

Agata BRANOWSKA*

PROCES DOBORU PRACOWNIKÓW W PRZEDSIĘBIORSTWACH – PRZEGLĄD NOWOCZESNYCH I TRADYCYJNYCH METOD SELEKCJI

DOI: 10.21008/j.0239-9415.2021.083.01

Pandemia koronawirusa miała istotny wpływ na rynek pracy w Polsce, zmusiła pracodawców i pracowników do dokonania zmian i przystosowania się do nowych warunków. Spowodowała transformację wielu procesów w firmach, m.in. procesów rekrutacji i selekcji kandydatów. Przedsiębiorstwa wprowadziły nowe zasady rekrutacji dostosowane do sytuacji. Gdy bezpośrednie kontakty zostały ograniczone, okazało się, że skuteczne zatrudnianie nowych pracowników jest możliwe zdalnie. Firmy zaczęły aranżować spotkania online z kandydatami, które dały wiele nowych możliwości – firmy mogły zatrudniać specjalistów z całej Polski. Celem artykułu jest zaprezentowanie nowoczesnych i tradycyjnych metod selekcji. Wskazano, w jaki sposób prowadzić e-rekrutację, z jakich nowoczesnych narzędzi korzystać w trakcie procesu doboru. Opisano, na czym polegają: wykorzystanie sztucznej inteligencji w procesie rekrutacji, automatyzacja procesów rekrutacyjnych oraz niekonwencjonalne metody selekcji, takie jak np. grywalizacja. Druga część artykułu zawiera opis tradycyjnych metod selekcji. W części tej dokonano charakterystyki takich metod, jak np.: *assessment center*, analiza danych biograficznych, test kompetencyjny.

Słowa kluczowe: praca zdalna, dobór pracowników, rekrutacja i selekcja, metody i techniki selekcji

1. WPROWADZENIE

Pandemia koronawirusa miała istotny wpływ na rynek pracy w Polsce, zmusiła pracodawców i pracowników do dokonania zmian i przystosowania się do nowych warunków. Wdrożone przepisy prawa nie tylko zmieniły sposób i warunki pracy, ale

* Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania, Instytut Zarządzania i Systemów Informatycznych, Katedra Przedsiębiorczości i Komunikacji w Biznesie. ORCID: 0000-0002-5724-5389.

były także czynnikami determinującymi pojawianie się nowych trendów na rynku pracy (Pabian, 2020). Zmieniły się metody szukania kandydatów. Zaplanowane rozmowy rekrutacyjne zostały przeniesione do Internetu, a HR-owcy zaczęli wdrażać innowacyjne narzędzia wykorzystywane w procesie pozyskiwania nowych pracowników (HRpartner, 2020).

Dobór kompetentnych pracowników jest jednym z podstawowych zadań zarządzania zasobami ludzkimi. Jest to zespół działań mający na celu pozyskiwanie odpowiednich ludzi do organizacji i doprowadzenie do właściwej obsady wakujących stanowisk pracy, aby zapewnić ciągłe i sprawne funkcjonowanie organizacji (Listwan, 2010). Proces doboru realizowany jest przez rekrutację i selekcję, czyli poszukiwanie i zainteresowanie kandydatów ofertą pracy, sprawdzanie ich przydatności, następnie wybór najlepszego kandydata (Kardas, Multan, 2012).

Przed pandemią rekrutacja częściej ograniczała się do poszukiwań kandydatów na określonych obszarach wyznaczonych przez lokalizację firmy. Zdalny format pracy otworzył nowe możliwości i rozszerzył poszukiwania na całą Polskę (Kostyra, 2020). Pandemia COVID-19 radykalnie zmieniła rynek pracy nie tylko pod względem struktury zatrudnienia, ale również rekrutacji i stosowanych w jej trakcie narzędzi. Ekspertki szacują, że metody i narzędzia wykorzystywane w 2020 r. zostaną na dłużej, a pandemia jedynie gwałtownie przyspieszyła proces spodziewanych na rynku zmian (Dobroszek, 2020). Coraz częściej rekrutacja nowych pracowników dokonywana była z wykorzystaniem narzędzi umożliwiających komunikację na odległość (Pabian, 2020). Tradycyjną rekrutację i spotkania w biurze zastąpiły wideokonferencje i nabór całkowicie zdalny (Kostyra, 2020).

Artykuł zawiera charakterystykę nowoczesnych oraz tradycyjnych metod selekcji pracowników do organizacji. Do pierwszej kategorii (metod nowoczesnych) zaliczono rekrutację online. Opisano, na czym polega rekrutacja zdalna, z jakich nowoczesnych narzędzi do e-rekrutacji korzystają specjaliści, czym są systemy ATS (*applicant tracking systems*). Przedstawiono również niekonwencjonalne metody selekcji, takie jak: grywalizacja, *viral recruiting* oraz *scouting*. Do drugiej kategorii (metod tradycyjnych) zaliczono: analizę dokumentów, sprawdzanie referencji; formularze aplikacyjne, analizę danych biograficznych; wywiady kwalifikacyjne; test kompetencyjny, psychologiczny, wiedzy i umiejętności; testy psychologiczne; testy na inteligencję; testy wiedzy i umiejętności; badania medyczne i testy fizjologiczne oraz ocenę zintegrowaną (*assessment center*).

2. PRZEGLĄD NOWOCZESNYCH METOD DOBORU PRACOWNIKÓW

Firmy coraz częściej sięgają po nowe sposoby dotarcia do najlepszych kandydatów. Tradycyjne formy rekrutacji przestają być atrakcyjne – zwłaszcza dla przedsta-

wicieli pokolenia Y. Rekruterzy szukają nowych metod rekrutacji, które będą atrakcyjne dla milenialsów (PulsHR.pl, 2019). W rozdziale zaprezentowano następujące metody selekcji: rekrutację online, grywalizację, *viral recruiting* oraz *scouting*.

2.1. Rekrutacja online

Rekrutacja online inaczej nazywana e-rekrutacją jest dziś jedną z najbardziej popularnych metod pozyskiwania pracowników. Przed pandemią była stosowana jako alternatywa rekrutacji standardowej (Puchala, 2020). Ta forma rekrutacji jest nie tylko komfortowa, ale przede wszystkim potrafi znacznie oszczędzić czas przeznaczony na cały proces.

