

Rozdział 8.

Trafność metod doboru personelu wykorzystywanych w przedsiębiorstwach

Katarzyna Szkop

Proces doboru personelu należy do głównych zadań procesu zarządzania zasobami ludzkimi i powinien być dokonywany tak, aby zachować zasady racjonalności i efektywności. Dobór pracowników, zwany też pozyskiwaniem pracowników, jest zbiorem czynności, które mają na celu zapewnienie odpowiedniej liczby kompetentnych pracowników, których praca powinna przyczyniać się do realizacji misji oraz celów organizacji. Sukces firmy zależy przede wszystkim od funkcjonalności działu HR. Każdy z elementów procesu rekrutacyjnego musi być ściśle powiązany z zadaniami przedsiębiorstwa i zgodny z jej rynkowym wizerunkiem.¹

Gdy przedsiębiorstwo podejmie decyzję o rozpoczęciu procesu rekrutacji, pierwszym krokiem jest sporządzenie profilu zawodowego kandydata. Profil zawiera w sobie niezbędne cechy, właściwości i umiejętności kandydata z uwzględnieniem stopnia oraz ważności niezbędności danej cechy. Jego stworzenie często należy do bardzo trudnych zadań i wymaga wysiłku. Jest to etap najważniejszy - podane cechy muszą być precyzyjne, konkretne, możliwe do stwierdzenia, pomocne do znalezienia idealnego kandydata, który będzie mógł osiągnąć sukces na danym stanowisku. Dobrze utworzony profil powinien uwzględnić wiedzę

¹ H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie Kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006, s. 197.

o kulturze firmy, stanowisku i jego wymaganiach w codzienności, natomiast powinien unikać stereotypów i uprzedzeń osoby układającej².

Najłatwiej jest przygotować profil kandydata na podstawie gotowego już kwestionariusza. Po wypełnieniu kwestionariusza, zdobyte informacje pozwalają stworzyć profil idealnego kandydata, niezbędne jest dodanie konkretnego natężenia każdej z cech, aby rozpoznać idealnego kandydata, jeżeli rekruter natrafi na niego w procesie selekcji. Są to głównie cechy i czynniki – swoisty zestaw kompetencji zawodowych, które są niezbędne do wykonywania pracy na danym stanowisku³.

Po stworzeniu profilu kandydata przedsiębiorstwo powinno zastanowić się nad miejscem poszukiwań kandydatów. Często powstaje dylemat nad tym, którą z metod rekrutacji zastosować oraz która z nich da największą szansę na odniesienie sukcesu. Nabór następuje na rynku pracy spośród ludzi o kwalifikacjach odpowiednich na wolne stanowisko. Wyróżnia się dwa źródła poszukiwań kandydata: rynek wewnętrzny oraz rynek zewnętrzny. Wybór odpowiedniego źródła rekrutacji jest jednym z głównych warunków znalezienia odpowiedniego kandydata. Na pytanie dotyczące wyboru źródła nie ma jednoznacznej odpowiedzi, gdyż decyzja zależy przede wszystkim od rodzaju i specyfiki stanowiska, atrakcyjności oferty, sytuacji na rynku oraz budżetu jakim firma dysponuje. Przy obsadzaniu wyższych stanowisk część firm decyduje się na awans obecnego pracownika, inne zaś wolą zatrudnić kogoś z zewnątrz. Zarówno jedna, jak i druga metoda ma swoje wady i zalety, dlatego też sposób rekrutacji powinien być uzależniony od sytuacji, w jakiej znajduje się przedsiębiorstwo. Jednakże przedsiębiorstwo nie musi ograniczać się do jednego źródła, z którego będzie czerpać potencjalnych pracowników⁴.

Dobór pracowników jest nierozłącznie związany z ryzykiem zatrudnienia odpowiedniego człowieka. Selekcja polega na zbieraniu informacji o kandydatach do pracy w danym przedsiębiorstwie oraz wyborze najodpowiedniejszej osoby spośród wszystkich, którzy wzięli udział w procesie rekrutacji⁵. Jest to ocena przydatności kandydatów wspomagająca wybór najlepszej osoby na konkretne stanowisko

² M. Suchar, *Rekrutacja i selekcja personelu, wydanie trzecie*, wyd. C.H.Beck, Warszawa 2009, ss. 23-24.

³ A. Grzegorzczak, *Poszukiwanie i selekcja*, Instytut Promocji, Warszawa 2000, s. 16.

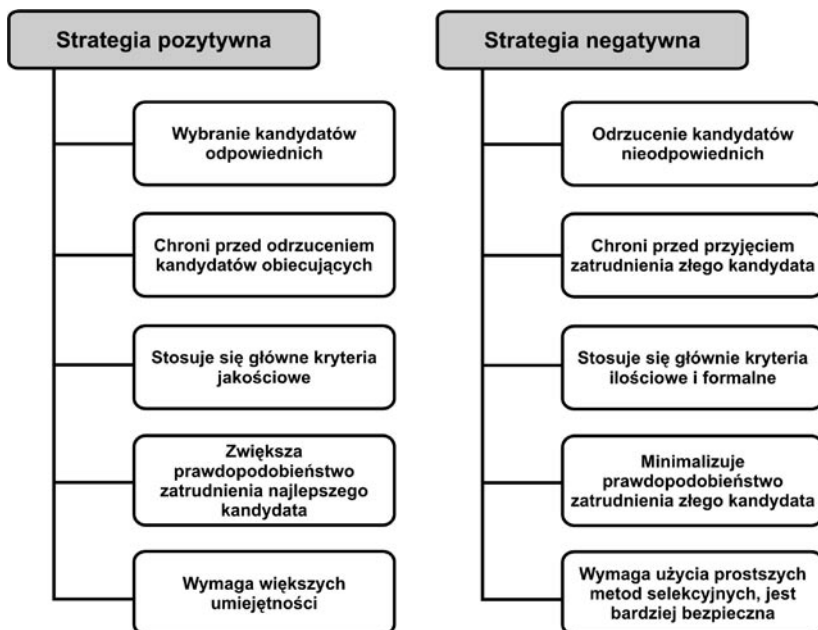
⁴ M. Suchar, *op.cit.*, s. 35.

⁵ M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, wyd. PWE, Warszawa 2000, s. 64.

z punktu widzenia wymagań i oczekiwań postawionych przez pracodawcę. Wachlarz technik selekcyjnych jest bardzo szeroki⁶.

Aby wybrać kandydata o największej przydatności zawodowej można posłużyć się jedną z dwóch strategii:

Rysunek 1. Podział strategii selekcyjnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Suchar, *Rekrutacja i selekcja personelu*, wydanie trzecie, wyd. C.H. Beck, Warszawa 2009, ss. 69-70.

Wybór strategii jest sprawą kluczową, aby określić dalsze działania procesu rekrutacyjnego. Wynika z niego fakt, czy rekruter będzie dążył do eliminacji kandydata, który jest niezgodny z profilem idealnego kandydata, czy też będzie koncentrował się na doborze cech, które zapewnią sukces na danym stanowisku. Przy wyborze strategii trzeba mieć bardzo dużą wiedzę o pracy, którą ma wykonywać kandydat – o jej charakterze i cechach, które są niezbędne na tym stanowisku, aby osiągnąć sukces. Taki wybór nie jest łatwy, ponieważ ludzie w różnych sytuacjach okazują inne efekty zachowania⁷.

⁶ H. Król, A. Ludwiczynski (red.), op. cit., s. 208.

⁷ M. Suchar, op.cit., ss. 69-71.

Trudno określić idealny sposób selekcji, gdyż głównym wyznacznikiem jest dostosowanie do specyfiki poszczególnego przypadku. Dlatego też przy wyborze metody selekcji najważniejszym czynnikiem jest określenie właściwości, cech oraz umiejętności, które są kryteriami selekcji i to właśnie od nich zależy wybór technik selekcyjnych⁸.

Należy też pamiętać o tym, że kandydaci odrzuceni w procesie selekcji powinni otrzymać list z podziękowaniami za udział w procesie i informacją o braku miejsca pracy dla ich kwalifikacji. Takie zachowanie wpływa korzystnie na wizerunek firmy⁹.

