

NOWOCZESNE NARZĘDZIA W POZYSKIWANIU ZASOBÓW LUDZKICH DO ORGANIZACJI

MODERN TOOLS IN ATTRACTING HUMAN RESOURCES IN THE ORGANIZATION

JULIA NOWICKA

julia.nowicka.jn@gmail.com

WYŻSZA SZKOŁA MENEDŻERSKA W WARSZAWIE

Streszczenie: Rzeczywistość gospodarcza współczesnych czasów opiera się o osiągnięcia technologiczne, proces globalizacji i presję czasową. W tych warunkach dużą wagę przywiązuje się do zasobów ludzkich organizacji, które postrzegane są jako źródło trwałej przewagi konkurencyjnej. W artykule opisano najważniejsze narzędzia nowoczesnej rekrutacji i selekcji kandydatów starających się o pracę w nowoczesnej organizacji, bazując na tezie, że wiedza, umiejętności i kwalifikacje pracowników stają się najważniejszymi aktywami przedsiębiorstwa. Ponadto opisano jedno z najpopularniejszych technik badania przydatności kandydatów do objęcia obsadzanego stanowiska pracy.

Słowa kluczowe: zasoby ludzkie, rekrutacja, selekcja, outsourcing.

Abstract: The economic reality of contemporary times is leaning against technological achievements, the process of globalisation and the temporary pressure. In these conditions the great weight is being attached to human resources of the organization which are perceived as the source of the long-lasting competitive edge. In the article important tools of the modern recruitment and selection of candidates trying the work to get in the modern organization were described, being based on a thesis, that the knowledge, abilities and qualifications of employees were becoming the most important assets of a company. Moreover ones of the most popular techniques of examining the usefulness of candidates for including a planted workstation were described.

Keywords: human resources, recruitment, selection, outsourcing.

Wstęp

Świat rozwija się coraz szybciej i wraz z nim zmienia się oblicze biznesu. Powstają zupełnie nowe technologie, innowacyjne rozwiązania i narzędzia, a te istniejące od dawna rozwijają się w takim tempie, że nie sposób przeciętnemu człowiekowi za nimi nadążyć. Trudno jest w takiej sytuacji zaistnieć na aktualnym rynku i być konkurencyjnym. Przedsiębiorstwa chcące odnieść sukces rynkowy muszą sprostać wymaganiom współczesnej gospodarki, która charakteryzuje się globalnym zasięgiem, dużą zmiennością warunków działania i szybkim rozwojem nowych technologii.

Dawne administrowanie kadrami zostało zastąpione przez strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Synonimem nowoczesnego przedsiębiorstwa jest *organizacja ucząca się*, która aktywnie inspiruje pracowników do rozwoju oraz

kreuje i wspiera ten proces. Postępowanie takie podyktowane jest oczywiście interesem ekonomicznym, ale także szeregiem faktów, z jakimi przedsiębiorstwa coraz częściej mają do czynienia, np.: przejście od hierarchicznego do procesowego zarządzania, spłaszczanie struktur organizacyjnych czy elastyczność zatrudnienia (Brudlak, 2003, s. 38).

Głównym czynnikiem decydującym o wyborze przez przedsiębiorstwo orientacji na uczenie się jest podniesienie konkurencyjności. Tworzenie organizacji uczącej się pozostaje w ścisłym związku z uczeniem się w ramach organizacji. Jest to proces skoordynowanej zmiany systemów, w który wbudowane zostały mechanizmy stworzone dla osób oraz grup, pozwalające im na przyswojenie i wykorzystanie zasobów pamięci, struktury i kultury organizacji w celu zwiększenia długoterminowych możliwości firmy (Armstrong, 2000, s. 226). Proces ten polega na zwiększaniu kompetencji pracowników przez ich aktywny udział w kursach szkoleniowych, treningowych, konferencjach itp.

Warunkiem sukcesu w XXI wieku będzie efektywne zarządzanie własnym kapitałem intelektualnym i właśnie dlatego niezmiernie istotną kwestią jest tworzenie warunków dla rozwoju potencjału tkwiącego w każdym człowieku. Jakość pracowników, ich wiedza i umiejętności będą bardziej wartościowe dla przedsiębiorstwa niż jego wartość księgowa. Tak więc wiedza, umiejętności i kwalifikacje pracowników stają się najważniejszymi aktywami przedsiębiorstwa (Ciekanowski, 2012a, s. 134).

Wraz ze zmieniającymi się warunkami na rynku pracy zmianom podlegają procesy rekrutacji. Wielogodzinne analizowanie życiorysów i wieloetapowe rozmowy kwalifikacyjne powoli stają się coraz mniej potrzebne. Nowoczesne technologie, coraz szerzej wykorzystywane w zarządzaniu zasobami ludzkimi, pozwalają bowiem znacznie przyspieszyć proces pozyskiwania pracowników i przy okazji obniżyć jego koszty. W niniejszym opracowaniu przedstawiony został przegląd najważniejszych narzędzi nowoczesnej rekrutacji, a następnie selekcji kandydatów starających się o pracę w nowoczesnej organizacji.

