

*Agnieszka Bera**

DYSFUNKCJE W PROCESACH REKRUTACJI I SELEKCJI DO CONTACT CENTER

WPROWADZENIE

Uzasadnieniem do podjęcia tematu dysfunkcji w procesach rekrutacji i selekcji do miejsc pracy, jakimi są contact center jest waga tych procesów z punktu widzenia pracodawcy. Jest to pierwszy kontakt potencjalnych kandydatów i firmy, od tego będzie zależeć zarówno kto zareaguje na zaproszenie do rekrutacji, ale również kto rozpocznie współpracę po przejściu procesu selekcji. Stąd też błędy popełniane na tym etapie mają swoje rozległe konsekwencje w pozostałych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie.

Z punktu widzenia branży contact center procesy rekrutacji i selekcji mają tym większą wagę, ze względu na skalę, na jaką są prowadzone. Do podstawowych przyczyn takiego stanu można zaliczyć zarówno szeroko omawianą w tym środowisku rotację kadry, jak również sam rozwój branży. Dodatkowo wpływ mają inne czynniki wynikające ze specyfiki środowiska contact center.

Celem tego artykułu jest wskazanie jakie są możliwe dysfunkcje i błędy popełniane w trakcie procesów rekrutacji i selekcji do contact center. Na przykładach selekcji i rekrutacji rzeczywiście funkcjonujących w branży contact center możliwe jest przyjrzenie się jak takie procesy przebiegają w gospodarczej praktyce. Umożliwia to jednocześnie pokazanie, jakie są spotykane dysfunkcje i błędy popełniane w trakcie prowadzenia rekrutacji i selekcji w contact center.

1. CECHY ŚRODOWISKA CONTACT CENTER

Na wstępie warto ujednolicić co dokładnie kryje się pod nazwą contact center. Cytując za jednym z badaczy tej branży można wskazać, że jest to „termin, którego używa się dla podkreślenia, że konkretne call center w sposób uporządkowany

* Mgr, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

(zintegrowany) obsługuje kontakty telefoniczne, faksowe i e-mailowe, zgłoszenia umieszczane na witrynach www, chat (pogawędki internetowe), sms-y i pocztę głosową” [Kostecki 2007, s. 59]. Zatem widać, że contact center to call center poszerzone o dodatkowo obsługiwane kanały kontaktu. Call center ogranicza się tylko do obsługi klientów zarówno wewnętrznych jak zewnętrznych przez telefon, natomiast contact center obejmuje już wszystkie dostępne formy kontaktu zdalnego.

Jak wspomniano na wstępie, w środowisku tym proces rekrutacji i selekcji prowadzony jest bardzo często. Jedną z przyczyn (tych o wydźwięku pozytywnym) jest naturalny rozwój branży. Wraz z kryzysem gospodarczym wzrasta zainteresowanie usługami contact center, które są tańsze niż obsługa bezpośrednia, dlatego wielu przedsiębiorców decyduje się na korzystanie z takiej oferty. Poza tym dodatkowe branże, które dotychczas nie były zainteresowane usługami contact center zmieniają zdanie i są to, na przykład, administracja publiczna czy branża energetyczna [Kotrych 2012]. Powoduje to rozbudowywanie poszczególnych miejsc pracy i poszerzanie oferty, czego konsekwencją jest wzrost zapotrzebowania na pracowników. Dodatkowo contact center o profilu windykacyjnym w okresie spowolnienia gospodarczego mają zwiększoną intensywność pracy, stąd większe zainteresowanie dodatkowymi pracownikami.

Przyczyną zwiększonego zapotrzebowania na pracowników w środowisku contact center (ale o negatywnym wydźwięku), jest powszechnie spotykana wysoka rotacja wśród pracowników tej branży. Badania wykazały, że w Polsce sięga ona do 25%, natomiast są kraje, gdzie poziom sięga 40% [Holman, Batt, Holtgrewe 2007, s. 47]. Zatem można spodziewać się, że przy takim poziomie rotacji prowadzona jest intensywna rekrutacja i selekcja, aby obsadzać powstające wolne wakaty, a tym samym zaspokajać kolejne potrzeby personalne.