8.1. Zgłoszenia pisemne

Pierwszym etapem procesu selekcji jest analiza napływających aplikacji, czyli pisemnych zgłoszeń pochodzących od kandydata. Zwykle jest to życiorys (CV) oraz list motywacyjny. Analiza dokumentów powinna być źródłem przygotowania do rozmowy kwalifikacyjnej, jeżeli taka miałaby miejsce¹⁰.

CV to nic innego jak życiorys zawodowy kandydata. Nazwa CV pochodzi od łacińskiego określenia Curriculum Vitae, oznaczającego bieg życia. Jest ono pierwszą wizytówką kandydata. Według ogólnie przyjętego obyczaju powinno składać ze stałych części w ściśle określonej kolejności: dane personalne, wykształcenie, historia zatrudnienia, dodatkowe kwalifikacje i umiejętności, zainteresowania. Coraz częściej zdarza się, że kandydaci próbują znacząco ucharakteryzować swoje CV, wprowadzając do standardowego dokumentu zmiany – żywszą formę, wszelakie rozwiązania graficzne, wesole kolory. Takie CV na pewno zwraca uwagę rekrutera, aczkolwiek taki pomysł nie zawsze się sprawdza. Jak potwierdzają rekruterzy, stały układ życiorysu ułatwia szybką lekturę, pomaga uniknięcia ważnych informacji, dlatego lepiej trzymać się kanonu. Nie w każdej branży kreatywna aplikacja zaowocuje zatrudnieniem, ale są wyjątki: branże reklamowa, media, marketing, PR, gdzie rozwiązanie graficzne jest potwierdzeniem umiejętności kandydata (np. u grafika komputerowego). Determinacja ludzi poszukujących pracy znacznie się rozszerza. Zamiast standardowego CV kreatywni kandydaci korzystają z bardziej innowacyjnych rozwią-

⁸ A. Grzegorzczak, op.cit., s. 33.

⁹ M. Kostera, op.cit., s. 64.

¹⁰ M. Suchar, op.cit., s. 79.

zań, jak np.: video CV, prezentacje multimedialne, specjalne strony www, CV w formie puzzli, CV rysunkowe, w formie ulotki, a nawet zawieszenie butelki z włożonym do środka CV na ogrodzeniu firmy. Kreatywne aplikacje kandydatów są dobrym pomysłem na zwrócenie uwagi na swoją kandydaturę i mogą pomóc w zaproszeniu na rozmowę kwalifikacyjną. Jednak na bezpośredniej rozmowie kreatywność nie pomoże, należy polegać na swoim doświadczeniu i wiedzy – nikt nie zatrudni człowieka, który przygotował niestandardową aplikację, ale nie ma odpowiednich kompetencji¹¹.

Analizując życiorysy trzeba mieć na uwadze dążenie kandydata do pozytywnej autoprezentacji – każdy chce wypaść jak najlepiej i dąży do tego, aby rekruter dał im szansę udziału w kolejnym etapie rekrutacji. Kandydaci często koloryzują CV uogólnieniem czy malowniczym ujęciem słów. Należy mieć świadomość, że kandydaci starają się wypuklić te kwalifikacje i doświadczenia, które są zgodne z oczekiwaniami pracodawcy. Już sam sposób napisania CV świadczy o osobowości kandydata, np. chaotyczne CV świadczy o osobie niezbyt starannej i dokładnej¹².

Na rynku pracy coraz częściej można spotkać także idealnych kandydatów – w branży są nazywani „silikonowymi kandydatami”. Ich dokumenty są perfekcyjnie przygotowane pod konkretne stanowisko, są nienaganni w manierach i mają poczucie humoru. Dzięki takiemu zachowaniu oczarowują specjalistów od rekrutacji, a dzięki temu wygrywają proces rekrutacji i dostają wymarzoną pracę. Pomimo tego, że podczas procesu rekrutacji wydają się być idealni, to po podjęciu pracy bardzo szybko okazuje się, że są nieodpowiednią osobą na nieodpowiednim miejscu – często nie są w stanie przetrwać nawet okresu próbnego. Stworzenie obrazu swojej osoby na potrzeby konkretnego stanowiska szkodzi zarówno organizacji, jak i kandydatowi. Kandydat może stracić reputację i wiarygodność, gdyż pomimo tego, że agencje rekrutacyjne konkurują ze sobą, to dla wspólnego dobra w pewnych sferach utrzymują kontakt.¹³

Istnieje też grupa kandydatów, która popełnia błędy w pisaniu CV, poprzez które od razu zostają zdyskwalifikowani: błędy ortogra-

¹¹[b.a.], *(Bardzo) niestandardowe aplikacje kandydatów*, <http://hrstandard.pl/2010/07/27/bardzo-niestandardowe-aplikacje-kandydatow/#more-8962>, pobrano 22.03.2012r.

¹²J. Tyborowska, *Rekrutacja pracowników*, wyd. pierwsze, wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010, ss. 12-13.

¹³J. Braziewicz, *Silikonowi kandydaci*, <http://www.hrnews.pl/news1.aspx?id=2308>, pobrano 19.12.2010r.

ficzne, błędna nazwa adresata, opowiadanie historii rodzinnych, żartobliwe adresy mailowe, zdjęcia, czy też ogólny nieład chronologiczny. Standardem stało się CV ze zdjęciem, co często budzi rozbawienie, a nawet oburzenie, ponieważ kandydaci zamiast załączyć miniaturkę profesjonalnego zdjęcia, dołączają zdjęcia z imprezy, z wakacji, a nawet w roznieglizowanych strojach. Zdarza się, że kreatywni kandydaci zamieszczają specjalnie przygotowane zdjęcie np. w obroży, co ma symbolizować wierność i oddanie (co wg badań PARP jest najczęściej pożądanymi cechami u pracownika)¹⁴.

Według statystyk 30-60% kandydatów dopuszcza się kłamstw w CV. Aby zmniejszyć to ryzyko można prześwietlić kandydata, weryfikując jego życiorys – jest to metoda zwana Background Screening. Polega na potwierdzeniu informacji, bądź wskazaniu ewentualnych obszarów zagrożenia. W USA taką weryfikację przeprowadza ponad 90% przedsiębiorstw.

W Polsce jest to nowa praktyka, nie uregulowana ustawowo. W Wielkiej Brytanii i innych krajach anglosaskich jest to standard w procesie rekrutacji, natomiast w sektorze ochroniarskim, opieki nad dziećmi i osobami starszymi, czy też finansowym jest to wymagane ustawowo. Zastosowanie tej metody wymaga wypełnienia formularza obejmującego zgodę kandydata. Weryfikacji podlegają takie czynniki, jak: okres zatrudnienia, zajmowane stanowiska, pełnione obowiązki, wykształcenie, kondycja finansowa, wszelkiego rodzaju certyfikaty i uprawnienia. Wychwycenie nieuczciwych pracowników zapewnia bezpieczeństwo zasobów organizacji, jej majątku, jak również informacji. Metoda ta jest czasochłonna i kosztowna, dlatego też należy dopasować ją do obsadzanego stanowiska¹⁵.

Zadaniem rekrutera jest przedarcie się przez warstwę takich pozorów, co jest możliwe przez zweryfikowanie danych na podstawie drugiego źródła informacji. Dokonywanie selekcji na podstawie aplikacji może być skuteczne, gdy rekruter opiera się na konkretnych, formalnych kryteriach. Wnioski, które zostaną wyciągnięte na podstawie życiorysu mają charakter wstępny i powinny być weryfikowany podczas dalszego etapu rekrutacji. Wszelkie niejasności należy wyja-

¹⁴ S. Przyborowski, *Odsłanianie kandydata - Background Screening w procesie rekrutacji*, www.nf.pl, pobrano 22.12.2010 r.

¹⁵ Ibidem.

śniać na bezpośredniej rozmowie kwalifikacyjnej. Lepiej zaprosić na spotkanie o jedną osobę za dużo, niż o jedną za mało¹⁶.