1. Przegląd nowoczesnych metod, technik i narzędzi wykorzystywanych do pozyskiwania pracowników

Sednem skutecznej rekrutacji, która mądrze bazuje na tradycyjnych metodach, ale nie zamyka się na nowoczesność, jest znalezienie idealnego dla pożądanego profilu pracownika. Uzyskuje się ten efekt poprzez technologię, media społecznościowe, wysublimowane narzędzia psychometryczne oraz klasyczne metody znane od lat.

Za metodę uznano za J. Sztumskim „system założeń i reguł pozwalający na takie uporządkowanie praktycznej lub teoretycznej działalności, aby można było osiągnąć cel, do jakiego się świadomie zmierza” (Sztumski, 1995, s. 60). Technika jest pojęciem mniej obszernym niż metoda. Można ją zatem traktować jako zawężenie czynności dotyczących szczegółowych rozstrzygnięć realizowania danej metody (Sztumski, 1995, s. 68). Wreszcie – narzędzia, szalenie istotna i podstawowa kategoria realizacji

danego procesu. Można je traktować jako „rozległy wachlarz środków materialnych, bardzo prostych, ale także i wysoce zautomatyzowanych (technicznych, elektronicznych, komputerowych) zapewniających gromadzenie materiału źródłowego, jego rejestrację i przechowywanie (...)” (Apanowicz, 2002, s. 91).

1.1. Po pierwsze – dobre CV

Nieodzownym dokumentem w każdej rekrutacji jest dobrze napisane CV. Logiczne, koncentrujące się na ostatnich pięciu latach doświadczenia zawodowego, które poza oczywistymi pozycjami: pełnym wykształceniem wraz ze szkoleniami, miejscami pracy, datami i stanowiskami, zawiera również: opis zakresu odpowiedzialności na danym stanowisku; liczebność zespołu, którym się kierowało; skalę budżetu, za który było się odpowiedzialnym, oraz osiągnięcia, które na danym stanowisku były udziałem kandydata. Najlepiej pokazane w ujęciu ilościowym, jak na przykład: procentowy wzrost sprzedaży czy też wprowadzenie modelowego rozwiązania organizacyjnego, udanej restrukturyzacji lub kreatywnego pomysłu promocyjno-marketingowego, a może też zdobycie dla firmy lub swojego zespołu wewnętrznych lub zewnętrznych nagród branżowych czy ogólnopolskich. Taka logiczna struktura może dotyczyć zarówno zaawansowanych menedżerów, jak i początkujących kandydatów (Ciekanowski, 2012b, s. 83). Pożyteczne jest również dodanie faktycznego hobby, pasji, które różnicują kandydatów, są czasem dobrym pretekstem do nawiązania nieformalnej rozmowy z rekrutującym, warto zatem zwrócić na nie uwagę.

Jakiś czas temu pojawiła się moda na wideo CV, gdzie najczęściej młodzi kandydaci tuż po studiach prezentują siebie i swoje umiejętności za pomocą krótkiego filmu, który jest umieszczany na stronie Youtube, a sam link jest zamieszczany w tradycyjnym CV. Dla takich organizacji jak agencje reklamowe, PR czy też szeroko pojęte media tradycyjne i drukowane może to być ciekawa propozycja na zwrócenie uwagi kreatywnością, otwartością i swoją wyjątkowością. Dlatego tej formy autoprezentacji nie należy wykluczać w konkretnych przypadkach.

1.2. Media społecznościowe

Dzisiaj regularnemu CV kandydata najczęściej towarzyszą profile zamieszczane na dwóch najbardziej popularnych portalach społecznościowych skupionych na rozwoju kariery i życia zawodowego: polskojęzycznym GoldenLine i międzynarodowym LinkedIn. Jeśli kandydat zdecydował się na utworzenie takich profili, rekruter może wnioskować, że jest na bieżąco z trendami, nie wyklucza zmian pracy, jest otwarty na propozycje itp. Według danych GoldenLine, miesięcznie przegląda ten portal nawet 2 mln osób, z czego przynajmniej 1,5 tys. to rekruterzy.

Szefowie HR, osoby zajmujące się rekrutacją na zadane pytanie, czy „googlują” kandydatów, jednogłośnie odpowiadają, że robią to regularnie. Może to sprawić,

że opinia, która powstanie w głowie rekrutera, będzie zabarwiona treściami, które częściowo nie są przez kandydata kontrolowane. Dzięki dostępowi do internetu można kształtować swoją reputację, ale może ona być jednocześnie poddana szeregowi zewnętrznych zniekształceń.

Zastanawiająca bywa również sytuacja, gdy nie można niczego znaleźć pod nazwiskiem kandydata w Google. Może to wskazywać m.in., że jest on bierny, nie udziela się, w myśl amerykańskiego powiedzenia *jeśli nie ma Cię w Google – nie istniejeś*. Na pewno są branże, dla których jest to obojętne, jednak z dużym prawdopodobieństwem większość odniesie się do niebytu w sieci z podejrzliwością.