Potwierdzeniem powyższych argumentów może być ilość ogłoszeń rekrutacyjnych z branży contact center, pojawiających się na popularnych portalach internetowych, co zostało przedstawione na rysunku 1.

Dodatkowo wśród cech charakteryzujących środowisko contact center, a mogących wpływać na proces rekrutacji selekcji, można wskazać:

- Zatrudnianie młodych ludzi, dla których jest to często pierwsze zawodowe doświadczenie, co powoduje, że ze strony pracodawcy brak jest oczekiwań, iż kandydat będzie posiadał doświadczenie w tej i jakiegokolwiek innej branży.

- Poszukiwanie u kandydatów określonych kompetencji, które ułatwią pracownikom przyswojenie wiedzy merytorycznej dotyczącej obsługiwanych produktów i usług, ale także umiejętności sprzedażowych i prowadzenie rozmowy przez różne kanały dostępu (telefon, chat, video – chat).

- Zatrudnianie studentów, dla których atrakcyjny jest elastyczny grafik pracy czy praca zmianowa, co umożliwia godzenie obowiązków na uczelni z podjętymi zobowiązaniami wobec pracodawcy.

- W ostatnich latach na rynek pracy trafiły osoby z pokolenia Y, co również ma swoje konsekwencje w postaci modyfikacji procesów rekrutacji i selekcji pod kątem tych kandydatów.

– Postrzeganie pracy w contact center jako zajęcia tymczasowego, często do momentu znalezienia czegoś ciekawszego powoduje, że lojalność pracowników jest na niskim poziomie, – a to wpływa na rotację i intensywność rekrutacji w contact center.

– Coraz więcej informacji dostępnej na temat tego miejsca pracy powoduje, że kandydaci podejmują świadomą decyzję i nie są tak bardzo zaskoczeni zastaną rzeczywistością po rozpoczęciu pracy jak na początku funkcjonowania branży w Polsce.

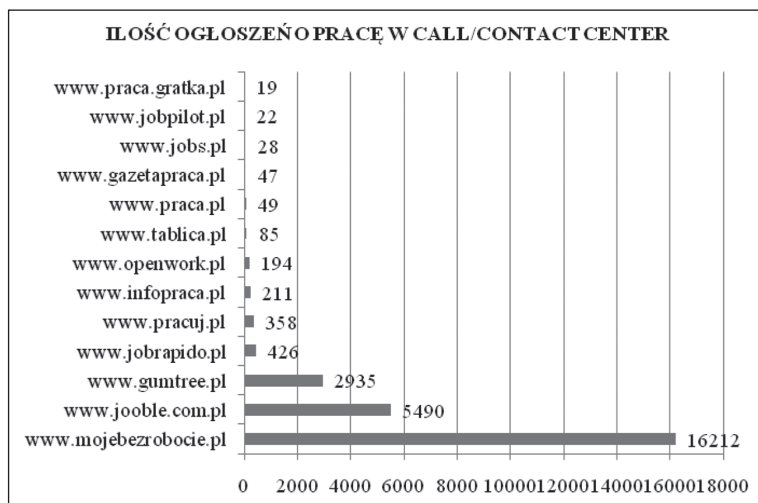
– Obowiązki pracownika contact center wiążą się ze stresem i pracą pod presją, gdyż wykonując swoje obowiązki konsultanci mają bezpośredni wpływ na wizerunek firmy, którą reprezentują.

– Wpływ na poziom stresu ma również presja ze strony firmy na wyniki i rozliczanie na przykład premii na podstawie tylko tego elementu.

– Obciążenie psychiczne pracowników zwiększa ciągła koncentracja na rozmowie i problemach, którym należy zaradzić. Pomiedzy kontaktami są niewielkie przerwy – to również potęguje uczucie zmęczenia.

– Dla kandydatów kluczowa może okazać się informacja na temat przyszłych zadań, które często są bardzo podobne do siebie, co powoduje, że praca staje się bardzo szybko monotonna i nużąca. W sytuacji braku przedstawienia pełnego obrazu proponowanej pracy na spotkaniach z kandydatami może okazać się, że pracownicy szybko rozczarują się.

