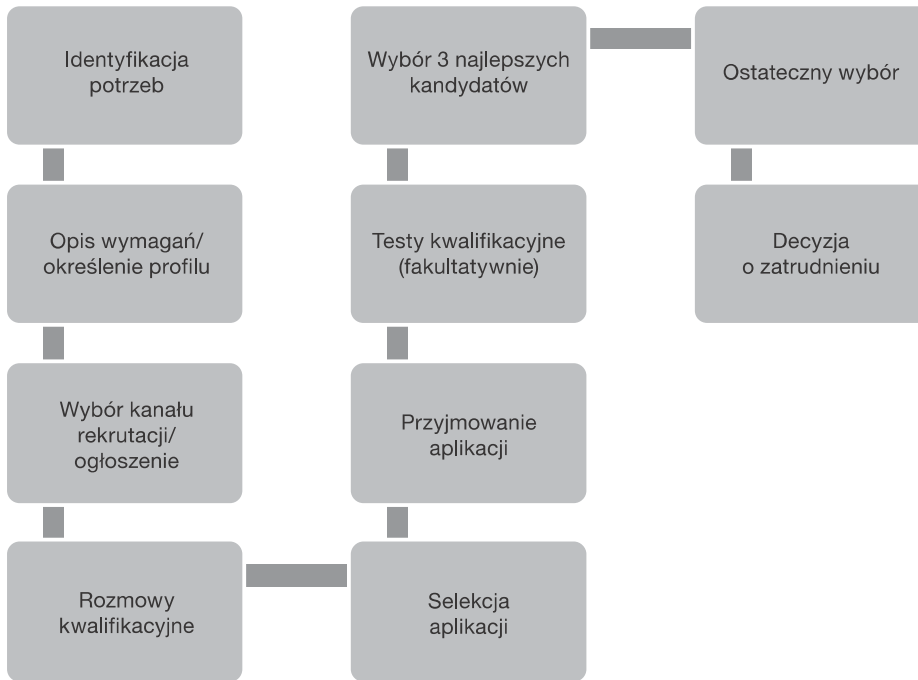
### 3.2. Zakres procesu rekrutacji

Wszystkie procesy rekrutacji mają określoną procedurę. Obejmuje ona zebranie ofert kandydatów, badanie kompetencji pod kątem postawionych wymagań, selekcję kandydatów i wybór odpowiedniego z nich na dane stanowisko (schemat III.1.). Zanim to nastąpi, organizacja musi określić oczekiwania wobec kandydata na pracownika na danym stanowisku w zakresie kompetencji, umiejętności, wiedzy itp. Dopiero w dalszej kolejności uruchamia się procedurę obejmującą określone czynności, związane z zebraniem ofert, ich selekcją, rozmową z kandydatami i wyborem.

A zatem do zadań rekrutacji należą:

- określenie kompetencji i oczekiwań wobec kandydatów,
- określenie procedury rekrutacji,
- ogłoszenie rekrutacyjne wraz z wyborem nośnika (serwisy internetowe, prasa, ogłoszenie w wewnętrznych mediach – tablica ogłoszeń),
- analiza zgłoszeń i pierwsza selekcja: odrzucenie kandydatów, którzy nie spełniają minimum oczekiwanego przez firmę,
- rozmowa kwalifikacyjna z wybranymi kandydatami, wspierana w zależności od potrzeb testami psychologicznymi,
- podjęcie decyzji o wyborze kandydata na dane stanowisko,
- złożenie oferty pracy wybranemu kandydatowi,
- przekazanie przyszłemu pracownikowi wszystkich danych, niezbędnych do zawarcia umowy o pracę.

Schemat III.1. Szczegółowy schemat rekrutacji



Źródło: Opracowanie własne.

Powodzenie rekrutacji można mierzyć na różne sposoby. Są nimi:

- jakość procesu,
- skuteczność procesu,
- krótki cykl procesu.

Powodem uruchomienia mechanizmów rekrutacji jest rotacja pracowników, której częstotliwość zależy od wielkości i częstotliwości fluktuacji kadr. Rotacja oznacza odejście zatrudnionych z pracy w określonym czasie. Mogą to być zarówno odejścia dobrowolne (inicjowane przez pracownika), jak i przymusowe (z woli pracodawcy), wywołane np. naruszeniem obowiązków pracowniczych, złym wykonywaniem obowiązków zawodowych przez pracownika bądź następujące wskutek zmian organizacyjnych. Dlatego wskaźniki opisujące procesy rotacji mogą być wykorzystywane dla oceny jakości wcześniejszych rekrutacji. A zatem jakość procesu rekrutacji można mierzyć standardowymi miernikami rotacji pracowników, do których zaliczamy: wskaźnik poziomu rotacji, skorygowany wskaźnik rotacji, wskaźnik stabilizacji, ogólny współczynnik zwolnień, współczynnik przyjęć, współczynnik wymiany kadr, koszty fluktuacji kadr. Szczegółową definicję współczynników przedstawiono w rozdziale V.