2. Współczesny research

„Internety robię...” – takimi słowami zaczyna się piosenka – przebój osób zawodowo zajmujących się rozwiązaniami dostępnymi online. Jak więc te „internety” wykorzystać w procesie rekrutacji i selekcji? Poniżej opisano wybrane rozwiązania, które wspierają i będą wspierać rekruterów w ich codziennej pracy.

2.1. Ogłoszenia rekrutacyjne w mediach

Istnieje wiele możliwości dotarcia z informacją o obsadzonym stanowisku do potencjalnych pracowników. Do technik tych zalicza się m.in.: przekaz ustny, ogłoszenie wewnętrzne i zewnętrzne, informacje na stronie internetowej firmy, pośrednictwo urzędów pracy czy akademickich biur karier oraz prywatnych agencji pośrednictwa pracy, wreszcie agencji doradztwa personalnego. Niezależnie od tego, na jaką formę rekrutacji zdecyduje się pracodawca, zawsze kluczowe znaczenie ma sposób i treść przygotowanego ogłoszenia. Sama jego forma spełnia już zadanie selekcyjne. Celem ogłoszenia jest dotarcie do jak największej grupy właściwych kandydatów, dlatego oprócz treści, która może mieć wpływ na to, jacy kandydaci odpowiedzą na ogłoszenie, ważne również są miejsce i czas jego publikacji.

Szczegółowość nie jest wymogiem ogłoszenia przygotowanego dla potrzeb rekrutacji wewnętrznej, ponieważ ogólne informacje o warunkach zatrudnienia są kandydatom znane. Jednak firmy, które szukają pracowników na zewnętrznym rynku pracy, muszą pamiętać, że ogłoszenie o pracę ma na celu nie tylko przyciągnięcie i zachęcenie potencjalnych pracowników do aplikowania, lecz także pełni funkcję reklamy firmy na rynku. Pojawia się analogia między procesem rekrutacji a marketingiem. Przedsiębiorstwa, chcąc zachęcić potencjalnych pracowników do zatrudnienia w swojej organizacji, przedstawiają siebie jako bardzo atrakcyjnych pracodawców. Jednak ważniejsze od samego zatrudnienia są: późniejsza współpraca, skłanianie pracownika do współdziałania z innymi zatrudnionymi, uczestnictwo w rozwoju firmy i co najważniejsze, pozostanie w firmie i spełnianie jednocześnie postawionych przed podwładnym obowiązków.

Wskazane jest, by ogłoszenie o pracę zawierało elementy takie jak:

- nazwa stanowiska,
- miejsce pracy,
- nazwa pracodawcy (niektórzy zatrudniający wolą pozostać anonimowi i korzystają z usług firm zajmujących się rekrutacją, inni jednak, bazując na swojej reputacji, świadomie eksponują informację o firmie i jej osiągnięciach, aby przyciągnąć uwagę kandydatów),
- kluczowe obowiązki na danym stanowisku,
- wymagania, czyli kwalifikacje formalne, takie jak wykształcenie, znajomość języków obcych, uprawnienia, konkretne umiejętności, doświadczenie,
- korzyści, jakie pracownik zyska, przyjmując ofertę pracy, np.: możliwość rozwoju i awansu, narzędzia potrzebne do wykonywania pracy, typu laptop, samochód, pakiety rekreacyjno-sportowe i medyczne (prywatna opieka medyczna),
- sposób składania ofert i wymagane dokumenty,
- informacja o terminie składania aplikacji,
- informacja o wynagrodzeniu (choć pracodawcy w Polsce niechętnie ujawniają szczegóły dotyczące zapłaty. Tymczasem w wielu krajach jest to standard). Jawność zasad wynagrodzenia w ogłoszeniu może być przyczyną zmniejszenia liczby chybionych ofert nadesłanych przez kandydatów.

Specjaliści od marketingu wiedzą, co przyciąga uwagę „klientów”, i przekładają to na działania w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi, dlatego niektóre ogłoszenia mają bardzo ciekawą szatę graficzną i coraz nowocześniejszą formę przekazu ofert (Walter, 2016). Przykładem mogą być multimedialne profile pracodawców w serwisach internetowych, oferty w serwisach społecznościowych oraz udział w wirtualnych targach pracy, które są organizowane przez internetowe serwisy rekrutacyjne.

Należy również zwrócić uwagę na elementy oferty, których należy unikać. Jeśli ogłoszenie o pracę będzie zawierało informacje sugerujące, że pracodawca chce zatrudnić osobę w określonym wieku, o określonej płci, narodowości, wyznaniu czy orientacji seksualnej, wtedy pracodawca może mieć nieprzyjemności prawne, ponieważ takie treści są zabronione (Poradnik Kariery URL, 2016).

W związku z obowiązującą w Polsce ustawą o ochronie danych osobowych (ustawa z dnia 29.08.1997 r., Dz.U. nr 133, poz. 883) w ogłoszeniu powinna być umieszczona klauzula o deklaracji zgody na wykorzystanie danych osobowych kandydata powierzonych firmie do celów rekrutacyjnych. Elegancko jest również umieścić informację o tym, że firma zastrzega sobie prawo odpowiedzi tylko na wybrane oferty kandydatów, żeby aplikanci nie robili sobie niepotrzebnych i czasochłonnych złudzeń.

