

# PROJEKTOWANIE SKUTECZNEGO PROCESU POZYSKIWANIA I DOBORU PERSONELU

ZENON NOWAKOWSKI

WOJSKOWA AKADEMIA TECHNICZNA  
WYDZIAŁ CYBERNETYKI

**Streszczenie:** Dobór kadr zajmuje kluczową pozycję w procesie zarządzania zasobami ludzkimi organizacji. Wynika to z faktu, iż decyduje on nie tylko o potencjalnym rozwoju i pozycji rynkowej firmy, ale ma również niebagatelny wpływ na sposób realizacji pozostałych funkcji i procedur personalnych. W prezentowanej publikacji przeanalizowano uwarunkowania i czynniki determinujące skuteczność projektowania procesu pozyskiwania i doboru personelu. Skuteczność niniejszego procesu odniesiono do jego efektywności, mając na uwadze stopień realizacji założonych celów działań, a także do optymalnego doboru metod i instrumentów umożliwiających sprawną organizację tychże działań. Potraktowanie procesu pozyskiwania i doboru personelu jako ciągu uporządkowanych przedsięwzięć, realizowanych w chronologicznej kolejności, pozwoliło na wyodrębnienie w nim trzech podstawowych etapów, stanowiących przedmiot dociekań poszczególnych części opracowania. W związku z tym analizą objęto:

- etap planowania jakościowych potrzeb personalnych wraz z opisem wakujących stanowisk pracy i tworzeniem profili zawodowych kandydatów;
- etap przygotowania i organizacji procesu pozyskiwania kandydatów do pracy;
- etap opracowania scenariusza doboru potencjalnych pracowników, włącznie z fazą oceny końcowej, umożliwiającej podjęcie racjonalnej decyzji o wyborze najbardziej odpowiedniego, spośród nich, kandydata do pracy.

W końcowej części publikacji przedstawiono nowe tendencje w projektowaniu skutecznego procesu doboru personelu mające sprzyjać jakościowym zmianom w pozyskiwaniu wartościowych pracowników przez organizację.

**Słowa kluczowe:** nauki o zarządzaniu, zarządzanie zasobami ludzkimi, rekrutacja i selekcja zawodowa

## Wstęp

Pozyskiwanie i dobór personelu w całościowym procesie zarządzania organizacją odgrywa kluczową rolę. Wynika to z faktu, iż właściwie przeprowadzona rekrutacja i selekcja decyduje w konsekwencji o jakości potencjału ludzkiego, odpowiedzialnego za rozwój i konkurencyjność współczesnych firm. Należy również nadmienić, że funkcja doboru kadr wpływa w sposób zasadniczy na realizację zadań w głównych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi, do których możemy zaliczyć m.in.: adaptację zawodową, rozwój i szkolenie pracowników, alokację zasobów ludzkich, kształtowanie warunków i stosunków pracy, motywowanie wraz z ocenianiem i wynagradzaniem personelu, a także outplacement podporządkowany optymalizacji struktury zatrudnienia w organizacji. A zatem jakość i zarazem skuteczność procesu pozyskiwania oraz doboru personelu de-

terminuje organizację i przebieg całego systemu zarządzania zasobami ludzkimi firmy. Racjonalne przygotowanie rekrutacji i selekcji uzależnione jest od wielu czynników o charakterze zewnętrznym (związanych z otoczeniem firmy) i wewnętrznym (występujących wewnątrz konkretnej organizacji). Do najistotniejszych zewnętrznych czynników mających wpływ na przebieg doboru personelu należą m.in.: sytuacja na zewnętrznym rynku pracy, obowiązujące prawo pracy wraz z kodeksem pracy, ustawy regulujące prowadzenie pośrednictwa pracy przez podmioty gospodarcze, unijne wymogi w zakresie polityki zatrudnienia, postęp naukowy, zmiany technologiczne i organizacyjne związane z innowacyjnym zarządzaniem podmiotami gospodarczymi. Z kolei do wewnętrznych czynników, które należy uwzględnić w projektowaniu zmian w zatrudnieniu, należą: bieżące i perspektywiczne cele oraz zadania firmy, struktura firmy wraz z obowiązującą w niej organizacją pracy, sytuacja na wewnętrznym rynku pracy, preferowany model polityki personalnej, fazy rozwoju firmy, doświadczenie firmy w zakresie samodzielnego pozyskiwania i doboru personelu, własne instrumenty rekrutacyjno-selekcyjne, koszty (finansowe i czasowe) związane z realizacją procedury doboru personelu.

Skuteczność procesu pozyskiwania i doboru personelu związana jest z jego efektywnością (wydajnością) i racjonalnością (optymalizacją działań). Efektywność odnoszona jest do końcowych rezultatów procedury rekrutacyjno-selekcyjnej, natomiast racjonalność polega na wyborze optymalnych (najlepszych z dostępnych nam) strategii, sposobów działania i środków służących realizacji tejże procedury. Zdaniem M. Dale głównym celem rekrutacji i selekcji jest wyznaczenie najlepszej osoby na wakujące stanowisko pracy, w najbardziej efektywny sposób, odpowiadający standardom i wartościom organizacji. Wymieniona autorka do głównych uwarunkowań oraz czynników wpływających na skuteczność (tzn. wydajność i racjonalność) procesu rekrutacji i selekcji zaliczyła (Dale, 2004, s. 289-290):

- 1) zdefiniowanie i zaprojektowanie stanowiska pracy, które ma być obsadzone;
- 2) określenie umiejętności, wiedzy i doświadczenia kandydata z punktu widzenia celów organizacji oraz zadań adekwatnych dla wakującego stanowiska pracy;
- 3) opracowanie profilu kompetentnego pracownika na tym stanowisku (tzn. idealnej osoby wykonującej cały zakres obowiązków na poziomie uznanym za wyższy od satysfakcjonującego);
- 4) dokonanie efektywnego naboru kandydatów na wakujące stanowisko (dot. ilościowej i jakościowej strony naboru – Z.N.);
- 5) przekazanie kandydatom dobrej jakości informacji, które pozwolą im na obiektywną ocenę obrazu organizacji i jej wymagań;
- 6) zaprojektowanie procesu selekcji, który zapewni wystarczającą ilość dokładnych informacji, pozwalających obu stronom na podjęcie najlepszych decyzji;