### 3.3. Wskaźniki efektywności procesów rekrutacji

Wskaźniki oceny efektywności procesu rekrutacji można ująć w następujące grupy:

- koszty rekrutacji i zatrudnienia pracownika,
- jakość rezultatów procesów rekrutacyjnych,
- jakość procesu rekrutacji mierzona czasem trwania rekrutacji,
- skuteczność kanałów rekrutacji,
- wyniki badań satysfakcji kandydatów.

W zależności od tego, na jakie stanowiska się odbywa rekrutacja, może obejmować koszty:

- przygotowania i opublikowania ogłoszenia w prasie, na portalach internetowych itp.;
- umów z agencją pracy lub headhunterską, jeśli z takiego rozwiązania korzysta przedsiębiorstwo (dotyczy najczęściej stanowisk menadżerskich);
- rozmów telefonicznych z kandydatami (umówienie spotkania lub przeprowadzenie jednego z etapów selekcji w postaci telefonicznej rozmowy rekrutacyjnej);
- przeprowadzenia testów (psychometrycznych czy językowych) przez zewnętrzną agencję na jednym z pierwszych etapów procesu selekcji;
- delegacji rekruterów, a czasem również kandydatów;
- wdrożenia nowego pracownika na stanowisko pracy (szkolenia);
- związane z czasem poświęconym przez pracowników danego przedsiębiorstwa, uczestniczących w procesie rekrutacji, oderwanych od innych czynności zawodowych, jeżeli do obsługi procesu rekrutacji powołuje się *ad hoc* zespół złożony z pracowników przedsiębiorstwa.

Jakość rekrutacji można mierzyć nie tylko tym, w jaki sposób się ona odbywa, ale przede wszystkim trwałością zatrudnienia w wyniku procesu, czyli jak nowo zatrudniony pracownik odnalazł się w firmie. Najpopularniejszymi wskaźnikami są:

- wskaźnik fluktuacji nowo zatrudnionych, rozumiany jako: zatrudnieni w danym procesie rekrutacji, którzy nie zakończyli okresu próbnego, w stosunku do liczby osób zatrudnionych w danym procesie rekrutacji;
- wskaźnik trwałości zatrudnienia (1): liczony jako odsetek nowo zatrudnionych pracowników, którzy pracują w firmie powyżej 12 miesięcy;
- wskaźnik trwałości zatrudnienia (2): liczony jako odsetek nowych pracowników, którzy w ciągu 12 miesięcy otrzymali awans.

Warto zauważyć, że jeżeli odsetek nowo zatrudnionych pracowników, którzy rezygnują z pracy po okresie próbnym lub w ciągu pierwszych 12 miesięcy, jest wy-

soki, to pracodawca powinien przeanalizować przyczyny tego stanu, zanim podejmie kolejną akcję rekrutacyjną.

Kolejna grupa wskaźników związana jest bezpośrednio z samym procesem rekrutacyjnym i jego efektywnością. Są to następujące wskaźniki:

- wskaźnik czasu trwania procesu rekrutacyjnego: liczony jako czas od momentu umieszczenia ogłoszenia o poszukiwaniu pracownika do momentu złożenia oferty zatrudnienia kandydatowi. Bardzo często firmy rekrutujące pracowników używają argumentu skrócenia czasu rekrutacji (np. do 2 tyg.) jako argumentu dotyczącego sprzedaży swoich usług;
- liczba kandydatów, którzy odpowiedzieli na ogłoszenie o pracę;
- odsetek kandydatów, którzy przeszli pozytywnie etap selekcji i zostali zaproszeni na rozmowę rekrutacyjną;
- odsetek kandydatów odpowiednich na dane stanowisko, którym można byłoby zaproponować współpracę.

Dla przedsiębiorstwa poszukującego pracowników ważna jest skuteczność poszczególnych kanałów rekrutacji. Można ją ocenić, wykorzystując wskaźnik skuteczności kanału rekrutacji, obliczony jako iloraz liczby zatrudnionych z danego kanału rekrutacyjnego i liczby aplikacji, które z tego źródła spłynęły. Im bardziej wskaźnik będzie wyższy od 1, tym bardziej wartościowe jest źródło pozyskiwania aplikacji.

Oprócz wymienionych wcześniej wskaźników dla oceny jakości rekrutacji można stosować metody wywiadu z kandydatami na temat przebiegu procesu, w którym uczestniczyli, co pozwala na identyfikację mocnych i słabych stron procesu. Przedmiotem oceny mogą być:

- odsetek kandydatów zadowolonych z przepływu informacji w trakcie całego procesu rekrutacji,
- odsetek kandydatów zadowolonych z otrzymywanych informacji zwrotnych w procesie rekrutacji,
- odsetek kandydatów mających pozytywną opinię o przeprowadzonej rekrutacji.