– Dla potencjalnych pracowników ważne mogą być również fizyczne warunki pracy, które wiążą się z ograniczoną powierzchnią pracy, pracą w boksie, przy komputerze i z wymuszoną pozycją ciała oraz częstym używaniem słuchawek.



Rysunek 1. Ilość ogłoszeń o pracę do call/contact center

Źródło: Opracowanie własne.

Jak widać z przedstawionych powyżej informacji środowisko contact center charakteryzuje się cechami, które mogą wspierać, ale również utrudniać proces rekrutacji i selekcji. Zapotrzebowanie na pracowników w tej branży jest duże, co potwierdzają informacje z publikacji na portalach internetowych [JK, 2012] i ilości ogłoszeń rekrutacyjnych. Trudno jednak wskazać, że proces rekrutacji i selekcji przebiega w określony sposób, gdyż każde contact center wypracowało na podstawie własnych doświadczeń pewne przyjęte schematy działania. Można zatem na podstawie analizowanych przypadków wskazać błędy i dysfunkcje, występujące w konkretnych contact center.

2. PRZYKŁADOWE PROCESY REKRUTACJI I SELEKCJI DO CONTACT CENTER

W literaturze przedmiotu można znaleźć definicję rekrutacji jako „zainteresowanie potencjalnych kandydatów ofertą pracy i w konsekwencji skłonienie ich do ubiegania się o zatrudnienie” [Pocztowski 2008, s. 137]. Zatem widać, że celem skutecznie przeprowadzonego procesu rekrutacji jest przyciągnięcie kandydatów spełniających wskazane wymagania, a którzy będą chcieli oferowaną pracę podjąć.

W tabeli 1 zebrano informację jakie metody stosowane są w celu przyciągnięcia i zainteresowania potencjalnych kandydatów w przykładowych contact center.

Tabela 1. Metody dotarcia do kandydatów w przykładowych contact center

Contact center zewnętrzne		Contact center wewnętrzne		
przykład 1	przykład 2	przykład 3	przykład 4	przykład 5
strona internetowa firmy	strona internetowa firmy	strona internetowa firmy	strona internetowa firmy	strona internetowa firmy
portale internetowe z ogłoszeniami o pracę	portale internetowe z ogłoszeniami o pracę	portale internetowe z ogłoszeniami o pracę	portale internetowe z ogłoszeniami o pracę	portale internetowe z ogłoszeniami o pracę
ulotki lub broszury	targi pracy	indywidualne rekomendacje	ogłoszenia prasowe	indywidualne rekomendacje
indywidualne rekomendacje	indywidualne rekomendacje			rekrutacja wewnętrzna
	uczelniane biuro karier			programy stażowe
				„Grasz o staż”
				agencja pracy tymczasowej
				agencja rekrutacyjna
				akademickie targi pracy

Źródło: Opracowanie własne.

Wskazane metody dotarcia sugerują, że grupa, którą osoby rekrutujące w contact center chcą przyciągnąć to przede wszystkim kandydaci korzystający z Internetu i komputera. Świadczy o tym wykorzystywanie strony internetowej firmy oraz portali internetowych z ogłoszeniami o pracę. Zaletą korzystania z tej formy są mniejsze ograniczenia dotyczące ilości znaków – to daje szansę przekazania wszystkich kluczowych informacji o pracy z punktu widzenia contact center i potencjalnego kandydata. Dodatkowo te metody mają niski koszt dostępu, są wygodne w obsłudze dla obu stron, umożliwiają firmie wstępną preselekcję, a także w pewnym stopniu weryfikują niezbędne umiejętności obsługi komputera i obycia w Internecie.

Inną metodą są indywidualne rekomendacje, które pozwalają potencjalnemu kandydatowi uzyskać informację na temat charakteru pracy z prawdopodobnie jednego z bardziej wiarygodnych źródeł, jakim jest inny pracownik. Często wiąże się taka rekomendacja z podjęciem odpowiedzialności za nowego pracownika, ale również z benefitami z tego tytułu.