- 7) ocenę umiejętności, wiedzy i doświadczenia kandydatów według kryteriów i wymagań stanowiska pracy, co pozwoli określić ich przewidywaną efektywność i potrzeby rozwojowe;
- 8) dostarczenie informacji potrzebnych w trakcie negocjowania jawnych aspektów umowy o pracę;
- 9) przygotowanie planu pozwalającego na orientowanie się we wprowadzeniu oraz programu wstępnych szkoleń, który pozwoli wybranemu kandydatowi na szybkie osiągnięcie efektywności;
- 10) przygotowanie początkowego etapu programu rozwoju tak, aby wybrana osoba mogła stać się kompetentna na danym stanowisku;
- 11) zakończenie pierwszego etapu wprowadzania czynnościami włączania, które pomogą członkom zespołu zasymilować szybko nowego pracownika i utrzymać lub poprawić poziom efektywności całego zespołu.

Wyżej wymienione predyktory skutecznego procesu pozyskiwania i doboru personelu wskazują na to, że niniejszy proces składa się z wielu uporządkowanych przedsięwzięć, wzajemnie ze sobą powiązanych w logiczną całość i ukierunkowanych na osiągnięcie zamierzonego celu, jakim jest wybór najbardziej wartościowych kandydatów do pracy. W ramach systemowego ujęcia projektowania procedury pozyskiwania i doboru personelu analizą, w prezentowanym opracowaniu, objęto trzy podstawowe etapy, zaliczając do nich:

1. etap planowania potrzeb personalnych przez organizację;
2. etap przygotowania i organizacji procesu pozyskiwania kandydatów do pracy, tzn. rekrutacji;
3. etap opracowania scenariusza doboru potencjalnych pracowników, tj. selekcji.

## 1. Planowanie potrzeb personalnych

Pomimo zróżnicowanych interpretacji istoty planowania, w sensie ogólnym, możemy przyjąć, że jest ono działaniem operacyjnym kreującym cele, zadania i sposoby ich realizacji na określony czas przyszły w konkretnym środowisku organizacyjnym. Opiera się ono zatem na przewidywaniu przebiegu działań, determinowanych zakresem i treścią zadań do wykonania, jak też określa metody oraz środki służące urzeczywistnieniu tychże działań w praktyce. Planowanie potrzeb personalnych obejmuje ogół decyzji zmierzających do określenia aktualnego i przyszłego zapotrzebowania organizacji na pracowników. Niezwykle istotne dla tego planowania są poszczególne aspekty ustalania potrzeb personalnych, do których należą:

- aspekt ilościowy sprowadzający się do określenia pożądanego stanu zatrudnienia uwzględniającego ilość pracowników, których organizacja zamierza pozyskać;
- aspekt jakościowy oznaczający ustalenie pożądaných przez organizację kwalifikacji i kompetencji nowych pracowników;

- aspekt czasowy odniesiony do konkretnego przedziału czasowego, obejmującego początek i długość okresu zapotrzebowania na pracowników;
- aspekt przestrzenny precyzujący miejsce zapotrzebowania na personel w strukturze organizacyjnej firmy (dot. pionu / działu / konkretnych stanowisk pracy);
- aspekt kosztowy związany z zasobami budżetu przeznaczonymo na realizację procedury rekrutacyjno-selekcyjnej, jak również z wysokością płac oferowanych nowym pracownikom.

Należy zaznaczyć, że skuteczność procesu planowania potrzeb personalnych organizacji uzależniona jest od wielu przedsięwzięć mających istotny wpływ na późniejszy przebieg zasadniczej procedury rekrutacyjno-selekcyjnej. Spośród nich na szczególną uwagę zasługują:

- aktualna diagnoza stanu i struktury zatrudnienia, realizowana zazwyczaj w ramach audytu personalnego;
- przegląd wakujących stanowisk pracy, w ramach audytu stanowiskowego, pod kątem ich przydatności dla zabezpieczenia bieżących i perspektywicznych celów firmy;
- określenie przyszłych potrzeb personalnych uwzględniających strategię działania firmy, jej rozwój oraz sytuację na rynku pracy;
- ewentualne utworzenie nowych stanowisk pracy i usytuowanie ich w strukturze organizacyjnej;
- analiza i opis stanowisk przeznaczonych do obsady;
- sporządzenie profili zawodowych kandydatów na wakujące (dotychczasowe lub nowe) stanowiska pracy.

Spośród wymienionych przedsięwzięć realizowanych w trakcie planowania potrzeb personalnych, za kluczowe dla skutecznego przebiegu doboru kadr, należy uznać te, które obejmują analizę i opis wakujących stanowisk pracy wraz z kreowaniem profilu zawodowego kandydatów.