Rekrutacja pracowników online może się składać z kilku podetapów: publikacji ogłoszeń o pracę na różnego typu portalach internetowych, zbierania za ich pośrednictwem aplikacji od osób zainteresowanych podjęciem zatrudnienia, przeprowadzenia rozmowy kwalifikacyjnej (Ranstadt, 2020).

Poszukując kandydatów, rekruterzy sięgają po nowoczesne media społecznościowe oraz platformy mające duże zasięgi. Popularne stały się serwisy typu GoldenLine czy LinkedIn działające na zasadzie mediów społecznościowych przeznaczonych dla ludzi aktywnych zawodowo. Rekruterzy umieszczają ogłoszenia o pracę na serwisach poświęconych rynkowi pracy, takich jak np. Aplikuj.pl. Mają one potężne bazy ofert pracy i trafiają do szerokiej grupy odbiorców (Aplikuj.pl, 2020).

Rekrutacja online obejmuje również przeprowadzenie rozmowy kwalifikacyjnej. W przeprowadzeniu wirtualnego spotkania pomocne jest oprogramowanie wykorzystywane w wideorekrutacjach, można też skorzystać z takich aplikacji, jak: Skype, Google Meet, Spark Hire, Discord, VidCruiter czy Zoom (Zborowska, 2020). Dzięki nim można przeprowadzić zarówno wstępne spotkanie, jak i całą rozmowę kwalifikacyjną.

Rekrutacja pracowników online wymaga od pracodawców przygotowania odpowiednich narzędzi dla każdego z etapów procesu. Podstawowym narzędziem rekruterów stały się systemy ATS, a ciągle rozwijany *software* dla branży HR pozwala automatyzować wiele procesów (Aplikuj.pl, 2020). Specjalne algorytmy i chatboty oferują pomoc w znajdowaniu i dopasowywaniu kandydatów. Optymalizują i upraszczają proces rekrutacji, dzięki czemu jest szybszy i bardziej wydajny (Kostyra, 2020).

Skrót ATS pochodzi od *applicant tracking system* (system śledzenia aplikacji). Początkowo funkcje ATS skupiały się wokół skanowania CV kandydata i umieszczenia go w systemie online, co potem umożliwiała wyszukiwanie poszczególnych osób według wybranych kryteriów. Obecnie są to kompleksowe aplikacje, za pomocą których firmy zarządzają rekrutacjami, komunikują się z kandydatami, monitorują poszczególne etapy procesu i analizują go, szukając usprawnień i oszczędności (Gryszko, 2020).

ATS ułatwiają gromadzenie i porządkowanie CV, usprawniają kontakt z kandydatami, a coraz częściej pomagają też w ich selekcji (Błaszczak, 2021). ATS to narzędzia, które potrafią wyszukać odpowiednich kandydatów w sieci, porównać CV wyb-

ranych osób oraz zweryfikować ich obecność w mediach społecznościowych. Mogą też przeprowadzić testy i oceny kompetencji oraz zarekomendować najlepszych kandydatów do pracy (Richter, 2020). Wśród najbardziej popularnych aplikacji wymienić można: eRecruiter, AppManager, Element, Traffit, Workate, Greenhouse, Bullhorn. Do oceny kandydatów i dobrania odpowiedniego narzędzia, które sprawdzi kompetencje i predyspozycje osób ubiegających się o pracę, służą systemy: Harver, HireArt, Competence Game i Pymetrics (Gryszko, 2020). Do selekcji potencjalnych pracowników przydatne są następujące narzędzia: HRlink, Workate, GoodHire, HireSelect, a do spotkań rekrutacyjnych online i przeprowadzania wirtualnych wywiadów wykorzystuje się: HireVue, Jobvite, Interview Stream (Gryszko, 2020).

System ATS ma istotną przewagę nad weryfikacją przez pracownika nadzorującego rekrutację: eliminuje tzw. czynnik ludzki i zapewnia wszystkim kandydatom równe szanse. W weryfikacji przez „algorytm” liczą się tylko i wyłącznie kompetencje danego kandydata i obiektywne wymagania, które – w zależności od treści CV – można spełniać lub nie (HRstandard, 2021).

Dzięki wykorzystaniu sztucznej inteligencji (AI), zautomatyzowanego oprogramowania rekrutacyjnego oraz analizy danych pracodawcy są w stanie przyciągać najlepsze talenty (Dolye, 2021). AI w rekrutacji nie jest w stanie zastąpić człowieka, oszczędza jednak jego czas, automatyzując niektóre procesy i analizując dane (Elevato, 2019).

Coraz częściej wstępny kontakt z kandydatem przejmują boty (zarówno chatboty, jak i voiceboty). Chatboty rekrutacyjne to wsparcie w procesach poszukiwania nowych pracowników. Sprawdzają się w pozyskiwaniu, selekcjonowaniu i konwersacji z kandydatami w czasie rzeczywistym (Elevato, 2019). Nie są w stanie zastąpić rozmowy z żywym człowiekiem, ale poprawiają *candidate experience*. Umożliwiają umawianie spotkań, zbieranie aplikacji, informowanie kandydatów, jaki mają status rekrutacji (Praca.pl, 2019). Chatboty udzielają kandydatom informacji dotyczących firmy oraz dostępnych stanowisk, wymagań i obowiązków oraz samej aplikacji – bez udziału rekruterów.

Bot przystosowany do zadań rekrutacyjnych odgrywa rolę pośrednika między kandydatem i rekruterem. Chatboty umożliwiają przesłanie CV, a nawet przeprowadzają wstępną rozmowę kwalifikacyjną – rozmawiają z potencjalnymi kandydatami, zadając im pytania, które specjaliści ds. HR analizują i sprawdzają, czy kandydatura jest adekwatna do danego stanowiska pracy (PulsHR.pl, 2019).

2.2. Grywalizacja

Dynamicznie rozwijającym się trendem w XXI w. jest grywalizacja (Gojtowska, 2020). Grywalizacja (*gamification*) występuje w literaturze przedmiotu także jako gamifikacja lub gryfikacja. Grywalizacja polega na wykorzystaniu elementów gier i technik ich projektowania w kontekście niezwiązanym z grami (Werbach, 2012), ma na celu angażowanie ludzi, motywowanie do działania, pobudzanie do nauki i rozwiązywania problemów (Kapp, 2013) przy osiągnięciu przy tym pożądanego zachowań lub innych założonych celów (Burke, 2014).

