

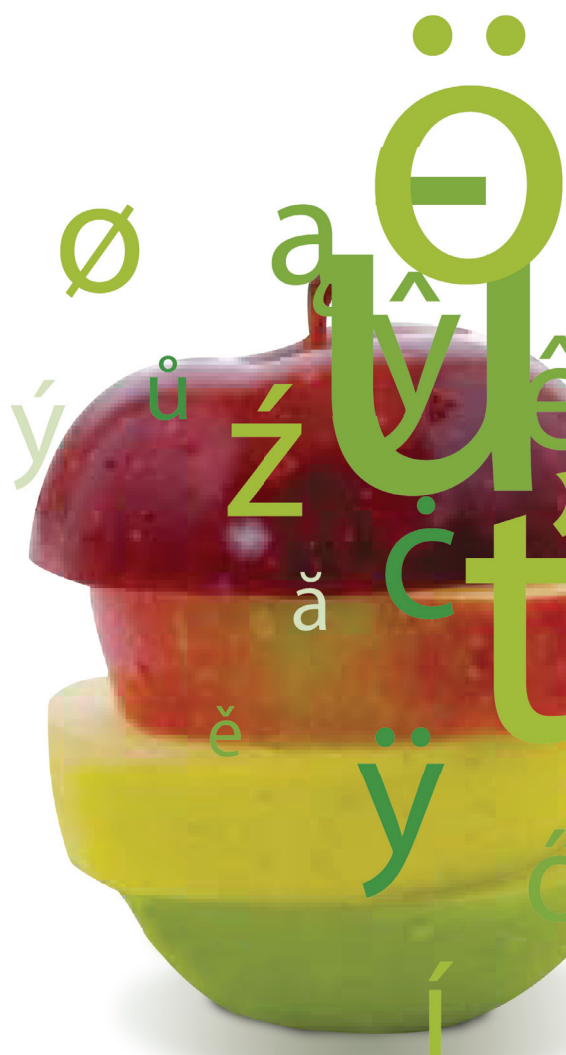
Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej
Departament Rynku Pracy

Pomoc pracodawcom w zakresie doboru kandydatów do pracy – metody rekrutacji i selekcji

Anna K. Baczyńska
Krzysztof Kosy



Europejska Sieć Wspierająca
Poradnictwo i Doradztwo Zawodowe



Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej
Departament Rynku Pracy

Pomoc pracodawcom w zakresie doboru kandydatów do pracy – metody rekrutacji i selekcji

Anna K. Baczyńska
Krzysztof Kosy

Zeszyt Informacyjno-Metodyczny Doradcy Zawodowego nr 45
Warszawa 2009

Pomoc pracodawcom w zakresie doboru kandydatów do pracy – metody rekrutacji i selekcji personelu
Zeszyt Informacyjno-Metodyczny Doradcy Zawodowego nr 45

Wydawca:

Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej
Departament Rynku Pracy
ul. Tamka 1
00-349 Warszawa

Autor:

Anna K. Baczyńska
Krzysztof Kosy

Redakcja:

Natasza Terelak-Paturej

Łamanie i druk:

ZWP MPiPS. Zam. 1407/09

Warszawa 2009

Copyright © by Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej



DG Edukacja i Kultura

Program

„Uczenie się przez całe życie”

Ta publikacja została zrealizowana przy wsparciu finansowym Komisji Europejskiej. Publikacja odzwierciedla jedynie stanowisko jej autora i komisja Europejska oraz Agencja Wykonawcza ds. Audiowizualnych, Edukacji i Kultury nie ponoszą odpowiedzialności za umieszczoną w niej zawartość merytoryczną.

ISBN 978-83-61752-68-4



euro | guidance

Dr Anna K. Baczyńska

Doktor nauk humanistycznych z zakresu Psychologii Pracy i Stresu, wykładowca, Trener/Konsultant, praktyk biznesu. Pracowała na stanowiskach menedżerskich m.in. w firmie Back to Nature, Orange, Telekomunikacji Polskiej.

Obecnie jest adiunktem na Akademii im. Leona Koźmińskiego w Warszawie i wykładowcą na Uniwersytecie Kardynała Stefana Wyszyńskiego. Ponadto jest trenerem i starszym konsultantem w Instytucie Rozwoju Biznesu. Współpracowała m.in. z takimi organizacjami jak: TP S.A, Orange, PKO BP, ABB, PZU S.A., Idea 25.

Specjalizuje się w prowadzeniu szkoleń i warsztatów oraz projektów doradczych z zakresu: rekrutacji i selekcji personelu, projektowania i przeprowadzania procesu Assessment Centre, zarządzania zespołem, konstruktywnej komunikacji w organizacji, psychologicznych aspektów zarządzania, asertywności, a także tworzeniu standardów pracy, zarządzania zmianą, zarządzania przez cele.

Krzysztof Kosy

Absolwent Wydziału Psychologii Uniwersytetu Warszawskiego oraz studiów doktorskich w Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej. Pracował między innymi w Zespole Doradztwa w Zarządzaniu Zasobami Ludzkimi w Capgemini Polska oraz zajmował stanowisko Senior Business Consultant w SHL Ireland.

Zrealizował różnorodne projekty m.in. z zakresu rekrutacji i selekcji, Assessment/Development Centre dla wiodących organizacji działających w Polsce, Irlandii, Wielkiej Brytanii i Szwajcarii (m.in. Accenture, Aer Rianta, AIB, Bank of Ireland, Dairygold, Lafarge, Oriflame, Sulzer, Ulster Bank). Autor artykułów publikowanych w Serwis HR, Personel i Zarządzanie oraz Rzeczpospolitej.

Wykładowca na Wydziale Psychologii UW – prowadzi zajęcia dla studentów specjalizacji Psychologia Organizacji i Pracy oraz na studiach podyplomowych Zarządzanie Personelem.

Spis treści

	Wprowadzenie	8
	Wstęp	10
1 ◦	1. Rekrutacja	13
	1.1. Rodzaje rekrutacji	17
	1.2. Metody i techniki rekrutacji	19
	1.2.1. Analiza stanowiska pracy	19
	1.2.2. Opis stanowiska pracy	24
	1.2.3. Ogłoszenie rekrutacyjne	29
	1.2.4. Zarządzanie talentami – rekrutowanie i zatrzymanie najlepszych	31
2 ›	2. Selekcja	37
	2.1. Metody selekcyjne	41
	2.1.1. Analiza życiorysu/formularzy selekcyjnych	41
	2.1.2. Wywiady selekcyjne/rozmowa kwalifikacyjna	43
	2.1.3. Kompetencje i metody oceny kompetencji	51
	2.1.4. Assessment Centre (ośrodek oceny) / Development Centre (ośrodek rozwoju)	61
3 ∨	3. Testy i kwestionariusze	73
	3.1. Rodzaje i przykłady testów	78
	3.2. Kwestionariusze osobowości	82
	3.3. Kwestionariusze zainteresowań / preferencji zawodowych	84
	3.4. Inne narzędzia psychologiczne rzadziej wykorzystywane w selekcji	85
	3.5. Prawa osób badanych	87
	3.6. Przekazywanie informacji zwrotnej – element employer branding	88
	3.7. Etapy udzielania informacji zwrotnej po badaniu testowym	90
	3.8. Efektywność wykorzystania testów psychologicznych w firmie	92
	3.9. Problemy, związane ze stosowaniem testów podczas rekrutacji i selekcji	93
4 ,	4. Jak unikać błędów w selekcji i rekrutacji?	99

Ż

ý

ø

ŝ

ř

ö

û

5	5. Planowanie rekrutacji i selekcji	105
6	6. Podjęcie decyzji o zatrudnieniu pracownika	109
	Zakończenie	112
	Bibliografia	113
	Literatura polecana	116

Departament Rynku Pracy przekazuje Państwu kolejny numer zeszytu informacyjno-metodycznego doradcy zawodowego, który został poświęcony zagadnieniom pomocy pracodawcom w doborze kandydatów do pracy.

Wybór tego tematu jest wynikiem ankiety, jaką rozesłaliśmy w ubiegłym roku do doradców zawodowych z urzędów pracy.

Zainteresowanie problematyką dotyczącą doboru pracowników dla pracodawców ma związek z treścią art. 38 ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, w którym na publiczne służby zatrudnienia został nałożony obowiązek świadczenia pomocy pracodawcom w doborze kandydatów do pracy spośród osób bezrobotnych i poszukujących pracy.

Wychodząc naprzeciw Państwa oczekiwaniom zaprosiliśmy do współpracy znawców tematu rekrutacji i selekcji, którzy zgodzili się podzielić swoją wiedzę i doświadczeniem w tym zakresie, zdobytym w trakcie współpracy z wieloma polskimi i zagranicznymi firmami.

W niniejszej publikacji doradcy zawodowi znajdą podstawowe informacje na temat planowania procesów rekrutacji i selekcji, uwarunkowań doboru właściwych metod, efektywności ich zastosowania, aktualnych trendów w tej dziedzinie oraz błędów, jakich należy unikać przy realizacji obu procesów.

W kolejnych rozdziałach zeszytu autorzy przedstawili szereg metod mających zastosowanie w rekrutacji i selekcji, takich jak: opisy stanowisk, ogłoszenia rekrutacyjne, wywiady selekcyjne, testy, kwestionariusze, modele kompetencyjne, metody typu ośrodki rozwoju i oceny (Assessment/Development centre), zarządzanie talentami. Ponadto autorzy podali praktyczne wskazówki, w jaki sposób należy postępować z osobami poddawanych badaniom testowym oraz jak należy udzielać informacji zwrotnej w ramach budowania wizerunku pracodawcy na rynku pracy.

Mamy nadzieję, że publikacja będzie praktycznym przewodnikiem, wprowadzającym doradców zawodowych w problematykę narzędzi, metod i technik stosowanych w procesie selekcji i rekrutacji pracowników oraz okaże się przydatnym źródłem informacji w codziennej pracy.

Departament Rynku Pracy

*„Rekrutacja jest tym,
gdzie wszystko się zaczyna.
Jest to źródło rzeki i jeśli się je zanieczyści,
stopniowo zanieczyści się cały jej bieg.”*

H. Kelleher – założyciel jednej z najlepiej prosperujących
kompanii lotniczej Southwest Airlines
w Stanach Zjednoczonych.

Zatrudnianie ludzi wydaje się być dosyć prostym procesem. W powszechnej opinii panuje przekonanie, że wystarczy zamieścić ogłoszenie rekrutacyjne, spotkać się z osobami, które wysłały aplikacje i wybrać spośród nich najlepszego kandydata. I rzeczywiście tak jest, jeśli zadbamy o wszystkie kluczowe elementy rekrutacji. Liczne badania i praktyka niestety potwierdzają fakt, że osoby odpowiedzialne za nabór pracowników do organizacji nie rozumieją do końca, jak ważna jest dbałość o szczegóły i dobre zaprojektowanie procesu. Najczęściej wynika to z braku wiedzy u osób zatrudniających lub nierzetelnego podejścia do problemu. Często pracownicy działów personalnych, kadrowych czy agencji pośrednictwa pracy nie do końca uświadamiają sobie, że ich decyzje personalne mogą całkowicie zmieniać życie zawodowe ludzi.

Zła rekrutacja, czyli nieprawidłowo dobrani kandydaci do pracy, powoduje nie tylko straty finansowe dla organizacji, ale ma wpływ na jej kondycję i rozwój. Konsekwencją źle przeprowadzonej selekcji jest rozczarowanie zarówno po stronie pracodawcy jak i pracownika. Szczególnie jest to ważne w przypadku zatrudniania osoby podejmującej pierwszą poważną pracę, gdyż zgodnie z wynikami badań psychologów organizacji, doświadczenia zdobyte w pierwszej pracy determinują przyszłe funkcjonowanie młodego człowieka w środowisku pracy. Natomiast osoby dobrze startujące w życie zawodowe osiągają większe sukcesy zawodowe w przyszłości w odróżnieniu od tych osób, które miały nieudane początki w swojej pracy¹.

Co można zatem zrobić, aby wykonywać rekrutacje i selekcje w pełni odpowiedzialnie? Odpowiedź jest bardzo prosta: aby móc w pełni profesjonalnie wykonać

¹ Schultz D., Schultz E., Psychologia dzisiejszej pracy. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2002.

proces naboru pracowników należy wiedzieć, czym jest proces rekrutacji i selekcji personelu, należy znać i umieć dobrać odpowiednie metody selekcyjne oraz na ich podstawie podjąć właściwą decyzję. Poza tym należy mieć świadomość istnienia czynników zniekształcających oraz zakłócających właściwą ocenę kandydatów, jakie mogą towarzyszyć procesowi i sukcesywnie eliminować je. Wszystkie te aspekty zostaną szczegółowo omówione na kolejnych stronach publikacji aby mogły stanowić praktyczne wskazówki dla tych, którzy nie wiedzą, od czego zacząć, na co zwracać uwagę, jakich błędów się wystrzegać przy planowaniu procesu selekcji i rekrutacji.

Projektowanie procesów rekrutacji i selekcji ma ścisły związek z sytuacją, jaka panuje na rynku pracy. Większa dostępność do specjalistów lub tych osób, które same poszukają pracy wymaga użycia innych metod rekrutacji i selekcji niż w przypadku braku odpowiednich kandydatów na rynku pracy. Warto jest wówczas opracować koncepcję wizerunkową w ramach tzw. employer branding, czy wdrożyć program zarządzania talentami w ramach organizacji, który pomoże przyciągnąć najlepszych kandydatów z potencjałem.

Publikacja nie wyczerpuje w pełni tematyki selekcji i rekrutacji. Sygnalizuje istotne kwestie, na które warto zwrócić uwagę przy projektowaniu obu procesów. Polecana literatura, umieszczona na końcu publikacji jest bogatym źródłem informacji, dzięki któremu można pogłębić znajomość technik skutecznej i efektywnej rekrutacji oraz selekcji.

Warto zauważyć, że nie ma jednej uniwersalnej metody na pozyskanie wartościowych ludzi. Wypracowanie koncepcji rekrutowania odpowiednich pracowników w obrębie danej organizacji to proces żmudny, obarczony w początkowej fazie wieloma błędami, którego zwieńczeniem jest pozyskanie tych najbardziej odpowiednich kandydatów z rynku pracy. Zalecane jest aby dobrać narzędzia do selekcji i rekrutacji pod kątem potrzeb konkretnych organizacji a nie implementować gotowych procedur, które mogą być nieskuteczne i nieefektywne na innym gruncie.

Mamy nadzieję, że informacje zawarte w tej publikacji będą pomocne doradcom zawodowym przy wspieraniu pracodawców w projektowaniu procesów rekrutacji i w wyborze odpowiednich narzędzi selekcji.

Autorzy

Rekrutacja

Rozdział

1

1. Rekrutacja

Rekrutacja bywa rozumiana jako całościowy proces, prowadzący do zatrudnienia pracownika w sytuacji niedoboru personelu. Samo pojęcie pochodzi z łaciny i oznacza przyjmowanie, werbowanie członków, uczestników danej organizacji, czy przedsięwzięcia.²

Rekrutacja to zintegrowane działania mające na celu **przyciągnięcie** cennych dla firmy kandydatów. Rekrutacja poprzedza selekcję, która jest zintegrowanym działaniem mającym na celu **ocenie i wyłonienie** kandydatów zgodnych z profilem kandydata i innymi kryteriami oceny³.

Mimo, iż termin rekrutacja i selekcja są używane zamiennie istnieje wyraźna różnica między nimi. Rekrutacja jest pojęciem szerszym, oznacza przyjmowanie nowych pracowników i obejmuje wszystkie procesy z tym związane: od zamieszczania ogłoszeń po formalne przyjęcie do pracy. Selekcja jest pojęciem węższym i dotyczy podejmowania decyzji o wyborze kandydata, jest głównie związana z narzędziami i metodami oceny.

Rekrutacja „polega na działaniach na rynku pracy ukierunkowanych na poinformowanie potencjalnych kandydatów o firmie i warunkach uczestnictwa w niej oraz wytworzenie pozytywnych postaw i chęci zatrudnienia”⁴

Rekrutacja jest zatem procesem informowania potencjalnych kandydatów o wakującym sta-

nowisku. Łączy potrzebę osób poszukujących pracy z potrzebami organizacji w zakresie zatrudnienia. Aby proces rekrutacji działał efektywnie musi istnieć wystarczająco duża grupa kandydatów do wyboru.⁵ Ważne jest, aby organizacja przyciągnęła wystarczającą liczbę odpowiednich kandydatów. Nie oznacza to jednak zainteresowania jak największej liczby osób, gdyż zarówno rekrutacja jak i następująca po niej selekcja staje się czasochłonna i kosztowna. Niekorzystne jest również niewielkie zainteresowanie wolnym stanowiskiem, gdyż znacznie ogranicza wybór. **Rekrutacja** jest „procesem polegającym na kwalifikowaniu i pozyskiwaniu spośród kandydatów do pracy takich, którzy posiadają cechy i kompetencje przydatne dla organizacji”⁶

Istnieje 5 podstawowych elementów wpływających na skuteczność rekrutacji. Należą do nich⁷:

- 1. Wizerunek organizacji** – (tzw. image firmy, employer branding⁸) na który składają się: informacje o wielkości wynagrodzeń, perspektywy rozwoju zawodowego, możliwości realizacji ścieżki kariery zawodowej i szybkości awansu, dynamika branży, polityka zarządzania, stałość i pewność zatrudnienia i inne. Pozytywny wizerunek organizacji, o dobrej renomie ułatwi przyciągnięcie uwagi wykwalifikowanych kandydatów.
- 2. Atrakcyjność miejsca pracy**, związana ze stanowiskami pracy, które mogą być

² Szałkowski A., Rekrutacja personelu [w:] Wprowadzenie do zarządzania personelem, red. A. Szałkowski, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków, 2000.

³ Baczyńska A.K., Rekrutacja (nie)omylna. Personel i zarządzanie, nr 11 (128) s. 16-18, Infor, Warszawa, 2002.

⁴ Kostera M. Kownacki T., Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji [w:] Zarządzanie. Teoria i praktyka, s. 410, Koźmiński A., Piotrowski W. (red.), PWN, Warszawa 2001.

⁵ Suchar M. Rekrutacja i selekcja personelu, C.H. Beck, Warszawa, 2003.

⁶ Szałkowski A., Rekrutacja personelu, [w:] Wprowadzenie do zarządzania personelem, s. 64, red. A. Szałkowski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000.

⁷ Dessler G. Human Resources Management. Prentice Hall Inc. USA. 2000.

⁸ Pojęcie „employer branding” będzie omówione na kolejnych stronach niniejszej publikacji.

z indywidualnego punktu widzenia: nudne, ryzykowne, powodujące stres i irytację, niskopłatne, ograniczone pod względem potencjalnego awansu w konsekwencji – mniej oblegane przez potencjalnych chętnych do pracy.

3. **Wewnętrzna polityka kadrowa organizacji**, często sprowadzająca się do zasady promowania „swoich” pracowników na wyższe stanowiska specjalistyczne. Taka wewnętrzna polityka personalna firmy zwiększa tożsamość i przynależność pracownika do organizacji.
4. **Respektowanie obowiązujących przepisów prawa** czyli zakaz selekcji w oparciu o czynniki inne niż kwalifikacje np. płeć, przekonania religijne, poglądy polityczne, wygląd.
5. **Koszty rekrutacji**, które wiążą się z różnym poziomem zaangażowania organizacji zarówno w kategoriach pracy – długotrwałe rekrutacje wieloetapowe jak i kosztów finansowych przy zleceniu rekrutacji firmom agencji doradztwa personalnego na stanowiska specjalistyczne np. głównego księgowego, dyrektora finansowego a inne w przypadku stanowisk dla osób o niższych kwalifikacjach np. sprzątaczkę.

Rekrutacja rozumiana jako proces informowania najlepszych kandydatów o możliwości zatrudnienia posiada swoje cele. Pierwszy z nich to odpowiednie zakomunikowanie jak najszerszej grupie zainteresowanych osób informacji na temat możliwości zatrudnienia. Im więcej zgłoszeń tym teoretycznie większa szansa na znalezienie osoby, która w pełni sprostą wymaganiom. Równolegle jednak osoba odpowiedzialna za rekrutację powinna zapewnić w procesie rekrutacji

na tyle dużo informacji dla potencjalnych kandydatów, aby wyeliminować osoby nieposiadające kwalifikacji niezbędnych do wykonywania danej pracy – gwarantuje to oszczędność kosztów i czasu selekcji kandydatów. Skuteczny proces rekrutacji powinien przyciągnąć aplikacje osób posiadających określone kwalifikacje i wyeliminować zgłoszenia od osób niespełniających postawionych wymagań⁹.

Rekrutacja posiada również trzy ważne funkcje do spełnienia:

- Pierwszą z nich jest funkcja informacyjna, polegająca na przedstawieniu warunków pracy i potrzeb konkretnego zatrudnienia (zamieszczenie informacji o wakującym stanowisku pracy np.: na stronach internetowych, w prasie, mediach itd.).
- Druga to funkcja motywacyjna – czyli wywołanie odpowiedniego zainteresowania właściwych grup zawodowych ubieganiem się o dane stanowisko.
- Trzecia bardzo ważna funkcja to preselekcja – wstępna weryfikacja ofert, które nie są w kręgu zainteresowań firmy i odrzucenie kandydatów, którzy nie będą brani pod uwagę¹⁰.

Wymienione funkcje umożliwiają zgromadzenie grupy tych kandydatów, którzy najlepiej spełniają wymagania określone w opisie stanowiska pracy.

Najczęstszym powodem rekrutacji jest rozwój firmy. Firmy rozwijające się poszukują osób na nowotworzone miejsca pracy tzw. wakaty. Niektóre firmy bardzo często stosują „ciągłą rekrutację” ogłaszając różne możliwości odbywania staży i praktyk w firmie, bądź pracy w zespołach projektowych funkcyjnych

⁹ Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wolters Kluwer – Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2000.

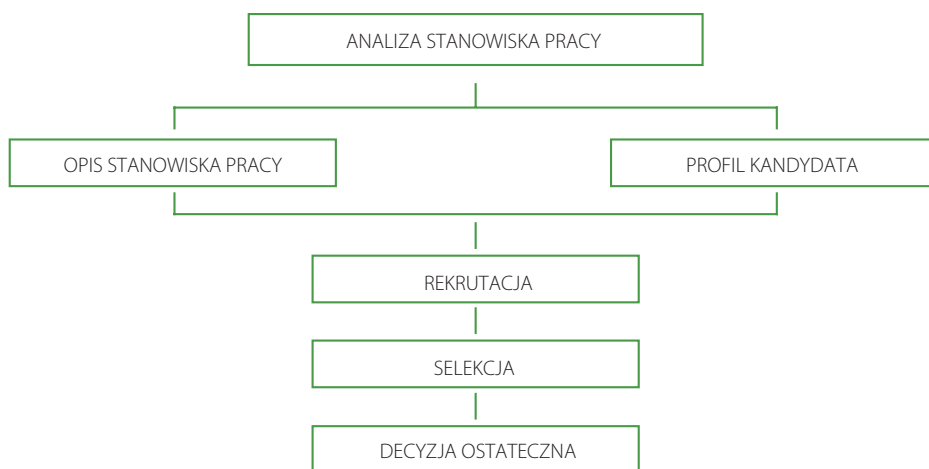
¹⁰ Schultz D., Schultz E., Psychologia dzisiejszej pracy. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2002.



jących już w organizacji pracowników. Napływ nowych pracowników – stażystów, stymuluje pozostałych do większej aktywności, daje im prestiż („starsi pracownicy” jako bardziej doświadczeni mogą służyć radą, udzie-

lać konsultacji, prowadzić szkolenia itp.). Taki rodzaj rekrutacji jest często wpisany w strategię personalną firmy i przyczynia się do wzrostu motywacji i rozwoju dla zatrudnionych pracowników.

PROCES REKRUTACJI I SELEKCJI MOŻNA PRZEDSTAWIĆ W NASTĘPUJĄCY SPOSÓB:



Ryc. 1. Proces rekrutacji i selekcji.

1.1. Rodzaje rekrutacji

Kandydatów w procesie rekrutacji możemy poszukiwać dwoma sposobami. Sposoby te literatura fachowa definiuje jako kanały rekrutacyjne, czyli źródła pozyskiwania kandydatów do pracy. Pierwszy z nich to kanał **rekrutacji wewnętrznej**¹¹.

Kanał ten posiada wiele zalet. Główne z nich to m.in:

- motywacja ludzi ambitnych – pracowników pracujących już w organizacji, którzy chcą się rozwijać i zmienić zajmowane stanowisko;
- budowanie tzw. morale / charakteru zespołu;
- wzmacnianie działań Public Relation organizacji;
- wzrost prawdopodobieństwa skutecznej selekcji (znamy jakość pracy danej osoby na każdym dotychczasowym stanowisku);
- niskie koszty rekrutacji – rekrutacja wewnętrzna jest tańsza ;
- oszczędność czasu i pieniędzy – rekrutując osoby z wewnątrz organizacji zyskujemy czas i pieniądze, ponieważ kandydaci wyłonieni z wewnątrz danej firmy posiadają wiedzę na temat procedur i procesów pracy obowiązujących w danej organizacji i nie muszą odbywać tzw. szkoleń wstępnych.

Niestety kanał rekrutacji wewnętrznej posiada również wady. Są to m.in.:

- wewnętrzne przekonania – rekrutujący często popełniają błąd uważając, że znamy kandydaci funkcjonują zawsze poza firmą (oczywiście osoba z zewnątrz może wydawać nam się bardziej atrakcyjna, bo nie znamy jej wad);
- eskalacja konfliktów między pracownikami – poszukiwanie kandydatów wewnątrz

organizacji może wyzwać zachowania rywalizacyjne pomiędzy pracownikami, którzy liczą na awans; w przypadku pominięcia osób aspirujących do piastowania wysokich stanowisk czy promocji, tego typu rekrutacja może obniżyć motywację do pracy;

- rutyna, ograniczony napływ nowych idei i pomysłów na rozwój firmy – w ramach funkcjonowania organizacji niezbędny jest transfer wiedzy i kompetencji, który często niesie za sobą osoba nowozatrudniona. Jest to ważny element rozwoju każdej organizacji. Dzięki temu firmy rozszerzają obecnie funkcjonujące idee, horyzonty wiedzy, a tego rodzaju działania inspirują entuzjazm i zwalczają rutynę wśród pracujących pracowników.

Warto zwrócić uwagę na ważny i często wykorzystywany kanał rekrutacji, jakim są **polecenia znajomych**. Jest to jedno z najlepszych źródeł informacji dla kandydatów do pracy i rekruterów poszukujących kandydatów. Polecenia pracowników już pracujących w naszej organizacji są bardzo dobrym sposobem poszukiwania kandydatów. Rzadko kiedy pracownik wyda pracodawcy pochlebną opinię o osobie znajomej, jeśli nie jest przekonany do jej prawdziwości. Ponadto osoby z polecenia nie są przez to zupełnie anonimowe i mamy o nich dodatkowe informacje. Oprócz kwalifikacji możemy poznać ich szczególne zalety czy talenty.

Wadą poleceń znajomych może być to, że osoba rekomendująca znajomego nie potrafi oddzielić zasad przyjaźni od realizacji zadań pracowniczych, co skutkuje niską wydajnością pracy, a w konsekwencji zwolnieniem. Bywają też nieporozumienia pomiędzy sa-

¹¹ Czarnota-Bojarska J., Selekcja zawodowa. Przygotowanie, prowadzenie i podstawowe metody, Pracownia Testów Psychologicznych PTP, Warszawa, 1999.



mymi pracownikami, jeśli osoba zatrudniona wypada lepiej niż osoba, która udzieliła jej referencji. Pomimo to, jest to najlepsza metoda do obsadzania specjalistycznych stanowisk, gdyż osoba polecająca z doświadczeniem w danej branży może ocenić, na ile rekomendowany kandydat je posiada.

Drugim ważnym źródłem poszukiwania kandydatów jest **rynek zewnętrzny tzw. rekrutacja zewnętrzna**, czyli pozyskiwanie kandydatów spoza firmy. Poprzez kanał rekrutacji zewnętrznej poszukujemy kandydatów za pomocą ogłoszeń, które umieszczamy w prasie, mediach, internecie. Poszukując kandydatów w ten sposób można nawiązać współpracę z agencjami doradztwa personalnego, urzędami pracy, szkołami, organizacjami zawodowymi (stowarzyszeniami branżowymi, zrzeszeniami, klubami). Można pozyskać do organizacji cenne osoby poprzez organizowanie targów pracy czy za pomocą staży i praktyk zawodowych.

Organizacje tworzą również wewnętrzne bazy kandydatów poprzez gromadzenie tzw. „zgłoszeń przypadkowych” inaczej zwanych „kandydaturami spontanicznymi”, czyli zgłoszeniami osób, które są zainteresowane pracą w danej organizacji i wysłały swoje cv pomimo, że nie prowadzona jest w tym czasie rekrutacja na żadne stanowisko¹².

¹² Suchar M., Rekrutacja i selekcja personelu, C.H. Beck, Warszawa, 2003.

1.2. Metody i techniki rekrutacji

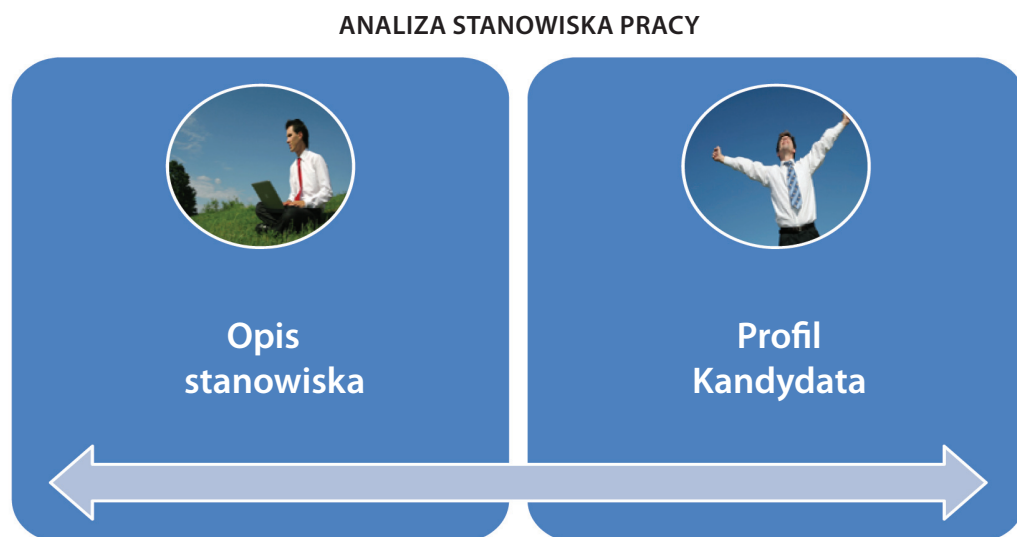
Poza źródłami rekrutacji bardzo ważne jest określenie przez organizację metod i technik, jakie zastosuje przy naborze kandydatów. Służą one przekazaniu na rynek pracy informacji dotyczącej wolnego stanowiska, motywowaniu kandydatów oraz wstępnej selekcji¹³. Poniżej zostaną opisane metody najczęściej stosowane przez pracodawców w procesie rekrutacji.

1.2.1. Analiza stanowiska pracy

Kluczowy element, który należy wziąć pod uwagę przed przystąpieniem do procesu rekrutacji i selekcji personelu to analiza stanowiska pracy. Na podstawie analizy stanowiska pracy ustala się treść ogłoszenia prasowego oraz określa się kluczowe wskaźniki selekcyjne, czyli kryteria doboru kandydatów. Przy-

stępując do analizy stanowiska pracy warto uporządkować dwa kluczowe pojęcia w tym procesie tj.: **OPIS STANOWISKA PRACY** i **PROFIL KANDYDATA**.

- **OPIS STANOWISKA** – może być sporządzony w formie dokumentu, który zawiera podstawowe informacje o stanowisku pracy, określa związki hierarchiczne, ogólny charakter stanowiska pracy, głównie czynności lub zadania wykonywane na stanowisku, a także wszelkie dodatkowe wymagania lub cechy. Dla celów rekrutacji dokument ten może także dostarczać cennych informacji dotyczących szkoleń oraz szans rozwoju kariery na danym stanowisku. Opis powinien zawierać również informacje o warunkach i zasadach pracy – np.: wysokość płacy i świadczeń – oraz dodatkowych wymaganiach, takich jak dyspozycyjność, gotowość do podróży



Ryc. 2. Składowe elementy analizy stanowiska pracy.

¹³ Poczowski A., Zarządzanie Zasobami ludzkimi, Zakład Narodowy im. Ossolińskich Wydawnictwo, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Wrocław, 1996.



służbowych bądź pracy w niedogodnych godzinach¹⁴.

- PROFIL KANDYDATA/CHARAKTERYSTYKA KANDYDATA – jest obiektywnym, wyczerpującym i szczegółowym opisem umiejętności, zdolności, kwalifikacji, kompetencji i doświadczenia, które są wymagane od pracownika, aby umożliwić mu wykonanie pracy skutecznie i wydajnie. Profil kandydata – to narzędzie ukazujące kluczowe kryteria oceny kandydatów aplikujących na stanowisko.

