Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu
Nr 2(40)/2014

Kazimierz Mrozowicz, Piotr Halemba

Akademia Wychowania Fizycznego im. J. Kukuczki w Katowicach

Rekrutacja jako podstawa efektywności zespołów ratowniczych (na przykładzie Państwowej Straży Pożarnej)

Streszczenie. Autorzy niniejszego artykułu podjęli się ukazania związków efektywności między działaniami organizacyjnymi w wymiarze personalnym i zespołowym a zasadami prowadzenia rekrutacji na przykładzie studium przypadku służby w Państwowej Straży Pożarnej (PSP). Założono, że istnieje pozytywna i silna korelacja między cechami działań rekrutacyjnych a efektywnością realizacji zadań, stawianych przed kandydatami do służby w PSP. Selekcjonowane wśród kandydatów na strażaków kompetencje, kwalifikacje i cechy osobowe są wskaźnikiem ich przyszłej efektywności organizacyjnej. Im rzetelniejsze oraz trafniejsze metody rekrutacyjne, tym efektywniejsza realizacja ról i zadań strażackich.

Słowa kluczowe: efektywność realizacji misji organizacyjnej, efektywność zarządzania zasobami ludzkimi, efektywność procesu rekrutacji, zasady rekrutacji w PSP

Wprowadzenie

Wpływ procesu rekrutacji na kształtowanie poziomu kapitału społecznego organizacji decydującego o efektywności realizacji celów operacyjnych i strategicznych, nie powinien wywoływać żadnych wątpliwości. W efekcie właściwie zaplanowanej i zastosowanej selekcji do organizacji zwerbowani zostaną pracownicy o potencjalnie najkorzystniejszym profilu kompetencyjnym, kwalifikacyjnym i psychograficznym. Kluczowa rola rekrutacji w procesie operacyjnego i strategicznego rozwoju personelu sprawia, że powinno postrzegać się ją jako newralgiczny element zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) organizacji. Odpowiada ona zarówno za rozwój osobowościowy jednostki, jak też pośrednio za

ewolucję kultury organizacyjnej i pozostałych zasobów organizacji: technologii, finansów, produkcji, usług, bazy materialnej itp.

Model stosowanej polityki personalnej, wynikająca z niej filozofia i koncepcja czynnika ludzkiego w realizacji misji organizacji, metody określania potrzeb personalnych, planowania zatrudnienia oraz rekrutacji odgrywają decydującą, determinującą rolę w kształtowaniu misji organizacji oraz jej efektywnym i etycznym wypełnianiu.

Szczególnie istotnej wagi opisane implikacje nabierają w odniesieniu do organizacji pożytku publicznego (np. straż pożarna), ratowniczych (np. Górskie Ochotnicze Pogotowie Ratunkowe) czy rozmaitych służb społecznych (np. Polski Czerwony Krzyż), w których oprócz specjalistycznych kwalifikacji formalnych, ważną rolę odgrywają m.in. kompetencje społeczne, interpersonalne czy osobowościowe. W organizacjach ratowniczych analizowana kwestia nabiera znaczenia niemal fundamentalnego i chociażby z tego względu zasługuje na bliższą prezentację.

W zarysowanej perspektywie badawczej analizowany problem naukowy zdecydowano się przedstawić za pomocą podejścia idiograficznego, jako studium przypadku, obierając zasady rekrutacji i selekcji kandydatów do służby w Państwowej Straży Pożarnej. W ramach metodyki badawczej zastosowano technikę wywiadu pogłębionego, obserwacji zewnętrznej oraz analizy dokumentacji organizacyjnej.

1. Uwarunkowania wewnętrzne zarządzania zasobami ludzkimi organizacji

Zarządzanie zasobami ludzkimi uwzględnia każdorazowo określony kontekst konkretnych warunków organizacyjnych, który tworzy wielowymiarowy i wieloaspektowy agregat czynników społeczno-ekonomicznych. Oddziałują one na treść formułowanych zadań szczegółowych oraz na podstawowe procesy (np. selekcja, rekrutacja, szkolenia itp.), jak i na stosowane technologie organizacyjne w ramach wykorzystywanych zasobów (np. szkolenia z zakresu pierwszej pomocy przedmedycznej). Wspomniane czynniki można podzielić na te, które występują wewnątrz organizacji, tworząc środowisko wewnętrzne funkcji personalnej, oraz te, które znajdują się na zewnątrz organizacji, tworząc jej otoczenie podmiotowe (bliższe) oraz makrootoczenie (dalsze)[1]. Ze względu na temat prezentowanego artykułu skupiono uwagę na czynnikach endogennych, pamiętając równocześnie o roli elementów socjospołecznych, gospodarczych, politycznych etc.[2]

[1] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003, s. 50.
[2] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wyd. ABC, Kraków 2000, s. 31-32.