Grywalizacja polega na przeprowadzeniu rekrutacji indywidualnej lub zespołowej w formie gry. Daje możliwość zobaczenia, jak dane osoby reagują na stres, jak szybko wykonują zadania, a także jak komunikują się z innymi (HRpartner, 2020). Grywalizację stosuje coraz więcej firm, którym zależy na skutecznej rekrutacji i usprawnieniu procesu zarządzania ludźmi. Pomaga ona rekruterom przyciągnąć najlepsze talenty, a także skrócić czas poszukiwań. Z kolei dla kandydatów gra o pracę jest dobrą zabawą (Koc, 2015).

2.3. *Viral recruiting*

Inną metodą przeprowadzenia procesu rekrutacji jest *viral recruiting*. Polega na stworzeniu dużej grupy odbiorców, do których przemawiają te same treści online. Na tej podstawie rekrutujący zdobywa bazę osób, z którymi nawiązuje bezpośredni kontakt (HRpartner, 2020). *Viral recruitment* to nietypowa forma rekrutacji, która opiera się na marketingu wirusowym (*viral marketing*), czyli działaniach polegających na zainicjowaniu sytuacji, w której potencjalni klienci będą sami między sobą rozpowszechniać informacje dotyczące firmy, usług lub produktów (PulsHR.pl, 2019). To przekaz, który dzięki swojej atrakcyjności „sam” rozprzestrzenia się po sieci, może być nim zdjęcie, video, plotka itp. Działania *viral recruiting* koncentrują się najpierw na stworzeniu dużej grupy odbiorców dzięki interesującym treściom niezwiązanym z samą rekrutacją. Dopiero później, gdy grupa jest już odpowiednio duża i sprofilowana, uruchamiany jest komunikat o poszukiwaniu pracowników (HRtrendy.pl, 2014).

2.4. *Scouting*

Ostatnia nowoczesna metoda doboru to *scouting*. Jest to metoda selekcji, która polega na poszukiwaniu kandydatów w ich obecnym miejscu zatrudnienia. To metoda, która polega również na szukaniu kandydatów w miejscach, w których lubią przebywać lub z którymi wiążą swoje zainteresowania, w których czują się jak w swoim naturalnym środowisku i w jakich spędzają swój czas wolny, np. właściciel firmy budowlanej może szukać załogi podczas targów budowlanych lub giełdy nieruchomości (Walczak, 2020)

3. PRZEGLĄD TRADYCYJNYCH METOD DOBORU PRACOWNIKÓW

Do metod tradycyjnych wykorzystywanych w procesie doboru pracowników zaliczono: analizę dokumentów, sprawdzanie referencji; formularze aplikacyjne, analizę danych biograficznych; wywiady kwalifikacyjne; test kompetencyjny, psychologiczny, wie-

dzy i umiejętności; testy psychologiczne; testy na inteligencję; testy wiedzy i umiejętności; badania medyczne i testy fizjologiczne; ocenę zintegrowaną (*assessment center*).

3.1. Analiza dokumentów (życiorys zawodowy, list motywacyjny), sprawdzanie referencji

Efekt rekrutacji jest zgłoszenie się kandydatów i złożenie dokumentacji rekrutacyjnej. Obejmuje ona zwykle: CV, czyli życiorys zawodowy, list motywacyjny oraz dodatkowe dokumenty (np. dyplomy, świadectwa ukończenia szkół, certyfikaty). Analiza dokumentacji powinna się odbywać na pierwszym etapie eliminacyjnym (Listwan, 2010).

CV to życiorys zawodowy kandydata. Nazwa pochodzi od łacińskiego określenia *curriculum vitae* oznaczającego bieg życia.

List motywacyjny powinien dostarczać czytającemu dodatkowych informacji o kandydacie. Rekruter poszukuje w nim odpowiedzi na następujące pytania: w jakim celu aplikant szuka pracy, jakie ma preferencje związane z charakterem pracy, dlaczego szuka zatrudnienia u wybranego pracodawcy, w jakim środowisku dobrze funkcjonuje (Pracuj.pl, 2014).

Referencje to ocena wystawiona danej osobie przez trzecią stronę, np. przez przełożonych lub współpracowników z aktualnych lub poprzednich miejsc pracy, osoby godne zaufania (Anderson, Cunningham-Snell, 2003).

3.2. Formularze aplikacyjne, analiza danych biograficznych

Formularze oparte na kompetencjach wymagają od kandydata podania dowodów świadczących o posiadaniu przez niego wymaganych kompetencji (Wood, Pyne, 2006). W tabeli 1 przedstawiono przykład strukturalizowanego formularza aplikacyjnego (Wood, Pyne, 2006).

Tabela 1. Fragment strukturalizowanego formularza aplikacyjnego

Zadanie	
Numer pytania	Na oferowanym stanowisku pracy będzie potrzebna kompetencja: umiejętność podejmowania decyzji, ponoszenia za nie odpowiedzialności oraz obrony własnego stanowiska. Opisz sytuację, w której musiałeś podjąć trudną decyzję i przekonać do niej innych.
	Pytania pomocnicze:
1	Co to była za sytuacja i jakie czynniki miały na nią wpływ?
	Jakie były konsekwencje niepodjęcia żadnej lub podjęcia błędnej decyzji?
	Jak uzasadniłeś swoją decyzję?
	Jak poradziłeś sobie z ewentualnym oporem?
	Jakie były rezultaty twojej decyzji?

Źródło: Wood, Pyne, 2006.

Formularz aplikacyjny oparty na kompetencjach powinien zawierać również pytania o inne ważne dla pracodawcy sprawy (np. posiadanie prawa jazdy, znajomość języków obcych etc.). W celu redukcji liczby formularzy można przeprowadzić *screening* polegający na porównaniu dowodów, które podali kandydaci, ze wskaźnikami behawioralnymi podanymi przez pracodawcę (Wood, Pyne, 2006).

