

Radosław WOLNIAK
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
rwolniak@polsl.pl

OCENA PROCESU REKRUTACJI PRACOWNIKÓW NA PRZYKŁADZIE URZĘDU MIEJSKIEGO

Streszczenie. W artykule zaprezentowano kwestie dotyczące zarządzania procesami rekrutacji w administracji publicznej. Analizy zjawiska dokonano na przykładzie wybranego urzędu miejskiego. Celem niniejszej pracy jest prezentacja stosowanej w administracji publicznej procedury rekrutacji nowych pracowników na przykładzie urzędu miejskiego, wraz z oceną tejże procedury przez osoby, które przeszły proces rekrutacji, oraz z przedstawieniem propozycji zmian.

Słowa kluczowe: ocena procesu rekrutacji, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie publiczne, jakość zasobów ludzkich, jakość rekrutacji

EVALUATION OF THE PROCESS OF RECRUITMENT ON THE EXAMPLE OF MUNICIPALITY

Abstract. The publication presents the issues concerning the management of recruitment processes in public administration. Analysis of the phenomenon has been made on the example of the municipal authority. The aim of this work is the presentation of procedures used in the public administration for recruiting new employees on the example of the municipality, together with an assessment of the procedure, by people who have passed the recruitment process, and proposing changes.

Keywords: evaluation of the process of recruitment, human resource management, public management, quality of human resources, quality recruitment

1. Wprowadzenie

Dobre funkcjonowanie administracji publicznej wymaga dysponowania właściwymi zasobami ludzkimi. Pracownicy muszą mieć odpowiednie umiejętności i kompetencje, które są

wymagane na danych stanowiskach pracy¹. Dobór właściwego personelu nie jest prostym procesem i wymaga wiedzy zarówno z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, jak i zarządzania organizacją, a także dokładnej znajomości specyfiki danej organizacji. Celem niniejszej publikacji jest prezentacja stosowanej w administracji publicznej procedury rekrutacji na przykładzie urzędu miejskiego, wraz z oceną tejże procedury przez osoby, które przeszły proces rekrutacji, oraz z przedstawieniem propozycji zmian.

2. Procesy rekrutacji pracowników

Samo pojęcie rekrutacja pochodzi z łaciny i dosłownie oznacza przyjmowanie, werbowanie członków danej organizacji czy przedsięwzięcia. Według A. Szałkowskiego „rekrutacja jest procesem polegającym na kwalifikowaniu i pozyskiwaniu do pracy takich pracowników, którzy posiadają cechy i kompetencje przydatne dla organizacji. Do tych cech można zaliczyć zdolność, wiedzę, umiejętności, zdrowie oraz motywację kandydata do pracy. Wyniki analizy tych cech służą stwierdzenia ich przydatności do: wspierania organizacji w osiągnięciu jej celów, realizacji zadań techniczno-technologicznych, wiązania stanowisk i funkcji, integrowania personelu–załogi”².

Rekrutacja to zintegrowane działania mające za zadanie przyciągnięcie cennych dla organizacji kandydatów. Poprzedza ona selekcję, która jest zogniskowanym działaniem mającym na celu ocenianie i wyłonienie kandydatów zgodnych z profilem kandydata i innymi kryteriami oceny³.

¹ Wolniak R., Hąbek P.: Quality management and Corporate Social Responsibility, [in:] Kaźmierczak J. (ed.): Systemy Wspomagania Inżynierii Produkcji. Review of problems and solutions, s. 139-149; Wolniak R., Hąbek R.: Reporting process of corporate social responsibility and greenwashing. 15th International Multidisciplinary Scientific GeoConference SGEM 2015. Ecology, economics, education and legislation. Conference proceedings, Vol. 3. Environmental economics, education & accreditation in geosciences. STEF92 Technology. Albena, Bulgaria, 18-24 June 2015, p. 483-490; Wolniak R., Skotnicka-Zasadzień B.: Perceptions of people with disabilities of architectural barrier on the example of the Municipal Office in Katowice. International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences and Art. SGEM 2014, Bulgaria, p. 1025-1032; Wolniak R., Skotnicka-Zasadzień B.: An evaluation of the functioning of e-government by persons with disabilities on the example of the Municipal Office. International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences and Art. SGEM 2014, Bulgaria, p. 65-72; Wolniak R.: The role of Grenelle II in Corporate Social Responsibility integrated reporting. „Manager”, Vol. 17, Iss. 1, 2013, p. 7-21.

² Szałkowski A.: Wprowadzenie do zarządzania personelem. Szałkowski A. (red.), Kraków 2006; Krzemień E., Wolniak R.: Zintegrowane systemy zarządzania – wytyczne dotyczące doskonalenia w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. „Przegląd Organizacji”, nr 12, 2008, s. 10-14; Reilly P., Williams T.: Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, rozwijanie potencjału organizacji dzięki funkcji personalnej. Wolters Kluwer, Kraków 2009.

³ Wolniak R.: Motywacja w systemie zarządzania jakością usług. „Problemy Jakości”, nr 2, 2005, s. 17-22; Kaczyńska A., Kosy K.: Pomoc pracodawcom w zakresie doboru kandydatów do pracy – metody rekrutacji i selekcji. Warszawa 2009; Szaban J.M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej. Difin, Warszawa 2011.

Dość często terminy rekrutacja i selekcja używane się zamiennie, jednak między nimi występuje wyraźna różnica⁴. Rekrutacja jest pojęciem obszerniejszym, określa zatrudnianie nowych pracowników i obejmuje wszystkie związane z tym procesy, począwszy od zamieszczania ogłoszeń po oficjalne przyjęcie do pracy.