Istnieje jeszcze jeden element wynikający z analizy stanowiska pracy, czy stanowiący efekt ww. analizy. Jest to zakres obowiązków inaczej zwany kartą stanowiska. KARTA STANOWISKA – to imienne przypisane zadania i czynności na określonym stanowisku pracy, w określonych warunkach (elementy opisu stanowiska pracy) konkretnemu pracownikowi¹⁵. Karta stanowiska stanowi element umowy o pracę z pracownikiem, który jest zatrudniony na danym stanowisku.

Aby móc efektywnie przeprowadzić proces analizy pracy należy uwzględnić udział osób, które są w nim wymagane. Analiza pracy ma na celu określenie wszystkich zadań i odpowiedzialności, jakie wchodzi w zakres obejmujący dane stanowisko. Dokonuje się jej na podstawie wywiadu z osobą, która zajmowała dane stanowisko lub z jej bliskimi współpracownikami, przeglądaniu dokumentów, dzienników, akt bezpośrednio związanych z danym stanowiskiem pracy. Zbierane są informacje dotyczące zakresu zadań przydzielonych pracownikowi, służbowych zależności i podległości w strukturach organizacji, rodzaju kwalifikacji, narzędzi i maszyn koniecznych do

wykonywania określonych zadań. Najczęściej w procesie analizy pracy uczestniczą:

- pracownik zajmujący opisywane stanowisko;
- bezpośredni przełożony pracownika zajmującego opisywane stanowisko;
- zleceniodawca poszukujący pracownika – pracodawca i zleceniobiorca – rekruter.

W procesie analizy stanowiska pracy ważny jest też wybór metody, za pomocą której zbierane będą wszystkie dane. Wyróżniamy kilka takich metod¹⁶:

Rozmowy z pracownikami

Aby otrzymać pełny obraz danego stanowiska, konieczne jest przeprowadzenie rozmów z pracownikami oraz zweryfikowanie ustaleń z ich menedżerami lub liderami zespołów. Celem takiej rozmowy powinno być uzyskanie wszystkich istotnych informacji dotyczących danego stanowiska, takich jak:

- nazwa stanowiska, na którym pracuje dana osoba;
- nazwa stanowiska, na którym pracuje menedżer danego pracownika lub lider zespołu;
- nazwy stanowisk i liczba osób podlegających danemu pracownikowi (najlepiej zapisać to w postaci schematu organizacyjnego);
- krótki opis (jedno lub dwa zdania) ogólnej roli lub celu danego stanowiska;
- wykaz głównych zadań lub obowiązków, które dany pracownik musi odpowiednio wykonać; powinny one określać oczekiwane wyniki lub elementy wyjściowe, zasoby które musi kontrolować, używany

¹⁴ Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wolters Kluwer – Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2000.

¹⁵ Dessler G., Human Resources Management. Prentice Hall Inc. USA 2000.

¹⁶ Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2000.

sprzęt, kontakty z innymi ludźmi oraz częstotliwość, z jaką wykonywane są poszczególne zadania.

Te podstawowe szczegóły można uzupełnić o pytania, pozwalające uzyskać od pracowników informacje na temat poziomu ich obowiązków oraz wymagań na danym stanowisku. Pytania tego rodzaju są trudne do sformułowania, a udzielenie znaczącej odpowiedzi również może okazać się niełatwe. Odpowiedzi mogą być zbyt niejasne lub mylące i zwykle trzeba je zweryfikować z menedżerami oraz w kolejnych rozmowach. Ale przynajmniej dają one pracownikom możliwość wyrażenia swoich odczuć dotyczących stanowiska oraz stanowią przydatną podstawę do dalszych rozmów. Pytania mogą dotyczyć takich aspektów stanowiska, jak:

- stopień nadzoru oraz samodzielności w podejmowaniu decyzji;
- typowe problemy do rozwiązania oraz wskazówki udzielane w procesie rozwiązywania problemów;
- względna trudność wykonywanych zadań;
- kwalifikacje i umiejętności konieczne do wykonywania pracy.

Listy kontrolne

Podczas prowadzenia rozmowy pomocne jest korzystanie z listy kontrolnej. Lista kontrolna to zbiór kluczowych pytań, które zadajemy pracownikom zajmującym analizowane stanowisko w organizacji. Nie powinna ona być zbyt skomplikowana, gdyż powodowałoby to jedynie dezorientację osoby, z którą przeprowadzamy wywiad. Głównym zadaniem przeprowadzania analizy stanowiska pracy jest prostota, czyli zebranie podstawo-

wych informacji. Poniżej podano pytania, które należy uwzględnić przy sporządzaniu listy kontrolnej:

- jaka jest nazwa danego stanowiska pracy?
- kto jest zwierzchnikiem pracownika?
- kto podlega pracownikowi? (przyda się tu rozrysowanie schematu organizacyjnego)
- jaki jest główny cel danego stanowiska pracy (ogólnie rzecz biorąc, jakie są oczekiwania wobec pracownika)?
- jakie są główne obszary obowiązków pracownika (np. podstawowe obszary wyników, kluczowe obszary wyników lub główne zadania)? Należy opisać, co pracownik musi robić, a nie zagłębiać się w szczegóły, w jaki sposób to robi. Należy również wskazać, dlaczego pracownik musi to robić, tj. jakich wyników oczekuje się od niego w procesie wykonywania danego zadania.

Zaleca się sprawdzenie informacji podanych przez poszczególnych pracowników w rozmowie z ich menedżerami lub liderami zespołów. Pracownicy mogą mieć różne poglądy na temat danego stanowiska i powinno się je uzgodnić. Analiza stanowiska pracy często wykazuje istnienie lub sygnalizuje pojawianie się problemów organizacyjnych. Informacje te mogą stać się pożytecznym wynikiem ubocznym procesu analizy stanowiska pracy.

Metoda prowadzenia rozmów jest stosunkowo elastyczna i stanowi dobre źródło dogłębnych informacji na temat stanowiska pracy. Rozmowy jest dosyć łatwo zorganizować i przygotować. Warto zaznaczyć, że analitycy muszą być przeszkoleni, a ich skuteczność zwiększa się dzięki zastosowaniu listy kontrolnej. Wadą tej metody jest jej czasochłonność



oraz trudność analizy uzyskanych danych. Właśnie z tego powodu w zakrojonych na dużą skalę ćwiczeniach z zakresu analizy stosuje się kwestionariusze, co ma na celu dostarczenie z góry informacji na temat danego stanowiska. Można dzięki temu przyspieszyć proces prowadzenia rozmów lub nawet całkiem z nich zrezygnować. Niesie to jednak z sobą niebezpieczeństwo, że przeprowadzający analizę opisu stanowiska nie wyczuje subtelnych zależności dotyczących danego stanowiska, tj. tego, jak naprawdę ono wygląda, co jest niezbędne, jeśli mamy osiągnąć pełne zrozumienie roli danej osoby.

Kwestionariusze

Kwestionariusze obejmujące elementy zawarte w podanej wyżej liście kontrolnej mogą być wypełniane przez pracowników, a następnie poddawane weryfikacji u menedżerów lub liderów zespołów. Są one pomocne w sytuacji, kiedy chcemy opisać dużą liczbę stanowisk. Mogą również skrócić czas rozmowy przez umożliwienie analitykowi uprzedniego opracowania pytań w celu uwzględnienia obszarów, które trzeba przeanalizować bardziej wnikliwie.

Zaletą kwestionariuszy jest to, że mogą one szybko i tanio generować informacje dotyczące dużej liczby stanowisk. Jednak konstruowanie dobrych kwestionariuszy – dostarczających rzetelnych informacji – jest dosyć trudne, więc przed rozpoczęciem badań na pełną skalę zaleca się przeprowadzenie pilotażowych testów kwestionariuszy. Dokładność wyników zależy również od chęci pracowników i ich umiejętności wypełniania kwestionariuszy. Wiele osób ma kłopoty z wyrażaniem swoich myśli dotyczących pracy w formie pisemnej, bez

względu na to, jak dobrze wiedzą, co robić, i jak dobrze to robią.

Podsumowując – kwestionariusze, listy kontrolne i spisy – stanowią narzędzie pomocy pracownikom opisującym swoje stanowiska i wpływają na skrócenie czasu rozmowy. Nadal jednak konieczne może się okazać zainwestowanie dużej ilości czasu w przygotowanie i ocenienie kwestionariuszy, które, w idealnej sytuacji, powinny wiązać się z poszczególnymi stanowiskami. Mogą one nie oddać pełnego „klimatu” danego stanowiska. Jeśli są zbyt ogólnikowe, pracownikom niezwyczajnie łatwo będzie udzielić wymijających lub niespójnych odpowiedzi.

Obserwacje

Obserwacje pracowników podczas pracy to zwracanie uwagi na to, co robią, jak to robią oraz jak dużo czasu im to zabiera. Są one odpowiednie w sytuacjach, w których trzeba wnikliwie przeanalizować stosunkowo niewielką liczbę kluczowych stanowisk. Obserwacje zajmują dużo czasu i są trudne do zastosowania w pracy obejmującej wiele czynności umysłowych niemożliwych do zaobserwowania, a także w wypadku czynności manualnych wymagających znacznych umiejętności, w których działania są zbyt szybkie, aby można je dokładnie śledzić.

Obserwacje pomimo swych ograniczeń stanowią najbardziej dokładną technikę analizy treści pracy (tego, co ludzie naprawdę robią). Są jednak tak czasochłonne, że stosuje się je rzadko – jedynie w sytuacjach, kiedy sporządzane są opracowania dotyczące szkoleń dla stanowisk pracy wymagających wykonywania czynności manualnych lub dla prac biurowych.

Autocharakterystyka

Pracownicy dokonują sami analizy swoich stanowisk pracy i przygotowują opis tych stanowisk. Jest to technika, dzięki której uzyskujemy dużą oszczędność czasu. Często jednak wykonanie takiej analizy przychodzi ludziom z trudem. Armstrong twierdzi, że być może dzieje się tak dlatego, że to co robią, jest w tak dużym stopniu częścią ich samych, iż trudno im spojrzeć na swoją pracę z dystansu i podzielić informacje na elementy składowe. Dlatego w większości przypadków wymagane są jakieś wytyczne¹⁷. Dlatego w razie stosowania tej metody zaleca się udzielenie pracownikom instrukcji w formie kwestionariuszy i list kontrolnych.

Dzienniczki

Ta metoda analizy stanowiska pracy wymaga od pracowników analizowania własnych stanowisk poprzez prowadzenie dzienników lub raportów czynności. Pracownicy zwykle opisują typowy dzień – godzina po godzinie, mogą też notować swoje działania formie narracyjnej pod koniec danego okresu, zwykle pod koniec dnia. Dzienniki i raporty najlepiej stosować w przypadku stanowisk kierowniczych, które są względnie skomplikowane i na których pracownicy muszą wykazać się wymaganymi umiejętnościami analitycznymi, a także zdolnością wyrażania myśli w formie pisemnej.

Planowanie analizy stanowiska pracy

Aby sprawnie przeprowadzić analizę pracy w organizacji warto rzetelnie zaplanować ten

proces. w tym celu należy zastosować poniższe wytyczne.

Proces analizy stanowiska pracy obejmuje 6 kroków:

1. Ustalenie przydatności i metod gromadzenia informacji dotyczących analizowanego stanowiska pracy. W tym celu należy mieć na uwadze dwa rodzaje danych:
 - dane jakościowe – jak rozmowa z pracownikami, obserwacje przydatne do opisu stanowiska;
 - dane ilościowe – np.: kwestionariusze, dzienniki, listy kontrolne itd.
2. Określenie miejsca stanowiska w organizacji. Należy rozrysować relacje względem innych stanowisk, zależności, wskazać komu pracownik składa sprawozdania i raporty, z kim się komunikuje. Taki schemat pokazuje produktywność danego stanowiska pracy i określa nakład finansowy, jaki zostanie nań poniesiony.
3. Wytypowanie reprezentatywnego stanowiska do analizy (w przypadku wielu podobnych).
4. Przeanalizowanie zebranych informacji z osobą, która zajmuje dane stanowisko i porównanie ich ze stanowiskiem analizowanym.
5. Potwierdzenie zebranych informacji u osoby wykonującej określone stanowisko i jego przełożonego. To pozwala uzyskać zgodę pracownika na analizowane dane i wnioski poprzez danie mu szansy na modyfikację opisu i aktywności na stanowisku.
6. Rozwinięcie opisu i profilu stanowiska pracy.

¹⁷ Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2000.



1.2.2. Opis stanowiska pracy

Opis stanowiska pracy jest zestawem podstawowych informacji o stanowisku pracy. Za pomocą opisu stanowiska pracy opisujemy zależności służbowe, ogólny charakter stanowiska pracy, główne czynności lub zadania wykonywane na danym stanowisku. Opis zawiera również informacje o warunkach i zasadach pracy – np. wysokość płacy i świadczeń. Opis stanowiska jest zatem dokumentem, który odpowiada na pytanie: co i w jakich warunkach dana osoba ma robić na danym stanowisku pracy?

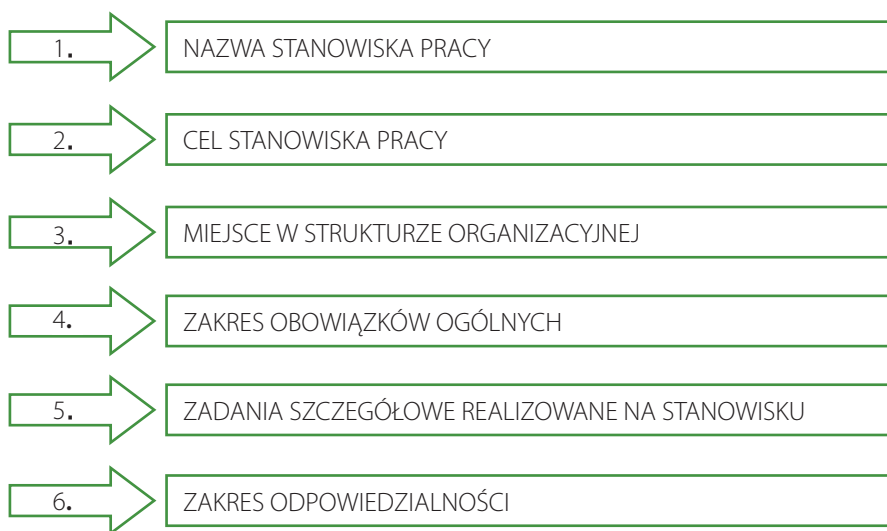
Dane te nie są jednak wystarczające do prawidłowego przeprowadzenia procesu rekrutacji selekcji. Niezbędna jest do tego wiedza na temat: jaka powinna **BYĆ** osoba zajmująca określone stanowisko? Takich informacji dostarcza profil kandydata. Profil kandydata to zestaw informacji na temat wykształcenia, doświadczenia, kwalifikacji, kompetencji nie-

zbędnych do efektywnego wykonywania pracy. Profil kandydata jest potocznie nazywany „charakterystyką kandydata”.

Profil kandydata najlepiej jest sporządzić w postaci dokumentu, który będzie zawierał wszystkie niezbędne informacje dotyczące np.: zakresu wiedzy, umiejętności, doświadczenia, wykształcenia, cech osobowych kandydata. Profil kandydata można sporządzić na wiele różnych sposobów. Poniżej przedstawiono pomocne wyrażenia, które mogą być przydatne przy konstruowaniu takiego dokumentu.

Opis stanowiska pracy – zakres obowiązków ogólnych:

- dbałość o dobry wizerunek firmy
- przestrzeganie postanowień Regulaminu Pracy
- przestrzeganie tajemnicy przedsiębiorstwa i tajemnicy państwowej
- przestrzeganie przepisów BHP i PPOż
- rzetelne wykonywanie powierzonych zadań



Ryc. 3. Informacje, które powinny znaleźć się w opisie stanowiska pracy.

- o podnoszenie kwalifikacji zawodowych
- o dbałość o urządzenia, materiały i inne stanowiące własność pracodawcy
- o wykonywanie poleceń służbowych związanych z pracą na stanowisku...

Opis stanowiska pracy – zakres obowiązków szczegółowych:

- o analiza...
- o organizowanie...
- o zgłaszanie do odpowiedniej komórki...
- o monitoring...
- o współudział w opracowywaniu...
- o raportowanie...
- o utrzymanie kontaktów z...
- o bieżące informowanie o...
- o sporządzanie...
- o przygotowanie...
- o śledzenie bieżących zmian...
- o korespondowanie...
- o informowanie o...

Opis stanowiska pracy – zakres odpowiedzialności:

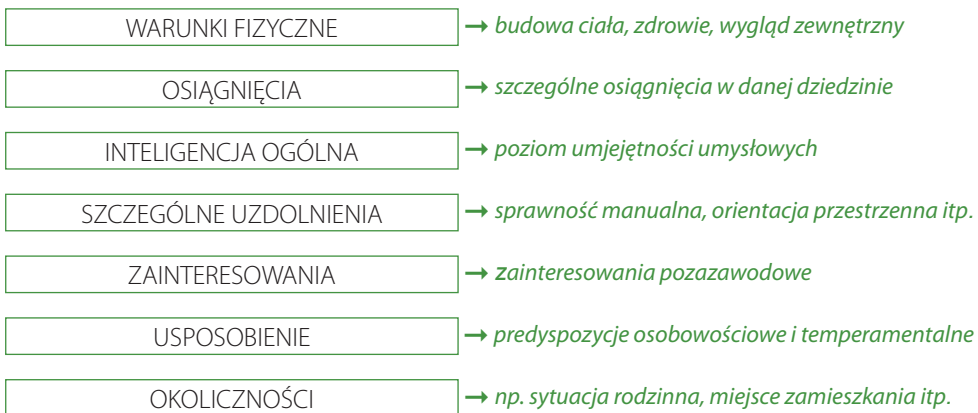
- o odpowiedzialność za prawidłowe i terminowe...

- o odpowiedzialność za ochronę danych osobowych w zakresie dostępu do... wynikającego z wykonania czynności
- o odpowiedzialność za przekazywanie prawidłowych informacji
- o przestrzeganie czasu przerwy i czasu pracy na stanowisku
- o wprowadzanie do systemu poprawnych informacji...

Siedmiopunktowy Plan Rogera

Siedmiopunktowy Plan Rogera¹⁸ to przykład matrycy, którą można posłużyć się przygotowując charakterystykę kandydata. Porządkuje on informacje ważne na danym stanowisku pracy wg wytycznych przedstawionych na Rycinie 4.

W ten sposób pogrupowane informacje pozwalają wyłonić istotne wskaźniki, które stanowią swoistą „mapę” – czyli punkty odniesienia pomocne podczas budowania procesu selekcji. Taki system klasyfikacji wymagań na danym stanowisku pracy stanowi również dobrą podstawę do przeprowadzania rozmów kwalifikacyjnych.



Ryc. 4. Siedmiopunktowy Plan Rogera.

¹⁸ Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2000.



Lista wskaźników

Kolejny prezentowany przykład tworzenia profilu kandydata składa się z listy poszczególnych wymagań stawianych wobec kandydaci do pracy. Poniżej znajduje się lista, którą należy wypełnić tworząc tego rodzaju profil.

● **Wykształcenie**

Poziom: zawodowe, średnie, wyższe zawodowe, wyższe magisterskie...

Kierunek: filologiczne, mechaniczne, ekonomiczne...

● **Doświadczenie zawodowe:**

Rodzaj – np.: menedżerskie, specjalistyczne...

Treść – np.: samodzielne sporządzanie bilansów, kierowanie placówkami handlowymi...

Czas – np. minimum 2-letnie doświadczenie na stanowisku...

● **Fachowa wiedza i umiejętności dodatkowe:**

Np. znajomość specjalistycznych programów komputerowych, języków obcych, branży...

● **Cechy osobowości czyli cechy psychologiczne:**

Przy określaniu cech osobowości najbardziej pożądanymi na danym stanowisku bardzo często ma zastosowanie model tzw. „Wielkiej piątki”. „Wielka piątka” to koncepcja cech osobowości, która sprowadza całą różnorodność ludzkich zachowań do następujących pięciu głównych czynników:

● **Ekstrawersja** – dotyczy społecznego funkcjonowania człowieka. Określa jakość i intensywność kontaktów społecznych, poziom aktywności, stymulacji. Osoby o wysokim natężeniu tej cechy będą charakteryzować się aktywnością, rozmownością, towarzyskością, są optymistyczni i otwarci na ludzi. Z kolei niskie natężenie tej cechy będzie wskazywało na introwertów, czyli osób, które w środowisku pracy nie będą dobrze funkcjonowały w zespole i będą trzymały się na uboczu.

● **Ugodowość** – związana z nastawieniem do ludzi przejawiającym się od współczucia, przyjaźni do postawy antagonistycznej. Osoby o wysokim natężeniu tej cechy to osoby pomocne dla innych, miłe, sympatyczne w kontaktach z innymi, niekonfliktowe, wrażliwą na problemy innych, ze skłonnością do wybaczenia. Niskie natężenie tej cechy charakteryzuje osoby złośliwe, podejrzliwe, cyniczne.

● **Sumiennosc** – określa nastawienie pracownika do realizacji zadań. Cecha ta bywa niekiedy określana jako „praca”. Osoby o wysokim stopniu sumiennosci to osoby zorganizowane, odpowiedzialne, ambitne w środowisku pracy, skrupulatne, wytrwałe, silnie zmotywowane w działaniu zorientowanym na cel. Osoby o niskim natężeniu tej cechy charakteryzują się słabą wolą w wykonywaniu powierzonych obowiązków, małą odpowiedzialnością, małą chęcią do pracy.

● **Stabilność emocjonalna** – neurotyzm wskazuje na emocjonalne przystosowanie pracownika do miejsca pracy, odporność na stres, skłonność do doświadczania napięć, martwienia się. Osoby stabilnie emocjonalnie są opanowane, pewne siebie, odporne na stres, realistyczne w myśleniu. Ich przeciwieństwem są osoby niestabilnie emocjonalnie – neurotyczne, które wykazują niepewność, hipochondryczność, małe opanowanie w sytuacjach zagrożenia.

● **Otwartość na doświadczenie** – odzwierciedla tendencje pracownika do poszukiwania nowych doświadczeń tzw. ciekawość poznawczą, określa tolerancję na nowe doświadczenia. Pracownicy o wysokim natężeniu tej cechy to osoby inteligentne, twórcze, o szerokich horyzontach myślowych, kulturalni. Pracownicy o niewielkim nasileniu tej cechy będą

konwencjonalni w swoich zachowaniu, schematyczne, mało inteligentne¹⁹.

Przedstawiona lista wskaźników ułatwia osobom rekrutującym wyłonienie najważniejszych aspektów związanych z pracą na danym stanowisku pracy. Listę wskaźników należy dostosować do danego stanowiska pracy i umieścić tam takie dane, które są niezbędne do efektywnego wykonywania obowiązków przewidzianych na danym stanowisku.

Profil kompetencyjny²⁰

W związku z faktem, że coraz częściej w organizacjach kompleksową politykę personalną projektuje się w ujęciu kompetencyjnym, do najczęściej wykorzystywanych technik czy metod przygotowania profilu kandydata należą profile kompetencyjne.

Kompetencjom został poświęcony kolejny rozdział niniejszej publikacji, jednakże warto w tym miejscu wyjaśnić, czym są profile kompetencyjne.

Profil kompetencyjny to charakterystyka kandydata przedstawiona za pomocą kompetencji zawodowych niezbędnych do wykonywania pracy na danym stanowisku.

Przygotowując profil kompetencyjny dobrze jest stworzyć macierz profilu kompetencyjnego. Przykład macierzy kompetencyjnej przedstawiono na Rycinie nr 5. Stanowi ona zestaw wytycznych z zakresu wiedzy,

umiejętności, predyspozycji itp. kandydata. Tak zaprojektowana macierz pomaga zebrać wszystkie informacje niezbędne do przeprowadzenia procesu rekrutacji, a następnie selekcji. W ten sposób poklasyfikowane informacje pozwalają ustalić wskaźniki, które są konieczne do wykonywania pracy oraz kryteria, które kandydat w związku z tym powinien spełniać. Ponadto pozwala ona określić wszystkie aspekty z zakresu wiedzy, umiejętności, wykształcenia, doświadczenia, które są mile widziane, ale niekonieczne na danym stanowisku. Matryca kompetencyjna jest zatem niezmiernie przydatną metodą kolekcjonowania danych potrzebnych w procesie zatrudniania.

Rycina nr 6 obrazuje przykładowe zestawienie wymaganych kompetencji na stanowisku pracy kierownika sprzedaży w firmie „X” (czerwone pola w macierzy) i wyniki (oznaczone X), jakie uzyskał konkretny kandydat w zakresie badanych kompetencji. Na podstawie tak przedstawionych wyników łatwo jest porównać poszczególnych kandydatów (i przynależne do nich matryce) oraz poziom uzyskanych wyników w stosunku do wyników oczekiwanych.²¹ Wyniki oczekiwane w zakresie poszczególnych kompetencji należy przenieść z modelu kompetencyjnego obowiązującego w danej organizacji. Obowiązujący model kompetencji stanowi tzw. księgę kompetencji danej firmy, gdzie zdefiniowane są wszystkie obowiązujące w niej kompetencje. Dane zbierane za pomocą takich zestawień ułatwiają zarządzanie procesem selekcji kandydatów i pomagają podejmować trafne decyzje w przypadku zatrudnienia nowych pracowników.

¹⁹ Witkowski T. (red.), Nowoczesne metody doboru i oceny personelu, Biblioteka Menedżera, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.

²⁰ Baczyńska A.K. Poczucie koherencji jako atrybut efektywności przedsiębiorstwa. Praca zbiorowa pod red. Kazimierza Makowskiego: Kształtowanie warunków pracy a efektywność organizacji, s. 63-73. Wydawnictwo WSP, Warszawa, 2005.

²¹ Baczyńska A.K. Poczucie koherencji jako atrybut efektywności przedsiębiorstwa. Praca zbiorowa pod red. Kazimierza Makowskiego: Kształtowanie warunków pracy a efektywność organizacji, s. 63-73. Wydawnictwo WSP, Warszawa, 2005.



	MUSI	POWINIEN	MILE WIDZIANE
WIEDZIEĆ wiedza, przepisy prawa, savoir vivre, obowiązujące zasady, procedury, instrukcje, zasady pracy, standardy, itp.			
UMIEĆ umiejętności, kompetencje: obsługa komputera, mówić w języku obcym, itp.			
MIEĆ wiek, dyplomy, certyfikaty, wygląd zewnętrzny, wykształcenie, własne środki pracy, zainteresowania, doświadczenie, szczególne osiągnięcia, itp.	średnie	matura	Wyższe, student
BYĆ predyspozycje, miejsce zamieszkania, płeć, cechy charakteru, itp.			

Ryc. 5. Macierz profilu kompetencyjnego.

KOMPETENCJE	Ocena				
	1	2	3	4	5
Rozumienie specyfiki biznesu			X		
Ukierunkowanie na efektywność		X			
Orientacja na cele				X	
Orientacja na klienta		X			
Myślenie koncepcyjne				X	
Myślenie systemowe		X			
Budowanie pracy zespołowej			X		
Budowanie relacji				X	
Pobudzanie i wzmacnianie innowacyjności					X
Organizowanie działań		X			



Stan pożądany



Stan rzeczywisty

Ryc. 6. Przykładowa matryca selekcyjna z naniesionymi wynikami kandydata.

Analiza pracy jest warunkiem skutecznej rekrutacji i selekcji, ponieważ stanowi fundament tych procesów. To od trafnego opracowania stanowiska, czyli wskazania zadań, kluczowych obowiązków i wymagań w zakresie kompetencji, jakie musi spełniać kandydat zależy skuteczność rekrutacji. Ważne jest, aby w pełni zaangażować się w proces tworzenia dokumentów charakteryzujących dane stanowisko, ponieważ często to właśnie początek prac determinuje ich przebieg i stanowi często o sukcesie bądź porażce działań w zakresie rekrutacji oraz selekcji.

1.2.3. Ogłoszenie rekrutacyjne

Ważnym elementem w procesie rekrutacji zarówno wewnętrznej jak i zewnętrznej jest ogłoszenie rekrutacyjne. Jest to element łączący proces rekrutacji z procesem selekcji. Dobrze skonstruowane ogłoszenie i umieszczone w odpowiednich mediach może zwiększyć zainteresowanie wśród potencjalnych kandydatów i skłonić ich do przesłania cv.

Czynniki, które mogą wpłynąć na atrakcyjność ogłoszenia o pracę to:

- **Wizerunek organizacji** (tzw. employer branding), **branża** – te organizacje i branże, które cieszą się lepszym wizerunkiem na rynku przyciągają większą liczbę kandydatów niż organizacje, które cieszą się gorszą sławą. Badania dowodzą, że np. branża bankowa czy telekomunikacyjna przyciąga więcej chętnych do pracy niż supermarkety. Powodem jest fakt, że banki kojarzą się ludziom z dobrze płatnymi i stabilnymi posadami, branże telekomunikacyjne z pracą w dynamicznie rozwijającym się otoczeniu, a poprzez to z możliwościami rozwoju, natomiast supermarkety kojarzone są z ciężką i niskopłatną pracą.
- **Warunki na rynku pracy** – ogromny wpływ na ilość zgłaszanych kandydatów ma koniunktura na rynku pracy. W czasach kryzysu, jest więcej chętnych do pracy niż w czasach tzw. prosperity.
- **Zakres wymagań zamieszczonych w ogłoszeniu** – spełnia funkcję selekcyjną i jeśli zamieścimy nierealne oczekiwania w stosunku do danego stanowiska to znaczna część osób zrezygnuje z aplikowania. Ważne jest, aby w ogłoszeniach umieszczać realne wymagania oczekiwane w stosunku do danego wakat. Jeżeli natomiast ogłoszenie będzie zawierało zbyt ogólne informacje to może wzbudzić zainteresowanie osób nie spełniających wymagania i wówczas selekcja samych aplikacji staje się czasochłonna.

Ogłoszenie rekrutacyjne²², potocznie nazywane „ogłoszeniem o pracę” jest ostatnim elementem procesu rekrutacji i pierwszym elementem procesu selekcji. Ma ono do spełnienia dwie zasadnicze funkcje: selekcyjną i motywacyjną. Funkcja selekcyjna może zostać wyrażona w treści i formie ogłoszenia. Jej główną rolą jest zniechęcenie niewłaściwych kandydatów do przedstawienia własnej oferty. Przedstawiając wymagania i oczekiwania od kandydatów na danym stanowisku pracy staramy się zachęcić właściwe osoby a zniechęcić kandydatów niespełniających wymaganych kryteriów. Funkcja motywacyjna wyraża się również poprzez treść i formę ogłoszenia. Poprzez markę danej organizacji, którą kandydaci dobrze kojarzą np. z wysoką jakością produktów (np. samochody), branżę, która jest dynamicznie rozwijająca się na rynku (np. branża informatyczna) oraz poprzez to, co organizacja oferuje kandydatowi, bardziej zachęcamy kandydatów do przedstawienia własnej oferty.

²² Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wolters Kluwer – Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.



W chwili obecnej do najbardziej popularnych ogłoszeń rekrutacyjnych obok ogłoszeń prasowych należą internetowe ogłoszenia o pracę. Wśród nich spotykamy ogłoszenia anonimowe, czyli takie gdzie nie jest zamieszczona nazwa firmy oraz ogłoszenia jawne, czyli takie, gdzie występuje nazwa, branża i logo danej organizacji występuje. Kiedy firma nie chce informować personelu o zamiarze przyjęcia nowych pracowników może zamieścić ogłoszenie poprzez internetowy serwis ogłoszeniowy, agencję rekrutacji lub doradztwa personalnego.

Ogłoszenia jawne firmy umieszczają nie tylko na swoich stronach internetowych, ale również wykupują możliwość umieszczenia swoich ogłoszeń na innych portalach w tym wyspecjalizowanych.

Najważniejszym czynnikiem przy wyborze miejsca umieszczenia ogłoszenia jest odpowiednie **SPROFILOWANIE OGŁOSZENIA DO GRUPY DOCELOWEJ** np. umieszczenie w prasie branżowej lub wortalu internetowym.

Przygotowując ogłoszenie o pracę należy pamiętać o dwóch kluczowych elementach, do których zaliczane są:

- **ELEMENTY GRAFICZNE** – takie jak atrakcyjne tło, czyli tzw. layout, który wyróżni ogłoszenie spośród innych, zamieszczenie fotografii np. pracowników firmy, logo, zastosowanie oryginalnej kolorystyki, czcionki.
- **TEKST** – ogłoszenie powinno zawierać: informacje o firmie poszukującej kandydatów do pracy, nazwę stanowiska, numer referencyjny, który ułatwia gromadzenie aplikacji kandydatów, miejsce pracy, specyfikę pracy na stanowisku, wymagania wobec kandydatów, korzyści oferowane pracownikom, np. szkolenia

zagraniczne, samochód służbowy; dane kontaktowe – adres lub adres e-mailowy, gdzie należy przesyłać cv i list motywacyjny; klauzulę o dołączenie zgody na przetwarzanie danych osobowych.