Metodą analizy dokumentacji rekrutacyjnej jest użycie skal biograficznych (*bio-data scales*). Jest to sformalizowana procedura, która polega na odwoływaniu się do informacji z samoopisu kandydata. Na podstawie zebranych informacji tworzy się skale szacujące prawdopodobieństwo przyszłego sukcesu w realizacji obowiązków oraz zagrożenie odejściem (Woźniak, 2013).

Analiza dokumentacji powinna być głównym źródłem przygotowania się do rozmowy kwalifikacyjnej (Listwan, 2010).

3.3. Wywiady kwalifikacyjne

Wywiad to rozmowa kwalifikacyjna między przedstawicielami pracodawcy a kandydatami ubiegającymi się o pracę. Jest to najpopularniejsza metoda oceny kandydata. Rozmowa ma na celu zebranie informacji, czy kandydat posiada kompetencje niezbędne do wykonywania proponowanej przez organizację pracy, jaki jest poziom jego zaangażowania i czy jest w wystarczającym stopniu dopasowany do kultury organizacji. Jej celem jest również zachęcenie kandydatów do przyjęcia oferty pracy (Woźniak, 2013). Wyróżnić można kilka rodzajów wywiadów.

Ze względu na podmiot prowadzący rozmowę wyodrębnia się rozmowy indywidualne (jeden rekrutujący), panelowe (kilku rekrutujących) i zbiorowe (kilku rekrutowanych jednocześnie).

Ze względu na miejsce wywiadu selekcyjnego wyróżnia się: wywiad wstępny prowadzony zwykle jedynie przez pracownika działu personalnego weryfikującego spełnienie formalnych wymagań i udzielającego podstawowych informacji o ofercie pracy oraz wywiad pogłębiony – szczegółowo zaplanowany i przygotowany we współpracy z bezpośrednim przełożonym przyszłego pracownika.

Ze względu na formę wyróżnia się wywiady swobodne i ustrukturalizowane. Pierwsze powodują brak porównywalności badanych kandydatów wynikający ze swobodnego doboru pytań oraz formy rozmowy (Woźniak, 2013). Wywiady strukturalizowane odznaczają się większą trafnością i rzetelnością niż wywiady niestrukturalizowane. Zwykle stosuje się z góry przygotowaną listę pytań do określonych zagadnień, ale zarówno kolejność ich zadawania, jak i forma są dobierane do sytuacji narracyjnej. Dopuszcza się zadawanie dodatkowych pytań (Woźniak, 2013).

Wyróżnić można również wywiady biograficzne, sytuacyjne oraz behawioralne (epizodyczne, sytuacyjny wywiad behawioralny, wywiad kompetencyjny) oparte odpowiednio na pytaniach: biograficznych, sytuacyjnych i behawioralnych.

Aby przygotować się do wywiadu behawioralnego, należy dysponować profilem kompetencyjnym opisującym wymagania wobec osób prowadzących pracę na danym stanowisku w postaci listy kompetencji behawioralnych. Zawiera ona nazwy kompetencji, skale klasyfikacji odpowiedzi wskazujących na konkretny poziom danej kompetencji (Woźniak, 2013).

Przeprowadzając wywiad behawioralny, trzeba dysponować precyzyjnym rozpoznaniem, jakie zachowania są pożądane na danym stanowisku pracy. Podczas wywiadu behawioralnego osobie badanej zostają zadane pytania mające na celu wywołanie opisu przeszłych zachowań powiązanych z diagnozowanymi kompetencjami. Kompletny opis zachowań, będący odpowiedzią na pytanie kompetencyjne, powinien obejmować cztery elementy (Smółka, 2008):

- S (*situation*) – pytanie o konkretną sytuację, która miała miejsce w pracy zawodowej kandydata,
- T (*task*) – pytanie o konkretne zadania,
- A (*action*) – doprecyzowanie, jakie konkretnie działania podjął kandydat,
- R (*result*) – prośba o dokonanie przez kandydata oceny wyniku podejmowanych przez niego działań z perspektywy czasu (jest to tzw. model STAR).

Specjaliści zajmujący się selekcją kandydatów zalecają przeprowadzenie rozmowy kwalifikacyjnej na podstawie wskaźników behawioralnych. Na początku należy określić kompetencje, które powinien posiadać kandydat na dane stanowisko, i do każdej z nich stworzyć wskaźniki behawioralne.

Metodą, która w niektórych sytuacjach powinna poprzedzać, a w wielu przypadkach zastępować rozmowę kwalifikacyjną, jest wywiad telefoniczny (Suchar, 2009).

3.4. Test kompetencyjny, psychologiczny, wiedzy i umiejętności

Test kompetencyjny (test ocen sytuacyjnych – Situational Judgement Test)

Metoda polega na tym, że osoba badana udziela odpowiedzi na pytania hipotetyczne (zwane też sytuacyjnymi). Pytania w teście opisują sytuację, która może wystąpić na danym stanowisku pracy, oraz prezentują kilka opcji odpowiedzi do wyboru. Przedstawiają one różne strategie działania – alternatywne sposoby postępowania w sytuacji opisywanej w pytaniu. Zadaniem badanego jest wybór opcji odpowiedzi, którą uważa za najbardziej efektywny sposób postępowania w danej sytuacji (Smółka, 2011b).

Przygotowanie testu wymaga zestawienia dylematów decyzyjnych odpowiadających wydarzeniom krytycznym dla pracy na danym stanowisku oraz przygotowania odpowiedzi różnicujących dobrych i złych pracowników (Woźniak, 2013).

Odpowiedzi na pytania testowe są formułowane tak, aby nie stanowiły jednoznacznie dobrych lub złych rozwiązań. O poziomie kompetencji osoby badanej wnioskujemy na podstawie zgodności udzielonych odpowiedzi z tymi opracowanymi przez specjalistów i konsultantów z zakresu konkretnych kompetencji (Spychała, 2011).

Testy psychologiczne

Psychometria jest działem psychologii, który zajmuje się pomiarami cech psychologicznych. Praktycznymi osiągnięciami tej nauki są narzędzia psychometryczne używane w procesach selekcji kandydatów do pracy, badające osobowość i inteligencję (Wood, Pyne, 2006). Testy psychologiczne to znormalizowane i zobiektywizowane metody, za pomocą których ocenia się zachowania będące reprezentatywną próbą badanej cechy (Zawadzki, 2001). Powinny spełniać kilka kryteriów: być obiektywne, wystandaryzowane, trafne, rzetelne.