Mierzenie efektywności rekrutacji jest niezwykle istotne, bowiem, jak wynika z badań<sup>96</sup>, osoba nowo zatrudniona przez pierwsze trzy miesiące „konsumuje” wartość równą trzem miesiącom swojej późniejszej pracy, czyli oznacza to, że pracodawca inwestuje w nią. Dopiero po przekroczeniu tego okresu praca zaczyna przynosić organizacji wartość dodaną, a po upływie sześciu miesięcy pracy pracownik

---

<sup>96</sup> *Best Practices for Onboarding: Ensuring Successful Assimilation*, opublikowany przez Human Capital Institute; <http://www.myxpan.com/pdf/Onboarding%20Best%20Practices%20from%20Human%20Capital%20Institute.pdf> (dostęp: 15.11.2015).

dostarcza większą wartość, niż uprzednio pochłoniął. Oznacza to, że koszty związane z zatrudnieniem niewłaściwego pracownika są wysokie.

**Tabela III.2.** Wybrane wskaźniki pozwalające ocenić efektywność procesów rekrutacji w przedsiębiorstwie

Nazwa wskaźnika	Definicja wskaźnika	Interpretacja
Wskaźnik poziomu rotacji:	Wskaźnik poziomu rotacji liczony jako iloraz liczby pracowników, którzy odeszli z pracy w ciągu roku, i liczby pracowników zatrudnionych na dany moment.	Wartość malejąca wskaźnika oznacza trend pozytywny, wskazujący na coraz mniejszy udział kosztów obsługi rekrutacji w kosztach operacyjnych.
Wskaźnik fluktuacji nowych pracowników:	Zatrudnieni w danym procesie rekrutacji, którzy nie zakończyli okresu próbnego, w stosunku do liczby osób zatrudnionych w danym procesie rekrutacji.	Wartość malejąca wskaźnika oznacza trend pozytywny, wskazujący na coraz mniejszy udział kosztów obsługi rekrutacji w kosztach operacyjnych.
Wskaźnik trwałości zatrudnienia (1):	Liczony jako odsetek nowo zatrudnionych pracowników, którzy pracują w firmie powyżej 12 miesięcy.	Rosnąca wartość wskaźnika wskazuje na skuteczną rekrutację.
Wskaźnik trwałości zatrudnienia (2):	Liczony jako odsetek nowych pracowników, którzy w ciągu 12 miesięcy otrzymali awans.	Rosnąca wartość wskaźnika oznacza pozytywną tendencję.
Wskaźnik skuteczności kanału rekrutacji:	Iloraz liczby zatrudnionych z danego kanału rekrutacyjnego i liczby aplikacji, które z tego źródła spłynęły.	Rosnąca wartość wskaźnika oznacza pozytywną tendencję; im bardziej wskaźnik będzie wyższy od 1, tym bardziej wartościowe jest źródło pozyskiwania aplikacji.
Wskaźnik czasu trwania rekrutacji:	Liczony liczbą dni od momentu publikacji ogłoszenia do zatrudnienia wybranego kandydata.	Malejąca wartość wskaźnika oznacza pozytywną tendencję; im krótszy czas, tym korzystniej.
Wskaźnik skuteczności rekrutacji:	Liczony jako odsetek osób zatrudnionych w wyniku rekrutacji, rezygnujących z posady w ciągu 3 miesięcy pracy.	Wysoki wskaźnik świadczy o małej skuteczności rekrutacji.

Źródło: Opracowanie własne.

### 3.4. Outsourcing procesu rekrutacji: przebieg, korzyści

Przekazanie zewnętrznemu dostawcy obsługi procesów personalnych, czyli korzystanie z outsourcingu personalnego, jest działaniem strategicznym i przynosi zlecającemu szereg korzyści takich jak: obniżenie kosztów rekrutacji, zwolnienie menadżerów z obowiązku administrowania rekrutacją itp. Outsourcing w globalnej



gospodarce staje się strategicznym czynnikiem w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, także w przedsiębiorstwach sektora MSP. Wymaga to jednak często przeformułowania polityki zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. W polskich przedsiębiorstwach mikro-, małych i średnich proces pozyskiwania pracowników ma najczęściej charakter rekrutacji wewnętrznej, w której rolę rekrutującego pełni właściciel. W tych przedsiębiorstwach między właścicielami firmy a szefami poszczególnych komórek organizacyjnych kontakty są stosunkowo bliskie, dlatego przygotowanie planu zatrudnienia z określeniem kosztów rekrutacji wydaje się łatwe. To może stanowić istotną przesłankę do oszacowania korzyści z wprowadzenia strategii outsourcingu.

