Jan Sikora

Nowoczesne metody rekrutacji i selekcji pracowników

1. Pojęcie i znaczenie rekrutacji

Rekrutacja oznacza przyciąganie przez zakład pracy wystarczająco dużej, do selekcji, liczby kandydatów[1]. Firma musi więc „wyjść" na rynek pracy, zidentyfikować kategorie i grupy kandydatów na pracowników, a następnie wpłynąć na nich w taki sposób, aby zainteresowali się firmą i ubiegali się o przyjęcie do pracy w tej firmie.

Rekrutacja jest zespołem działań mających na celu zebranie dostatecznie liczebnej grupy kandydatów i wybranie spośród nich wykwalifikowanych pracowników, spełniających wymagania stanowiska i firmy[2]. Rekrutacja polega na znalezieniu wykwalifikowanych kandydatów na wakujące stanowiska pracy[3].

Istotą rekrutacji jest zainteresowanie pewnej liczby ludzi, o szczególnych kwalifikacjach, podjęciem pracy w firmie. Niezbędne jest wyraźne wskazanie kryteriów przyjęcia, precyzyjnie określających wymagane umiejętności, kwalifikacje i cechy potencjalnego kandydata, które są następnie weryfikowane w procesie selekcji. Decyzja o rozpoczęciu procesu rekrutacji powstaje w wyniku antycypowania obecnych lub przyszłych niedoborów pracy. Oprócz niedoborów ilościowych, mogą one dotyczyć cech i kwalifikacji przyszłych pracowni-

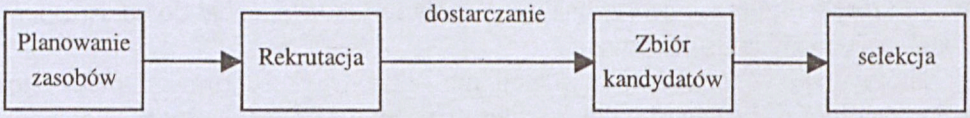
[1] M. Kostera, *Zarządzanie personelem*. PWE, Warszawa 1998, s. 59.

[2] *Jak poszukiwać i zjednywać najlepszych pracowników*, pod red. K. Sedlaka Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995, s. 32.

[3] J. Andrycz, M. Wrana, *Polityka personalna w zakładzie pracy*. Wyd. AE im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 1994, s. 44.

ków. Na przykład, firmy, które chcą wprowadzić nowy produkt na rynek lub zdobyć nowy rynek, poszukują zwykle ludzi o zdolnościach badawczo-inżynierskich oraz marketingowych. Można przyjąć, że długoterminowe, strategiczne cele firm wpływają na cele prowadzonego przez nie procesu rekrutacji[4].

Kandydaci są poddawani procesowi rekrutacji i selekcji, który można zilustrować następująco za pomocą schematu:[5]



Organizowaniem rekrutacji od strony praktycznej zwykle zajmują się specjaliści ds. zasobów ludzkich firmy albo wyspecjalizowane agencje rekrutacyjne. Natomiast kierownicy operacyjni uczestniczą zazwyczaj w określaniu potrzeb i w ocenie integracji pracownika z firmą po okresie próbnym oraz dokonują ostatecznego wyboru spośród kandydatów wyselekcjonowanych w pierwszej fazie rekrutacji.

2. Metody rekrutacji

Podjęcie decyzji o rozpoczęciu procesu rekrutacji pociąga za sobą konieczność wyboru metody rekrutacji oraz określenia źródeł, za pomocą których firma przekaże na rynek pracy informację o poszukiwanych pracownikach.

W literaturze wyróżnia się dwa główne źródła pozyskiwania pracowników:

- wewnętrzne (wewnętrzny rynek pracy),
- zewnętrzne (zewnętrzny rynek pracy).

Wśród wewnętrznych źródeł można wyróżnić[6]: własny personel (pracownicy już zatrudnieni); ogłoszenia w miejscu pracy; osoby zarekomendowane przez personel; rodzina i krewni; baza danych (wartościowe kandydatury odrzucone podczas wcześniejszych rekrutacji i zachowane w bazie danych).

Natomiast do zewnętrznych źródeł rekrutacji zaliczamy: a) rekrutację bezpośrednią, tj. ogłoszenia prasowe; przekaz ustny; szkoły i uczelnie; konkursy; tzw. headhunting, czyli „łowienie głów" oraz b) pośrednictwo pracy za pomocą: urzędów pracy; agencji doradztwa personalnego; tzw. „personel leasing".

[4] A. Szałkowski, A. Miś, A. Piechnik-Kurdziel, *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 1996, s. 74 i dalsze.

[5] Ibidem, s. 73.

[6] J. Andrycz, M. Wrana, op.cit., s. 52.

Korzystanie z wewnętrznych lub zewnętrznych źródeł rekrutacji zależy od wielu uwarunkowań. Jednym z nich jest sytuacja na rynku pracy. M. Armstrong zaleca, aby ocenę popytu i podaży na rynku pracy dokonywać w odniesieniu do analizy planów strategicznych i zawartych w nich wymaganiach stawianych pracownikom, a także poprzez badania liczby osób poszukujących pracy, przepływu pracowników wewnątrz i na zewnątrz firmy[7].

Korzystaniu z zewnętrznego rynku pracy sprzyjają wyspecjalizowane instytucje, które zajmują się profesjonalnym doborem kadr (agencje doradztwa personalnego, firmy konsultingowe).

Istotny wpływ na rodzaj rekrutacji ma także wielkość firmy. Dotyczy to w szczególności liczebności kadry kierowniczej, skali decyzji personalnych, tworzenia rezerwy kadrowej i jej doskonalenia. Na przykład w małych firmach, w których niewiele jest stanowisk, przechodzenie na inne stanowiska dokonuje się dzięki rekrutacji wewnętrznej. Jedynie w sytuacjach szczególnych (np. zmiana profilu produkcji lub technologii) wobec braku własnej rezerwy kadrowej korzysta się z rekrutacji zewnętrznej[8].

Do czynników wpływających na wybór rodzaju rekrutacji można zaliczyć także filozofię firmy, będącą zbiorem wartości i sposobów postępowania w firmie.

2.1. Rekrutacja wewnętrzna

Pozyskiwanie pracowników z wewnętrznego rynku pracy oznacza poszukiwanie kandydatów do obsady określonych stanowisk.

Rekrutacja skierowana na wewnętrzny rynek oznacza poinformowanie zatrudnionych pracowników o istniejących możliwościach przesunięć i awansów wraz z dokładnym przedstawieniem warunków związanych z takim przesunięciem.

Rekrutacja wewnętrzna może polegać zarówno na awansach, jak i obsadzaniu wakujących stanowisk pracownikami firmy. W praktyce oznacza to proponowanie wybranym pracownikom przejścia na inne stanowisko, powierzenie im nowych obowiązków, co może wiązać się także ze zmianą kwalifikacji lub zmianą wymiaru i organizacji czasu pracy. Istotnym elementem procedury rekrutacji wewnętrznej jest określenie sposobu werbowania kandydatów spośród pracowników chętnych do zmiany stanowiska, tak aby zapobiegać drażliwym sytuacjom i łagodzić ewentualne konflikty pomiędzy pracownikiem a jego obecnym przełożonym.

[7] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi.* Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 26.

[8] H. Król, *Hodować czy kaperować. Sposoby rekrutowania pracowników.* „Personel" 1998 nr 3, s. 11.

Rekrutacja wewnętrzna może być dokonywana bez zmiany dotychczasowego stosunku pracy (zwiększona liczba godzin pracy, przeniesienie urlopu, określone metody dokształcania itp.) lub ze zmianą dotychczasowego stosunku pracy (zmiana czasowych umów o pracę na pełne etaty i umowy na czas nieokreślony itp.).

Wiele przedsiębiorstw preferuje rekrutację wewnętrzną, gdyż jest ona mniej kosztowna, pracochłonna i pewniejsza niż rekrutacja na zewnętrznym rynku pracy. Nie wymaga ona, np. stosowania skomplikowanych testów psychologicznych, co pozwala obniżyć koszty selekcji. Większość firm preferuje wewnętrzny rynek pracy jako źródło rekrutacji, przyznając własnym pracownikom pierwszeństwo w obejmowaniu nowych stanowisk w stosunku do kandydatów pochodzących z zewnątrz.

W rekrutacji wewnętrznej jedną z metod jest nawiązanie kontaktu z kierownikami liniowymi w firmie. Najczęściej dyrektor personalny (menedżer personalny) rozsyła do komórek organizacyjnych informacje o wakacie (wakatach). Pracownicy działów personalnych, dysponujący odpowiednią wiedzą o pracownikach firmy, kontaktują się następnie z ewentualnymi kandydatami i przeprowadzają z nimi rozmowy. Każdy pracownik może się starać o interesujące go stanowisko, pod warunkiem, że posiada wymagane kwalifikacje.

Nowoczesne podejście do rekrutacji wewnętrznej powinno precyzować sposób weryfikacji przydatności do pracy na nowych stanowiskach osób zatrudnionych w firmie. Podobnie jak kandydaci z zewnątrz, kandydaci wewnętrzni powinni zostać poddani starannej selekcji przy użyciu takich samych narzędzi. Można również wykorzystać inne pomocne dane, np. oceny okresowe, informacje o odbytych szkoleniach, dotychczasowym rozwoju zawodowym itp.[9]. Przydatne w tym względzie są tzw. tabele wymiany (zastępstwa) pracowników, w których ustala się kto po kim obejmuje dane stanowisko w najbliższej przyszłości lub w wypadku nieprzewidzianych wydarzeń (np. nieoczekiwanego odejścia z firmy). Można również wykorzystywać tzw. tabele awansowe, określające ścieżki zawodowe, pozwalające przewidzieć potencjalne możliwości pracowników.

Równie skuteczną metodą rekrutacji jest zamieszczenie informacji w prasie wewnętrznej (np. własna gazeta firmowa) oraz ogłoszenia na tablicach ogłoszeń. Pracownicy zgłaszają swoje kandydatury, które są selekcjonowane w taki sam sposób, jak w rekrutacji zewnętrznej.