Na podstawie analizy wyników uzyskanych na podstawie przeprowadzonego badania w styczniu 2012 roku w ramach projektu badawczego *Subiektywnych uwarunkowań procesu doboru personelu w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, jak również analizy zależności powstałych z zestawienia poszczególnych pytań badawczych autorka pracy dowiodła, iż niemerytoryczne cechy życiorysu zawodowego kandydata mają wpływ na decyzję dotyczącą udziału kandydata w procesie selekcji. Badanie dowiodło, że większość z wymienionych czynników niemerytorycznych zawartych w życiorysie, ma ważny wpływ na dalszy udział kandydata w procesie selekcji. Najwięcej respondentów wskazało na wygląd i estetykę CV oraz błędy stylistyczne/ortograficzne. Następnie respondenci wskazywali takie czynniki, jak: kontrowersyjne zdjęcie w CV, aplikację złożoną na inne stanowisko. Umiarkowanie ważny wpływ na dalszy udział kandydata w procesie selekcji ma przesyt grafiki oraz przesyt informacji w życiorysie kandydata.

List motywacyjny jest drugim po CV, bardzo ważnym dokumentem w procesie rekrutacyjnym. Jest to emisariusz, który mówi w naszym imieniu, kiedy nie mamy możliwości przedstawienia osobiście swej osoby. Nie każda firma wymaga wysłania wraz z CV listu motywacyjnego. Jednak jeżeli wymaga, a kandydat wyśle jedynie CV, to bardzo prawdopodobne, że rekruter odrzuci taką aplikację z powodu wielu innych kandydatów, którzy wysłali wszystkie dokumenty, o które zostali poproszeni.¹⁷

List motywacyjny przedstawia dotychczasową ścieżkę zawodową i zdobyte doświadczenie. Poza tym dokładnie określa cele zawodowe, to czego kandydat chciałby się jeszcze nauczyć oraz w jakim kierunku dalej rozwijać. Istnieją również większe szanse, że praca, którą ma szansę zdobyć, będzie częściej odpowiadać jego predyspozycjom, zainteresowaniom i aspiracjom. List powinien dostarczyć informacji dotyczących motywacji obu stron – dlaczego kandydat chce pracować w firmie na danym stanowisku oraz dlaczego pracodawca powinien go zatrudnić. Ocena listu motywacyjnego poprzez osobę rekrutującą pozwala na zapoznanie się z aspiracjami kandydata, sposobami argu-

¹⁶ K. Dajczak, „Aspekt logistyczny selekcji pracowników”, *Zeszyty Naukowe Instytutu Ekonomii i Zarządzania* nr 1(2007/11), Część I Zarządzanie, ss. 75-82.

¹⁷ T. Listwan, *Zarządzanie kadrami, wyd. czwarte zmienione*, wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 125.

mentowania, jak również tego, na jakiej podstawie kandydat uważa, że jest odpowiednim kandydatem na dane stanowisko – jak jest do tego przygotowany i z czego to wynika. Jednym słowem jest to wszystko to, czym kandydat może przekonać do siebie firmę¹⁸.

Co ciekawe, w obecnych czasach Polacy coraz rzadziej dołączają list motywacyjny. Spośród tysiąca kandydatów, których przebadał portal praca.pl, aż 61% ankietujących przyznało, że list motywacyjny pisze tylko na wyraźną prośbę pracodawcy – nigdy wcześniej.¹⁹ Te wyniki potwierdzają opinie pracodawców – tylko 56% przyznało, że list motywacyjny jest koniecznością. Dyrektor Departamentu Rekrutacji i Zarządzania Talentami Banku Pekao SA – Jacek Goś - mówi, że w ogłoszeniach ich firmy zawsze jest prośba zarówno o CV, jak i LM, jednak nie wszyscy się do nich stosują. Podkreśla, że list motywacyjny jest szansą na wyróżnienie się z tłumu. Ale zdarzają się też wpadki, że kandydaci piszą ogólnikowo i często zapominają nawet o zmianie nagłówka, do której firmy list jest adresowany. Oznacza to, że kandydat nie włożył w to większego trudu i takim działaniem nie zwiększa swojej szansy na zatrudnienie. Z kolei Ewa Łysionek z firmy Media Saturn Holding Sp. z o.o. opowiada o nowym trendzie, polegającym na zawarciu skróconego listu motywacyjnego w treści maila. Jeżeli kandydat zrobi to z pomysłem, to list nie jest potrzebny.²⁰

Oprócz dwóch podstawowych dokumentów, jak CV i list motywacyjny, kandydat może dołączyć (bądź rekruter może sam o nie poprosić) kilka innych dokumentów tj.: zaświadczenia o ukończonych kursach/szkoleniach, dyplomy, świadectwa ukończenia szkół, certyfikaty, świadectwa pracy. Każdy z tych dokumentów jest potwierdzeniem umiejętności i doświadczenia kandydata, dzięki którym można zweryfikować deklarowane dane zawarte w CV. Dają możliwość oceny m.in. poziomu profesjonalizmu, sposobu prezentacji, kompletności i estetyki dokumentów itp. Po przeanalizowaniu aplikacji, rekruterzy segregują je zwykle do trzech kategorii. Pierwsza z nich to kandydatury pasujące do profilu. Kolejna grupa to kandydatury ciekawe, aczkolwiek nie pasujące do profilu - często przekazywane do innych działów, bądź archiwizowane w bazie danych. Do ostatniej kategorii zalicza się kandydatury niepasujące do profilu i nie mające nic ciekawego do zaofero-

¹⁸ Ibidem.

¹⁹ [b.a.], *List motywacyjny odchodzi do lamusa?*, <http://www.hrtrendy.pl/2009/01/23/list-motywyjny-odchodzi-do-lamusa/>, pobrano 29.02.2012 r.

²⁰ Ibidem.

wania. Po tej wstępnej analizie, kandydaci z pierwszej grupy proszeni są o wypełnienie kwestionariusza osobowego przygotowanego specjalnie dla potrzeb rekrutacji przez specjalistę z działu HR. Może odbywać się to na kilka sposobów, m.in. poprzez: kwestionariusz przygotowany on-line, kwestionariusz wysłany do kandydata mailem, a nawet kwestionariusz wypełniany pisemnie tuż przed rozmową kwalifikacyjną. Kwestionariusz pozwala uzyskać odpowiedzi kandydata na pytania, które dotyczą rzeczy istotnych z punktu widzenia firmy. Wtedy też trudniej ukryć kandydatowi pewne fakty. Czasami ankiety są krótkie i zwarte, a niekiedy są bardzo obszerne.²¹

8.2. Rozmowa kwalifikacyjna

Rozmowa kwalifikacyjna zwana (z ang.) interview, jest specyficzną rozmową, która jest ukierunkowana na ocenę przydatności zawodowej kandydata i jest najczęściej stosowaną techniką selekcyjną. Aby ta metoda była wiarygodna, osoba rekrutująca musi podejść do niej rzetelnie²². Celem rozmowy jest uzupełnienie oraz weryfikacja danych z dokumentów aplikacyjnych, jak również zdobycie zupełnie nowych informacji o kandydacie. Jest to metoda czasochłonna, ponieważ wymaga profesjonalnego podejścia i przygotowania osoby przeprowadzającej wywiad. W przeciwnej sytuacji mogłaby powstać sytuacja stwarzająca ryzyko zadawania nieodpowiednich pytań, nie pozwalających ustalić nowych faktów. Podczas bezpośredniego spotkania z kandydatem osoba rekrutująca może dokonać oceny schludności, zachowania, jak również reakcji w konkretnej sytuacji kandydata. Natomiast osoba nie przygotowana do rozmowy z kandydatem nie będzie w stanie aktywnie słuchać i tym samym nie stworzy obiektywnego i wystarczającego kompletnego opisu kandydata. W kandydacie może się w takim wypadku udzielić niechęć do udzielania wyczerpujących i szczerych odpowiedzi, a przecież to właśnie jest najważniejszy element wiedzy. Rozmowa zwykle jest przepustką do dalszego etapu rekrutacji np. kolejnej rozmowy, testów, centrum oceny²³.

Rozmowa jest często decydującym etapem selekcji, dlatego by zminimalizować subiektywizm, trzeba kierować się pewnymi regu-

²¹ A. Grzegorzcyk, op.cit., ss. 34-35

²² T. Listwan, op.cit., s. 125.

²³ B. Pawłowska, R. Tadeusiak, „Wywiad jako metoda doboru i selekcji pracowników”, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, 3-4 2001, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych., ss. 82-88.