Analiza pracy stanowi podstawowe narzędzie w zarządzaniu zasobami ludzkimi organizacji, niezwykle pomocne w efektywnej realizacji zadań związanych chociażby z rekrutacją i selekcją, rozwojem i szkoleniem pracowników, alokacją i realokacją zasobów ludzkich, kontrolowaniem, ocenianiem i wynagradzaniem personelu, doskonaleniem organizacji i warunków pracy. W obszarze planowania potrzeb personalnych analizę pracy wykorzystuje się głównie do projektowania nowych stanowisk pracy, opisu i aktualizacji dotychczasowych stanowisk, a także wartościowania i wyceny pracy. Według A. Poczowskiego (Poczowski, 2003, s. 122-123) analiza pracy obejmuje swoim zakresem badanie czynności wykonywanych na poszczególnych stanowiskach pracy, występujące tam warunki pracy, sposób wykonywania pracy, powiązania z innymi stanowiskami pracy oraz wynikające stąd wymagania kwalifikacyjne dla osób przewidzianych do zatrudnienia na tych stanowiskach pracy. Wyniki analizy pracy wykorzystuje się do określenia wymaganych profili kompetencyjnych lub profili cech osobowych kandydatów,

w oparciu o które diagnozuje się ich przydatność zawodową dla organizacji. Z przedstawionej konstatacji jednoznacznie wynika, że analiza pracy stanowi podstawę dla opisu stanowiska pracy, decydującego w konsekwencji o racjonalnym kreowaniu profili osobowo-zawodowych kandydatów na użytek rekrutacji i selekcji. Wymienione przedsięwzięcia należy uznać za niezwykle istotne dla określenia jakościowego wymiaru planowania potrzeb personalnych. Opis stanowiska pracy, będący finalnym produktem właściwie przeprowadzonej analizy pracy, obejmuje z reguły następujące elementy:

- nazwę stanowiska pracy wraz z jego kodem identyfikacyjnym;
- cel funkcjonowania stanowiska;
- miejsce stanowiska w strukturze organizacyjnej (działu, firmy);
- główny przedmiot działań i działania dodatkowe na stanowisku, wraz z wykazem najważniejszych czynności, zadań, funkcji na nim realizowanych;
- zakres odpowiedzialności przypisany do stanowiska;
- normy wyników i standardy jakości wymagane na stanowisku;
- wymagane kwalifikacje / kompetencje od osoby zatrudnionej na stanowisku;
- kryteria oceniania i zasady wynagradzania pracownika;
- możliwości awansu / rozwoju zawodowego pracownika.

W oparciu o opis wakującego stanowiska pracy tworzony jest profil kandydata. Bez charakterystyki osobowo-zawodowej zawartej w profilu (profilogramie) kandydata organizacja nie byłaby w stanie określić jakościowych potrzeb planowania personalnego. Poprawnie sformułowany profil kandydata powinien, zdaniem M. Suchara (Suchar, 2005, s. 53), uwzględnić:

- wykształcenie kandydata (poziom, rodzaj i kierunek wykształcenia wraz z typem ukończonej szkoły);
- doświadczenie zawodowe (cechy firm, z których pochodzi doświadczenie, pełnione stanowiska, rodzaj i długość doświadczenia mierzona w latach);
- wiedzę i umiejętności zawodowe (wiedzę teoretyczną, praktyczną wraz z umiejętnościami praktycznymi);
- dodatkowe umiejętności i szkolenia (rodzaj posiadanych umiejętności, uprawnienia, praktyki, staże, kursy, szkolenia);
- charakterystykę indywidualną (np. wiek, płeć, miejsce zamieszkania itp.);
- cechy psychofizyczne (sprawność psychofizyczna, sprawność psychoruchowa, odporność na stres i zmęczenie itp.);
- cechy psychiczne (psychologiczne predyspozycje zawodowe – Z.N) (w postaci sprawności intelektualnych, sprawności percepcyjnych, predyspozycji osobowościowych).

Opisane i przeanalizowane przedsięwzięcia stanowią immanentną i zarazem nieodzowną część pracy planistycznej w zakresie pozyskiwania i doboru personelu. Po ich właściwej realizacji organizacja może przejść do następnych etapów procesu rekrutacyjno-selekcyjnego, które opisano poniżej.

## 2. Przygotowanie i organizacja procesu pozyskiwania kandydatów do pracy

Rekrutacja to proces zorganizowanego działania obejmujący informowanie, poszukiwanie i przyciąganie wystarczająco dużej liczby kandydatów na wakujące stanowiska pracy w celu ich obsadzenia. W teorii zarządzania zasobami ludzkimi rekrutację najczęściej utożsamia się z procesem pozyskiwania potencjalnych pracowników, procesem przyciągania kandydatów do pracy, a także doбором personelu, w znaczeniu szerszym, obejmującym cały proces rekrutacyjno-selekcyjny. W naszym przypadku rekrutację potraktujemy jako proces pozyskiwania (naboru, werbunku) wartościowych kandydatów z punktu widzenia celów i zadań realizowanych przez organizację oraz wymagań adekwatnych dla stanowisk pracy przeznaczonych do obsadzenia. Należy również zaznaczyć, że dla wielu firm, z uwagi na ich zmienną sytuację rynkową, rekrutacja staje się działaniem ciągłym. Najczęstsze powody rekrutacji związane są z ekspansją firmy, zmianą profilu działalności firmy, reorganizacją firmy oraz z fluktuacją (zmiennością) stanu i struktury zatrudnienia.

Do głównych zadań rekrutacji, od których uzależniona jest skuteczność poszukiwania potencjalnych najbardziej odpowiednich pracowników, należą:

- zadanie o charakterze informacyjnym (dot. przekazu konkretnych, rzeczowych informacji na temat specyfiki wakującego stanowiska pracy, warunków zatrudnienia oraz kompetencji kandydatów związanych z oferowanym stanowiskiem);
- zadanie typu motywacyjnego (ukierunkowane na wzbudzenie uwagi, zainteresowania odpowiednich kandydatów oferowanym stanowiskiem i tym samym zmotywowanie ich do ubiegania się o nie);
- zadanie preselekcyjne (polegające na wstępnej selekcji kandydatów w oparciu o samoocenę własnego przygotowania zawodowego poprzez porównanie go z formalnymi i rzeczowymi wymogami sformułowanymi przez pracodawcę);
- zadanie marketingowe (dot. atrakcyjnej formy przekazu informacji o stanowisku pracy i firmie, która prowadzi rekrutację. Sprzyjać to ma kreowaniu pozytywnego wizerunku firmy na rynku pracy).