Zdaniem Aleksego Pocztowskiego, z dorobkiem którego korespondują poglądy autorów, istnieją trzy determinanty kontekstu wewnętrznego zarządzania zasobami ludzkimi organizacji, a wśród nich: strategia, struktura i kultura organizacji[3], które wyznaczają ramy wszelkich działań odnoszących się do funkcjonalnych oraz instrumentalnych aspektów ZZL. Zapewnienie spójności między wymienionymi determinantami funkcji personalnej staje się jednym z podstawowych uwarunkowań efektywnego zarządzania kapitałem ludzkim, a pośrednio także pozostałymi zasobami czy wręcz zarządzania całą organizacją.

2. Model polityki personalnej jako „filozofia efektywności"

Współcześnie prezentowanie charakterystyki zarządzania potencjałem społecznym organizacji poprzez zastosowanie któregoś z powszechnie uznawanych podejść do realizacji zarządzania funkcją personalną nie wywołuje zastrzeżeń. W literaturze przedmiotu zwykło się wskazywać na istnienie dwóch zantagonizowanych paradygmatów: modelu sita oraz modelu kapitału ludzkiego[4]. Ten dualny sposób widzenia zasobów ludzkich, który trochę przypomina teorię „XY" Douglasa McGregora, implikuje słuszne spostrzeżenie, że kapitałem ludzkim organizacji można zarządzać w duchu przeciwstawnych założeń. Nasuwający się wniosek pociąga powstawanie ortodoksyjnych postaw w zakresie postrzegania roli ludzi w organizacji, szczególnie wtedy, gdy doktrynalnie i bezkrytycznie podchodzi się do założeń teoretycznych oraz stosowanych praktyk. Bezkompromisowe i skrajne przyjęcie w praktyce organizacyjnej jednego z przywołanych modeli sprzyja obniżeniu efektywności kierowania, podczas gdy dla koherentności strategii, struktury i kultury organizacji, najlepsze wydaje się być zastosowanie rozwiązań umiarkowanych oraz sytuacyjnych.

W tzw. modelu sita za podstawową funkcję komórek personalnych uznaje się zwykle selekcję pracowników. Opiera się on na założeniu, że człowiek jest, jaki jest i nie sposób go zmienić, co nasuwa słusznie nieodparte skojarzenie ze wspominaną wcześniej teorią X autorstwa McGregora. W związku z taką filozofią organizacja wybiera najlepszych spośród dostępnych kandydatów i stopniowo pozbywa się najmniej przydatnych pracowników. Konsekwencje takiego podejścia w kreowaniu polityki personalnej wydają się raczej ewidentne[5]:

– zatrudnianie najlepszych, przy pozyskiwaniu stosuje się specjalne techniki selekcji,

– filtry i sita stosowane po zatrudnieniu to okresowe oceny efektów pracy,

[3] A. Pocztowski, op. cit., s. 50.

[4] M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1996, s. 25.

[5] T. Pomianek, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, Rzeszów 2000, s. 31.

– funkcją w zarządzaniu kadrami jest rekrutacja z kryteriami efektywności,
– duża fluktuacja kadr, zmienność załogi, częste zwolnienia,
– firma nie zajmuje się dokształcaniem pracowników,
– przełożeni stosują autokratyczny styl kierowania,
– głównym sposobem oddziaływania na pracownika są bodźce płacowe i perspektywa awansu.

Trudno oprzeć się wrażeniu, że tego typu praktyka zarządzania zasobami ludzkimi powoduje, że ukształtowaniu ulega specyficzny typ kultury organizacyjnej, tzw. kultura walki, która nie jest odpowiednim środowiskiem dla efektywnych zachowań ratowniczych, w tym także wynikających ze służby w PSP.

Wśród zalet i wad modelu sita wymienia się zazwyczaj[6]:
– wysoką efektywność pracowników,
– selekcję najlepszych i separację najsłabszych ogniw,
– istnienie silnej motywacji do osiągnięcia sukcesu, ale też usankcjonowanie egotyzmu,
– niskie koszty pracy, pomniejszone o redukcję kosztów szkoleń,
– jasne kryteria rekrutacji i selekcji pracowników,
– konkurencję i rywalizację między ludźmi, zły klimat relacji międzyludzkich,
– brak poczucia bezpieczeństwa i stabilizacji, powodujące demotywację i wypalenie,
– częste manifestacje niezadowolenia, presję funkcji kontrolnej i roli przełożonego.

Z kolei tzw. model kapitału ludzkiego oparty jest na założeniu, że człowiek uczy się i zmienia przez całe życie, przywiązuje się emocjonalnie do swojego miejsca pracy, wytwarza trwałe relacje interpersonalne, jest lojalny. Reminiscencja do teorii Y autorstwa McGregora jest oczywista. Skutkiem takiej filozofii kształtowania funkcji personalnej są:
– szukanie podczas rekrutacji ludzi ambitnych, empatycznych i pozytywnie nastawionych do otocznia,
– waga funkcji kształcenia i rozwoju pracowników, które realizowane są na dużą skalę,
– pozycja kierownika jako przywódcy, preferującego konsultacyjne formy podejmowania decyzji,
– stosowanie szerokiego wachlarza motywowania pracowników.

Do najważniejszych zalet i wad modelu kapitału ludzkiego zalicza się:
– znaczną stabilizację personelu i duże zaangażowanie pracowników oraz lojalność,
– ograniczenie kosztów pracy związanych z podwyższoną fluktuacją,
– możliwość korzystania z alternatywnych sposobów motywowania,

[6] M. Kostera, op. cit., s. 25.