łami m.in. opracować pytania związane ze specyfiką pracy, zadawać wszystkim kandydatom takie same pytania, oceniając odpowiedzi kandydata stosować jednakową skalę, notować przebieg rozmowy oraz zachować uczciwy stosunek do kandydata i pilnować, aby rozmowa był „na temat”²⁴.

Zgodnie z mottem „nigdy nie dostaniesz drugiej szansy, aby zrobić pierwsze wrażenie” trzeba pamiętać o tym, aby zrobić jak najlepsze pierwsze wrażenie, które zostaje w pamięci osoby rekrutującej: ubiór, uczesanie, uśmiech, głos, punktualność – to elementy, o których pozytywny wizerunek należy zadbać idąc na rozmowę. Następnym elementem, na który zwracają uwagę rekruterzy, jest mowa ciała – to właśnie ona dostarcza im ok. 50% informacji o kandydacie²⁵.

Rozmowa powinna rozpocząć się w miłym tonie, aby kandydat czuł się swobodnie i mógł swobodnie zaprezentować swoją kandydaturę. Czynnikiem, który wpływa na efektywność rozmowy, jest m.in. stworzenie właściwej atmosfery spotkania. Tworzą go takie elementy, jak: odpowiednie miejsce spotkania (dobra organizacja przestrzeni), dobry kontakt z rozmówcą, aktywne słuchanie rozmówcy, przyjazna mowa ciała (np. uśmiech), umożliwienie zadawania pytań²⁶.

Osoba przeprowadzająca rozmowę musi znać przepisy prawne dotyczące dyskryminacji. Podczas rozmowy wszelkie osądy odnośnie płci i rasy kandydata należy wyeliminować. Czas trwania rozmowy zależy od stanowiska którego dotyczy rekrutacja. Standardowe spotkanie trwa ok. 20-30 minut, natomiast w przypadku wyższych stanowisk może on się wydłużyć aż do godziny. 80% czasu rozmowy jest poświęcone na uzyskanie jak najwięcej kluczowych informacji o kandydacie. Przygotowanie się osoby rekrutującej do rozmowy z kandydatem jest niezwykle ważne, dlatego powinna zapoznać się ona dokładnie z życiorysem kandydata. Niezbędna jest też analiza przerw pomiędzy zajmowanymi stanowiskami oraz zakres obowiązków w poprzednich miejscach pracy. Bardzo istotna jest zasada „nie kłamać”, ponieważ fachowcy prowadzący rozmowy kwalifikacyjne poprzez odpowiednio zadane pytania potrafią ocenić prawdomówność²⁷.

²⁴ S. Saczyńska, „Pozyskiwanie pracowników. Rekrutacja i selekcja”, *Zeszyty Naukowe Politechniki Białostockiej* 2000, *Ekonomia i Zarządzanie – Zeszyt 5*, ss. 363-371.

²⁵ B. Pawłowska, R. Tadeusiak, op.cit., ss. 82-88.

²⁶ Ibidem.

²⁷ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, ss. 340-345.

Podczas rozmowy kwalifikacyjnej osoba rekrutująca powinna uzyskać odpowiedzi na 3 zasadnicze pytania: czy kandydat może wykonywać pracę na danym stanowisku – czy ma niezbędne kompetencje, czy i jak kandydat będzie wykonywał pracę – czy ma odpowiednią motywację, jak również czy i w jakim stopniu kandydat będzie pasował do organizacji?²⁸.

Kolejność zadawania pytań jest bardzo istotna. Jeżeli pytania będą chaotycznie błędzić po różnych dziedzinach, to kandydat może czuć się bardzo niepewnie i wywoła to w nim poczucie niepewności, zagrożenia. Istnieje szereg czynników zewnętrznych, jak i wewnętrznych, które mogą wpłynąć na obiektywność rozmowy. Rozmowę kwalifikacyjną powinno traktować się jako szansę dla obu stron, która stwarza możliwość nauczenia się czegoś od siebie nawzajem. Jest to pewien rodzaj sprawności. Poprzez systematyczną obserwację kandydatów osoba rekrutująca zdobywa coraz lepsze rozumienie, dzięki czemu unika czyhających pułapek²⁹.

Każda osoba, która odbyła rozmowę kwalifikacyjną z rekruterem, powinna otrzymać informację zwrotną o wyniku rekrutacji – nawet jeśli jest to decyzja negatywna. Ta czynność sprawia wiele trudności osobom zajmującym się rekrutacją, ale powinno się to zrobić chociażby ze względów etycznych – najszybciej, jak to możliwe. Podając powód najlepiej odwołać się do kryteriów zewnętrznych w stosunku do kandydata, a nie do oceny jego, jako osoby³⁰.

Na podstawie analizy wyników uzyskanych na podstawie przeprowadzonego badania w styczniu 2012 roku w ramach projektu badawczego *Subiektywnych uwarunkowań procesu doboru personelu w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, jak również analizy zależności powstałych z zestawienia poszczególnych pytań badawczych autorka pracy dowiodła, iż rozmowa kwalifikacyjna jest stosowana w procesie rekrutacji kandydatów na większość rodzajów stanowisk. Największą częstość stosowania tej metody respondenci wykazali dla stanowiska Członka Zarządu/Dyrektora (85,37%), a następnie Kierownika (77,17%), Specjalisty (74,47%), Pracownika administracyjnego (71,11%) oraz szeregowego pracownika merytorycznego (66,3%).

²⁸ M. Armstrong, op.cit., s. 337.

²⁹ P. Hackett, *Interview, czyli rozmowa kwalifikacyjna*, wyd. Petit, Warszawa 1999, ss. 45-56.

³⁰ M. Suchar, op.cit., ss. 99-100.

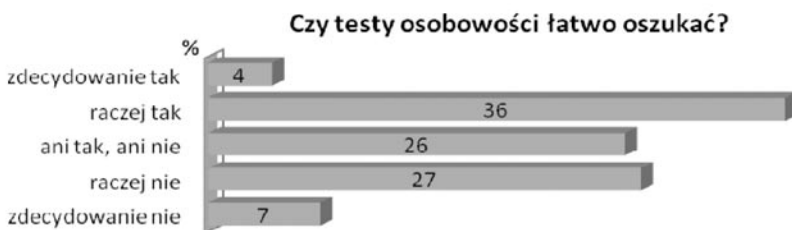
8.3. Testy zawodowe

Testy selekcyjne to technika, która umożliwia zbadanie określonych cech kandydata: zdolności, predyspozycji oraz umiejętności psychicznych i fizycznych. Dzięki specjalnie przygotowanemu zestawowi zadań i pytań, testy dają możliwość stwierdzenia występowania określonych cech u osoby badanej, jak również pomiaru stopnia ich natężenia. Istnieje wiele klasyfikacji testów selekcyjnych. Ze względu na mierzone cechy można wyróżnić następujące rodzaje testów: psychologiczne, wiedzy, umiejętności, psychomotoryczne, medyczne³¹.

Celem przeprowadzenia testów psychologicznych jest zbadanie określonych cech psychologicznych kandydata tj.: intelektu, temperamentu, osobowości, motywacji, inteligencji. Takie testy wymagają profesjonalnego przygotowania i analizy, dlatego też powinny być one przeprowadzane przez zawodowych psychologów. Jedyne oni są kompetentnymi osobami, które potrafią profesjonalnie posłużyć się testem psychologicznym w procedurze badawczej, jak i diagnostycznej³².

Testy psychologiczne są najczęściej stosowanym testem w procesie selekcji. Wiele osób uważa, że jeśli są w postaci kwestionariuszy to można je łatwo oszukać. Na stronie IPK umieszczono wyniki badania dotyczące wiarygodności testów - 40 % osób uznało, że testy można łatwo oszukać:

Rysunek 2. Wyniki badania analizującego pytanie: Czy testy osobowości łatwo oszukać?



Źródło: [b.a.], Testy osobowości – prawda czy fałsz?, http://pracorama.pl/najnowsze-wyniki-badan-ipk/art_168, pobrano 20.12.2010r.

³¹ H. Król, A. Ludwiczynski (red.), op.cit., s. 211.