Służą ocenie m.in. poziomu funkcjonowania poznawczego, osobowościowego czy też psychomotorycznego (Spychała, 2011). Są używane do diagnozowania: możliwości intelektualnych, predyspozycji osobowościowych, poziomu umiejętności społecznych, dominującego stylu radzenia sobie ze stresem, poczucia kontroli, dyrektywności i wielu innych zmiennych ważnych dla prognozowania przydatności kandydata do pracy zawodowej na danym stanowisku (Rekrutacja-selekcja.pl, 2014).

W trakcie selekcji kandydatów wykorzystywane są m.in. następujące rodzaje testów (Listwan, 2010; Rekrutacja-selekcja.pl, 2014):

- test NEO – FFI autorstwa P.T. Costy'ego, R.R. McCrae'a,
- test EPQ-R H.J. Eysenck,
- Lista Przymiotnikowa ACL (Adjective Check List) Gougha i Heilbruna,
- Test Psychologicznych Predyspozycji Profesjonalnych (3P),
- Kwestionariusz Człowiek w Pracy,
- Kwestionariusz FCZ-KT,
- Kwestionariusz Wartości Zawodowych,
- Kwestionariusz Kompetencji Społecznych,
- Kwestionariusz Inteligencji Emocjonalnej.

Testy na inteligencję

Inteligencję określaną jako czynnik „g” (*g factor*; IQ czy GMA – *general mental ability*) definiuje się jako zdolność do opanowania danego zadania czy umiejętności w sposób szybki oraz precyzyjny w warunkach optymalnej instrukcji. Im krótszy jest przy tym czas i im większa dokładność, tym wyższa inteligencja. IQ będące wyznacznikiem szybkiej nauki oraz precyzji wykonywania zleconych zadań jest cechą pożądaną u wielu pracowników (Chorągwicka-Majstrowicz, 2013).

Często używanymi testami mierzącymi inteligencję są: test matryc Ravena, Test Inteligencji Niezależny Kulturowo Raymonda Cattella (*g-factor test*), D48 (zwany testem domina), bateria testów APIS-Z (Chorągwicka-Majstrowicz, 2013).

Bateria testów psychologicznych może zostać uzupełniona o testy uczciwości, które umożliwiają szacowanie prawdopodobieństwa nieuczciwego i/lub nieetycznego zachowania kandydatów na pracowników.

Testy wiedzy i umiejętności

Testy wiedzy i umiejętności mają za zadanie sprawdzić, czy kandydat posiada wiedzę i umiejętności potrzebne do realizowania pracy na danym stanowisku (Woźniak, 2013).

Testy wiedzy stanowią zazwyczaj zestawy pytań lub zadań badających wiedzę konieczną do wykonywania pracy na określonym stanowisku.

Testy umiejętności składają się najczęściej z serii zadań określonego typu, np. rachunkowych, logicznych, słownych (Suchar, 2009).

Oba rodzaje testów mają charakter ponadsytuacyjnej zdolności jednostki do przejawiania pewnych zachowań, a więc zakładają, że konkretny kontekst sytuacyjny, w którym osoba demonstruje wiedzę czy umiejętności, nie ma znaczenia. Oznacza to, że pytania dotyczące wiedzy czy umiejętności mogą być pozbawione kontekstu (Woźniak, 2013).

Armstrong wyróżnia testy zdolności i testy uzdolnień. Pierwsze mierzą natężenie cech pożądaných na stanowisku pracy, takich jak zdolności w zakresie operowania liczbami, zdolności werbalne, zdolności postrzegania lub zdolności manualne. Drugie natomiast mają na celu przewidywanie potencjału osoby w zakresie wykonywania zadań na określonym stanowisku (Armstrong, 2005).

3.5. Badania medyczne i testy fizjologiczne

Celem badań medycznych jest eliminacja osób, które ze względu na stan zdrowia nie powinny być zatrudnione. Diagnoza lekarska wskazuje, czy i na jakich stanowiskach można kandydata zatrudnić. Zakres i stopień dokładności badań lekarskich zależą od rodzaju pracy, o którą stara się kandydat. Pracodawca powinien znać stan zdrowia kandydata po to, aby:

- zatrudniać pracowników zgodnie z przepisami prawa,
- unikać obciążeń związanych z roszczeniami osób, które chcą obciążyć firmę odpowiedzialnością za zły stan zdrowia jako skutek pracy w złych warunkach,
- wybrać formę ubezpieczenia pracownika (Marek, 2008).

Aby zostać zatrudnionym na określonym stanowisku, trzeba zaliczyć testy medyczne. W zależności od wymagań konkretnych zawodów formułowane są dla niektórych z nich konkretne warunki fizjologiczne, jakie muszą spełniać ich wykonawcy. Część tych wymagań jest określona przez analizę pracy, a część przez regulacje pracy (Woźniak, 2013).

3.6. Ocena zintegrowana (*assessment center*)

Assessment center (centrum oceny, ośrodek oceny, ocena zintegrowana) to jedna z najbardziej rozbudowanych, wszechstronnych i rzetelnych, lecz zarazem najbar-

dziej kosztownych metod badania kompetencji zawodowych pracowników (Skierkowski, 2003).

Jest to metoda oceny kompetencji skoncentrowana na obserwacji zachowań uczestników w różnych sytuacjach zadaniowych (Nikodemka, 2013).

Podczas obserwacji należy wyłonić pewien stały wzorzec funkcjonowania osoby. Istotnym elementem jest kontekst, w którym pojawiają się określone wzorce zachowań. Dopiero opisywane w danym kontekście zachowanie może dać uprawnienia do przewidywania stylu działania osoby badanej w podobnych sytuacjach pracy zawodowej (Subczyńska-Papuda, Żurawicka-Szlesińska, 2008).

Obserwacja i ocena sposobu działania, rozwiązywania problemów, elastycznego dostosowywania się do nowych okoliczności i uczenia się nowych umiejętności umożliwia prognozowanie, w jaki sposób oceniana osoba będzie radzić sobie z nowymi zadaniami na stanowisku, które ma objąć (Nikodemka, 2013).