Racjonalne przygotowanie procesu rekrutacji (Golnau et al., 2004, s. 56-57) uzależnione jest od:

- właściwego sprecyzowania potrzeb rekrutacyjnych (pod względem ilościowym i jakościowym);
- znajomości stanu firmy (dot. etapu jej rozwoju wraz z możliwościami produkcyjnymi, jej sytuacji rynkowej, realizowanymi przez nią celami i zadaniami);
- prawidłowego zdefiniowania zakresu wiedzy, umiejętności praktycznych i psychologicznych predyspozycji zawodowych kandydatów do pracy;
- uwzględnienia personalnych potrzeb doraźnych i długoterminowych, od których zależy sprawność działania firmy;

- trafnego rozpoznania możliwości finansowych, szkoleniowych, adaptacyjnych i wdrożeniowych firmy, co stwarza szansę przyjęcia ludzi o niższym poziomie profesjonalizmu, bardziej dostępnych na rynku pracy;
- dobrej diagnozy rynku pracy w zakresie potrzeb i ofert zatrudnienia pracowników przez firmy konkurencyjne;
- właściwego sformułowania oferty pracy (powinna ona być jasna i zrozumiała, przyciągająca niewielką liczbę kandydatów o dużym potencjale pracy, a zarazem zniechęcająca dla nieodpowiednich kandydatów);
- racjonalnego ulokowania oferty na rynku pracy (dot. wyboru odpowiedniego segmentu rynku pracy włącznie z doбором nośników informacji o możliwości zatrudnienia).

Skuteczność rekrutacji związana jest również z chronologią realizowanych przedsięwzięć, adekwatnych dla poszczególnych etapów niniejszego procesu. Potraktowanie procesu rekrutacji jako cyklu zorganizowanego działania pozwala na wyodrębnienie w nim następujących faz (Pawlak, 2003, s. 144-145):

- 1) przygotowanie oferty pracy, która zostanie przedstawiona potencjalnym kandydatom. Powinna ona zawierać:
  - określenie głównych cech stanowiska pracy, na podstawie opisu wakującego stanowiska pracy i profilu kompetencyjnego kandydata;
  - zestawienie podstawowych oczekiwań firmy wobec kandydata;
  - określenie sposobu, terminu i miejsca złożenia dokumentów aplikacyjnych przez kandydata;
- 2) dokonanie wstępnej analizy rynku pracy w celu ustalenia zasięgu penetracji rekrutacyjnej i możliwości pozyskania odpowiednich kandydatów. Szczególnie istotna jest tu analiza poszczególnych segmentów rynku pracy w ujęciu przestrzennym i branżowym;
- 3) plasowanie oferty na wybranym rynku pracy wraz z określeniem sposobu dotarcia do potencjalnych kandydatów. Wykorzystuje się tu z reguły dwie metody plasowania oferty pracy, tzn. rekrutację z listy, w ramach której oferta jest przedstawiana wybranym kandydatom (np. w kontakcie bezpośrednim, listownie, telefonicznie, pocztą elektroniczną) oraz rekrutację nieograniczoną adresowaną do dużej ilości kandydatów za pośrednictwem środków masowego przekazu;
- 4) przyjmowanie zgłoszeń od osób zainteresowanych ofertą pracy;
- 5) opracowanie wstępnej listy kandydatów do pracy, którzy wezmą udział w procesie selekcji. Ustalając listę, należy wziąć pod uwagę jakość kompetencji kandydatów w kontekście oczekiwań i potrzeb firmy.

W przygotowaniu skutecznego procesu rekrutacji bardzo ważną rolę odgrywa wybór form i metod pozyskiwania potencjalnych pracowników. Spośród nich na szczególną uwagę, zdaniem autora niniejszej publikacji, zasługują następujące formy rekrutacji:

- rekrutacja zewnętrzna (prowadzona w oparciu o zewnętrzny rynek pracy). Zazwyczaj występuje ona w postaci rekrutacji szerokiej lub segmentowej

- (Marek, 2008, s. 85-86). Rekrutacja szeroka polega na pozyskiwaniu kandydatów z ogólnie dostępnego rynku pracy. A zatem oferta pracy, rozpowszechniona w środkach masowego przekazu, powinna dotrzeć do jak największej liczby osób zainteresowanych wakującym stanowiskiem pracy. Z kolei rekrutacja segmentowa prowadzona jest w oparciu o wybrany, wąski segment rynku pracy. Stosuje się ją w poszukiwaniu osób o wysokich kwalifikacjach, wąskiej specjalizacji, a także na wyższe stanowiska kierownicze. W tej sytuacji przydatne mogą okazać się oferty pracy zawarte w czasopiśmie fachowych oraz oferty zamieszczone w internetowych serwisach rekrutacyjnych, a także w elektronicznych bazach firm doradczych;
- rekrutacja wewnętrzna (realizowana w oparciu o wewnętrzny rynek pracy obejmujący własne zasoby ludzkie konkretnej firmy). Ta forma rekrutowania może posiadać charakter otwarty lub zamknięty (Jamka, 2001, s. 181-182). Rekrutacja otwarta ma miejsce wtedy, gdy informacje o wolnych stanowiskach pracy udostępniane są wszystkim pracownikom firmy. Każdy pracownik, który ocenia swoje kwalifikacje jako odpowiadające wymogom zawartym w ofercie pracy, może zgłosić swoją kandydaturę. Natomiast w ramach rekrutacji zamkniętej informacje o wolnym stanowisku nie są podawane do publicznej wiadomości w miejscu pracy, lecz przebiegają kanałami nieformalnymi i są bezpośrednio kierowane do konkretnych potencjalnych kandydatów;
  - rekrutacja bezpośrednia prowadzona jest w sposób samodzielny przez organizację z wykorzystaniem własnych zasobów (ludzkich, rzeczowych, finansowych i proceduralnych) w procesie naboru kandydatów do pracy. Do głównych zalet tejże rekrutacji można zaliczyć niższe koszty, lepszą znajomość mocnych i słabych stron kandydatów oraz wykorzystanie i rozwój kapitału ludzkiego posiadanego przez firmę;
  - rekrutacja pośrednia realizowana jest w ramach outsourcingu personalnego, polegającego na wydzieleniu funkcji rekrutacji z działalności organicznej firmy i zleceniu usług z zakresu pozyskiwania pracowników wyspecjalizowanym agendum doradztwa personalnego. Koszty związane z rekrutacją pośrednią są dużo wyższe niż w przypadku rekrutacji bezpośredniej. Niemniej jednak zapewnia ona wysoki profesjonalizm w realizacji procedury rekrutacyjnej, możliwość wykorzystania baz danych posiadanych przez firmy doradcze, nową jakość pozyskanych pracowników mogących stanowić źródło pomysłów i innowacyjności w rozwiązywaniu problemów firmy;
  - rekrutacja aktywna charakteryzuje się tym, że firma w sposób aktywny (bezpośredni lub pośredni) podejmuje działania mające na celu wyszukiwanie kandydatów do pracy. Inicjatywa i zaangażowanie w proces pozyskiwania nowych pracowników należą do potencjalnego pracodawcy;
  - rekrutacja bierna występuje w sytuacji, gdy firma ogranicza się tylko do podejmowania decyzji o zatrudnieniu kandydatów samodzielnie poszuku-