Do pozytywnych stron wewnętrznych źródeł pozyskiwania pracowników można zaliczyć[10]:

- niższe koszty,

[9] J. Tyborowska, *Procedury rekrutacji.* „Personel" 1999 nr 7 – 8, s. 15.

[10] *Jak poszukiwać...*, op.cit., s. 26.

- mniejsze ryzyko popełniania błędów przy doborze na stanowiska pracy,
- umocnienie motywacji do pracy przez stworzenie zatrudnionym pracownikom szans rozwoju zawodowego (kariery).

W ramach rekrutacji wewnętrznej można usprawnić działalność bez zwiększenia liczby zatrudnionych, można zlikwidować niektóre stanowiska pracy i zastąpić je innymi, przenosząc lub przegrupowując pracowników. Ponadto wewnętrzne ruchy kadrowe pobudzają do zmian postaw zawodowych, pozwalają uniknąć skostnienia działalności na stanowiskach pracy i zbytniego przywiązania do nich.

Wewnętrzne źródła rekrutacji nie są wolne od wad, do których należą m.in.:

- mniejsze możliwości wyboru,
- niedostateczna elastyczność pracowników,
- zakłócenie stosunków międzyludzkich w firmie.

2.2. Rekrutacja zewnętrzna

Zewnętrzny rynek pracy stanowią kandydaci na pracowników firmy, znajdujący się w jej otoczeniu. Mogą nimi być bezrobotni, absolwenci szkół i uczelni, osoby pragnące zmienić pracodawcę itd.

Rekrutacja skierowana na rynek zewnętrzny polega na informowaniu potencjalnych kandydatów o firmie, o poszukiwanych stanowiskach pracy i warunkach pracy. Oznacza ona również zawarcie nowych umów o pracę – zarówno na czas określony, jak i nieokreślony – lub też „wypożyczanie" pracowników.

Nowoczesne procedury rekrutacji zewnętrznej powinny zawierać zasady postępowania odnoszące się do wszystkich stosowanych w firmie metod pozyskiwania kandydatów, np. poszukiwania prasowe prowadzone przez firmę samodzielnie lub przez agencje doradztwa personalnego.

Do głównych zalet zewnętrznych źródeł rekrutacji należą:[11]

- większe możliwości wyboru,
- zwiększenie elastyczności zatrudnienia przez wprowadzenie nowych pracowników,
- możliwa poprawa stosunków społecznych.

Rekrutacja zewnętrzna staje się konieczna w sytuacji, kiedy nie ma kandydatów odpowiadających potrzebom firmy (np. nie posiadają oni wymaganej wiedzy i umiejętności lub brak jest czasu na ich przygotowanie poprzez odpowiednie kształcenie) lub kiedy liczba zatrudnionych jest niewystarczająca i nie można ich zastąpić.

[11] Ibidem, s. 26.

Spośród ewentualnych wad można wymienić:

- wyższe koszty rekrutacji,
- większe ryzyko popełniania błędów przy selekcji kandydatów,
- dłuższy okres adaptacji do nowych warunków pracy,
- konieczność integracji nowych pracowników.

Do najczęściej stosowanych metod rekrutacji zewnętrznej należą: ogłoszenia prasowe, osoby polecane przez innych, studenckie targi pracy, rekrutacja przy pomocy agencji doradztwa personalnego, konkursy.

Ogłoszenia prasowe. Metodę tę stosują szeroko zarówno firmy poszukujące pracowników, jak i agencje doradztwa personalnego działające na zlecenia firm.

Obecnie większość ogłoszeń dotyczących zatrudnienia ukazuje się na stronach ogłoszeniowych poświęconych pracy lub w specjalnych dodatkach związanych z tą problematyką. Czasami także zamieszcza się ogłoszenia na tzw. stronach redakcyjnych czasopism. Zaletą takiego umieszczenia anonsów jest wyraźniejsze wyodrębnienie treści ogłoszenia niż w kolumnach z dziesiątkami zbliżonych pod względem treści i formy ogłoszeń. W taki sposób są często prezentowane ogłoszenia w czasopismach branżowych i specjalistycznych, gdzie zamieszczane są oferty przeznaczone dla osób o ściśle określonej specjalizacji i posiadających odpowiednią znajomość branży.

Nowoczesne ujęcie tej metody nakazuje marketingowe jej stosowanie.

Redakcja i wygląd ogłoszenia jest sprawą niezmiernie istotną, gdyż oferta prasowa jest najczęściej pierwszym kontaktem potencjalnego kandydata z firmą. Powinna ona zatem dać pozytywne wyobrażenie o firmie i nie obiecywać więcej niż firma może w rzeczywistości zaoferować. Nie należy też w ogłoszeniu stawiać zbyt wygórowanych wymagań od kandydatów, gdyż taka oferta zniechęci kandydatów lub przyciągnie osoby przez firmę niepożądane. Podstawowym zadaniem każdego ogłoszenia dotyczącego pracy jest przyciągnięcie z rynku pracy najbardziej odpowiednich kandydatów na dane stanowisko.

Formułując ogłoszenie prasowe, należy pamiętać, że jego treść powinna informować, motywować oraz spełniać rolę wstępnej selekcji. Prawidłowo zredagowane ogłoszenie powinno zawierać następujące elementy[12]:

- krótką informacje o firmie;
- zwięzłą charakterystykę stanowiska pracy;
- określenie oczekiwań wobec potencjalnych kandydatów;
- określenie oferowanych warunków pracy;
- określenie dokumentów, jakie należy złożyć oraz sposobu odpowiedzi na ogłoszenie.

[12] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Antykwa, Kraków 1998, s. 76.

Treść i wielkość ogłoszeń zależy od różnych czynników, m.in. rodzaju stanowiska pracy, konkurencji w danym sektorze rynku pracy, możliwości finansowych firmy itp.

Osoby polecane przez pracowników firmy. W każdej firmie po ogłoszeniu ofert pojawiają się osoby przez kogoś polecane, które przychodzą z referencjami albo powołują się na inne osoby. Firma powinna dokładnie sprawdzić ich prawdziwość.

Korzystając z protekcji własnych pracowników, firma musi liczyć się z tym, że pracownicy mogą nadużywać tej formy przysługi. Próbą wykorzystania tej drogi pozyskiwania personelu jest metoda stosowana przez niektóre firmy, polegająca na tym, że protegujący ponosi przez okres próbny odpowiedzialność za protegowanego. Jeżeli się nie sprawdzi – czeka go upomnienie i brak możliwości dalszych protekcji, natomiast w razie powodzenia – otrzymuje gratyfikację, np. w formie premii[13].

Studenckie targi pracy zwane dniami kariery. Wiele firm chętnie utrzymuje kontakty z potencjalnymi źródłami rekrutacji, tzn. ze szkołami, uniwersytetami, organizacjami naukowymi itp. Kontakty ze szkołami i uczelniami, a nawet współpraca z nimi, dają wiele okazji i możliwości do prowadzenia rekrutacji pracowników. Współpraca może przybrać, np. formę warsztatów, podczas których firma uczestniczy w wykonywaniu zaplanowanych wcześniej zadań. Często także firmy sponsorują wybrane typy szkół zawodowych, co ułatwia dostęp do ich absolwentów i pierwszeństwo w zaoferowaniu pracy. W wypadku rekrutacji spośród absolwentów wyższych uczelni, warto zwrócić uwagę, że pozyskiwani są w ten sposób pracownicy o wysokich kwalifikacjach i aspiracjach, lecz często z niewielkim doświadczeniem (obecnie jednak coraz więcej studentów podejmuje pracę jeszcze w trakcie studiów, zdobywając w ten sposób większą praktykę).

Kiedyś zakłady produkcyjne w Polsce prowadziły system stypendiów fundowanych dla studentów, którzy potem zostawali ich pracownikami. Obecnie niektóre firmy biorą udział w giełdach pracy lub same je organizują. Targi pracy interesują nie tylko absolwentów uczelni, ale także studentów młodszych roczników, którzy nawiązują kontakty z firmami, deklarują odbywanie praktyki, podejmują prace zlecone. Skuteczną formą poszukiwania „najlepszych" jest patronat nad wybranymi studentami ostatnich semestrów. Studenci, będąc na praktykach w firmach, podlegają specjalnemu programowi rozwojowemu. Tak zwane programy „Management Development" są skierowane w celu „wychowania" sobie przyszłych pracowników.

[13] R. Pruchniak, *W poszukiwaniu ideału. Jak zorganizować proces rekrutacji.* „Personel" 1998 nr 7 – 8, s. 15.

Agencje doradztwa personalnego. Korzystanie z usług agencji doradztwa personalnego jest bardziej wyszukanym sposobem poszukiwania kandydatów do pracy. Agencje te gromadzą z reguły dane zarówno o specjalistach w określonych zawodach, jak i o wolnych miejscach pracy. Dysponują ponadto odpowiednią wiedzą i metodami sprawdzania przydatności kandydatów do określonych zawodów i funkcji[14].

Pewną odmianą rekrutacji pracowników przez wyspecjalizowane agencje jest zachęcanie pracowników już zatrudnionych w firmach do zmiany miejsca pracy, a czasami nawet do przejścia do firmy konkurencyjnej. Dotyczy to głównie menedżerów i wysokiej klasy specjalistów, posiadających wysoką wartość rynkową. Tak zwane „poszukiwania bezpośrednie" pracowników bazują na znajomości rynku pracy i poprzedzone są zbieraniem informacji, dotyczących osób zajmujących określone stanowiska w różnych firmach.

Poszukiwania bezpośrednie są bardzo dobrym rozwiązaniem dla firm, którym zależy na utrzymaniu swoich działań w tajemnicy i nieujawnianiu obranej strategii w danym czasie (np. ze względu na działania konkurencji). Metoda ta zakłada również, że utajniony jest nie tylko sam fakt poszukiwania pracownika, ale w trakcie poszukiwań nazwa firmy nie jest ujawniana tak długo, jak to możliwe. Ten typ poszukiwań stosuje się czasem, np. w sytuacji, gdy nie udało się firmie znaleźć pracownika za pomocą ogłoszeń prasowych[15].