³² J. Brzeziński, *Metodologia badań psychologicznych*, PWN, Warszawa 2002, s. 456.

Warto podkreślić, że podczas wypełniania testu osobowości nie ma dobrych, ani złych odpowiedzi. Wynik tego testu określa indywidualny profil właściwości kandydata. Może być on preferowany bądź pożądanym w konkretnym miejscu pracy, albo nie³³.

Testy wiedzy znajdują zastosowanie w zbadaniu poziomu wiedzy kandydata, która będzie niezbędna do pracy na danym stanowisku. Są przygotowywane pod daną procedurę selekcyjną, ponieważ ich przydatność zależy od tego, jakim celom ma to służyć. Przy zastosowaniu testu wyboru stwarza też możliwość bardzo wyraźnych porównań pomiędzy kandydatami. Jednak trzeba być ostrożnym. Posiadanie konkretnej wiedzy przez kandydata nie gwarantuje tego, że będzie on umiał wykorzystać ją w praktyce³⁴. Takie testy są najczęściej opracowywane przez ekspertów z danej dziedziny. Osoba starająca się o posadę głównego księgowego może spodziewać się testu z aktualnych przepisów podatkowych, rachunkowości itp. Do testów wiedzy można również zaliczyć testy ze znajomości języków obcych, zarówno w formie pisemnej, jak i ustnej³⁵.

Na podstawie analizy wyników uzyskanych na podstawie przeprowadzonego badania w styczniu 2012 roku w ramach projektu badawczego *Subiektywnych uwarunkowań procesu doboru personelu w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, jak również analizy zależności powstałych z zestawienia poszczególnych pytań badawczych autorka pracy dowiodła, iż testy wiedzy branżowej są stosowane przez przedsiębiorstwa w sytuacji doboru personelu na specjalistyczne stanowiska (95% przypadków).

Testy umiejętności są stosowane wtedy, gdy niezbędne jest zbadanie predyspozycji kierowniczych i organizatorskich kandydata. Są opracowywane przez specjalistów i adaptowane na potrzeby konkretnego przedsiębiorstwa. Testy umiejętności kierowniczych mogą dotyczyć np. rozwiązywania konfliktów w grupie, komunikowania zadań podwładnym czy podejmowania decyzji kierowniczych. Testy umiejęt-

³³ [b.a.], Teczka informacyjna: Selekcja i rekrutacja. Przegląd metod i narzędzi stosowanych podczas procesu rekrutacji. , WUP, Centrum informacji i planowania kariery zawodowej, Warszawa 2007, s. 18.

³⁴ H. Król, A. Ludwiczynski (red.), op.cit. s. 212.

³⁵ [b.a.], Teczka informacyjna: Selekcja i rekrutacja. Przegląd metod i narzędzi stosowanych podczas procesu rekrutacji. , WUP, Centrum informacji i planowania kariery zawodowej, Warszawa 2007, s. 19.

ności organizatorskich badają m.in. rozwiązywanie problemów, komunikowanie z otoczeniem czy planowanie i kontrolę własnej pracy³⁶.

Do testów umiejętności zalicza się także próbki pracy, a także symulacje. Próbki pracy to nic innego, jak wykonywanie przez badanego kandydata zadań, które będzie realizował na przyszłym stanowisku pracy. Odbywa się w miejscu i środowisku, w którym kandydat faktycznie potencjalnie będzie pracował. Symulacja pracy różni się od próbki pracy jedynie tym, że nie jest przeprowadzana w miejscu i środowisku potencjalnego zatrudnienia, a w warunkach specjalnie do tego przygotowanych. Lot samolotem będzie próbką pracy, natomiast „lot” w symulacyjnej kabinie pilota – symulacją. Do symulacji można zaliczyć też gry decyzyjne, prezentacje, czy grupowe dyskusje.³⁷

Testy psychomotoryczne należą do specyficznego rodzaju próbki pracy, ale ich istota opiera się na zbadaniu procesów i zjawisk psychicznych, które zachodzą podczas wykonywania przez kandydata czynności ruchowych np. badanych zdolności manualnych³⁸.

Podstawowe badania musi przejść każdy pracownik, podejmujący nową pracę. Jednak są zawody, które wymagają dużej wydajności organizmu i niezbędne są dodatkowe specjalistyczne testy medyczne. Do takich zawodów należy np. nurek, instruktor survivalu, którzy muszą wykazać się dużą sprawnością i wydajnością organizmu³⁹.

8.4. Wywiad telefoniczny

Wywiad telefoniczny jest metodą selekcyjną, która powinna poprzedzać, a czasami może swobodnie zastępować rozmowę kwalifikacyjną. Jest to metoda szybka, trwająca zwykle kilka minut, przy stosunkowo niskim koszcie – jedynie koszt połączenia operatora. Celem wywiadu jest szczegółowe opowiedzenie o ofercie pracy, sprawdzenie zainteresowania kandydata ofertą, jak również weryfikacja wszelkich informacji zawartych w CV. Osoba rekrutująca musi sprawdzić u kandydata wiele czynników: znajomość problematyki zawodowej, wymagane doświadczenie i wykształcenie, gotowość do zmiany miejsca zamieszkania, znajomość języków obcych, a nawet oczekiwania finansowe⁴⁰.

³⁶ H. Król, A. Ludwiczynski (red.), op.cit. s. 213.

³⁷ H. Król, A. Ludwiczynski (red.), op.cit. s. 213.

³⁸ Ibidem.

³⁹ Ibidem.

⁴⁰ M. Suchar, op.cit., ss. 90-93.

Wywiad telefoniczny sprawdza się w przypadku dużej odległości dzielącej kandydata od firmy, do której aplikował, gdyż oszczędza czas i pieniądze na podróż, a osobiste spotkanie może odbyć się w przypadku wstępnej akceptacji po wywiadzie. Ten rodzaj selekcji jest najczęściej praktykowany w procesie rekrutacji na stanowisko telesprzedawców, gdzie niezwykle ważny jest ton i sposób rozmowy. Do najczęściej zadawanych kandydatom pytań należą: jaka jest ich obecna sytuacja zawodowa, jakie jest ich ostatnie stanowisko pracy, dlaczego myślą o zmianie pracy, czy mają doświadczenie w wykonywaniu podobnej pracy, jakie wynagrodzenie byłoby dla nich satysfakcjonujące, czy mają pytania dotyczące tej pracy⁴¹.

8.5. Referencje

Referencje to opinie byłego pracodawcy opisujące kandydata i jego pracę. Taka metoda jest stosowana przez firmy rozpatrujące ewentualne zatrudnienie kandydata do pozyskania nowych informacji o nim, jak również potwierdzenia tych, które już rekruter posiada⁴². Według badań przeprowadzonych przez IPK pod koniec 2008 roku, ok. 45% firm sprawdza referencje kandydatów do pracy⁴³.

Konieczność uzyskania prawdziwych informacji o kandydacie jest oczywista – nowy pracodawca chce dowiedzieć się, jakim pracownikiem była dana osoba: należy potwierdzić stanowisko pracy, powód odejścia, wysokość wynagrodzenia, czy też przestrzegane regulaminu pracy⁴⁴. Zasady działania sprawdzenia referencji nie kwestionuje żaden pracodawca. Opinia opisująca kandydata jest niezwykle ważnym źródłem informacji dotyczącym jego pozycji zawodowej. Dzięki referencjom można sprawdzić wiarygodność dokumentów przedstawionych przez kandydata. Podejście do referencji w Polsce jest zmienne. Opinie często są napisane szablonowo i w dodatku przez osoby, które nie współpracowały bezpośrednio z kandydatem. W Wielkiej Brytanii

⁴¹ Ibidem.

⁴² I. Rafaląt, „Wzbogacanie zasobów ludzkich. Techniki Selekcji”, „Firma i rynek”, *Kwartalnik Naukowy Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu* nr. 4 (25) 2002/1 (26) 2003, Szczecin 2003, ss. 10-15.

⁴³ M. Marcinkowska, „45% firm sprawdza referencje kandydatów do pracy – wyniki badań IPK na temat metod selekcji stosowanych przez polskie firmy”, http://www.pracorama.pl/najnowsze-wyniki-badan-ipk/art_5, pobrano 05.02.2011r.