Należy pamiętać, że dziś outsourcing procesów rekrutacyjnych staje się dla wielu organizacji idealnym sposobem nie tylko na obniżenie kosztów, ale też na zdobycie najlepszych kandydatów i na kształtowanie odpowiedniej polityki rekrutacji w taki sposób, by do firmy trafiały osoby najlepiej przygotowane i mające wymagane kompetencje<sup>97</sup>. Specjalistyczna firma rekrutacyjna korzysta z własnych zasobów, baz danych oraz technik i metod rekrutacji pracowników, a dzięki temu może być skuteczniejsza. Outsourcing rekrutacyjny zakłada na ogół długofalową współpracę z klientem i jest usługą bardziej kompleksową niż zwykła współpraca z agencjami zatrudniania. Oznacza to, że dostawca usług zarządza w imieniu klienta tymi procesami i przejmuje pełną odpowiedzialność za realizację procesów rekrutacyjnych oraz za jakość usługi. Przedsiębiorstwo będące zleceniodawcą powinno mieć pełny wgląd w przebieg procesu.

Poza właściwą rekrutacją proces RPO obejmuje szereg dodatkowych elementów, takich jak: budowanie procesów rekrutacyjnych dla klienta, zwiększenie ich efektywności i ujednoczenie praktyk, optymalizowanie kosztów, wdrożenie technologii wspierających procesy rekrutacyjne i wiele innych<sup>98</sup>. Biorąc po uwagę złożoność procesu rekrutacji, stanowisko, procedurę rekrutacji, można wyszczególnić rekrutację na stanowiska:

- 1) menadżerskie i specjalistyczne,
- 2) średniego i wyższego szczebla,
- 3) personelu na stanowiska niższego szczebla.

Prawidłowo i skutecznie przeprowadzony outsourcing rekrutacji przynosi przedsiębiorstwu korzyści:

<sup>97</sup> Szerzej: M. Wodnicka, *Outsourcing w obszarze funkcji personalnej jako nowa koncepcja w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] L. Lewandowska (red.), *Nowe koncepcje zarządzania i finansowania rozwoju firm regionu łódzkiego*, PTE, Łódź 2008, s. 223.

<sup>98</sup> M. Złoch, *Recruitment Process Outsourcing*, [http://www.governica.com/Outsourcing\\_rekrutacyjny](http://www.governica.com/Outsourcing_rekrutacyjny) (9.09.2015).

- a) ogólne:
- dostęp do wiedzy,
  - restrukturyzacja zatrudnienia w dziale obsługi personalnej,
  - uproszczenia struktur organizacyjnych i restrukturyzacja zatrudnienia,
  - zwiększenia motywacji pracowników,
  - optymalizacja kosztów,
  - zbiektywizowanie procesów rekrutacyjnych i doradczych wewnątrz organizacji.
- b) związane z procedurą (organizacją) procesu rekrutacji:
- obiektywizacja oceny kandydatów, gwarancja profesjonalnej i rzetelnej analizy predyspozycji potencjalnych pracowników,
  - dostęp do zasobów kandydatów, szczególnie na stanowiska menadżerskie,
  - kompleksowe przeprowadzenie rekrutacji (od ogłoszenia do umowy),
  - obniżka kosztów funkcjonowania działu personalnego,
  - skrócenie czasu trwania procesu rekrutacji, oszczędność czasu (czas realizacji wynosi najczęściej od 30 do 45 dni od publikacji ogłoszenia),
  - ustandaryzowane procedury rekrutacji oraz ich ujednoczenie i unowocześnienie.

W polskiej praktyce gospodarczej z usług outsourcingu rekrutacji korzystają najczęściej firmy międzynarodowe, które przeniosły tę praktykę na nasz grunt z rodzimych rynków. Polscy przedsiębiorcy outsourcing procesów rekrutacyjnych oceniają jako zbyt kosztowny. W mniejszych firmach, głównie z sektora MSP, do zadań rekrutacyjnych oddelegowuje się pracowników realizujących na co dzień obowiązki kadrowo-płacowe.

Outsourcing procesów rekrutacji stanowi alternatywę dla utrzymywania zespołu ds. rekrutacji w firmie. Praktyka budowy własnego zespołu rekrutacji lub korzystanie z zewnętrznego dostawcy usług zależy od liczby rekrutacji w roku, rodzaju stanowiska i kwalifikacji personelu kadrowego w firmie. W przypadku częstych przyjęć na stanowiska produkcyjne zewnętrzny rekruter przeprowadzi nabór sprawniej i w krótszym okresie. Zlecenie firmie doradztwa personalnego rekrutacji na stanowiska menadżerskie pozwala skorzystać ze specjalistycznej wiedzy rekruterów i proces jest skuteczniejszy niż poszukiwanie na własną rękę, bez znajomości rynku pracy w danym sektorze i przy braku bazy danych. Występuje większe niebezpieczeństwo popełnienia błędu w ocenie kluczowych kompetencji pracownika.

Pamiętać jednak należy, że podstawą jakości usługi jest dobrze sformułowana umowa usług rekrutacyjnych, która musi zawierać następujące elementy:

- opis procedury rekrutacji i selekcji kandydatów (metody, techniki, narzędzia, etapy itp.);

- niezbędne wymagania, jakie muszą spełniać kandydaci;
- liczbę kandydatów, którzy mają zostać przedstawieni, i zawartość raportu na ich temat;
- definicję wykonanej usługi;
- ostateczny termin (datę) przekazania klientowi informacji o wybranych kandydatach;
- klauzule poufności, które dotyczą informacji o firmie przekazanych przez klienta oraz o kandydatach przedstawionych klientowi;
- wysokość opłaty za wykonaną usługę i sposób pokrycia dodatkowych kosztów;
- rodzaj i okres gwarancji za wykonaną usługę.