– znaczny koszt polityki personalnej, szkoleń i rozwoju pracowników,
– kosztowne inwestycje w przedsiębiorstwo,
– zdarzają się niejasne kryteria rekrutacji pracowników.

W Polsce najczęściej spotyka się model mieszany ZZL, będący na ogół połączeniem elementów wymienionych modeli. Kandydatów werbuje się za pomocą ogłoszeń typowych dla modelu sita. W ogłoszeniach rekrutacyjnych podaje się kwalifikacje formalne wymagane od kandydatów, sugerujące niezwykle wysoki poziom oczekiwań. Zazwyczaj brane są pod uwagę dyplomy, rzadko zwraca się uwagę na cechy osobowości[7]. W służbach ratowniczych hybrydowość modeli zarządzania zasobami ludzkimi opiera się na innym mechanizmie, niż właśnie opisany. Mechanizm ten zostanie omówiony w dalszej części artykułu.

3. Planowanie zasobów ludzkich jako „źródło efektywności"

Zasadnicze przesłanki do planowania kadr w organizacji stanowią: analiza oraz ocena aktualnego stanu ilościowego i jakościowego personelu, uzasadnienie konieczności zwiększenia zatrudnienia, ruchliwość pracowników powodująca zmiany w potencjale pracy, potrzeba regularnego planowania kosztów pracy[8]. Z punktu widzenia horyzontu czasowego znaczenie mogą mieć: charakter planowania operacyjnego, taktycznego oraz strategicznego[9].

Planowanie zasobów ludzkich rozpatruje się także jako planowanie indywidualnych karier zawodowych lub planowanie karier, odnoszące się do wszystkich zatrudnionych pracowników lub wybranych grup.

Osiągnięcie sukcesu przez organizację zarówno w krótkim, jak i w długim okresie zależy w głównej mierze od efektywności działań odpowiedniej liczby wykwalifikowanych pracowników, realizujących zadania pracy na określonych stanowiskach pracy, we właściwym czasie. Planowanie zatrudnienia jest jednym z podstawowych narzędzi zwiększających elastyczność organizacji, a także przyczyniających się do wzrostu jej rentowności[10].

Termin „planowanie zasobów ludzkich" określany jest również w literaturze jako „planowanie personalne" lub „planowanie zatrudnienia". Pojęcia te mogą być stosowane w dwóch ujęciach: szerokim i wąskim[11].

Istotą planowania personalnego w wąskim rozumieniu jest ustalenie potrzeb personalnych w aspekcie ilościowym, jakościowym, czasowym i przestrzennym,

[7] T. Pomianek, op. cit., s. 28.
[8] A. Stabryła, *Zarządzanie rozwojem firmy*, Księgarnia Akademicka, Kraków 1996, s. 130.
[9] T. Pomianek, op. cit., s. 30.
[10] Ibidem, op. cit., s. 83.
[11] A. Pocztowski, op. cit., s. 58.

niezbędnych do wykonania określonych zadań organizacji. Aspekt ilościowy sprowadza się do określenia niezbędnej liczby pracowników, aspekt jakościowy oznacza ustalenie ich kwalifikacji oraz kompetencji, zaś aspekt czasowy określa początek i długość okresu zapotrzebowania na pracowników, a aspekt przestrzenny precyzuje miejsce tego zapotrzebowania. Na ogół wyodrębnia się w tym zakresie trzy obszary działania, a mianowicie:

1) ustalenie wymogów kwalifikacyjnych dla stanowisk pracy, dokonywane poprzez analizę pracy,

2) planowanie stanu i struktury personelu,

3) planowanie obsady stanowisk pracy.

Szeroko rozumiane planowanie zatrudnienia oznacza ogół decyzji zmierzających do określenia przyszłych celów i działań w ramach poszczególnych obszarów zadaniowych ZZL w danej organizacji. Aleksy Pocztowski wymienia następujące plany cząstkowe[12]:

– planowanie potrzeb personalnych,
– planowanie rekrutacji i redukcji personelu,
– planowanie rozwoju potencjału pracy,
– planowanie systemów wynagradzania za pracę,
– planowanie warunków i stosunków pracy,
– planowanie kosztów pracy.

Istnieje wiele technik ustalania potrzeb personalnych firmy w ramach planowania długookresowego, do których zalicza się: prognozowanie o bazie zerowej, podejście z dołu do góry, analizę statystyczną, analizę markową czy symulację komputerową[13].

Efektywne planowanie zasobów ludzkich wymaga od decydentów dysponowania odpowiednimi informacjami na temat zatrudnionych pracowników, obsadzonych i wolnych stanowisk pracy oraz sytuacji w otoczeniu organizacji. Informacje te stanowią podstawę planowania określonych przedsięwzięć – w zależności od stanu zrównoważenia przewidywanego popytu na pracowników z ich przewidywaną podażą[14].