Możemy wyróżnić 5 głównych czynników mających wpływ na skuteczność rekrutacji. Należą do nich⁵:

- 1) wizerunek organizacji;
- 2) atrakcyjność miejsca pracy związana ze stanowiskami pracy, które mogą być z jednostkowego punktu widzenia: nieciekawe, ryzykowne, powodujące zbyt duży stres i irytację, ograniczone względem możliwego awansu, a w konsekwencji mniej oblegane przez przyszłych ubiegających się o pracę;
- 3) wewnętrzna polityka kadrowa organizacji, która często sprowadza się do reguły awansowania swoich pracowników na wyższe stanowiska. taka wewnętrzna polityka personalna organizacji powoduje większe poczucie tożsamości i przynależności pracownika do organizacji;
- 4) respektowanie obowiązujących przepisów prawa, co oznacza zakaz stosowania selekcji kandydatów na podstawie innych elementów niż kwalifikacje, np. kolor skóry, płeć, przekonania religijne, poglądy polityczne, wygląd;
- 5) koszty rekrutacji, które wiążą się z różnym poziomem zaangażowania organizacji w kategoriach zarówno pracy (długotrwałe rekrutacje), jak i kosztów finansowych przy zleceniu firmom zewnętrznym rekrutacji na wyższe stanowiska specjalistyczne, np. dyrektora do spraw finansowych, głównego księgowego.

Rekrutacja pojmowana jako proces informowania najlepszych pretendentów o ewentualności zatrudnienia ma pewne cele. Pierwszym z nich jest prawidłowe zakomunikowanie jak największej liczbie osób o możliwości zatrudnienia. Teoretycznie im więcej zgłoszonych osób, tym większe prawdopodobieństwo znalezienia kandydata, który w pełni podoła oczekiwaniom

⁴ Wood R., Payne T.: *Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach*. Wolters Kluwer, Kraków 2008.

⁵ Baczyńska A., Kosy K.: *Pomoc pracodawcom w zakresie doboru kandydatów do pracy – metody rekrutacji i selekcji*. Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2009; Krzemiń E., Wolniak R.: *Procesy szkolenia i doskonalenia pracowników w ochronie zdrowia*. Zeszyty Naukowe Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, nr 17, 2015, s. 163-176; Krzemiń E., Wolniak R.: *Problemy motywacji pracowników w zarządzaniu jakością usług*. „Towaroznawcze Problemy Jakości”, nr 3, 2005, s. 48-53; Wolniak R.: *The relations between uncertainly avoidance and the concept of corporate social responsibility*. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. *Organizacja i Zarządzanie*, z. 91. Gliwice 2016, s. 291-307; Wolniak R.: *Relations between corporate social responsibility reporting and the concept of greenwashing*. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. *Organizacja i Zarządzanie*, z. 87. Gliwice 2016, s. 443-453; Hąbek P., Wolniak R.: *Relationship between management practices and quality of CSR reports*. „Procedia – Social and Behavioral Sciences”, Vol. 220, 2016, p. 115-123; Wolniak R., Hąbek P.: *Quality assessment of CSR reports – factor analysis*. „Procedia – Social and Behavioral Sciences”, Vol. 220, 2016, s. 541-547; Hąbek P., Wolniak R.: *Assessing the quality of corporate social responsibility reports: the case of reporting practices in selected European Union member states*. „Quality & Quantity”, Vol. 50, Iss. 1, 2016, s. 339-420; Wolniak R.: *The methods of CSR practices assessment*. Materiały z międzynarodowej konferencji *Corporate Social Responsibility and Human Resource Management in V4 Countries*, Nitra, http://spu.fem.uniag.sk/fem/ISC2015/data/proceedings_isc2015.pdf, ISBN 978-80-552-1432-0, p. 71-78.

i wymaganiom organizacji. Jednocześnie osoba, która jest odpowiedzialna za rekrutację, ma za zadanie zagwarantować w procesie rekrutacji na tyle dużo informacji dla ewentualnych kandydatów, aby wyeliminować osoby, które nie mają wymaganych kwalifikacji do wykonywania danej pracy. Zapewnia to oszczędność kosztów i czasu selekcji kandydatów. Efektywny proces rekrutacji powinien przyciągnąć do pracy osoby, które mają odpowiednie kwalifikacje i wykluczać zgłoszenia od kandydatów, którzy nie spełniają wymogów⁶.

Pracowników można pozyskiwać z dwóch alternatywnych źródeł rekrutacji, które definiuje się jako kanały rekrutacyjne. Pierwszy z nich to kanał rekrutacji wewnętrznej⁷, gdzie na wewnętrzne źródło naboru składają się osoby już pracujące w organizacji⁸. Stosowanie tego rodzaju rekrutacji polega na dokonywaniu przesunięć pracowniczych, co oznacza zmianę zajmowanych dotychczas pozycji przez pracowników i wyznaczenie im innego zakresu czynności, obowiązków, zadań i odpowiedzialności, a także osiąganych zysków. Najbardziej aprobowaną przez personel metodą przesunięć pracowniczych są awanse. Należy jednak mieć na uwadze także przesunięcia pracownicze poziome, a nawet degradacje.

