

REKRUTACJA I SELEKCJA PRACOWNIKÓW.

Rekrutacja kandydatów do pracy to komunikowanie się danej firmy z rynkiem pracy w celu pozyskania odpowiednich osób na konkretne stanowisko pracy.

Funkcje rekrutacji:

- informacyjna – przedstawienie warunków pracy i potrzeb konkretnego zakładu na konkretnym rynku pracy;
- motywacyjna – wywołanie zainteresowania właściwych grup zawodowych;
- preselekcyjna – dokonanie wstępnej selekcji ofert (dokumentów aplikacyjnych) złożonych przez kandydatów.

Selekcja kandydatów polega na zbieraniu informacji o kandydatach na pracowników i dokonywaniu wyboru najbardziej odpowiedniego na dane stanowisko. Selekcji dokonuje się wśród kandydatów pozyskanych wskutek przeprowadzonej rekrutacji.

Rekrutacja może być:

- ogólna – prowadzona według standardowych i prostych procedur, by przyciągnąć jak największą liczbę kandydatów na stanowisko np. związane z produkcją;
- wyspecjalizowana – opracowana według jednostkowych, indywidualnych i czasami skomplikowanych procedur dla przyciągnięcia kandydatów – specjalistów.

Wyróżniamy dwie formy rekrutacji:

- Rekrutacja wewnętrzna – jest oparta o wewnętrzny rynek pracy, który tworzą osoby zatrudnione w firmie. Wiąże się to z mniejszymi kosztami niż w wypadku innych metod poszukiwania nowych pracowników. Proces wewnętrznej rekrutacji zaczyna się przez poinformowanie personelu (drogą służbową, poprzez np. ogłoszenia) i stosuje się tutaj najczęściej poniższe metody: analizę dokumentów kadrowych, obserwację, wywiad i rekomendację bezpośrednich kierowników, oddelegowanie, ogłoszenia wewnętrzne.
- Rekrutacja zewnętrzna – prowadzona jest na otwartym rynku pracy przy użyciu większego zakresu metod, których zróżnicowanie zależy w znacznym stopniu od tego, czy realizowana jest rekrutacja ogólna (informacje ustne, rekomendacje, ogłoszenia w mediach lokalnych i ogólnokrajowych, współpraca z urzędami pracy, prowadzenie akcji „otwartych drzwi”, korzystanie z pomocy agencji doradztwa personalnego, firm konsultingowych) czy segmentowa (brany jest pod uwagę wyselekcjonowany rynek i na nim koncentruje się uwaga organizacji; jej słabą stroną są wyższe koszty rekrutacji, większe ryzyko popełnienia błędów przy selekcji, dłuższa adaptacja do nowych warunków pracy).

Etapy procesu rekrutacyjnego:

- zebranie ofert
- preselekcja
- szczegółowa selekcja ofert
- zastosowanie innych metod selekcyjnych
- wybór najlepszych kandydatów
- ostateczny wybór kandydata
- zatrudnienie kandydata

Selekcja dokumentów

- ocena kwestii merytorycznych (wykształcenie, doświadczenie zawodowe, umiejętności)
- ocena staranności i estetyki
- ocena formy i języka zapisu

Pracodawca może również zażądać okazania dokumentów dodatkowych, np.: wymienionych w CV dyplomów, certyfikatów itp.

Metody doboru i oceny kandydatów:

- analiza dokumentów
- wywiady – rozmowy kwalifikacyjne
- referencje
- bio-dane
- analiza grafologiczna
- ocena zintegrowana (Assessment Centre)
- testy: psychometryczne, praktyczne, inteligencji, umiejętności, merytoryczne, językowe, badające predyspozycje psychiczne

PROFIL OSOBOWY KANDYDATA DO PRACY

Trafnie określony profil osobowy wskazuje, jaka osoba jest potrzebna do właściwego i kompetentnego wykonywania całej pracy na danym stanowisku. Wymagania nie powinny opierać się na przeszłości i związanych z nią potrzebach, lecz wybiegać w przyszłość i przewidywać, jakie cechy będą najpotrzebniejsze. Określany w ten sposób profil osobowy powinien być na tyle elastyczny, by umożliwiać dokonywanie zmian i rozwój stanowiska oraz organizacji.