Podsumowując, niezbędne elementy, które powinny pojawić się w ogłoszeniu to:

- nazwa stanowiska;
- zakres obowiązków;
- nazwa pracodawcy; w przypadku, kiedy firma nie chce ujawnić nazwy można podać opis działalności, którą się zajmuje; przedstawić branżę, do której przynależy; pracodawca może również podkreślić pozycję czy reputację, jaką zajmuje w swojej działalności np. „lider w...”
- miejsce pracy;
- opis wynagrodzenia (najczęściej stosuje się określenie atrakcyjne lub prowizyjne, gdyż pracodawcy niechętnie jednak ujawniają szczegóły przewidzianych wynagrodzeń);
- opis dodatków przewidzianych na tym stanowisku np. samochód służbowy, wyjazdy zagraniczne, szkolenia w zagranicznej centrali firmy;
- wymagania – tj. kwalifikacje formalne: wykształcenie, uprawnienia, konkretne umiejętności, doświadczenie;
- korzyści dla potencjalnego pracownika – np. przyjazna atmosfera w pracy, możliwość awansu;
- charakter pracy – praca związana z wyjazdami w teren lub praca stacjonarna;
- sposób składania ofert – np. jakie i w jaki sposób kandydat ma dostarczyć swoje dokumenty aplikacyjne;
- termin nadsyłania aplikacji;
- prośba o dołączenie zgody na przetwarzanie danych osobowych;
- pracodawca może zamieścić informacje, że skontaktuje się tylko z wybranymi kandydatami.



To, o czym należy pamiętać przy konstrukcji ogłoszenia to zamieszczenie w nim **REALISTYCZNEJ INFORMACJI O PRACY**.

1.2.4. Zarządzanie talentami – rekrutowanie i zatrzymanie najlepszych

Nieustannie zmieniające się wymogi rynku wymagają od firm bardzo wysokiej adaptacyjności, zdolności do szybkiego i efektywnego dostosowywania się do nowych potrzeb klientów, barier rynkowych, zachowań konkurentów, coraz nowocześniejszych technologii. Do zwiększania wartości firmy poprzez jej rosnącą zdolność adaptowania się do wymogów rynkowych są przede wszystkim niezbędni wybitnie utalentowani pracownicy, będący kluczowym kapitałem firmy w jej walce o utrzymanie i poprawę pozycji rynkowej. W związku z powyższym, w ostatnich latach w procesie rekrutacji, na coraz szerszą skalę ma zastosowanie metoda zwana „zarządzaniem talentami”, która funkcjonuje już w bardzo wielu przedsiębiorstwach w naszym kraju, zwłaszcza w międzynarodowych korporacjach. Metoda ta, w czasach kiedy istnieją problemy z naborem naprawdę wartościowych pracowników, pomaga działom personalnym w zabezpieczeniu potrzeb kadrowych i wskazuje na nowy trend w podejściu do rekrutacji.

Zanim zostanie wyjaśnione, na czym dokładnie polega metoda „zarządzaniem talentami”, niezbędna jest analiza etymologii słowa „talent”.

Słowo talent wywodzi się z łacińskiego talentum – waga, pieniądz oraz z greckiego talanton (równowaga) i oznacza wybitne uzdol-

nienia specjalne do poczynañ twórczych albo odtwórczych, a także człowieka obdarzonego takimi uzdolnieniami; to również nazwa starożytnych jednostek masy i jednostek monetarnych²³.

Talent tworzą następujące składniki²⁴:

1. ponadprzeciętne zdolności, obejmujące zdolności ogólne (podwyższony potencjał intelektualny), specyficzne (dotyczące konkretnych dziedzin);
2. twórczość;
3. zaangażowanie w pracę.

Pojęcie talent w organizacji czy w środowisku pracy jest rozpatrywane w ujęciu kompetencyjnym. Elementy, które pojawiają się w niemal każdym modelu kompetencyjnym opisującym talent w organizacji bywają różnie definiowane, ale sprowadzają się do następujących kwestii:

- 1) potencjału przywódczego,
- 2) umiejętności uczenia się,
- 3) otwartości na zmiany.

Potencjał przywódczy określa predyspozycje kandydata do pełnienia roli lidera. Jest to najczęściej kluczowy element każdego modelu kompetencji określającego oczekiwania wobec wysokopotencjalnych pracowników. Nie może być inaczej, skoro, jak zostało wspomniane wcześniej, większość tego rodzaju programów jest tworzone w celu budowania rezerwowej kadry menedżerskiej. Potencjał przywódczy może być oczywiście różnie określany i definiowany na potrzeby różnych organizacji. Zawsze jednak zawiera elementy związane z umiejętnościami wywierania wpływu na innych i organizowania pracy zespołu.

²³ Kopaliniński W., Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych, Warszawa, 1989.

²⁴ Sękowski A.E. (red.), Psychologia zdolności. Współczesne kierunki badań, PWN, Warszawa, 2004.

Drugą kompetencją pojawiającą się w tego rodzaju modelach kompetencji jest **umiejętność uczenia się**. Na umiejętność tę duży wpływ ma posiadany przez kandydata potencjał intelektualny. Nie chodzi tu jednak o badanie ogólnego współczynnika inteligencji (IQ), ale raczej o przyjrzenie się bardziej specyficznym aspektom potencjału kandydata, np. umiejętnościom analizy danych liczbowych. Znajdują tu zastosowanie testy psychometryczne. W przypadku analizy danych liczbowych polegać one mogą np. na badaniu sprawności w szybkiej i sprawnej analizie danych tabelarycznych i wykresowych.

Innym istotnym aspektem w kontekście umiejętności uczenia się jest motywacja kandydata do podnoszenia własnych umiejętności zawodowych. Wartościowym wskaźnikiem jest w tym wypadku podejmowanie z własnej inicjatywy różnorodnych aktywności rozwojowych poza miejscem pracy (np. studia podyplomowe).

Wreszcie trzecią kompetencją niezbędną w modelu kompetencji talentów jest **otwartość na zmiany**, związana z umiejętnością i chęcią podejmowania nowych wyzwań – niekoniecznie związanych z dotychczas pełnionymi obowiązkami. Często spotykanym problemem w programach rozwoju talentów w instytucjach bankowych jest niechęć niektórych uczestników do podejmowania jakichkolwiek stażów w oddziałach banku w obszarze sprzedaży. Osoby te wiążą swoją karierę wyłącznie z pracą w centrali i nawet krótkoterminowy staż w oddziale traktują często jako swego rodzaju degradację. Wynika to z głębokiego niezrozumienia problemu – doświadczenie w pracy w sprzedaży może być niezwykle cenne z punktu widzenia dalszej pracy w innych obszarach organizacji. Tym niemniej jest to wskazówka, że już na

etapie rekrutacji kandydatów do programu dużą wagę warto przykładać do otwartości kandydatów na podejmowanie różnicowanych wyzwań i aktywności.

Badania przeprowadzone wśród klientów firmy Capgemini we Francji i w Niemczech dowodzą, że strategicznym celem stawianym przez firmy przed prowadzonymi programami rozwoju talentów jest nie tylko identyfikacja przyszłych menedżerów, ale również zapewnienie sobie ich lojalności, zarówno obecnie, jak i w przyszłości, kiedy już zajmą wyższe stanowiska.

Te same badania wskazują na 4 filary polityki związanej z zarządzaniem talentami w zachodnich organizacjach.

Pierwszym jest rozbudowany **system identyfikacji i oceny** wysoko potencjalnych pracowników. Do najpopularniejszych narzędzi z tego zakresu należą: system ocen okresowych: metoda informacji zwrotnej 360 stopni oraz Assessment i Development Centre (dwie ostatnie zostaną omówione w kolejnych rozdziałach publikacji).

Drugim filarem jest **system networkingu**, rozumiany jako stały rozwój platform wymiany poglądów i doświadczeń w obrębie organizacji, gdzie talenty mogą zdobywać potrzebną im wiedzę, informacje i umiejętności. Wśród narzędzi z tego obszaru warto wymienić różnego rodzaju rozwiązania e-learningowe, fora intranetowe, panele dyskusyjne aż po tworzenie tzw. Corporate Universities, będących miejscem rozwoju potrzebnych organizacji kompetencji.

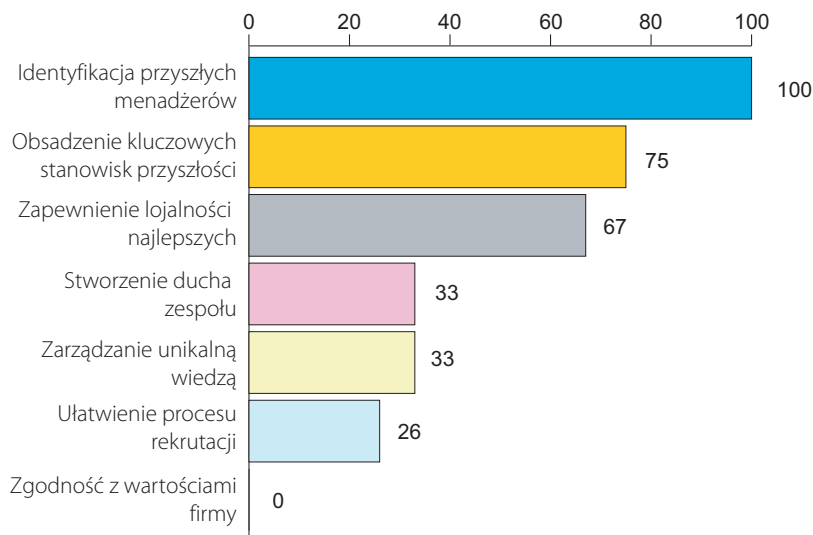
Kolejnym filarem jest **system doradztwa** będący wsparciem w budowaniu kariery pracownika z wysokim potencjałem w obrębie

organizacji, wskazywanie możliwych ścieżek kariery i rozwoju. Do najpopularniejszych form doradczych stosowanych w ostatnich latach należą: coaching i mentoring. Coaching i mentoring to pojęcia dość zbliżone do siebie. Eric Parsloe definiuje coaching jako „planowy, dwustronny proces, w którym człowiek rozwija umiejętności i osiąga określone kompetencje poprzez rzetelną ocenę, ukierunkowaną praktykę i regularną informację zwrotną”.²⁵ W tej samej książce możemy znaleźć definicję mentoringu, który „oprócz coachingu obejmuje także wsparcie i doradztwo w szerszym sensie, a więc konsultacje w sprawie kariery, uprzywilejowany dostęp do informacji itp.”. w praktyce często przez „coacha” rozumie się osobę pochodzącą z zewnątrz firmy, natomiast „mentor” to bardziej doświadczony menedżer, który udziela wsparcia młodszemu pracownikowi.

Wreszcie ostatnim, ale bodaj najistotniejszym elementem w zarządzaniu talentami jest **system rozwoju** oparty nie tylko na szkoleniach, ale przede wszystkim na angażowaniu talentów w rozwiązywanie praktycznych problemów, przeprowadzaniu przez nich odpowiedzialnych projektów i stawianiu czoła trudnym wyzwaniom biznesowym. Dużą rolę przywiązuje się również do programów MBA (Master of Business Administration – magisterskie studia menadżerskie) nastawionych na praktyczne formy edukacji menedżerskiej.

Oczekiwania mniejszych firm w znacznie większym stopniu koncentrują się na wartościach o charakterze moralnym, takich jak:

- uczciwość,
- lojalność,
- pracowitość.



Ryc. 7. Cele stawiane przed programami rozwoju talentów w firmach europejskich.

Źródło: Badania Capgemini – „High Potentials”, Maj 2002.

²⁵ Parsloe E., Wray M., Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się. Wydawnictwo ABC, Kraków, 2008.



W przeciwieństwie do dużych organizacji poszukuje się cech przywódczych. Tymczasem wydaje się to być bardzo dużym błędem. Problemem wielu dynamicznie rozwijających się firm, które osiągnęły zatrudnienie na poziomie kilkuset pracowników jest fakt, że ich prezes czy właściciel wciąż chce osobiście kontrolować najdrobniejsze procesy zachodzące w firmie. Odpowiedzialność za poszczególne działania w firmie nie jest przekazywana innym – nie następuje delegacja uprawnień i odpowiedzialności, a co za tym idzie nie poszukuje się osób z cechami liderскими. Wydaje się, że w tym zakresie małe i średnie przedsiębiorstwa mogłyby się uczyć od tych większych.

Reasumując, zarządzanie talentami może być programem, strategią, metodą wieloetapową, obejmującą swym zasięgiem poszukiwanie, rekrutowanie, zatrzymanie w miejscu pracy, docenianie, rozwój pracowników o ponadprzeciętnych umiejętnościach i predyspozycjach, których właściwe wykorzystanie przez firmę przyczynia się do realizacji strategii organizacji. Jest to proces długotrwały, opierający się na zasadzie inwestycji w kapitał ludzki, którego celem jest otrzymanie zysku w postaci silnych zasobów personalnych stanowiących klucz do przewagi konkurencyjnej nad innymi organizacjami.²⁶

Zarządzanie talentami w rekrutacji polega nie tylko na pozyskaniu wartościowych pracowników z potencjałem, ale jest metoda na przyciągnięcie tych najbardziej wartościowych, których można wychować już od pierwszych dni zatrudnienia, doskonalić i rozwijać w nich umiejętności i kompetencje, a w końcu zapewnić otrzymanie najwyższych stanowisk w strukturze organizacji czy powierzyć zadania lub projekty o dużym stopniu odpowiedzialności.

Zarządzanie talentami jest więc procesem inwestowania w długofalowy rozwój starannie wybranych kandydatów. Skoro jest inwestowanie, oznacza to, że z czasem osoby te będą przynosiły korzyść dla organizacji – wykorzystując swoje umiejętności i zdolności będą stanowiły wysoko wykwalifikowane, silne zasoby personalne. Poprzez zarządzanie talentami można wyedukować w firmie najlepszych w danej branży specjalistów i tym samym zbudować przewagę konkurencyjną.

Do głównych zadań zarządzaniem talentami w rekrutacji zewnętrznej należą:

- przyciągnięcie młodych, ambitnych absolwentów, kończących najlepsze studia, którzy odznaczają się ogromnym potencjałem;
- pozyskanie najlepszych ludzi z branży, najlepszych specjalistów i menadżerów;
- pozyskanie pracowników posiadających nowe pomysły i potencjał intelektualny.

W ramach rekrutacji wewnętrznej zarządzanie talentami polega na:

- wyłanianiu najlepszych pracowników rokujących na osiągnięcie najwyższych wyników w obrębie organizacji;
- efektywnym wykorzystaniu zdolności pracowników dla realizacji strategii organizacji;
- inspirowaniu pracowników do maksymalnego wykorzystania ich potencjału, w sposób, który zagwarantuje zysk i wartość dla firmy;
- dostosowaniu szkoleń do indywidualnych potrzeb pracownika;
- zachęcaniu do kolejnych wyzwań.

Zarządzanie talentami ma przeciwdziałać rotacji pracowników na kluczowych stanowiskach i zapobiegać fluktuacji kadr poprzez tworzenie

²⁶ Pochtowski A. (red.) Zarządzanie talentami w organizacji, Oficyna Ekonomiczna – Wolters Kluwer, Warszawa 2008.

rezerw baz potencjalnych specjalistów i menedżerów. Może przybierać różne formy w zależności od wielkości i możliwości firmy. Mogą to być proste narzędzia motywujące, takie jak premie dla wyróżniających się pracowników, zaawansowane, indywidualnie opracowane programy rozwojowe dla najlepszych.

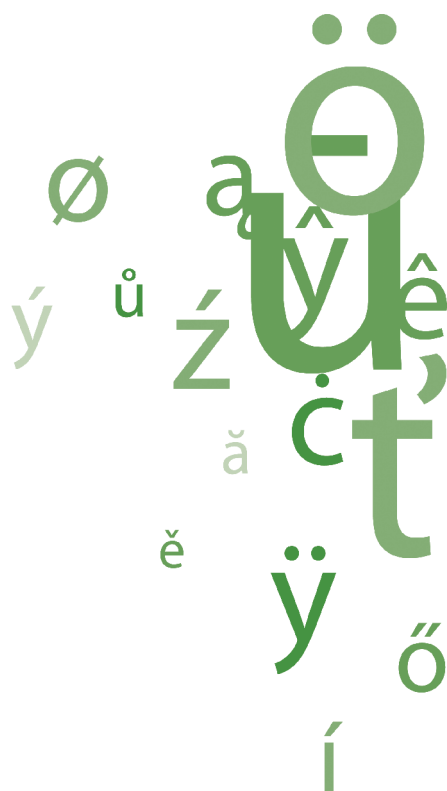
Realizacja procesu zarządzania talentami w firmie zależy od zaangażowania kadry menadżerskiej. Niektóre firmy tworzą specjalne komórki, które zajmują się identyfikowaniem utalentowanych osób, doбором odpowiednich dla ich rozwoju narzędzi i metod, tworzeniem właściwych warunków wykorzystania potencjału. Kluczową kwestią jest ustalenie kryteriów i metod doboru najwartościowszych pracowników. Nie jest to proces łatwy gdyż wymaga indywidualnego podejścia do pracownika objętego programem, doбором właściwych metod, zadań rozwojowych, opracowaniem harmonogramu działań. Dodatkowo cały ten cykl musi być monitorowany, aby można było zweryfikować jego efektywność i rezultaty, czyli zwrot inwestycji.

Zarządzanie talentami może być jawne lub ukryte. W procesie ukrytym o istnieniu programu wiedzą tylko objęci nim pracownicy oraz ich przełożeni. Ważne jest aby w trakcie realizacji tej metody nie zaniedbywać najlepszych pracowników z potencjałem, którzy z czasem będą tracić zaangażowanie i w konsekwencji rezygnować z pracy.

Reasumując, w Polsce zarządzanie talentami to jeden z najbardziej popularnych trendów w ostatnich latach, podejmowany przy planowaniu polityki personalnej firm. Wzbudza on ogromne zainteresowanie wśród osób odpowiedzialnych za rekrutację i selekcję z wielu powodów. Po pierwsze zarządzanie

talentami to sposób na pozyskiwanie i zatrzymywanie właściwych ludzi w firmie. Po drugie, stanowi element strategii rozwoju firmy w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej nad innymi. Pojawienie się tej metody ma niewątpliwie związek z trudnością w pozyskaniu właściwych pracowników dla organizacji.

Wzrost znaczenia zarządzania talentami będzie wyznaczał nowy kierunek rekrutacji i sygnalizował przejście z rekrutacji zewnętrznej do rekrutacji wewnętrznej. Chęć przyciągnięcia najlepszych kandydatów to także jeden z powodów, dla których wiele przedsiębiorstw zapowiada intensyfikację działań związanych z tzw. employer branding (wizerunkiem pracodawcy), który został przedstawiony w kolejnych rozdziałach niniejszej publikacji.



Selekcja

Rozdział

2

2. Selekcja

Pracodawca poszukuje pracowników, którzy w jak największym stopniu dostosują się do działań organizacji i będą dążyć do realizacji celów przez nią wyznaczonych. Natomiast osoba poszukująca pracy pragnie znaleźć stanowisko, na którym będzie miała szansę nieustannie rozwijać zdolności i realizować swoje potrzeby. Celem prawidłowo przeprowadzonej selekcji jest dobranie takich metod, które zabezpieczają potrzeby obu stron – zarówno osoby rekrutującej jak i osoby rekrutowanej.

SELEKCJA – to proces identyfikacji najbardziej odpowiednich kandydatów i sprawdzenie, czy spełniają wymagane kryteria dla danego stanowiska pracy. Metody selekcyjne to jeden z najważniejszych aspektów procesu rekrutacji i selekcji. Dobrze zdefiniowane kryteria doboru oraz odpowiednio dopasowane narzędzia stanowią podstawę rzetelnego procesu zatrudniania pracowników. Dzięki adekwatnie przygotowanej i przeprowadzonej procedurze selekcyjnej można zaoszczędzić czas i pieniądze²⁷.

W procesie selekcyjnym znaczna część elementów ma charakter stały. Zaliczyć do nich można:

- ▶ ogłoszenie o wolnym stanowisku;
- ▶ oddelegowanie pracownika, który przejrzy napływające aplikacje;
- ▶ zaplanowanie terminarza rozmów kwalifikacyjnych;
- ▶ sama rozmowa, i inne metody selekcyjne dobrane zależnie od stanowiska;
- ▶ koszty pracy osób przeprowadzających proces selekcji pracowników;
- ▶ zarządzanie procesem naboru: koszty wysyłanych pism, listów, rozmów telefonicznych,

wyjazdów służbowych po pierwszy dzień pracy osoby zatrudnionej, czyli przygotowanie biurka, komputera, niezbędnych narzędzi, telefonu, samochodu, ubioru itd²⁸.

Metody selekcyjne stanowią zatem kluczową kwestię procesu selekcji. Dobierając metody selekcyjne należy pamiętać, że nawet najlepsza technika nie da oczekiwanych rezultatów, jeśli zostaną popełnione następujące błędy:

- ▶ źle zostaną określone wymagania stanowiska (opis stanowiska, profil kandydata);
- ▶ zastosuje się zły dobór kanałów dystrybucji informacji o wakuującym stanowisku.

Literatura fachowa dostarcza wiele danych dotyczących metod stosowanych w procesie selekcji pracowników. Do najważniejszych spośród nich należą:

- ▶ analiza życiorysu / formularzy selekcyjnych;
- ▶ wywiady selekcyjne;
- ▶ techniki symulacyjne;
- ▶ testy psychologiczne.

Zanim jednak przejdziemy do szczegółowego omówienia powyższych metod warto zaznaczyć, że dokonując ich wyboru należy przede wszystkim zwracać uwagę na:

- ▶ kryteria dotyczące kandydata wynikające ze specyfikacji stanowiska pracy;
- ▶ czas przeznaczony na rekrutację i selekcję kandydatów;
- ▶ środki finansowe, którymi dysponujemy na przeprowadzenie procesu selekcji oraz dostępne w ramach budżetu metody selekcyjne.

Podczas procesu selekcji dokonujemy oceny kandydatów pod względem kryteriów wyzna-

²⁷ Czarnota-Bojarska J., Selekcja zawodowa. Przygotowanie, prowadzenie i podstawowe metody, Pracownia Testów Psychologicznych PTP, Warszawa, 1999.

²⁸ Walker J., Szefologia, One Press, Gliwice, 2008.

czonych na danym stanowisku, które warunkują skuteczną realizację zadań. Aby móc tego dokonać należy dokonać analizy stanowiska pracy i wyznaczyć ważne kryteria, które będą determinowały wybór narzędzi wykorzystywanych podczas selekcji kandydatów.

Istnieje szeroki wachlarz kryteriów, pod kątem których możemy sprawdzać kandydatów²⁹:

Kryteria formalne:

- › wykształcenie
- › doświadczenie zawodowe, staż pracy
- › uprawnienia formalne, licencje – zasób umiejętności niezbędnych do wykonywania danego zawodu lub zajmowania danego stanowiska, potwierdzona certyfikatem, dyplomem
- › znajomość języków obcych – zakres i poziom znajomości języka (języków) obcych
- › mobilność, gotowość do częstych wyjazdów
- › wymagania zdrowotne – stan zdrowia: wzrok, słuch, zdolności motoryczne, refleks itp.

Kryteria zawodowe:

- › wiedza na temat pracy – znajomość branży i zadań
- › umiejętność praktycznej obsługi konkretnych urządzeń – wiedza z zakresu aktualnych przepisów prawa regulujących funkcjonowanie danego obszaru
- › umiejętność obsługi programów komputerowych np. informatyczny
- › organizowanie własnej pracy – ustalanie i realizacja priorytetów

Kryteria psychologiczne:

- › autoprezentacja i kultura osobista
- › komunikacja – umiejętność uważnego słuchania, sprawdzenie czy kandydat ja-

sno i zwięźle wyraża się w mowie i piśmie, z łatwością przedstawia skomplikowane pomysły i przekonuje do nich

- › zdolności przywódcze – umiejętność wyznaczania nowego kierunku działania
- › umiejętność pracy w zespole – zachęcanie innych do współdziałania, integracja i współpraca z innymi osobami dla osiągnięcia wspólnych celów
- › łatwość nawiązywania kontaktów i budowania i utrzymywania pozytywnych relacji
- › perswazja – siła przekonywania – zdolność właściwego przedstawienia danego problemu w oparciu o niepodważalne argumenty
- › asertywność – zdolność akceptacji samego siebie, otwarte i bezpośrednie wyrażanie własnych poglądów, domaganie się respektowania własnych praw
- › empatia – wczucie się w sytuację innych – rozumienie zachowań ludzi i motywów ich działania, współodczuwanie

Kryteria motywacyjne:

- › konsekwencja i wytrwałość w działaniu
- › pokonywanie przeszkód – poszukiwanie możliwości realizacji zadań
- › inicjatywa – zdolność do samodzielnego poszukiwania rozwiązań
- › ukierunkowanie na wyniki – wysokie aspiracje
- › odpowiedzialność – umiejętność odpowiedzialności za swoje czyny oraz ponoszenia konsekwencji swojego lub czyjś postępowania
- › cele osobiste zbieżne z celami firmy – posiadanie określonych, własnych celów osobistych, zbieżnych z celami organizacji
- › dynamizm i energia – otwartość na podejmowanie nowych wyzwań
- › uczciwość i poszanowanie reguł – respektowanie reguł, zasad i wytycznych obowiązujących w miejscu pracy

²⁹ Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wolters Kluwer – Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2000.

- › umiejętność ciągłego doskonalenia się – uczestnictwo w dodatkowych kursach, szkoleniach podnoszących kwalifikacje

Kryteria intelektualne:

- › abstrakcyjne – umiejętność analizowania i syntezy danych
- › werbalne – zdolność formułowania wypowiedzi, szybkiego i adekwatnego znajdowania słów, dobrego rozumienia tekstu wypowiedzianego lub pisanego
- › emocjonalne – umiejętność radzenia sobie ze swoimi emocjami, nazywania ich oraz zauważania i wpływania na emocje innych
- › społeczne – pokrewna inteligencji emocjonalnej zdolność przystosowania się i wpływania na środowisko społeczne człowieka
- › twórcze – zdolność do generowania nowych pojęć lub ich nieoczekiwanych połączeń
- › umiejętność analizowania problemów – wyciąga poprawne wnioski
- › zdolność podejmowania decyzji – umiejętność wyboru optymalnego sposobu działania w oparciu o odpowiedni proces decyzyjny
- › kreatywność i innowacja – twórcza postawa, przejawia się w gotowości do tworzenia nowych pomysłów i wynajdowaniu oryginalnych rozwiązań

Kryteria emocjonalne:

- › energia/ szybkość reagowania – szybkie działanie w różnych sytuacjach zawodowych
- › odporność na stres – zdolność logicznego myślenia i skuteczność w sytuacjach napięcia, konfliktu, stresu, czy nagłej konieczności.
- › stabilność emocjonalna/opanowanie – umiejętność opanowania własnych emocji

- › elastyczność – dostosowanie się do zmian i nowej sytuacji
- › niezależność emocjonalna – odporność na naciski, wpływy
- › skłonność do ryzyka – odpowiedzialność za ewentualne niepowodzenie³⁰

Poniżej zostaną przedstawione dwie pierwsze spośród wyżej wymienionych metod selekcyjnych, czyli analiza życiorysu/formularzy selekcyjnych oraz wywiady selekcyjne. Dwie pozostałe metody – techniki symulacyjne oceniające kompetencje kandydatów czyli Assessment Centre/Development Centre i testy psychologiczne opisano w oddzielnych częściach publikacji.

³⁰ Adler L., Zatrudnij z głową. One Press, Gliwice, 2006.

2.1. Metody selekcyjne

2.1.1. Analiza życiorysu/ formularzy selekcyjnych

Proces selekcji rozpoczynamy od tzw. preselekcji, czyli analizy nadesłanych przez kandydatów aplikacji: cv oraz listów motywacyjnych:

► PRE-SELEKCJA czyli analiza aplikacji

Selekcjonujemy czy sortujemy aplikacje posługując się kryteriami, jakie zostały postawione w prowadzonym procesie rekrutacyjnym na dane stanowisko pracy.

Analizując curriculum vitae oraz list motywacyjny należy zwrócić uwagę na następujące kwestie:

- Czy forma listu odpowiada standardom przyjętej korespondencji urzędowej?
- Czy list jest prawidłowo zaadresowany?
- Czy w napisanym liście widnieje nazwa stanowiska, o które kandydat się ubiega?
- Czy treść listu wskazuje, że jest on wysłany w niezmienionej formie do różnych pracodawców?
- Czy forma listu jest chaotyczna?
- Czy kandydat popełnia w liście błędy o charakterze stylistycznym i ortograficznym?
- Czy kandydat wymienia swoje mocne strony odpowiadające profilowi stanowiska?

- Czy aplikujący podkreśla, co może wnieść do organizacji?
- Czy kandydat powieła nadmiernie informacje umieszczone w swoim cv?
- Czy w końcowej części listu kandydat zachęca pracodawcę do pozytywnego rozpatrzenia aplikacji?

Analizując dokumenty aplikacyjne kandydatów wielu rekruterów zwraca szczególną uwagę na doświadczenie zawodowe kandydata. Doświadczenie zawodowe jest ważne, bo aplikujący powinien posiadać odpowiednie umiejętności, aby podołać stawianym przed nim wymaganiom. Rekruterzy często przyjmują, że najlepszym wskaźnikiem przyszłego zachowania jest przeszłe zachowanie. Przekonanie to jest heurystyką, która może prowadzić do błędnych decyzji selekcyjnych. Lata pracy nie są bowiem najlepszym wskaźnikiem kompetencji, a doświadczenie wpisane w cv nie zwalnia rekrutera z obowiązku sprawdzenia kompetencji kandydata. Warto nie wysuwać odnośnie doświadczenia zbyt pochopnych wniosków oraz wyjaśniać wszelkie niejasności na ten temat z kandydatem³¹.

Planując proces selekcji należy zastanowić się nad sposobem zbierania informacji o kandydatach. Istnieją dwie zasadnicze możliwości gromadzenia tych informacji:

I GRUPA	aplikacje, które spełniają wymagania w stopniu całkowitym
II GRUPA	aplikacje, które spełniają wymagania z zastrzeżeniami
III GRUPA	aplikacje, które nie spełniają wymagań

Ryc. 8. Przykładowe kryteria preselekcji.

³¹ Czarnota-Bojarska J., Selekcja zawodowa. Przygotowanie, prowadzenie i podstawowe metody, Pracownia Testów Psychologicznych PTP, Warszawa, 1999.

- › analiza cv i listów motywacyjnych nadesłanych przez kandydatów
- › przygotowanie formularza życiorysu, który kandydaci wypełniają elektronicznie przez internet, lub na miejscu u pracodawcy. Zaletą formularzy jest to, że przy dużej ilości kandydatów stosunkowo łatwo jest porównywać uzyskane dane.

Jedna i druga forma zbierania danych o kandydacie posiada swoje wady i zalety. Zaletą tradycyjnie przygotowywanych cv jest to, że kandydaci mogą wykazać się własną inwencją twórczą. Jest to istotne przy rekrutacji osób, gdzie aspekty związane z kreatywnością odgrywają ważną rolę. Przykładem może być stanowisko copywritera w agencji reklamowej. Wadą tradycyjnie przygotowanych cv jest to, że nie możemy analizować ich pod względem danych ilościowych tylko jakościowych, a doświadczenia nie zawsze są opisane w sposób, który umożliwi bezpośrednie porównanie kandydatów. Warto zatem w wielu przypadkach skonstruować w tym celu formularz, za pomocą którego kandydaci będą mogli przedstawiać swój życiorys. Należy dostosować jego formę do tego, jakie informacje chcemy uzyskać od kandydatów ubiegających się o daną posadę. Zaletą tego typu formularzy jest łatwiejsza analiza informacji i porównywanie danych ilościowych i jakościowych o poszczególnych kandydatach. Ponadto dobrze skonstruowane formularze zabezpieczają przed wpływem na decyzję takich pozamerytorycznych aspektów dokumentów jak rodzaj papieru, kolor czcionek.

Poniżej przedstawiono przykładowy formularz aplikacyjny³².

Od 02.01.1996 **do** 30.06.1997

Nazwa firmy: Super Vital Snacks sp.z o.o.

Dział/departament: marketing

Nazwa stanowiska: product manager

Stanowisko kierownicze: tak nie

Liczba podwładnych: bezpośrednich: 3 osoby, **ogółem:** 10 osób

Zakres obowiązków i odpowiedzialności:

- › Odpowiedzialny za dystrybucję i sprzedaż 5 rodzajów snaków dla diabetyków,
- › przygotowanie planów sprzedaży i sprawozdań,
- › kontakt ze sprzedawcami i przedstawicielami handlowymi,
- › oceną jakości pracy przedstawicieli,
- › organizowanie szkoleń dla nich i kierowanie ich na szkolenia,
- › rekrutacja i zatrudnianie.

Podejmowane w tym czasie kształcenie/

kursy: 1. tytuł: żywienie w cukrzycy

prowadzący: szkolenie wewnętrzne

czas trwania: 36 godzin

podjęte z inicjatywy: własnej pracodawcy

Przed dokonaniem analizy doświadczeń zawodowych kandydata przesłanych za pomocą tradycyjnego cv czy za pośrednictwem formularza aplikacyjnego należy sprawdzić, **Czy kandydat spełnia formalne wymagania związane z pracą na danym stanowisku?** (Czy posiada odpowiednie dyplomy, kwalifikacje, uprawnienia?)³³. Posiadanie odpowiednich upewnień zawodowych to często podstawowe kryterium doboru personelu.

³² Czarnota-Bojarska J., Selekcja zawodowa. Przygotowanie, prowadzenie i podstawowe metody, Pracownia Testów Psychologicznych PTP, Warszawa, 1999.

³³ Czarnota-Bojarska J., Selekcja zawodowa. Przygotowanie, prowadzenie i podstawowe metody, Pracownia Testów Psychologicznych PTP, Warszawa, 1999.