Najszybszym i zarazem najtańszym źródłem pozyskiwania kandydatów jest wszechobecny internet. Ogłoszenia rekrutacyjne w prasie są już mniej popularne.

2.2. System ATS

System ATS to system elektronicznego wspomaganie rekrutacji. Wspiera zbieranie i selekcję danych, jest przydatny w tworzeniu formularzy aplikacyjnych, buduje bazę kandydatów oraz ułatwia komunikację z nimi. Najbardziej złożone oprogramowanie pozwala nie tylko archiwizować dane o kandydatach i nimi zarządzać, lecz także realizować testy kompetencyjne i osobowościowe. Co więcej, niektóre aplikacje dają możliwość prowadzenia tzw. rekrutacji szytych na miarę i wywiadów wideo. Korzystanie z takich narzędzi generuje oszczędność czasu i funduszy. Jednym z pierwszych i najczęściej wykorzystywanych programów systemu elektronicznego wspomaganie rekrutacji jest np. eRecruiter.

2.3. Formularze preselekcyjne

Niektóre firmy, zamiast analizować dziesiątki życiorysów w poszukiwaniu pożądanego cech kandydata, korzystają z tzw. formularzy preselekcyjnych. Tworzy je – najprościej rzecz ujmując – lista pytań, na które kandydaci odpowiadają online. Odpowiedzi oceniane są punktowo, a ci z kandydatów, którzy nie uzyskali wymaganej liczby punktów, po prostu nie biorą udziału w dalszej części procesu rekrutacji. Omawiane formularze, prócz podstawowych informacji o wykształceniu czy doświadczeniu, mogą zawierać także pytania otwarte dotyczące np. oczekiwań finansowych albo wizji przyszłości w firmie.

2.4. Strona Kariera – Profil pracodawcy

Profile pracodawców mają na celu budowanie pozytywnego wizerunku firmy i mogą przybierać różne formy. Coraz częściej, aby zatrzymać kandydata na stronie, stosowane są rozmaite zabiegi, takie jak możliwość pozostawienia aplikacji spontanicznej, zintegrowanie zakładki kariera z systemem do rekrutacji online (przekierowanie z oferty pracy do formularza aplikacyjnego). Profile mogą być również multimedialne, np. z krótkimi filmami przedstawiającymi fragment linii produkcyjnej nowoczesnego przedsiębiorstwa czy wypowiedzi zatrudnionych już pracowników, oczywiście zadowolonych ze swojej kariery. Przykładem niech będą filmy z kategorii employer-brandingu¹, pokazujące, jak wygląda proces rekrutacji w danej firmie.

Najbardziej popularne w Polsce serwisy internetowe zajmujące się rekrutacją to m.in.: pracuj.pl, praca.pl, gazetapraca.pl, gumtree.pl, praca.gratka.pl, infopraca.pl, jobrapido.pl, olx.pl, dlastudenta.pl etc.

¹ Employer Branding – (pol.) budowanie wizerunku pracodawcy – działania firmy mające na celu budowanie jej wizerunku dobrego pracodawcy. Miano takiego pracodawcy otrzymują firmy, w których obecni i potencjalni pracownicy dostrzegają atrakcyjne środowisko do rozwoju swojej kariery.

Rekrutacyjne kampanie telewizyjne świetnie budują wizerunek firmy jako dobrego pracodawcy, ale ze względu na ich olbrzymi koszt tylko nieliczne organizacje mogą sobie na nie pozwolić. Z pomocą przychodzą stacje lokalne, angażujące się w miejscowe sprawy społeczności, jednak choć reklama w nich może być w finansowym zasięgu mniejszych przedsiębiorstw, to ma mniejszy zasięg niż programy ogólnopolskie.

2.5. Internetowa baza danych

Większość serwisów oprócz samej publikacji ogłoszeń oferuje jeszcze dostęp do bazy danych kandydatów, którzy się w nim zarejestrowali i wyrazili zgodę na takie pośrednictwo. Dostęp do banku danych online jest dla poszukujących pracy nieodpłatny, natomiast zatrudniający z reguły ponoszą koszty analizowania zgromadzonych w ten sposób danych.

Serwisy, żeby podnieść swoją skuteczność, działają również w drugą stronę i zarejestrowanym użytkownikom – kandydatom poszukującym pracy – rozsyłają drogą mailową opublikowane przez pracodawców ogłoszenia pasujące do ich wcześniej wybranego profilu zawodowego i zachęcają do aplikowania akurat na te oferty.