Kolejnymi wykorzystywanymi metodami są uczelniane biura karier, akademickie targi pracy, programy stażowe (obowiązkowe praktyki studenckie) czy program „Grasz o staż”. To pokazuje, że grupą docelową są studenci, dla których praca w contact center może być atrakcyjna z wymienionych już wcześniej względów.

Następnym etapem po rekrutacji jest proces selekcji, który określany jest „jako zespół działań mający na celu wybranie, według kryteriów efektywnej obsady danego stanowiska pracy odpowiedniego kandydata spośród określonego zbioru osób” [Kawka, Listwan 2000, s. 123]. Definicja ta wskazuje, że celem skutecznej selekcji jest najtrafniejszy wybór osób do zatrudnienia i do tego służy wiele narzędzi, którą są wykorzystywane.

Na przykładach zawartych w tabeli 2 można zweryfikować jakie metody do selekcji są wykorzystywane w procesie selekcji w contact center.

Z zestawienia wynika jednoznacznie, że spektrum wykorzystywanych metod jest bardzo szerokie. Przykłady, w których metod jest najwięcej, czyli contact center 1, 2 i 4 łączy to, że są to duże contact center, zatrudniające od 150 do 250 osób, a rekrutacja prowadzona jest dość często, czyli raz do kilku razy w miesiącu, ze względu na duże zapotrzebowanie na pracowników.

Każda ze wskazanych metod ma określone zalety i wady, które należy uwzględniać korzystając z nich. Do skutecznego zastosowania poszczególnych metod niezbędne są kompetencje osób prowadzących proces selekcji w zakresie korzystania z nich. Brak wiedzy na ten temat może mieć negatywne konsekwencje i może zaszkodzić contact center w prowadzeniu nie tylko bieżącej, ale i kolejnych rekrutacji.

To, co warto podkreślić, to fakt, że w przykładzie 2 cały proces selekcji oparto na metodzie jaką jest Assessment Center, co pociąga za sobą określone skutki. Jest to o tyle zaskakujące, że najczęściej tę metodę wykorzystuje się do obsadzenia

wysokich stanowisk specjalistycznych lub zarządczych, a nie tak jak w tym przypadku szeregowych pracowników contact center.

Tabela 2. Metody selekcji stosowane w przykładowych contact center

Contact center zewnętrzne		Contact center wewnętrzne		
przykład 1	przykład 2	przykład 3	przykład 4	przykład 5
wstępna selekcja na podstawie informacji zawartych w CV lub liście motywacyjnym	wstępna selekcja na podstawie informacji zawartych w CV lub liście motywacyjnym	wstępna selekcja na podstawie informacji zawartych w CV lub liście motywacyjnym	wstępna selekcja na podstawie informacji zawartych w CV lub liście motywacyjnym (otrzymanym zgłoszeniu)	wywiad indywidualny (telefoniczny)
próbki pracy lub aranżowane scenki	wywiad indywidualny	wywiad indywidualny	wywiad indywidualny (telefoniczny)	testy – logiczne, praktyczne i językowe
autoprezentacja	próbki pracy lub aranżowane scenki	próbki pracy lub aranżowane scenki	próbki pracy lub aranżowane scenki	próbki pracy lub aranżowane scenki
studium przypadku	autoprezentacja	testy wiedzy i umiejętności	testy wiedzy i umiejętności	wywiad indywidualny
problemy	studium przypadku	referencje	autoprezentacja	
dyskusje lub zadania grupowe	problemy		problemy	
wywiad grupowy	dyskusje lub zadania grupowe		dyskusje lub zadania grupowe	
			wywiad grupowy	
			wizyty w przyszłym miejscu pracy	

Źródło: Opracowanie własne.

Ilość wykorzystywanych metod nie przekłada się jednak na ilość etapów, z których składa się proces selekcji. Zostało to ujęte w kolejnej tabeli. Innym spojrzeniem na prowadzony proces selekcji w contact center jest wskazanie osób zaangażowanych w te działania. Syntetycznie zebrano te dane w tabeli 3.