Przykładem może być selekcja na stanowisko operatora wózka widłowego. Jeśli kandydat nie spełnia wymogów formalnych, takich jak odpowiednie uprawnienia do prowadzenie wózków widłowych to jego kandydatura nie jest brana pod uwagę w procesie selekcji na to konkretne stanowisko.

Po przeanalizowaniu kryteriów formalnych następuje analiza przebiegu kariery. Stanowi ona wstęp do procedury selekcyjnej. Celem analizy życiorysu jest wnioskowanie o potencjalnych **kwalifikacjach i możliwościach kandydatów** oraz **oszacowanie ogólnego zaangażowania w życie zawodowe, ambicji, konsekwencji w pokonywaniu kolejnych szczebli**.

Warto analizować życiorysy wg wymienionych wytycznych:

- ▶ porównując kolejne zajmowane stanowiska;
- ▶ porównując miejsca zatrudnienia;
- ▶ zwracając uwagę na kursy podnoszące kwalifikacje.

Konsekwentny rozwój kariery zawodowej ma miejsce wtedy, gdy kandydat pracując w tej samej firmie przechodził od stanowisk niższych do wyższych (np.: specjalista, kierownik zespołu, kierownik działu, dyrektor departamentu) lub obejmował kolejne podobne lub trochę tylko wyższe stanowiska, ale w firmach coraz większych, co wiązało się w obu przypadkach ze zwiększeniem zakresu odpowiedzialności.

Analizując aplikację wypełnioną czy przesłaną przez kandydata warto brać pod uwagę nie tylko nazwy stanowisk, ale też opisywane **zakresy obowiązków**. Zdarza się, że w jednej firmie kierownik będzie miał większy zakres obowiązków niż w innej dyrektor departamentu. Istotne też jest dodatkowe kształcenie towarzyszące kolejnym szczeblom w karierze.

Warto zwrócić uwagę, czy nie pojawiają się w trakcie kariery kandydata **sygnały** mogące świadczyć o potencjalnych problemach, jakich może ten kandydat przysporzyć przyszłemu pracodawcy np.: trudności z adaptacją. Jeżeli kandydat często zmienia pracę (np. 4 razy w ciągu ostatnich 3 lat) można mieć obawy, iż jest on osobą, która trudno dostosowuje się i rozwiązuje problemy adaptacji poprzez zmianę pracy.

Życiorys obrazuje sposób funkcjonowania kandydata w środowisku pracy. Warto jednak pamiętać, że nie zawsze ilość czasu piastowania przez kandydata stanowiska jest najlepszym wskaźnikiem efektywnej pracy.

Badania wykazują, że np. ilość lat uczenia się danego języka nie jest wyznacznikiem znajomości danego języka. Ważniejsza jest motywacja i przekonanie kandydata o swoich umiejętnościach w posługiwaniu się językiem obcym. Analogiczna sytuacja dotyczy pracy i osiągnięć zawodowych. Zaprezentowane wyniki badań warto potraktować jako przestrożę przed wyciąganiem zbyt pochopnych wniosków.

Kolejną bardzo ważną i zasługującą na szczególną uwagę z racji częstości jej stosowania metodą selekcyjną są wywiady selekcyjne – rozmowy kwalifikacyjne.

2.1.2. Wywiady selekcyjne/ Rozmowa kwalifikacyjna

Wywiad jest najpopularniejszym narzędziem używanym przy selekcji nowych pracowników. Niejednokrotnie zdarza się, że wywiad jest jedyną metodą stosowaną w wielu procesach zatrudniania pracowników. Warto jednak zaznaczyć, że mamy wiele różnych rodzajów

wywiadów, a co się z tym wiąże też różne zasady konstruowania ich, tak aby były maksymalnie użyteczne dla potrzeb selekcji³⁴.

Celem wywiadu jest zebranie porównywalnych informacji o kandydatach. Ponieważ wywiad to interakcja dwóch lub więcej różnych osób z całą jej specyfiką warto mieć ten informacyjny cel na uwadze.

Poniżej omówione zostały zasady konstruowania i przeprowadzania wywiadów selekcyjnych. Rozmowa kwalifikacyjna jest najbardziej popularną i najczęściej stosowaną metodą selekcji. Celem rozmowy kwalifikacyjnej jest ustalenie, czy kandydat spełnia kryteria związane ze stanowiskiem pracy, o które się ubiega. Podczas rozmowy rekruter sprawdza rzeczywiste zainteresowanie kandydata ofertą pracy na danym stanowisku. Ważnym aspektem rozmowy kwalifikacyjnej jest również budowanie wizerunku pracodawcy. Kandydat często postrzega organizację poprzez interakcję z rekruterem, który jest przedstawicielem-wizytówką danej organizacji, a jakość tej interakcji wpływa na przyszły stosunek kandydata do firmy i pracy w niej.

Istnieje kilka ważnych elementów, o które należy zadbać przed przystąpieniem do przeprowadzania wywiadu selekcyjnego z kandydatem. Poniżej przedstawiono kluczowe aspekty, które wpływają na jakość przeprowadzanych rozmów, a co się z tym wiąże jakość przeprowadzanego procesu selekcji. Należy zatem:

- ▶ przygotować odpowiednią scenerię (odpowiednie miejsce rozmowy),
- ▶ uporządkować informacje dotyczące opisu stanowiska pracy oraz profilu kandydata,
- ▶ dokładnie zapoznać się z aplikacją osoby zaproszonej,
- ▶ przygotować strategię przeprowadzenia rozmowy,
- ▶ sporządzić listę kluczowych pytań i zadań do wykonania.

Bardzo ważną rolę odgrywa przygotowana przez rekrutera sceneria rozmowy, czyli aranżacja przestrzeni³⁵. Psychologowie społeczni ustalili w wyniku licznych badań, że ludzie posiadają tzw. terytorium psychologiczne, a w nim strefy, w których różnie funkcjonują³⁶.

Terytorium psychologiczne jednostki podzielone jest na 4 obszary:

1. Pierwszym z obszarów jest strefa intymna. Odległość w jakiej stajemy w stosunku do innych ludzi w tym dystansie to od 0 do 0,5 metra. Gdy przebywamy w tej strefie z innymi jednostkami mamy wyostrożoną percepcję, wzrasta tętno, następuje wzrost stężenia adrenaliny we krwi.
2. Kolejną strefą jest strefa prywatna (od 0,5 do 1,5 m.). Ludzie przebywają w niej ze swoimi przyjaciółmi, dobrymi znajomymi, rodziną.
3. Następnym dystans jaki zachowujemy to dystans społeczny (1,5– 3m.). Strefa społeczna jest odpowiednia do przeprowadzania rozmów kwalifikacyjnych i aranżowania przestrzeni podczas spotkań z kandydatami. W tym dystansie kandydat powinien czuć się swobodnie a odległość ta wpływa pozytywnie na jakość przeprowadzanych rozmów.
4. Ostatni dystans to dystans publiczny. Zachowywany jest on podczas wykładów, bardzo formalnych spotkań i wystąpień publicznych.

³⁴ Czarnota-Bojarska J., Selekcja zawodowa. Przygotowanie, prowadzenie i podstawowe metody, Pracownia Testów Psychologicznych PTP, Warszawa, 1999.

³⁵ Harteley P., Komunikowanie interpersonalne. Astrum, Wrocław, 2006.

³⁶ Aronson E., Wilson Th., Akert R., Psychologia społeczna. Serce i umysł. Wyd. Zysk i ska. Poznań, 1997

Kolejnym ważnym aspektem, który powinien brać pod uwagę skuteczny rekruter jest aranżacja przestrzeni wokół stołu. Na Rycinie nr 11 zaprezentowano różne aranżacje, które mają wpływ na jakość spotkań. Dwie pierwsze warto wykorzystać na poszczególnych etapach rozmów z kandydatami.

Kolejną istotną kwestią, która ma wpływ na jakość prowadzenia rozmowy kwalifikacyjnej to określenie struktury rozmowy. Świadomość istnienia struktury rozmowy pozwala rekruterowi na sprawne zarządzanie spotkaniem. Każda rozmowa powinna posiadać zwartą strukturę, składającą się z trzech etapów:

- ▶ wprowadzenia,
- ▶ rozwinięcia,
- ▶ zakończenia.

Rozmowa kwalifikacyjna rozpoczyna się od wprowadzenia. Jest to ważny element rozmowy ponieważ zarówno po stronie przeprowadzającego spotkanie, jak i po stronie kandydata wytwarza się efekt pierwszego wrażenia, który wywiera wpływ na cały przebieg rozmowy.

W trakcie wprowadzania rekrutujący powinien przede wszystkim stworzyć naturalną atmosferę, określić cel rozmowy, przedstawić etapy przebiegu rozmowy i krótko przedstawić cha-

rakterystykę stanowiska, na które aplikuje dana osoba.

Kolejnym elementem rozmowy jest rozwinięcie. Podczas tej fazy rozmowy rekruter powinien zdiagnozować, na ile kompetencje kandydata są zbieżne z wymaganymi kompetencjami na wakującym stanowisku, jak silną motywację wykazuje kandydat do pracy, jakie posiada cele zawodowe i czy wpisują się one w cele, które są ważne na wakującej posadzie.

Kolejnym etapem rozmowy kwalifikacyjnej jest zakończenie. W trakcie tego etapu wywiadu należy:

- ▶ podsumować najważniejsze informacje,
- ▶ poprosić kandydata o zadanie nurtujących go pytań,
- ▶ przedstawić kolejne etapy bieżącego procesu selekcji kandydatów i sposób, w jaki kandydat będzie informowany o swojej pozycji w procesie.

Istnieją jednak jeszcze inne ważne aspekty rozmów kwalifikacyjnych, a mianowicie wywiady selekcyjne można podzielić ze względu na³⁷:


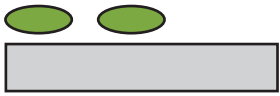


- ▶ **stopień ustrukturalizowania;**
- ▶ **liczba osób** prowadzących wywiad;
- ▶ **typ pytań** zadawanych w wywiadach.

Poniżej omówione zostaną kolejno poszczególne rodzaje wywiadów selekcyjnych.

0	0,5m	1,5m	3m
INTYMNA	PRYWATNA	SPOŁECZNA	PUBLICZNA

Ryc. 10. Strefy psychologiczne człowieka z uwzględnieniem odległości.

³⁷ Czarnota-Bojarska J., Selekcja zawodowa. Przygotowanie, prowadzenie i podstawowe metody, Pracownia Testów Psychologicznych PTP, Warszawa, 1999.

	POZYCJA PRZYJACIELSKA (najlepsza do rozmów partnerskich)
	POZYCJA „PO JEGO STRONIE” (przyjmowana podczas ustalania szczegółów)
	POZYCJA OKO W OKO (atmosfera konfrontacji, sprzyjająca konfliktom)
	POZYCJA BRAK ZAINTERESOWANIA (oznacza brak pewności siebie lub brak zainteresowania rozmową)

Ryc. 11. Przykład zastosowania różnych aranżacji przestrzeni podczas prowadzenia spotkań.

Pierwszym z wymienionych kryteriów różnicujących wywiady selekcyjne jest stopień **ich ustrukturalizowania**.

Stopień strukturyzacji wywiadu opisuje, czy prowadzący wywiad ma przygotowany zestaw pytań, podając je w tej samej formie i kolejności każdej osobie, z którą przeprowadza wywiad (wysoka strukturyzacja) czy też wywiad jest swobodną rozmową na przewidziany temat, podczas której prowadzący stara się dowiedzieć o interesujących go sprawach, ale robi to w sposób zróżnicowany z kolejnymi osobami, z którymi przeprowadza wywiad (niska strukturyzacja). Zazwyczaj też **wywiady ustrukturalizowane** cechują się dobrze określoną metodą oceny kandydata (np. przy użyciu skal) i ustalania oceny końcowej. Przy wywiadach nieustrukturalizowanych decyzja, co do sposobu formułowania oceny może zmieniać się zależnie od

prowadzącego wywiad i kandydata. Ponadto, liczne badania wykazują, że wywiady ustrukturalizowane³⁸ są bardziej trafne niż nieustrukturalizowane, czyli posiadają wyższą trafność w przewidywaniu wykonywania pracy przez przyszłego kandydata.

Drugim ważnym kryterium różnicującym wywiady selekcyjne jest liczba osób przeprowadzających wywiad. Wyróżnia się:

- ▶ **wywiady indywidualne** (prowadzone przez jedną osobę),
- ▶ **panelowe lub komisyjne** (prowadzone przez więcej niż jedną osobę).

Zwiększenie liczby prowadzących wywiad pozwala radzić sobie z jednym z podstawowych problemów wywiadu, jakim jest subiektywizm oceny. Z badań nad wywiadem prowadzonym komisyjnie – czyli panelowym wynika, że jest on bardziej skuteczny

³⁸ Czarnota-Bojarska J., Selekcja zawodowa. Przygotowanie, prowadzenie i podstawowe metody, Pracownia Testów Psychologicznych PTP, Warszawa, 1999.

niż wywiad indywidualny³⁹. Trafność wywiadu panelowego jest wyższa niż indywidualnego, gdy jest on nieustrukturyzowany. Przy wywiadach ustrukturyzowanych zależność ta znika, a nawet pojawia się niewielka różnica na korzyść trafności wywiadów indywidualnych.

Ostatnim, ale równie ważnym kryterium różnicującym wywiady selekcyjne jest rodzaj pytań, jakie jest zadawany podczas rozmowy. Ze względu na rodzaj pytań użytych podczas rozmowy kwalifikacyjnej wyróżniamy następujące wywiady:

- › sytuacyjne,
- › behawioralne,
- › psychologiczne,
- › „w stresie”.

Wywiady sytuacyjne – to wywiady, gdzie prowadzący przedstawia różne sytuacje, które mogą pojawić się w przyszłej pracy kandydata i prosi go o opisanie, jak zachowałby się w każdej z nich.

Przykład: *Przypuśćmy, że podczas pierwszego dnia Pana/i pracy z nami odbiera Pan/i telefon od rozgniewanego klienta, który grozi, że nas oskarży, jeśli nie przyjmujemy z powrotem sprzętu, który u nas kupił i nie zwrócimy mu pieniędzy. Co zrobiłby/aby Pan/i w takiej sytuacji.*

Zalety: Sytuacyjne rozmowy wstępne dają możliwość wypracowania poglądu na umiejętność rozwiązywania problemów przez osobę ubiegającą się o pracę, a także na jej zdolność logicznego myślenia i kreatywność.

Wady: Osoba przeprowadzająca wywiad koncentrując się na sytuacjach hipotetycznych, nigdy nie dowie się jak naprawdę zachował się kandydat w przeszłości, będąc w sytuacji o podobnym stopniu wyzwania. Rozwiązywa-

nie hipotetycznych problemów zmusza kandydata jedynie do zgadywania, co mógłby zrobić.

Wywiady behawioralne – to wywiady, podczas których prowadzący zbiera informacje na temat dotychczasowych doświadczeń w pracy kandydata.

Przykład: *Niech mi Pani opowie o sytuacji, kiedy nie zgadzała się Pani z opinią przełożonego? Co Pani wtedy zrobiła?*

Przykłady otwartych pytań behawioralnych:

- › Proszę opowiedzieć o ...
- › Proszę opisać przypadek, kiedy...
- › Proszę podać przykład sytuacji, w której...
- › Proszę opisać najbardziej znaczący...
- › Co zrobiła Pani w ostatniej pracy, kiedy...
- › Proszę opowiedzieć o osobistej historii, kiedy...

Wywiady psychologiczne – wywiady, w których prowadzący stara się określić natężenie u kandydata różnych cech osobowości.

- › **Przykład:** *Proszę sobie przypomnieć taką sytuację, która wywołała u Pani złość/ wzburzenie i proszę mi opowiedzieć o niej?*
- › *Proszę sobie przypomnieć taką sytuację, która wywołała u Pani radość i euforię i proszę mi opowiedzieć o niej.*

Wywiady wstępne „w stresie” – to wywiady, gdzie prowadzący stara się wejść w rolę „szorstkiego” przesłuchującego lub „złego policjanta”, który z rozmysłem zadaje pytania mające sprawdzić czy kandydat poradzi sobie w trudnych sytuacjach, w których nawet w najgorszych warunkach wymaga się skutecznego działania.

Przykład: *Czy widzi Pan/i ten spinacz do papieru, który trzymam w ręku? Czy zgodzi się Pan/i ze mną, że spinacze do papieru są małymi, pożytecznymi przyborami? Niech mi Pan/i poda 12 zastosowań spinaczy do papieru. Ma Pan/i na to 60 sekund. Proszę zaczynać.*

³⁹ Czarnota-Bojarska J., Selekcja zawodowa. Przygotowanie, prowadzenie i podstawowe metody, Pracownia Testów Psychologicznych PTP, Warszawa, 1999.

Konstruując wywiad kwalifikacyjny możemy korzystać z każdego rodzaju przedstawionych powyżej pytań. Ważne jest, aby ustalić cel, który rekruter chce osiągnąć i tak zbudować wywiad, aby został on osiągnięty. Na przykład pytania behawioralne warto zadawać osobom, które posiadają już doświadczenie zawodowe, pytania sytuacyjne lepiej funkcjonują w wywiadach z absolwentami i osobami bez doświadczenia zawodowego.

Poniżej przedstawiono najczęściej zadawane pytania podczas rozmów kwalifikacyjnych⁴⁰. Pytania te pogrupowano w kategorie, których dotyczą tj.:

- motywacja do pracy,
- autoprezentacja,
- doświadczenie zdobyte w poprzedniej pracy,
- oczekiwania,
- umiejętności.

MOTYWACJA DO PODJĘCIA PRACY

1. Co skłoniło Pana/Panią do zainteresowania się pracą w naszej firmie?

Cel: określenie motywacji do podjęcia pracy w charakterze

- a) ma już doświadczenia w
- b) lubi kontakt z ludźmi
- c) wierzy w sens i potrzebę upowszechnienia idei
- d) chce osiągnąć w życiu sukces
- e) zależy mu na zdobyciu nowych umiejętności i doświadczeń
- f) imponuje mu współpraca ze znaną firmą
- g) chce zarabiać pieniądze

2. Co Pan/Pani wie już o naszej firmie?

Cel: określenie zasobu zgromadzonej przez kandydata wiedzy na temat firmy (minimalny, niewielki, dobry).

3. Z jakiego powodu postanowił Pan/Pani zmienić obecne miejsce pracy?

Cel: ustalenie, co jest powodem zmiany pracy i czy jest on mało czy w pełni przekonujący.

AUTOPREZENTACJA

1. Czy mógłby Pan/Pani opowiedzieć coś o sobie?

Cel: określenie komunikatywności, właściwej selekcji informacji, umiejętności autoprezentacji.

Zwracamy uwagę na:

- a) rzeczowość
- b) zwięzłość wypowiedzi
- c) sprawność władania słowem
- d) sposób przekazu (pewny siebie, nieśmiały)
- e) treść wypowiedzi (przejrzysta, chaotyczna)

2. Jakie są Pana/Pani mocne strony?

Cel: ocena, czy mocne strony kandydata przydatne są w pracy

3. Jakie są Pana/Pani słabe strony?

Cel: określenie, czy słabe strony mają niekorzystny wpływ na pracę

4. Jak jest Pan/Pani oceniany przez innych?

Cel: ocena stopnia samokrytycyzmu kandydata

- a) tendencja do przedstawiania siebie w pozytywnym świetle
- b) skłonność do zaniżania swojej oceny.

⁴⁰ Armstrong, M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wolters Kluwer – Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.

DOŚWIADCZENIA Z POPRZEDNIEJ PRACY

1. Na czym polegała Pana/Pani ostatnia praca?

Cel: określenie, w jakim stopniu charakter byłej pracy i zdobyte umiejętności korespondują z wymaganiami pracy w firmie.

- wymagała współpracy z ludźmi
- nie wymagała częstych kontaktów z ludźmi
- na samodzielnym stanowisku
- pod czyimś kierownictwem
- wymagała inicjatywy
- nie wymagała inicjatywy
- w określonym wymiarze godzin
- wymagająca pełnej dyspozycyjności.

2. Proszę opisać typowy dzień w Pana/Pani pracy.

Cel: określenie, w jakim stopniu charakter byłej pracy i zdobyte umiejętności korespondują z wymaganiami pracy w firmie.

3. Co uważa Pan/Pani za swój najważniejszy zawodowy sukces?

Cel: uściślenie i zweryfikowanie wiarygodności informacji dotyczących osiągnięć zawodowych kandydata.

4. Czy jest coś, co uważa Pan/Pani za niepowodzenie w swoim życiu. Jeśli tak, to co było jego powodem?

Cel: określenie stosunku kandydata do własnych niepowodzeń (zawinione, niezawinione, umiejętność analizy własnych błędów, wyciągnięcia wniosków na przyszłość).

OCZEKIWANIA

1. Co Pana/Pani zdaniem jest potrzebne, aby odnieść sukces pracując w charakterze ?

Cel: sprawdzenie, w jakim stopniu wyobrażenie kandydata na temat predyspozycji do wykonywania pracy są zgodne z rzeczywistym wymaganiami tej pracy.

2. Czego spodziewa się Pan/Pani po pracy w naszej firmie?

Cel: określenie poziomu aspiracji kandydata i oczekiwań w stosunku do firmy.

3. Jakie są Pana/Pani oczekiwania finansowe?

Cel: określenie poziomu aspiracji kandydata i oczekiwań w stosunku do firmy.

UMIĘTNOŚCI

1. Proszę sprzedać mi ten długopis.

Cel: zdiagnozowanie umiejętności komunikacyjnych, siły perswazji.

2. Pana/Pani zadaniem jest sprzedać 5 produktów. Spotkał się Pan/Pani z 5 klientami, ale każdy z nich odmówił skorzystania z oferty. Co Pan/Pani robi?

Cel: sprawdzenie sposobów radzenia sobie z porażką, poziomu wytrwałości, konsekwencji.

Wskazówki i przestrogi dotyczące rozmowy kwalifikacyjnej

Poniżej zebrano najważniejsze wskazówki, które mogą być pomocne przy przeprowadzaniu rozmów kwalifikacyjnych⁴¹.

- Korzystając ze specyfikacji stanowiska pracy, należy przygotować zestaw pytań, które zadamy kandydatom w czasie rozmów kwalifikacyjnych.

⁴¹ Dessler G., Human Resources Management. Prentice Hall Inc. USA. 2000

2. Należy sporządzić plan rozmowy.
3. Należy zadbać o odpowiednią, zachęcającą do rozmowy atmosferę.
4. Utrzymywać kontrolę nad treścią i czasem trwania rozmowy.
5. Należy zapytać kandydatów o:
 - › istotne aspekty dotyczące ich kariery zawodowej;
 - › wykształcenie;
 - › odbyte szkolenia;
 - › aspiracje i cele zawodowe, motywację;
 - › poprosić o podanie przykładów udanego zastosowania posiadanej przez kandydata wiedzy oraz skutecznego wykorzystania zdolności i umiejętności.
6. Warto zadawać pytania otwarte.
7. Poświęcić na rozmowę przynajmniej 30 minut.
8. Zaplanować przerwy pomiędzy rozmowami.
9. Kwestie prawne – nie należy pytać kandydatów o:
 - › ich wiek, datę i miejsce urodzenia;
 - › narodowość jego lub jego najbliższej rodziny;
 - › kolor skóry i rasę;
 - › przynależność religijną i wyznanie;
 - › członkostwo w klubach, stowarzyszeniach, związkach;
 - › pierwsze nazwisko, jeśli zostało zmienione wyrokiem sądu;
 - › stan cywilny, nazwisko panieńskie lub informacje o współmałżonku;
 - › liczba i wiek dzieci oraz relacje rodzinne.

W trakcie wywiadu można zapytać o następujące informacje:

- › adres i czas zamieszkiwania kandydata pod danym adresem;
- › czy kandydat jest obywatelem Polski, a jeśli nie czy ma pozwolenie na pracę;

- › czy służył w wojsku;
- › czy kiedykolwiek był skazany wyrokiem sądu za popełnione przestępstwo;
- › czy dotknięty jest fizycznymi lub umysłowymi ułomnościami, które mogłyby utrudnić wykonywanie pracy na danym stanowisku.

Często zdarza się, proces selekcyjny nie jest prowadzony w pełni poprawnie. Poniżej zebrano najczęściej popełniane błędy podczas wywiadów kwalifikacyjnych⁴²:

- › nieznanomość aplikacji kandydata;
- › zadawanie pytań schematycznych np. proszę powiedzieć, jaka jest Pana największa wada/zaleta?;
- › pozostawienie wątpliwości (nie podejmowanie przez prowadzącego rozmowę wątków dotyczących luk w życiorysie lub nieścisłości w przesłanych przez kandydata danych);
- › brak obserwacji behawioralnej (nie zwracanie uwagi na zachowanie kandydata);
- › nie słuchanie odpowiedzi;
- › brak notatek;
- › przerywanie, gdy kandydat przeprowadza "myślenie wstępne" przed zasadniczą odpowiedzią;
- › przerywanie odpowiedzi, które pytany uważa za ważne;
- › pozwalanie pytanemu na brak ścisłej odpowiedzi na zadane pytanie (odchodzenie od tematu);
- › stosowanie pytań naprowadzających (czy nie sądzisz, że...);
- › pozwalanie kandydatowi na upiększanie mało istotnych faktów;
- › dominowanie rekrutującego podczas rozmowy;
- › zadawanie pytań zamkniętych (na które można odpowiedzieć "tak" lub "nie");
- › planowanie zbyt wielu rozmów w jednym dniu;
- › uleganie pierwszemu wrażeniu;

⁴² Dessler G., Human Resources Management. Prentice Hall Inc. USA. 2000

- brak przygotowania osoby rekrutującej do rozmowy;
- kierowanie się osobistymi uprzedzeniami, które zniekształcają formułowanie obiektywnych opinii.

2.1.3. Kompetencje i metody oceny kompetencji

Coraz więcej dyrektorów personalnych lub osób zajmujących się polityką personalną w organizacjach wykorzystuje kompetencje jako fundament swoich działań. W nowoczesnych firmach kompetencje są wszechobecne. Organizacje tworzą na własny użytek księgi kompetencyjne lub modele kompetencyjne, gdzie zgromadzone są wszystkie kompetencje obowiązujące w organizacji. Są one zdefiniowane i bardzo szczegółowo opisane tak, aby każdy zarządzający menedżer umiał się nimi sprawnie posługiwać. Takie działania ułatwiają w dużej mierze zarządzanie ludźmi, a w szczególności ich ocenę pracy, służą też przy planowaniu rozwoju pracowników, czy wartościowaniu stanowisk pracy. Dzięki systemom kadrowym opartym na modelach kompetencyjnych polityka personalna w organizacjach jest bardziej przejrzysta i zrozumiała zarówno dla pracownika jak i menedżera. Na Rycinie nr 12 zaprezentowano obszary implementacji kompetencji w organizacjach⁴³:

Jak wynika z wykresu, kompetencje przenikają wiele dziedzin związanych z zarządzaniem

zasobami ludzkimi w organizacjach. Czym zatem są kompetencje? Jak je definiujemy i w jaki sposób możemy je tworzyć tak, aby móc je efektywnie zaimplementować w organizacjach?

Istnieje wiele definicji kompetencji. Kompetencje to termin wieloznaczny, różnie rozumiany i definiowany. W ostatnich latach zauważalna jest tendencja do poszerzania znaczenia tego terminu i stopniowego wypierania terminu „kwalifikacje”. Współczesne, szerokie rozumienie kompetencji zbliża je do pojęcia „kapitał ludzki”⁴⁴.

Jedna z definicji określa kompetencje jako zdolność skutecznej realizacji zadań zawodowych lub osiągania oczekiwanych wyników. Działanie zgodne z określonymi wzorcami zachowań⁴⁵. W procesie rekrutacji i selekcji kompetencje definiowane są jako **kategorie zachowań warunkujące efektywną realizację zadań**⁴⁶.

Warto zaznaczyć, że kompetencje nie dają się mierzyć bezpośrednio, co oznacza, że możemy o nich wnioskować jedynie na podstawie zachowań. To właśnie obserwowalne akty behawioralne stanowią o posiadanej kompetencji. Pojedyncze zachowania nazywamy wskaźnikami. W zależności od tego, co „pokazuje” obserwowana osoba w zakresie danej kategorii zachowań wnioskujemy o poziom jej kompetencji⁴⁷.

⁴³ Dubois D. D., Rothwell W. J., Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach, Wydawnictwo HELION, Gliwice, 2008.

⁴⁴ Woodruffe Ch., Ośrodki oceny i rozwoju. Narzędzia analizy i doskonalenia kompetencji pracowników. Wolters Kluwer – Oficyna Ekonomiczna, Warszawa, 2003.

⁴⁵ Whidedett S., Hollyforde S., Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi. s. 15. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

⁴⁶ Baczyńska A., Praktyka stosowanie AC/DC w Polsce. Materiały pokonferencyjne: Spotkania Ekspertki Instytutu Rozwoju Biznesu, Warszawa, 2009.

⁴⁷ Filipkowska A., Jurek P., Molenda N., Pakiet kompetencyjny. Metodologia i narzędzia. Wydawnictwo ProFirma, 2004.

Kompetencje możemy poklasyfikować do różnych grup kompetencji:

1. Kompetencje społeczne:

- Wpływają na jakość wykonywanych zadań związanych z kontaktem z innymi osobami związanymi z funkcjonowaniem w organizacji, w tym również kontaktów handlowych. Poziom tych kompetencji decyduje o skuteczności współpracy, porozumiewania się i wywierania wpływu na innych.

2. Kompetencje osobiste:

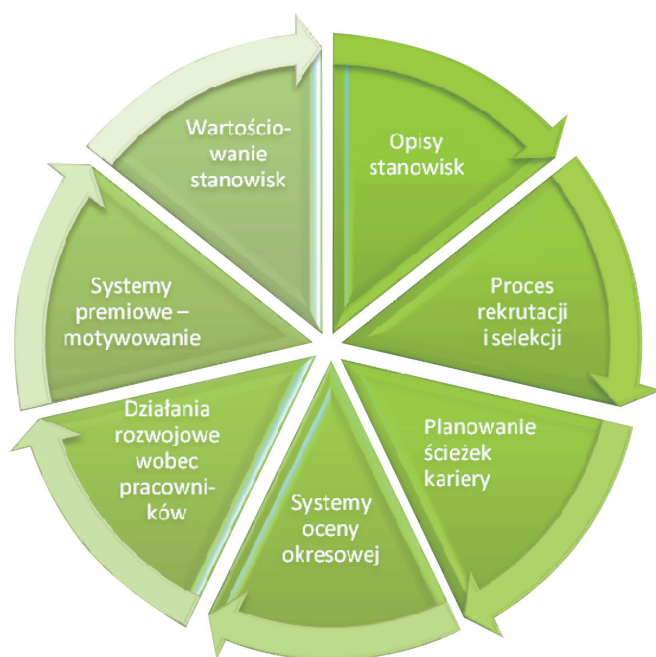
- Związane są z realizacją przez pracownika zadań. Poziom tych kompetencji wpływa na ogólną jakość wykonywa-

nych zadań – decyduje o szybkości, adekwatności i rzetelności podejmowanych działań.

3. Kompetencje menedżerskie:

- Związane są z zarządzaniem pracownikami, dotyczą zarówno miękkich obszarów kierowania, organizacji pracy, jak również strategicznych aspektów zarządzania. Poziom tych kompetencji decyduje o skuteczności zarządzania innymi.

Każda organizacja posiada własne modele kompetencyjne dostosowane do realiów firmy. Tworzenie takich modeli wymaga przeprowadzenia analizy kompetencji ważnych dla organizacji⁴⁸.



Ryc. 12. Obszary zastosowania modeli kompetencyjnych w organizacji.

⁴⁸ Filipowicz G., Zarządzanie kompetencjami w praktyce. PWE, Warszawa, 2004.

Analiza kompetencji⁴⁹

Analiza kompetencji wiąże się z analizą funkcjonalną stanowiska pracy, gdyż ma na celu ustalenie kompetencji wymaganych na stanowisku pracy, oraz z analizą behawioralną, gdyż określa również wymiary zachowania, które wywierają wpływ na kompetencje dotyczące efektów działania.

Metody przeprowadzania analizy kompetencji

Istnieje sześć metod przeprowadzania analizy kompetencji. Poniżej przedstawiono je w kolejności od najprostszych do najbardziej skomplikowanych:

- ▶ zasięgnięcie opinii ekspertów;
- ▶ rozmowa ustrukturyzowana;
- ▶ warsztaty;
- ▶ analiza funkcjonalna;
- ▶ technika wydarzeń krytycznych;
- ▶ analiza siatki konstruktów Kelly'ego.

Zasięgnięcie opinii ekspertów

Podstawową, najbardziej ogólną i najmniej zadowalającą metodą, jaką może zastosować ekspert z działu zarządzania personelem, jest sporządzenie listy kompetencji na podstawie własnego wyobrażenia o tym, „co się liczy” na danym stanowisku pracy.

Nie jest to metoda zadowalająca, ponieważ przy braku szczegółowej analizy niewielkie jest prawdopodobieństwo tego, że kompetencje będą dla danej organizacji odpowiednie, realistyczne i mierzalne. Lista bywa zwykle ogólnikowa, a ponieważ menedżerowie liniowi i pracownicy nie są zaangażowani w jej tworzenie – nie do przyjęcia.