Sporządzanie profilu osobowego według planu Rodgera¹:

Aspekty	Pytania	Komentarz
Poziom wykształcenia	Jakie wymagania edukacyjne oraz wiedza specjalistyczna są naprawdę potrzebne do dobrego wykonywania zadań?	Stopień naukowy pokazujący rodzaj wykształcenia lub stopnie uzyskane z różnych przedmiotów, pokazujące szczegółową wiedzę.
Doświadczenie	Jakie role i zadania powinny być wcześniej wykonywane przez pracownika, by mieć pewność, że osoba ta jest doświadczona? Doświadczenia mogą być zdobywane w pracy i poza nią.	Zarządzanie budżetem, np. odbywa się w domu i w pracy. Doświadczenie w organizowaniu ludzi może pochodzić z funkcji menedżera liniowego lub organizowania grupy ochotników.
Umiejętności	Jakie umiejętności są niezbędne do kompetentnego wykonywania zadań?	Umiejętności i zdolności można nabyć, można je też rozwijać poprzez poszerzanie doświadczeń, a także przez informacje zwrotne oraz praktyki (np. zdolności komunikacyjne, interpersonalne czy umysłowe).
Uzdolnienia	Jakie mocne strony i talenty powinni posiadać pracownicy na tym stanowisku?	Uzdolnienie jest osobistym potencjałem lub preferencją, np. do pracy zespołowej, przejawiania inicjatywy, innowacyjności lub skupiania się na szczegółach.
Zainteresowania	Jakie zainteresowania mające związek z pracą będą sugerować posiadanie poszukiwanych umiejętności i uzdolnień?	Osoba preferująca samotność przytoczy czynności, które odpowiadają jej preferencjom (np. słuchanie muzyki, czytanie). Bardziej towarzyskie osoby podadzą przykłady czynności, w których mają kontakt z innymi ludźmi.

¹ Dale M., *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*. (2005) Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 45.

Okoliczności	Jak czynności nie związane z pracą mogą wpływać na odpowiednie wykonywanie zadań?	Aktywne uczestnictwo w organizacjach profesjonalnych i społecznych może być postrzegane albo jako zaleta, albo jako wada.
Wygląd fizyczny	Jest to kwestia bardzo kontrowersyjna i nie powinna być rozważana, o ile nie istnieją ku temu rzeczywiste powody.	Ocena jedynie walorów psychicznych lub cech fizycznych (np. w przypadku świadczenia usług dla tej samej grupy etnicznej lub płci co osoba zajmująca stanowisko) jest prawnie dopuszczalna.

Rozmowy kwalifikacyjne różnicuje się także ze względu na organizację rozmowy oraz typ i sposób zadawania pytań. Rozmowy mogą mieć charakter swobodny bądź bardziej sformalizowany oparty na gotowych scenariuszach:

- **Rozmowa ukierunkowana na osiągnięcia kandydata** – oparta jest na założeniu, że najlepszą prognozą przyszłych osiągnięć kandydata są jego wcześniejsze dokonania. Zadawane są pytania otwarte, dotyczące dotychczasowych osiągnięć zawodowych, np. *„W jakie najważniejsze działania był Pan zaangażowany w swoim ostatnim miejscu pracy i jakie były ich rezultaty?”*
- **Rozmowa ukierunkowana na doświadczenie kandydata** – podczas takiej rozmowy bada się doświadczenie kandydata, omawia obowiązki *związane ze stanowiskiem pracy, zdolności przywódcze, umiejętność pracy w zespole – w tym sposoby rozwiązywania konfliktów*, np. *„Proszę opowiedzieć jak radziła sobie Pani z agresywnymi i niechętnymi klientami?”*. Zadawane pytania są szczegółowe i dotyczą obszarów wiedzy fachowej, doświadczenia i osobowości kandydata.
- **Rozmowa ukierunkowana na rozwiązanie problemu** – używana jest najczęściej podczas rekrutacji konsultantów, finansistów i innych specjalistów, a także członków kadry kierowniczej. Jej istota polega na przedstawieniu problemu, dla którego kandydat powinien znaleźć rozwiązanie. Badane są w ten sposób umiejętności techniczne kandydata, jego wiedza, zdolności w zakresie rozwiązywania problemów.
- **Stresująca rozmowa kwalifikacyjna** – zmierza do sprawdzenia, jak kandydat radzi sobie w sytuacjach trudnych, stresowych, np. osoba prowadząca rekrutację stara się zaskoczyć kandydata nieoczekiwanym pytaniem (*„Dlaczego pokrywy włazów są okrągłe?”*) albo próbuje oddziaływać na emocje (*„Czy naprawdę sądzi Pan, że ma wystarczające kwalifikacje do tej pracy?”*). W ten sposób bada się odporność psychiczną, kreatywność, zdolności analityczne, umiejętność pracy pod presją czasu.

Rekrutacja i selekcja

Kryteria selekcyjne wywodzą się z profilu osobowego kandydata, a ich dobór wynika

z przyjętej strategii selekcyjnej – negatywnej lub pozytywnej.

Podział kryteriów selekcyjnych:

- formalne,
- treściowe – psychologiczne i kompetencyjne.

Porównanie strategii selekcji:

STRATEGIA POZYTYWNA	STRATEGIA NEGATYWNA
wybranie kandydatów odpowiednich	odrzućenie kandydatów nieodpowiednich
chroni przed odrzuceniem kandydatów obiecujących	chroni przed zatrudnieniem złego kandydata
stosuje się głównie kryteria jakościowe	stosuje się przede wszystkim kryteria ilościowe i formalne
wymaga większych umiejętności oceny, jest bardziej ryzykowna	wymaga prostszych metod selekcyjnych, jest bardziej bezpieczna
zwiększa prawdopodobieństwo zatrudnienia najlepszego kandydata	minimalizuje możliwość zatrudnienia złego kandydata

Metody doboru i oceny kandydatów

▪ Referencje

Referencje uzyskuje się od ostatniego pracodawcy, najczęściej w ostatniej fazie procesu rekrutacji. Informacje interesujące przyszłego pracodawcę mogą być natury ogólnej lub też mieć charakter szczegółowy. Pod pewnymi względami przypominają infor-

macje uzyskiwane dzięki testom psychometrycznym. Dość często oczekuje się odpowiedzi na pytania dotyczące zdolności intelektualnych kandydata i cech charakteru, a także opinii na temat jego postawy wobec obowiązków, w stosunku do współpracowników, jak również danych dotyczących absencji w pracy. Warto zadbać o to, by referencje otrzymać na piśmie.

▪ Bio-dane

Forma przypomina kwestionariusz, który zawiera pytania dotyczące danych biograficznych kandydata (stąd nazwa metody). Niektóre zbiory bio-danych składają się z wielu pytań (ponad 150), dotyczących nie tylko sfery zawodowej, ale także preferencji i predyspozycji wiążących się z różnymi stanowiskami pracy.

Nie powinno się mylić formularza podania z arkuszem bio-danych, nawet jeśli niektóre pytania się pokrywają. Pytania w arkuszu bio-danych są szczegółowo dobierane, a kandydat wybiera odpowiedź z kilku możliwości. Następnie odpowiedzi oceniane są w sposób podobny, jak odpowiedzi na pytania w testach psychometrycznych.

- Analiza grafologiczna

Pismo kandydata to bardzo cenne źródło informacji o nim. W tej metodzie doboru próbka pisma (minimum 50 słów napisanych na czystym papierze plus podpis) potencjalnego pracownika zostaje poddana analizie, podczas której bada się specyficzne cechy charakteru pisma. Metodę tę uważa się za wyjątkową, ponieważ określa cechy osobowości, jakich nie mierzą inną testy – w szczególności uczciwość. W Polsce ta metoda stosowana jest rzadko ze względu na wysokie koszty z nią związane.