jących pracy. Ta forma rekrutacji wymaga inicjatywy ze strony kandydata w aktywnym poszukiwaniu pracy oraz dobrej znajomości realiów firmy, w której chce on znaleźć zatrudnienie.

Rekrutacja kończy się z chwilą przygotowania wstępnej listy kandydatów do pracy. Następnym etapem procedury pozyskiwania i doboru personelu jest selekcja, o której traktuje następną część opracowania.

### **3. Opracowanie scenariusza doboru potencjalnych pracowników**

Efektywność selekcji uzależniona jest w głównym stopniu od właściwego określenia zapotrzebowania na personel oraz racjonalnego przygotowania i przeprowadzenia procesu rekrutacji. Selekcja, utożsamiana z doborem kandydatów w ujęciu wąskim, oznacza proces podejmowania decyzji prowadzący do wyboru takiej osoby, która w akceptowalnym terminie i przy umiarkowanych kosztach osiągnie zadowalający poziom efektywności (Dale, 2004, s. 154). Zdaniem P. Druckera skuteczna selekcja powinna być oparta na wszechstronnej ocenie całościowego potencjału pracy kandydatów, ponieważ: zatrudniając pracownika, zatrudnia się zawsze całego człowieka (...). Nie można zatrudnić samych „rąk do pracy”, bowiem razem z nimi przychodzi ich właściciel (Drucker, 1998, s. 282). Dokonując syntezy zróżnicowanych poglądów na temat istoty selekcji, można dojść do wniosku, że jest to proces podejmowania decyzji personalnych, służących obsadzeniu wakujących stanowisk pracy, obejmujący:

- zbieranie informacji o kandydatach;
- ocenę przydatności zawodowej tychże kandydatów;
- wybór najbardziej odpowiedniego kandydata spośród osób ubiegających się o konkretne stanowisko pracy.

Aby proces selekcji był skuteczny, przygotowując go, należy udzielić odpowiedzi na następujące pytania (Wood et al., 2006, s. 52):

- jakie będą koszty procesu selekcji?
- jakie metody należy w nim wykorzystać?
- w jakiej kolejności zastosować te metody?
- kim będą osoby oceniające kandydatów?
- czy osoby te trzeba przeszkolić?
- ile czasu można przeznaczyć na selekcję?
- ile osób ma zostać wybranych?
- ilu kandydatów można się spodziewać?
- o jakie stanowiska będą ubiegać się kandydaci? Czy można połączyć ich wybór w tym samym procesie?
- czy jest wskazane lub konieczne korzystanie z pomocy zewnętrznej? W jakim obszarze może ona przynieść największe korzyści?
- w jaki sposób należy pozyskiwać i przekazywać informacje?
- jak zaprezentować firmę kandydatom?
- co zrobić, aby kandydaci czuli się dobrze traktowani?

Powyższe pytania można uznać za niezwykle pomocne w projektowaniu skutecznego procesu selekcji. Wynika z nich jednoznacznie, że racjonalność i efektywność realizowanych przedsięwzięć związanych z doбором kandydatów uzależniona jest od czynników ludzkich, kosztowych, czasowych, proceduralnych i marketingowych.

Wydaje się, że nie mniej ważny na etapie planowania jest wybór modelu procedury selekcyjnej. Do najbardziej znanych modeli należą:

- 1) model „play off”, zwany również modelem sekwencyjnym. W modelu tym każdy etap procesu selekcji stanowi odrębne, kolejne wyzwanie dla kandydatów. Zakłada on możliwość rezygnacji z kandydatów na każdym etapie wszczętej procedury selekcyjnej. Do pozytywów możemy tu zaliczyć niskie koszty i oszczędność czasu. Natomiast negatywną cechą tego modelu jest ograniczona (niepełna) ocena przydatności osób ubiegających się o pracę;
- 2) model kompensacyjny jest modelem wieloetapowym dla każdego z kandydatów. Wszyscy kandydaci uczestniczą w całościowym procesie selekcji, bez względu na uzyskaną ocenę na jego poszczególnych etapach. Decyzja o przyjęciu bądź odrzuceniu kandydatów podejmowana jest po przebyciu przez nich całego procesu selekcji. Pozytywy tego modelu to wszechstronna ocena kandydatów oraz danie szansy tym, którzy uzyskali negatywne oceny częściowe w poszczególnych fazach selekcji. Z kolei do ujemnych stron należą czasochłonność i wysokie koszty;
- 3) model hybrydowy jest modelem mieszanym. Zawiera on elementy wcześniej wymienionych procedur. Oznacza to, że początkowe etapy procesu selekcji wiążą się z sekwencyjnym odsiewem najsłabszych kandydatów (model „play off”), zaś następne etapy traktowane są łącznie i biorą w nich udział wszystkie pozostałe osoby ubiegające się o pracę (model kompensacyjny). Decyzję o wyborze najlepszego kandydata podejmuje się po zakończeniu selekcji. Do pozytywnych stron niniejszego modelu należą w miarę wszechstronna ocena kandydatów oraz umiarkowane koszty selekcji. Warto zaznaczyć, że wielu znawców problematyki selekcyjnej uważa ten model za optymalny, a zatem zasługujący w sensie pozytywnym na szczególną uwagę.