Rozmowa ustrukturyzowana

Metoda rozmowy ustrukturyzowanej polega na sporządzeniu przez ekspertów listy kompetencji oraz przeprowadzeniu rozmów ustrukturyzowanych z wieloma pracownikami. Rozmowy rozpoczynają się od określenia kluczowych lub podstawowych obszarów wyników ról, po czym następuje analiza cech zachowania, które odróżniają wykonawców zadań na różnych poziomach kompetencji. Podstawowe pytanie brzmi: „Jakie pozytywne lub negatywne wskaźniki zachowania sprzyjają osiągnięciu zadowalających efektów lub hamują je?”. Można je wybrać spośród następujących wskaźników:

- ▶ siła osobista (motywacja do osiągnięć);
- ▶ wpływ na wyniki;
- ▶ zdolności analityczne;
- ▶ myślenie strategiczne;
- ▶ myślenie twórcze (zdolność do innowacji);
- ▶ zdecydowanie;
- ▶ zmysł handlowy;
- ▶ zarządzanie zespołem i przywództwo;
- ▶ relacje interpersonalne;
- ▶ zdolność komunikowania się;
- ▶ zdolność przystosowywania się i radzenia sobie w obliczu zmian i pod presją;
- ▶ zdolność planowania i kontroli projektów.

Dla każdego obszaru poszukuje się wydarzeń ilustrujących efektywne zachowania tzn. wypisuje się wszystkie te zachowania, które wpływają na sprawną i skuteczną realizację zadań.

Jednym z problemów związanych z tą metodą jest fakt, że jest ona zbyt uzależniona od zdolności eksperta do uzyskiwania informacji od osób uczestniczących w rozmowie. Niepożądane jest również stosowanie metod dedukcyjnych, które wyprzedzają analizę przy-

⁴⁹ Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2000.

gotowanej listy grup kompetencji. O wiele lepiej robi się to za pomocą metody indukcyjnej, która wychodzi od konkretnych rodzajów zachowania, a następnie grupuje je w zbiory kompetencji. Można to zrobić w ramach warsztatów, analizując pozytywne i negatywne wskaźniki w celu osiągnięcia zrozumienia wymiarów kompetencji danego zawodu lub stanowiska pracy, co opisano poniżej.

Warsztaty

W warsztatach bierze udział grupa ludzi, którzy posiadają wiedzę specjalistyczną lub doświadczenie w pracy, np. menedżerowie i osoby pracujące na konkretnych stanowiskach, oraz osoba prowadząca, którą przeważnie, choć niekoniecznie, jest członkiem działu personalnego lub konsultant z zewnątrz.

Warsztat zaczyna się od analizy kluczowych kompetencji organizacji, czyli określenia, w czym musi być ona dobra, jeśli ma osiągnąć sukces. Następnie definiuje się obszary kompetencji dotyczące stanowisk pracy, czyli kluczowe czynności wykonywane przez ludzi pełniących rozpatrywane role. Są one definiowane w kategoriach elementów wyjściowych, tj. tego, co trzeba osiągnąć w konkretnym aspekcie roli. Można w tym celu wykorzystać istniejące definicje ról.

Stosując obszary kompetencji jako strukturę, członkowie grupy posługują się przykładami zachowania efektywnego, tj. zachowania, które najprawdopodobniej zaowocuje pożądanymi wynikami. Podstawowe pytanie brzmi następująco: „Co robią i jak się zachowują, kiedy skutecznie wywiązują się ze swych ról?”. Odpowiedzi na to pytanie wyrażane są w następującej formie: „Ktoś pełniący tę rolę będzie ją dobrze pełnił, je-

żeli...”. Jeśli to tylko możliwe, należy podawać rzeczywiste przykłady określonego zachowania. Odpowiedzi zapisuje się na tablicach z przekładanymi kartkami papieru. Grupa analizuje odpowiedzi z pomocą moderatora i dzieli je na szereg grup kompetencji, które są definiowane w kategorii rzeczywistych zachowań zapisanych wcześniej. w możliwie największym stopniu stosuje się słowa wypowiedziane przez członków grupy, aby mogli „czuć się właścicielami” wyników. Zbiory tworzą podstawę struktur podstawowych kompetencji lub konkretnego profilu kompetencji.

Jednym z obszarów kompetencji zawartych w roli dyrektora personalnego może być na przykład planowanie zasobów ludzkich, zdefiniowane jako: *Sporządzanie prognoz dotyczących wymagań związanych z zasobami ludzkimi oraz planów przyjmowania, zatrzymania i skutecznego wykorzystania pracowników, które zapewnią zaspokojenie potrzeb firmy w zakresie zasobów ludzkich.*

Wymiary kompetencji w tym zakresie można wyrazić następująco: „Osoba wypełniająca tę rolę pełni ją dobrze, jeśli:

- ▶ chce zaangażować się w formułowanie strategii przedsiębiorstwa;
- ▶ przyczynia się do planowania biznesowego przez przyjęcie strategicznej perspektywy wobec długofalowych zagadnień dotyczących zasobów ludzkich, które wpływają na strategię przedsiębiorstwa;
- ▶ wchodzi w kontakt z wyższymi rangą menedżerami w celu zrozumienia i zareagowania na zagadnienia związane z planowaniem zasobów ludzkich, którymi się zajmują;
- ▶ podsuwa praktyczne sposoby poprawy wykorzystania zasobów ludzkich”.

Rolą osoby prowadzącej warsztaty jest usprawnianie pracy grupy i udzielanie pomocy w analizie ustaleń oraz ogólne wspomaganie procesu określenia zbioru wymiarów kompetencji, które można zilustrować za pomocą przykładów opartych na zachowaniu.

Technika wydarzeń krytycznych

Technika wydarzeń krytycznych to sposób uzyskiwania danych dotyczących skutecznego lub mniej skutecznego zachowania, które związane jest z przykładami rzeczywistych zdarzeń – wydarzeń krytycznych. Incydent krytyczny – wyjątkowa trudna sytuacja, której pozytywne rozwiązanie jest bardzo ważne dla realizacji celów na danym stanowisku pracy czy w danej grupie stanowisk. Incydentem krytycznym nie może być całokształt sytuacji na danym stanowisku – musi on mieć swój początek i koniec, i nie może być za bardzo rozciągnięty w czasie. Metoda wydarzeń krytycznych, dzięki analizie rzadkich incydentów, pozwala na ujawnienie tych cech koniecznych na stanowisku, które warunkują sukces lub determinują porażkę. Badane osoby to zatrudnieni na danym stanowisku pracownicy, posiadający pełną wiedzę o charakterze wykonywanej pracy

Technika ta jest stosowana w grupach pracowników, ich menedżerów lub innych ekspertów (czasem, mniej skutecznie, w przypadku osób indywidualnych). Składa się z następujących etapów:

- Wyjaśnienie, na czym polega technika i do czego się ją stosuje. Należy podkreślić, że podstawowym celem jej zastosowania jest „ocena tego, co składa się na pozytywne lub negatywne efekty, poprzez analizę zdarzeń, które kończą się jednoznacznie pomyślnymi lub niepomyślnymi wynikami. Analiza taka daje bardziej faktograficz-

ne i rzeczywiste informacje niż zwykle wymienienie zadań i zgadywanie wymagań dotyczących efektów działania”.

- Uzgodnienie i wymienienie kluczowych zakresów odpowiedzialności – podstawowych obszarów wyników – dotyczących analizowanego stanowiska. By zaoszczędzić czas, analityk może je ustalić przed spotkaniem, ale powinien upewnić się, że zostały one wstępnie zaakceptowane przez grupę, której można powiedzieć, że lista zostanie uzupełniona, jeśli kolejna analiza wykaże taką potrzebę.
- Omówienie każdego obszaru stanowiska pracy i poproszenie grupy o podanie przykładów wydarzeń krytycznych. Jeśli, na przykład, jednym z obowiązków na danym stanowisku jest kontakt z klientami, można przedłożyć następującą prośbę: *Chcę, aby opowiedział(a) mi Pan(i) o konkretnej sytuacji w pracy, w którą był(a) Pan(i) bezpośrednio zaangażowany(a) lub którą Pan(i) zaobserwował(a) w kontakcie z klientem. Proszę zastanowić się nad okolicznościami, np. kto brał w niej udział, o co poprosił klient, co Pan(i) lub inny członek personelu zrobił(a) i jaki był tego skutek.*

Następnym etapem jest zebranie informacji na temat krytycznego wydarzenia:

- jakie były jego okoliczności;
- co zrobiła dana osoba;
- wynik tego, co zrobiła dana osoba.

Powyższe informacje powinny zostać zapisane na tablicy.

Harmonogram techniki wydarzeń krytycznych przedstawia się następująco:

- Zbieranie informacji na temat wydarzeń krytycznych dla poszczególnych zakresów obowiązków.
- Odwoływanie się do tablicy i analizowanie każdego przypadku przez ocenę zapi-

sanego zachowania w skali od 1 do 5 (od najmniej skutecznego do najbardziej skutecznego).

- Przedyskutowanie wyników punktowych w celu otrzymania wstępnych definicji działania skutecznego i nieskutecznego dla każdego kluczowego aspektu danego stanowiska.
- W razie potrzeby sprecyzowanie definicji po spotkaniu – grupa może mieć trudności ze sformułowaniem definicji końcowych.
- Przeprowadzenie końcowej analizy, która będzie obejmować listę wymaganych kompetencji i wskaźniki lub standardy działania dla wszystkich podstawowych obowiązków lub dla zadania głównego.

Analiza siatki konstruktów Kelly'ego

Podobnie jak w przypadku techniki wydarzeń krytycznych, siatka konstruktów Kelly'ego może być zastosowana w celu określenia wymiarów, które odróżniają dobre standardy działania od złych. Technika ta opiera się na teorii konstruktów personalnych Kelly'ego⁵⁰. Konstrukty to sposób, w jaki postrzegamy świat. Nazywa się je konstruktami personalnymi, ponieważ są bardzo indywidualne i wywierają wpływ na sposób, w jaki się zachowujemy lub postrzegamy zachowanie innych.

Aspekty stanowiska, do którego mają zastosowanie konstrukty lub opinie, nazywamy elementami. Aby poznać opinie, grupa ludzi powinna skoncentrować się na pewnych elementach, które są zadaniami wykonywanymi przez pracowników, oraz opracować konstruk-

ty związane z tymi elementami. Umożliwi im to zdefiniowanie cech wskazujących podstawowe elementy niezbędne do skutecznego działania.

Procedura przyjęta przez rekrutera znana jest jako „trójelementowa metoda ujawniania” (przypomina „sztuczkę” z trzema kartami). Należy wykonać następujące czynności:

1. Określić zadania lub elementy stanowiska pracy podlegające analizie na bazie siatki konstruktów Kelly'ego. Dokonuje się tego za pomocą dowolnej metody analizy stanowiska pracy, np. w formie rozmowy.
2. Wypisać zadania na kartach.
3. Wyciągnąć losowo trzy karty i poprosić członków grupy, aby powiedzieli, które z tych zadań jest nietypowe z punktu widzenia cech koniecznych do wykonania go.
4. Uzyskać bardziej konkretne definicje tych cech w formie oczekiwanego zachowania. Jeśli np. cechę opisano jako „zdolność planowania i organizowania”, należy zadawać pytania typu: „Jaki rodzaj zachowania lub działań wskazuje na to, że ktoś planuje w sposób skuteczny?” lub „Skąd wiemy, że ktoś nie organizuje swojej pracy zbyt dobrze?”.
5. Wyjąć kolejne trzy karty i powtórzyć czynności 3 i 4.
6. Powtarzać ten proces, aż wszystkie karty zostaną poddane analizie i nie pozostanie już więcej konstruktów do określenia.
7. Wymienić konstrukty i poprosić członków grupy o dokonanie oceny poszczególnych zadań w odniesieniu do konkretnych cech, posługując się sześćcio- lub siedmiopunktową skalą.

⁵⁰ Woodruffe Ch., Ośrodki oceny i rozwoju. Narzędzia analizy i doskonalenia kompetencji pracowników. Wolters Kluwer - Oficyna Ekonomiczna, Warszawa, 2003.

8. Zebrać i przeanalizować wyniki w celu dokonania oceny ich względnego znaczenia. Można to zrobić, posługując się metodami statystycznymi.

Podobnie jak w wypadku techniki wydarzeń krytycznych, analiza siatki konstruktów Kelly'ego pomaga ludziom w wyrażaniu swoich poglądów przez odwołanie się do konkretnych przykładów. Dodatkową zaletą jest fakt, że siatka konstruktów Kelly'ego ułatwia określenie behawioralnych cech kompetencji wymaganych na danym stanowisku przez ograniczenie zakresu porównania za pomocą techniki trójelementowej.

Chociaż pełna analiza statystyczna wyników ćwiczenia z zastosowaniem siatki konstruktów Kelly'ego jest pomocna, najważniejsze wyniki, jakie się uzyskuje, to opisy istoty dobrego lub złego działania w odniesieniu do poszczególnych elementów stanowiska pracy.

Zarówno siatka konstruktów Kelly'ego, jak i techniki wydarzeń krytycznych powinny być stosowane przez utalentowanego analityka, który potrafi uzyskać i naszkicować opisy cech danego stanowiska. Są one znacznie uszczegółowione i czasochłonne, lecz nawet jeśli nie przechodzi się przez wszystkie etapy procedury, znaczną część metodologii można wykorzystać w mniej skomplikowanych metodach analizy kompetencji.

Techniki takie jak: technika wydarzeń krytycznych i analiza siatki konstruktów Kelly'ego, są bardzo efektywne lecz czasochłonne, a skuteczne posługiwanie się nimi wymaga doświadczenia. Dla tych, którzy nie mają czasu na stosowanie jednej z tych metod, naj-

lepsza wydaje się opisana powyżej metoda warsztatów. Jeśli nie wykonywaliśmy jeszcze tego rodzaju analizy, zaleca się skorzystanie z pomocy konsultanta zewnętrznego, który posiada odpowiednie doświadczenie.

Planowanie metody oceny kompetencji

Proces definiowania kompetencji rozpoczynamy od nazwania danej kompetencji (nazwa np. sumiennosc), następnie ważne jest abyśmy zdefiniowali kompetencję (np. wyznaczenie definicji sumiennosci), czyli określili jak rozumiemy daną kompetencję. Następnie wypisujemy kluczowe działania/zachowania, które są obiektywne i obserwowalne oraz wypisujemy wszystkie czynności, które kryją się pod danym kluczowym działaniem (czynności związane ze stanowiskiem – aspekty kompetencji przejawiające się na danym stanowisku pracy, w przypadku sumiennosci będą to np. wytrwałe dążenie do realizacji celów, odpowiedzialność, pełne zaangażowanie w wykonywaniu obowiązków służbowych itp.). Definicje i opisy kompetencji tworzymy na podstawie obserwacji współwystępujących zachowań.

Cechy kompetencji w zdefiniowanych kompetencjach powinny spełniać kilka kluczowych wymagań⁵¹ i powinny być:

- obserwowalne,
- rozłączne,
- odzwierciedlające strategię organizacyjną (wizję, misję, kulturę organizacyjną),
- nastawione na rozwój organizacji,
- wynikające z analizy zadań na danym stanowisku pracy.

⁵¹ Filipowicz G., Zarządzanie kompetencjami w praktyce. PWE, Warszawa, 2004.

Kompetencje:

- › Obejmują zakres wiedzy, umiejętności i motywacji.
- › Przejawiają się w zachowaniach, za pomocą których można je obserwować i mierzyć.
- › Warunkują skuteczność realizacji zadań zawodowych.
- › Są determinowane procesem uczenia się.
- › Są dynamiczne, czyli zmienne w czasie.
- › Są uwarunkowane sytuacyjnie, wiążą się z warunkami i oczekiwaniami organizacji.

Współczesne organizacje wykorzystują stworzone modele kompetencyjne w wielu obszarach. Wykorzystuje się je przy opisie stanowisk pracy, procesie rekrutacji i selekcji, planowaniu ścieżek karier, systemach ocen pracowniczych, projektowaniu działań rozwojowych, wartościowaniu stanowisk.

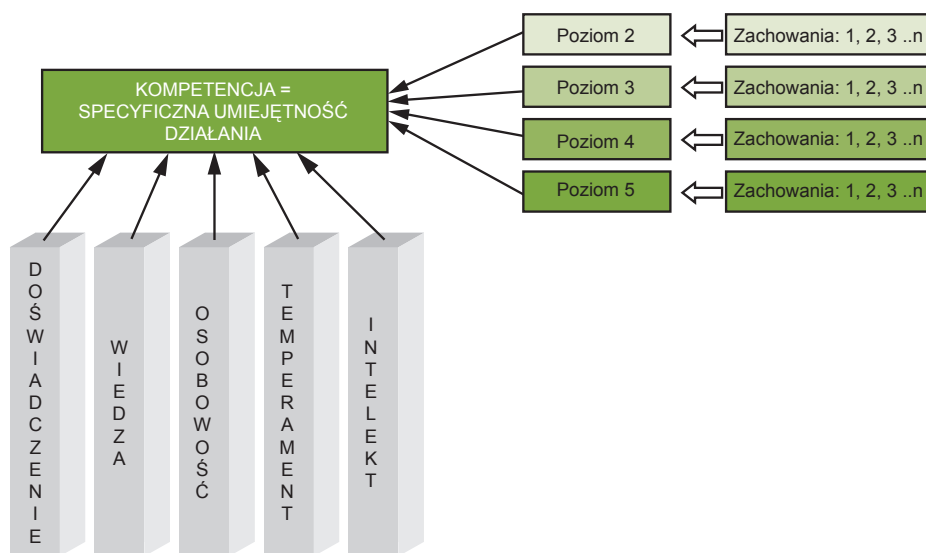
Ocena kompetencji:

Aby przystąpić do oceny kompetencji ważne jest OKREŚLENIE CELU OCENY, (po co oceniamy?). Możemy oceniać kompetencje, ponieważ chcemy określić potrzeby rozwojowe kandydata w związku z wyznaczoną ścieżką zawodową lub chcieć ocenić potencjał osób aplikujących na dane stanowisko pracy. Następnie musimy określić KRYTERIA OCENY (co będziemy oceniać?). Kolejny krok to DOBÓR METOD i NARZĘDZI OCENY (jak będziemy oceniać?).

Jeśli chodzi o NARZĘDZIA OCENY KOMPETENCJI, (czym oceniamy kompetencje?) to mamy do wyboru:

- › Kwestionariusze
- › Skale obserwacyjne
- › Testy kompetencyjne

KOMPETENCJE



Ryc. 13. Kompetencje – definicja pojęcia.

Jeśli mówimy o METODACH OCENY KOMPETENCJI to mamy na myśli:

- ▶ Assessment / Development Centre
- ▶ Ocena w miejscu pracy
- ▶ Ocena standardowa (samoocena i ocena przełożonego).

Jak wynika z powyższego, kompetencje można oceniać za pomocą wielu metod. Poniżej zaprezentowano różne narzędzia służące do oceny kompetencji.

1. Kwestionariusze z pytaniami otwartymi;

np.: *Kompetencja: ZARZĄDZANIE ROZWOJEM INNYCH*

- *Podaj dwa przykłady sytuacji, w której kierowałeś rozwojem innych*
- *Z jakimi problemami musiałeś sobie wtedy poradzić?*
- *Co wtedy zrobiłeś, by rozwiązać te problemy?*
- *Jakie rezultaty przyniosło podjęte przez Ciebie działanie?*

2. Kwestionariusze wyskalowane:

Jak często zachowujesz się w opisany poniżej sposób: 1 - zazwyczaj 2 - często 3 - rzadko 4 - nigdy	1	2	3	4
A. Bierzesz odpowiedzialność za skutki, jakie odczuwają inni w rezultacie podejmowanych przez Ciebie decyzji.				
B. Dzielisz z kolegami tym, czego się nauczyłeś.				
C. Rozmawiasz po pracy o osiągnięciach swojego szefa.				
D. Określasz, jakie informacje będą Ci potrzebne w pracy, a następnie starasz się do nich dotrzeć.				
Itd.				

3. Kwestionariusze z pytaniami zamkniętymi:

Z każdej pary zdań wybierz to, które opisuje Cię najlepiej:
<p>A. Stara się nadać swoim kontaktom bezpośredni i osobisty styl, by nawiązać bliższe relacje z innymi ludźmi.</p> <p>B. Dąży do osiągnięcia konsensusu podczas podejmowania każdej wspólnej decyzji</p>
<p>C. Z przekonaniem przedstawia własne poglądy i opinie.</p> <p>D. Unika podejmowania niepopularnych decyzji.</p>
<p>E. Poczyna się do odpowiedzialności za decyzje podejmowane w ramach przypisanych mu roli.</p> <p>F. Oczekuje od otoczenia konstruktywnego wsparcia i sam daje je innym.</p>
<p>G. itd..</p>

Testy kompetencyjne

Testy kompetencyjne są wystandaryzowanymi narzędziami służącymi do pomiaru kompetencji zawodowych. Najczęściej zbudowane są w ten sposób, że zawierają opis sytuacji oraz kilka możliwych rozwiązań przedstawionej sytuacji. Poniżej zaprezentowany test służy do oceny kompetencji menedżerów, a wyniki uzyskane za pomocą badania dostarczają rzetelnych informacji na temat poziomu kompetencji menedżerów w danej organizacji.

Dzięki zaprezentowanym metodom oceny kompetencji organizacje mogą często zaoszczędzić

czas i pieniądze, a informacje uzyskane w ten sposób są wartościowym źródłem wiedzy na temat kompetencji pracowników danej organizacji. Warto jednak uważnie przyglądać się temu, co oferuje rynek. Nie wszystkie bowiem metody sprzedawane pod nazwą „kwestionariusze oceny kompetencji” spełniają metodologiczne standardy trafności i rzetelności, jakie muszą spełniać tego typu narzędzia. Drugą istotną kwestią, o którą należy zadbać jest zgodność z zakresem rozumienia kompetencji. w tym celu należy uważnie porównać definicje, jakie zawierają kompetencje mierzone za pomocą testu z definicjami kompetencji obowiązującymi w naszej organizacji.

Przeanalizuj wszystkie poniższe strategie i oceń ich przydatność dla codziennej pracy menedżera w skali od 1 do 7

1. Myśl raczej w kategoriach „zakończone zadania” niż „godziny spędzone w pracy”.
2. Używaj list codziennych celów/zadań do wykonania, ułożonych w kolejności od najważniejszego do najmniej ważnego.
3. Nagradzaj się za ukończenie ważnych zadań, zaplanowanych na dany dzień.
4. Bądź odpowiedzialny za wszystkie fazy każdego zadania czy projektu w jaki jesteś zaangażowany.
5. Rób sobie krótkie przerwy w ciągu całego dnia (np. szybki spacer po firmie).
6. Tylko nieistotne zadania zlecaj do wykonania innym, ponieważ nie możesz gwarantować, że zadanie będzie wykonane prawidłowo i na czas chyba, że wykonasz je osobiście.
7. Rób tylko rzeczy, które chce Ci się zrobić (w danym momencie), aby maksymalizować jakość swojej pracy.
8. Wykorzystaj każdą sposobność uzyskania informacji zwrotnych na etapie wstępnego szkicu Twojego projektu.
9. Poza tą narzuconą z zewnątrz, dodatkowo ustal swoją własną datę zakończenia pracy nad projektem.
10. Nie trać czasu na plan najsukuteczniejszego wykonania danego zadania, ponieważ najlepszy sposób jego realizacji może nie być oczywisty, aż do czasu, rozpoczęcia jego realizacji⁵².

Przykład testu kompetencyjnego autorstwa R. Sternberga Kwestionariusz wiedzy praktycznej dla menedżerów w adaptacji A. Baczyńska⁵².

2.1.4. Assessment Centre (ośrodek oceny) / Development Centre (ośrodek rozwoju)

„Zabierzcie mi moje fabryki. Zabierzcie mi mój majątek, ale zostawcie mi moich sprzedawców a odbuduję moje imperium”.

Henry Ford
- założyciel Ford Motor Company.

Tym stwierdzeniem Henry Ford – twórca imperium motoryzacyjnego zapoczątkował myślenie przedsiębiorców o tym, jak ważni są ludzie pracujący dla danej organizacji. Obec-

nie ludzi w przedsiębiorstwach traktuje się jako jeden z najistotniejszych zasobów i stawia się na równi z zasobami technologicznymi czy finansowymi. Dzisiejsza gospodarka bazuje na wykorzystywaniu wysokozaawansowanych technologii, a dostęp do nich stał się masowy. Oznacza to, że produkty oferowane na rynku często są podobnej jakości i nie różnią się od siebie pod względem ceny. To, co stanowi przewagę jednego przedsiębiorstwa nad innym to obsługa klienta i ludzie w niej pracujący. Coraz więcej uwagi w dzisiejszych przedsiębiorstwach poświęca się ludziom, działaniom rozwojowym i motywacyjnym. Bazą dla tych działań są najczę-

⁵² Baczyńska A.K., Inteligencja praktyczna jako kapitał intelektualny menedżera: Teoria i pomiar. Materiały pokonferencyjne: Sukces w Zarządzaniu. Kompetencje a sukces zarządzania organizacją. Wrocław 21-23 IX 2008.

ściej kompetencje zawodowe. Organizacje starają się przyciągać ludzi i inwestować w personel, który posiada wysokie kompetencje. Doskonałym narzędziem dla przedsiębiorstw pozwalającym na określenie potencjału ludzkiego, ich silnych i słabych obszarów oraz budowaniu organizacji na mocnych zasobach ludzi jest metoda Assessment Centre (AC) zwana ośrodkiem oceny lub oceną zintegrowaną.

Metoda Assessment Centre daje możliwość skutecznego zbadania potencjału i indywidualnych możliwości wzrostu i rozwoju pracownika. Dzięki temu organizacja może efektywnie alokować zasoby ludzkie a to przyczynia się do optymalnego wzrostu organizacji.

Historia metody Assessment Centre jest dość odległa. Początki Assessment Centre sięgają okresu przed drugą wojną światową, kiedy to była ona używana do selekcji brytyjskich i niemieckich oficerów. Są jednak tacy, którzy doszukują się jej początków w czasach cesarza Hadriana, który za pomocą symulacji rekrutował oficerów swojej armii. W latach 50-tych XX wieku, została zaadaptowana do potrzeb cywilnych przez AT&T (ang. American Telephone and Telegraph) – amerykańskie przedsiębiorstwo telekomunikacyjne i udoskonalona. Ta właśnie firma utworzyła dział zwany ośrodkiem oceny – assessment centre, od którego pochodzi nazwa metody. W opinii R. Wooda oraz T. Payne – specjalistów od rekrutacji i selekcji, nazwa ta nie jest najtrafniejsza i należałoby ją zamienić na przykład na „egzamin selekcyjny”.⁵³ Od lat 70-tych metoda jest używana również w Europie i stała się najczęściej używanym narzędziem oceny potencjału pracownika i jego kompetencji zawodowych.

W Polsce metoda ta cieszy się coraz większą popularnością pomimo jej wysokich kosztów i jest potocznie nazywana Assessment Centre, rzadziej ośrodkiem oceny. Poprzez „assessment” rozumiemy ocenę, wydawanie sądów, ewaluację. Podczas sesji Assessment Centre zachowanie kandydatów jest obserwowane i notowane przez oceniających. Następnie po zakończonej sesji wszyscy oceniający spotykają się i dyskutują na temat oceny. Ocena zachowania jest wynikiem syntezy opinii wszystkich oceniających tzw. asesorów.

Assessment Centre jest metodą rozbudowaną, zawierającą takie narzędzia jak testy umiejętności, testy osobowości, wywiad, i przede wszystkim zadania symulujące konkretne sytuacje zawodowe.

Sesje Assessment Centre zwykle trwają od 1 do 3 dni. W tym czasie uczestnicy biorą udział w kilku rodzajach ćwiczeń, które odnoszą się do ich przyszłego środowiska pracy i stanowiska, na które aplikują. Przy zastosowaniu tej metody przeprowadza się wiele ćwiczeń, testów, symulacji i wywiadów, które stosowane są indywidualnie, bądź grupowo. Zastosowane techniki, są tak zaprojektowane, by w jak najwierniejszy sposób odzwierciedlać sytuacje rzeczywiste, jakie zdarzają się w pracy na danym stanowisku – wiernie imitują środowisko pracy. Ćwiczenia te pozwalają na ujawnienie się i ocenienie kompetencji, które są potrzebne na danym stanowisku. Pod koniec sesji AC agreguje się oceny kompetencji kandydatów zebranych z różnych ćwiczeń. Istnieje zasada, którą należy przestrzegać podczas Assessment Centre, że jedna kompetencja musi być oceniana w przynajmniej dwóch ćwiczeniach. Zakła-

⁵³ Wood R, Payne.T., Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach. Wolters Kluwer – Oficyna Ekonomiczna, Warszawa, 2006.

da się, że w jednej sesji Assessment Centre uczestniczy jednocześnie wiele kandydatów. Uczestnicy są obserwowani przez zespół asesorów. Asesorzy powinni w poszczególnych ćwiczeniach oceniać różne osoby⁵⁴.

Określenie „centrum” wskazuje sposób oceny, w którym wielu kandydatów, podczas wielu różnych ćwiczeń i symulacji, jest weryfikowanych przez wielu ocenających pod kątem wielu kryteriów. Każdy z ocenających powinien być przeszkolony w zakresie kompleksowego użytkowania metody Assessment Centre.

W Stanach Zjednoczonych metoda Assessment Centre jest poddawana ciągłej weryfikacji i udoskonalana na podstawie wielu badań prowadzonych w tym zakresie. Wielu badaczy i praktyków metody Assessment Centre wyróżniło kilka ważnych aspektów, na które warto zwrócić uwagę projektując lub zamawiając AC.

Przystępując do projektowania AC należy zadbać o to, aby wystąpiły następujące elementy:

- 1) **Analiza stanowiska pracy** – przeprowadzona na poziomie zachowań pozwala określić wymiary, kompetencje, atrybuty i wskaźniki efektywności na danym stanowisku, za pomocą których stwierdza się, co ośrodek oceny powinien oceniać. Wynik każdej analizy stanowiska pracy musi jednoznacznie wskazywać na kategorię zachowań, które można obserwować w ramach procedur oceny.
- 2) **Klasyfikacja behawioralna** – zachowania obserwowane u uczestników należy klasyfikować w jasne i odpowiednie kategorie (np. wymiary, atrybuty, charakterystyki, zdolności, umiejętności, kompetencje, wiedza).
- 3) **Techniki oceny** – muszą być opracowane w sposób zapewniający uzyskanie za ich pomocą informacji niezbędnych do oceny wymiarów wybranych uprzednio na podstawie analizy stanowiska pracy. Powinny zostać ustalone związki pomiędzy zachowaniami, kompetencjami oraz ćwiczeniami.
- 4) **Wielostronna ocena** – należy stosować połączenie różnych technik oceny (testy, wywiady, kwestionariusze, narzędzia socjometryczne oraz symulacje).
- 5) **Symulacje** – techniki oceny muszą zawierać odpowiednią liczbę symulacji ściśle związanych ze stanowiskiem pracy, dających możliwość obserwacji zachowań kandydata, reprezentujących każdą z ocenianych kompetencji bądź wymiarów. Każdy ośrodek oceny musi zawierać przynajmniej jedną symulację związaną ze stanowiskiem pracy, przy czym zazwyczaj zawiera ich kilka.
- 6) **Asesorzy** – konieczne jest wykorzystanie kilku asesorów, którzy będą obserwować i oceniać każdą osobę ocenianą. Typową proporcją jest dwóch ocenianych na jednego ocenającego.
- 7) **Szkolenia asesorów** – asesorzy przed dopuszczeniem do uczestnictwa w ośrodku oceny muszą odbyć dogłębne szkolenia i uzyskać poziom wykonania zgodny z uprzednio wytyczonymi założeniami.
- 8) **Rejestracja zachowań** – asesorzy muszą stosować usystematyzowaną procedurę rejestracji konkretnych obserwacji behawioralnych w chwili obserwacji (np. sporządzać notatki odręczne, skale obserwacji behawioralnej lub behawioralne „listy kontrolne”, rejestrować dźwięk i obraz).
- 9) **Raporty** – osoby ocenające muszą sporządzić raport z obserwacji poczynionych podczas każdego ćwiczenia przed dyskusją integracyjną lub integracją statystyczną.

⁵⁴ Filipkowska A., Jurek P., Molenda N., Pakiet kompetencyjny. Metodologia i narzędzia. Wydawnictwo ProFirma, 2004.

- 10) **Integracja danych** – musi być oparta na zgromadzeniu informacji od asesorów lub procesie integracji statystycznej, zwalidowanym zgodnie z profesjonalnymi standardami. Podczas dyskusji integracyjnej każdego z wymiarów osoby oceniające powinny przekazać informacje pochodzące z oceny zachowania podczas symulacji, natomiast nie powinny zdawać relacji nie związanych z celem procesu oceny.
- 11) **Walidacja** – powinna być integralną częścią programów AC. Jeżeli w ramach walidacji badana jest trafność treściowa, wówczas należy przedstawić dokumentację opisującą związek pomiędzy treścią stanowiska/grupy stanowisk a wymiarami i ćwiczeniami, a także dowody rzetelności obserwacji i oceny zachowania. W przypadku gdy dokumenty pochodzą z wcześniejszych badań, których podsumowania mogą być sformułowane w postaci metaanalizy, organizacja musi udowodnić, iż aktualne stanowisko/grupa stanowisk oraz ośrodek oceny są porównywalne i możliwe do generalizacji do tego stanowiska i ośrodka oceny. Jeżeli w danym wypadku przeprowadzone zostało badanie trafności prognostycznej, wówczas należy przedstawić pełną dokumentację badania.