Drugim rodzajem rekrutacji jest rekrutacja zewnętrzna, która polega na pozyskiwaniu pracowników spoza organizacji. Przez kanał rekrutacji zewnętrznej organizacja poszukuje kandydatów za pomocą ogłoszeń, które zamieszcza się w prasie, w mediach czy w Internecie⁹. Można zauważyć znaczny wzrost roli Internetu w procesie komunikacji z potencjalnymi kandydatami na pracowników. Polska liczy ponad 16 mln użytkowników sieci Internet, którzy stanowią 41,6% populacji naszego kraju¹⁰. Za pośrednictwem sieci internetowej pracodawca może dotrzeć do szerokiego grona potencjalnych kandydatów. W związku z tym coraz częściej organizacje zamieszczają na swoich służbowych stronach WWW sekcję „Praca” lub „Kariera”.

Na wybór zewnętrznego bądź wewnętrznego źródła rekrutacji może mieć wpływ kilka elementów. Jeśli wśród zatrudnionego personelu nie ma pracowników mających odpowiednie kwalifikacje na wolne stanowisko, należy rozpocząć poszukiwania za pośrednictwem zewnętrznego źródła rekrutacji. Jeśli natomiast zewnętrzne źródła rekrutacji cechuje brak właściwych kandydatów, to organizacja powinna podjąć działania dotyczące przeszkolenia i przesunięcia któregoś z pracowników wewnętrznych.

W tabeli 1 zostały przedstawione wady i zalety każdej z wyżej wymienionych rekrutacji.

⁶ Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wolters Kluwer, Kraków 2011; Dale M.: Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników. Wolters Kluwer, Warszawa 2013.

⁷ Czarnota-Bojarska J.: Selekcja zawodowa, przygotowanie, prowadzenie i podstawowe metody. Warszawa 2009.

⁸ Poczowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi, strategie, procesy metody. PWN Warszawa 2008.

⁹ Baczyńska A., Kosy K.: Pomoc pracodawcom w zakresie doboru kandydatów do pracy – metody rekrutacji i selekcji. Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2009.

¹⁰ Knap R.: Budowanie relacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Kardas J. (red.). Wydawnictwo EMKA, Warszawa 2009.

Tabela 1

Wady i zalety stosowania źródeł rekrutacji zewnętrznej i wewnętrznej

	Rekrutacja zewnętrzna	Rekrutacja wewnętrzna
Zalety	Wielkość zasobów dostępna na zewnętrznym rynku pracy, nowe kwalifikacje pracowników, pozyskanie specjalistów, świeże spojrzenie na organizację, zmniejszenie konfliktów pomiędzy pracownikami, zatrudnianie nowych pracowników według realnych potrzeb, brak uwikłania się nowych pracowników w stosunki nieformalne, szansa na zmianę charakteru organizacji	Organizacja zna personel, znane są wady i zalety pracowników; ich sposób pracy, niższe koszty rekrutacji i selekcji, znajomość organizacji przez pracowników, krótki okres adaptacji; większa motywacja dla personelu, proces rekrutacji i selekcji jest mniej pracochłonny i czasochłonny, nie zwiększa się liczba osób zatrudnionych, łatwość ocenienia rzeczywistego potencjału zawodowego pracowników, lojalność wobec organizacji wywołuje przywiązanie
Wady	Wysokie koszty rekrutacji i selekcji, duża możliwość popełnienia błędu; błąd przy ocenie potencjału kandydata, kłopoty z adaptacją, może wystąpić brak współpracy z pracownikami wewnętrznymi, duża fluktuacja, blokowanie awansu wcześniej zatrudnionym pracownikom	Uprzedzenie kierowników do personelu, mniejsza liczba kandydatów do wyboru, ryzyko konfliktów i napięć, popełniane wciąż są wciąż te same błędy i nawyki, duże koszty szkoleń, brak autorytetu nowego szefa, ryzyko zastoju, zawężenie wyboru do posiadanego potencjału personalnego i brak możliwości wprowadzenia zmian na szerszą skalę

Źródło: Opracowanie na podstawie Listwian T.: Zarządzanie kadrami. C.H. Beck, Warszawa 2009; Golnau W., Kalinowski M., Litwin J.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. CEDEWU Warszawa 2007.

Niezależnie od rodzaju zastosowanej metody pracodawca ma obowiązek przedstawienia pełnej informacji o wolnym wakacie. W komunikacie powinna być zawarta nazwa wolnego wakat, umiejscowienie w strukturze organizacyjnej, nazwisko i tytuł służbowy zwierzchnika, wysokość płacy minimalnej, zakres zadań i odpowiedzialności, wymagane kwalifikacje oraz warunki pracy. Pracownicy zainteresowani wolnym wakatem są zobowiązani złożyć w określonym terminie podanie o pracę oraz zgłosić ten fakt przełożonemu¹¹. Stosowanie zewnętrznych źródeł przy naborze kandydatów do pracy często wiąże się ze współpracą organizacji z innymi jednostkami występującymi w otoczeniu. Przeważnie są to firmy, które głównie zajmują się pozyskiwaniem i przetwarzaniem informacji o kandydatach w zakresie werbowania pracowników.

Do najczęściej stosowanych metod w procesie rekrutacji zewnętrznej zalicza się¹²:

- zamieszczanie ofert pracy w mediach – jest to powszechnie stosowana metoda rekrutacji. Ogłoszenie o naborze może zostać zamieszczone w prasie, odczytane w radio lub wyświetlone w telewizji;

¹¹ Golnau W., Kalinowski M., Litwin J.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. CEDEWU Warszawa 2007; Kostera M.: Zarządzanie personelem. PWE, Warszawa 2010; Michna A., Grygiel K., Grygiel P.: Rekrutacja oraz system motywacyjny pracowników jako element zarządzania zasobami ludzkimi w wybranej jednostce administracji publicznej. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 78. Gliwice 2015, s. 279-291; Baron-Wiaterek M.: Narzędzia rekrutacji i derekrutacji personelu. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 29. Gliwice 2006, s. 7-18; Ober J.P.: Employer branding – strategia sukcesu organizacji w nowoczesnej gospodarce. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 95. Gliwice 2016, s. 345-356.