- Testy

Testy psychometryczne

Nawet jeśli osoby zajmujące się rekrutacją osobiście nie stosują tej metody, to na pewno znają ją z wielu źródeł. Testy psychometryczne obejmują testy zdolności poznawczych (takich jak ogólny poziom inteligencji, zdolności słowne), testy zdolności matematycznych, a także metody badania osobowości. Charakterystyczną cechą testów psychometrycznych jest wysoki stopień ich standaryzacji. Wszystkim kandydatom zadaje się dokładnie te same pytania, w dokładnie takich samych warunkach (np. przy ograniczeniu czasowym), zaś do oceny kandydatów stosuje się te same kryteria.

Testy psychologiczne

W rekrutacji nowych pracowników stosowane bywają różnego rodzaju testy, co czasami budzi obawy u kandydatów. Jeżeli jednak przeprowadza je profesjonalny psycholog, to będzie się starał odnaleźć informacje o mocnych i słabych stronach kandydata, a wyniki będzie rozpatrywał przede wszystkim pod kątem predyspozycji, które są pożądane na danym stanowisku.

Testy inteligencji

Testy te są często stosowane – można się spotkać zarówno z testami badającymi poziom inteligencji ogólnej, jak i z bardziej szczegółowymi, określającymi poziom poszczególnych zdolności. Te pierwsze określają zdolności kojarzenia i logicznego myślenia; te drugie – dostarczają znacznie bogatszej informacji i mówią o: poziomie inteligencji werbalnej, wiedzy, kompetencjach językowych, poziomie inteligencji niewerbalnej (czyli zdolności odkrywania reguł, kojarzenia i logicznego myślenia), zdolności do analizy i syntezy, szybkości uczenia się, pojemności pamięci, zdolnościach arytmetycznych, wyobraźni wzrokowej i przestrzennej, zdolnościach psychomotorycznych, czyli koordynacji wzrokowo-ruchowej, szybkości i precyzji spostrzegania.

Testy badające predyspozycje psychiczne

W zależności od profilu stanowiska, pracodawcę może interesować różny zakres predyspozycji psychicznych kandydata. Można więc chcieć określić: profil osobowości i zainteresowań, styl kierowania zespołem, system wartości, poczucie kontroli wewnętrznej (samosterowność), odporność na stres, skłonność do konformizmu / indywidualizmu, poziom motywacji do osiągania sukcesów zawodowych etc. Testy te mają zazwyczaj formę kwestionariuszy samooceny lub testu wyboru, a ponieważ badany może stosunkowo łatwo sterować swoimi odpowiedziami

w celu uzyskania pożądanego efektu, wiele testów posiada tzw. „skalę kłamstwa”, która sprawdza stopień zniekształcenia wyniku.

Testy merytoryczne

Są one opracowywane przez ekspertów z poszczególnych dziedzin. I tak np. starając się o stanowisko głównego księgowego, można spodziewać się testu sprawdzającego wiadomości z zakresu zasad rachunkowości, aktualnych przepisów podatkowych, terminów składania określonych deklaracji.

Testy językowe

Deklarując znajomość języka obcego można spodziewać się sprawdzenia tych umiejętności. Stosowane są zarówno testy pisemne, jak i ustne.

Testy umiejętności

Pracodawca, w celu weryfikacji prawdziwości deklaracji kandydata dotyczącej posiadania określonych umiejętności, może przeprowadzić test sprawdzający; np. kandydata na stanowisko grafika komputerowego może poprosić o zaprojektowanie ulotki reklamowej w programie Corel Draw, a kandydatkę na stanowisko sekretarki o napisanie, sformatowanie i wydrukowanie tekstu.

Rodzaje testów umiejętności:

- testy umiejętności wyuczonych – pomiar skutków edukacji;
- testy umiejętności wrodzonych – badanie wrodzonych cech i możliwości rozwoju.