⁴⁴ M. Armstrong, *op.cit.*, s. 334.

referencje są bardzo cenione i nikt tam nie toleruje wcześniej napisanych listów referencyjnych, a nawet nie prosi o nie, odchodząc z pracy. W Polsce powoli zmierza się do takiego samego działania. Sprawdzenie referencji coraz częściej polega na podaniu osobie rekrutującej danych (imię, nazwisko, nr telefonu, nazwę stanowisko i działu, zależność służbową) do bezpośredniego przełożonego z ostatniego miejsca pracy. Jeżeli proces pozyskiwania referencji jest przeprowadzony profesjonalnie, a przede wszystkim obiektywnie to jest bardzo dużym wyznacznikiem w selekcji. Rekruter przygotowuje listę niezbędnych pytań dotyczących kandydata. Odbywa się to poprzez wysłanie mailem specjalnie przygotowanego formularza (Załącznik nr 4), bądź podczas rozmowy telefonicznej z poprzednim bezpośrednim przełożonym. Ważne jest, aby zadawać pytania otwarte, np. zamiast pytania „czy Pani X była dobrym pracownikiem?”, należałoby powiedzieć „Jaka była Pani X jako pracownik?”⁴⁵.

Propozycja pracy, nawet nieformalna, nie powinna być złożona kandydatowi, do momentu, gdy nie zostaną sprawdzone jego referencje. Daje to ostateczną szansę upewnienia się, że kandydatura danej osoby nie kryje tajemnic⁴⁶.

Na podstawie analizy wyników uzyskanych na podstawie przeprowadzonego badania w styczniu 2012 roku w ramach projektu badawczego Subiektywnych uwarunkowań procesu doboru personelu w zarządzaniu zasobami ludzkimi, jak również analizy zależności powstałych z zestawienia poszczególnych pytań badawczych autorka pracy dowiodła, iż w większości przypadków osoba prowadząca rekrutację nie weryfikuje treści pisemnych referencji. Rzadkie stosowanie weryfikacji referencji kandydatów w procesie selekcji kandydatów być może wynika z kosztowności oraz czasochłonności tejże metody selekcji. Taką weryfikację może przeprowadzić rekruter np. telefonicznie, natomiast powinien się odpowiednio przygotować, żeby zweryfikować wszelkie szczegóły, które wydały mu się istotne lub wątpliwe. Innym sposobem weryfikacji referencji jest zlecenie takiego procesu zewnętrznym agencjom doradztwa, a to już wiąże się z bardzo dużymi kosztami.

⁴⁵ A. Pastuła, „Referencje kandydatów - dlaczego warto pozostawić po sobie dobre wrażenie”, <http://recruiter.pl/pl/rynek/referencje-prawde-ci-powiedza/>, pobrano 05.02.2011r.

⁴⁶ J. Stredwick, Zarządzanie pracownikami w małej firmie, wyd. OnePress, Gliwice 2005, s. 68.

8.6. Assessment Center, czyli centrum oceny

Assessment Center to metoda selekcji pracowników pozwalająca na kompleksową analizę kompetencji i wszechstronnej wiedzy kandydata pod okiem asesorów. W języku polskim nie ma odpowiednika nazwy Assessment Center, dlatego w Polsce powszechnie jest nazywana „centrum oceny”, bądź używany jest skrót pochodzący od pierwszych liter – AC. Celem tej metody jest zbadanie stopnia niezbędnych kompetencji kandydata poprzez analizę symulacyjnych, hipotetycznych sytuacji. Istnieje wiele agencji wyspecjalizowanych w organizowaniu profesjonalnych sesji AC, ale w dużych firmach są też wyszkolone osoby, które zajmują się sesjami AC na potrzeby rekrutacji⁴⁷.

Metoda AC nie jest z góry określona, obejmuje różne metody jednocześnie. Do takiego zbioru metod zalicza się metody grupowe, wywiady, testy psychologiczne oraz ćwiczenia symulujące konkretne zadania zawodowe. W skład metod grupowych wchodzi: grupy dyskusyjne, zadania w grupie, zespołowe gry kierownicze, gry symulacyjne np. negocjacje. Rozróżnia się także trzy rodzaje wywiadów: sytuacyjne, w warunkach stresu, panelowe. Do ćwiczeń symulujących konkretne zadania zawodowe należy głównie metoda „In basket”, podczas której prezentowane są zadania odnoszące się do konkretnych sytuacji zawodowych, często na podstawie analizy jakiś dokumentów np. opracowanie analizy rynku, przygotowanie prelekcji. Podsumowując, jest to metoda, która polega na jednoczesnym użyciu różnych metod. Jest to proces długi, trwający kilka godzin, czasami nawet dni, a przede wszystkim bardzo kosztowny, dlatego najczęściej stosowana jest do wyższych stanowisk, zwłaszcza takich, gdzie ma się do czynienia z kierowaniem ludźmi⁴⁸.

Podczas Assessment Center tworzy się zwykle grupy 10-15 uczestników, który ocenia 1-4 asesorów. Ćwiczenia, z którymi będą musieli zmierzyć się kandydaci, stymulują zadania, z jakimi będą musieli poradzić sobie na stanowisku, o które się ubiegają⁴⁹.

Aby ta metoda była skuteczna, należy zacząć od ustalenia pożądanych kompetencji, zdefiniowania ich i opisania ich wskaźników – powsta-

⁴⁷ A. Grzegorzczak, op.cit., ss. 37-38.

⁴⁸ Ibidem.

⁴⁹ I. Rafałat, „Wzbogacanie zasobów ludzkich. Techniki Selekcji”, „Firma i rynek”, Kwartalnik Naukowy Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu nr. 4 (25) 2002/1 (26) 2003, Szczecin 2003, ss. 10-15.

je profil idealnego kandydata. Metoda Assessment Center nie jest z góry określona, ponieważ nie istnieje jeden niezmienny model. Centra są dynamiczne i starają się dostosować zadania do aktualnych potrzeb rynku i potrzeby mierzonych kompetencji⁵⁰.

Metody grupowe polegają na zbiorowej pracy kilku/kilkunastu osób. To nie zadania są tutaj najważniejsze, ale obserwacja uczestników, która może dostarczyć informacji trudnych do zmierzenia i uzyskania inną drogą tj.: skłonności przywódcze, umiejętności interpersonalne, styl decyzyjny, działania w sytuacjach konfliktowych itp. Odpowiednio zaaranżowana sytuacja i dobór zadania pozwolą na ocenę tych kompetencji. Często też praktykowane są dyskusje grupowe bez lidera, które polegają na obserwacji wyodrębnienia struktury w grupie – wyłania się lider. Grupa jest obserwowana przez obserwatorów (zwykle trzech), którzy porównują swoje zapisy z obserwacji uczestników⁵¹.

Zadania, które czekają na uczestników są rozmaite i chętnie stosowane ze względu na swoją prostotę. Do przykładowych zadań należy układanie makiety strony gazetowej z dostępnych wycinków, rozmaite rebusy i krzyżówki, czy nawet wybór 10 z 20 przedmiotów, które grupa zabierze w podróż na księżyc (tzw. ćwiczenie NASA)⁵².

Uczestnicy spotykają się również z zadaniami typu „Case studies”, czyli z analizą przypadków. Dostają konkretne zadanie, które może spotkać ich w nowym miejscu pracy np. na podstawie dostępnych raportów i analiz działania konkurencji musi ustalić perspektywy rozwoju i zagrożenia dla firmy⁵³.

Podczas AC kandydaci mają szansę wykazania się w indywidualnym zadaniu zwanym prezentacją. Kandydat ma za zadanie stworzenie prezentacji dla danej grupy odbiorców na podstawie uzyskanych informacji. Kandydat bada problem indywidualnie, a następnie prezentuje jego wyniki. Zadaniem autoprezentacji jest zbadanie umiejętności interpersonalnych oraz motywację do pracy kandydata⁵⁴.

AC kończy się oceną każdego uczestnika z osobna. Ocenę i wnioski badawcze są przygotowywane przez asesora z zespołu badawczo-oceniającego. Taki zespół, oprócz niezależnych ekspertów

⁵⁰ K. Dobrzyńska, *Sposoby selekcji pracowników*, <http://www.centrum-demostenes.pl/materialy/Sposoby%20selekcji%20pracownikow.pdf>, pobrano 05.02.2011r.