Powyższe zestawienie pokazuje, że zarówno więcej etapów występuje w selekcji w contact center wewnętrznym, jak i więcej osób jest zaangażowanych w ten proces. Może to wynikać z faktu, że ilość rekrutacji prowadzonych do contact center wewnętrznych jest stosunkowo rzadziej prowadzona w porównaniu z rekruta-

cją w contact center zewnętrznych. Opierając się na przykładzie 5 można wskazać, że wszystkie 4 etapy można zamknąć w 4 godzinach. Jednocześnie przykład ten pokazuje, że budując już od etapu rekrutacji długofalową współpracę można ograniczyć proces rekrutacji i selekcji poprzez ograniczanie rotacji kadry. Ciekawe w tym przypadku jest również poziom zaangażowania kadry zarządzającej, bo udział w selekcji bierze zarówno lider, czyli bezpośredni przełożony jak i sam dyrektor contact center. Podkreśla to profesjonalne podejście firmy do zatrudnianych pracowników i wpływa na podjęcie przemyślanej decyzji o długoterminowej współpracy.

Tabela 3. Ilość etapów i osoby zaangażowane w proces selekcji w przykładowych contact center

	Contact center zewnętrzne		Contact center wewnętrzne		
	przykład 1	przykład 2	przykład 3	przykład 4	przykład 5
Ilość etapów procesu selekcji	2–4 w zależności od projektu	2	3	3	4
Osoby zaangażowane w proces selekcji w contact center	przedstawiciele działu HR	przedstawiciele działu HR	przedstawiciele kadry zarządzającej	przedstawiciele kadry zarządzającej	przedstawiciele kadry zarządzającej (lider, dyrektor)
	trenerzy			przedstawiciele działu HR	przedstawiciele działu HR

Źródło: Opracowanie własne.

Połączenie sił kadry zarządzającej i przedstawicieli HR w trakcie tego procesu podnosi jego skuteczność. Przyszły przełożony ma wpływ na to z kim będzie współpracował, natomiast pracownicy HR stanowią wsparcie merytoryczne w przeprowadzanej ocenie kandydata.

Analizując etapy występujące w contact center zewnętrznym można wskazać, że wiele zależy od projektu, do którego prowadzona jest rekrutacja. Większe wymagania związane z prowadzoną kampanią wymuszają w naturalny sposób bardziej rozbudowany proces selekcji. Zaangażowanie z kolei w ten etap tylko przedstawicieli HR ma swoje konsekwencje, w postaci ograniczonego wpływu przełożonych na to, z kim przyjdzie im pracować w kolejnych miesiącach.

3. DYSFUNKCJE WYSTĘPUJĄCE W PROCESIE REKRUTACJI I SELEKCJI

Przyjmując za punkt wyjścia do omówienia dysfunkcji rekrutacji przyjętych w literaturze [Pocztowski 2008, s. 137] można wskazać następujące odstępstwa:

– Realizacja funkcji informacyjnej występuje tylko w ograniczonym zakresie. Zależy od wybranej metody dotarcia do potencjalnych kandydatów. Jeśli

contact center korzysta z własnej strony internetowej, to brak jest ograniczenia co do ilości podanych informacji, wtedy w pełniejszym zakresie realizowana jest ta funkcja. Natomiast korzystanie z płatnych źródeł informowania i pozyskiwania kandydatów do pracy powoduje, że ilość przekazywanych informacji ulega znacznym ograniczeniom i przekazywana wiedza jest niepełna.

- W zależności od przyjętej polityki różnie wygląda zakres prezentowanych informacji. Można wskazać contact center informujące w ogłoszeniach rekrutacyjnych o proponowanych stawkach wynagrodzenia, warunkach zatrudnienia czy możliwościach rozwoju. Występują jednak również przykłady potwierdzające przyjęcie polityki niejawności w zakresie wynagrodzeń i indywidualne ustalanie stawki z zatrudnianym pracownikiem lub informowanie o możliwościach rozwoju w danej firmie podczas selekcji lub w czasie wdrożenia do pracy.