¹² Golnau W., Kalinowski M., Litwin J.: op.cit.

- posiadanie własnej bazy kandydatów – organizacje mają zbiór informacji o kandydatach, którzy starali się o wakat podczas wcześniejszego naboru bądź samoistne kandydatury osób, które starały się o uzyskanie posady w organizacji, mimo że zapotrzebowanie na personel nie było zgłaszane;
- kontakty ze szkołami i uczelniami – współpraca z placówkami oświatowymi pozwala na pozyskanie kandydatów, którzy dopiero wchodzą na rynek pracy;
- udział w targach pracy;
- współpraca z urzędami pracy – do ich zadań należą pośrednictwo pracy, doradztwo zawodowe oraz aktywizowanie bezrobotnych. Powiatowe urzędy pracy zbierają informacje o osobach, które szukają pracy, a także gromadzą informacje dotyczące ofert w pracy. W niektórych przypadkach dopłacają do wynagrodzenia i składek ubezpieczenia społecznego;
- współpraca z agencjami doradztwa personalnego.

Drugim etapem rekrutacji jest selekcja, która polega na dokonaniu wyboru najlepszych kandydatów spośród wszystkich zgłoszonych w wyniku rekrutacji. Selekcja jest elementem składowym procesu rekrutacji. Jest to ustrukturalizowany ciąg działań realizowanych przez dział personalny organizacji, którego głównym zadaniem jest trafny dobór kandydata za pomocą odpowiednich technik i metod¹³.

Główny cel selekcji można osiągnąć, realizując dwa zadania. Pierwszym z nich jest wyznaczenie umiejętności, zdolności i motywacji kandydatów¹⁴, drugim – dokonanie oceny, czyli porównania rzeczywistego potencjału kandydata z profilem wymagań pożądaných z punktu widzenia potrzeb obsadzanego stanowiska. Aby dokonać oceny zgłoszonych osób, obowiązkowe jest wcześniejsze sformułowanie zestawu kryteriów (wyznaczników) tej oceny. Przez kryteria selekcji rozumie się właściwości kandydatów, które mają znaczenie przy podejmowaniu decyzji o ich przyjęciu lub eliminacji. Najbardziej przydatne dla procesu selekcji są następujące kryteria: wykształcenie, doświadczenie, zawodowe, cechy fizyczne i osobowe. Kryteria te należy wyznaczyć dla każdego stanowiska pracy z osobna a następnie zmierzyć ich nasilenie. W ten sposób powstaje hierarchiczny układ dla badanego zbioru. Tak przeprowadzony proces selekcji zapewnia kompromis pomiędzy cechami posiadanymi przez kandydatów a wymaganiami, jakie trzeba spełniać na obsadzonym stanowisku pracy.

Po dokonaniu oceny przydatności osób do pracy należy ustalić, jakie metody powinno się zastosować, by zbadać i ocenić pretendentów stosownie do założonych wcześniej wymogów. Proces selekcji, czyli liczba i rodzaje ustalonych etapów, a także stosowane narzędzia i techniki, może się różnić w zależności od rodzaju i charakteru organizacji, celów doboru oraz stopnia stanowiska, na jakie prowadzony jest nabór.

¹³ Szalkowski A.: Wprowadzenie do zarządzania personelem. Szalkowski A. (red.). Kraków 2006; Suchar M.: Rekrutacja i selekcja personelu. C.H. Beck, Warszawa 2009.

¹⁴ Moczydłowska J.: Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Difin, Warszawa 2010.

3. Analiza procesów rekrutacji pracowników na przykładzie Urzędu Miasta w Gliwicach

Nabór nowych pracowników w Urzędzie przeprowadzany jest na podstawie obowiązującego Regulaminu naboru zewnętrznego na wolne stanowiska urzędnicze (w tym kierownicze stanowiska urzędnicze) w Urzędzie Miejskim w Gliwicach¹⁵, wprowadzonego zarządzeniem organizacyjnym nr 58/15 przez Prezydenta Miasta Gliwice z dnia 25 maja 2015 r. Zasady naboru opisane w Regulaminie zostały sprecyzowane i opisane na podstawie art. 33, ust. 1, 3 i 5 Ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz.U. z 2013 r. poz. 594, z późn. zm.), w związku z art. 7, pkt 3, art. 11 i art. 12 Ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (Dz.U. z 2014 r., poz. 1202).

Zgodnie z przepisami nabór na wolne stanowiska urzędnicze, w tym kierownicze stanowiska urzędnicze, jest otwarty i konkurencyjny, a więc występują równe szanse dla obu płci, osób niepełnosprawnych, wyznających różną religię, różnego pochodzenia narodowościowego. Nabór prowadzi Wydział Kadr, Szkoleń i Płac.

Zgodnie z zasadami przeprowadzania procesu naboru do służby cywilnej, określonymi w ustawie z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (Dz.U., nr 227, poz. 1505, ze zm.), nabór do służby cywilnej jest „otwarty i konkurencyjny”. Otwartość pojmuje się jako powszechność dostępu, jawność kryteriów oraz równość w staraniu się o zatrudnienie w służbie cywilnej. Każdy spełniający wymagania wymienione w ogłoszeniu o naborze może zgłosić swoją chęć udziału w procesie naboru. Z kolei przez konkurencyjność naboru należy rozumieć, iż nabór prowadzony jest na takich samych zasadach dla wszystkich osób starających się o zatrudnienie, a wyłoniona zostaje ta osoba, która daje najwyższe zapewnienie wykonania ustanowionych celów dla danego stanowiska w danym urzędzie.