Wyboru najbardziej odpowiednich kandydatów do zatrudnienia możemy dokonać w ramach selekcji pozytywnej (opartej na identyfikacji szczególnie pożądaných ich cech i dyspozycji z punktu widzenia wakującego stanowiska) lub negatywnej (poprzez rozpoznanie cech ujemnych, a więc tych, które dyskwalifikują ich jako przyszłych pracowników). W racjonalnym przygotowaniu procesu selekcji należy również zwrócić uwagę na jego organizację. Do zasadniczych etapów porządkujących przebieg procedury selekcyjnej należą:

- 1) sformułowanie oraz przyjęcie kryteriów badania i oceny przydatności zawodowej kandydatów. Do podstawowych kryteriów analizy oraz oceny kwalifikacji, cech osobowościowych i społecznych kandydatów Z. Pawlak (Pawlak, 2003, s. 151-152) zaliczył:

- kryteria sformalizowane w postaci cech potwierdzonych stosownymi dokumentami (np. wiek, wykształcenie, doświadczenie zawodowe, stan zdrowia, znajomość języka obcego, posiadane uprawnienia) i kryteria niesformalizowane, a więc te, które nie są potwierdzone dokumentami (cechy i predyspozycje osobowościowe, poziom intelektualny, niektóre umiejętności miękkie). Kryteria sformalizowane są wykorzystywane głównie w czasie selekcji wstępnej, zaś kryteria niesformalizowane – w selekcji właściwej;
  - kryteria mierzalne (ilościowe) odniesione do cech kandydatów, umożliwiające mierzenie, stopniowanie i w konsekwencji tworzenie rankingu kandydatów (poziom wykształcenia, staż pracy w latach, liczba publikacji, ilość wniosków racjonalizatorskich itp.) oraz kryteria niemierzalne (jakościowe) obejmujące cechy nie poddające się obiektywnemu stopniowaniu (np. kierunek wykształcenia, jak też niektóre cechy osobowościowe);
  - kryteria pozytywne odniesione do oceny cech, których posiadanie jest oczekiwane od kandydata, a także kryteria negatywne weryfikujące cechy dyskwalifikujące kandydata z punktu widzenia wymogów stanowiska pracy, danego zawodu lub firmy;
  - kryteria ogólne stosowane powszechnie przy doborze kandydatów na większość stanowisk pracy (np. wykształcenie i doświadczenie zawodowe) i kryteria specyficzne, uwzględniające specjalne wymogi stanowisk do obsadzenia;
  - kryteria legalne związane ze sprawiedliwym promowaniem wolnych stanowisk oraz kryteria nielegalne, których stosowanie jest zagrożone sankcjami prawnymi. Komisje EOC (komisja równych szans) i CRE (komisja na rzecz równości rasowej) opracowały wytyczne określające, w jaki sposób umożliwić ludziom ubieganie się o pracę niezależnie od pochodzenia, rasy, stanu cywilnego i płci (Dale, 2004, s. 13). Obecnie coraz większe zaniepokojenie wzbudza dyskryminacja kandydatów do pracy ze względu na wiek;
- 2) wybór odpowiednich metod, technik i narzędzi selekcji. Dokonując wyboru instrumentarium selekcyjnego, należy wziąć pod uwagę m.in.:
- rodzaj przyjętych kryteriów selekcyjnych, o czym była mowa wcześniej;
  - specyfikę wakującego stanowiska pracy (np. stanowisko kierownicze lub wykonawcze) wraz z diagnozowanym obszarem kompetencji zawodowych adekwatnych dla niego. R. Jurkowski (Jurkowski, 2001, s. 91) analizując związek metod i instrumentów selekcji z badanym obszarem kompetencji, do najbardziej przydatnych spośród nich zaliczył: dokumenty i formularze aplikacyjne wraz z wywiadami kwalifikacyjnymi pomocne w zebraniu danych faktograficznych o kandydatach oraz zapoznaniu się z przebiegiem ich kariery zawodowej; testowe badania predyspozycji zawodowych ukierunkowane na analizę potencjału intelektualnego i osobowościowego kandydatów, ich preferowanego stylu pracy i sprawności zawodowej. Do najczęściej stosowanych testów w praktyce selekcyjnej należą testy psychologiczne (służące do diagnozy i pomiaru psychologicznych predyspozycji zawodowych wy-