Do standardowych procedur stosowanych w agencjach doradztwa personalnego należą[16]:

- przyjęcie zlecenia od klienta,
- sporządzenie opisu stanowiska,
- sformułowanie oferty pracy,
- badania selekcyjne[17]
- przekazanie klientowi charakterystyk wybranych kandydatów,
- przyjęcie przez klienta zrealizowanego zlecenia.

3. Narzędzia selekcji pracowników

Selekcja to proces zbierania informacji o kandydatach na pracowników firmy i wyboru najbardziej odpowiedniego spośród nich na poszukiwane stanowisko pracy. Proces selekcji stanowi część składową procesu rekrutacji.

---

[14] *Jak poszukiwać...*, op. cit., s. 28.

[15] J. Tyborowska, *Przygotowanie do rekrutacji. Od opisu stanowiska do poszukiwań bezpośrednich.* „Personel" 1998 nr 10, s. 17.

[16] *Jak poszukiwać...*, op.cit., s. 111.

[17] W skład badań wchodzą m.in.: selekcja, wywiad, sesja testowa, zadania symulacyjne, sprawdzanie referencji, badania grafologiczne i inne.

Proces selekcji służy do zidentyfikowania możliwości i postaw kandydatów do pracy. Informacje o konkretnym stanowisku, uzyskane drogą analizy pracy, zostają przekładane na konkretne zachowania, ujęte w sposób opisowy. Uzyskują one formę kryteriów selekcji, tzn. cech, które będą identyfikowane i mierzone u zgłaszających się kandydatów. Oparte są one m.in. na charakterystyce osób już zatrudnionych, a zarazem dobrze spełniających swe zadania na stanowiskach pracy. Kryteria te zwykle są grupowane w kilku kategoriach: wykształcenie, doświadczenie, cechy fizyczne i osobowe.

Można zatem stwierdzić, że podstawowym celem selekcji jest możliwie najbardziej adekwatne do rzeczywistości zidentyfikowanie cech kandydata do pracy, a w odniesieniu do firmy, celem jest określenie kryteriów selekcji najbardziej zbliżonych do stawianych wymogów.

Rynek pracy wpływa na liczbę i jakość kandydatów do pracy, tym samym oddziałuje na wybór technik selekcji. Firmy posługują się bardzo zróżnicowanymi narzędziami selekcji, ze względu na ich kompleksowość oraz posiadanie wielu zróżnicowanych, pod względem kwalifikacji, stanowisk. Posługiwanie się tymi narzędziami wymaga wykorzystania umiejętności wielu specjalistów. Z jednej strony zalicza się do nich socjologów, ekonomistów i psychologów, a w aspekcie decyzyjnym – menedżerów personalnych i kierowników liniowych. Wiedza specjalistów jest wykorzystywana przede wszystkim przy konstruowaniu kryteriów selekcji, diagnozy cech kandydata do pracy.

Podsumowując, można przyjąć, że wielkość, kompleksowość, poziom technologiczny oraz rodzaj firmy decydują o tym, które z narzędzi doboru pracowników jest wystarczająco efektywne i możliwe do wykorzystania przez firmę.

W selekcji pracowników do pracy ważne są: selekcja wstępna, rozmowa kwalifikacyjna, testy psychologiczne, zadania symulacyjne, techniki niekonwencjonalne, j.w.

Selekcja wstępna. Dokonywana jest ona wśród kandydatów, którzy zgłosili się do firmy w wyniku przeprowadzonej wcześniej akcji rekrutacyjnej. Natomiast później selekcja jest dalej prowadzona w firmie przy awansowaniu pracowników już zatrudnionych w firmie.

Po ukazaniu się ogłoszenia w prasie (lub zastosowania innej metody rekrutacyjnej) do firmy zaczynają napływać pisemne oferty kandydatów, zawierające życiorysy (curriculum vitae), listy motywacyjne lub kwestionariusze osobowe (często firmy lub agencje doradcze mają własne wzory). Pracownicy działu personalnego zapoznają się z ofertami i dokonują pierwszej selekcji. Osoby odrzucone w pierwszym etapie selekcji zwykle otrzymują listy z podziękowaniami za przejawione zainteresowanie oraz informacją o braku, odpowiedniego do ich kwalifikacji, miejsca pracy. Natomiast wybrani kandydaci są zwykle zapraszani na rozmowę wstępną[18].

[18] M. Kostera, *Zarządzanie...*, op.cit., s. 64 i 65.

Przyjęcie złożonych przez kandydata dokumentów i podjęcie na ich podstawie decyzji o dopuszczeniu go do dalszych etapów selekcji jest momentem kluczowym i inicjuje kolejne posunięcia w całym procesie. Mimo że tradycyjnie za najważniejszy etap procesu selekcji uważa się rozmowy kwalifikacyjne, w literaturze przedmiotu podkreśla się, że znaczną część pomyłek popełnia się na etapie wcześniejszym, czyli właśnie czytania życiorysów i listów motywacyjnych. Wynika to z faktu, że na tym etapie odrzucana jest największa liczba kandydatów. Analizując dokumenty, należy kierować się pewnymi zasadami i regułami, które pozwalają uniknąć błędnej decyzji i wybrać do dalszej selekcji osoby, które wydają się być najbardziej odpowiednie na dane stanowisko.

Reasumując, można stwierdzić, że powyżej opisany etap doboru pracowników jest etapem koniecznym (występuje w każdym procesie doboru), pierwszym (poprzedzającym inne etapy) oraz decydującym (mającym w znacznej mierze wpływ na powodzenie procesu selekcji).

Życiorys kandydata czyli curriculum vitae. Osoba przystępująca do analizy dokumentów powinna działać według pewnego schematu, tzn.[19]:

- ocenić zawartość merytoryczną dokumentów,
- ocenić formę dokumentów,
- podjąć wstępne decyzji.

Dokumenty, które najczęściej podlegają analizie to curriculum vitae (czyli skrócony życiorys) oraz list motywacyjny, w którym osoba ubiegająca się o dane stanowisko przedstawia powody, dla jakich zdecydowała się o nie ubiegać, a poza tym dyplomy, świadectwa pracy i inne dokumenty potwierdzające posiadane kwalifikacje i umiejętności.

Ocenę zawartości merytorycznej curriculum vitae (CV) umożliwia porównanie wykształcenia i doświadczeń posiadanych przez kandydata z oczekiwaniami na danym stanowisku. W tym celu konieczne jest kierowanie się wcześniej przygotowanym opisem stanowiska, profilem wymagań oraz stworzonym na jego podstawie profilem idealnego kandydata.

Dokonując merytorycznej analizy dokumentów, należy wybierać kandydatów posiadających wykształcenie w stopniu i o profilu najbardziej zgodnym z czynnościami najczęściej wykonywanymi na danym stanowisku. Pracownik, którego wykształcenie jest, np. zbyt wysokie w stosunku do wymagań stanowiska, szybko traci motywację i staje się niezadowolony z braku możliwości realizacji własnych aspiracji zawodowych.

Kolejną informacją, często poszukiwaną w nadesłanych życiorysach, jest znajomość języków obcych. Dokładny opis stanowiska pracy umożliwia odpowiedź na pytanie, w jakich okolicznościach pracownik będzie posługiwał się

[19] J. Tyborowska, *Selekcja, czyli jak wybrać naprawdę dobrych kandydatów*. „Personel" 1998 nr 11, s. 15.

językiem obcym, co w rezultacie pozwala na określenie minimalnego poziomu znajomości danego języka. W literaturze przedmiotu można spotkać stwierdzenie, że pracodawca, żądając od kandydata znajomości języka obcego bierze na siebie rodzaj moralnego zobowiązania, że zapewni mu możliwość wykorzystania tej umiejętności[20].

Bardzo istotną kwestią, wymagającą porównania z uprzednio przygotowanym opisem stanowiska pracy, jest doświadczenie zawodowe. Należy w tym miejscu zwrócić uwagę na to, w jakim stopniu zakres dotychczas sprawowanych obowiązków będzie użyteczny przy wykonywaniu czynności na nowym stanowisku pracy. Preferowani są zwykle kandydaci, których życiorys wskazuje na stabilny kierunek kariery zawodowej, umiejętność realizowania celów oraz ambicję i chęć akceptacji coraz większego stopnia odpowiedzialności. Sygnałem alarmowym powinny być nie tylko częste zmiany miejsca pracy i nie wyjaśnione przerwy w zatrudnieniu, ale także wszelkiego rodzaju ogólnikowe stwierdzenia. Świadczą one o tym, że kandydat chce w ten sposób coś ukryć albo nie posiada, niezbędnej w każdej niemal pracy, umiejętności przejrzystego przedstawiania najważniejszych faktów.

Specjalne umiejętności oraz cechy osobowości kandydata podlegają analizie na dalszych etapach selekcji, takich jak rozmowy kwalifikacyjne lub testy psychologiczne. Niemniej jednak już przy czytaniu CV i listu motywacyjnego warto zwrócić uwagę na fakty, które mogą świadczyć o ich posiadaniu przez kandydata. Trzeba to jednak uczynić niezwykle ostrożnie, gdyż istnieje duże niebezpieczeństwo wyciągnięcia pochopnych wniosków.

Oprócz zawartości merytorycznej dokumentów, ocenie podlega również ich forma. Sposób, w jakim napisane jest CV, ujęcie informacji, które chce przekazać kandydat, może wnieść wiele informacji o jego autorze. Na przykład, jeśli CV jest napisane w sposób chaotyczny i niestaranny, a przedstawione myśli wydają się być niedokończone, wówczas skłania to do podejrzeń, że jego autor jest osobą niezbyt staranną, dla której jakość pracy może mieć mniejsze znaczenie niż jej tempo. Może zatem być to osoba niedokładna, nie przywiązująca wagi do szczegółów.