2.6. Metoda Direct Search

Kolejnym typem aktywności rekrutacyjnej ściśle powiązaniem z internetem jest metoda poszukiwań bezpośrednich, tzw. direct search. Polega ona na bezpośrednim dotarciu do kandydata. Jest to droższy sposób rekrutacji, gdyż wymaga odpowiedniej wiedzy, umiejętności i szczególnego doświadczenia od osób stosujących direct search. Wykorzystuje się go przy rekrutacjach na wyższe oraz specjalistyczne stanowiska. Opisywana technika polega na gromadzeniu danych umożliwiających identyfikację firm (wstępna faza poszukiwań), w których można znaleźć ewentualnych kandydatów. Następnie na podstawie rozmaitych spisów, rejestrów, znajomości branży, a także dzięki posiadaniu odpowiednich kontaktów w różnych środowiskach ustala się namiary osób potencjalnie spełniających kryteria. Tutaj niewątpliwie z pomocą przychodzą internetowe portale społecznościowe, np.: Facebook, Naszaklasa, MySpace, Xing, YouTube, Twitter, GoldenLine czy LinkedIn. Na tych stronach osoby poszukujące pracy lub chcące zmienić obecnego pracodawcę intencjonalnie zamieszczają swój profil, dając się w ten sposób znaleźć researcherom² i headhunterom³.

Następnym etapem w procedurze direct search jest nawiązanie kontaktów z potencjalnymi kandydatami telefonicznie lub mailowo, w celu przedstawienia

² Researcher – (pol.) menedżer informacji – osoba zajmująca się pozyskiwaniem informacji niezbędnych do realizacji danego materiału reporterskiego wszystkimi znanymi sobie sposobami i z wszelkich dostępnych jej źródeł.

³ Headhunter – (pol.) łowca głów – rodzaj rekrutera, pracownik dużych korporacji lub agencji pośrednictwa pracy, którego zadaniem jest rekrutacja odpowiednich kandydatów do pracy.

oferty, sprawdzenia zainteresowania nią kandydata, a jednocześnie ustalenia, na ile spełnia on warunki wynikające z profilu poszukiwanego pracownika. Jeśli obie strony będą zainteresowane współpracą, to kolejnym etapem rekrutacji może być spotkanie osobiste kandydata z przedstawicielem firmy lub wideorozmowa z nim.

Wideorozmowa jest trendem, który na świecie robi furorę, zaś w Polsce dopiero zaczyna zdobywać względy rekruterów. Wskazane narzędzie HR pozwala na przeprowadzenie spotkania rekrutacyjnego z kandydatem online. Bez zbędnych dojazdów, kosztów poniesionych na delegację i bez ryzyka, że zmarnowało się czas, kiedy kandydat się nie pojawił. Według szacunków amerykańskiej firmy Wallmart, oszczędności wynikające z prowadzenia wideorekrutacji to ponad 2 mln dolarów w 2011 r. i nieco ponad 3 mln dolarów w 2012 r. To rozwiązanie dostosowywane jest oczywiście do etapu rekrutacji i poziomu stanowiska, na które prowadzi się nabór. Nie zastąpi ono spotkania twarzą w twarz, jednak na wstępnym etapie selekcji jest wystarczające.

W wyniku stosowania metody direct search ofertę pracy mogą dostać osoby pracujące, które wcale nie myślały o szukaniu nowego miejsca zatrudnienia, ale została im zaproponowana tak atrakcyjna oferta (mogli zostać podkupieni nawet przez firmę konkurencyjną w tej samej branży), że zdecydowali się na zmianę pracodawcy.

2.7. Outsourcing

Coraz częściej, również w naszym kraju (czego dowodem jest lektura ogłoszeń prasowych oraz licznych stron internetowych), rekrutacja pracowników może być zlecana (outsourcing) na zewnątrz. W ramach outsourcingu firmy korzystają z usług agencji doradztwa personalnego lub konsultantów wykonujących przynajmniej wstępne prace, polegające na przedstawieniu odpowiednich kandydatów lub sporządzeniu ostatecznej ich listy. Bardziej zaawansowane agencje zajmują się nie tylko pośrednictwem, lecz także aktywnym poszukiwaniem kandydatów (nawet na wysokie stanowiska menedżerskie), i odwrotnie – miejsc pracy dla poszukujących nowego zatrudnienia. Działania te są związane z określeniem profili wymagań i badaniem cech potencjalnych kandydatów. Sposób poszukiwania pracowników przez bezpośrednie docieranie do nich wymaga m.in.:

- wyjątkowo dużej wiedzy na temat różnych branż i biznesów,
- rozbudowanych kontaktów i doświadczenia,
- szczególnych umiejętności komunikacyjnych,
- dyskrecji, zręczności i zmysłu dyplomacji konsultanta,
- zdolności oceny merytorycznych i psychologicznych zalet i wad kandydata (Suchar, 2003, s. 51).

Każda agencja posiada własną bazę kandydatów, którą cały czas aktualizuje i powiększa. Firmy zajmujące się rekrutowaniem pracowników mogą również publikować ogłoszenia w tych samych serwisach internetowych i gazetach, z których

korzystają inni pracodawcy, ale często wtedy w ogłoszeniach nie ma podanej już nazwy bezpośredniego pracodawcy. Firmy te stosują również różne metody selekcyjne pozwalające przedstawić pracodawcy tylko najlepszych kandydatów, którzy mają realną szansę na zatrudnienie.