4. Rekrutacja jako podstawa efektywności personelu

Jednym z głównych, a zarazem powszechnie akceptowanych, obszarów zadaniowych zarządzania personelem jest proces rekrutacji. Jego celem jest przywrócenie równowagi na wewnętrznym rynku pracy, która została zachwiana

[12] Ibidem, s. 58.

[13] M. Armstrong, op. cit. s. 285.

[14] H. Steinman, G. Schreyogg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Politechnika Wrocławska, Wrocław 1992, s. 340.

w wyniku działania różnorodnych czynników. Ogólnym celem rekrutacji powinno być zapewnienie, przy jak najniższych kosztach, odpowiedniej liczby pracowników, zaspokajających potrzeby organizacji w zakresie zasobów ludzkich[15].

Pojęcie rekrutacji ma łacińską etymologię i oznacza przyjmowanie, werbowanie członków, uczestników danej organizacji czy jakiegoś przedsięwzięcia[16]. W tym znaczeniu termin ten może odnieść się do określonej sfery działań każdej grupy społecznej. Warunkiem wstępnym i niezbędnym pojawienia się oraz trwania takiej grupy jest zwerbowanie członków. Spełnienie tego warunku stanowi złożony problem w odniesieniu do współczesnych organizacji gospodarczych czy ratowniczych[17], gdyż ich efektywne działanie uzależnione jest głównie od pracowników, dlatego procedura ich zatrudniania uznawana jest za szczególnie istotny proces w zarządzaniu organizacją.

Rekrutacja wiąże się z przyciąganiem przez organizację wystarczająco dużej liczby kandydatów, aby spośród nich wyselekcjonować osoby najodpowiedniejsze dla realizacji jej misji oraz celów. Istnieją jej dwa rodzaje: szeroka i segmentowa[18].

Rekrutacja szeroka polega na kierowaniu ofert zatrudnienia do ogólnego rynku pracy. Stosowane procedury są standardowe i mało skomplikowane, a firmie zależy głównie na tym, aby jej oferta dotarła do maksymalnej liczby potencjalnych kandydatów na pracowników. Taka forma rekrutacji jest wskazana podczas poszukiwania kandydatów na szeregowe stanowiska pracy, nie wymagające wysokiej specjalizacji i posiadania specjalistycznych kompetencji.

Rekrutacja segmentowa skierowana jest z kolei do określonego segmentu rynku pracy, czyli do pewnej grupy potencjalnych kandydatów, posiadających ściśle określone cechy, umiejętności, kwalifikacje, do osób o najefektywniejszych predyspozycjach i unikatowych kompetencjach.

4.1. Metody i techniki rekrutacyjne

Istnienie wewnętrznego i zewnętrznego rynku pracy[19] sprawia, że w teorii i praktyce wyróżnia się rekrutację wewnętrzną oraz zewnętrzną. Wewnętrzny rynek pracy tworzony jest przez osoby aktualnie zatrudnione w organizacji, zaś rekrutacja z zewnętrznego rynku pracy polega na pozyskiwaniu pracowników spoza niej. Są to dwie metody dominujące w absorpcji kapitału ludzkiego do oczekujących na wzmocnienie kadrowe odpowiednich obszarów organizacyjnych.

---

[15] M. Armstrong, op. cit., s. 311.

[16] A. Szałkowski, op. cit., s. 78.

[17] K. Mrozowicz, P. Halemba, *Ratownictwo górskie. Organizacyjne i psychologiczne determinanty zarządzania bezpieczeństwem w górach*, Wyd. AWF im. J. Kukuczki, Katowice 2012.

[18] M. Kostera, op. cit., s. 59.

[19] L. Zbiegień-Maciąg, *Zarządzanie pracownikami*, Uczelniane Wyd. Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2002, s. 6-8.

Do technik rekrutacji wewnętrznej należą: analiza dokumentów kadrowych, obserwacja, wywiad, rekomendacje kierowników liniowych, ogłoszenia wewnętrzne itp.[20]

W rekrutacji wewnętrznej, w odniesieniu do kształtowania indywidualnej ścieżki kariery, zawiera się perspektywa pracowniczego awansu pionowego lub poziomego. W takiej sytuacji rekrutacja wewnętrzna jest wertykalnym lub horyzontalnym przemieszczaniem (rotowaniem) pracownika w strukturze organizacyjnej. W praktyce polega ona na proponowaniu wybranym osobom przejścia na inne stanowisko, powierzenie im innego zestawu zadań, co może wiązać się z koniecznością nabycia nowych kwalifikacji, zmianą organizacji czy wymiaru czasu pracy. Cechy charakterystyczne tej metody rekrutacyjnej to:

– większe starania ze strony zatrudnionych pracowników, jeśli mają w perspektywie możliwości awansu i mogą startować jako kandydaci wewnętrzni na wolne/nowe stanowiska,

– rekrutacja wewnętrzna jest mniej kosztowna niż zewnętrzna,

– szansa na awans ma pozytywny wpływ na motywację pracowniczą,

– zwiększenie pewności wyboru i racjonalności decyzji; kandydat z wewnątrz jest na ogół znany, wiadomo, jak sobie radzi, jakie ma wyniki, znane są także jego zalety i słabości; zainteresowany awansem pracownik zna firmę i oczekiwania pracodawcy, stosunkowo łatwo adaptuje się do nowego zakresu obowiązków,