W literaturze przedmiotu można spotkać różnego rodzaju zalecenia i wskazówki odnośnie do sposobu sporządzania dokumentów, w szczególności CV i listu motywacyjnego, które mają ułatwić zainteresowanym przygotowanie omawianych dokumentów. Rozpowszechnianie i zastosowanie się do tego rodzaju sugestii ułatwia również pracę osobom, które dokonują selekcji na podstawie analizy dokumentów. Nie istnieje jednak idealny wzorzec i jest dopuszczalna pewna swoboda formy tych dokumentów, choć istnieją pewne zasady,

[20] M. Sidor-Rządkowska, *Praca – moje hobby. Jak czytać życiorys kandydata.* „Personel" 1997 nr 7 – 8, s. 10.

których należy przestrzegać. Dobrze napisane CV to takie, które umożliwia m.in.[21]:

- ocenę posiadanego doświadczenia zawodowego,
- ocenę wykształcenia kandydata i zdobytych kursów,
- zapoznanie się z zakresem obowiązków na każdym z zajmowanych przez kandydata stanowisku,
- zaznajomienie się z najważniejszymi osiągnięciami kandydata,
- zebranie referencji podczas kolejnych etapów selekcji,
- zebranie informacji na temat innych dodatkowych cech i umiejętności kandydata,
- swobodny kontakt z kandydatem w celu zaproszenia na spotkanie (gdy ocena wyżej wymienionych informacji wypadnie pozytywnie).

Jeżeli chodzi o formę CV, można stwierdzić, że CV powinno być przejrzyste i czytelne, a informacje w nim zawarte ujęte w sposób zwięzły i rzeczowy. Poprawnie napisane CV powinno zainteresować pracodawcę osobą ich autora i doprowadzić do spotkania z nim.

Studiując przysłane CV, należy zwracać uwagę na wiele kwestii, nie tylko na samą formę, w jakiej napisany jest życiorys. Jednym z takich elementów są daty zatrudnienia. Podejrzenia w czytającym CV powinny wzbudzić częste zmiany pracy lub przerwy pomiędzy kolejnymi okresami pracy. Szczególną uwagę powinno zwrócić się na przedstawienie kariery zawodowej w CV funkcjonalnym (w tym życiorysie nie stosuje się dat).

Niepokój może wzbudzić także zbyt duża ogólnikowość informacji zawartych w CV. Czasami wynika to chęci ukrycia braku doświadczenia, ale może być związane z chęcią zamieszczenia wszystkich informacji na jednej stronie.

Istotną informacją są zawarte w CV fakty świadczące o aktywności i uzyskiwaniu ponadprzeciętnych wyników. Zainteresowania kandydata mogą również dostarczyć wielu informacji m.in. o cechach psychicznych kandydata.

List motywacyjny. List motywacyjny jest środkiem, któremu kandydat może nadać charakter bardziej osobisty. Ogólnie przyjęte jest, że kandydat w swoich liście motywacyjnym powinien[22]:

- wymienić stanowisko, o które się ubiega oraz źródło informacji o przeprowadzaniu naboru;
- przedstawić swoją aktualną sytuację zawodową;
- określić swoje doświadczenie i te cechy osobowości, które korespondują z wymaganiami rekrutującego;
- wyjaśnić powody swojego zainteresowania daną firmą;
- poinformować o możliwości przybycia na rozmowę kwalifikacyjną.

[21] J. Tyborowska, *Selekcja, czyli...*, op.cit., s. 16.

[22] J. Popławska, *List motywacyjny, czyli jak dobrze się sprzedać*. „Personel" 1996 nr 11, s. 27.

Listy motywacyjne, które zawierają dużo zawiłych sformułowań, twierdzących o nadmiernej potrzebie autoprezentacji również nie budzą zaufania. Zbytnia oryginalność, chęć przedstawienia siebie jako jednostki znacząco odróżniającej się od reszty otoczenia, pod każdym względem najlepszej, nie pozostawiają dobrego wrażenia. Podobnie z zamieszczaniem informacji zbędnych z punktu widzenia prowadzonej rekrutacji.

Na podstawie merytorycznej i formalnej oceny dokumentów podejmowane są wstępne decyzje, których wynikiem jest podział aplikacji na trzy grupy[23]:

- spełniające wszystkie niezbędne wymagania („na pewno tak"),
- spełniające część wymagań („trudno powiedzieć"),
- nie spełniające wymagań („na pewno nie").

Kandydaci z pierwszej grupy są zapraszani na rozmowę kwalifikacyjną, autorom grupy trzeciej wysyłane są grzeczne odpowiedzi odmowne, natomiast dokumenty z grupy drugiej (zwykle jest ona najliczniejsza) wymagają powtórnej lektury i szczególnie wnikliwego porównywania z opisem stanowiska. W literaturze przedmiotu można spotkać się z zaleceniami praktyków, którzy sugerują, aby pojawiające się w trakcie analizy dokumentów wątpliwości rozstrzygać na korzyść kandydatów, a następnie weryfikować je w trakcie dalszych etapów selekcji.

Kwestionariusz osobowy. Osoba prowadząca rekrutację może uznać, że informacje zawarte w CV są niewystarczające, aby móc zaprosić kandydata na rozmowę kwalifikacyjną, może poprosić kandydata o wypełnienie kwestionariusza osobowego. Takie formularze kandydat wypełnia zwykle przy okazji pierwszego spotkania. Zawierają one pytania o dane osobowe (imię i nazwisko, stan cywilny, adres zamieszkania), wykształcenie, umiejętności i kwalifikacje, dodatkowe kursy, znajomość języków obcych, stosunek do służby wojskowej, przebieg pracy zawodowej, zainteresowania, wyjazdy zagraniczne, a nawet wyniki ze studiów.

Kwestionariusze osobowe są także powszechnie stosowane w agencjach doradztwa personalnego.

Kwestionariusze osobowe są pomocnym narzędziem w selekcji kandydatów, gdyż umożliwiają one m.in.:

- strukturyzację i systematyzację informacji według potrzeb procesu rekrutacji;
- zdobycie informacji, których brakowało w dokumentach;
- sprawne porównywanie poszczególnych kwalifikacji i umiejętności pomiędzy kandydatami.

Referencje. Referencje stanowią opinie o konkretnej osobie, wyrażoną na jej prośbę. W selekcji personelu referencją może być każda opinia udzielona

[23] M. Sidor-Rządkowska, *Praca...*, op.cit., s. 11.

przez osobę, która miała okazję obserwować zachowania kandydata, mające związek z cechami, które w opinii osoby prowadzącej selekcję, decydują o jego późniejszej wydajności na obsadzonym stanowisku[24].

Postuluje się, aby analizę referencji traktować jako równoprawną metodę sprawdzania przydatności kandydata na obsadzane stanowisko, tak jak wyniki testów psychologicznych i rozmów kwalifikacyjnych. Wartość referencji bywa jednak często podważana. Najczęściej powtarzane zarzuty dotyczą m.in. faktu, iż referencje mają często charakter „grzecznościowy". Pracodawcy zazwyczaj uważają za niestosowne wystawianie złych opinii i w związku z tym przekazują swoje sugestie, pomijając negatywne cechy aplikantów. Panuje również ogólna niechęć kandydatów do przedstawiania referencji, która wynika z niechęci do informowania aktualnego pracodawcy o planach zmiany miejsca pracy.

Zdaniem praktyków, osoba zajmująca się analizą referencji w pewnym zakresie może wpływać na ich przydatność (wartość informacyjną). Środkiem do tego jest przestrzeganie pewnych zasad, w efekcie czego referencje mogą stać się rzetelnym źródłem informacji o kandydacie i użytecznym narzędziem selekcji. Należy zatem pamiętać m.in. o tym, że[25]:

- Informacje uzyskane podczas zbierania referencji powinny być potwierdzeniem danych zawartych w CV oraz wywiadzie i dotyczyć m.in.:
  - obowiązków pełnionych przez kandydata w firmie,
  - struktury działu, w którym pracował,
  - głównych dokonań i sukcesów,
  - stosunku do innych pracowników (lub klientów);
- Osoba zbierająca informacje powinna pamiętać, aby:
  - nie zadawać pytań sugerujących;
  - nie skłaniać swojego rozmówcy do wypowiadania opinii, które chce usłyszeć;
  - przedstawiać swoje ewentualne wątpliwości co do osoby ubiegającej się o pracę.

Ze względów praktycznych o referencje proszeni są jedynie dwaj, trzej kandydaci, którzy przeszli przez sito selekcji i są poważnie rozpatrywani na dane stanowisko. Sprawdzenie referencji bywa kłopotliwe i czasochłonne, a więc nie ma powodu podejmowania go w stosunku do zbyt dużej liczby osób. Im więcej źródeł, z których można sprawdzić referencje, tym większa ich użyteczność. Jeżeli są one między sobą zgodnie, wówczas wzmacnia to ich wiarygodność.

Każdy ma jakieś słabe punkty, dlatego kiedy podczas badania referencji napotyka się na pojedyncze, negatywne, wypowiedzi o pewnych aspektach działalności opisywanej osoby, powinno się potraktować to w sposób naturalny i nie

[24] J. Szczupaczyński, *Referencje źródłem informacji o kandydacie*. „Personel" 1996 nr 9, s. 8.

[25] J. Tyborowski, *Selekcja...*, op.cit., s. 16.

powinno to prowadzić do natychmiastowego rezygnowania z kandydata. Znamienne jest stwierdzenie mówiące o tym, iż „fakt, że nic złego nie możesz znaleźć o kandydacie świadczy o tym, że niezbyt dokładnie sprawdziłeś jego referencje (...) dopóki pracodawca nie natrafił w opinii na coś negatywnego, choćby zupełnie drobnego i mało znaczącego, nie może uznać procedury oceny referencji za zakończoną"[26].

Referencje mogą urozmaicić procedurę selekcji, a także podnieść jej skuteczność i efektywność oraz uczynić ją bardziej obiektywną jednak pod warunkiem, że przestrzegane są pewne zasady odnośnie do ich stosowania jako narzędzi selekcji personelu.

Rozmowa kwalifikacyjna. Osoby, które spełniają wymagania formalne są zapraszane na rozmowę kwalifikacyjną (interview). Interview, zwany również wywiadem bezpośrednim, jest często stosowanym narzędziem selekcji kandydatów. Popularność i powszechność stosowania wywiadu wynika z faktu, iż w ten sposób można łatwo i tanio uzyskać stosunkowo wiele informacji, które byłyby trudne do zdobycia lub niemożliwe do uzyskania w inny sposób.