Urzędnikiem może zostać osoba, która¹⁶:

- jest obywatelem polskim (z wyjątkiem stanowisk, na których można zatrudnić cudzoziemca),
- korzysta z pełni praw publicznych,
- nie była skazana prawomocnym wyrokiem za umyślne przestępstwo lub umyślne przestępstwo skarbowe,
- ma kwalifikacje wymagane na dane stanowisko pracy,
- cieszy się nieposzlakowaną opinią.

Rekrutacja w UM w Gliwicach przeprowadzana jest wtedy, gdy pojawia się wakat lub przyznano nowy etat na stanowisko urzędnicze. Decyzję o rozpoczęciu procedury naboru zawsze podejmuje dyrektor Urzędu.

¹⁵ <http://bip.gliwice.eu/pub/ogloszenia/nabory/um/regulamin%20naboru%20zewn%C4%99trznego.pdf>.

¹⁶ Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (Dz.U., nr 227, poz. 1505, ze zm.).

Wniosek o rozpoczęcie naboru w sytuacji rekrutacji na stanowisko naczelnika wydziału lub równorzędne sporządza naczelnik Wydziału Kadr, Szkoleń i Płac. Z kolei w pozostałych przypadkach wniosek sporządza naczelnik wydziału merytorycznego.

Ogłoszenie o naborze na wolne stanowisko urzędnicze zamieszcza się:

- w Biuletynie Informacji Publicznej Urzędu Miejskiego w Gliwicach,
- na Portalu Intranetowym Miasta (PIM),
- na tablicy informacyjnej Wydziału Kadr, Szkoleń i Płac,
- w Miejskim Serwisie Informacyjnym.

Ogłoszenie o naborze obejmuje:

- informacje o warunkach pracy na danym stanowisku,
- dane, czy w miesiącu poprzedzającym datę publicznego udostępnienia ogłoszenia wskaźnik zatrudnienia osób niepełnosprawnych w Urzędzie, w rozumieniu przepisów o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych, wynosił co najmniej 6% – jeżeli wskaźnik ten jest niższy niż 6%, to przewagę w przyjęciu do pracy na stanowiskach urzędniczych, z wyłączeniem kierowniczych stanowisk urzędniczych, ma osoba niepełnosprawna, o ile znalazła się w grupie kandydatów wyłonionych w trakcie naboru nie więcej niż pięciu, którzy spełniają konieczne wymogi (osoba, która planuje skorzystać z uprawnienia związanego z posiadaniem orzeczenia o niepełnosprawności jest zobligowana do złożenia wraz dokumentami kopii zaświadczenia poświadczającego niepełnosprawność).

Dokumenty aplikacyjne obowiązkowo muszą zawierać: list motywacyjny, życiorys zawodowy (CV), oryginał kwestionariusza osobowego, własnoręcznie podpisane oświadczenia, kserokopie dokumentów potwierdzających wymagane wykształcenie, doświadczenie zawodowe oraz kwalifikacje,

Z momentem złożenia dokumentów aplikacyjnych kandydatowi zostaje nadany numer referencyjny oferty, który obowiązuje do końca czasu trwania naboru. W przypadku ofert otrzymanych pocztą kandydat o nadanym numerze referencyjnym jest poinformowany telefonicznie bądź za pośrednictwem poczty elektronicznej.

Proces rekrutacji w UM w Gliwicach składa się z trzech następujących po sobie etapów. Pierwszym etapem jest weryfikacja złożonych dokumentów aplikacyjnych pod względem spełniania wymagań formalnych wyszczególnionych w ogłoszeniu o naborze. Po przeprowadzeniu weryfikacji dokumentów aplikacyjnych naczelnik Wydziału Kadr, Szkoleń i Płac lub wskazana przez niego osoba tworzy wykaz numerów referencyjnych ofert kandydatów, którzy spełnili wymagania formalne. Lista numerów referencyjnych zostaje podana do publicznej wiadomości w Biuletynie Informacji Publicznej Urzędu Miejskiego w Gliwicach oraz na tablicy informacyjnej Wydziału Kadr, Szkoleń i Płac. Wraz z wyżej wymienioną listą podawane są również terminy kolejnych etapów naboru oraz data, do której należy odebrać swoją ofertę pracy w przypadku osób, które:

- a) nie spełniły wymagań formalnych i nie zostały zakwalifikowane do dalszego etapu rekrutacji,
 - b) były nieobecne na teście merytorycznym,
 - c) po teście merytorycznym nie zostały zakwalifikowane do kolejnego etapu rekrutacji.
- Po upływie wskazanej daty nieodebrane dokumenty zostają zniszczone.

Drugim etapem procesu rekrutacji jest przeprowadzenie testu merytorycznego, który jest testem jednokrotnego wyboru. Z testu można otrzymać maksymalnie 20 punktów. Pytania testowe sporządzane są z dziedziny aktów prawnych bądź zagadnień wykazanych w wymaganiach niezbędnych ujętych w ogłoszeniu o naborze. W sytuacji naboru na stanowisko naczelnika wydziału lub stanowisko równorzędne testy są sporządzane przez naczelnika Wydziału Kadr, Szkoleń i Płac. Z kolei w pozostałych przypadkach sporządza je naczelnik wydziału merytorycznego. Aby przejść do następnego etapu rekrutacji, należy otrzymać z testu co najmniej 12 punktów. Z grona osób, które uzyskały z testu wymaganą liczbę punktów, do dalszego etapu wybieranych jest 10 z najwyższą liczbą punktów. W sytuacji gdy więcej osób otrzymało taką samą liczbę punktów co 10 osoba, wszystkie te osoby przechodzą do następnego etapu.