⁵¹ M. Suchar, op. cit., ss. 108-112.

⁵² Ibidem.

⁵³ Ibidem.

⁵⁴ A. Koczergo, *Selekcja osobowości, czyli o Assessment Center słów kilka...*, http://www.cv-line.eu/userfiles/files/cvline_23.pdf, pobrano 07.02.2011r.

z dziedziny psychologii, socjologii, zarządzania składa się również z doświadczonych praktyków. Analizowane są szczegółowo cechy i kompetencje, zachowanie w grupie, które następnie są przenoszone na arkusz ze skalą szacunkową. Asesorzy prowadzą dyskusję, w której odrzucone zostają wyniki skrajne i podejmuje się ostateczną decyzję oceniającą.⁵⁵ Taki wygenerowany raport trafia do osoby decyzyjnej w firmie, a wraz z nim informacja zwrotna dla kandydata. W takiej zwrotce kandydat może przeczytać, nad którymi z kompetencji i zachowań powinien popracować. Z uwagi na to, że jest to proces czasochłonny i kosztowny, docierają do niego tylko Ci najlepsi, traktowani jako czołowi kandydaci. Dlatego też sam udział w AC jest procesem prestiżowym i nawet, jeśli zakończy się niepowodzeniem, to jest duża szansa, że za jakiś czas firma odezwie się do kandydata z inną, atrakcyjną ofertą⁵⁶. Główną zaletą tej metody jest jej skuteczność. Po przeprowadzeniu AC rekruterzy zyskują bardzo dużą ilość nowych, różnorodnych informacji o kandydacie, dlatego decyzje zwykle są trafne. Wysokie koszty Assessment Center są minimalne w porównaniu do korzyści, jakie mogą wyniknąć z obsady dobrego managera⁵⁷.

Na podstawie analizy wyników uzyskanych na podstawie przeprowadzonego badania w styczniu 2012 roku w ramach projektu badawczego Subiektywnych uwarunkowań procesu doboru personelu w zarządzaniu zasobami ludzkimi, jak również analizy zależności powstałych z zestawienia poszczególnych pytań badawczych autorka pracy dowiodła, iż metoda AC jest stosowana w przypadku doboru personelu na większość rodzajów stanowisk, a zwłaszcza tych wymagających skłonności przywódczych. Badanie dowiodło, że metoda Assessment Center jest najczęściej stosowaną metodą selekcji w przypadku doboru personelu na stanowiska Kierownika (36,96%), Członka Zarządu/Dyrektora (28,05%) i Specjalisty (26,6%). Metoda Assessment Center była wskazywana przez respondentów dla ustalenia takich cech, jak zakres wiedzy branżowej, zdolności kształtowania relacji interpersonalnych, poziom kultury osobistej, doświadczenia na podobnym stanowisku, znajomość języka obcego, czy umiejętności radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych.

⁵⁵ T. Listwan, op.cit., ss. 137-141.

⁵⁶ K. Dobrzyńska, *Sposoby selekcji pracowników*, <http://www.centrum-demostenes.pl/materialy/Sposoby%20selekcji%20pracownikow.pdf>, pobrano 05.02.2011r

⁵⁷ [b.a.], *Teczka informacyjna: Selekcja i rekrutacja. Przegląd metod i narzędzi stosowanych podczas procesu rekrutacji.*, WUP, Centrum informacji i planowania kariery zawodowej, Warszawa 2007, s. 20.

8.7. Metody niekonwencjonalne

Niekonwencjonalne metody selekcji są bardzo rzadko stosowane, gdyż większość specjalistów nie dostrzega w nich przydatności oraz wartości naukowej. Do takich metod należą: grafologia, astrologia, analiza biorytmów, badanie wariografem (zwanego potocznie „wykrywaczem kłamstw”)⁵⁸.

Interesującym jest to, że w wielu krajach europejskich grafologia jest jednak stosowana. Grafologia polega na zbadaniu cech osobowych człowieka poprzez analizę jego stylu pisma (pismo pochyłe, kształt liter). Celem tej metody jest wyciągnięcie wniosków z analizy pisma, które będą mogły stanowić podstawę przewidywania efektów pracy kandydata w przyszłości⁵⁹. Przy zastosowaniu tej metody kandydaci proszeni są o dostarczenie listu motywacyjnego napisanego odręcznie. Aby dokonać analizy pisma, potrzeba tekstu zawierającego minimum 50 słów napisanego na białej kartce, czarnym atramentem. Grafologia stosowana jest wyłącznie jako narzędzie dodatkowe. Według licznie przeprowadzanych badań stwierdzono, że jeśli próbka pisma nie zawiera danych biograficznych kandydata, to trafność prognostyczna tej metody jest równa zeru.⁶⁰ W Polsce ta metoda jest praktykowana niezwykle rzadko z uwagi na fakt, że badanie nie potwierdziło zależności pomiędzy wynikami grafologii, a wynikami pracy⁶¹.

Wariograf jest urządzeniem za pomocą którego rejestrowane są określone zmiany fizjologiczne tj.: ciśnienie krwi, zmiana pulsu, pocenie, oddychanie. Metoda jest stosowana w procesie rekrutacji bardzo rzadko. Najczęściej ma to miejsce w procesie doboru pracowników do agend państwowych, które sprawują opiekę nad narodowym bezpieczeństwem, jak również w takich instytucjach, w których wprowadza się w życie ustawy i przepisy⁶².

Na podstawie analizy wyników uzyskanych na podstawie przeprowadzonego badania w styczniu 2012 roku w ramach projektu badawczego Subiektywnych uwarunkowań procesu doboru personelu w zarządzaniu zasobami ludzkimi, jak również analizy zależności powstałych z zestawienia poszczególnych pytań badawczych autorka

⁵⁸ M. Armstrong, op.cit., 331.

⁵⁹ Ibidem.

⁶⁰ T. Witkowski (red), *Dobór personelu. Koncepcje–narzędzia -konteksty*, wyd. Biblioteka moderatora, Taszów 2007, ss. 28-39.

⁶¹ H. Król, A. Ludwiczynski (red.), op.cit., s. 214.

⁶² T. Witkowski (red.), op.cit., ss. 28-39.

pracy dowiodła, iż większość przedsiębiorstw nie stosuje metod niekonwencjonalnych w procesie doboru personelu, jednak metody te zostały kilkakrotnie wskazane przez respondentów, co może oznaczać, że nie powinny być ignorowane, bowiem mogą dostarczać pewnych informacji do opisu osobowości kandydatów. Trzeba być jednak bardzo ostrożnym - wadą metod niekonwencjonalnych jest brak klucza interpretacyjnego.

8.8. Pułapki selekcyjne

W procesie selekcji ludzie dokonują ocen zachowań i cech innych ludzi. Niesie ze sobą bardzo wiele pułapek, które czyhają na osobę rekrutującą na każdym kroku. Pierwszym błędem, jaki mogą popełnić jest źle przygotowany profil stanowiska i profil idealnego kandydata – czyli podstawa rozpoczęcia udanego procesu rekrutacji. Kolejną pułapką może być brak zróżnicowania metod selekcji. Ale najwięcej pułapek czyha na bezpośredniej rozmowie kwalifikacyjnej, ponieważ nie wiadomo dlaczego dana osoba zachowuje się w taki, a nie inny sposób. Do podstawowych pułapek poznawczych należą: efekt halo (błąd oślepienia), efekt aureoli, efekt rogów, skojarzenia, błąd kontrastu, stereotypy⁶³.

Efekt halo, czyli błąd oślepienia, polega na sugerowaniu się osoby rekrutującej jedną cechą – pozytywną bądź negatywną – na podstawie której uogólnia ocenę kandydata. Taka sytuacja ma miejsce np. w przypadku spóźnienia się kandydata na rozmowę kwalifikacyjną – jest to odebrane negatywnie przez rekrutera – i pozostałe cechy np. kwalifikacje mogą być postrzegane przez pryzmat negatywnej oceny. Działa to także w drugą stronę – np. pierwsze wrażenie o kandydacie (ubiór, wygląd, uprzejmość) może wpływać na jego dalsze pozytywne postrzeganie i kryć pewne braki⁶⁴.