Assessment center polega na ocenie kompetencji istotnych z punktu widzenia wymagań stawianych przez określone stanowisko pracy (Spsychała, 2011).

Planowana ocena powinna rozpocząć się od zdefiniowania kompetencji, których organizacja oczekuje od kandydata na danym stanowisku pracy. Organizacje, definiując kompetencje, muszą znaleźć odpowiedzi na następujące pytania:

1. Jakie umiejętności cechują osobę posiadającą daną kompetencję (definicja kompetencji)?
2. Jakich zachowań oczekuje się od osoby, która posiada określoną kompetencję?
3. Na jakiej skali asesory będą dokonywać oceny tej kompetencji?
4. Jakiego poziomu każdej kompetencji należy oczekiwać? (Nikodemka, 2013)

Oceniane kompetencje są określone z góry – na podstawie analizy pracy – oraz sformułowane w postaci behawioralnych kart obserwacyjnych. Zwykle w trakcie oceny ocenia się od 6 do 9 kompetencji (Woźniak, 2013).

Wyróżniono 7 wymiarów najczęściej ocenianych w ramach AC: komunikacja, wrażliwość na innych, napęd, wpływanie na innych, planowanie i organizacja, rozwiązywanie problemu, odporność na stres i niepewność (Woźniak, 2013).

Po określeniu kompetencji należy dokonać wyboru zestawu narzędzi, które w najbardziej rzetelny i efektywny sposób umożliwią dokonanie oceny. *Assessment center* wykorzystuje różne narzędzia: behawioralne symulacje, wywiady behawioralne, metody psychometryczne, testy umiejętności, kwestionariusze osobowości zawodowej (Zachariasz-Łobodzińska, 2009).

Najczęściej stosowane rodzaje zadań to: ćwiczenia grupowe, ćwiczenia symulacyjne, prezentacje, gry biznesowe, *case study*, ustalanie faktów, koszyk zadań (*in-basket*) (Subczyńska-Papuda, Żurawicka-Szlesińska, 2009).

Ćwiczenia, które kandydaci wykonują podczas *assessment center*, symulują zadania, z jakimi będą musieli poradzić sobie na stanowisku, o które się ubiegają.

Assessment center zazwyczaj ma formę sesji trwającej od jednego do kilku dni, w trakcie której uczestnicy (zwykle 8-10 osób) są oceniani przez asesorów – obserwatorów, którzy analizują zadania wykonywane przez kandydatów. Osoby oceniające – psychologowie, menedżerowie, pracownicy działów personalnych – są

uprzednio przeszkolone, aby poznały standardy oceniania. Asesorzy obserwują zachowania kandydatów w czasie różnych ćwiczeń, zapisują swoje uwagi i oceniają kandydatów na ustalonych wcześniej skalach (zdefiniowanych w kategorii obserwowalnych zachowań). Integracja informacji zbieranych w czasie obserwacji zachowań stanowi odrębny od obserwacji proces. Klasyczną metodą integracji jest ocena konsensusowa (Woźniak, 2013).

Na rysunku 1 zostały przedstawione główne kroki podczas wykorzystania metody *assessment center* do badania kompetencji zawodowych pracowników.



Rys. 1. Fazy metody *assessment center* (Spychała, 2011)

Ze względu na czasochłonność i kosztowność metoda ta stosowana jest głównie do oceny kompetencji menedżerów i specjalistów.

Po zastosowaniu narzędzi selekcyjnych należy dokonać końcowej oceny kandydatów, która wynika z porównania prezentowanych przez nich cech z wymaganiami stawianymi przez pracodawcę. W trakcie oceny kandydatów należy posługiwać się

listą kontrolną lub arkuszem oceny. Dokumenty takie powinny zawierać spis kryteriów i dawać możliwość zaznaczenia oceny bądź stopnia, w jakim kandydat spełnia poszczególne wymagania (Suchar, 2009).

4. BADANIA WŁASNE

Przedstawione zostaną wyniki wstępnych, rozpoznawczych badań dotyczących metod rekrutacji i selekcji stosowanych przy poszukiwaniu pracowników na wyższe stanowiska kierownicze (dyrektorów naczelnych, członków zarządu, dyrektorów działów, szefów produkcji itp.). W latach 2015-2021 autorka uczestniczyła w kilkunastu przedsięwzięciach tego typu jako członek zespołów zajmujących się oceną kompetencji kandydatów. Zespoły te były powoływane przez firmy świadczące profesjonalne usługi w zakresie ZZL. Zadaniem takiej firmy było wyłonienie kilku kandydatów odpowiadających profilowi wymagań formułowanemu przez zamawiającego i przedstawienie wielostronnych ocen poszczególnych kandydatów. Obserwacja uczestnicząca i odtworzenie dokumentacji procesów rekrutacji i selekcji kandydatów pozwalają na wyciągnięcie następujących wniosków:

1. W trakcie poszukiwania kandydatów na wyższe stanowiska kierownicze wykorzystuje się specyficzne metody e-rekrutacji: *scouting* (zaproszenie drogą mailową do złożenia aplikacji przez osoby aktualnie zatrudnione), wykorzystanie mediów społecznościowych (np. typu LinkedIn). Rzadko stosuje się umieszczanie ogłoszeń na serwisach dotyczących rynku pracy.
2. Wstępne, panelowe, z reguły dobrze ustrukturalizowane rozmowy kwalifikacyjne, poprzedzone analizą CV i listów motywacyjnych, prowadzone są metodami tradycyjnymi lub online, przy czym dominują metody tradycyjne.
3. Złożoność profili wymagań stawianych kandydatom wywołuje konieczność wielokryterialnej i wielostopniowej oceny kandydatów.
4. Udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy kandydat będzie potrafił wykonywać określoną pracę, wymaga oceny nie tylko kompetencji technicznych, lecz także umiejętności przywódczych i interpersonalnych oraz posiadanych talentów. Udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy kandydat będzie lubił wykonywaną pracę, wymaga często oceny jego motywacji, profilu psychologicznego. Oceny te prowadzone są przez zespół zadaniowy, panel ekspertów powołany przez firmę zajmującą się ZZL. Panel ten rekomenduje wybór jednego z kandydatów.
5. Krytyczne znaczenie dla wyboru określonego kandydata ma ocena jego potencjalnego dopasowania do nowego otoczenia. Oceny te są przedstawiane przez zamawiającego; często przez osoby, które będą w przyszłości pracować razem z kandydatem. Rzeczywisty wybór np. jednego z trzech najlepszych kandydatów jest często niezgodny z rekomendacjami zespołu ekspertów.