- maganych na konkretnym stanowisku pracy), testy zdolności (intelektualnych, werbalnych, przestrzennych i numerycznych) badające uzdolnienia i poziom inteligencji ogólnej kandydatów oraz testy biegłości i umiejętności zawodowych oceniające praktyczną wiedzę, umiejętności i doświadczenie kandydatów w wykonywaniu pracy, o którą się ubiegają; grupowe metody selekcji oparte na relatywnej (porównawczej) ocenie postaw i zachowań kandydatów w zespołowym działaniu, rozwiązujących różnorodne problemy związane z rzeczywistym środowiskiem pracy; metodę Assessment Center badającą w sposób kompleksowy, w ramach różnorodnych ćwiczeń, zawodową i psychospołeczną przydatność kandydatów na konkretne stanowisko pracy, a także ich potencjał rozwojowy w kontekście realizacji perspektywicznych, często zmiennych, celów organizacji; badania lekarskie diagnozujące stan zdrowia oraz zdolność fizyczną i psychiczną osób ubiegających się o pracę;
- koszty związane z zastosowaniem metod i instrumentów selekcyjnych wraz z czasem niezbędnym na przeprowadzenie procedury selekcyjnej;
  - częstotliwość oraz powtarzalność stosowania metod i instrumentów selekcji w praktyce doboru personelu przez inne firmy;
  - współczynnik trafności zastosowanych metod i narzędzi selekcji w odniesieniu do późniejszych efektów pracy osób zatrudnionych. Badania na temat trafności metod (Dale, 2004, s. 156-157) pozwoliły ustalić współczynnik korelacji, tzn. stopień zależności pomiędzy konkretną metodą a przewidywaną efektywnością pracy. Wartość predykcyjną poszczególnych metod określono w przedziale od 1 do 0. W rezultacie okazało się, że:
    - współczynnik równy „1” posiadają idealne metody selekcji, pozwalające za każdym razem przewidzieć, który kandydat będzie najlepiej wykonywać pracę (w praktyce selekcyjnej takie metody z reguły nie występują)
    - współczynnik wynoszący powyżej „0,5” posiadają metody uważane za bardzo dobre (np. AC, testy biegłości i umiejętności zawodowych, próbki i symulacje pracy)
    - współczynnik rzędu „0,40-0,49” adekwatny jest dla metod uważanych za dobre (należą do nich m.in. wywiad w pełni zorganizowany prowadzony przez eksperta, testy osobowości, testy inteligencji skryzalizowanej i ogólnej, testy psychomotoryczne, metoda autobiograficzna, metoda konkursowa)
    - współczynnik rzędu „0,30-0,39” charakterystyczny jest dla metod uznanych za dostateczne (np. życiorys zawodowy, list motywacyjny, ankieta personalna, wywiad ustrukturyzowany)
    - współczynnik poniżej „0,30” jest adekwatny dla metod słabych (np. referencje, typowe wywiady swobodne o charakterze wstępnym)
    - metody o współczynniku „0” nie posiadają żadnej trafności przewidywania (np. grafologia, astrologia).

Należy zaznaczyć, że metody o wyższych współczynnikach są rzadziej stosowane w codziennej praktyce selekcyjnej firm. Związane jest to z koniecznością zainwestowania większej ilości czasu, poniesienia wyższych kosztów, a także potrzebą profesjonalnego przygotowania osób odpowiedzialnych za planowanie i realizację procesu selekcji. Innym powodem, podkreśla M. Dale, dla którego menedżerowie niechętnie stosują bardziej wiarygodne metody, jest ich przekonanie, że sami potrafią dobrze przeprowadzać wywiady i oceniać osobowość innych ludzi;

3) zaprojektowanie końcowej fazy oceny kandydatów. Końcowa ocena w procesie selekcji służy podjęciu decyzji o wyborze najbardziej odpowiedniego kandydata z punktu widzenia interesów firmy, celów i zadań wakującego stanowiska pracy oraz oczekiwań potencjalnego przełożonego w stosunku do nowo pozyskanego pracownika. Należy zaznaczyć, że proces oceniania kandydatów występuje na wszystkich etapach selekcji weryfikujących ich przydatność zawodową. Jednakże końcowa ocena powinna stanowić pochodną wcześniej uzyskanych przez kandydatów ocen częściowych w trakcie selekcji. A zatem końcowy wybór pracownika powinien być wyborem wielokryterialnym opartym na wszystkich informacjach pozyskanych w toku przeprowadzonej procedury selekcyjnej. Kryteria te można ze sobą porównywać, badać ich zgodność i oceniać według opracowanego wcześniej profilu idealnego kandydata. W sytuacji gdy częściowe oceny są zgodne lub zbliżone, możemy uznać, że kandydat pod danym względem odpowiada wymogom stanowiska, do którego aspiruje. Jeśli oceny są rozbieżne, należy daną kandydaturę poddać dodatkowej analizie, uwzględniającej:

- to, jak ważne jest dane kryterium dla globalnej oceny odpowiedniości danego kandydata;
- to, czy dany kandydat spełnia (i w jakim stopniu) inne ważne dla danego stanowiska kryteria selekcyjne (Suchar, 2005, s. 90).

Końcowa ocena kandydatów powinna być również oceną relatywną, to znaczy porównującą różnych kandydatów pomiędzy sobą. Sprzyja to podjęciu racjonalnej decyzji o wyborze osoby wyróżniającej się pozytywnie na tle innych kandydatów ubiegających się o konkretne stanowisko pracy. W literaturze specjalistycznej traktującej o całościowej ocenie kandydatów postuluje się stosowanie tzw. kryteriów progowych, charakterystycznych dla realizacji procesu decyzji opartego na wskaźnikach stanowiących dowody kompetencji. W ramach modelu IPK (Suchar, 2005, s. 92-93) do głównych metod realizacji tego procesu należą:

- przypisanie wag poszczególnym kryteriom za pomocą wskaźników liczbowych. Waga danego kryterium mówi nam o tym, w jakim stopniu powinno ono wpływać na ostateczną ocenę, na ile „waży” ono na końcowej decyzji i stanowi o ważności danego kryterium w stosunku do pozostałych;
- zastosowanie wielokrotnego planu kryterialnego obejmującego oznaczenie wartości progowej każdego z branych pod uwagę kryteriów decydujących

o akceptacji lub odrzuceniu kandydatów, a następnie odrzucenie wszystkich kandydatów, którzy nie przekroczyli chociażby jednego progu odsiewu;

- zastosowanie tzw. reguły dominacji polegającej na wyborze kandydatów, którzy okazali się lepsi od innych pod względem co najmniej jednej cechy oraz nie gorsi od konkurentów pod względem pozostałych cech. Regułę tę można stosować wielokrotnie, porządkując według niej wszystkie rozpatrywane osoby i tworząc w ten sposób listę rankingową kandydatów.