Z efektem aureoli można mieć do czynienia w przypadku wyróżnienia kandydata na tle pozostałych, co wcale nie musi oznaczać, że jest on idealny. Każdą cechę kandydata należy rzetelnie zbadać i sprawdzić w celu uniknięcia błędu pochopnej oceny⁶⁵.

⁶³ P. Hackett, op.cit., ss. 62-64.

⁶⁴ [b.a.], Teczka informacyjna: Selekcja i rekrutacja. Przegląd metod i narzędzi stosowanych podczas procesu rekrutacji. , WUP, Centrum informacji i planowania kariery zawodowej, Warszawa 2007, ss. 15-18.

⁶⁵ P. Hackett, op.cit., s. 63.

Efekt rogów polega na tym, że jeżeli dany kandydat nie potrafi dowieść jakiejś danej umiejętności, nie należy go zupełnie przekreślać. Może okazać się, że kandydat ma wiele innych zalet, których nie posiadają pozostali kandydaci⁶⁶.

Kolejną pułapką są skojarzenia. Niektórzy rekruterzy, często nieświadomie, skupiają się na szukaniu u kandydatów wspólnych cech, skojarzeń ze swoją osobą. Do takich cech m.in. należą wspólne hobby, wiek, charakterystyczny wygląd, warstwa społeczna. Działanie na zasadzie skojarzeń może negatywnie wpłynąć na wynik procesu rekrutacji, ponieważ polega to na faworyzowaniu osób podobnych. Rekruter może nadać kandydatowi pozytywne cechy i nie oceniać go obiektywnie, a jedynie usposobić go lepiej, niż innych⁶⁷.

Błąd kontrastu polega na tym, iż osoba rekrutująca przypisuje kandydatom te cechy, których sama nie posiada⁶⁸.

Stereotypy należą do błędów poznawczych, są wyobrażeniami na temat danej grupy ludzi. Wyciągane są na podstawie jego wyglądu (np. rudzi są fałszywi), płci (np. kobieta nie może być mechanikiem), wieku, religii, rasy (np. Hindusi źle pracują), koloru skóry (np. czarni nie mogą być lekarzami), czy pochodzenia⁶⁹.

Innym czynnikiem mającym wpływ na obiektywność decyzji jest stres rekrutacyjny, czyli wzrost napięcia emocjonalnego wywołany sytuacją ubiegania się o pracę. Stres wywołany jest m.in. ilością kandydatów ubiegających się o pracę, małym doświadczeniem zawodowym. Kandydaci, którzy nie umieją sobie poradzić z tym problem, mogą źle wypaść na rozmowie rekrutacyjnej, a co za tym idzie – nie przejdą do kolejnego etapu rekrutacji i nie dostaną wymarzonej pracy.⁷⁰

8.9. Trafność prognostyczna metod doboru

Celem procesu doboru kandydatów do pracy jest wybór spośród aplikujących osób tej, która będzie najlepiej wykonywała obowiązki na danym stanowisku. Trafnością nazywany jest współczynnik

⁶⁶ Ibidem.

⁶⁷ P. Hackett, op.cit., ss. 63-64.

⁶⁸ B. Pawłowska, R. Tadeusiak, *Wywiad jako metoda doboru i selekcji pracowników*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, 3-4 2001, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych., ss. 82-88.

⁶⁹ P. Hackett, op.cit., ss. 62-64.

⁷⁰ J. Osuch, „Stres rekrutacyjny”, „Firma i rynek”, Kwartalnik Naukowy Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu nr. 4 (25) 2002/1 (26) 2003, Szczecin 2003, ss. 17-20.

zależności pomiędzy wykonanym pomiarem i oceną kandydata, a późniejszym, rzeczywistym awansem, efektywnością pracy kandydata czy też jego sukcesem zawodowym – zmierzonym poprzez wymierne wyniki pracy, bądź ocenę jego pracy, którą dokonuje przełożony⁷¹.

Na podstawie danych zebranych w obcojęzycznej literaturze, Tomasz Witkowski przedstawił trafność prognostyczną metod używanych w doborze zawodowym kierowników:

Tabela 1. Trafność prognostyczna metod selekcyjnych

Metoda	Wartość prognostyczna
Wywiad	0,09 – 0,37
Aplikacje	0,38
Referencje	/-0,16/ - 0,26
Testy osobowości	0,15 – 0,39
Testy zdolności	0,25 – 0,53
Grafologia	0
Dane biograficzne	0,18 – 0,40
Assessment Centre	0,43 – 0,65

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Witkowski (red), *Dobór personelu. Koncepcje–narzędzia–konteksty*, wyd. Biblioteka moderatora, Taszów 2007.

Najwyższą wartością prognostyczną można zaobserwować w przypadku metody Assessment Center (0,43-0,65), a następnie: aplikacje (0,38), testy zdolności (0,25-0,53), dane biograficzne (0,18-0,4), testy osobowości (0,15-0,39), wywiad (0,09-0,37), referencje [(-0,16)-0,26], grafologia (0). Klasyfikacja wartości prognostycznych przedstawia się następująco: wartości słabe: 0,29 i mniej; wartości nie do przyjęcia: 0,30 – 0,39; wartości dobre: 0,40 – 0,49; wartości bardzo dobre: 0,50 i więcej⁷².

Analiza trafności prognostycznej metod stwarza możliwość określenia efektywności poszczególnych narzędzi, a co za tym idzie – wybrać tę najlepszą. Dzięki trafności jesteśmy w stanie określić prawdopodobieństwo, czy dana osoba odniesie sukces na nowym miej-

⁷¹ T. Witkowski (red), *Dobór personelu. Koncepcje–narzędzia–konteksty*, wyd. Biblioteka moderatora, Taszów 2007.

⁷² Ibidem.

scu pracy. Im wyższa efektywność narzędzi, tym większa szansa na zatrudnienie idealnego kandydata. Nie ma jednej idealnej metody, dlatego też powinno korzystać się z metod możliwie najlepszych mających najwyższe noty trafności prognostycznej⁷³.

Abstrakt

Artykuł opisuje metody stosowane w procesie doboru personelu. Autorka podejmuje systematyczny opis tych metod oraz przedstawia wyniki badania obrazujące częstość ich stosowania w działalności polskich przedsiębiorstw. Sięgając do badań własnych oraz obcych, autorka określa potencjalną trafność stosowania poszczególnych metod selekcji personelu z uwzględnieniem rodzajów stanowisk, na jakie prowadzona jest rekrutacja.

Słowa kluczowe: rekrutacja, selekcja, personel, trafność.

Abstract

The article describes the methods used in the selection of staff. The author takes a systematic description of these methods and presents the results of studies showing the frequency of their use in the activities of Polish enterprises. Drawing on her own and extraneous research, the author defines the potential relevance of the various methods of personnel selection, taking into account the types of positions for which recruitment is carried out.

Key words: recruitment, selection, personnel, relevance.

Bibliografia

1. Armstrong Michael, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
2. Grzegorzczuk Adam, *Poszukiwanie i selekcja*, Instytut Promocji, Warszawa 2000.

⁷³ J. Szczerbuk, „Zmierzyć kandydata, czyli efektywność narzędzi rekrutacyjnych”, *Personel i Zarządzanie*, nr 4/241, kwiecień 2010, wyd. INFOR, ss. 63-65.

3. Hackett Penny, *Interview, czyli rozmowa kwalifikacyjna*, wyd. Petit, Warszawa 1999.
4. Kostera Monika, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 2000.
5. Król Henryk, Ludwicyński Antoni (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006.
6. Listwan Tadeusz, *Zarządzanie kadrami*, wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010.
7. Stredwick John, *Zarządzanie pracownikami w małej firmie*, wyd. OnePress, Gliwice 2005
8. Suchar Marek, *Rekrutacja i selekcja personelu, wydanie trzecie*, wyd. C. H. Beck, Warszawa 2009.
9. Tyborowska Justyna, *Rekrutacja pracowników*, wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010.
10. Witkowski Tomasz (red), *Dobór personelu. Koncepcje – narzędzia – konteksty*, wyd. Biblioteka moderatora, Taszów 2007.