Testy praktyczne

Testy tego rodzaju, zwane z angielskiego *work-sample tests*, wykorzystują rzeczywiste zadania, z którymi kandydat może się zetknąć w pracy. Są to np. dokumenty, które należy rozpatrzyć w danym dniu lub list do napisania wymagający odpowiednich umiejętności od kandydata.

▪ Assessment Centre

Assessment centre, czyli w dosłownym tłumaczeniu „ośrodek oceny”, „centrum szacowania” jest to rozbudowana sesja diagnostyczna oparta na symulowanych sytuacjach zadaniowych, spotykanych w codziennej pracy. Przedmiotem oceny jest szybkość, rodzaj, sposób czy kolejność działań podjętych w sytuacjach zadaniowych. Zwraca się również uwagę na postawę, zachowanie równowagi emocjonalnej, jakość relacji interpersonalnych itp. Technika ta daje możliwość oceny nie tylko pojedynczych osób ale również całego zespołu.

Procedura obejmuje połączenie kilku innych metod (np. testów psychometrycznych, rozmowy kwalifikacyjnej oraz testów praktycznych). Zazwyczaj kandydaci pracują w grupach, a ich zadania mają charakter interaktywny, np. ćwiczenia symulacyjne wymagające podejmowania decyzji. Dzięki temu metoda ta umożliwi efektywne zbadanie potencjału kandydatów i ich kompetencji niezbędnych do objęcia danego stanowiska.

Błędy i uprzedzenia występujące w procesie selekcji dotyczące:

- wyglądu zewnętrznego (włosy, wyraz twarzy, ubiór, postawa, użyte kosmetyki itp.) np.: zgarbione ramiona uważa się za oznakę nieśmiałości, choć może to jedynie oznaczać, że danej osobie jest zimno; cichy głos stereotypowo jest odbierany jako brak wiary w siebie;
- zachowania (zgodność z przyjętymi normami społecznymi, konwencjami, wzorami, także postawa i sposób wyrażania się) np.: drżenie rąk jest odbierane jako nerwowość, a nie oznaka, że kandydatowi jest zimno; mówienie w powolny sposób może powodować, że osoba jest odbierana jako flegmatyczna, ociężała;
- roli (odgrywane role pozwalają potencjalnie przewidywać zachowanie i stan umysłu) np. osoba w dzinsach i w skórzanej kurtce z ćwiekami zazwyczaj uważana jest za nieskłoną do podporządkowywania się i mogącą być źródłem problemów; starszy rangą menedżer postrzegany jest jako osoba, która niechętnie przejdzie na gorzej płatne stanowisko.

Rozmowa kwalifikacyjna

Rozmowa kwalifikacyjna składa się na ogół z kilku etapów:

- Omówienie nadesłanych dokumentów aplikacyjnych
Osoby przeprowadzające rozmowę kwalifikacyjną korzystając z życiorysu i listu motywacyjnego, pytają kandydata o szczegóły z jego życia (głównie zawodowego), chcą poznać zadania, jakie kandydat wykonywał w poprzedniej pracy, starają się upewnić, czy kandydat podał w dokumentach prawdziwe informacje.
- Pytania dotyczące planów zawodowych kandydata, motywacji, wizji przyszłej pracy
Pracodawca chce się dowiedzieć, czy kandydat traktuje pracę jako „docelową”, czy tylko na „przetrwanie”, dopóki nie znajdzie czegoś ciekawszego. Interesuje go również, w jaki sposób kandydat wyobraża sobie pracę na danym stanowisku i jakie ma dalsze plany.
Zdarza się, że pracodawcy wykorzystują spotkanie jako okazję do sprawdzenia, jak kandydat poradziłby sobie w trudnej, realnej sytuacji, np. osoba prowadząca rekrutację może wyjść bez słowa na pewien czas z pokoju i po powrocie nie wyjaśnić powodów swojego zachowania. Może też zadawać pytania natarczywym, zniecierpliwionym tonem, zmuszać kandydata do szybkich odpowiedzi, bądź szybkiego reagowania. Czasami wybiegi stosowane przez osoby prowadzące rekrutację mogą wydawać się wręcz zabawne, np. prośba o odtworzenie dźwięku dzwonka używanego w telefonie komórkowym, albo o odegranie zachowania jakiegoś zwierzęcia. Taki „test” może pokazać, czy kandydat jest kreatywny i potrafi szybko przejść od odpowiedzi na ważne i trudne pytania do zupełnie innej formy aktywności. Takie sytuacje są jednak tylko dodatkami do rozmowy kwalifikacyjnej, mogą pomóc podjąć decyzję, ale na pewno nie mają decydującego wpływu na zatrudnienie.
- Zadawanie pytań przez kandydata – pytania powinny dotyczyć specyfiki pracy, bardziej pogłębionych zagadnień związanych z działalnością firmy czy możliwych