Czynniki brane pod uwagę w analizie podczas wyboru firmy outsourcingowej, świadczącej usługi rekrutacyjne, przedstawia tabela III.3.

**Tabela III.3.** Determinanty wyboru firmy outsourcingowej świadczącej usługi RPO

Czynniki	Opis
Zasięg działalności firmy – rekrutera:	Duże przedsiębiorstwo może poszukiwać kandydatów w całym kraju, dysponuje bazą poszukujących pracy z opisem referencji.
Marka firmy:	Rekruter o ugruntowanej pozycji rynkowej daje szansę na wykorzystywanie najlepszych kanałów docierania do kandydatów. Markowa firma ma lepszą kadrę i doświadczenie, co prawdopodobnie będzie miało odzwierciedlenie w kandydatach, których kwalifikacje najlepiej będą odpowiadać poszukującemu pracownikom.
Specjalizacja organizacji:	Specjalizacja w wyszukiwaniu określonej grupy kandydatów pozwala na lepszy wybór kandydata.
Zaplecze konsultantów i zaplecze techniczne:	Wielu konsultantów o dużych umiejętnościach, wyposażonych w najlepsze rozwiązania techniczne, daje większe gwarancje powodzenia rekrutacji.
Standardy pracy, gwarancje:	Określone procedury postępowania oraz gwarancja udanych procesów rekrutacyjnych i zachowania poufności.
Honorarium:	Określenie formy i stawki wynagrodzenia, zależne od profilu rekrutacji i stanowiska.
Przynależność do stowarzyszeń doradczych, rekomendacje:	Stanowi o jakości wykonywanych usług wraz z zapewnieniem odpowiedniej etyki wykonywania zleceń.

Źródło: Opracowanie własne.

Dziś coraz popularniejsze stają się kanały on-line, takie jak: portale rekrutacyjne, studenckie strony kariery, e-mailingi, media społeczne, e-newslettery, wirtualne targi pracy. Rekrutacja z wykorzystaniem internetu (e-rekrutacja) jest coraz szerzej wykorzystywanym narzędziem pozyskiwania kandydatów do pracy. Dziś jest najdyna-

miczniej rozwijającą się formą rekrutacji, bazuje bowiem na powszechnym dostępie do sieci i nieograniczonej liczbie kandydatów znajdujących się na globalnym rynku pracy. Daje możliwość przekazywania informacji o wolnych stanowiskach, pozwala na wymianę informacji i korespondencji między pracodawcami a kandydatami<sup>99</sup>.

Proces rekrutacji wymaga skalkulowania kosztów tego procesu oraz porównania go z kosztami procesu rekrutacji w dotychczasowej strukturze organizacyjnej i z szacunkiem kosztów usług rekrutacyjnych, świadczonych przez specjalistyczną firmę. Oszczędność w kosztach operacyjnych może być jednym z kryteriów oceny planowanego procesu. Kolejnym skutkiem w obszarze kosztów jest zmiana struktury kosztów w podziale na koszty stałe i zmienne, co może wpływać na zmianę prognozy rentowności. Szczegółowy opis tych zależności znajduje się w rozdziale X.

### 3.5. Rynek usług rekrutacyjnych w Polsce

Usługi HR w Polsce, mimo rosnącej popularności, są słabiej rozwinięte w porównaniu z krajami Europy Zachodniej, co wynika po części z faktu, że historia rynku agencji zatrudnienia w naszym kraju jest nieporównywalnie krótsza niż w tamtych gospodarkach. Działalność usługową w zakresie rynku pracy reguluje Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz.U. 2004 nr 99 poz. 1001). Działalność agencji zatrudnienia, które prowadzą aktywność w zakresie pracy tymczasowej, dodatkowo reguluje Ustawa z dnia 9 lipca 2003 r. o zatrudnianiu pracowników tymczasowych (Dz.U. 2003 nr 166 poz. 1608). Struktura usług tych agencji obejmuje:

- pracę tymczasową, polegającą na zatrudnianiu pracowników tymczasowych i kierowaniu ich do wykonywania pracy na rzecz i pod kierownictwem pracodawcy korzystającego z tej formy;
- pośrednictwo pracy polegające na udzielaniu pomocy osobom w uzyskaniu odpowiedniego zatrudnienia lub innej pracy zarobkowej oraz pracodawcom w pozyskaniu pracowników o poszukiwanych kwalifikacjach, w tym: udzielaniu pracodawcom informacji o kandydatach do pracy w związku ze zgłoszoną ofertą pracy, organizowaniu kontaktów osób poszukujących zatrudnienia lub innej pracy zarobkowej z pracodawcami;
- doradztwo personalne w zakresie analizy zatrudnienia, określanie kwalifikacji pracowników, ich predyspozycji do wykonywania określonej pracy, wskazywanie

---

<sup>99</sup> Szerzej: T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, Beck, Warszawa 2010, s. 120; M. Wawer, P. Murtyjas, *E-rekrutacja w realizacji strategii e-biznesu w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 651. Ekonomiczne Problemy Usług nr 68”, 2011, s. 112–118; J. Woźniak, *internetowa rekrutacja społecznościowa i jej rozpowszechnianie*, *Zeszyty Naukowe WSES w Ostrołęce* 1/2015(16), s. 9–23.