- Realizacja funkcji motywacyjnej różnie może wyglądać ze względu na opinię na temat danej firmy na rynku pracy. Przedstawienie pracy w ogłoszeniu rekrutacyjnym w samych superlatywach zapewne osiągnie cel przyciągnięcia kandydatów do pracy, natomiast kwestią sporną pozostanie ich determinacja do podjęcia takiej właśnie pracy. Kluczowe w takiej sytuacji staje się podanie wiarygodnej informacji na temat miejsca pracy i przyszłych obowiązków.

- W przypadku braku precyzyjnego opisu stanowiska pracy w contact center pojawia się trudność w realizacji funkcji informacyjnej i motywacyjnej.

- W sytuacji, kiedy brak jest wymagań stawianych potencjalnym kandydatom trudno mówić o realizacji funkcji wstępnej selekcji, która sprowadza się do określenia warunków progowych, które są niezbędne do zatrudnienia, natomiast można w przypadku contact center wskazać niezbędne minimum związane z komunikatywnością czy brakiem wad wymowy.

- Dodatkowo należy podkreślić, że w rekrutacji prowadzonej w sposób przytoczony na przykładach oferta kierowana jest do ograniczonej grupy osób, czyli używających komputera, korzystających z Internetu, głównie studentów. Nastawienie tylko na jedną grupę osób powoduje, że brak jest dywersyfikacji wiekowej w tych miejscach pracy, co mogłoby przynieść wiele korzyści.

- Oparcie się w procesie rekrutacji głównie na internetowych źródłach powoduje, że otrzymane zgłoszenia szybko się dezaktualizują, a kandydaci tracą zainteresowanie potencjalną pracą.

- Powszechny dostęp do ogłoszenia rekrutacyjnego powoduje, że dociera bardzo wiele zgłoszeń do firm, tym samym jest duża konkurencja dla kandydatów. Jednocześnie brak jest kontroli nad tym, kto odpowiada na ogłoszenie, co może wpływać na podnoszenie kosztów następnego etapu, czyli selekcji.

- Wykorzystanie metody indywidualnych rekomendacji również pociąga za sobą ryzyko popełnienia błędu efektu halo, wymuszanie od osób utalentowanych zbyt szybkich działań, podpieraniem się osobistymi preferencjami zamiast kryteriami związanymi z pracą [Dale 2006, s. 87].

– Istotne z punktu widzenia contact center jest, aby tworząc stanowiska unikać grupowania tylko zadań, które są niewdzięczne i nie dają satysfakcji pracownikom, co może mieć miejsce w tym środowisku.

Analizując przebieg procesu selekcji w przedstawionych przykładach można wskazać następujące dysfunkcje:

– Stosowanie metod o niskiej trafności, zgodnie z zestawieniem dostępnym w literaturze przedmiotu [Kawka, Listwan 2010, s. 144], gdzie oceniono, że metody stosowane podczas selekcji do contact center są jednymi z mniej trafnych.

– Korzystanie z każdej z wymienionych metod obarczone jest popełnieniem wielu błędów. Zastosowanie określonej metody nie gwarantuje skuteczności i należy to uwzględniać przy ich wyborze i używaniu.

– Wśród najbardziej popularnych metod stosowanych do wstępnej selekcji można zaliczyć analizę CV i listu motywacyjnego, co wiąże się z trudnościami porównania ich ze sobą, ze względu na różną formę i objętość oraz zawieranie zbędnych informacji lub braku istotnych [Dale 2006, s. 136].

– Wśród analizowanych procesów selekcji stosowaną często metodą są próbki pracy i aranżowane scenki, co może ale nie musi dawać wiarygodnej informacji na temat potencjału i możliwości przyszłego pracownika.

– Popularną metodą jest wywiad indywidualny, podczas którego tylko jedna osoba może oceniać kandydata, co ogranicza możliwości porównania poszczególnych osób do siebie. Mogą temu towarzyszyć uprzedzenia, możliwe jest popełnienie błędów percepcji oraz istnieje ryzyko dyskryminacji i złych praktyk [Dale 2006, s. 163].