Trzecim i zarazem ostatnim etapem procesu rekrutacji w UM w Gliwicach jest rozmowa kwalifikacyjna, której głównym celem jest ocena:

- predyspozycji i kompetencji posiadanych przez kandydata, świadczących o poprawnym wypełnianiu przez niego obowiązków służbowych,
- dysponowanej wiedzy przez kandydata na temat zadań i zasad funkcjonowania samorządu terytorialnego, w tym miasta,
- celów zawodowych kandydata.

W rozmowie kwalifikacyjnej nie mogą brać udziału osoby, które pozostają wobec osoby rekrutowanej w takim stosunku prawnym lub faktycznym, że może to budzić uzasadnione wątpliwości co do ich obiektywizmu i bezstronności.

Dość często rozmowa kwalifikacyjna obejmuje dodatkową weryfikację kwalifikacji i umiejętności, w tym m.in. sprawdzenie umiejętności obsługi komputera, redagowania pism urzędowych, praktycznego stosowania obowiązujących przepisów, stopnia znajomości języków obcych, umiejętności sprawowania funkcji zarządczych, jak również posiadania cech osobowościowych i kompetencji niezbędnych do pracy na danym stanowisku, na które prowadzony jest nabór.

Dodatkowa weryfikacja umiejętności może być przeprowadzona również przy wykorzystaniu takich metod selekcji jak próbki pracy, rozmowy symulacyjne, wywiad biograficzny, wywiad sytuacyjny itp. W trzecim etapie naboru, kandydat może otrzymać maksymalnie 20 punktów.

Komisja przy dokonaniu oceny kandydata bierze pod uwagę również wyniki weryfikacji dodatkowych umiejętności. W trakcie rozmowy kwalifikacyjnej każda osoba rekrutowana odpowiada na te same pytania. Pytania zadawane podczas rozmowy kwalifikacyjnej w sytuacji

naboru na stanowisko naczelnika wydziału lub równorzędne sporządza naczelnik wydziału Kadr, Szkoleń i Płac lub/i dyrektor Urzędu lub/i osoba kontrolująca pracę wydziału. W pozostałych sytuacjach pytania sporządza naczelnik wydziału merytorycznego we współpracy z Wydziałem Kadr, Szkoleń i Płac. Po zakończonej rozmowie kwalifikacyjnej, członkowie komisji określają wspólną punktację odpowiedzi na każde z pytań.

Na końcowy wynik procesu rekrutacji składają się wszystkie wyniki z poszczególnych etapów naboru. Z grona kandydatów, którzy uzyskali najwyższą liczbę punktów z całego procesu rekrutacji komisja rekrutacyjna rekomenduje prezydentowi miasta do zatrudnienia tego, który wypadł na każdym etapie najlepiej i uzyskał najwyższą liczbę punktów. Po zakończeniu postępowania w procesie naboru naczelnik Wydziału Kadr, Szkoleń i Płac lub wskazany przez niego pracownik tworzy protokół z przebiegu dokonanego procesu naboru. Protokół ten zawiera przede wszystkim¹⁷:

- wyszczególnione stanowisko urzędnicze, na które był prowadzony proces rekrutacji, liczbę kandydatów oraz imiona, nazwiska i miejsce zamieszkania,
- w rozumieniu przepisów Kodeksu cywilnego, najlepszych kandydatów wymienionych według spełnienia przez nich poziomu wymagań sformułowanych w ogłoszeniu o naborze, wraz z wyróżnieniem kandydatów niepełnosprawnych o ile tacy uczestniczyli w procesie rekrutacji,
- liczbę zgłoszeń, w tym liczbę ofert spełniających wymagania formalne,
- informację o zastosowanych metodach i technikach naboru,
- uzasadnienie dokonanego wyboru,
- skład komisji przeprowadzającej proces rekrutacji.

Ostateczną decyzję o zatrudnieniu podejmuje prezydent miasta. W sytuacji gdy osoba wyłoniona w procesie rekrutacji do zatrudnienia dokona rezygnacji z pracy w Urzędzie bądź jeśli w przeciągu 3 miesięcy od dnia nawiązania z tą osobą stosunku pracy ponownie zaistnieje potrzeba obsadzenia tego samego stanowiska, możliwe jest zatrudnienie na tym samym stanowisku innej osoby spośród wymienionych w protokole z naboru. Niezwłocznie po dokonanym naborze naczelnik Wydziału Kadr, Szkoleń i Płac upowszechnia informację o wyniku naboru, która zostaje podana do publikacji w Biuletynie Informacji Publicznej Urzędu Miejskiego w Gliwicach oraz na tablicy ogłoszeń Wydziału Kadr, Szkoleń i Płac przez okres co najmniej 3 miesięcy.

W 2011 r. o pracę w Urzędzie starały się 1122 osoby, w 2012 r. liczba ta wynosiła około 1100 osób przy zmniejszonej liczbie prowadzonych rekrutacji, w 2013 r. – 943 osoby, a w 2014 r. – 902 osoby. Zatrudniono odpowiednio w 2011 r. – 34 osoby, w 2012 r. – 24 osoby, w 2013 r. – 33 osoby, a w 2014 r. – 24 osoby¹⁸.

¹⁷ Uroda M.: Analiza procesu rekrutacji i selekcji na przykładzie Urzędu Miejskiego w Gliwicach. Praca magisterska napisana pod kierunkiem R. Wolniaka. Zabrze 2015.