Assessment Centre charakteryzują poniższe elementy:

- ▶ zachowanie ocenianych kandydatów jest najważniejsze, gdyż człowiek będzie w przyszłości zachowywał się tak samo jak w przeszłości;
- ▶ poszczególne kryteria u kandydatów są oceniane przy pomocy zróżnicowanych technik, takich jak wywiady, symulacje, ćwiczenia, testy;
- ▶ większość ćwiczeń ma formę symulacji zadań lub sytuacji, które występują w przyszłym środowisku;
- ▶ ćwiczenia mogą być również przeprowadzane w grupie, co pozwala zaobserwować pracę kandydata w grupie i jego zdolność do współpracy z innymi ludźmi;
- ▶ kandydaci są obserwowani przez wielu oceniających, zaobserwowane zachowanie jest oceniane na podstawie wcześniej określonych kryteriów wyłonionych w procesie dogłębnej analizy stanowiska;
- ▶ końcowa ocena jest wynikiem dyskusji i syntezy ocen wszystkich oceniających.

Wiele metod opiera ocenę kandydata w kontekście jego przydatności na nowym stanowisku na wynikach osiągniętych przez niego na poprzednim stanowisku. Jest to całkiem skuteczne w przypadku, gdy nowe stanowisko nie różni się w wyraźny sposób, pod względem wymagań stawianych pracownikowi, od poprzedniego. Jeżeli jednak się różni, próba przewidywania efektywności danej osoby na nowym stanowisku na podstawie jego wyników w poprzedniej pracy jest wielce ryzykowna. Fakt, że ktoś jest, na przykład, świetnym przedstawicielem handlowym nie gwarantuje wcale, że będzie równie efektywny jako menedżer sprzedaży. W takich przypadkach metoda Assessment Centre jest niezastąpiona.

Przeciętny program Assessment Centre bada sześć do ośmiu kandydatów w przeciągu jednego, dwóch rzadziej trzech dni. Kandydaci biorą udział w wywiadach, testach i ćwiczeniach zaplanowanych tak, by najefektywniej zbadać obecność i poziom kryteriów, uznanych wcześniej jako kluczowe na danym stanowisku. Podczas sesji Assessment Centre kandydaci są obserwowani i przechodzą wywiady z trzema lub czterema oceniającymi, którzy notują informacje na temat ich zachowania. Każde nowe ćwiczenie, jakie przechodzi kandydat najlepiej, gdy jest obserwowane przez innego oceniającego. Kiedy sesja jest

skończona, oceniający zbierają się dyskutują i powstaje jednomyślna opinia co do każdego kandydata. Opinia ta jest ujęta w formie końcowego raportu. Informacje zawarte w raporcie są przedstawiane firmie jak i uczestnikom zaproszonym na sesję. Uczestnicy otrzymują informację zwrotną na temat swojej osoby, swoich silnych stron i obszarów rozwoju.

Dzięki diagnozie kompetencji i informacji uzyskanej podczas procesu Assessment Centre można dokonać selekcji kandydatów do pracy, zaplanować cykl szkoleń, ścieżkę rozwoju i awansu pracownika. Na bazie kryteriów behawioralnych można opierać systemy okresowych ocen pracowniczych.

Cechy wspólne i różnice Assessment Centre i Development Centre

Często terminem Assessment Centre określa się proces diagnozy kompetencji. Literatura dostarcza jednak rozróżnienia oceny kompetencji ze względu na cel jakiego służy owa diagnoza. I tak, jeśli uczestnicy są poddawani ocenie kompetencji w celach selekcyjnych, proces ten określamy terminem Assessment Centre. Jeśli mówimy zaś o diagnozie kompetencji w celach rozwojowych, np.: diagnozujemy kompetencje menedżerów sprzedaży po to, aby ustalić ich luki kompetencyjne i określić dla nich działania rozwojowe – szkolenia, coaching – wtedy mówimy o Development Centre (DC) tłumaczony jako „ośrodek rozwoju”. Zarówno jedną i drugą metodę przeprowadza się tak samo jeśli chodzi o proces. Metodologia i założenie DC wywodzi się z AC, jednakże obie te metody różni zasadniczo cel.

Development Centre ma wspierać pracowników w ich rozwoju, natomiast Assessment

Centre stanowi dla firmy pomoc w podejmowaniu decyzji dotyczących pracowników, a związanych z przyjmowaniem do pracy, selekcją, awansowaniem lub kwalifikowaniem do programów szybkiego rozwoju czy zarządzania talentami. W AC istnieje zawsze wybór jednych, kosztem odrzucenia innych. DC nie ma z góry przyjętego celu selekcji; ma być kierunkowskazem rozwoju osoby badanej.

Zarówno AC jak DC służą do gromadzenia kompletnych informacji o posiadanych i potencjalnych kompetencjach uczestników, np. związanych z wykonywaniem konkretnego zadania albo pracy na pewnym stanowisku.

Poniżej przedstawiono cechy wspólne dla Assessment i Development Centre:

- ▶ PRECYZYJNA OCENA – uczestnicy są dokładnie oceniani przez zespół oceniających;
- ▶ ZŁOŻONA METODOLOGIA – do oceny kandydatów wykorzystuje się wiele technik oceny, kombinacji metod, których rezultatem ma być pełna i i przejrzysta charakterystyka kompetencji uzyskana za pomocą ćwiczeń symulacyjnych związanych z określonym zadaniem lub poziomem umiejętności istotnych na danym stanowisku pracy;
- ▶ RODZAJ ZADAŃ – zadania o charakterze symulacyjnym powinny być tak skonstruowane, by zawierały najistotniejsze elementy pracy, a wyniki uzyskane przez uczestnika w symulacji powinny być obrazem jego zachowań, demonstracją ocenianych kompetencji w rzeczywistych warunkach pracy;
- ▶ ZASADA SPRAWIEDLIWOŚCI – ośrodek powinien być zaprojektowany i przeprowadzony w sposób, który zapewnia równe szanse wszystkim uczestnikom;
- ▶ SPOSÓB GROMADZENIA INFORMACJI – informacje zebrane podczas ośrodków są

podsumowywane i grupowane w ustalone wcześniej kategorie – najczęściej w kompetencje (kompetencje mają tu wymiar behawioralny),

- › LICZBA OSÓB – w ośrodku uczestniczy co najmniej kilka osób, których kompetencje są oceniane (ten warunek nie zawsze jest konieczny)⁵⁵.

AC i DC koncentrują się na ocenie zachowania badanych a wykorzystywane w nich zestawy ćwiczeń są ukierunkowane na poprawne odtwarzanie podstawowych aspektów pracy.

Zastosowanie Assessment Centre⁵⁶:

- › Cel: Selekcja
- › Przebieg: Asesorzy dokonują selekcji na podstawie obserwacji i oceny zachowań uczestników. Efektem jest ocena i decyzja o udzieleniu rekomendacji. Może nie być informacji zwrotnej.

Zastosowanie Development Centre:

- › Cel: Rozwój i/lub planowanie kariery
- › Przebieg: Obserwatorzy wspólnie z uczestnikiem dokonują diagnozy jego potrzeb rozwojowych i konstruuje plan rozwoju/plan kariery

Ograniczenia Assessment Centre:

- › Brak możliwości zachowania poufności kandydatów
- › Emocjonalne koszty uczestnictwa
- › Możliwość oceny wyłącznie obserwowalnych aspektów kompetencji, bez uwzględnienia czynników motywacyjnych
- › Faworyzowanie osób elokwentnych, szybko adaptujących się do nowych sytuacji, posiadających umiejętności autoprezentacji

- › Oddalenie sytuacji symulacji od rzeczywistych warunków funkcjonowania w pracy

Planowanie Assessment Centre i Development Centre

Proces AC/DC składa się z kilku ważnych elementów. Poniżej zostanie przedstawiony szczegółowy opis procesu:

- › ustalenie celu procesu i grupy docelowej,
- › dobór osób pracujących przy projekcie, podział ról,
- › analiza wybranych do procesu stanowisk,
- › wybór ocenianych kompetencji i ich zdefiniowanie lub dodefniowanie do celów procesu,
- › opracowanie i przetestowanie zadań,
- › wybór konkretnych uczestników centrum,
- › rzetelna informacja dla uczestników i ich przełożonych o charakterze i celach procesu,
- › ustalenie harmonogramu,
- › przeszkolenie asesorów i „aktorów”,
- › przeprowadzenie procesu,
- › ocena,
- › przygotowanie raportów,
- › ewentualne decyzje personalne (rekrutacja) lub sesje feedbackowe (zwrot informacji),
- › w przypadku centrów rozwoju – zaplanowanie działań rozwojowych po ocenie – szkoleń, coachingu itd.

Osoby biorące udział w projekcie:

- › **Przewodniczący ośrodka** – osoba odpowiedzialna merytorycznie za przebieg całego projektu (na ogół jest to jakiś ekspert z działu personalnego firmy np. Dyrektor Personalny, Specjalista ds. Rekrutacji lub ekspert z firmy zewnętrznej).
- › **Koordynator ośrodka** – osoba odpowiedzialna za wszystkie działania admi-

⁵⁵ Materials from The International Congress on Assessment Center Methods. San Francisco, 2000.

⁵⁶ Baczyńska A.K., A-C to nie są gry i zabawy. *Personel i zarządzanie*, nr 10 (199) s. 58-59, Wyd. Infor, W-wa, 2006.

nistracyjne związane z przygotowaniem i prowadzeniem ośrodka (komunikacja, informacja dla uczestników, działania logistyczne i nadzór nad realizacją harmonogramów). Jeżeli jest to ta sama osoba, co przewodniczący, potrzebuje kilku osób do pomocy administracyjnej.

- ▶ **Sędziowie kompetentni** – osoby znające specyfikę pracy na branych pod uwagę stanowiskach i/lub znający metodologię ośrodków oceny i rozwoju (pracownicy działu personalnego, przedstawiciele odpowiednich działów, konsultanci zewnętrzni). Biorą udział w wyborze i definiowaniu ocenianych kompetencji a także przygotowaniu/opracowaniu zadań.
- ▶ **Oceniający/asesorzy** – często te same osoby, co sędziowie kompetentni. Ich rolą jest ocena uczestników, a w przypadku ekspertów HR lub konsultantów zewnętrznych także pisanie raportów. Przy wyborze asesorów dla danego procesu warto pamiętać, aby były to osoby z odpowiedniego szczebla organizacji (tzn. żeby oceniający byli na nieco wyższym szczeblu niż uczestnicy – np. kompetencje handlowców mogą oceniać szefowie zespołów sprzedaży, nie handlowcy i nie dyrektor całego pionu handlowego) i żeby między ocenianymi i oceniającymi nie było bezpośredniej zależności służbowej. Idealnie jest, gdy asesorzy i uczestnicy nie znają się osobiście.
- ▶ **Konsultanci udzielający informacji zwrotnej** – mogą to być asesorzy, autorzy raportów. Ważne by były to osoby umiejące udzielać informacji zwrotnej, nie bezpośredni przyszli przełożeni uczestników. Najlepiej pracownicy HR lub konsultanci zewnętrzni.

- ▶ **Uczestnicy** – oczywiście to najważniejsza grupa. Kto jest odpowiedzialny za ich selekcje i według jakich zasad są dobierani to już decyzyja autorów projektu.

Ćwiczenia stosowane w Assessment Centre / Development Centre⁵⁷

ZASADNICZY CEL jaki muszą spełniać ćwiczenia zaprojektowane do oceny kompetencji podczas AC/DC to: zapewnienie związku z zadaniami wykonywanymi na ocenianym stanowisku pracy.

Mamy różne rodzaje ćwiczeń, za pomocą których oceniamy kompetencje osób biorących udział w sesjach AC/DC:

- ▶ Pisemne (np. in the basket – ćwiczenia analityczne, testy pen&pencil);
- ▶ Ustna prezentacja (np. autoprezentacja);
- ▶ W parach (np. rozmowa z klientem, podwładnym, przeprowadzenie wywiadu; preferowane w tym zadaniu jest uczestnictwo wynajętych w tym celu tzw. „aktorów”);
- ▶ W grupach (np. rozwiązywanie problemu, negocjacje).

In basket

- ▶ Jest to metoda badania indywidualnego. Polega na przedstawieniu badanemu zbioru spraw: podań, notatek ze spotkań, raportów, itp. i obserwowaniu jego reakcji i sposobów załatwiania ich.
- ▶ Zazwyczaj kandydatowi podawana jest instrukcja, mówiąca, że został on właśnie mianowany nowym kierownikiem pewnego działu, jego poprzednik odszedł tydzień temu, nagromadziły się więc różne sprawy wymagające natychmiastowej reakcji.

⁵⁷ Baczyńska A.K., A-C to nie są gry i zabawy. Personel i zarządzanie, nr 10 (199) s. 58-59, Wyd. Infor, W-wa, 2006.

- Wprowadza się ograniczenie czasowe, przez podanie informacji, że np.: za godzinę wyznaczone jest spotkanie z kierownictwem a więc badany musi przez ten czas poradzić sobie z najważniejszymi sprawami, w którym zaznaczone już są pewne, wcześniej zarezerwowane terminy.

Rozmowa z Klientem/Podwładnym

- Oceniany wciela się w rolę przypisaną mu do zadania i odgrywa ją w postaci scenki z wykorzystaniem aktora/asesora.

Dyskusja z przypisaną rolą

- Każdy z uczestników otrzymuje rolę, którą ma odegrać na forum/ lub często zabrać głos w dyskusji na dany temat.

Dyskusja grupowa bez lidera:

- Jest to metoda grupowa. Polega na zebraniu kandydatów w małych grupach (6-8 osób), w których mają za zadanie przedyskutować postawiony problem.
- Grupę obserwuje się podczas pracy i na tej podstawie formułuje oceny dotyczące poszczególnych uczestników dyskusji.
- Badacz ustala: rodzaj problemu, stopień doprecyzowania, rezultat, do którego ma dojść grupa.
- Zazwyczaj narzuca się ograniczenie czasowe dyskusji.
- Wydaje się, że maksymalny czas nie powinien przekraczać 2,5 godziny, gdyż powyżej tego czasu możliwość skupienia uwagi na problemie i efektywnej pracy gwałtownie spadają.

Prezentacje i case study:

- W prezentacjach kandydatowi przedstawia się temat, zagadnienie, które ma przeanalizować i rozważyć.

- Sposób prezentacji: w prezentacjach jak sama nazwa wskazuje zazwyczaj kandydaci proszeni są o publiczne zreferowanie swoich przemyśleń.
- W case study kandydat otrzymuje obszerny materiał, opisujący konkretny przypadek, problem który należy rozwiązać.
- Analiza case-study może być dostarczona przez kandydatów w formie pisemnej, chociaż przedstawienie jej jako wystąpienia jest także praktykowane.
- Podstawowe problemy przed jakimi staje selekcyoner, który chce użyć jednej z tych technik w procedurze selekcyjnej są podobne. Dotyczą one przygotowania materiału dla kandydatów i sposobu oceny ich produktów.

Gry decyzyjne:

- Są to symulacje, podczas których zadaniem badanego jest wypracowanie ostatecznej decyzji w konkretnej sprawie dotyczącej okoliczności zbliżonej do naturalnej, z tym, że nie wszystkie informacje potrzebne do rozwiązania problemu podawane są jednocześnie.

Wywiady kompetencyjne:

- Wywiady dotyczące doświadczeń kandydata/ uczestnika sesji, badające wyznaczone kompetencje zawodowe.⁵⁸

Istnieje zasadnicza różnica pomiędzy symulacjami a zwykłymi testami praktycznymi. Uczestnik AC/DC ma wykonywać czynności zbliżone do tych, które wykonuje lub będzie wykonywał w pracy, test praktyczny polega natomiast na przeprowadzeniu rzeczywistego działania lub elementu działania, które uczestnik musi wykonywać w cza-

⁵⁸ Czarnota-Bojarska J., Selekcja zawodowa. Przygotowanie, prowadzenie i podstawowe metody, Pracownia Testów Psychologicznych PTP, Warszawa, 1999.

sie pracy⁵⁹ – np. zlecenie krawcowej przyszycia nogawki jest testem praktycznym, czyli dokładnie tym, czym zajmuje się ta osoba na co dzień. Ćwiczenia AC obejmują natomiast takie ćwiczenia, które w mniejszym lub większym stopniu są podobne do rzeczywistych zadań wykonywanych w pracy, dlatego np. dyskusja grupowa nigdy nie będzie taka sama jak w miejscu zatrudnienia.

Nie każdy może być asesorem podczas Assessment Center. Doświadczeni asesory oceniający kompetencje powinni przejść odpowiednie szkolenie oraz dobrze poznać model na którym będą pracować podczas Assessment Center.

Doświadczeni asesory:

- odróżniają zachowania celowe od przypadkowych;
- odnoszą zachowania do kompetencji zawodowych;
- unikają subiektywnych ocen;
- obserwują wiele zachowań, co znacznie ułatwia im wnioskowanie;
- koncentrują się na faktach, które rzeczywiście widzieli i słyszeli;
- ze swoich obserwacji wyłaniają tylko te zachowania, które mają związek z pracą zawodową pracownika.

Ocenianie w AC/DC ma ustaloną procedurę:

OBSERWOWANIE --> REJESTROWANIE --> KLASYFIKOWANIE --> OCENIANIE

Podczas sesji Assessment Centre zachowanie kandydatów jest obserwowane i notowane, rejestrowane przez oceniających. Następnie po zakończonej sesji asesory dokonują klasyfikacji zaobserwowanych zachowań bazu-

jąc na przyjętym modelu kompetencyjnym. Wszyscy oceniający spotykają się i dyskutują na temat oceny. Ocena zachowania jest wynikiem syntezy opinii wszystkich oceniających.

Ocen dokonuje się na bazie przygotowanych dla danych grup Skal oceny – rozwojowych/selekcyjnych, które obrazują stopień natężenia danej cechy, kompetencji u osoby badanej. Oceniający to przygotowani asesory oraz eksperci z zewnątrz, uznani pracownicy, którzy nie znają ocenianych oraz nie są z nimi w żadnej podległości służbowej.

Poniżej zostaną omówione wady i zalety metody Assessment Centre.

Do zalet Assessment Centre należą:

1. duża wiarygodność- jeżeli metoda jest dobrze zaprojektowana i zrealizowana, stanowi najlepszy sposób pomiaru potencjału kandydata i pozwala najtrafniej przewidzieć jego przyszłą wydajność;
2. realyiczny opis pracy – dużą zaletą Assessment Center jest to, że dobrze zaprojektowane ćwiczenia – np. próbki pracy znakomicie pełnią funkcję realistycznego opisu pracy;
3. pozytywna reakcja kandydatów – badania potwierdzają, że zdaniem kandydatów Assessment Center jest sprawiedliwą i wiarygodną metodą selekcji. Choć odrzuceni kandydaci postrzegają tę metodę mniej pozytywnie, to i tak uważają, że jest ona lepsza od innych metod selekcji;
4. zaangażowanie kierowników, menedżerów liniowych – w procesie Assessment Center, osoby te po uprzednim przeszkoleniu w zakresie podstawowych zasad

⁵⁹ Woodruffe Ch., Ośrodki oceny i rozwoju. Narzędzia analizy i doskonalenia kompetencji pracowników. Wolters Kluwer – Oficyna Ekonomiczna, Warszawa, 2003.

oceny, mogą na podstawie swoich obserwacji zdecydować, którego kandydata wybrać. Decyzja o wyborze pracownika jest więc podejmowana przez osobę, która będzie jego bezpośrednim przełożonym. Jeżeli podejmie błędną decyzję, sam poniesie jej konsekwencje – jest więc silnie zmotywowany, aby w pełni odpowiedzialnie potraktować swoje zadanie.

5. możliwość wykorzystania metody w procesie zarządzania zasobami ludzkimi – informacje o pracownikach uzyskane podczas Assessment Centre można wykorzystać dla innych celów w organizacji. Każdy pracownik może otrzymać wyczerpujące informacje o swoich mocnych i słabych stronach, a następnie sporządzić na ich podstawie indywidualny plan rozwoju. Assessment Centre jako metoda selekcji może więc być z powodzeniem wykorzystywany w opracowywaniu polityki personalnej firmy.

Słabe strony Assessment Centre

Przygotowując się do wykorzystania tej metody należy wziąć pod uwagę poniższe kwestie:

- koszty – nie ulega wątpliwości, że Assessment Centre jest metodą kosztowną. Drogie jest zarówno jego przygotowanie jak i przeprowadzenie. Koszty mogą sięgać kilku tysięcy złotych od osoby, w zależności od ilości i zestawu użytych ćwiczeń oraz czasu jaki został metodzie poświęcony. Trzeba mieć jednak na uwadze, że koszty AC są i tak niższe od potencjalnych strat czy błędnych decyzji personalnych;
- Planowanie zadań – może zdarzyć się, że osoby przygotowujące AC robią wszystko,

by doprowadzić ćwiczenia symulacyjne do perfekcji, np. opracują bardzo szczegółowo ćwiczenia, z którymi niewiele osób jest w stanie sobie poradzić. Projektując ćwiczenia należy pójść na kompromis i pamiętać o zasadzie "im prościej, tym lepiej". Kompromisy są również zalecane podczas projektowania całego AC;

- Szkolenie osób oceniających – nawet najlepszy AC nie będzie efektywny, jeżeli zbraknie odpowiednio przygotowanych osób oceniających. Ich szkolenie jest jedną z tych pozycji budżetu, na których nie należy oszczędzać. Lepiej jest się zdecydować na jednodniowy AC dla osób oceniających niż odwrotnie. Nie przeszkolone osoby oceniające mają tendencję do podejmowania decyzji na podstawie swoich wyobrażeń, odczuć, a czasami uprzedzeń;
- Nie respektowanie zasady równych szans – zdarza się, że podczas projektowania, przygotowywania i przeprowadzania tej metody mogą wystąpić przypadki niesprawiedliwości i dyskryminacji. AC powinien więc podlegać takiej samej kontroli, jak pozostałe metody selekcji.

Wykorzystanie testów psychometrycznych w AC/DC⁶⁰

Panuje powszechne przekonanie, że AC lub DC powinien zawierać przynajmniej jeden test lub kwestionariusz, którego wyniki będą stanowiły uzupełnienie informacji o kandydacie lub będą potwierdzeniem słuszności podjęcia decyzji. Sposób i cel wykorzystania wyników w takim badaniu powinien wpłynąć na podjęcie decyzji, czy włączyć do zajęć AC

⁶⁰ Woodruffe Ch., Ośrodki oceny i rozwoju. Narzędzia analizy i doskonalenia kompetencji pracowników. Wolters Kluwer – Oficyna Ekonomiczna, Warszawa, 2003.

testy psychometryczne i kwestionariusze osobowości. Nie wolno zapominać, że testy i analizy muszą mieć ścisły związek z jednym lub kilkoma aspektami kompetencji wymaganymi na danym stanowisku. Należy unikać sytuacji, w których cechy poddane pomiarowi testem nie mają nic wspólnego z wykonywaniem przyszłej pracy. Jeśli zapadła decyzja o użyciu narzędzi psychometrycznych, należy wybrać tylko takie testy, które uzupełniają informacje o pożądanym aspekcie kompetencji. Można wykorzystać analizę statystyczną, która pomoże potwierdzić istnienie związków między wartością mierzoną w teście a kompetencją oraz oszacować współczynniki korelacji.

Testy zdolności mają zastosowanie wtedy, gdy zakładamy, że będą mierzyły cechę leżącą u podstaw danego aspektu kompetencji – wówczas ich wyniki wskażą zdolność uczestnika do uzyskania danej kompetencji. Np. test zdolności poznawczych powinien wykazywać potencjał do wykonywania zadań analitycznych lub jego brak. Tak jak zostało wcześniej wspomniane, ważne jest aby test miał wyraźny związek z metodą AC/DC i jego uczestnikami. Należy wystrzegać się użycia tych testów, które nadawałyby się do wstępnej selekcji będącej pierwszym etapem odsiewu kandydatów niespełniających odpowiednie kryteria. Testy silnie selekcyjne nie będą dostarczały wiarygodnych wyników w odniesieniu do małej grupy kandydatów, którzy przeszli już selekcję wstępną, zostali zakwalifikowani do udziału AC/DC, a więc reprezentują wysoki poziom preferowanych cech czy zdolności dla organizacji.

Podobnie przedstawia się sytuacja z kwestionariuszami osobowości. W kwestionariuszach osobowości nie ma odpowiedzi dobrych ani złych, stanowią opinie osób badanych o wła-

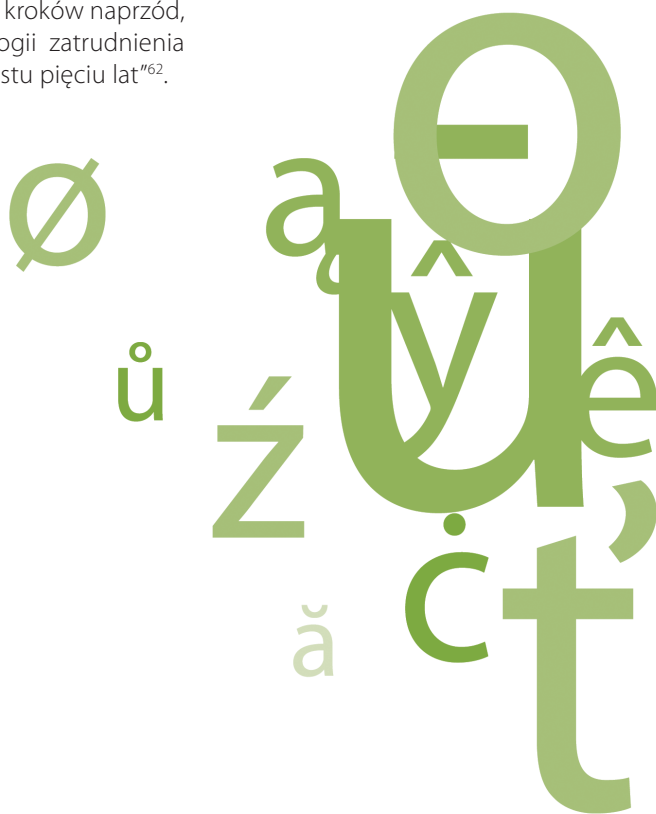
nych preferencjach, zachowaniach, predyspozycjach. Aby analiza osobowości uzyskana w badaniu mogła być włączona do ogólnej oceny osoby uczestniczącej w AC/DC musi być ściśle związana z wymaganiami kompetencyjnymi – w przeciwnym razie nie będzie pewności na ile wyniki będą właściwie wykorzystane przez oceniających. Kwestią sporną jest czy nawet najlepsze kwestionariusze osobowości wnoszą cokolwiek cennego do dyskusji osób oceniających. Własna opinia kandydata uzyskana w badaniu kwestionariuszem na temat preferowanych zachowań, upodobań ma w tym przypadku mniejszą wartość i niż jego rzeczywisty zachowanie w konkretnych, oddających rzeczywisty charakter pracy zadaniach symulacyjnych

W opinii doświadczonych konsultantów ds. zarządzania personelem należy zwrócić uwagę na konieczność zachowania ostrożności w korzystaniu z takich narzędzi psychometrycznych. Wyniki uzyskane z testów i kwestionariuszy można wykorzystać na spotkaniach informacyjnych zwrotnych lub posłużyć się nimi w ramach porad czy dyskusji dotyczących rozwoju kariery uczestników.

Podsumowując obecny rozdział warto jeszcze raz zaznaczyć, że Assessment Centre oraz Development Centre służą do oceny i pomiaru kompetencji kandydatów na dane stanowisko pracy. Assessment Centre z powodzeniem może być wykorzystywany w rekrutacji i pomimo sporych kosztów, dobrze przeprowadzony jest doskonałą metodą selekcyjną. Badania przeprowadzone w Wielkiej Brytanii wśród 907 firm zatrudniających ponad 1000 osób wykazały, że metodę tę stosuje około 50% pracodawców z sektora prywatnego i 39% z sektora publicznego. z badań tych również wynika, że firmy przeprowadzają AC w różnych celach, takich jak rekrutacja absolwentów wyższych uczelni, ze-

wewnętrzna rekrutacja pracowników (innych niż absolwenci), awanse wewnętrzne oraz rozwój zawodowy pracowników. Spodziewane jest także w Wielkiej Brytanii rozszerzenie zakresu wykorzystania tej metody zarówno na wyższe jak i niższe szczeble hierarchii organizacyjnej przedsiębiorstw⁶¹.

Na zakończenie warto przytoczyć opinie psychologów G.C.Thorntona i W.C.Byhama, wg których „ośrodki oceny są jednym z dwóch lub trzech najważniejszych kroków naprzód, jakie zrobiono w psychologii zatrudnienia w ciągu ostatnich dwudziestu pięciu lat”⁶².



⁶¹ Boyle S., Fulletron J., Yapp M., The rise of the assessment Centre: survey of AC Osage on the UK, Selection and Development Review”, nr 9, s.1-4, 1993.

⁶² Witkowski T. (red.), Nowoczesne metody doboru i oceny personelu, Biblioteka Menedżera, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.

Testy i kwestionariusze

Rozdział

3

3. Testy i kwestionariusze

Pierwszych zapisów na temat testowania zdolności i temperamentu można doszukać się już w Starym Testamencie. Wódz Gideon, w obliczu zbyt wielu ochotników zgłaszających się do jego armii, zmniejszył ich ilość opowiadając im o niebezpieczeństwach wojny. Kandydatów na żołnierzy wciąż był jednak nadmiar. Pozostałych poinstruował więc, by napili się wody z najbliższego strumienia. Przyjął do wojska tych, którzy zachowali ostrożność i używali kubków. Tych, którzy pili wprost z rzeki, odrzucił. W starożytnych Chinach selekcja do służby cywilnej przebiegała za pomocą pisemnych testów, które wymagały pewnej kreatywności – należało uzupełnić rymowane wiersze. w XVII wieku Samuel Pepys, zawiadujący brytyjską flotą wojenną wprowadził test dla kandydatów do stopnia porucznika Królewskiej Marynarki. Wyszedł z założenia, że wielu pochodzących z bogatych rodzin, ale mniej zdolnych młodych oficerów, nie przejdzie testu z wynikiem pozytywnym. w ten sposób chciał zobiektywizować system awansów.

Pierwszy wystandaryzowany test psychologiczny został stworzony przez francuskiego badacza Bineta w roku 1905, tym niemniej dopiero od czasów pierwszej wojny światowej testy doczekały się szerszego zastosowania. Wówczas nastąpił dynamiczny rozwój różnorodnych technik testowych, które stosowano do selekcji oraz oceny predyspozycji ochotników i żołnierzy. Później doświadczenia te zaczęto wykorzystywać również w handlu i przemyśle.

W ostatnich latach, na rynku pojawia się coraz więcej testów psychologicznych, które

mają pomóc osobom odpowiedzialnym za rekrutację w badaniu predyspozycji zawodowych i psychologicznych kandydatów ubiegających się o pracę. Obserwowalne jest również ogromne zainteresowanie wykorzystaniem testów psychologicznych w procesie selekcji. Ma to związek z ogólnie panującym przekonaniem, że test jest obiektywnym narzędziem, który eliminuje stronniczość ocenianego w pomiarze cech i osobowości oraz pozwala na szybkie sklasyfikowanie osoby badanej.

Badania przeprowadzone w Wielkiej Brytanii w 2005 wykazały, iż testy psychologiczne są jednym z najefektywniejszych rodzajów narzędzi wykorzystywanych na potrzeby rekrutacji, selekcji, a także rozwoju pracowników i doradztwa zawodowego⁶³. Na podstawie przeprowadzonej analizy, będącej podsumowaniem wyników różnych badań prowadzonych nad korelacją między oceną kandydatów dokonywaną przy pomocy różnych narzędzi w procesie rekrutacji a ich przyszłymi wynikami w pracy, okazało się, że testy zdolności w połączeniu z wywiadem ustrukturyzowanym, bądź próbką pracy osiągają najwyższe współczynniki i najlepiej prognozują sukces kandydata na danym stanowisku⁶⁴. Wysoką trafnością charakteryzują się również kwestionariusze osobowości. Poniższa tabela zawiera wyniki przytoczonych badań.

Oczywiście kluczowe jest prawidłowe korzystanie z tych narzędzi – tylko to pozwala na uzyskiwanie trafnych rezultatów w rekrutacji i selekcji pracowników. Tej problematyce poświęcony jest poniższy rozdział.

⁶³ Smith J.M., Smith P., *Testing People at Work*. BPS Blackwell., 2005.

⁶⁴ Smith J.M., Smith P., *Testing People at Work*. BPS Blackwell., 2005.



Doskonała prognoza	1,00
Test zdolności oraz wywiad ustrukturyzowany	0,63
Test zdolności oraz próbka pracy	0,60
Próbka pracy	0,54
Assessment Centre (kryterium sukcesu = awans)	0,53
Testy zdolności	0,51
Wywiady ustrukturyzowane	0,51
Kwestionariusze osobowości	0,40
Assessment Centre (kryterium = ogólne wyniki pracy)	0,37
Dane biograficzne	0,35
Referencje	0,26
Lata doświadczenia zawodowego	0,18
Grafologia	0,02
Przypadkowa prognoza	0
Wiek kandydata	-0,01

Ryc.14. Dokładność poszczególnych metod w selekcji pracowników

Kryteria dobroci testów

Obecnie test psychometryczny definiuje się jako wystandaryzowany i zobiektywizowany pomiar próbki zachowania⁶⁵. Pozwala na podstawie zachowania się osoby badanej w sytuacji testowej wnioskować o jej zachowaniu w sytuacjach pozatestowych, np. w pracy.