źródeł i metod pozyskania kandydatów na określone stanowiska pracy, weryfikację kandydatów pod względem oczekiwanych kwalifikacji i predyspozycji;

- poradnictwo zawodowe, polegające na udzielaniu pomocy w wyborze odpowiedniego zawodu i zatrudnienia, udzielaniu informacji o zawodach, rynku pracy oraz możliwościach szkolenia i kształcenia, pomocy w aktywnym poszukiwaniu pracy. Dla pracodawców: udzielanie pomocy w doborze kandydatów do pracy.

Usługi oferowane przez agencje zatrudnienia obejmują w szczególności następujące ich rodzaje:

- rekrutację i selekcję pracowników przeznaczonych do zatrudnienia na stałe (*Search and Selection*),
- rekrutację do pracy za granicą (*International Recruitment*),
- poszukiwania bezpośrednio kluczowych specjalistów oraz osób na stanowiska kierownicze (*Direct & Executive Search*),
- wypróbowanie pracownika przed zatrudnieniem na stałe (*Select, Try & Hire*),
- rekrutację i zatrudnianie pracowników tymczasowych (*Temporary Staffing*),
- weryfikację i ocenę kandydatów (*Assessment Center*),
- ocenę pracowników, określenie ich potencjału i kierunków rozwoju (*Development Center*),
- program zwolnień monitorowanych (*Outplacement*),
- doradztwo z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi i rynku pracy (*Consulting & Adjustment Services*),
- outsourcing funkcji z zakresu zarządzania personelem i rekrutacją<sup>100</sup>.

Warto zwrócić szczególną uwagę na niektóre modele rekrutacji:

- Model *Search and Selection*. Polega na określeniu kompetencji poszukiwanego pracownika, wyborze metody poszukiwań oraz zebraniu aplikacji. Proces selekcji polega na dokonaniu wyboru kandydatów spełniających kryteria zawarte w opisie stanowiska. Klient otrzymuje raport o wyselekcjonowanych kandydatach.
- Model *Direct & Executive Search*. Polega na identyfikacji i bezpośrednim docieraniu do kandydatów przewidzianych na kluczowe stanowiska. Identyfikacja kandydatów odbywa się w firmach, które są dla klienta najbardziej interesujące jako źródło potencjalnych kandydatów. Stosuje się go przy poszukiwaniu wysokiej klasy specjalistów lub menadżerów średniego i wysokiego szczebla, gdy klientowi zależy na kandydatach z konkretnych firm, a na rynku istnieje

---

<sup>100</sup> Zob.: *Rynek agencji zatrudnienia w 2013 roku. Analiza danych, trendów, prognozy, dobre praktyki agencji Polskiego Forum HR*, Polskie Forum HR, Warszawa 2014.

ograniczona liczba kandydatów odpowiadających wymaganiom klienta, i gdy standardowe źródła nie przyniosły rezultatów.

- Model *Select, Try & Hire* (wybierz, wypróbuj i zatrudnij). W tym modelu dobór osób na dane stanowisko następuje w wyniku akceptacji rekomendowanych przez zleceniodawcę pracowników tymczasowych, skierowanych do realizacji wskazanych zadań. W przypadku wystąpienia niedopasowania kompetencji lub cech osobowościowych kandydata firma proponuje inną osobę, realizującą wskazane zadania. Metoda umożliwia sprawdzenie umiejętności kandydata w praktyce, zanim zatrudni się go na stałe. Podczas okresu próbnego pracownik jest zatrudniany przez agencję na podstawie umowy o pracę tymczasową, a pracę świadczy u klienta. Model zapewnia wysoką skuteczność i jednocześnie brak ryzyka ponoszenia kosztów nietrafionego doboru kandydatów. Wynagrodzenie następuje z reguły w formie miesięcznej opłaty z tytułu leasingu pracownika, wynoszącej ok. 10–15% wartości miesięcznego wynagrodzenia brutto pracownika, doliczanej do uzgodnionej podstawy (bazy) miesięcznego wynagrodzenia pracownika, bez doliczania innych ukrytych kosztów. Po zatrudnieniu następuje wypłacenie prowizji agencji z tytułu przejęcia pracownika (rekrutacji). Korzyści z zastosowania tego modelu są następujące:
  - oszczędność czasu i zaangażowania środków w proces realizacji rekrutacji, szkoleń, brak kosztów rekrutacji w okresie pracy pracownika tymczasowego i kosztów zatrudnienia w przypadku nietrafionego doboru pracownika;
  - wysoki stopień dopasowania kandydatów do stanowiska dzięki diagnozie i analizie kompetencji zawodowych oraz predyspozycji osobowościowych kandydatów;
  - możliwość sprawdzenia kompetencji i przydatności przyszłego pracownika bezpośrednio w realiach firmy przed podjęciem decyzji o jego zatrudnieniu;
  - przedsiębiorstwo korzystające z tej formy nie ponosi kosztów obsługi płacowo-kadrowej, która jest po stronie agencji. Zamiast dokumentacji płacowej przedsiębiorstwo otrzymuje fakturę za usługi, stąd koszty te są kosztami zmiennymi;
  - przedsiębiorstwo minimalizuje ryzyko zaangażowania nieodpowiedniego kandydata;
  - możliwość elastycznego dostosowania zasobów personalnych do dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości.