Zasady współpracy z firmą zewnętrzną obejmują następujące kwestie:

- 1) szczegółowe sprawdzenie kompetencji i wiarygodności firmy, by uzyskać pewność, że firma posiada doświadczenie w danej branży i rekrutacjach na podobne stanowiska,
- 2) sprawdzenie stosowanych przez firmę zasad i metod rekrutacyjnych,
- 3) przygotowanie umowy dotyczącej rekrutacji tak, aby:
 - ściśle zdefiniowany był efekt rekrutacji (przedstawienie wystarczającej liczby kandydatów, akceptacja i zatrudnienie ich),
 - jasno określone zostały obowiązki firmy rekrutacyjnej,
 - ustalony został termin wykonania umowy i ewentualne konsekwencje jego niedotrzymania,
 - ustalono okres gwarancyjny (powtórzenie nieodpłatnie rekrutacji, gdy zatrudniony zwolni się przed upływem określonego czasu, np. 3, 6 miesięcy),
 - firma rekrutacyjna przyjęła w stosunku do firmy klienta zasadę off limits, tzn. zobowiązała się przez określony czas nie kontaktować się z zatrudnionymi za jej pośrednictwem kandydatami czy innymi pracownikami klienta (Suchar, 2003, s. 31-32).

3. Dobór i selekcja w procesie rekrutacji

Początkową czynnością organizatorską realizującą plan zatrudnienia jest rekrutacja pracowników. Jej celem jest zatrudnienie osób odpowiadających profilowi firmy pod względem ich kwalifikacji tudzież cech osobowościowych. Rekrutację tworzą dobór i selekcja kandydatów na pracowników. Głównym założeniem doboru jest opracowanie wyraźnych kryteriów. Proces doboru powinien więc rozpocząć się od dokonania analizy pracy i określenia na tej podstawie wymagań pracy i stanowiska. Powstaje w ten sposób opis stanowiska, na które dokonywany będzie dobór pracowników (Ciekanowski, 2012a, s. 127).

Gdy firma rekrutująca lub bezpośrednio sam pracodawca pozyskają już grono kandydatów na wolne stanowisko pracy, stosuje się nowoczesne metody selekcji, tak żeby spośród wszystkich aplikujących wybrać najbardziej odpowiednich pracowników.

3.1. Rozmowa kwalifikacyjna

Rozmowa kwalifikacyjna (wywiad selekcyjny) jest zdecydowanie najczęściej stosowanym typem selekcji (dotyczy około 90% procesów rekrutacyjnych). Rozmowa daje szansę nie tylko uzyskania szerszych informacji biograficznych kandydatów,

lecz także umożliwia poznanie ich postaw, motywów i zachowania. Pomaga określić zainteresowania, oczekiwania i życzenia, zatem lepiej i w szerszym kontekście poznać kandydatów.

W procesie rekrutacji zazwyczaj wywiad występuje dwukrotnie. Najpierw w formie wywiadu wstępnego, a następnie w postaci wywiadu pogłębionego. Wywiad wstępny przeprowadzany jest zwykle przez pracownika działu personalnego. Jego celem jest dokonanie selekcji kandydatów niespełniających kryteriów wymaganych na dane stanowisko pracy. Z kolei celem wywiadu pogłębionego (zwanego także szczegółowym), który często przeprowadza kadra zarządzająca, jest uzyskanie jak największej liczby informacji o kandydacie oraz przekazanie mu niezbędnych danych o warunkach pracy i zadaniach należących do obowiązków na proponowanym stanowisku. Jest to także okazja dla ubiegającego się o stanowisko zdobycia dokładnych informacji na temat zakresu obowiązków, warunków wynagrodzenia, a także możliwości rozwoju i awansu.

Nie należy traktować rozmowy kwalifikacyjnej jak zwykłej rozmowy, ponieważ jest to specyficzna technika selekcyjna. Powinna być odpowiednio przygotowana, a nie improwizowana, zarówno ze strony osoby rekrutującej, jak i osoby starającej się o pracę. Skuteczność takiej rozmowy zależy od umiejętności zadawania pytań i słuchania rekrutera, który powinien stworzyć atmosferę konieczną dla względnej otwartości i komunikacji. Osoba rekrutująca powinna również posiadać umiejętność rejestracji i interpretacji wyników rozmowy oraz sformułowania obiektywnej oceny w odniesieniu do danej osoby, nie powinna się przy tym kierować stereotypami i uprzedzeniami.

Zaproszony na rozmowę powinien również przygotować się do niej, gromadząc informacje na temat firmy, w której chce pracować, co potencjalnie zwiększa poczucie swobody podczas rozmowy. Najbardziej typowe pytania, które rekruter może zadać, to np.:

- proszę opowiedzieć coś o sobie,
- jakie są motywacje zmiany pracy? (jeśli kandydat pracował wcześniej),
- jakie są oczekiwania finansowe kandydata?

W drugiej części rozmowy kwalifikacyjnej kandydat jest proszony o zadawanie pytań. Jest to doskonała okazja do uzyskania informacji na temat szczegółów projektu i zespołu, w którym będzie się uczestniczyło, dowiedzenia się, kto będzie przełożonym, uzyskania informacji na temat możliwości awansu.