ścieżek kariery. Pytanie: „A czym właściwie zajmuje się firma?” definitywnie skompromituje kandydata i przekreśli jego szanse na pracę.

Rodzaje rozmów kwalifikacyjnych:

- **Rozmowa według ustalonego wzorca**

To sytuacja, w której zadawane są standardowe pytania pozwalające na ustalenie mocnych i słabych stron kandydata. W trakcie takiej rozmowy można uzyskać szczegółowe, uporządkowane odpowiedzi dotyczące kwalifikacji i doświadczenia zawodowego danej osoby.

- **Swobodna rozmowa**

To przypadkowa dyskusja, prowadzona bez wyraźnego kierunku, a najczęściej ma miejsce wtedy, gdy prowadzący rekrutację nie jest do niej należycie przygotowany. Po jej zakończeniu potrzebuje on dodatkowych informacji zanim podejmie decyzję o zatrudnieniu danej osoby. W przypadku jednak naboru osób na stanowisko przedstawiciela handlowego lub inne, gdzie często trzeba kontaktować się z ludźmi pracodawca może chcieć ocenić umiejętność prowadzenia rozmowy – wówczas swobodna rozmowa może być wstępem do właściwej rozmowy kwalifikacyjnej.

- **Rozmowa kompleksowa**

To połączenie nieformalnej, swobodnej rozmowy z rozmową według ustalonego wzorca. Prowadzący rekrutację ma przygotowany plan rozmowy, ale jednocześnie pozwala na odstępstwa w celu zbadania interesujących go szczegółów. Taki sposób pozwala rozpoznać nie tylko przygotowanie zawodowe ale i predyspozycje, cechy osobowe kandydata, możliwość dopasowania się do zespołu, chęć kształcenia się etc.

- **Rozmowa grupowa**

Przeprowadzana jest wtedy, gdy ostateczną decyzję o zatrudnieniu ma podjąć więcej niż jedna osoba. Mogą ją prowadzić pracownicy działu kadr, kierownictwo i osoby pracujące na równorzędnych do obsadzanego stanowiskach.

- **Rozmowa dla pozorów**

To często parawan dla polityki personalnej firmy, która i tak planuje zatrudnienie konkretnej osoby. Pracodawca często kluczy i omija istotne problemy, nie precyzuje zakresu swoich oczekiwań, unika podania konkretnych terminów i odpowiedzi.

Screening

Screening (wykorzystywany przed rozmową kwalifikacyjną) to inaczej proces porównywania, różnicowania: z jednej strony jest pracodawca i jego wymagania (profil osobowy oraz opis stanowiska), z drugiej – kandydat „reprezentowany” przez dokumenty (CV i list motywacyjny). Analizując CV i listy motywacyjne, tworzy się „długą listę”, na której umieszcza się wszystkich chętnych, którzy spełniają wymagania. Następnie porządkuje się ich wedle określonych priorytetów, co zawęży pola poszukiwań i prowadzi do stworzenia „krótkiej listy” kandydatów. Te osoby są zapraszane do drugiego etapu selekcji, np. na rozmowę kwalifikacyjną.

Źródło: „Szukam Pracy – program szkolenia w Klubie Pracy”