Podstawowym celem wywiadu jest bezpośrednie spotkanie z kandydatem i zweryfikowanie informacji zawartych w otrzymanych ofertach. Podczas rozmowy kandydat może dowiedzieć się więcej o samej firmie, stanowisku, o które się ubiega, a także o wymaganiach, wynagrodzeniu itp. Rozmowa kwalifikacyjna, jako jeden z elementów procesu przyjmowania do pracy, służy zebraniu wiarygodnych informacji, istotnych zarówno dla prowadzącego rozmowę, jak i dla kandydata, a wystarczających do podjęcia decyzji o zatrudnieniu. Jest to zatem skomplikowana sytuacja interpersonalna, wymagająca od obu stron wzajemnego zrozumienia, akceptacji i współpracy[27].

Wywiad jest ukierunkowaną rozmową mającą określony cel. Można wyodrębnić trzy podstawowe cele[28]:

- Wyrobienie sobie opinii, czy kandydat może odnieść sukces na proponowanym stanowisku, biorąc pod uwagę wszystkie znane uwarunkowania, dotyczące aspektów merytorycznych, takich jak: przedmiot pracy, charakter pracy i warunki pracy. Prowadzący wywiad szuka dowodów na to, że dany kandydat poradzi sobie z problemami, jakie napotka w nowej pracy, szuka również motywów poszukiwań nowej pracy przez kandydata, które mogą wiele powiedzieć o oczekiwaniach kandydata oraz o jego podejściu do podejmowania ważnych decyzji.

[26] R. Half, *Jak znaleźć, zatrudnić i zatrzymać najlepszych pracowników*, Wyd. Naukowo-Techniczne, Warszawa 1995, s. 126 – 128.

[27] M. Kossowska, *Menedżer personalny. Diagnoza i rozwój umiejętności zawodowych.* „Personel" 1997 nr 11, s. 17 – 18.

[28] M. Kostecki, *Rozmowa kwalifikacyjna z kandydatem.* „Personel" 1995 nr 7, s. 8.

- Wyjaśnienie wszystkich braków i niejasnych kwestii, występujących w dostarczonych przez kandydata dokumentach.
- Stwierdzenie, czy kandydat pasuje do zespołu, z którym będzie pracował, czy przystaje do kultury organizacyjnej firmy.

Konsultant, prowadzący rozmowę kwalifikacyjną, może wybrać formę wywiadu w zależności od przyjętych założeń w trakcie procesu selekcji. W zależności od stopnia standaryzacji pytań, zakresu informacji, stopnia specjalizacji ról prowadzących rozmowy, można stosować[29]:

- Wywiad wstępny – (według schematu), krótki, prowadzony przez jedną osobę, mający na celu wstępny „odsiew" kandydatów na podstawie najłatwiej stwierdzalnych cech dyskwalifikujących.
- Wywiad ustrukturyzowany – (według przemyśleń i koncepcji), stosuje się wystandaryzowane pytania i problemy stawiane kandydatom, wywiady wymagają wyraźnej i precyzyjnej identyfikacji kluczowych informacji.
- Wywiad pogłębiony – prowadzony w formie swobodnej, bez obligatoryjnego zestawu pytań stawianych kandydatom.
- Wywiad oceniający – dokonywany przez konsultanta psychologa lub przyszłego przełożonego. W czasie jego trwania następuje ocena ogólnego wrażenia: komunikatywności, elokwencji, konsekwencji w wyrażaniu opinii, pewności wypowiedzi, używanej argumentacji, sposobu zachowania się, kultury ogólnej.
- Wywiad panelowy – prowadzony kolejno przez różnych specjalistów i kierowników firmy przy użyciu zróżnicowanych metod pozyskiwania potrzebnych informacji.
- Wywiad stresowy – prowadzony w aranżowanej, silnie stresogennej sytuacji.

Rozmowa jest zwykle prowadzona według przygotowanego planu pytań lub na podstawie specjalnie sporządzonego kwestionariusza. Bardzo ważny jest początek spotkania, gdyż dla większości kandydatów rozmowa kwalifikacyjna jest sytuacją bardzo stresującą. Warto zadbać, aby kandydat poczuł, że jest traktowany życzliwie, z szacunkiem i zacząć rozmowę od przedstawienia zakresu obowiązków na oferowanym stanowisku. Daje to czas kandydatowi na rozluźnienie się i adaptację do sytuacji.

Na ogół rozmowa wstępna trwa krótko i ma na celu wyrobienie sobie ogólnej opinii o osobie i jej kwalifikacjach. Ostateczna rozmowa kwalifikacyjna jest zazwyczaj przeprowadzana przez dyrektora personalnego firmy lub potencjalnego przełożonego kandydata.

W wywiadzie można wyodrębnić trzy obszary, wokół których może toczyć się rozmowa kwalifikacyjna: zawodowy, motywacyjny oraz osobowościowy.

[29] J. Szczupaczyński, *Rozmowa kwalifikacyjna: Rola menedżera personalnego.* „Personel" 1996 nr 10, s. 11 – 12.

Pierwszy z nich dotyczy spraw związanych z doświadczeniami zawodowymi kandydata, jego wiedzą merytoryczną. Obejmuje on także wyjaśnienie wątpliwości powstałych podczas lektury dokumentów kandydata i dotyczą najczęściej powodów zmiany pracy lub przerw pomiędzy poszczególnymi miejscami pracy.

Obszar motywacyjny charakteryzuje zainteresowanie poziomem aspiracji danego kandydata oraz źródeł jego motywacji (kwestie bezpieczeństwa, stabilizacji, rozwoju zawodowego, awansu, finansów). Sfera „dopasowania" zawodowego jest równie ważna dla przyszłego pracodawcy, jak kwalifikacje danego kandydata. Jeśli bowiem zostanie zatrudniona osoba, której aspiracje zawodowe są znacznie wyższe niż to, co oferuje praca na danym stanowisku, wówczas istnieje duże prawdopodobieństwo, że kandydat szybko zmieni pracę.

Trzeci, osobowościowy, obszar rozmowy dotyczy zagadnień związanych z predyspozycjami psychologicznymi kandydata. Pomocna w tej kwestii jest znajomość profilu kandydata i charakterystyki stanowiska, które pozwala przewidzieć, jakie cechy są niezbędne na danym stanowisku. Inne bowiem cechy powinna posiadać osoba, która będzie pracować w zespole, a inne osoba mająca pracować samodzielnie, bez pomocy czy bezpośredniej kontroli innych.

W fazie końcowej następuje podsumowanie rozmowy. Kandydaci są następnie informowani, kiedy najpóźniej otrzymają wiadomość o jej wyniku.

Zdarza się, że na życzenie pracodawcy agencje doradztwa personalnego przygotowują tzw. wywiad stresujący. W codziennej pracy, przy tempie zachodzących zmian, trzeba umieć podejmować trudne i odpowiedzialne decyzje, nieraz w warunkach wielkiego ryzyka. Jest wywiadem trudnym, gdyż zadawane pytania są podchwytliwe, denerwujące, czasem nawet obraźliwe. Osoby oceniające dokładnie rejestrują sposób zachowania się kandydata: postawy wobec drażliwych kwestii, umiejętność obrony własnego zdania, stanowczość, zdecydowanie itp. Kandydaci są po rozmowie przepraszani. Jednak stosowanie tego typu wywiadu wzbudza wątpliwości, powoduje, np. dodatkowy stres spowodowany tego typu wywiadem[30].

Decydującą zaletą wywiadu jest jego wielofunkcyjność, gdyż w ten sposób można uzupełnić informacje zdobyte z innych źródeł i uniknąć nieporozumień.

Uzyskane w czasie rozmów informacje mogą być weryfikowane w dalszym procesie selekcji.

Testy psychologiczne. W kolejnym etapie selekcji wybrani kandydaci są poddawani testom psychologicznym, które nabierają, obok innych metod selekcji, coraz większego znaczenia. Wynika to przede wszystkim z faktu, że pozwalają one uzyskać dodatkowe informacje na temat predyspozycji kandydata i umożliwiają weryfikacje hipotez stawianych na podstawie wywiadu. Dobór

[30] L. Zbiegień-Maciąg, *Marketing personalny, czyli jak zarządzać pracownikami w firmie.* Wydawnictwo Business Press, Warszawa 1996, s. 59.

testów psychologicznych uzależniony jest od tego, na jakie stanowisko prowadzona jest selekcja i jakich kompetencji ono wymaga.

Testy stosowane są przede wszystkim wtedy, gdy trzeba przebadać większą liczbę kandydatów. Aby test psychologiczny mógł służyć jako narzędzie selekcji, a więc umożliwiał porównywanie kandydatów poprzez weryfikowanie ich predyspozycji, powinien spełniać następujące warunki[31]: standaryzacji, obiektywności, normalizacji, rzetelności, trafności, czułości, adaptacji kulturowej.

W selekcji i ocenie kandydata stosuje się z reguły testy mierzące zdolności intelektualne kandydata, testy określające cechy osobowości. Stosuje się również testy ustalające indywidualne preferencje zawodowe, przydatność w danym zawodzie, testy zainteresowań i inne. Dokonując ogólnego podziału testów, można wyróżnić następujące ich rodzaje[32]:

- testy psychometryczne – są to testy, które pozwalają uzyskać wyniki w postaci liczb;
- testy projekcyjne – testy te wymagają jakościowej interpretacji wyników.

Testy psychometryczne są obiektywne i niezależne od osób przeprowadzających badania, co wynika w głównej mierze z faktu, iż ich wyniki mają postać konkretnych liczb. Wśród testów psychometrycznych wyróżnia się:

- testy na inteligencję,
- testy umiejętności,
- testy osobowości.

Za pomocą testów na inteligencję mierzy się sprawność umysłową, pamięć, szybkość myślenia oraz zdolność rozpoznawania wzajemnych zależności. Obecnie stopniowo zaczyna się odchodzić od testów badających iloraz inteligencji na rzecz testów umiejętności i osobowości. Wynika to m.in. z toczonych licznych sporów o wartość informacyjną tych testów oraz ogólnych trudności w określaniu bezpośredniego związku pomiędzy wynikiem testu inteligencji ogólnej a późniejszymi osiągnięciami zawodowymi na różnych stanowiskach.