¹⁸ Ibidem.

4. Ocena procesu rekrutacji w badanym urzędzie miejskim

W celu dokonania oceny procesu rekrutacji i selekcji pracowników w Urzędzie Miejskim w Gliwicach oraz weryfikacji, czy proces ten przebiega poprawnie, zostało przeprowadzone badanie ankietowe. Próbę badawczą stanowiły osoby zatrudnione w Urzędzie Miejskim w Gliwicach w wyniku naboru zewnętrznego w ciągu ostatnich trzech lat. Kwestionariusz ankiety został wypełniony przez 50 pracowników spośród 69 spełniających wyżej wymienione kryteria.

Większość badanych kandydatów do pracy dowiedziała się o wolnych miejscach z Biuletynu Informacji Publicznej Urzędu Miejskiego w Gliwicach (40%). Kolejne ważne źródła informacji o rekrutacji to Miejski Serwis Informacyjny (32%) oraz tablica informacyjna Wydziału Kadr, Szkoleń i Płac (28%). Pozostali kandydaci dowiedzieli się o rekrutacji z Portalu Miasta Gliwice.

Ankietowani zdecydowanie (96%) ocenili pytania zawarte w teście podczas drugiego etapu naboru jako jasne i zrozumiałe. Większość z nich (78%) uważało również, że czas na wypełnienie testu był wystarczający, przy czym zdaniem 18% ankietowanych czas na wypełnienie testu był zbyt krótki. Większość ankietowanych (96%) uważała, że uczestnicząc w procesie naboru nie spotkali się z niekompetentnym lub niesprawiedliwym traktowaniem.

Badania ankietowe pozwoliły również na stwierdzenie, że najczęściej stosowaną metodą selekcji przyjmowania pracowników do pracy w Urzędzie, oprócz testów wiedzy i rozmowy kwalifikacyjnej, są „testy informatyczne”, które zazwyczaj weryfikują znajomość obsługi pakietu MS Office. Z tego rodzaju testami spotkało się w procesie rekrutacji 36% ankietowanych osób.

Problemem może być jawność zastosowanych procesów rekrutacji, ponieważ 48% ankietowanych uważa, że nie wszystkie etapy rekrutacji były jawne, a ich wyniki podane do publicznej wiadomości. Wydaje się, że Urząd powinien zapewnić w tym przypadku lepszy dostęp do informacji w celu poprawy postrzegania jawności procesów rekrutacji przez potencjalnych kandydatów.

Problemy z komunikacją potwierdzają wyniki w zakresie kolejnego pytania, które miało na celu określić, czy dana osoba otrzymała opis stanowiska pracy, które miała objąć. Aż 22% ankietowanych stwierdziło, że nie otrzymało żadnego opisu stanowiska pracy, natomiast zdaniem 36% otrzymany opis był bardzo ogólny. Fakt, iż prawie 60% pracowników nie otrzymuje przed dostaniem umowy dokładnych opisów stanowisk pracy i czynności, które będą wykonywać, świadczy o problemach w zakresie zarządzania informacją i nie wpływa korzystnie na wizerunek Urzędu wśród potencjalnych pracowników.

W ostatnim etapie spytano ankietowanych, jakie działania powinien podjąć Urząd, aby usprawnić i poprawić proces rekrutacji. Zdaniem 27% badanych testy merytoryczne i informatyczne powinny być przeprowadzone w tym samym dniu.

5. Podsumowanie

Dotychczasowa procedura rekrutacji i selekcji prowadzona w Urzędzie Miejskim w Gliwicach znacznie wydłuża czas trwania naboru kandydatów do pracy. Proces rekrutacji w Urzędzie jest czasochłonny i obciążony sporym ryzykiem popełnienia błędu, dlatego głównym celem udoskonalenia procesu rekrutacji w UM w Gliwicach powinny być usprawnienie oraz poprawa skuteczności, a także przyspieszenie procesu rekrutacji i selekcji.

Aby zrealizować wyżej wymienione cele, należałoby zastosować informatyczne narzędzia usprawniające proces rekrutacji i selekcji, które znacznie skróciłyby czas trwania procedury naboru. Można tu zaproponować na przykład wdrożenie w analizowanym Urzędzie systemu „E-Naborów”, który będzie składał się z elektronicznej rekrutacji („E-Rekrutacji”) dotyczącej pierwszego etapu naboru oraz elektronicznej selekcji („E-Selekcji”) dotyczącej drugiego etapu naboru.

Takie rozwiązanie umożliwiłoby szybkie i sprawne tworzenie list kandydatów zakwalifikowanych do dalszych etapów naboru. Zastosowanie „E-Rekrutacji” w pierwszym etapie naboru pozwoliłoby znacznie ograniczyć liczbę kandydatur niespełniających obowiązkowych wymagań formalnych. Byłoby to możliwe dzięki weryfikacji wymagań obowiązkowych online, podczas której kandydat sam dokonywałby wstępnej preselekcji wymagań niezbędnych, a w związku z tym drugi etap naboru odnosiłby się do ograniczonej liczby zgłoszonych kandydatur, co pozwoliłoby zaoszczędzić czas pracowników Wydziału Kadr, Szkoleń i Płac. Z kolei zastosowanie „E-Selekcji” w drugim etapie naboru pozwoliłoby na dokonywanie elektronicznej oceny testów merytorycznych weryfikujących wiedzę kandydatów do pracy, co zaoszczędziłoby czas poświęcony na sprawdzanie testów.