– skrócenie czasu wdrożenia pracownika do pracy poprzez pominięcie szkoleń wstępnych,

– mniejsza pracochłonność w porównaniu z rekrutacją zewnętrzną, wynikająca z braku konieczności definiowania profilu psychograficznego optymalnego pracownika,

– awans wewnętrzny sprzyja budowaniu morale grupy i powstrzymaniu wysokiej klasy specjalistów od opuszczenia firmy, przeciwdziała dyfuzji unikatowych kompetencji,

– w organizacjach, w których istnieją związki zawodowe, procedury zawiadamiania pracowników o wewnętrznych możliwościach zmiany pracy są zwykle wyszczególnione w umowie zbiorowej,

– dla stanowisk wyższego szczebla organizacyjnego można zidentyfikować kandydatów wewnętrznych, wykorzystać system inwentarza kwalifikacji: kierownictwo może zostać poproszone o rekomendowanie osób, które należy wziąć pod uwagę w ramach awansowania.

Rekrutacja z zewnętrznego rynku pracy prowadzona jest z zastosowaniem większego wachlarza metod, co wynika w znacznym stopniu z tego, czy w organizacji realizowana jest rekrutacja ogólna, czy segmentowa, a także od tego, czy

[20] R. Jurkowski, *Prawne i ekonomiczne aspekty zarządzania ludźmi w firmie*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2002, s. 93.

realizowana jest z wykorzystaniem modelu sita, czy też modelu kapitału ludzkiego. Tak czy inaczej, rekrutacja zewnętrzna wymaga zaangażowania większych sił i środków materialno-osobowych oraz narzędzi marketingu personalnego.

Spośród technik rekrutacyjnych wykorzystywanych w metodzie rekrutacji zewnętrznej wymienić można: informacje ustne, listy polecające, rekomendacje, ogłoszenia w prasie lokalnej, ogólnokrajowej, fachowej, współpracę z biurami pracy, prowadzenie kontaktów ze szkołami, uczelniami, organizacjami, korzystanie z pomocy doradców, agencji doradztwa personalnego czy firm konsultingowych. Rekrutacja zewnętrzna ma następujące cechy[21]:

– osoba z zewnątrz wnosi ze sobą do firmy nowe perspektywy, twórcze pomysły, świeże spojrzenie, nie obciążone nawykami i mentalnością firmy,

– jest bardziej pracochłonna niż rekrutacja wewnętrzna,

– ryzyko demotywacji zatrudnionych już wcześniej pracowników,

– dłuższy okres wdrożenia pracownika,

– dobór dokonywany jest spośród dużej puli kandydatów, co go optymalizuje,

– osoba z zewnątrz posiada pożądane kwalifikacje bez koniecznego szkolenia i wysokich kosztów wdrożenia; istnieje pogląd, że w dobrze zarządzanych firmach, by nie doprowadzić do skostnienia instytucji, odsetek kadry kierowniczej rekrutowanej z zewnątrz powinien wynosić 20%,

– kluczową wadą rekrutacji na zewnętrznym rynku pracy są jej stosunkowo wysokie koszty.

Podstawą do podjęcia decyzji co do rodzaju wykorzystywanej metody rekrutacji powinna być analiza aktualnego stanu zatrudnienia i ogólnej sytuacji organizacyjnej. Organizacja znajdująca się w fazie dynamicznego rozwoju, zwykle zwiększa swoje zapotrzebowanie na pracowników z zewnątrz, gdy rekrutacja wewnętrzna jest skutkiem efektywnego stosowania (w ostatnim czasie) technik selekcji z rynku zewnętrznego.

W obu przypadkach ostatnią i wspólną fazą działań rekrutacyjnych powinna być kontrola ich efektywności, potwierdzona w sposób najbardziej obiektywny poziomem wykonania czynności operacyjnych członków danej organizacji.

5. Selekcja pracowników jako bezpośrednia determinanta efektywności

Dobór (selekcja) jest procesem zbierania informacji o kandydatach na pracowników oraz dokonywania wyboru najbardziej odpowiedniego na wakujące stanowisko. Selekcji dokonuje się wśród kandydatów pozyskanych wskutek

[21] T. Pomianek, op. cit., s. 84.

przeprowadzonej rekrutacji, a do jej etapów[22], stosując czasem nieco odmienną terminologię[23], wlicza się:

1) zapoznanie się z pisemnymi ofertami kandydatów,
2) wstępną selekcję kwalifikacyjną,
3) testowanie, grupowe metody selekcji,
4) ostateczną rozmowę kwalifikacyjną (wywiad szczegółowy),
5) weryfikację informacji o kandydacie,
6) badania lekarskie,
7) decyzję o zatrudnieniu,
8) ofertę pracy.