Testy psychologiczne powinny spełniać określone wymogi formalne, które najczęściej określane są jako tzw. kryteria dobroci testów⁶⁶, czy cechy psychometryczne testów. Są to:

- ✓ Obiektywność, czyli niezależność wyników testowania;
- ✓ Standaryzacja, czyli jednolitość warunków badania;

- ✓ Rzetelność, czyli dokładności pomiaru;
- ✓ Trafność, czyli obszar zastosowania testu;
- ✓ Normy, czyli nadawanie znaczenia wynikom testowym;
- ✓ Właściwa adaptacja, czyli dopasowanie testu do warunków polskich.

Obiektywność testu sprowadza się do tego, że dwie różne osoby opracowujące wyniki kandydata powinny wyliczyć ten sam rezultat. Aby było to możliwe, test musi posiadać jasno określony klucz oceniania odpowiedzi, zmniejszający do minimum wpływ subiektywnych interpretacji.

Standaryzacja testu – polega na dokładnym i szczegółowym określeniu procedury prowadzenia badań testowych. W tym celu dla

⁶⁵ Cronbach L.J., *Essentials of Psychological testing.*: Harper Collins Publishers, New York, 1990.

⁶⁶ Hornowska E., *Testy psychologiczne. Teoria i praktyka.* Wydawnictwo Naukowe Scholar, 2005.

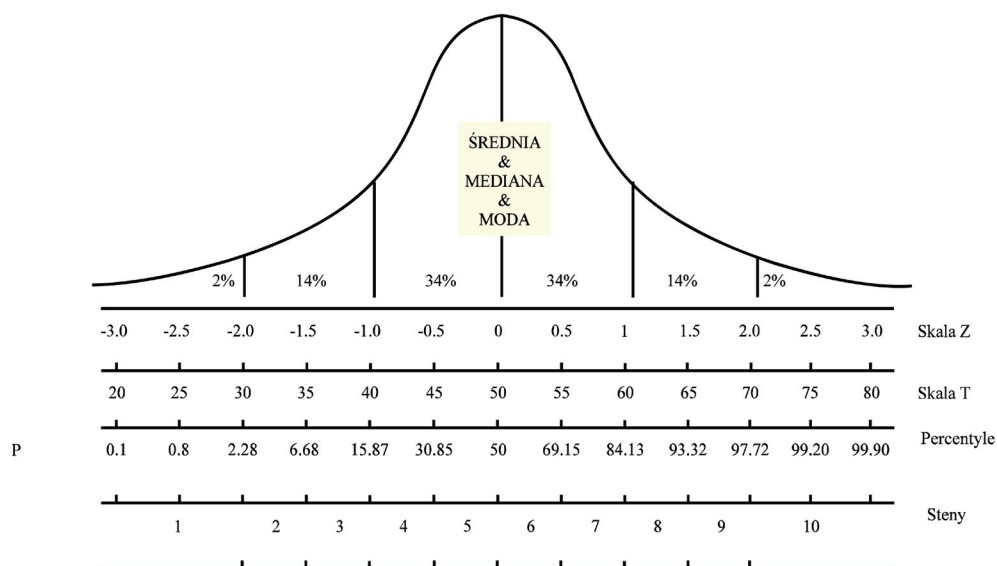
każdego testu opracowuje się podręcznik, w którym dokładnie opisana jest procedura przeprowadzenia badań. Obejmuje ona:

- ✓ Kolejność czynności, które wykonuje osoba prowadząca badania
- ✓ Dokładny tekst instrukcji podawanej osobie badanej, od której nie może być żadnego odstępstwa
- ✓ Arkusz odpowiedzi (jeśli jest taki przewidziany), przygotowany i stosowany w każdym badaniu w identycznym kształcie
- ✓ Klucz, przy pomocy którego dokonuje się punktacji uzyskanych rezultatów badań
- ✓ Normy oceny uzyskanych wyników surowych
- ✓ Podanie zasad, przy pomocy których interpretuje się uzyskane rezultaty badań testowych zgodnie z duchem teorii, w oparciu o którą test został opracowany.

Właściwa trafność testu jest niezwykle istotna przy wykorzystywaniu go w praktyce organi-

zacji. Zawsze dąży się do maksymalizacji trafności. W literaturze przedmiotu wyróżnia się następujące rodzaje trafności:

- ✓ Trafność diagnostyczna – określa, w jakim stopniu test diagnozuje poziom określonej cechy występujący u danej jednostki.
- ✓ Trafność prognostyczna – wskazuje, w jakim stopniu test przewiduje zachowanie jednostki w sytuacji poza testowej.
- ✓ Trafność treściowa zwana też trafnością wewnętrzną – określana jest poprzez stwierdzenie, czy test jako całość ujawnia takie zachowanie osoby badanej, które będzie zgodne z tą cechą, którą objęto badaniami. Jeśli np. test ma badać przydatność zawodową, to wszystkie zawarte w nim zadania powinny być zgodne z wymaganiami psychofizycznymi stawianymi przez pracę w danym zawodzie.
- ✓ Trafność teoretyczna – czy dany test został zredagowany zgodnie z daną teorią psychologiczną, która legła u podstaw



Ryc. 15. Krzywa Gausa – rozkładu normalnego

jego tworzenia. Np. zgodnie z określonymi teoriami dana cecha ma charakter dychotomiczny i wtedy test musi wykazać jej obecność lub brak u osoby badanej. Inne cechy mogą mieć charakter ciągły i test musi wykazać, w jakim miejscu kontinuum danej cechy u określonej osoby się znajduje (jakie jest jej nasilenie).

Normalizacja testu – oznacza opracowanie norm, przy pomocy których jest oceniany uzyskany przez badanego rezultat (wynik surowy). Dla każdego testu i dla każdej grupy osób badanych charakteryzujących się określonymi cechami opracowuje się normy oceny, które powinny układać się zgodnie z krzywą normalną (Gausa). Ma ona kształt dzwonu i oznacza, że typów skrajnych jest zawsze najmniej, zaś najwięcej osób posiada średnie nasilenie danej cechy. Jeżeli krzywa uzyskanych rezultatów jest skośna i nachylona w kierunku lewym (większość osób uzyskuje niskie rezultaty), wtedy zadania testu są zbyt trudne. Jeśli jest skośna i nachylona w kierunku prawym (większość osób uzyskuje wysokie rezultaty) to znaczy, że test jest za łatwy. Dobrze skonstruowany test powinien tak różnicować badanych, by rezultaty badań rozkładały się zgodnie z krzywą Gausa.

Wiele testów wykorzystywanych w Polsce powstała za granicą. Dla ich właściwego wykorzystania konieczna jest **adaptacja**, która nie ogranicza się tylko do dobrego tłumaczenia tekstu oryginału, ale też uwzględnienia specyfiki kulturowej. Dobrym przykładem tego zjawiska jest amerykański test stosowany w Polsce, gdzie jedno z pytań testowych brzmi: „How many pints make a quart?” – w polskiej wersji – „Ile tuzinów ma kopa?”. Pytanie to, łatwe dla Amerykanów, jest bardzo trudne dla nas, używających na co dzień systemu metrycznego.



3.1. Rodzaje i przykłady testów

Biorąc pod uwagę praktykę wykorzystania testów psychologicznych w firmach czy organizacjach, można wyróżnić następujące kategorie testów:

- ✓ Testy zdolności
- ✓ Testy umiejętności
- ✓ Kwestionariusze osobowości (zawodowej), kwestionariusze motywacji
- ✓ Kwestionariusze zainteresowań / preferencji zawodowych

Testy zdolności dzieli się z reguły na:

1. Testy osiągnięć – przeznaczone do oceny rezultatów szkoleń lub innych form edukacji formalnej;
2. Testy uzdolnień – mierzące potencjał do dalszego rozwoju w konkretnym obszarze;
3. Testy inteligencji – mierzące ogólny wskaźnik potencjału intelektualnego.

W praktyce rekrutacji i selekcji najbardziej przydatne są testy uzdolnień. Z ich pomocą możemy oszacować sprawność radzenia sobie kandydata z materiałem o specyficznym charakterze, który jest ściśle związany z rodzajem zadań wykonywanych na danym stanowisku pracy. Badania przeprowadzone w Stanach Zjednoczonych w latach 90-tych wskazują, że odsetek firm, które wykorzystują testy zdolności do selekcji niektórych grup pracowników, wzrósł z 50% w 1991 roku do około 75% w 1996 roku⁶⁷.

Testy zdolności umożliwiają natychmiastową ocenę możliwości umysłowych kandydata oraz stanowią wskaźnik wydajności i zdolności do nauki, zwłaszcza gdy praca i jednocześnie podnoszenie kwalifikacji wymagają wysokiego poziomu inteligencji.

Główne kategorie nowoczesnych testów zdolności wykorzystywanych w selekcji zawodowej to:

Testy werbalne/słowne – obejmujące zarówno testy ortografii i gramatyki na stanowiska urzędnicze, jak i testy polegające na wyciąganiu wniosków na podstawie analizy materiału słownego przeznaczone dla kadry menedżerskiej i absolwentów uczelni.

Testy numeryczne – od prostych testów na obliczenia arytmetyczne dla operatorów maszyn do testów wymagającej analizy złożonych danych biznesowych.

Testy diagramatyczne – testy umiejętności logicznego rozumowania na bazie abstrakcyjnych kształtów i diagramów; szczególnie przydatne w zawodach wymagających przekształcania danych (np. informatycy).

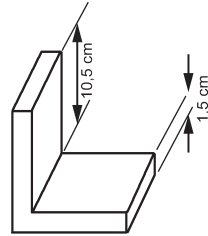
Testy mechaniczne – zawierają szereg problemów mechanicznych, zazwyczaj w formie obrazkowej, które mają być rozwiązane przez kandydata; użyteczne dla szerokiej gamy stanowisk technicznych i inżynierskich.

Testy przestrzenne – oceniają zdolność do wyobrażenia rotacji kształtów w przestrzeni; adekwatne dla wszelkich stanowisk technicznych, które wymagają rozumienia, jak części wyposażenia pasują do siebie i są od siebie współzależne.

Testy biurowe – mierzące szybkość i dokładność sprawdzania błędów na wydrukach, listach itp.; także obejmują umiejętności uzupełniania i klasyfikowania danych.

⁶⁷ Wood R., Payne.T., Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach. Wolters Kluwer – Oficyna Ekonomiczna, Warszawa, 2006.

Jaka jest całkowita wysokość kątownika?



A
12

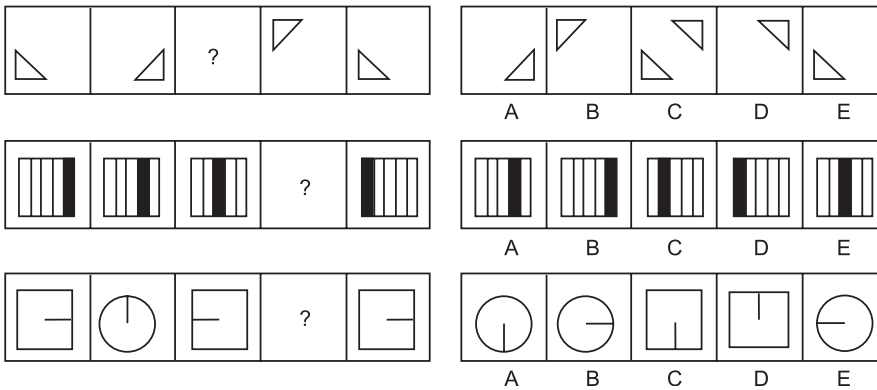
B
13

C
10

D
11

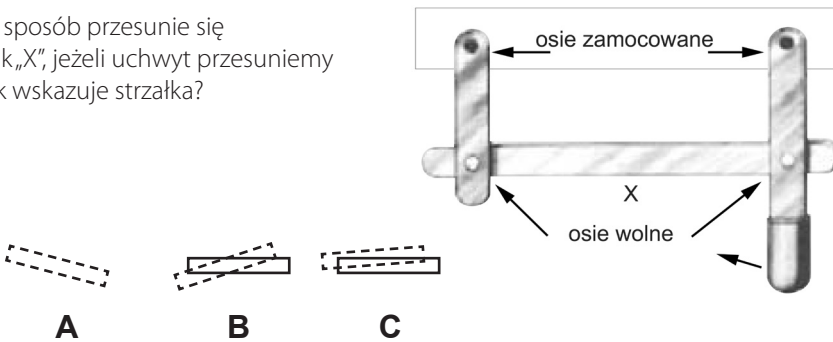
E
14

Ryc. 16. Przykład pozycji testowej prostego testu numerycznego



Ryc. 17. Przykład pozycji testowej testu diagramatycznego – która figura właściwie uzupełni podaną sekwencję?

W jaki sposób przesunie się łącznik „X”, jeżeli uchwyt przesuniemy tak, jak wskazuje strzałka?



Ryc. 18. Przykład pozycji testowej testu mechanicznego

Przykładem testu, który może mieć zastosowanie w tego typu pracach to test badania uwagi- Test D2 autorstwa Rolfa Brickenkam-pa. Jest to technika pomiaru szybkości i dokładności spostrzegania, zdolności koncentracji uwagi oraz umiejętności poprawnego (bezbłędnego) reagowania w warunkach ograniczenia czasowego. Test pozwala zidentyfikować dwa rodzaje możliwych do popełnienia błędów: błędu opuszczenia (czyli niewykonania reakcji wtedy, gdy jest ona pożądana) oraz błędu skreślenia (czyli wykonania reakcji wtedy, gdy jest ona niepożądana). Test wymaga od badanego rozpoznawania trzech wybranych rodzajów bodźców pośród innych bodźców stanowiących podobne konfiguracje percepcyjne. Dlatego właściwe zadania testowe poprzedzone są zadaniem próbnym. Technika może również służyć do badania odporności na monotonię, wymaga wtedy powtórzenie pomiaru po upływie pięciu minut od zakończenia pierwszego wykonania z zadań testowych.

Testy zręczności – mierzą umiejętności manualne operatorów maszyn i pracowników taśm produkcyjnych; obejmują również testy koordynacji ruchowej (np. dla pilotów). Testem, który może mieć szerokie zastosowanie w ocenie predyspozycji psychotechnicznych to Test R-W. Jest to technika pomiaru czasu reakcji z wyborem czyli szybkości działania, zdolności do szybkiej mobilizacji, oraz umiejętności poprawnego (bezbłędnego) reagowania w warunkach ograniczenia czasowego. Zadanie badanego polega na spostrzeganiu sposobu, w jaki ułożone są względem siebie dwa kółka oraz zaznaczaniu zaobserwowanego położenia. Zaznaczanie położenia jednego kółka względem drugiego oparte jest na odwzorowaniu tej relacji przy pomocy prostego znaku „V”. Test wymaga od badanego zrozumienia zasady reago-

wania, dlatego właściwe zadanie testowe poprzedzone jest zadaniem próbnym.

Testy sensoryczne – mierzą spostrzeganie wzrokowe, rozróżnianie dźwięków i kolorów; odpowiednie w pracach wymagających kierowania różnego rodzaju aparatami, np. w wojsku.

Przykładem takiego testu jest Test Poppelreutera – który mierzy zdolność koncentracji uwagi (jej pojemności, przerzutności, podzielności, poziom koncentracji). Zadania skonstruowane są w następujący sposób. Badany obserwuje dużą tablicę, podzieloną na odrębne pola, w każdym polu znajdują się dwie liczby. Liczby zaznaczone na środku pól to szereg dwucyfrowych rosnących liczb całkowitych. Liczby znajdujące się na dole pól, to dwucyfrowe liczby całkowite, ułożone w przypadkowej kolejności. Zadaniem badanego jest wyszukiwanie kolejnych liczb znajdujących się w środkowej części pól oraz zapisywanie liczb znajdujących się w dolnej części tego samego pola.

Testy uwagi – testem, który może mieć zastosowanie w pomiarze funkcji psychofizycznych i psychomotorycznych jest Test Couvego – test do oceny uwagi. Jest to technika pomiaru zdolności koncentracji uwagi oraz jej pojemności i selektywności. Zadanie badanego polega na wyszukiwaniu wskazanych liczb trzycyfrowych wśród innych liczb trzycyfrowych. Wykonanie właściwego zadania testowego nie wymaga od badanego rozumienia zasady reagowania ani zapamiętania określonych bodźców (każdorazowo wyszukiwaniu podlega inna liczba). Toteż właściwe zadanie testowe jest wykonywane bez poprzedzającego je zadania próbnego. Test Couvego jest stosowany w badaniach takich grup zawodowych jak: kierowcy, ope-



ratorzy sprzętu do robót ziemnych i urządzeń pokrewnych (operator koparki, spycharki), operatorów maszyn górniczych⁶⁸.

Testy umiejętności są oparte najczęściej na próbkach pracy. Generalnie są używane w przypadku relatywnie prostych stanowisk, gdzie główne zadania mogą być łatwo zidentyfikowane. Np. przyszywanie rękawa do koszuli mogłoby być wykorzystywane w rekrutacji operatorów maszyn szyjących.

Zalety próbek pracy to:

- ✓ są adekwatne do stanowiska pracy;
- ✓ są postrzegane przez kandydatów do pracy jako oczywiste w procesie rekrutacji (wysoka tzw. trafność fasadowa);
- ✓ przyczyniają się do auto-selekcji kandydatów (ci, którzy uważają próbkę pracy za zbyt trudną, sami się wycofują z procesu rekrutacji).

Do wad próbek pracy można zaliczyć:

- ✓ są pracochłonne i czasochłonne, wymagają zaangażowania dość dużych zasobów po stronie pracodawcy;
- ✓ jeśli oceny poszczególnych kandydatów dokonują różne osoby, ich oceny mogą być trudno porównywalne ze względu na brak standaryzacji oczekiwań (jeden oceniający może być surowszy, inny bardziej pobłażliwy).

Do kolejnej grupy narzędzi wykorzystywanych w selekcji należą kwestionariusze osobowości nazywane również inwentarzami osobowości. Ta grupa narzędzi należy do najczęściej używanych przez rekruterów metod oceny osobowości kandydatów.

⁶⁸ Waszkowska M., Zalecana częstotliwość profilaktycznych badań psychologicznych wybranych grup operatorów, *Medycyna Pracy* 55 (2), 2004.

3.2. Kwestionariusze osobowości

Kwestionariusz nie jest testem, ponieważ nie ma w nim dobrych i złych odpowiedzi. Zadając kandydatowi pytanie, co woli: skoki na bungee, robótki na drutach czy zbiórki pieniędzy na cele charytatywne, można dowiedzieć się jak najchętniej spędza wolny czas. Żadna jednak z tych odpowiedzi nie jest jednak w tym wypadku ani dobra, ani zła.⁶⁹

Kwestionariusze osobowości służą do diagnozy cech osobowości, temperamentu, funkcjonowania emocjonalnego czy odporności na stres. Za pomocą kwestionariuszy można oceniać styl reagowania pracownika w środowisku pracy, przewidzieć styl zachowania w określonych sytuacjach, określić styl współpracy w grupie, wykazać skłonność do reakcji emocjonalnych. Wynik otrzymany po wypełnieniu kwestionariusza wskazuje na pewien profil natężenia danych cech kandydata, który dla danej organizacji może być preferowany, adekwatny, przydatny lub nieodpowiadający.

Pierwszym kwestionariuszem osobowości wykorzystanym dla celów selekcyjnych był amerykański „Personal Data Sheet” wykorzystywany na szeroką skalę podczas pierwszej wojny światowej. Miał on służyć identyfikowaniu żołnierzy, którzy mogą być podatni na załamanie nerwowe w czasie walk frontowych. Umożliwił przebadanie tysięcy rekrutów w sytuacji, gdy prowadzenie wywiadów było mało praktyczne.

Współcześnie kwestionariusze osobowości, jak zostało wyżej wspomniane, służą przede wszystkim, jako narzędzie pomiaru dopasowania kandydata do wymogów stanowiskowych i kultury organizacyjnej firmy. Przykładem może być wymiar „poszukiwanie zmian”,

który funkcjonuje w wielu tego rodzaju narzędziach. Osoba z wysokim natężeniem takiej cechy będzie dobrze się czuła w dynamicznym środowisku pracy, które wymaga częstych dostosowania się do zmieniającej się sytuacji. Jeśli jednak ten kandydat miałby trafić do biurokratyzowanej organizacji silnie zorientowanej na procedury – po pewnym czasie jego efektywność zawodowa mogłaby ulec obniżeniu. Nie oznacza to wszakże, że nie realizowałby dobrze swoich zadań, ale prawdopodobnie odbywałoby się to kosztem znacznie większego wysiłku psychicznego.

Na rynku jest dostępnych bardzo wiele kwestionariuszy osobowości, które można wykorzystać w praktyce rekrutacji i selekcji na wszystkie stanowiska. Do najpopularniejszych należą te kwestionariusze, które:

- ✓ opisują funkcjonowanie pracownika/kandydata w pracy;
- ✓ oceniają predyspozycje menedżerskie kandydatów;
- ✓ określają styl zarządzania osób na stanowiskach kierowniczych;
- ✓ mierzą cechy ludzkich postaw, jako kluczowe z punktu widzenia środowiska pracy człowieka np. dominację, komunikatywność, stabilizację oraz adaptację;
- ✓ mierzą stopień odporności na stres, poziom empatii;
- ✓ oceniają zdolności analityczne, umiejętności negocjacyjne, sposób rozwiązywania problemów.

Psychologowie amerykańscy zwracają uwagę na fakt, że kwestionariusze osobowości wykorzystywane przez pracodawców w rekrutacji i selekcji mogą znacznie różnić się między sobą pod względem sposobu powią-

⁶⁹ Wood R., Payne.T., Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach. Wolters Kluwer – Oficyna Ekonomiczna, Warszawa, 2006.



zania pytań z pracą. Wyróżniają tzw. kwestionariusze przejrzyste, takie jak kwestionariusze osobowości zawodowej zawierające pytania bezpośrednio związane ze stanowiskiem pracy. Mają one tę zaletę, że kandydaci od razu widzą sens ich wypełniania, oraz tę wadę, że łatwo zgadnąć, jakie odpowiedzi najlepiej zakreślić. Obok tych kwestionariuszy występują tzw. kwestionariusze nieprzejrzyste, najczęściej mające formę ankiet osobowych. Pytania użyte w tego rodzaju kwestionariuszach są najczęściej niezwiązane z pracą. Kandydaci nie mogą więc przewidzieć, jakie odpowiedzi będą dobrze ocenione, ale jednocześnie mogą być mniej zmotywowani do udzielenia odpowiedzi. Osoba przeprowadzająca nabór kandydatów do pracy powinna więc poświęcić trochę czasu, aby wyjaśnić kandydatom na czym polega taki kwestionariusz i dlaczego odpowiedzi na zawarte w nim pytania pomagają w ocenie przydatności do pracy⁷⁰.

Dostępne na rynku kwestionariusze osobowości są bardzo zróżnicowane pod względem przedmiotu pomiarów. Mierzą one różną liczbę aspektów osobowości. Prawie wszystkie kwestionariusze służące do oceny osobowości mają charakter samoopisowy – kandydaci sami odpowiadają na dotyczące ich pytania. Uzyskane informacje są więc bezpośrednio związane z tym, co kandydat sam o sobie myśli oraz w jakim stopniu rozumie sam siebie. Nie żąda się od kandydatów przykładów konkretnych zachowań.

⁷⁰ Wood R., Payne.T., Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach. Wolters Kluwer – Oficyna Ekonomiczna, Warszawa, 2006.

3.3. Kwestionariusze zainteresowań / preferencji zawodowych

Kolejnymi kwestionariuszami dostępnymi na rynku są kwestionariusze zainteresowań zwane inaczej kwestionariuszami preferencji zawodowych, które są rzadko są stosowane przez firmy procesie rekrutacji i selekcji pracowników. Jeśli już firma zdecyduje się na ich użycie, to w trakcie realizacji programów typu outplacement – czyli w trakcie procesu polegającego na takim sposobie rozwiązania stosunku pracy pracodawcy z pracownikami, w wyniku którego zostaną oni przygotowani do nowej sytuacji związanej z utratą bieżącego zatrudnienia.

Proces ten jest wsparciem dla pracownika, i ma go przygotować do kontynuowania jego dalszej kariery zawodowej, ale już poza strukturami firmy. W trakcie outplacementu pracownik nabywa umiejętność aktywnego poszukiwania pracy, jest zapoznany z trendami na rynku pracy, przygotowany do rozmów kwalifikacyjnych. W szczególnych wypadkach pracodawcy mogą zlecić te zadania wyspecjalizowanym firmom doradztwa personalnego, które zobowiązują się do znalezienia pracownikom nowego zatrudnienia. W trakcie tego procesu mają również zastosowanie kwestionariusze zainteresowań zawodowych. Kwestionariusze te pozwalają na diagnozę preferencji zawodowych rozumianych jako upodobanie do wykonywania określonego rodzaju czynności stanowiących o specyfice wykonywanego zawodu. Badanie takim testem dostarcza informacji na temat stopnia nasilenia u osoby badanej określonych grup zainteresowań np. językowych, matematyczno-logicznych, praktyczno-technicznych, praktyczno-estetycznych, opiekuńczo-usługowych, kierowniczo-organizacyjnych, odnoszących się do typów wykonywanych czynności. Wyniki uzyskane po przebadaniu takim kwestionariuszem pozwalają także na określenie preferowanych przez badanego warunków pracy, w zakresie wymiarów takich jak np. planowa-

nie, improwizowanie, warunków silnie lub słabo stymulujących.

Kwestionariusze stosowane w selekcji i rekrutacji posiadają wiele zalet praktycznych. Mogą być stosowane zarówno w badaniach indywidualnych jak i zbiorowych i nie są czasochłonne, co jest istotne z punktu widzenia pracodawcy.

3.4. Inne narzędzia psychologiczne rzadziej wykorzystywane w selekcji

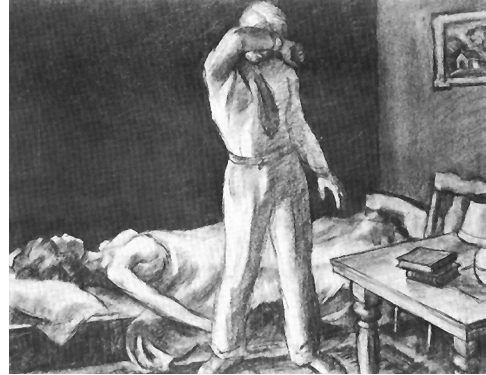
Przykładami metod rzadziej wykorzystywanych (i raczej niepolecanych) w rekrutacji i selekcji pracowników są testy projekcyjne oraz grafologia.

Test projekcyjny jest to metoda badania psychologicznego, w której nadawanie przez osobę indywidualnych znaczeń wieloznacznemu materiałowi bodźcowemu ujawnia jej stany psychiczne, cechy osobowości, wartości, postawy, cele, mechanizmy obronne, lęki, kompleksy, traumy itp. Istotą testu projekcyjnego jest wydobywanie nieświadomych treści psychicznych, których badany nie jest w stanie ujawnić świadomie, nawet przy najlepszych chęciach i postawie współpracy, ponieważ sam ich nie zna. Nazwa test projekcyjny pochodzi od mechanizmu obronnego – projekcji⁷¹.

Przykładami testów projekcyjnych są Test Kocha (zwany też testem drzewa), Test Apercepcji Tematycznej Murraya (TAT), Test Rorschacha, Rysunek Postaci Ludzkiej, Test Szondiego, Test Zdań Niedokończonych itp. Testy projekcyjne mają swoje zastosowanie przede wszystkim w psychologii klinicznej, ponieważ jest to metoda pozwalająca zrozumieć głębokie, bardzo intymne treści psychiczne, które niemożliwe są do wydobywania przy pomocy innych metod. Dzięki testom projekcyjnym możemy także uzyskać informacje, których sama osoba badana jest nieświadoma.

Przedstawiony na Rycinie 19 rysunek jest wykorzystywany w Teście Apercepcji Tematycznej – popularnym narzędziu projekcyjnym. W tym przypadku osoba badana będzie proszona o odpowiedź na takie pytania jak: co dopro-

wadziło do pokazanej sytuacji, co się dzieje w momencie pokazywanym na rysunku, co przedstawione osoby czują i myślą, co się stanie w przyszłości, jak zakończy się ta historia.



Ryc. 19. Przykład narzędzia diagnostycznego rzadko wykorzystywanego w selekcji – TAT

W praktyce rekrutacji i selekcji jest to metoda rzadko stosowana. Wymaga bardzo dużej wiedzy i doświadczenia psychologicznego i w niewielu zawodach (poza pracami związanymi z możliwością użycia broni, np. strażnik więzienny⁷²) powinna być wykorzystywana.

Grafologia (psychologiczna analiza pisma) to dziedzina psychologii zajmująca się ustalaniem związków między charakterem pisma a osobowością jego autora. Grafolodzy biorą pod uwagę szereg czynników, m.in. wysokość, szerokość, pochylenie liter, odległości między nimi, wyrazami i linijkami. Twórcami grafologii byli: francuski ksiądz Hipolit Michon (1806–1881) oraz Juliusz Crepieux-Jamin (1858–1940). Próbowali oni powiązać specyficzne elementy pisma ręcznego ze specyficznymi ludzkimi cechami⁷³.

⁷¹ Zimbardo Ph. (2002), Psychologia i Życie, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.

⁷² Są to zawody, gdzie z uwagi na kwestie bezpieczeństwa bardzo ważna jest dogłębna diagnoza psychologiczna, zwłaszcza w kontekście reakcji na długotrwały stres.

⁷³ Gawda B., Psychologiczna analiza pisma, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie – Skłodowskiej, Lublin, 1999.

Grafologia psychologiczna (w odróżnieniu od grafologii rozumianej jako identyfikacja i badanie autentyczności pisma) jest obecnie uznawana za pseudonaukę. Niemniej jednak w takich krajach jak Włochy, Francja czy Szwajcaria jej wyniki są uznawane w sądach. W metaanalizie zebranej na podstawie ponad 200 badań grafologów nie byli w stanie przewidzieć jakichkolwiek cech charakteru. Generalnie, choć istnieje kilku autorów podtrzymujących słuszność analizy grafologicznej, znaczna większość badań neguje wszelką jej praktyczną wartość. Warto także zaznaczyć, że British Psychological Society odrzuca grafologię na równi z astrologią. Często jej stosowanie jest prawnie ograniczone (będąc naruszeniem zasad prywatności lub równouprawnienia).

Badania wykazują bardzo niską trafność tej metody, stąd nie jest ona polecana w kontekście wykorzystania w rekrutacji i selekcji pracowników. Co ciekawe, w niektórych krajach (przede wszystkim we Francji) jest mimo to dość popularna wśród pracodawców.

3.5. Prawa osób badanych

Badanie testowe to sytuacja, w której badający – osoba odpowiedzialna za selekcję i rekrutację oraz badany, czyli potencjalny kandydat do pracy wchodzi w interakcję. Osoba rekrutująca, która wykorzystuje techniki psychometryczne powinna wiedzieć, że aby korzystać z nich w sposób etyczny, należy respektować prawa osób badanych. Są one następujące⁷⁴:

- ✓ **Prawo do wyrażenia świadomej zgody na badanie testem**

Osoby badane mają prawo wiedzieć, dlaczego są testowane oraz które z informacji o wynikach testowania i komu zostaną udostępnione.

- ✓ **Prawo do informacji o wynikach testowania**

Osoba badana ma prawo do informacji o uzyskanym wyniku i jego znaczeniu, czyli też jak ten wynik jest interpretowany.

- ✓ **Prawo do minimalizowania skutków etykietowania**

Opisując wynik osoby badanej należy posługiwać się takimi określeniami, które są dla niej zrozumiałe i które w minimalnym stopniu etykietują osobę badaną (np. „nie ma Pan zdolności logicznego myślenia” albo „Pana IQ wynosi 80”).

- ✓ **Prawo do zachowania tajemnicy o wynikach testowania**

Dane o wynikach mogą być udostępniane innym osobom tylko po świadomym wyrażeniu na to zgody osoby badanej.

- ✓ **Prawo do prywatności**

Prawo to jest związane przede wszystkim z sytuacją przekazywania informacji zwrotnej o wynikach badania. Wówczas często pogłębia się rozumienie tych wyników poprzez próbę wspólnej interpretacji, co mogło wpłynąć na taki wynik i jakie mogą być tego konsekwencje. W trakcie takiej rozmowy nie należy jednak wkraczać na zbyt osobiste obszary osoby badanej (problemy rodzinne, sprawy religijne itp.).

⁷⁴ Hornowska E. Testy psychologiczne. Teoria i praktyka. Wydawnictwo Naukowe Scholar, 2005.

3.6. Przekazywanie informacji zwrotnej – element employer branding

Z praw osoby badanej, wymienionych w powyższym rozdziale, wynika również jeden zasadniczy obowiązek, który leży po stronie pracodawcy: obowiązek udzielenia rzetelnej informacji zwrotnej kandydatowi do pracy na temat wyników uzyskanych w teście bądź kwestionariuszu.

Z perspektywy organizacji wydaje się to być często niepotrzebnym marnotrawstwem sił i środków – oznacza konieczność oddelegowania pracownika działu rekrutacji do zadania, które na pozór nie przynosi żadnych bezpośrednich korzyści organizacji. Jakże są zatem funkcje informacji zwrotnej?