Rynek agencji zatrudnienia w Polsce systematycznie rośnie<sup>101</sup>. W 2013 roku w naszym kraju funkcjonowało 4536 agencji. 40% (około 1800) z nich to podmio-

---

<sup>101</sup> *Rynek agencji zatrudnienia w 2013 roku...*, *op. cit.*

ty prowadzone przez osoby fizyczne. W tym samym roku powstało 1278 nowych agencji, podczas gdy 714 zakończyło działalność lub zostało wykreślonych z rejestru agencji zatrudnienia. Relacja likwidowanych podmiotów do nowo powstałych wynosi 55%. W Wielkiej Brytanii, która jest liderem branży w Europie, działa 11 tys. agencji zatrudnienia, w Niemczech funkcjonuje około 6,5 tys. podmiotów oferujących usługi HR. Pod względem liczby osób zawodowo czynnych na jedną agencję jesteśmy na poziomie Wielkiej Brytanii i mamy trzykrotnie większy wskaźnik w porównaniu do Niemiec<sup>102</sup>. O dynamice rynku świadczy fakt, że w 2003 roku w Polsce funkcjonowały 384 podmioty świadczące usługi HR, w 2008 ich liczba wynosiła już 3,8 tys., a w 2013 roku 4,5 tys.<sup>103</sup>.

Podobnie jak w innych sektorach rynku outsourcingu rynek firm oferujących usługi HR jest zróżnicowany pod względem wielkości podmiotów. Mamy duże firmy zagraniczne świadczące usługi dla dużych przedsiębiorstw, najczęściej z międzynarodowym kapitałem, które dysponują dużymi bazami danych potencjalnych kandydatów, stosują międzynarodowe standardy rekrutacji, dają liczne gwarancje zleceniodawcom co do adekwatności kandydatów, dysponują szerokim sztabem specjalistów o najwyższych kwalifikacjach. Klientami na pewno nie są przedsiębiorstwa sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Firmy te oferują zaawansowane modele usług: od modeli „pracownicy na próbę” po leasing pracowników na określony czas.

Drugim sektorem są polskie firmy, czasem z zagranicznym kapitałem. Ich usługi charakteryzują się również wysoką jakością, oferują znacznie niższe ceny za swoje usługi w porównaniu do pierwszej grupy. Wykazują bardzo dużą aktywność i coraz częściej kontraktowane są przez duże przedsiębiorstwa, korzystające do tej pory z droższych międzynarodowych korporacji.

Trzeci i jednocześnie największy sektor to najczęściej firmy kierujące swoją ofertą do sektora MSP. W Polsce działa ponad 4700 agencji zatrudnienia. Większość z nich to małe firmy, działające na rynku o cechach rynku wolnokonkurencyjnego, z konkurencją cenową jako istotnym wyznacznikiem strategii usługodawców sektora. Firmy te świadczą raczej mniej zaawansowane usługi z obszaru rekrutacji, nie mają szans w konkurencji z dużymi międzynarodowymi przedsiębiorstwami sektora RPO. Ceny usług zależą od bardzo wielu czynników, takich jak:

- stanowisko (dyrektor, menadżer średniego szczebla, stanowisko niższego szczebla), na które poszukuje się kandydata,
- model rekrutacji:
  - wybór i zatrudnienie;

<sup>102</sup> Obliczono na podst. The World Factbook, [https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/wfbExt/region\\_eur.html](https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/wfbExt/region_eur.html) (10.10.2015).

<sup>103</sup> *Rynek agencji zatrudnienia w 2013 roku...*, *op. cit.*

- wybierz, wypróbuj, zatrudnij;
- gwarancje, które nierzadko są istotnym czynnikiem rekrutacji i stają się argumentem przy wyborze oferty usług rekrutacyjnych, szczególnie na stanowiska wymagające wysokich kompetencji;
- zakres usług: od kompleksowej rekrutacji obejmującej serwis ogłoszeniowy, selekcje, weryfikacje kandydatów, raport zawierający dane z przebiegu procesu rekrutacji oraz charakterystyki trzech najlepszych kandydatów, po wybrane etapy rekrutacji.