6. Proces rekrutacji na przykładzie służby w PSP

Źródłem kryteriów formalnych w działaniach werbunkowych do pracy w PSP jest ustawa z dnia 24 sierpnia 1991 r. o Państwowej Straży Pożarnej[24], zawierająca kilka imperatywnych warunków minimalnych, które bezwarunkowo musi spełniać kandydat (art. 34 ust. 4): posiadanie obywatelstwa polskiego, korzystanie z pełni praw publicznych, niekaralność za przestępstwo lub przestępstwo karnoskarbowe, posiadanie co najmniej średniego wykształcenia ogólnego, cechowanie się warunkami zdrowotnymi oraz psychofizycznymi udokumentowanymi orzeczeniem Wojewódzkiej Komisji Lekarskiej powołanej przez Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji (MSWiA) o przydatności do służby w PSP (kategoria zdrowia „A") oraz uregulowany stosunek do służby wojskowej.

Postępowanie kwalifikacyjne w jednostkach PSP w Polsce rozpoczyna się od podania przez Komendanta Straży Pożarnej do publicznej wiadomości ogłoszenia o naborze do służby. Nabór do służby może być ogłaszany w zależności od potrzeb zatrudnienia, powstałych w wyniku ruchów kadrowych lub zwiększenia liczby wakatów w danej jednostce.

Komendanci Powiatowi PSP lub Komendanci Miejscy powołują komisję do przeprowadzania postępowania kwalifikacyjnego. Postępowanie kwalifikacyjne ma na celu ustalenie, czy kandydat do służby spełnia ustawowe warunki przyjęcia do PSP oraz określenie jego predyspozycji i poziomu przydatności do służby. Prowadzi się je w sposób otwarty i mają charakter konkursowy (spośród kandydatów wybiera się tych, którzy uplasowali się na najwyższej pozycji w rankingu).

---

[22] M. Kostera, op. cit., s. 64.
[23] A. Szałkowski, *Podstawy zarządzania personelem*, AE, Kraków 2006, s. 97.
[24] Ustawa z dnia 24 sierpnia 1991 r. o Państwowej Straży Pożarnej, Dz.U. z 2009 r., nr 18, poz. 97.

Rekrutacja do służby ma charakter jawny, a co za tym idzie, informacja o prowadzonym naborze musi trafić do odpowiedniego Urzędu Pracy, powinna zostać opublikowana w prasie lokalnej oraz na stronach internetowych Komend: Miejskiej, Powiatowej i Wojewódzkiej PSP, prowadzących dany nabór. Ogłoszenie o werbunku do służby w Straży Pożarnej zawiera zazwyczaj następujące informacje:

− wykaz wolnych stanowisk, wymiar etatu i miejsce pełnienia potencjalnej służby, na które będą przyjmowani kandydaci,

− wymagania określone w art. 28 ustawy z dnia 24 sierpnia 1991 r. o PSP,

− wymagania konieczne, w tym wykształcenie i kwalifikacje zawodowe,

− określenie terminu oraz miejsca składania niezbędnych dokumentów, w tym CV, listu motywacyjnego, kopii dokumentów potwierdzających wykształcenie i kwalifikacje zawodowe, kopii świadectw pracy lub służby z poprzednich miejsc pracy i służby, oświadczenia kandydata o korzystaniu z pełni praw publicznych i o niekaralności, oświadczenia kandydata o wyrażeniu zgody na przetwarzanie danych osobowych do celów rekrutacji, a także innych, jeżeli istnieje obowiązek ich złożenia.

6.1. Etapy selekcji do służby w PSP

Jeżeli kandydat nie spełnia warunków określonych w ustawie o PSP lub nie zaliczy któregoś z etapów selekcji, zostaje wykluczony z dalszego postępowania kwalifikacyjnego. Mamy tutaj do czynienia z typowym modelem sita, przy czym klanowa kultura organizacyjna PSP (podobnie jak np. w GOPR) jest odpowiednim środowiskiem dla rozwoju postaw i kompetencji interpersonalnych, co z kolei odpowiada modelowi kapitału ludzkiego.

Na postępowanie kwalifikacyjne składają się następujące etapy[25]:

– etap I − komisja kwalifikacyjna powołana przez Komendanta właściwej jednostki PSP przeprowadza weryfikację złożonej dokumentacji osobowej kandydatów do służby w PSP.

– etap II − komisja kwalifikacyjna przeprowadza dla kandydatów, którzy zostali zakwalifikowani w pierwszym etapie: rozmowę kwalifikacyjną, próbę harwardzką (Harvard Step – up test)[26], test sprawności fizycznej i próbę wydolnościowo-wysokościową.

– etap III − kandydaci zakwalifikowani po teście sprawności fizycznej, którzy uzyskali najwyższą liczbę punktów, po odbyciu rozmowy z komisją

[25] Rozporządzenie MSWiA z dnia 29 stycznia 1998 r. w sprawie zakresu, szczegółowych zasad, trybu i częstotliwości przeprowadzania okresowej oceny zdolności fizycznej i psychicznej do służby strażaków Państwowej Straży Pożarnej, Dz.U. nr 22, poz.117 z późn. zm.

[26] Załącznik nr 1 do rozporządzenia Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 29 stycznia 1998 r. (poz. 117).

kwalifikacyjną, zostają skierowani na badania psychologiczne oraz do Wojewódzkiej Komisji Lekarskiej MSWiA w celu uzyskania ostatecznego orzeczenia o ich przydatności do służby w PSP.