Testy umiejętności w przeciwieństwie do testów na inteligencję, umożliwiają zbadanie tych umiejętności człowieka, które są potrzebne na danym stanowisku. W związku z tym coraz większego znaczenia zaczynają nabierać testy badające konkretne umiejętności kandydata, np. umiejętności werbalne, numeryczne, myślenia technicznego, wyobraźni przestrzennej. Za stosowaniem testów umiejętności w procesie selekcji przemawia również fakt, że testy te w sposób zrozumiały i według tych samych kryteriów różnicują kandydatów na dane stanowisko.

---

[31] I. Lisek-Woubishet, *Psycholog w firmie*. Rozmowa z L. Pijawską, konsultantem- psychologiem w firmie Take It Doradztwo Personalne Sp. z o.o. „Personel" 1998 nr 2, s. 8.

[32] L. Pijawska, *Rodzaje metod selekcji i rekrutacji*, „Gazeta Wyborcza" – „Gazeta Praca" 1998 nr 42, s. 11.

Testy osobowości mają na celu rejestrację cech charakteru kandydata, jego postaw, zachowań itp. Konieczność stosowania testów osobowości jako narzędzia selekcji personelu jest często poddawana w wątpliwość. Okazuje się jednak, że obecnie na rynku pracy osobowość i cechy charaktery są elementami, na które pracodawcy zwracają bardzo dużą uwagę. Testy osobowości, jako narzędzie selekcji, stosowane są w wielu działach personalnych firm polskich i zagranicznych oraz przez liczne firmy konsultingowe i agencje świadczące usługi z zakresu doradztwa personalnego.

Drugą, wyróżnioną w ramach testów psychologicznych, grupą są testy projekcyjne. Wyniki tych testów, których interpretacja ma charakter jakościowy i opisowy, są obarczone błędem subiektywizmu i uzależnione od osoby prowadzącej badanie, dlatego ich przeprowadzanie wymaga szczególnych kwalifikacji i doświadczenia. Testy projekcyjne polegają na tym, że osobę badaną wprowadza się w pewną sytuację i skłania do wykonania pewnych czynności, np. rysunku jakiegoś obiektu, opisu historyjki przedstawionej na obrazku itp. Najczęściej stosowanymi testami projekcyjnymi są testy obrazkowe, testy interpretacji plam atramentowych, testy rysunkowe[33].

Stosowanie tego rodzaju testów wzbudza wątpliwości i zastrzeżenia. Tematyka testów projekcyjnych jest zwykle daleka od problematyki zawodowej i może to być źródłem nieufności kandydatów wobec takich metod. Kandydaci nie znają kryteriów oceny wyników takiego testu i nie mają poczucia kontroli swoich reakcji podczas badania. Oprócz tego, testy projekcyjne dostarczają informacji o tych obszarach funkcjonowania osoby badanej, które dotyczą wyłącznie jej życia prywatnego i nie mają żadnego odniesienia do kwalifikacji zawodowych. Jednak najpoważniejszym zarzutem wobec takich testów jest fakt, że nie udowodniono dotychczas bezpośredniego związku pomiędzy wynikami uzyskiwanymi przez kandydatów w testach projekcyjnych, a ich wynikami w pracy na konkretnych stanowiskach.

Mimo wielu zastrzeżeń testy projekcyjne są często jedyną metodą do poznania osobowości kandydata, wyniki wszystkich innych testów są świadomie lub nieświadomie fałszowane.

Testy psychologiczne jako narzędzie selekcji nie są zazwyczaj stosowane samodzielnie. W procesie rekrutacji i selekcji korzysta się zwykle z kilku metod, aby w ten sposób zwiększyć prawdopodobieństwo wyselekcjonowania odpowiedniej osoby. Testy psychologiczne prawie zawsze wchodzą w skład metody Assessment Centre. Umożliwia to bardziej rzetelne porównanie pewnych cech osobowości, ponieważ, z jednej strony, można te cechy obserwować podczas

[33] A. Drwal, *Metody kwestionariuszowe w psychologii*, Wyd. Naukowe UMSC Lublin 1992, s. 16.

zadań i ćwiczeń symulacyjnych, a z drugiej strony natężenie tych cech badają konkretne testy.

Reasumując powyższe rozważania, można stwierdzić, że nie należy całkowicie wykluczyć testów psychologicznych z procesu selekcji. Obecnie można zauważyć pewne wyraźne trendy jeśli chodzi o ich stosowanie. Zaczyna się bowiem odchodzić od testów badających iloraz inteligencji oraz ogranicza się stosowanie metod projekcyjnych z uwagi na wyżej wskazane zastrzeżenia. Z pewnością nie wyeliminuje się testów psychometrycznych (w szczególności testów umiejętności i testów osobowości), a wręcz przeciwnie, ich popularność stale wzrasta. Wynika to z faktu, że są to narzędzia silnie powiązane z zadaniami, które powinny być realizowane na danym stanowisku pracy. Umożliwiają one również ocenę kwalifikacji i umiejętności kandydatów, którzy nie posiadają doświadczenia zawodowego w danej dziedzinie.

Zadania symulacyjne. Coraz częściej, oprócz testów, sięga się do ćwiczeń symulacyjnych, które polegają na przedstawieniu kandydatowi do rozwiązania pewnego problemu lub zadania charakterystycznego dla stanowiska pracy, o które się ubiega. Mogą to być zadania proste, np. przeprowadzenie rozmowy z kontrahentem, albo zadania bardziej skomplikowane, np. dokończenie sprawozdania finansowego, przeprowadzenie negocjacji z klientami. Jeśli zadania symulacyjne wykonuje cała grupa kandydatów do pracy, obserwuje się także ich zachowania, np. szybkość nawiązywania kontaktów, komunikatywność, sugestywność itp.

Głównym celem tego typu zadań jest sprawdzenie zachowań kandydata w sytuacjach maksymalnie zbliżonych do rzeczywiście istniejących na stanowisku pracy. Bardziej dostosowane do realnej sytuacji w firmie zadanie owocuje lepszymi decyzjami o przyjęciu do pracy lub awansie.

Zadania symulacyjne wykonuje kandydat indywidualnie albo wraz z grupą osób i wówczas obserwuje się każdą osobę na tle grupy[34]:

- jak ludzie oddziałują na siebie;
- jak szybko nawiązywane są kontakty;
- kto staje się inicjatorem, przywódcą grupy;
- kto jest bierny, konfliktowy, zbyt pewny siebie itp.

Techniki niekonwencjonalne selekcji. Niektóre agencje rekrutujące pracowników stosują metody niekonwencjonalne, do których można zaliczyć grafologię. Badania grafologiczne są stosowane na szeroką skalę we Francji, gdzie uważa się, że badania takie umożliwiają odrzucenie osób nieprzystosowanych, aspołecznych.

Niekonwencjonalne sposoby rekrutacji mają zarówno swoich zwolenników, jak i przeciwników. Wiele osób, zajmujących się rekrutacją, przywiązuje duże

[34] L. Zbiegień-Maciąg, op.cit., s. 62.

znaczenie do kryteriów osobowości kandydata. Testy nie zawsze są przekonujące, wobec czego niektórzy odwołują się do bardziej lub mniej znanych technik, takich jak morfologia psychiczna lub astrologia. Morfologia psychiczna wiąże wygląd i psychikę ludzi. Astrologia natomiast określa możliwości jednostek dzięki pewnym informacjom związanym z układem gwiazd w chwili ich narodzin.

Komunikując się z drugim człowiekiem, poza jego głosem, odbiera się całą gamę niewerbalnych aktów komunikacyjnych – czyli, tzw. mowa ciała (body language). Na podstawie analizy konkretnych zachowań można często dowiedzieć się znacznie więcej na temat drugiej osoby, niż tylko słuchając jej słów.

Coraz powszechniejszą techniką w doborze kadr jest technika interpretacji mowy ciała. Okazją do zaobserwowania tzw. zachowań niewerbalnych i ich analizy jest rozmowa kwalifikacyjna. Szczególnie istotne jest zwrócenie uwagi na fakt, czy zachowania niewerbalne idą w parze z tym, co mówi kandydat (niejako potwierdzają jego słowa), czy też komunikaty werbalne i niewerbalne są sprzeczne (co może dać do myślenia osobie prowadzącej).

Dzisiaj w literaturze przedmiotu można spotkać wiele informacji na temat zachowań niewerbalnych (mowy ciała)[35]. Niektóre publikacje przedstawiają szczegółowe analizy konkretnych zachowań niewerbalnych, a znajomość tych analiz na pewno w dużym stopniu ułatwia pozyskiwanie informacji i ocenę kandydata na podstawie rozmowy kwalifikacyjnej.

Przy obsadzaniu stanowisk kierowniczych (menedżerskich) coraz szerzej wykorzystywane są dwie inne metody, tj. Assessment Centre i konkurs. W tych metodach kryteria doboru są podawane do wiadomości publicznej (a nie, jak np. w wypadku doboru, przez awans stopniowy) i kandydaci sami podejmują decyzję o ubieganiu się o dane stanowisko.

Metoda Assessment Centre (AC) jest uznawana za kompleksową metodę doboru, a także oceny kadr (szczególnie kadry zarządzającej). Assessment Centre (w dosłownym tłumaczeniu – centrum oszacowania) bazuje na symulowanych sytuacjach zadaniowych, jakie kandydat może napotkać w swojej codziennej pracy. Obecnie jest ona szczególnie powszechna w krajach wysoko rozwiniętych, jednak w ciągu ostatnich paru lat metoda ta zyskała uznanie również w Polsce. Pierwsze próby oceny pracowników metodą Assessment Centre w Polsce przeprowadziły firmy Philip Morris i Digital Equipment. Metodę tę stosują nie tylko działy personalne firm, ale także, w dużej mierze, agencje zajmujące się doradztwem personalnym.