3.2. Testy psychologiczne

W czasie rozmów kwalifikacyjnych rekruterzy mogą korzystać z różnych narzędzi pomagających w zweryfikowaniu przydatności kandydata na wakującym stanowisku. Pomocne tu będą np. testy kompetencyjne lub osobowości itp. Test MPA (Master Personal Analysis), który ma formę programu komputerowego, jest stosowany przede wszystkim do rekrutacji i analizy potencjału menedżerów

i opracowywania ich ścieżek rozwoju. Podstawę MPA stanowi Kwestionariusz Osobowości Zawodowej, który należy do kategorii testów osobowości zaprojektowanych pod kątem analizy preferowanych zachowań pracowników. Narzędzie pozwala przeanalizować zachowania badanych w następujących obszarach:

- Siła ego – określa, w jaki sposób kandydat definiuje cele, dąży do ich realizacji, wywiera wpływ na innych oraz wykorzystuje własną energię do działania.
- Czynniki społeczne – określają, w jaki sposób kandydat okazuje uczucia i emocje oraz jak wpływają one na zachowanie. Wskazują, czy i jak prezydent buduje kontakty z otoczeniem oraz w jaki sposób okazuje innym zaufanie.
- Styl pracy – opisuje, w jaki sposób kandydat organizuje sobie pracę, jak podejmuje decyzje oraz jak się zapatruje na nowe idee tudzież rozwój.

Dodatkowo test MPA wyróżnia 28 Kompetencji Uzupełniających. Należą do nich: autonomia, dominacja, efektywność, ekstrawersja, empatia, intuicja i kreatywność, myślenie koncepcyjne, orientacja na różnorodność, podejmowanie ryzyka, praktyczny styl pracy, skrupulatność, delegowanie, długofalowe planowanie, egocentryzm, elastyczność, inicjatywa, kompleksowa ocena zagadnień, niezależność, osąd krytyczny, potrzeba samodoskonalenia, racjonalność, skuteczność komunikacji, umiejętności interpersonalne, wrażliwość, wywieranie wpływu, umiejętność motywowania, wytrwałość, zarządzanie emocjami.

Dodatkową zaletą testu MPA jest fakt, że określa on tzw. Profile Menedżerskie, które skupiają się na czterech obszarach:

1. Ludzie – harmonizacja celów pracowników i firmy poprzez motywację i inspirację.
2. Rozwój – propagowanie myślenia innowacyjnego oraz umiejętności dostrzegania i oceny możliwości realizacji.
3. Biznes – skoncentrowanie na identyfikowaniu możliwości biznesowych i maksymalizacji dochodów oraz rentowności.
4. Administracja – zdolność do organizowania i planowania obowiązków (własnych i innych osób) poprzez ustalanie lub ulepszanie istniejących procedur.

Test MP pozwala odnieść się do tzw. Profilów Sprzedażowych:

1. Rozwój nowego biznesu – towarzyski, inicjator, nawiązujący kontakty w sposób entuzjastyczny i przekonujący, pracujący w perspektywie krótkoterminowej, koncentrujący się na aspekcie ilościowym.
2. Współpraca z kluczowymi klientami – współpraca dobrze przemyślana i przygotowana, oparta na wzajemnym zaufaniu. Uważnie słucha wypowiedzi innych, kontynuuje działania. Pracuje w perspektywie długoterminowej. Koncentruje się na klientach i ich potrzebach.

W teście wyróżniono również osiem Ról Zespołowych: Rzetelny, Koordynator, Inicjator, Pomysłodawca, Poszukiwacz, Krytyk, Pracujący, Realizator. Opisany

i odpowiednio zinterpretowany przez certyfikowanego użytkownika test pomaga znacznie zobiektywizować proces rekrutacyjny. MPA wskazuje również tzw. Profil Stanowiska, który pozwala na bardzo konkretne określenie cech potrzebnych na danym stanowisku. MPA stanowi na pewno dobrodziejstwo nowych metod i jest narzędziem wspierającym. Zawsze musi być znany kontekst, w jakim znajduje się kandydat, wypełniając ten test, i nabór nie może się odbyć bez pogłębionej rozmowy rekrutacyjnej i feedbacku po zakończeniu testu.

Podczas wypełniania kwestionariuszy psychologicznych warto pamiętać, że w tym przypadku nie ma ani dobrych, ani złych odpowiedzi. Wynik, jaki dzięki takim badaniom jest uzyskiwany, określa pewien profil właściwości osoby, który może być uznany za preferowany, adekwatny czy przydatny w konkretnym miejscu pracy lub nie.

3.3. Assessment Center

Najbardziej zaawansowaną metodą wykorzystywaną w procesie doboru kandydatów do pracy jest Assessment Center (AC), czyli Centrum Oceny. Atutem AC jest jego wysoka trafność i rzetelność, minusem – znaczna cena, dlatego stosuje się go najczęściej podczas rekrutacji osób na stanowiska kierownicze.

Sesja Assessment Center ma formę jedno-, dwudniowego spotkania, podczas którego kandydaci realizują różnorodne zadania. Ich praca i rezultaty są oceniane przez specjalnie przeszkolonych selektorów (asesorów) według z góry zdefiniowanych kryteriów. Centra Oceny są zawsze projektowane specjalnie pod kątem konkretnej rekrutacji, dlatego też zarówno kryteria oceny, jak i typ zadań, jakich można spodziewać się podczas takiego spotkania, są bardzo różnorodne.