Po zakończeniu etapu wstępnego postępowania kwalifikacyjnego, następuje etap testu sprawnościowego, który weryfikuje kandydatów pod względem predyspozycji, kompetencji oraz kwalifikacji psychomotorycznych, sprawnościowych i wydolnościowych.

Kandydat, który osiągnie co najmniej minimalny wskaźnik wydolności zweryfikowanej testem harwardzkim, zostaje dopuszczony do właściwego testu sprawności fizycznej, na który składają się: bieg na 1000 m, sprint na 50 m, podciąganie się na drążku i wejście na drabinę mechaniczną.

Próba wysokościowa polega na wejściu na wolno stojącą drabinę mechaniczną, nachyloną pod kątem 70º, na wysokość 20 m. Element ten nie jest punktowany, ale wymagane jest jego zaliczenie.

Podczas sprawdzania testu należy korzystać z zapisów rozporządzenia MSWiA z dnia 29 stycznia 1998 r. w sprawie zakresu, szczegółowych zasad, trybu i częstotliwości przeprowadzania okresowej oceny zdolności fizycznej i psychicznej do służby strażaków PSP oraz zasad zawartych w piśmie Biura Kadr i Kształcenia Zawodowego Komendy Głównej PSP[27].

Kandydaci muszą posiadać zaświadczenie lekarskie od lekarza rejonowego, rodzinnego lub internisty, dopuszczające ich do testu sprawnościowego, wystawione nie wcześniej niż na miesiąc przed datą jego przeprowadzenia. Kompleksowy test sprawnościowy powinien odbywać się jednego dnia w obecności wszystkich kandydatów. Zainteresowani mają prawo do zapoznania się ze swoimi wynikami testu sprawnościowego.

W wyniku postępowania kwalifikacyjnego musi być każdorazowo sporządzony protokół przekazywany do akceptacji przez Komendanta Powiatowego lub Miejskiego PSP, który należy przechowywać wraz z dokumentacją w odpowiedniej komórce kadrowej.

W przypadku niezaliczenia jednej z konkurencji, cały sprawdzian ocenia się na ocenę niedostateczną, co jest tym samym równoznaczne z wyeliminowaniem kandydata z dalszego postępowania kwalifikacyjnego.

Wyniki etapów postępowania kwalifikacyjnego i predyspozycje kandydata do służby oceniane są metodą punktową. Indywidualne wyniki kandydata uzyskane w poszczególnych konkurencjach przeliczane są na punkty przypisane do konkretnego wyniku według tabeli (zob. tab. 1)[28]. Ocenę końcową (w skali sześciostopniowej) wystawia się na podstawie średniej arytmetycznej uzyskanej punk-

[27] Pismo Biura Kadr i Kształcenia Zawodowego KG PSP z dnia 17 stycznia 1996 r. znak: BK.IV-7156/1/96.

[28] Załącznik nr 1 do rozporządzenia, op. cit.

tacji, z uwzględnieniem również punktów preferencyjnych, przyznawanych za przydatność do służby w danej jednostce PSP oraz średniej arytmetycznej punktacji za poszczególne konkurencje sprawnościowe.

Przykładowa ocena kandydata:

– bieg na 1000 m: 3 min. 35 sek. = 50 pkt,
– bieg na 50 m: 7,2 sek. = 45 pkt,
– podciąganie na drążku: 11 razy = 55 pkt,
– łącznie kandydat uzyskał: 150 pkt,
– średnia arytmetyczna: (50 + 45 + 55): 3 = 50 pkt.

Na trzecim etapie Komisja Kwalifikacyjna prowadzi rozmowę kwalifikacyjną. Kandydaci otrzymują skierowanie na badania do Wojewódzkiej Poradni Zdrowia Psychicznego, gdzie zostają poddani badaniom psychologicznym. Po uzyskaniu pozytywnej opinii psychologa kandydat otrzymuje skierowanie do Wojewódzkiej Komisji Lekarskiej, gdzie zostaje poddany szczegółowym specjalistycznym badaniom lekarskim. Wojewódzka Komisja Lekarska wydaje orzeczenie, w którym potwierdza zdolność kandydata do służby w PSP bądź odmawia kandydatowi pozytywnego orzeczenia o zdolności do służby w PSP. Po uzyskaniu pozytywnego orzeczenia o zdolności do służby w PSP warunkiem kontynuacji procedury przyjęcia do służby jest dostarczenie przez kandydata zaświadczenia o niekaralności.

Kandydat do służby w PSP, który po zakończeniu postępowania kwalifikacyjnego został umieszczony na liście, lecz nie został przyjęty do służby w danej jednostce PSP z uwagi na określony limit przyjęć, może zostać przyjęty podczas kolejnych tur, nie później jednak niż 12 miesięcy od dnia rozpoczęcia postępowania zakończonego kwalifikacyjnego.