Początki metody Assessment Centre sięgają okresu międzywojennego, kiedy za pomocą podobnych metod dokonywano selekcji kadr oficerskich w armii brytyjskiej i niemieckiej. Ten sposób postępowania został udoskonalony i prze-

[35] Zob. S. Molcho, *Mowa ciała*, Diagenes, Warszawa 1998.

niesiony do sfery niewojskowej w latach czterdziestych przez kilka dużych firm amerykańskich, m.in. AR&T, IBM. Firma AT&T włączyła metodę AC do programu rozwoju menedżerskiego. Kandydaci wyselekcjonowani w drodze sesji AC mieli dwu, a nawet trzykrotnie większe szanse na przebicie się do wyższej kadry menedżerskiej, niż osoby przyjęte na podstawie standardowej procedury. Z czasem inne firmy zaczęły również stosować metodę AC, np. Standard Oil, Chevrolet, Peace Corpus, Sears Roebuck i inne[36]. O szybkim rozwoju tej metody świadczy fakt, że w roku 1970 proponowany był zestaw 17 ćwiczeń, a w roku 1974 było to już 1000 ćwiczeń. Konsekwencją tego rozwoju było powstanie ośrodków ocen specjalizujących się w konkretnych działaniach przemysłu lub handlu.

Assessment Centre, czyli „ośrodek ocen", jest metodą określaną jako „grupowe badanie kandydatów lub pracowników prowadzone przez zespół badaczy-obserwatorów, posługujących się zintegrowaną specjalnie dobieraną i projektowaną barierą technik diagnostyczno-selekcyjnych, wyposażonych w kryteria analizy i oceny uzyskiwanych informacji"[37].

Odpowiednia organizacja AC oraz staranne przygotowanie od strony formalnej to podstawowy warunek prawidłowego przebiegu sesji Assessment Centre. Związane jest to z przygotowaniem wzorów kwestionariuszy, arkuszy ocen, raportów końcowych i innych dokumentów niezbędnych do prawidłowego przebiegu sesji Assessment Centre. Do kwestii formalno-organizacyjnych można również zaliczyć wyznaczanie terminu sesji, określenie czasu jej trwania oraz zgrupowanie kandydatów i oceniających (tzw. asesorów). Zwykle w spotkaniach bierze udział 6 – 8 kandydatów, a czas trwania wynosi od kilku godzin do dwóch dni. Kandydaci są zapraszani na sesje AC przede wszystkim na podstawie analizy dokumentów i rozmów kwalifikacyjnych.

Skuteczność metody AC zależy również od trafnego określenia kompetencji, które podlegają badaniu (służą temu takie narzędzia, jak: opis stanowiska pracy i profil wymagań na dane stanowisko).

Procedury wchodzące w skład metody AC zostały opracowane na podstawie długoletnich badań prowadzonych z udziałem 274 menedżerów. Służą one m.in. ocenie zdolności administracyjnych kierowników, ich umiejętności interpersonalnych, zdolności intelektualnych, poziomu wykonywania równych zadań zawodowych oraz motywacji zorientowanej na zadania. Techniki wykorzystywane w ośrodkach oceny mogą służyć oszacowaniu każdej zdolności specyficznej, jednak pod warunkiem, że jest ona obserwowalna i związana z charakterem

[36] L. Zbiegień-Maciąg, *Marketing personalny...*, op.cit., s. 68 – 69.

[37] M. Suchar, E. Suchar, E. Gdańska, R. Świerczyński, *Warsztat diagnostyczny*. „Personel" 1996 nr 1, s. 11.

wykonywanej pracy[38]. Przedmiotem oceny są najczęściej szybkość, sposób, rodzaj lub kolejność działań, jakie podejmuje kandydat. Do najczęściej mierzonych w ośrodkach oceny zdolności i umiejętności należą m.in.: umiejętność porozumiewania się, planowania, organizowania, sprawowania kontroli, decyzyjność, odporność na stres, zdolność przystosowania się, delegowania itp.

Prawidłowy dobór badanych kompetencji nie jest jedynym czynnikiem warunkującym skuteczność omawianej metody. Istotne jest również wybranie technik i narzędzi oceny wskazanych wcześniej kompetencji. Metody i techniki wchodzące w skład systemu ośrodków ocen obejmują[39]:

- różnorodne testy,
- rozmowy kwalifikacyjne,
- zadania i gry symulacyjne.

Ponieważ testy i rozmowy kwalifikacyjne wykorzystywane są również poza ośrodkami oceny (w niniejszym opracowaniu zostały one opisane wcześniej) obecnie zostaną omówione specyficzne dla metody AC gry i zadania symulacyjne.

Najczęściej wykorzystywane w praktyce są następujące gry i zadania symulacyjne:[40]

1. Przychodząca poczta. Zadania tego typu stanowią replikę normalnych problemów administracyjnych, z jakimi kierownicy muszą sobie radzić na co dzień. Zwykle informuje się kandydata, że obejmuje zwolnione właśnie stanowisko i przy wykorzystaniu tego, co pozostawił poprzednik (najczęściej są to notatki, listy, rachunki, kopie umów, raporty, itp.), musi przygotować się do ważnego spotkania i uporządkować pozostawioną korespondencję. Zazwyczaj także musi rozwiązać problemy, których dotyczą pozostawione dokumenty, w bardzo krótkim czasie, gdyż za kilka godzin wyjeżdża na delegację lub szkolenie.

Zadanie to jest wykonywane pisemnie i trwa zwykle dwie do trzech godzin. Po tym czasie kandydat musi wziąć udział w wywiadzie oceniającym, w którym proszony jest o wyjaśnienie swoich działań lub proszony jest o wypełnienie raportu dotyczącego podjętych działań. W tym zadaniu zwraca się szczególną uwagę na to, które z dostarczonych informacji zostały przez kandydata wykorzystane i do jakich celów.

2. Dyskusja w grupie z przydzielonymi rolami (granie ról). Każdy kandydat otrzymuje opis sytuacji, którą jest zwykle charakterystyka hipotetycznej firmy, i problemy, które w tej sytuacji należy rozwiązać. Każdy z uczestni-

[38] M. Kossowska, *Nie tylko testy, czyli sposoby oceniania menedżerów*. „Personel" 1997 nr 4, s. 15 oraz J. Sikora, *Tradycyjne i nowoczesne metody doboru i selekcji menedżerów*, [w:] *Zarządzanie w ochronie zdrowia*, pod red. M. D. Głowackiej. Wydawnictwo Miejskie, Poznań 1999, s. 210.

[39] Ibidem, s. 15.

[40] L. Zbiegień-Maciąg, *Marketing personalny...*, op. cit., s. 72 – 73.

ków losuje pomysł na rozwiązanie problemu, który następnie musi zaprezentować i obronić w trakcie dyskusji grupowej. Celem dyskusji grupowej jest osiągnięcie porozumienia i wspólne rozwiązanie problemu. Na koniec ćwiczenia jeden z kandydatów prezentuje wyniki dyskusji na forum grupy.

3. Dyskusja w grupie bez przydzielonych ról. W tym ćwiczeniu grupa otrzymuje pewien problem do rozwiązania, dobrany w taki sposób, aby sprzyjał zarówno współpracy, jak i rywalizacji pomiędzy kandydatami oraz był związany z pracą. Grupa nie tylko rozwiązuje zadany problem (np. przydział pieniędzy na nowe inwestycje), ale również sporządza pisemny raport, który opisuje poszczególne etapy dochodzenia do rozwiązania i samo rozwiązanie wraz z uzasadnieniem. W tym zadaniu nie jest wyznaczany lider ani nie są przydzielane role – pozostawia się to inwencji grupy. Brak również dodatkowych wskazówek, a obserwowane są jedynie celowość i skuteczność podejmowanych przez uczestników grupy działań.

4. Indywidualne prezentacje. Są to zwykle parominutowe wystąpienia na wybrany lub wskazany temat, np.: przygotowanie i zaprezentowanie projektu reklamy jakiegoś produktu, uzasadnienia jakiejś tezy itp. Ćwiczenia te są wykorzystywane wówczas, gdy na danym stanowisku wymagana jest umiejętność prezentacji (najczęściej dotyczy to przedstawicieli handlowych).

5. Ćwiczenia w ustalaniu faktów. Ten rodzaj ćwiczeń jest przeprowadzany indywidualnie z każdym kandydatem. Otrzymuje on opis sytuacji, a potem następuje spotkanie z przedstawicielem firmy, któremu kandydat może na początku zadawać pytania mające mu pomóc w rozwiązaniu problemu. Następnie kandydat prezentuje swoją decyzję, a osoba z firmy kwestionuje ją, podając nowe fakty, które skłaniają kandydata do podjęcia innej decyzji i poszukiwania nowych rozwiązań.

6. Analiza przykładu. Każdy z uczestników ćwiczenia otrzymuje długi i bardzo szczegółowy opis jakiegoś problemu firmy, związanego ze stanowiskiem, o jakie się stara. Opis powinien zawierać historię firmy, dane finansowe, strategię marketingową, strukturę organizacyjną, dane o produkcie, trendach konsumenckich, technologii, jaką wykorzystuje się do produkcji itp. Zadaniem osoby ocenianej jest rozwiązanie postawionego problemu. Powinno ono być przygotowane pisemnie, a następnie zaprezentowane osobom oceniającym.

7. Gry biznesowe. Jest to ćwiczenie grupowe, w którym uczestnicy starają się uzyskać jak największy zysk przez zakup materiałów, ich gromadzenie i sprzedaż w różnych warunkach rynkowych. Występuje tu element współzawodnictwa pomiędzy rywalizującymi osobami lub grupami oraz przeszkody w postaci zmieniających się warunków.

8. Symulacje. W tym ćwiczeniu badane są sposoby radzenia sobie z konkretną sytuacją, której uczestnikami są inne osoby. Symulowane sytuacje są zwykle zaczerpnięte z życia, a kandydaci otrzymują opis sytuacji oraz swoją

rolę. Zadaniem kandydatów jest możliwie jak najwierniejsze odegranie przydzielonej roli, jednocześnie starając się zachowywać jak najbardziej naturalnie.

9. Ćwiczenia w słuchaniu. Ćwiczenia te polegają na prezentacji materiału werbalnie lub na wideo. Zadaniem kandydata jest wysłuchanie, omówienie problemu i wyciągnięcie wniosków.

Omówione powyżej ćwiczenia są przykładami gier i zadań symulacyjnych, jakie można wykorzystać w sesji AC. Wybór ćwiczeń nie powinien być jednak przypadkowy, ale uzasadniony merytorycznie. Powinny być to ćwiczenia umożliwiające zaobserwowanie i zmierzenie kompetencji, zdolności i umiejętności, które zostały wyznaczone do zbadania. Dobierając ćwiczenia na potrzeby sesji AC należy zadbać o to, aby każda ze wskazanych do zbadania kompetencji była obserwowana i oceniana w co najmniej dwóch zadaniach. Spełnienie tego założenia umożliwi bardziej obiektywną i rzetelną ocenę.