Bibliografia

1. Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wolters Kluwer, Kraków 2011.
2. Baczyńska A., Kosy K.: Pomoc pracodawcom w zakresie doboru kandydatów do pracy – metody rekrutacji i selekcji. Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2009.
3. Baron-Wiaterek M.: Narzędzia rekrutacji i derekrutacji personelu. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie”, z. 29. Gliwice 2006.
4. Czarnota-Bojarska J.: Selekcja zawodowa, przygotowanie, prowadzenie i podstawowe metody. Warszawa 2009.
5. Dale M.: Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników. Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
6. Golnau W., Kalinowski M., Litwin J.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. CEDEWU, Warszawa 2007.

7. Hąbek P., Wolniak R.: Assessing the quality of corporate social responsibility reports: the case of reporting practices in selected European Union member states. "Quality & Quantity", Vol. 50, Iss. 1, 2016.
8. Hąbek P., Wolniak R.: Relationship between management practices and quality of CSR reports. "Procedia – Social and Behavioral Sciences", Vol. 220, 2016.
9. <http://bip.gliwice.eu/pub/ogloszenia/nabory/um/regulamin%20naboru%20zewn%C4%99tarnego.pdf>.
10. Kaczyńska A., Kosy K.: Pomoc pracodawcom w zakresie doboru kandydatów do pracy – metody rekrutacji i selekcji. Warszawa 2009.
11. Knap R.: Budowanie relacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Kardas J. (red.). Wydawnictwo EMKA, Warszawa 2009.
12. Kostera M.: Zarządzanie personelem. PWE, Warszawa 2010.
13. Król H.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji. Król H., Ludwiczynski A. (red.). PWN, Warszawa 2006.
14. Krzemień E., Wolniak R.: Problemy motywacji pracowników w zarządzaniu jakością usług. „Towaroznawcze Problemy Jakości”, nr 3, 2005.
15. Krzemień E., Wolniak R.: Procesy szkolenia i doskonalenia pracowników w ochronie zdrowia. Zeszyty Naukowe Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, nr 17, 2015.
16. Krzemień E., Wolniak R.: Zintegrowane systemy zarządzania – wytyczne dotyczące doskonalenia w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. „Przegląd Organizacji”, nr 12, 2008.
17. Listwian T.: Zarządzanie kadrami. C.H. Beck, Warszawa 2009.
18. Michna A., Grygiel K., Grygiel P.: Rekrutacja oraz system motywacyjny pracowników jako element zarządzania zasobami ludzkimi w wybranej jednostce administracji publicznej. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie”, z. 78. Gliwice 2015.
19. Moczydłowska J.: Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Difin, Warszawa 2010.
20. Ober J.P.: Employer branding – strategia sukcesu organizacji w nowoczesnej gospodarce. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie”, z. 95. Gliwice 2016.
21. Poczowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi, strategie, procesy metody. PWN, Warszawa 2008.
22. Reilly P., Williams T.: Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, rozwijanie potencjału organizacji dzięki funkcji personalnej. Wolters Kluwer, Kraków 2009.
23. Suchar M.: Rekrutacja i selekcja personelu. C.H. Beck, Warszawa 2009.
24. Szaban J.M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej. Difin, Warszawa 2011.
25. Szalkowski A.: Wprowadzenie do zarządzania personelem. Szalkowski A. (red.). Kraków 2006.

26. Uroda M.: Analiza procesu rekrutacji i selekcji na przykładzie Urzędu Miejskiego w Gliwicach. Praca magisterska napisana pod kierunkiem R. Wolniaka. Zabrze 2015.
27. Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (DzU. nr 227, poz. 1505, ze zm.).
28. Wolniak R., Hąbek P.: Quality assessment of CSR reports – factor analysis. “Procedia – Social and Behavioral Sciences”, Vol. 220, 2016.
29. Wolniak R., Hąbek P.: Quality management and Corporate Social Responsibility, [in:] Kaźmierczak J. (ed.): Systemy wspomaganie inżynierii produkcji. Review of problems and solutions”.
30. Wolniak R., Skotnicka-Zasadzień B.: An evaluation of the functioning of e-government by persons with disabilities on the example of the Municipal Office. International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences and Art. SGEM 2014, Bulgaria.
31. Wolniak R., Skotnicka-Zasadzień B.: Perceptions of people with disabilities of architectural barrier on the example of the Municipal Office in Katowice. International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences and Art. SGEM 2014, Bulgaria.
32. Wolniak R., 2005, Motywacja w systemie zarządzania jakością usług, „Problemy Jakości”, nr 2, s. 17-22.
33. Wolniak R., Hąbek R.: Reporting process of corporate social responsibility and greenwashing. 15th International Multidisciplinary Scientific GeoConference SGEM 2015. Ecology, economics, education and legislation. Conference proceedings. Vol. 3, Environmental economics, education & accreditation in geosciences. STEF92 Technology. Albena, Bulgaria, 18-24 June 2015.
34. Wolniak R.: Relations between corporate social responsibility reporting and the concept of greenwashing. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie”, z. 87. Gliwice 2016.
35. Wolniak R.: The relations between uncertainly avoidance and the concept of corporate social responsibility. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie”, z. 91. Gliwice 2016.
36. Wolniak R.: The role of Grenelle II in Corporate Social Responsibility integrated reporting. “Manager”, Vol. 17, Iss. 1, 2013.
37. Wolniak R.: The methods of CSR practices assessment. Materiały z międzynarodowej konferencji Corporate Social Responsibility and Human Resource Management in V4 Countries, Nitra, http://spu.fem.uniag.sk/fem/ISC2015/data/proceedings_isc2015.pdf.
38. Wood R., Payne T.: Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach. Wolters Kluwer, Kraków 2008.