5. PODSUMOWANIE

Pandemia wywołała zmiany w procesach rekrutacji i przyspieszyła wiele trendów, które rozwijały się w dziedzinie HR. Spowodowała, że częściej stosowane są nowoczesne metody selekcji kandydatów, bazujące m.in. na wykorzystaniu technologii, sztucznej inteligencji oraz automatyzacji procesów rekrutacyjnych. W artykule zaprezentowano, jakie zmiany zaszły w procesie doboru pracowników do organizacji, w jaki sposób działały HR wykorzystują cyfrowe rozwiązania w procesie rekrutacji i selekcji, jakie narzędzia i systemy stosują do pozyskania kandydatów. Systemy te umożliwiają kompleksowe zarządzanie całym procesem rekrutacji (tworzenie ogłoszeń, zbieranie aplikacji, selekcja kandydatów i analiza procesu), zadbanie o *candidate experience* oraz monitorowanie prowadzonych działań (Gryszko, 2020). Zaprezentowano nowoczesne metody selekcji, takie jak grywalizacja, *scouting* i *viral recruitment*.

Wiele firm zaczęło stosować rekrutację hybrydową, która polega na połączeniu tradycyjnych metod selekcji (opartych na bezpośrednim kontakcie rekrutera z kandydatem) z rekrutacją zdalną. W zależności od kontekstu i sytuacji, w których funkcjonuje przedsiębiorstwo, zasadna wydaje się indywidualizacja stosowanych metod poszukiwania kandydatów. Prezentowane w niniejszym opracowaniu wyniki badań literaturowych stanowią punkt wyjścia do przeprowadzenia badań empirycznych. Analiza czynników wpływających na dobór metod rekrutacji i selekcji oraz organizację procesów rekrutacyjnych będzie przedmiotem kolejnej pracy.

LITERATURA

- Anderson, N., Cunningham-Snell, C. (2003). Selekcja pracowników. In: N. Chmiel (Ed.). *Psychologia pracy i organizacji*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Aplikuj.pl (2020). *Nowoczesne technologie w rekrutacji*. Pobrano z: <https://www.aplikuj.pl/po-rady-dla-pracodawcow/2357/nowoczesne-technologie-w-rekrutacji> (10.09.2021).
- Armstrong, M. (2005). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Błaszczak, A. (2021). *Sztuczna inteligencja coraz częściej wybiera kandydatów do pracy*. Pobrano z: <https://www.rp.pl/poszukiwanie-pracy/art8672891-sztuczna-inteligencja-co-raz-czesciej-wybiera-kandydatow-do-pracy> (1.09.2021).
- Chorągwicka-Majstrowicz, B. (2013). Czy IQ prawdę Ci powie? Stosowanie testów na inteligencję w doborze personelu. *Personel i Zarządzanie*.
- Dobroszek, K. (2021). *Najważniejsze trendy w rekrutacji w 2021 roku*. Pobrano z: <https://my-company-polska.pl/arttykul/najwazniejszy-trendy-w-rekrutacji-w-2021-roku-wazny-nie-tylko-online/5772> (15.09.2021).
- Doyle, O. (2021). *Sztuczna Inteligencja (AI) oraz automatyzacja w rekrutacji*. Pobrano z: <https://www.occupop.com/blog-pl/sztuczna-inteligencja-ai-automatyzacja-w-procesie-rekrutacji> (16.09.2021).

- Elevato (2019). *Sztuczna inteligencja w rekrutacji – jak AI usprawnia procesy?* Pobrano z: <https://www.elevatosoftware.com/blog/sztuczna-inteligencja-w-rekrutacji/> (10.09.2021).
- Gojtowska, M. (2020). *Grywalizacja. Najlepszy sposób na rekrutację, rozwój pracowników i ich zaangażowanie.* Pobrano z: <https://gojtowska.com/2019/01/15/grywalizacja/> (1.09.2021).
- Gryszko, B. (2020). *Narzędzia HR, które usprawnią Twój proces rekrutacji.* Pobrano z: <https://workate.pl/blog/narzedzia-hr-ktore-usprawnia-twoj-proces-rekrutacji/> (10.09.2021).
- HRpartner (2020). *Najciekawsze propozycje metod rekrutowania pracowników.* Pobrano z: <https://www.hrpartner.net.pl/2020/07/01/najciekawsze-propozycje-metod-rekrutowania-pracownikow/> (10.09.2021).
- HRstandard (2021). *Rekrutacja menedżerów w 2021. Co się zmieniło?* Pobrano z: <https://hrstandard.pl/2021/02/09/rekrutacja-menedzerow-w-2021-co-sie-zmienilo/> (10.09.2021).
- Hrtrendy.pl (2014). *Viral recruiting, grywalizacja, scouting i Twitter – niestandardowe sposoby rekrutacji coraz popularniejsze.* Pobrano z: <http://www.hrtrendy.pl/2014/10/07/viral-recruiting-grywalizacja-scouting-i-twitter-niestandardowe-sposoby-rekrutacji-coraz-popularniejsze/> (10.09.2021).
- Kapp, K. (2013). *The gamification of learning and instruction fieldbook: Ideas into practice.* New York: Wiley.
- Kardas, J.S., Multan, E. (2012). *Dobór pracowników do organizacji wobec wyzwań rynku pracy.* Siedlce: Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego.
- Koc, J. (2015). *Grywalizacja w rekrutacji. W ten sposób firmy walczą o pokolenie Y.* Pobrano z: <https://www.pulshr.pl/rekrutacja/grywalizacja-w-rekrutacji-w-ten-sposob-firmy-walcza-o-pokolenie-y,28775.html> (1.09.2021).
- Kostyra, K. (2021). *Nowoczesna rekrutacja. Co się zmieniło w czasie pandemii?* Pobrano z: <https://teamowi.pl/dobra-rekrutacja/nowoczesna-rekrutacja-co-sie-zmienilo-w-czasie-pandemii/> (10.09.2021).
- Listwan, T. (2010). *Zarządzanie kadrami.* Warszawa: Wydawnictwo C.H.BECK.
- Marek, J. (2008). *Pozyskiwanie i dobór personelu. Kształtowanie zatrudnienia w organizacji.* Warszawa: Difin.
- Nikodemska, S. (2013). *Konstruowanie narzędzi AC/DC. Jak stworzyć efektywną matrycę oceny kompetencji? Personel i Zarządzanie, wrzesień.*
- Pabian, A. (2021). *Rekrutacja i selekcja pracowników w dobie pandemii w województwie śląskim.* Pobrano z: <https://us.edu.pl/rekrutacja-i-selekcja-pracownikow-w-dobie-pandemii-w-województwie-slaskim-badania-dr-angeliki-m-pabian/> (12.09.2021).
- Praca.pl (2019). *Chatboty w rekrutacji – rola i znaczenie.* Pobrano z: https://www.praca.pl/po-radniki/rynek-pracy/chatboty-w-rekrutacji-rola-i-znaczenie_pr-549.html (10.09.2021).
- Pracuj.pl (2014). *Pracodawca czyta list motywacyjny.* Pobrano z: <http://www.pracuj.pl/list-motyacyjny-praca-pracodawca-czyta-listmoty-wacyjny.htm#top> (6.11.2014).
- Puchala, J. (2021). *Rekrutacje w czasach pandemii. Jak wyglądają?* Pobrano z: <https://biznes.trojmiasto.pl/Rekrutacje-w-czasach-pandemii-Jak-wygladaja-n151703.html?strona=2> (10.09.2021).
- PulsHR.pl (2019). *Chatboty podbijają HR. Nie tylko w rekrutacji.* Pobrano z: <https://www.pulshr.pl/rekrutacja/chatboty-podbijaja-hr-nie-tylko-w-rekrutacji,62302.html> (9.09.2021).
- Ranstadt (2020). *Jak wygląda rekrutacja pracowników online?* Pobrano z: <https://www.randstad.pl/strefa-pracownika/rozwój-zawodowy/jak-wyglada-rekrutacja-pracownikow-online/> (10.09.2021).