W trakcie assessmentu przeprowadza się szereg ćwiczeń praktycznych mających pokazać m.in., w jaki sposób kandydat podejmuje decyzje, ocenia ważność poszczególnych danych i współpracuje w grupie. W tym celu przeprowadza się np. symulację procesów negocjacyjnych albo wciela się kandydata w rolę kierownika mającego rozwiązać określony problem. Po zakończonym Assessment Center osoby oceniające sporządzają raport, który opisuje m.in. mocne strony uczestnika oraz wskazuje obszary wymagające poprawy.

Główną zaletą Centrum Oceny jest jego skuteczność. Po przeprowadzeniu takiej oceny asesory dysponują bardzo dużą liczbą różnorodnych informacji o każdym kandydacie, tak więc podejmowane decyzje są zazwyczaj trafne. Dlatego też Centra Oceny zyskują na popularności. Zasady, na których oparta jest konstrukcja programu Assessment Center, można podać syntetycznemu oglądowi:

- 1) analizy i oceny dokonuje wielu asesorów (zaangażowanie kilku sędziów zmniejsza stronniczość i subiektywność oceny),
- 2) wykorzystuje się kilka technik (zastosowanie wielu technik i narzędzi psychometrycznych czy symulacji behawioralnych zapewnia wszechstronny pomiar kompetencji i cech oraz powoduje wzrost trafności badania),

- 3) bada się wiele kryteriów (cech i umiejętności wiodących i dopełniających, najważniejszych dla pracodawcy),
- 4) realizuje się wiele celów (rekrutacja, określenie potrzeb szkoleniowych itd.).

Podsumowanie

Dziś już chyba nikt nie ma wątpliwości, że rozmaite programy i aplikacje online nie tylko pomagają w wykonywaniu wielu czynności, lecz także mają przełożenie na oszczędność czasu. Wachlarz dostępnych metod, technik i narzędzi, także tych dla HR-owców, jest szeroki. Nie znaczy to wcale, że wszystkie trzeba stosować. Warto wybierać te, które wspierają kluczowe zadania i pozwalają być bliżej potencjalnych kandydatów, którzy coraz więcej czasu spędzają w wirtualnym świecie. Mobilna rekrutacja staje się rzeczywistością. Dlatego nowocześni pracodawcy starają się nadążać za trendami współczesnej komunikacji wirtualnej. Dzisiaj miliony witryn, blogów, biuletynów, e-maili, social mediów, podcastów, witryn z filmami wideo oferuje szybki i darmowy dostęp do milionów ludzi. Nowoczesne technologie wymagają zmiany sposobu myślenia i działania firm, ponieważ umożliwiają dotarcie do potencjalnych pracowników dokładnie tam, gdzie oni aktualnie przebywają. Nieunikniona wydaje się być akceptacja rzeczywistości, w której korzystanie z technologii i internetu zmienia relacje międzyludzkie, zatem wpływa na pozyskiwanie i kierowanie zasobami ludzkimi, wreszcie wymusza rozwój firm.

BIBLIOGRAFIA

- [1] APANOWICZ J., 2002, *Metodologia ogólna*, Bernardinum, Gdynia.
- [2] ARMSTRONG M., 2000, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- [3] BRUDLAK J., 2003, *Zarządzanie wiedzą w procesie innowacyjnym*, [w:] *Materiały i Prace Instytutu Funkcjonowania Gospodarki Narodowej*, Warszawa.
- [4] CIEKANOWSKI Z., 2012a, *Narzędzia w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, DANMAR, Warszawa.
- [5] CIEKANOWSKI Z., 2012b, *Pozyskiwanie zasobów ludzkich i ich rozwój w nowoczesnej organizacji*, Wyd. W-W-W Wiesław Krzeszowski, Warszawa.
- [6] DALE M., 2001, *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- [7] MIKUŁA B., ZIĘBICKI B., 2001a, *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie*, t. IV, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej UJ, Kraków.
- [8] MIKUŁA B., ZIĘBICKI B., 2001b, *Metodologiczne aspekty procesów organizacyjnego uczenia się*, „Problemy Jakości”, nr 3.
- [9] SUCHAR M., 2003, *Rekrutacja i selekcja personelu*, C.H. Beck, Warszawa.

- [10] SZTUMSKI J., 1995, *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, SOFT-REM, Katowice.
- [11] Teczka informacyjna, *Przegląd metod i narzędzi stosowanych podczas procesu rekrutacji*, Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie, 2010.

Netografia:

- [1] Poradnik Kariery URL: <http://www.infopraca.pl> [20.06.2016].
- [2] URL: <http://www.zarządzanie.net.pl> [20.06.2016].
- [3] WALTER P., *Skuteczna rekrutacja pracowników: definicja, proces, zasady, etapy rekrutacji pracowników w firmie* [online] URL: www.metarekrutacjailekcja.pl [20.06.2016].