Tabela 1. Skala ocen w działaniach selekcyjnych PSP

Średnia arytmetyczna uzyskanych konkurencji + punkty preferencyjne	Ocena	
	cyfrowa	słowna
Poniżej 45 pkt	1	Niedostateczna
Od 46 do 50 pkt	2	Słaba
Od 51 do 55 pkt	3	Dostateczna
Od 56 do 60 pkt	4	Dobra
Od 61 do 65 pkt	5	Bardzo dobra
Powyżej 65 pkt	6	Wybitna

Ź r ó d ł o: opracowanie na podstawie załącznika nr 1 do rozporządzenia Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 29 stycznia 1998 r. (poz. 117).

7. Wnioski

Rekrutacja i selekcja pracowników stanowi jeden z fundamentalnych elementów strategii ZZL. Odpowiedni dobór pracowników ma kluczowe znaczenie dla efektywności funkcjonowania organizacji. Jednak efektywna selekcja, to nie tylko wybór osoby z najlepszymi kwalifikacjami, dopasowanie kandydata do stanowiska, ale także selekcja ze względu na dopasowanie do kultury organizacji oraz do istniejącego zespołu.

Postępowanie kwalifikacyjne w PSP ma charakter otwarty, a jego celem jest ustalenie, czy potencjalny kandydat do pracy spełnia określone ustawowo warunki. Można zaryzykować stwierdzenie, że procedura rekrutacyjna w PSP stanowi co prawda długotrwały i żmudny proces, ale jednocześnie jest dowodem na to, że kandydaci podejmujący pracę w PSP są w pełni przygotowani efektywnego wypełniania zadań tej służby.

Problematyka badania efektywności ZZL, jej rodzajów, wymiarów, obszarów i pomiaru stanowi wyjątkowo rozbudowaną strukturę zagadnień. Można umiejscowić ją równocześnie w ramach nauk ścisłych, humanistycznych i społecznych, a choć taki podział zastosowań praktycznych nie odpowiada metodologicznej klasyfikacji nauki, jest logicznie i merytorycznie? całkowicie uzasadniony.

Podsumowanie

Efektywność jako taka przybiera formy ilościowe i jakościowe, zaś arbitralnie rzecz ujmując, obiektywnie przyjęte kryteria umożliwiają czasem jej weryfikację oraz ocenę. Efektywność sama w sobie nie jest miarą rzetelności i trafności naukowej, skuteczności i sprawności pragmatycznej, a staje się poszukiwaną cechą zjawiska, procesu, charakterystyką określonej zmiennej w danych, zmiennych, specyficznych warunkach. Z tego względu trudno mówić o jednej, powszechnej, zobiektywizowanej i uniwersalnej kategorii, a bardziej o zróżnicowanych, zrelatywizowanych i arbitralnych warunkach prowadzenia ocen efektywności i cechach badanych przedmiotów. Co więcej, efektywność jest jakością badanego przedmiotu lub rzeczy − zrelatywizowaną do jego cechy, określonej w danym porządku czasowo-sytuacyjnym. Można ją badać zatem nie wprost i wnioskować *explicité*, ale badać pośrednio i wnioskować *implicité*, tak jak uczyniono to w niniejszym artykule.

Literatura

Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2002.
Jurkowski R., *Prawne i ekonomiczne aspekty zarządzania ludźmi w firmie*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2002.
Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1996.
Mrozowicz K., Halemba P., *Ratownictwo górskie. Organizacyjne i psychologiczne determinanty zarządzania bezpieczeństwem w górach*, Wyd. AWF im. J. Kukuczki, Katowice 2012.
Pismo Biura Kadr i Kształcenia Zawodowego KG PSP z dnia 17 stycznia 1996 r. znak: BK.IV-7156/1/96.
Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003.
Pomianek T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, Rzeszów 2000.
Rozporządzenie MSWiA z dnia 29 stycznia 1998 r. w sprawie zakresu, szczegółowych zasad, trybu i częstotliwości przeprowadzania okresowej oceny zdolności fizycznej i psychicznej do służby strażaków Państwowej Straży Pożarnej, Dz. U. nr 22, poz. 117 z późn. zm.
Stabryła A., *Zarządzanie rozwojem firmy*, Księgarnia Akademicka, Kraków 1996.
Steinman H., Schreyogg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Politechnika Wrocławska, Wrocław 1992.
Szałkowski A., *Podstawy zarządzania personelem,* Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
Ustawa z dnia 24 sierpnia 1991 r. o Państwowej Straży Pożarnej DZ. U. z 2009 r. nr 18, poz. 97.
Załącznik nr 1 do rozporządzenia Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 29 stycznia 1998 r. (poz. 117).
Zbiegień-Maciąg L., *Zarządzanie pracownikami*, Uczelniane Wyd. Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2002.

Recruitment as the base of efficiency of human resources (example of the State Fire Service)

Summary. The Authors of the paper tried to show the correlation of efficiency between organizational operations in the personal and team dimension and principles of conducting recruitment in the State Fire Service. They have assumed that there is a positive and strong correlation between features of recruitment activities and efficiency of completion of tasks assigned to candidates to the State Fire Service. Selected firemen's competences, qualifications and personal features are indicators of their future organizational effectiveness. The more apt and reliable recruitment is the more effective performance of firemen's tasks and roles.

Key words: efficiency of completion of an organizational mission, efficiency of management human resources, efficiency of recruitment processes, principles of recruitment in fire services