Reasumując, można stwierdzić, że końcowa ocena przydatności zawodowej kandydatów powinna posiadać relatywny charakter i odnosić się do kryterialnych wymagań konkretnego stanowiska pracy.

## Podsumowanie

Przeobrażenia zachodzące na współczesnym rynku pracy oraz nowe wyzwania, jakim musi sprostać firma oparta na innowacyjności i przedsiębiorczym działaniu, dowodzą potrzeby zmian w projektowaniu skutecznej procedury pozyskiwania i doboru personelu. Wynika z tego, że proces rekrutacyjno-selekcyjny powinien być otwarty na ustawiczną modernizację prowadzącą w konsekwencji do zwiększenia jego efektywności. W ramach systematyzacji przedsięwzięć związanych z interesującym nas procesem, postulowane zmiany można odnieść do jego głównych etapów.

W ramach *planowania potrzeb personalnych*:

- następuje zmiana strategii planowania zapotrzebowania na personel. Odchodzi się od planowania krótkookresowego, uwzględniającego bieżące potrzeby kadrowe firmy, na rzecz planowania długookresowego, obejmującego perspektywiczne zapotrzebowanie na personel;
- coraz częściej stosuje się nowe metody i techniki w planowaniu potrzeb personalnych. Należą do nich m.in. benchmarking zatrudnienia, metoda delficka, metoda iteracyjna, metoda wielopoziomowa, działania marketingowe oparte na formule „4P”;
- używane są coraz nowocześniejsze narzędzia planistyczne oparte na technologii informatycznej (dot. komputerowych programów i narzędzi planowania).

Etap *pozyskiwania (rekrutacji)* pracowników ukierunkowany jest na:

- zmianę strategii rekrutacyjnej. Dotychczasową masową (szeroką) rekrutację zastępuje się coraz częściej rekrutacją wąską (segmentową);
- wykorzystanie nowych źródeł informacji w poszukiwaniu kandydatów do pracy, np. internetu, intranetu, targów i giełd pracy, agencji doradztwa personalnego, akademickich biur karier, baz danych posiadanych przez służby EURES;
- innowacyjne podejście do formułowania ofert pracy. Dotychczasowe tradycyjne oferty pracy zastępowane są ofertami opartymi na wartościach lub kompetencjach.

Etap *doboru (selekcji)* kandydatów obejmuje zmiany dotyczące:

- stosowania nowoczesnych modeli procedur selekcyjnych. Następuje odejście od tradycyjnego modelu sekwencyjnego („play off”) na rzecz modelu kompensacyjnego („an bloc”) oraz modelu hybrydowego;
- wykorzystywania nowych metod i technik selekcji, m.in. screeningu w analizie dokumentów aplikacyjnych, metody dynamiki grupowej, metody Assessment Centre, metody konkursowej, zintegrowanych baterii testów selekcyjnych (np. MBS, BTUO, MAPP);
- upowszechnienia w procesie doboru kandydatów nowych instrumentów i technik oceny, np. skal szacunkowych, techniki rankingowej, list kontrolnych, techniki przypadków krytycznych, techniki kryteriów progowych, elektronicznych instrumentów oceny.

Wymienione, w sposób wybiórczy, innowacje ukierunkowane są głównie na jakościowe zmiany w pozyskiwaniu i doborze personelu, stanowiącego główny kapitał każdej współczesnej organizacji (firmy).

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] DALE M., 2004, *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- [2] DRUCKER P., 1998, *Praktyka zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
- [3] GOLNAU W., KALINOWSKI M., LITWIN T., 2004, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, CeDeWu, Warszawa.
- [4] JAMKA B., 2001, *Dobór zewnętrzny i wewnętrzny pracowników. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa.
- [5] JURKOWSKI R., 2001, *Zarządzanie personelem. Proces kadrowy i jego prawne aspekty*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- [6] MAREK J., 2008, *Pozyskiwanie i dobór personelu. Kształtowanie zatrudnienia w organizacji*, Difin, Warszawa.
- [7] PAWLAK Z., 2003, *Personalna funkcja firmy. Procesy i procedury kadrowe*, POLTEXT, Warszawa.
- [8] POCZTOWSKI A., 2003, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa.
- [9] SUCHAR M., 2005, *Rekrutacja kandydatów metodą IPK. Zestaw kwestionariuszy i formularzy*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk.
- [10] WOOD R., PAYNE T., 2006, *Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

#### DESIGNING EFFECTIVE PERSONNEL ACQUISITION AND SELECTION PROCESS

**Summary:** The personnel selection has a key position in the process of human resources management of an organization. This is due to the fact that it determines not only the possibilities of a company growth and its market position, but also has a substantial impact on the implementation of other functions and personnel procedures. This article analyses the conditions and factors determining the

effectiveness of the design of staff sourcing and selection process. The effectiveness of this process relates to its efficiency whilst taking into account the extent of realization of required activities as well as to optimal selection of methods and instruments allowing the efficient organization of those activities. The treatment of the personnel acquisition process and selection as a sequence of ordered projects implemented in a chronological order allowed to separate three basic steps which are the subject of investigations of each part of the study. Therefore, the analysis includes:

- The stage of planning quality staff needs along with the description of vacant jobs and the creation of job profiles of candidates;
- The stage of preparation and organisation of the recruiting process of new employees;
- The stage of development of potential employees selection scenario including the final evaluation phase which enables to make a rational decision on choosing the most suitable candidate for the job amongst them.

The final part of the article presents the new trends in the design of an effective process of personnel selection designed to encourage a qualitative change in attracting valuable employees by the organisation.

**Keywords:** management science, human resource management, recruitment and professional selection