Kolejnym czynnikiem, warunkującym skuteczność tej metody jest trafność i obiektywność ocen dokonywanych przez obserwatorów. Rola obserwatorów sprowadza się do obserwacji, rejestracji, klasyfikacji, oceny oraz analizy zachowania kandydatów. Poza wymienionymi zadaniami asesorzy często aktywnie współuczestniczą w projektowaniu sesji AC.

Oprócz obserwatorów ośrodka ocen, często w sesji AC uczestniczą również przedstawiciele firmy, dla której za pomocą omawianej metody selekcjonuje się kandydatów na wakujące stanowisko lub dokonuje się oceny pracowników. Oceniającym z firmy bywa zwykle przełożony liniowy, który może zostać potencjalnym przełożonym kandydata. Włączenie bezpośredniego przełożonego do procesu obserwacji i oceny wynika z faktu, iż jest on najlepiej obeznany z wymaganiami na danym stanowisku pracy.

Analizując literaturę przedmiotu, można spotkać się z pozytywną oceną metody AC. Jako jedną z głównych zalet tej metody uznaje się jej wysoką skuteczność. Szacuje się, że skuteczność metody AC sięga 70 do 90%[41]. Pozostałe zalety to m.in.:[42]

- Wczesne wykrywanie możliwości rozwoju – metoda AC jest pomocna w identyfikowaniu talentów.
- Dostarczanie wiarygodnych rezultatów – w roku 1971 badacz Cohen prześledził rozwój karier prawie 6000 osób, które awansowały w wyniku programu AC. Stwierdzono, że jeżeli prawdopodobieństwo przypadkowego awansu kandydata wynosi 15%, to na podstawie kompleksowej oceny rośnie do 70%.
- Wartość edukacyjna – osoby dokonujące oceny same się rozwijają, gdyż jest to dla nich swoisty trening i szkolenie.

[41] L. Pijawska, *Rodzaje metod...*, op. cit., s. 11.

[42] L. Zbiegień-Maciąg, *Marketing personalny...*, op. cit., s. 70.

• Sprawiedliwość – każdy kandydat otrzymuje szansę pokazania co potrafi, każdy jest z osobna oceniany, ocena jest formułowana przez kilka osób.

• Możliwość symulacji – kandydaci są stawiani w sytuacjach quasi-rzeczywistych, podobnych do sytuacji na ich przyszłym stanowisku pracy, co daje możliwość faktycznego porównania wymagań na wakującym stanowisku ze zdolnościami i potencjałem kandydata.

• Precyzyjne określenie wymagań – dzięki symulacjom kandydaci mogą się zorientować czy będą w stanie sprostać oczekiwaniom i wymaganiom stanowiska pracy.

• Większy obiektywizm – w jednym ośrodku znajdują zastosowanie jednocześnie różne metody diagnostyczne, a każdorazowe obserwacje podczas ćwiczeń są dokonywane niezależnie od siebie.

Oprócz wymienionych powyżej zalet, wynikających z zastosowania metody AC, istnieją również pewne jej minusy, do których można zaliczyć:[43]

• Wysokie koszty – metoda ta jest czasochłonna i pracochłonna, wymaga wcześniejszego przygotowania wstępnej analizy pracy i stanowiska, opracowania kryteriów ocen i arkuszy obserwacyjnych;

• Brak całkowitej gwarancji, że oceny są w pełni zobiektywizowane – istnieje, np. możliwość faworyzowania podczas ćwiczeń kandydatów elokwentnych i wywierających tzw. „dobre wrażenie".

• Utrata naturalności sytuacji – nie można do końca wyeliminować ćwiczebnego charakteru sesji AC, choć trzeba dążyć do stworzenia warunków jak najbardziej zbliżonych do rzeczywistości.

Biorąc pod uwagę wspomniane powyżej zastrzeżenia związane z metodą AC, można stwierdzić, że nie jest to metoda uniwersalna, która całkowicie rozwiązuje problem selekcji czy oceny pracowników. Jest to jedynie pewna nowa możliwość, którą można wykorzystać, gdy koszty przygotowania i realizacji sesji mogą przynieść pożądany efekt w postaci zatrudnienia lub awansowania najodpowiedniejszego kandydata. Przy podejmowaniu decyzji odnośnie do zastosowania tej metody znaczenie ma rodzaj wakującego stanowiska i jego miejsce w strukturze organizacyjnej firmy.

Warto podkreślić, że popularność metody AC wynika w dużej mierze z pozytywnego jej odbioru przez większość kandydatów. Zadania, z jakimi mają do czynienia podczas sesji, bardziej niż inne metody, przypominają im konkretne sytuacje zawodowe. Uczestnictwo w sesji AC daje również możliwość poznania własnych umiejętności (współpraca w grupie, prezentacja swoich opinii, negocjacje itp.) oraz porównania swoich kwalifikacji z kwalifikacjami konkurentów.

[43] Ibidem, s. 73.

Konkurs. Z merytorycznego punktu widzenia konkurs jest sekwencją czynności mających prowadzić do wyłonienia najodpowiedniejszej osoby na wakujące stanowisko spośród rywalizujących ze sobą kandydatów.

W Polsce po raz pierwszy konkurs (wówczas dotyczyło to stanowiska dyrektora przedsiębiorstwa państwowego) został wprowadzony na mocy ustawy z dnia 25 września 1981 roku o przedsiębiorstwach państwowych, jako nowoczesna forma doboru kadr, otwarta dla kandydatów spośród pracowników danego przedsiębiorstwa i kandydatów z zewnątrz. Zmiany, które zaszły w funkcjonowaniu gospodarki od tego czasu, powodują, że pojęcie to zyskało nieco inne znaczenie i dalsze omówienie tej metody opiera się na obecnie stosowanych procedurach[44].

Podstawową cechą konkursu jest rywalizacja, ubieganie się o pierwszeństwo. Konkurs na stanowisko kierownicze jest pewnego rodzaju egzaminem, w czasie którego kandydaci starają się zaprezentować swoje cechy, przydatne na stanowisku, o które się ubiegają, a komisja oceniająca usiłuje wychwycić również te cechy kandydatów, które są niepożądane na danym stanowisku. Cechą konkursu na stanowiska kierownicze jest również nasilenie rywalizacji ze względu na stosunkowo wąski przedział czasowy, a często także na liczbę kandydatów. Jest to złożone przedsięwzięcie, w którym można wyróżnić trzy podstawowe etapy: preparację, realizację i kontrolę.

Na etapie preparacji (przygotowania), która jest istotnym warunkiem sprawnego przebiegu konkursu i trafnego doboru, określa się pożądane cechy kierownika jako pewien wzorzec. Ważnymi źródłami i technikami badań w tej fazie są różne analizy działalności firmy, wywiady i obserwacje, dokumentacja, a zwłaszcza opis stanowiska. Warto również opracować raport o stanie jednostki organizacyjnej, gdzie przeprowadza się konkurs.

Treścią etapu realizacji jest pozyskanie i wyłonienie najbardziej odpowiedniego kandydata. W tym celu można wykorzystać różne metody rekrutacji i skorzystać zarówno ze źródeł wewnętrznych, jak i zewnętrznych.

Konkurs powinien zakończyć się oceną jego przebiegu i uzyskanych wyników, a następnie wyciągnięciem wniosków dotyczących wszystkich jego uczestników.

Ostatni etap, kontrola, jest etapem wzbudzającym najwięcej wątpliwości. Często kandydaci pozostawieni są w stanie niepewności, a niejednokrotnie istnieją podejrzenia o nieobiektywność dokonanego wyboru.

[44] T. Listwan, *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*. PWE Warszawa 1993, s. 65 oraz J. Sikora, *Metody doboru i selekcji kadry menedżerskiej w rozwoju konkurencyjnym firmy*, [w:] *Uwarunkowania konkurencyjności restrukturyzowanych przedsiębiorstw w Europie Środkowo-wschodniej*. Cz. II, red. Cz. Glinkowski, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1999, s. 231.

Przebieg i czas trwania konkursu zależą od tego, czy ma on charakter zamknięty (nie dopuszcza się w nim udziału pracowników spoza firmy), czy otwarty. Z kolei wybór rodzaju konkursu jest uwarunkowany możliwymi źródłami rekrutacji, polityką kadrową firmy oraz posiadanym potencjałem kadrowym.

Konkurs zamknięty powinien być przeprowadzany, gdy w firmie jest zatrudnionych przynajmniej kilku kandydatów, posiadających odpowiednie, na dane stanowisko, kwalifikacje.

W pozostałych razach warto zastosować metodę konkursu otwartego, dopuszczającą większą liczbę kandydatów z różnych źródeł.

Konkurs, jak każda metoda doboru, ma swoje wady i zalety. Do tych pierwszych można zaliczyć[45]: znaczne wydłużenie procesu doboru, wysoki koszt, niebezpieczeństwo braku odpowiedzialności za podjętą decyzję kadrową.

Z kolei jako zalety konkursu można wymienić: rozszerzenie źródeł doboru personelu; obiektywizację wyboru; uniezależnienie od podmiotu powołującego na dane stanowisko; silną motywację dla kandydatów uczestniczących w konkursie.

Stosunkowo wysoki stopień trafności decyzji kadrowych oraz korzyści płynące z dobrze przeprowadzonego konkursu przemawiają za wykorzystaniem tej metody doboru pracowników na stanowiska kierownicze. Pomimo tych zalet, nadal zdarzają się sytuacje, w których ogłaszany formalnie konkurs jest tylko „przykrywką" podjętego już wcześniej wyboru i wynika z istnienia pewnych interesów personalnych.

Przedstawione w niniejszym opracowaniu metody doboru pracowników w firmie nie wyczerpują z pewnością wszystkich możliwych do zastosowania w tym zakresie. W praktyce jest tak, że im wyższe stanowisko w strukturze organizacyjnej firmy, tym bardziej niekonwencjonalne metody selekcji.

[45] Ibidem, s. 70.