– Wykorzystanie każdej z metod należy rozpatrzyć z punktu widzenia kosztów, które ponosi się na ten proces. Dodatkowo koniecznym jest rozsądne wyważenie ilości stosowanych metod, czasu osób zaangażowanych w ten proces, a ilość i jakość informacji niezbędnych do uzyskania o kandydatach.

– Wykorzystanie w przypadku contact center metody Assessment Center również budzi kontrowersje ze względu na wysokie koszty, czasochłonność takiego procesu czy konieczność zatrudnienia lub wyszkolenia kompetentnych asesorów. Inną kwestią jest wymóg zintegrowania wykorzystywanych narzędzi selekcyjnych w kontekście danego profilu kwalifikacyjnego [Kawka, Listwan 2010, s. 141].

– Podjęcie błędnej decyzji ma dla firmy wiele konsekwencji, do których należą: błędy popełniane przez źle dobranych pracowników, spadek efektywności i jakości pracy. Przekłada się to również na spadek morale wśród pozostałych pracowników.

– Źle dobrany pracownik, to również negatywny efekt dla niego samego w postaci spadku satysfakcji z wykonywanej pracy, zahamowanie dynamiki kariery zawodowej i negatywny wpływ na przyszłość.

Powyższe rozważania pokazują jak wiele jest zagrożeń dla przeprowadzenia skutecznego procesu rekrutacji i selekcji. Właśnie ze względu na ilość prowadzonych do contact center zatrudnień warto przeanalizować, a następnie dopracować stosowane rozwiązania, aby przyjąć najbardziej optymalny wybór pod względem zarówno kosztów, czasu jak i trafności wyboru przyszłego pracownika.

PODSUMOWANIE

Pozyskiwanie pracowników do firmy jest ważnym etapem zarządzania zasobami ludzkimi, gdyż ma wpływ na kolejne działania podejmowane w trakcie ich zatrudniania. Jak pokazała analiza prowadzonych procesów rekrutacji i selekcji do działających na rynku polskim contact center istnieją dysfunkcje i błędy popełniane w omawianych obszarach.

Ze względu na intensywność tych procesów prowadzonych w branży contact center istotne staje się, aby zawierały one jak najmniej uchybień. Dodatkowo ilość popełnionych błędów w skali ilości osób zatrudnianych w tych miejscach pociągnie za sobą szerokie konsekwencje.

Znajomość branży i typowych cech tego środowiska pozwala korzystać z metod najbardziej dopasowanych zarówno ze względu na czas jak i koszty. Natomiast świadomość osób prowadzących rekrutację i selekcję w poszczególnych contact center umożliwia ograniczenie powstawania wymienionych dysfunkcji do minimum.

Tym samym można podsumować, że cel jakim było wskazanie możliwych dysfunkcji i popełnianych błędów podczas procesów rekrutacji i selekcji do contact center został osiągnięty w ograniczonym zakresie, tylko do prezentowanych przykładów. Stanowi to zatem dobry punkt wyjścia do szerszych badań nad tym tematem i zweryfikowania czy wskazane dysfunkcje pojawiają się w innych przypadkach i na jaką skalę.

BIBLIOGRAFIA

- Dale M., *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006
- Kostecki M.J., *Glosariusz call center/help desk*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007
- Kawka T., Listwan T., *Dobór pracowników*, [w:] Listwan T., (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010
- JK, *Rynek pracy wyhamował*, 08–10–2012 [<http://praca.wp.pl>],
- Holman D., Batt R., Holtgrewe U., *The Global Call Center Report: International Perspectives on Management and Employment*, 2007
- Kotrych A., *Podsumowanie 2011 roku w branży call i contact center – Komentarz ekspercki spółki Voice Contact Center z grupy OEX*, 05–01–2012 [www.voicecc.pl]
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008

**DYSFUNCTIONS IN THE RECRUITMENT AND SELECTION PROCESS
IN CONTACT CENTER**

The article demonstrates possible alternatives of the progress in the recruitment and selection process in the contact center branch. The following publication also provides a critical view on the solutions applied. Additionally, it comprises a summary analysing types of dysfunctions possibly anticipating during the recruitment and selection process in the contact center branch.