W klasycznym modelu usług można wyróżnić trzy poziomy rekrutacji pracowników: standardowy, biznes i top manager, różniące się strukturą procesu rekrutacji i cenami. W 2013 roku realizowane projekty rekrutacyjne w 67% dotyczyły specjalistów, 20% pracowników szeregowych, 10% kierowników i 3% dyrektorów<sup>104</sup>.

**Tabela III.4.** Zakres, cena i procedura na różnych poziomach rekrutacji w standardowym modelu rekrutacji

Procedura	Standard	Biznes	Top manager
Ogłoszenia rekrutacyjne.	x*	x	0
Selekcja dokumentów.	x	x	0
Rozmowy kwalifikacyjne.	x	x	0
Testy kompetencji.	0	x	0
Testy i oceny kandydatów.	0	x	0
Wybór najlepszych kandydatów.	x	x	0
Rekrutacja z firm.	0	0	x
Headhunting.	0	0	x
Weryfikacja kandydatów.	0	0	x
Testy kompetencji.	0	0	x
Top management.	0	0	x
Gwarancja sukcesu.	0	0	x
Działania do skutku.	0	0	x
Cena usług.	1000–1500	2500–3000	Od 2x do 3x wynagrodzenia miesięcznego na stanowisku.

1x – tak; 0 – nie

Źródło: Opracowanie własne na podst. danych uzyskanych z badań rynku.

<sup>104</sup> Rynek agencji zatrudnienia w 2013 roku..., *op. cit.*



Oferta usług polegająca na stałym wsparciu w procesie rekrutacji pracowników (do 10 w miesiącu), obejmująca pełny proces rekrutacji (serwis ogłoszeniowy, testy, selekcja i weryfikacja kandydatów, raport zawierający dane z przebiegu procesu rekrutacji oraz charakterystyki trzech najlepszych kandydatów w danym procesie rekrutacyjnym), to koszt 5500 zł netto za miesiąc. Niektórzy oferenci dają gwarancję zatrudnienia w okresie minimum trzech miesięcy. W przypadku rozwiązania umowy z kandydatem przed upływem trzech miesięcy proces rekrutacji zostanie przeprowadzony ponownie bez dodatkowych kosztów.

Tabela III.5. Przykładowe modele, koszty i warunki realizacji rekrutacji

Model rekrutacji	Koszty i warunki realizacji rekrutacji	Dyrektor (handlowy, finansowy)	Specjalista	Menadżer
<b>Select &amp; hire (wybierz i zatrudnij)</b>	Koszt realizacji: wielokrotność miesięcznego wynagrodzenia brutto pracownika:	2,5x 40–60 tys. zł <sup>1</sup>	1,75x 38 tys. zł <sup>1</sup>	2x 38 zł <sup>1</sup>
	Płatność:	Po zatrudnieniu.	Po zatrudnieniu.	Po zatrudnieniu.
	Gwarancja (weryfikacja pracownika i rezygnacja pracownika):	6 i 12 m-cy	3 i 6 m-cy	3 i 6 m-cy
<b>Select, try &amp; hire (wybierz, wypróbuj i zatrudnij)</b>	Koszt realizacji: miesięczny ryczałt doliczany do wartości wynagrodzenia + prowizja; wielokrotność miesięcznego wynagrodzenia brutto pracownika:	od 20% + 2x	od 15% + 1,5x	od 25% + 1,5x
	Płatność:	Po zatrudnieniu.	Po zatrudnieniu.	Po zatrudnieniu.
	Czas próby w m-c:	3–6	3–18	3–12
<b>Recruiter for rent (rekruter do wynajęcia)</b>	Koszt realizacji: wielokrotność miesięcznego wynagrodzenia brutto pracownika:	3x	2x	2,5x
	Płatność:	Przed i po zatrudnieniu.	Przed i po zatrudnieniu.	Przed i po zatrudnieniu.
	Gwarancja w m-c (weryfikacja pracownika i rezygnacja pracownika):	3 i 6	3 i 3	3 i 3

Źródło: Hays Polska, *Raport płacowy – trendy 2015*, Chili Traders Recruitment Agency; [http://www.praca.pl/747384,chili\\_traders\\_recruitment\\_agency,krakow,firma.html](http://www.praca.pl/747384,chili_traders_recruitment_agency,krakow,firma.html) (18.12.2015), szacunki własne.

Niektórzy usługodawcy oferują stały serwis ogłoszeniowy i dobór portalu wraz z opracowaniem ogłoszenia i umieszczeniem go na dwudziestu portalach oraz z codziennym odświeżaniem. Wszystkie aplikacje zostają przesyłane do klienta dwa razy w tygodniu. Cena takiej usługi wynosi 650 zł netto. Bardziej zaawansowane usługi outsourcingu rekrutacji występują w zależności od modelu usługi.