- Rekrutacja-selekcja.pl (2014). *Psychodiagnostyka. Pracownia psychologiczna. Testy, kwestionariusze i inwentarze psychologiczne*. Pobrano z: <http://www.rekrutacja-selekcja.pl/testy-kwestionariusze-i-inwentarze-psychologiczne,12.html> (6.11.2014).
- Richter, K. (2020). *Trendy HR 2020*. Pobrano z: <https://hrpolska.pl/hr/trendy/trendy-hr-2020> (1.09.2021).
- Skierkowski, B. (2003). *Assessment Center. Poradnik menedżera*. Warszawa: Wydawnictwo Wiedza i Praktyka.
- Smółka, P. (2008). *Kompetencje społeczne, metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*. Kraków: Wydawnictwo Oficyna.
- Smółka, P. (2011a). Możliwości i preferencje. Ocena potencjału kandydata z perspektywy różnic indywidualnych. *Personel i Zarządzanie*, 1.
- Smółka, P. (2011b). Testowanie kompetencji. Ocena kompetencji przy wykorzystaniu metody Situational Judgement Test („test kompetencyjny”). *Personel i Zarządzanie*, 5.
- Spychała, M. (2011). Analiza metod badania i oceny kompetencji zawodowych pracowników w nowoczesnym przedsiębiorstwie. In: A. Branowska, P. Siemieniak, M. Spychała (Eds.). *Kompetencje zawodowe pracowników w nowoczesnym przedsiębiorstwie*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Subczyńska-Papuda, J., Żurawicka-Szlesieńska, M. (2009). Kandydat pod lupą. Zastosowanie Assessment Center w procesie rekrutacji. *Personel i Zarządzanie*, 4.
- Suchar, M. (2009). *Rekrutacja i selekcja*. Warszawa: Wydawnictwo C.H.BECK.
- Walczak, A. (2020). *Scouting – nowoczesna metoda rekrutacji. Praca przychodzi po człowieka*. Pobrano z: <https://gratka.pl/blog/praca/scouting-nowoczesna-metoda-rekrutacji-praca-przychodzi-po-czlowieka/36409/> (1.09.2021).
- Werbach, K., Hunter, D. (2012). *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*. Philadelphia: Wharton Digital Press.
- Wood, R., Pyne, T. (2006). *Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Woźniak, J. (2013). *Rekrutacja. Teoria i praktyka*. Warszawa: PWN.
- Zachariasz-Łobodzińska, A. (2009). Badanie kompetencji. Proces doboru i oceny pracowników. *Personel i Zarządzanie*, 1.
- Zborowska, K. (2020). *Rekrutacja zdalna – forma zastępcza czy początek nowego standardu?* Pobrano z: <https://perso.in/blog/rekrutacja-zdalna-forma-zastepcza-czy-poczaitek-nowego-standardu> (10.09.2021).

THE STAFFING PROCESS IN ENTERPRISES – AN OVERVIEW OF MODERN AND TRADITIONAL SELECTION METHODS

Summary

The coronavirus pandemic had a significant impact on the labor market in Poland. It forced employers and employees to make changes and adapt to new conditions. It has transformed many processes in companies, including the recruitment and selection of candidates. Enterprises have introduced new recruitment rules. When direct contact was limited, it turned out that it was possible to successfully hire new employees remotely. Companies began to

arrange online meetings with candidates, which led to many new opportunities – companies could hire specialists from all over Poland. The aim of the article is to present modern and traditional selection methods. The article describes how to conduct e-recruitment and what kind of modern tools to use during the selection process. It describes the use of artificial intelligence in the recruitment process and the automation of recruitment processes. Unconventional selection methods, such as gamification, have been described. The second part of the article contains the characteristics of traditional selection methods. This part describes the characteristics of such methods as, for example, Assessment Center, analysis of biographical data, and a competence test.

Keywords: selection methods, remote work, staffing process, recruitment and selection