- ✓ **Funkcja etyczna** – jest to zobowiązanie do podzielenia się pozyskanych drogą testową informacji z osobą badaną.
- ✓ **Funkcja motywacyjna** – jeśli kandydaci będą mieli świadomość, że uzyskają możliwość poznania i przedyskutowania swoich rezultatów, zwiększy to ich zaangażowanie w wypełnianie testów bądź kwestionariuszy i przez to uzyskane wyniki będą bardziej rzetelne i obiektywne.
- ✓ **Rozwój uczestnika** – prawidłowa informacja zwrotna wspiera rozwój zawodowy osoby badanej; stanowi ona często pierwszy etap w procesie wdrażania pracownika na nowym stanowisku.
- ✓ **Rozwój interpretatora** (pracownika firmy) – udzielanie informacji zwrotnej pozwala interpretatorowi na rozwój swojej wiedzy o wykorzystywanym narzędziu, jego mocnych stronach i ograniczeniach.
- ✓ **Public Relations** – udzielanie informacji zwrotnej wspiera budowanie wizerunku przyjaznego pracodawcy na rynku pracy;

inwestowanie w taki właśnie pozytywny wizerunek skutkuje w dłuższym okresie czasu możliwością przyciągnięcia lepszych kandydatów do pracy.

Jak widać, mimo że stanowi to koszt po stronie firmy czy pracodawcy, umożliwienie kandydatom otrzymania pełnej i rzetelnej informacji zwrotnej, może stanowić swojego rodzaju inwestycję. Jest to spójne z koncepcją wizerunkową pracodawcy tzw. employer branding, która zakłada, że towarem na sprzedaż jest stanowisko pracy oferowane przez daną firmę. Mocna i rozpoznawalna marka jest dla pracodawcy gwarancją, że transakcja „sprzedaży” wakatów będzie obciążona mniejszym ryzykiem i zwiąże z przedsiębiorstwem najlepszych kandydatów.

Działalność wizerunkowa pracodawcy w ramach employer branding może przybierać różne formy i dotyczyć wielu aspektów funkcjonowania firmy. Istotną kwestią jest dopasowanie employer branding do oczekiwań potencjalnych adresatów oraz uwzględnienie potrzeb aktualnych pracowników. Dlaczego zjawisko employer branding staje się coraz bardziej istotne dla firm i organizacji? Ubieganie się o kandydatów w ostatnich latach zrewidowały strategie personalne wielu firm i uzupełniły je o nowe pozycje. W połowie lat 90-tych przedsiębiorcy wyraźnie podwyższyli poziom wynagrodzeń, opracowali długoterminowe programy rozwoju personelu, zwiększyli zakres benefitów oraz objęli nimi znacznie większą niż dotychczas liczbę stanowisk. Obok działań bezpośrednio odczuwalnych przez zatrudnionych i ich portfele, podjęto kroki zmierzające do poprawy atmosfery w miejscu pracy. Zastosowane rozwiązania podyktowane były przekonaniem, iż nawet najlepsze warunki zatrudnienia mogą nie zatrzymać pracowników w firmie. Lojal-

ność może szybko zniknąć, jeśli zakład pracy będzie przez pracujących utożsamiany ze sztucznym i nieprzyjaznym środowiskiem, a spotykani tam ludzie postrzegani jedynie przez pryzmat hierarchii i zależności. Skutkiem podjętych działań w kosztach firm zaczęły pojawiać się rozliczenia za weekendowe wyjazdy integracyjne oraz firmowe spotkania. Ich celem było pogłębianie znajomości zawodowych oraz przenoszenie ich na płaszczyznę prywatną. Przyjazna atmosfera oraz nowe, pozaprofesjonalne relacje łączące pracownika z szefem i współpracownikami były pierwszymi elementami employer branding.

Firmy zaczęły się też interesować oczekiwaniami pracowników, tak by móc wyjść im naprzeciw. Pomocne są tutaj wszelkiego rodzaju badania opinii, postaw i satysfakcji pracowników, które mogą dostarczyć wielu ciekawych danych.

Zjawisko świadomego budowania wizerunku pracodawcy pojawiło się w świecie zarządzania nie bez powodu. Duże znaczenie w jego rozwoju miała chęć posiadania najlepszych i najbardziej kreatywnych pracowników, budujących przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw. Stopień zaangażowania firm w pozyskiwanie „najlepszych z najlepszych” był tak duży, iż działania te określono mianem wojny o talenty (*war for talents*).



3.7. Etapy udzielania informacji zwrotnej po badaniu testowym

Skoro już zostało uargumentowane, jak ważna (również z perspektywy pracodawcy) jest sesja informacji zwrotnej, warto zastanowić się, jaki jest jej optymalny przebieg. Warta rekomendacji jest struktura spotkania składająca się z trzech zasadniczych elementów:

1. Wprowadzenie,
2. Omówienie wyników,
3. Podsumowanie.

Wprowadzenie do sesji informacji zwrotnej

We wprowadzeniu do sesji informacji zwrotnej ważne jest **określenie celu spotkania** (np. przedstawienie wyników, omówienie sposobu wykorzystania testów w procesie selekcji, wykorzystanie uzyskanych wyników w planowaniu dalszego rozwoju zawodowego).

Drugą składową takiego wprowadzenia powinien stanowić swoisty **kontrakt psychologiczny** obejmujący:

- ✓ Stopień poufności
- ✓ Wykorzystanie ewentualnych notatek zapisywanych przez osobę udzielającą informacji zwrotnej
- ✓ Przybliżony czas trwania spotkania
- ✓ Przyjęcie formuły dialogu, otwartości na uwagi i pytania ze strony osoby otrzymującej informację zwrotną.

Trzeci element wprowadzenia polega na otwarciu osoby badanej, **zapytania o jej wrażenia** związane z wypełnianiem testu bądź kwestionariusza. Jaki był jej preferowany styl odpowiedzi (szybko, bez zastanowienia czy może z dłuższą refleksją przy każdym pytaniu), w których obszarach czuła się lepiej, pewniej, gdzie, jej zdaniem poszło jej słabiej. Co mogło wpłynąć na sposób wypełniania testu i osiągnięte wyniki?

Tak przeprowadzone wprowadzenie znacząco ułatwia przejście do zasadniczej części sesji informacji zwrotnej – omówienia wyników (zwłaszcza, jeżeli rezultaty te są negatywne i trudne przez to do przekazania).

Omówienie wyników

Na początek warto podać **krótką charakterystykę wykorzystywanego narzędzia** bądź narzędzi, jeśli było ich więcej. Powinno się przedyskutować poziom i zakres umiejętności, które test bada, rodzaj pracy, dla której jest adekwatny. Jeśli jest to np. kwestionariusz zainteresowań lub preferencji zawodowych, zaleca się podkreślenie, że raport odzwierciedla ich preferencje, a nie zdolności. Innymi słowy, to jak chcieliby pracować, a nie możliwości osoby badanej w tym zakresie.

Drugi krok w tej części spotkania stanowi **podanie wyników**. Informowanie kandydatów o wynikach testów i kwestionariuszy nie jest powszechną praktyką. Wśród psychologów nie ma zgody, na ile otwarcie powinno podawać się rezultat w formie numerycznej (np. „osiągnięty przez Pana rezultat wynosi 100”). Często mówi się, że informacja powinna mieć charakter opisowy, np.: „uzyskane przez Pana wyniki są znacząco poniżej średniej”. Niewątpliwie nawet jeśli decydujemy się na podanie wyników liczbowych, powinniśmy je opatrzyć szczegółowym komentarzem opisującym ich znaczenie, kontekst badania, wielkość ewentualnego błędu pomiaru itp. Udzielając tych informacji warto się systematycznie upewniać, na ile kandydat rozumie i akceptuje przedstawiane wyniki, gdzie ma pytania lub wątpliwości. Przydatne jest także nawiązanie do znaczenia omawianych umiejętności lub preferencji dla sposobu funkcjonowania w środowisku pracy. Może to stanowić świetny asumpt do dyskusji o cha-

rakterze rozwojowym: jak nasz kandydat może wykorzystać swoje atuty, co zrobić ze zdiagnozowanymi deficytami.

Podsumowanie

Na zakończenie warto podsumować kluczowe punkty dyskusji i jeszcze raz upewnić się czy osoba otrzymująca informację zwrotną nie ma więcej pytań lub wątpliwości. Jeśli jest jeszcze trochę czasu, można spróbować podyskutować nad stworzeniem ram planu działań rozwojowych, tak aby osoba badana w maksymalny sposób skorzystała z uczestnictwa w procesie oceny z wykorzystaniem narzędzi psychometrycznych.



3.8. Efektywność wykorzystania testów psychologicznych w firmie

Doradzając firmom wykorzystanie testów psychologicznych w procesie rekrutacji i selekcji pracowników warto pamiętać o tym, że z punktu widzenia przedsiębiorcy musi mieć to uzasadnienie ekonomiczne.

Czynniki wpływające na efektywność wykorzystania technik psychometrycznych to:

▼ Trafność testów

Im wyższa trafność testów, tym lepiej przewidują one efektywność pracy kandydata (omawiana wyżej trafność prognozy). Ważna jest również tzw. trafność fasadowa – na ile zawartość testu jest powiązana z zakresem zadań na danym stanowisku.

▼ Skala wykorzystania

Dla efektywności ekonomicznej bardzo ważna jest skala wykorzystania. Jeśli firma (zwłaszcza mniejsza) decyduje się na zakup testu psychologicznego i przeszkolenie kilku osób w jego wykorzystaniu, bywa to dość znaczącym wydatkiem. Dlatego warto zastanowić się – jak często będziemy wykorzystywać ten test?

▼ Cena testów

Oczywiście im niższa tym lepiej, choć zawsze powstaje pytanie o jakość. Decydując się na zakup testu trzeba pamiętać, że struktura kosztu, na jaki się decydujemy bywa dość złożona. Nie jest to z reguły jednorazowa opłata, ale często regularnie odnawiana licencja, koszt przeszkolenia pracowników w zakresie wykorzystywania testu, koszty dodatkowych arkuszy etc.

3.9. Problemy, związane ze stosowaniem testów podczas rekrutacji i selekcji

Przed podjęciem decyzji o zastosowaniu testów lub kwestionariuszy w rekrutacji i selekcji należy mieć na uwadze nie tylko ich wiarygodność, tzn. zdolność do przewidzenia przyszłej wydajności pracy, lecz kilka problemów mogących wystąpić w trakcie procesu. Poniżej zostaną omówione 4 kwestie, mogące istotnie zniekształcić wyniki testów i zakłócić cały proces. Do najczęściej spotykanych czynników, które mogą stanowić barierę w realizacji prawidłowo zaprojektowanego procesu rekrutacji i selekcji należą:

1. stopień akceptacji testów wykorzystywanych w rekrutacji przez kandydatów;
2. uprzednia znajomość testów przez kandydatów;
3. sprawiedliwa selekcja, czyli respektowanie zasad etycznych rekruterów przy przeprowadzaniu testów;
4. manipulowanie wynikami w kwestionariuszach osobowości przez badanego kandydata.

1. Stopień akceptacji testów wykorzystywanych w rekrutacji przez kandydatów

Tak jak zostało wspomniane w poprzednim rozdziale, traktowanie kandydatów z szacunkiem i uprzejmością ma ogromne znaczenie dla wizerunku firmy. Podczas rekrutacji informacje przepływają w obie strony. Warto, więc zwrócić uwagę na fakt, jak kandydaci postrzegają testy i kwestionariusze.

Badania przeprowadzone na szeroka skalę w Wielkiej Brytanii w latach 90-tych, w których to porównywano stopień akceptacji różnych procedur selekcji wykazały, że kwestionariusze

osobowości znajdują się wśród najmniej lubianych przez osoby ubiegające się o pracę. Wynika to najprawdopodobniej z naruszania przez nie prywatności kandydatów⁷⁵. Jednak nawet te testy i kwestionariusze, które odnoszą się wyłącznie do sfery zawodowej i zostały sformułowane w sposób nie budzący zastrzeżeń, przez wielu kandydatów mogą nie zostać zaakceptowane, jeżeli zostaną użyte jako samodzielne narzędzia. Na podstawie ww. badań stwierdzono, że kandydaci przyjmują kwestionariusze osobowości o wiele lepiej, jeżeli towarzyszą im testy zdolności, które zwykle nie budzą kontrowersji. Badania, w których testy połączone z kwestionariuszami biograficznymi dowiodły, że kwestionariusze były przyjmowane lepiej, ponieważ zapewniały kandydatom większą kontrolę nad odpowiedziami.

Z powyższych uwag wynika, że stopień akceptacji procesu selekcji zależy w głównej mierze od doboru i kolejności jego elementów i narzędzi. Niektóre zestawienia są bardziej akceptowane lub preferowane od innych. Testy połączone z kwestionariuszami są bardziej lubiane przez kandydatów niż połączenie rozmów kwalifikacyjnych z kwestionariuszami, a same rozmowy są lepiej postrzegane niż same kwestionariusze.

Stopień akceptacji testów wykorzystywanych w rekrutacji przez kandydatów może być czynnikiem decydującym przy podjęciu decyzji przez kandydatów o ubieganie się o stanowisko w danej firmie. Znajomość rodzaju używanych testów czy procedur przez pracodawcę w selekcji, może odstraszyć potencjalnie wartościowych kandydatów dla organizacji od udziału w naborze do pracy.

⁷⁵ Wood R., Payne.T., Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach. Wolters Kluwer – Oficyna Ekonomiczna, Warszawa, 2006.

2. Uprzednia znajomość testów przez kandydatów – praktyka czyny mistrza

Wybór testów dostępnych na rynku, które są wykorzystywane podczas rekrutacji i selekcji przez pracodawców czy agencje rekrutacji jest ograniczony. Zdarza się, że osoby ubiegające się o pracę w różnych firmach rozwiązują te same testy lub zadania o podobnym charakterze. Na niektórych forach internetowych są prowadzone dyskusje oraz następują wymiana informacji, jakiego rodzaju testy zostały przygotowane dla kandydatów i jakie preferowane są odpowiedzi w poszczególnych zadaniach u konkretnego pracodawcy np. banku czy firmie konsultingowej. Oczywiście budzi to wiele wątpliwości, ponieważ dzięki dostępie do takich informacji jedni kandydaci zyskują przewagę nad innymi, co podważa sprawiedliwość i obiektywizm badań w selekcji. Jak wynika z licznych badań, jeżeli te same osoby rozwiązują ten sam test po upływie dwóch tygodni, za drugim razem część z nich osiąga znacznie lepsze wyniki.

Zdarza się, że podczas rekrutacji i selekcji spotykają się kandydaci, którzy mają już za sobą doświadczenie w wykonywaniu testów oraz tacy, którzy jeszcze nie uczestniczyli w badaniach testowych i w takiej sytuacji znajdują się po raz pierwszy w życiu. Wówczas u takich osób może pojawić się problem z zaplanowaniem czasu na rozwiązanie testu, brak podjęcia próby odpowiedzi na wszystkie pytania, pomijanie trudniejszych pytań i brak świadomości, że jeżeli starczy czasu, to mogą powrócić później do pytań, na których odpowiedź sprawiała im problem.

To, co dla innych wydaje się oczywiste, stawia osoby bez doświadczenia „bycia testowanym” w niekorzystnej sytuacji. Dlatego

też tak ważne jest, aby przed przeprowadzeniem badań osoba rekrutująca objaśniła kandydatom, w jaki sposób należy wypełnić test, przeczytała instrukcję, poprosiła o pytania, niekiedy podała przykład odpowiedzi na pytanie testowe.

Informowanie kandydatów, że w ramach rekrutacji i selekcji będą rozwiązywać testy powinno być powszechnie praktykowanym zwyczajem.

W przypadku kwestionariuszy sytuacja jest bardziej skomplikowana, ponieważ w odróżnieniu od zdolności poznawczych cechy osobowości nie zawsze są stałe. Wiadomo, że na wyniki kwestionariusza może wpłynąć nastrój osoby albo stres. Wielokrotne wykonywanie tych samych lub podobnych kwestionariuszy może spowodować trzy problemy:

1. znużenie kandydata ilością pytań, które zawiera kwestionariusz. Znużenie może zmniejszyć chęć kandydata do wypełnienia kwestionariuszy i pogorszyć jakość jego odpowiedzi;
2. „udawanie dobrego” – kandydat, który poznał strukturę budowy kwestionariusza, wie w jaki sposób manipulować odpowiedziami by przedstawić się w jak najlepszym świetle;
3. efekt samospełniającej się przepowiedni – gdy kandydat otrzyma wyniki swojego kwestionariusza wraz z diagnozą, może uwierzyć, że właśnie taka jest jego osobowość, co może z kolei rzutować na wyniki kolejnych kwestionariuszy.

3. Sprawiedliwa selekcja – respektowanie zasad etycznych przy przeprowadzaniu testów i kwestionariuszy

Ponieważ testy są obiektywne i bezstronne powinny gwarantować sprawiedliwe traktowanie wszystkich kandydatów ubiegających



się o pracę w ramach tzw. zasady równych szans. W niektórych krajach istnieją organizacje, które dbają o przestrzeganie określonych zasad etycznych związanych z przeprowadzaniem testów. W Wielkiej Brytanii prawo pracy zabrania podczas rekrutacji pracowników dyskryminacji ze względu na płeć, rasę, niepełnosprawność lub religię. Inne kraje Unii Europejskiej mają podobne przepisy, a w Stanach Zjednoczonych sprawy te reguluje prawo cywilne. Uregulowania prawne związane z polityką Równości Szans („Equal Opportunity”) i Sprawiedliwej Selekcji („Fair Selection”) w Wielkiej Brytanii funkcjonują już od wielu lat. Jaka jest różnica między Sprawiedliwą i niesprawiedliwą Selekcją („Unfair Selection”) zgodnie z tymi regulacjami? Otóż selekcja polega na różnicowaniu kandydatów do pracy. Sprawiedliwa Selekcja różnicuje kandydatów na podstawie zdolności i umiejętności, które mają bezpośredni związek z pracą wykonywaną na danym stanowisku. Testy powinny być stosowane tylko wtedy, gdy mierzone przez nie cechy mają zasadnicze znaczenie dla wydajności pracy na oferowanym stanowisku. Jeśli natomiast, różnicowanie to jest oparte na nieadekwatnych wymiarach (np. rekrutując pracownika opieki społecznej badamy zdolności analizy danych liczbowych zamiast przyjrzeć się jego umiejętnościom interpersonalnym lub w przypadku użycia testów wyobraźni przestrzennej w przypadku osób ubiegających się o pracę lektora języka obcego), wówczas ponosimy zwiększone ryzyko odrzucenia najlepszych kandydatów. Konsekwencje prawne mogą nastąpić wtedy, gdy proporcjonalnie większy odsetek osób danej płci, pochodzenia etnicznego lub wyznawców konkretnej religii jest w wyniku takiego nieefektywnego procesu rekrutacji odrzucany. W przypadku, kiedy wykorzystywane metody selekcyjne nie pozwalają kandydatom niepełnosprawnym na zaprezentowanie swoich

umiejętności, możemy mieć do czynienia z bezprawną dyskryminacją.

Brytyjskie regulacje prawne („Sex Discrimination Act”, „Race Relations Act” oraz „Fair Employment Act”) identyfikują dwa rodzaje dyskryminacji: bezpośrednią i pośrednią. Bezpośrednia dyskryminacja dotyczy traktowania kogoś mniej przychylnie z powodu np. przynależności etnicznej. Dyskryminacja pośrednia jest często niezamierzona i ma ważne implikacje w kontekście wykorzystania testów psychometrycznych. Pojawia się ona wówczas, gdy pracodawca wprowadza wymóg (np. osiągnięcie pewnego wyniku w teście), który jest znacząco trudniejszy do osiągnięcia przez daną grupę osób (np. kobiety). W takiej sytuacji, pracodawca musi dowiedzieć, że ten wymóg jest rzeczywiście usprawiedliwiony charakterystyką zadań. Sądy stosują przy tym generalną zasadę, że musi to być umiejętność konieczna, a nie tylko wspierająca, wykonywanie pracy na danym stanowisku. Pierwszym objawem, że test może niesprawiedliwie różnicować jest znacząca różnica w procencie odrzuceń pomiędzy dwiema grupami kandydatów (np. kobiety vs. mężczyźni) na podstawie wyników testu. Najlepszym sposobem na zweryfikowanie, czy nie mamy do czynienia z niesprawiedliwą dyskryminacją jest przeprowadzenie analizy trafności testu, czyli skorelowanie jego wyników z wynikami pracy zatrudnionych kandydatów. Jeśli test w niskim stopniu koreluje z osiągnięciami pracowników, wówczas firma może mieć do czynienia z konsekwencjami prawnymi. Jeśli jednak taka analiza dowiedzie wysokiej trafności prognostycznej jego stosowania – pracodawca może spać spokojnie.

Psycholog brytyjski R. Wood oraz konsultant w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi T.Payne, którzy mają bogate doświadczenie

w zakresie rekrutacji i selekcji przygotowali zestawienie uchybień, których należy unikać w stosowaniu testów i kwestionariuszy w ramach sprawiedliwej selekcji⁷⁶:

- ✓ Kandydaci nie zostali powiadomieni o testach, nie mieli możliwości zapoznania się z tą metodą i nie mogli się przygotować;
- ✓ Kandydaci nie otrzymali obiecanych informacji o wynikach;
- ✓ Kandydatom nie wyjaśniono związku między testami lub kwestionariuszami a oferowaną pracą;
- ✓ Pomimo zobowiązania do poufności wyniki ujawniono osobom trzecim;
- ✓ Kandydatom nie objaśniono, jak zostaną wykorzystane wyniki testów;
- ✓ Nie wprowadzono rozwiązań organizacyjnych ułatwiających niektórym grupom, na przykład niepełnosprawnym, udział w selekcji;
- ✓ Użyto testów lub kwestionariuszy, które dyskryminowały określone grupy.

4. Manipulowanie wynikami jako źródło błędów w kwestionariuszowych wynikach indywidualnych

Powstaje pytanie, na ile obiektywne są dane pozyskane o kandydacie w badaniu kwestionariuszowym. Czy osoba badana może świadomie zniekształcić wyniki? Odpowiedź brzmi niemal na pewno tak. Niewielu badaczy twierdzi, że kwestionariusze np. osobowości zawodowej są w 100% niezawodne. Dotyczy to każdej formy „auto-raportu” (także kwestionariuszy preferencji zawodowych), gdzie odnosimy się do pewnych stwierdzeń zawartych w arkuszu. Odporne na takie błędy nie są też inne metody selekcyjne: wywiad, ćwiczenia assessmentowe itd. W ich trakcie

kandydaci też mogą „odgrywać” rolę, a nie być rzeczywiście sobą. Rzetelność informacji zbieranych w trakcie procesu selekcji zależy w znacznym stopniu od uczciwości i chęci współpracy osób ocenianych.

Badania kwestionariuszowe są szczególnie podatne na czynnik określany, jako zmienna aprobaty społecznej. Definiuje się ją jako zakres, w jakim kandydat odpowiadał w sposób wysoce akceptowalny i pożądanym społecznie. Innymi słowy, do jakiego stopnia starał się zbudować swój pozytywny wizerunek, nie zawsze odpowiadając zupełnie uczciwie. Badania wykazały, że te same osoby wypełniały nieco inaczej kwestionariusz, jeśli działało się to w sytuacji poszukiwania pracy, niż kiedy miało to kontekst doradztwa zawodowego. Kiedy starały się o pracę, wykazywały wyższe wyniki na takich wymiarach jak Odpowiedzialność, Stabilność Emocjonalna, Kreatywność⁷⁷. Niektóre narzędzia próbują kontrolować to zjawisko wprowadzając tzw. skalę kłamstwa. Np. znany Kwestionariusz Osobowości Eysencka zawiera takie pytania jak: „Czy zawsze dotrzymujesz obietnic?”, „Czy czasem plotkujesz?”, „Czy zdarza Ci się wpadać w złość?”. Te stwierdzenia zawierają charakterystyki odnoszące się do większości z nas. Zakłada się, że jeśli osoba badana nie jest skłonna przyznać się nawet do nich, tym w większym stopniu może manipulować swoim wizerunkiem, wypełniając kwestionariusz.

Jakie mogą być przyczyny tego zjawiska? Oczywiście po pierwsze, wielu kandydatów usiłuje się lepiej „sprzedać”, kreując swój (często zupełnie nierealistyczny) wizerunek. Istnieje tu jednak pewne ryzyko po stronie poszukujących zatrudnienia. Jeśli niewła-

⁷⁶ Wood R., Payne.T., Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach. Wolters Kluwer – Oficyna Ekonomiczna, Warszawa, 2006.

⁷⁷ Smith J.M., Robertson I.T., Advances in Selection as Assessment. Wiley, 1993.



ściwie odgadną oczekiwania przyszłego pracodawcy, mogą sobie bardziej zaszkodzić niż pomóc. Np. jeśli organizacja poszukuje menedżera, który będzie w stanie panować nad rozległymi obszarami i który ma sprawnie delegować zadania i odpowiedzialności swoim podwładnym, a my zaprezentujemy się jako osoba silnie zorientowana na szczegóły, może to zmniejszyć nasze szanse.

Inna interpretacja zmiennej aprobaty społecznej odnosi się do wysokiej potrzeby przypodobania się rekruterom i nie musi być w tym przypadku świadomym działaniem na swoją korzyść. W takiej sytuacji kandydat usiłuje zaprezentować się jako idealny kandydat, ale nie z utylitarnych pobudek (chęć uzyskania pracy), a bardziej ze społecznych (chęć pozyskania akceptacji innych). Okazuje się, że występują tu pewne różnice kulturowe. Np. Azjaci mają większą skłonność do tego rodzaju zachowań niż Europejczycy. Co więcej, nie zawsze wysoki wynik na skali aprobaty społecznej musi być czymś negatywnym. Wysoka potrzeba przypodobania się bywa istotnym czynnikiem sukcesu, np. w zawodach związanych z obsługą klienta.

Inną przyczyną nierealistycznego profilu kandydata uzyskanego w badaniu kwestionariuszowym może być bardzo wysoka samoocena. Nie oznacza to świadomego manipulowania wynikami, ta osoba po prostu ma o sobie bardzo pozytywne mniemanie, zwłaszcza jeśli było ono wzmocnione w poprzednim miejscu pracy, gdzie być może była postrzegana jak wyjątkowy talent.

Niektóre osoby mają też niski poziom wglądu w swój sposób funkcjonowania, także zawodowego i trudno im się obiektywnie odnieść do wielu pytań. To też może zaburzyć uzyskanie wyników.

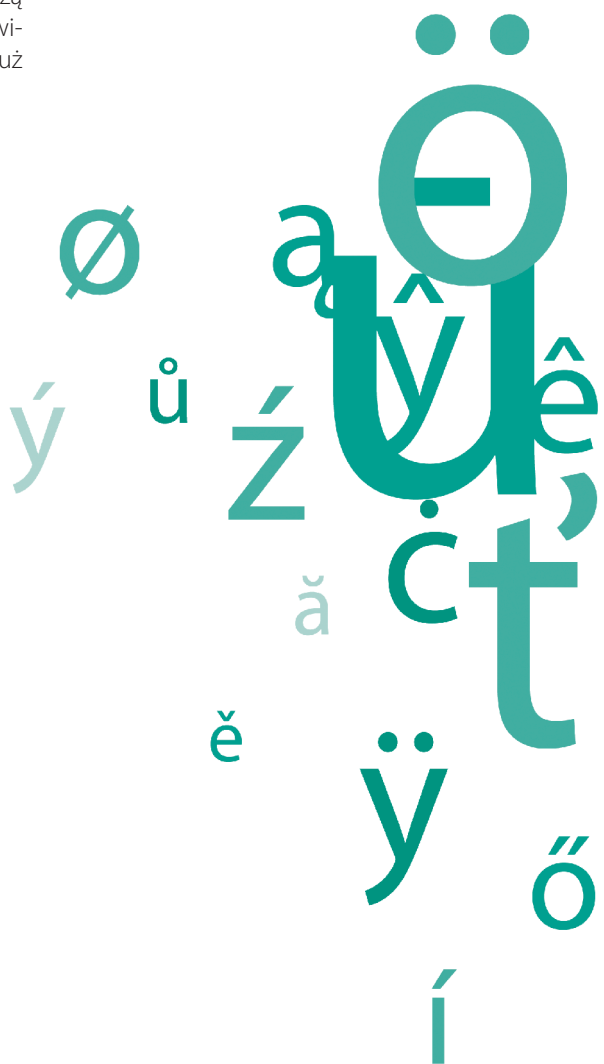
Powstaje pytanie, jak temu zaradzić. Czy oznacza to, że techniki kwestionariuszowe są niewiele warte? z pewnością nie, warto jednak pamiętać o przynajmniej trzech elementach.

Pierwszy to **prawidłowe wprowadzenie i administracja**. Zamiast borykać się ze zmienną aprobaty społecznej, kiedy już zaistnieje, lepiej zapobiec temu zjawisku. Należy kandydatów dokładnie poinformować, dlaczego zostali poproszeni o wypełnienie kwestionariusza i jak zostaną wykorzystane uzyskane rezultaty. Warto też ich przekonać, że w ich najlepiej pojętym interesie jest wypełnienie kwestionariusza w sposób otwarty, uczciwy i rzetelny, ponieważ stanowi to również możliwość przyjrzenia się, na ile osobowościowo pasujemy do nowego stanowiska pracy i czy osiągniemy na nim sukces, ciesząc z pracy przyjemność i satysfakcję.

Drugi istotny element zapobiegający wyciągnięciu fałszywych wniosków na podstawie badań kwestionariuszowych to **informacja zwrotna**. Daje ona możliwość przedyskutowania uzyskanych wyników, poszukiwania wspólnie z kandydatem przykładów zachowań zawodowych, mogących pogłębić interpretację osiągniętych rezultatów. W ten sposób rekruter może pozyskać wiele dodatkowych, cennych dla procesu selekcyjnego informacji, weryfikując przy tym rzetelność pozyskanych w kwestionariuszu danych.

Bardzo ważne jest również **łączenie w spójną całość** danych płynących z różnych źródeł, poszczególnych etapów i narzędzi selekcji. Wyniki kwestionariuszy powinny być raczej traktowane jako potwierdzenie informacji wcześniej pozyskanych niż jako pierw szorzędne źródło informacji samo w sobie.

Podsumowując, przy stosowaniu testów i kwestionariuszy podczas rekrutacji i selekcji należy mieć świadomość, że szereg czynników zewnętrznych (np. wiedza kandydatów na temat stosowanych w danej firmie metod i narzędzi) jak i wewnętrzne (np. nastawienie kandydatów do badań testowych) może w istotny sposób zniekształcić uzyskane wyniki. Ponadto należy unikać dyskryminacji kandydatów, trzeba mieć na uwadze obowiązujące w danym kraju regulacje prawne i kierować się zasadą sprawiedliwości w selekcji. Aby proces rekrutacji i selekcji był przeprowadzony rzetelnie i efektywnie należy korzystać z narzędzi we właściwy sposób, gdyż w przeciwnym wypadku zaszkodzi kandydatom i spowodują uszczerbek na wizerunku pracodawcy, czyli omawianym już employer branding.



Jak unikać błędów
w selekcji i rekrutacji?

Rozdział

4

4. Jak unikać błędów w selekcji i rekrutacji?

Często w procesie rekrutacji i selekcji popełniane są błędy. Wynikają one z postaw selekcyjnerów, są efektem percepcji otoczenia, skłonnością do generalizowania, konsekwencją stereotypów i uprzedzeń, jakie nosimy w sobie oraz tendencją do opierania swoich sądów na niesprawdzonych założeniach czy przeczuciach. W jaki sposób można te czynniki skutecznie eliminować, co robić, aby nie zakłócały one przebiegu sprawnie przeprowadzanej rekrutacji kandydatów na dane stanowisko pracy? Okazuje się, że wiedza na temat błędów w dużym stopniu zapewnia nam możliwość uniknięcia pomyłek⁷⁸.

Do najczęściej popełnianych błędów w procesie rekrutacji i selekcji kandydatów do pracy należą:

1. Efekt pierwszego wrażenia⁷⁹.

Jest to efekt towarzyszący pierwszym chwilom kontaktu z nowo poznanym człowiekiem: trwa około 3 min., z tym że pierwsze kilkanaście sekund to podświadoma ocena człowieka. W tym czasie jego sylwetka, twarz, wygląd, tembr głosu, ubiór, zachowanie sprawiają, że go akceptujemy bądź nie. Jest to analiza wszelkich otrzymanych niewerbalnych sygnałów, a w niewielkim stopniu słów.

Efekt "pierwszego wrażenia" polegający na szybkiej ocenie napotkanego człowieka wywodzi się z czasów prehistorycznych, gdy ważna była błyskawiczna ocena: wróg czy przyjaciel? Dziś pozostała ocena: akceptujemy nie akceptujemy, lubię – nie lubię.

Raz nabytego pierwszego wrażenia pozbywamy się bardzo niechętnie. Po prostu nie lubimy zmieniać swoich przyzwyczajzeń i przy-

znawać się do pomyłki – nawet przed samym sobą. Dlatego warto zabiegać o dobre pierwsze wrażenie.

Efekt pierwszego wrażenia powstaje:

- po poznaniu danych zawartych w życiorysie;
- na podstawie wyników testów, jakie osiągnął aplikant;
- w ciągu pierwszych kilku minut spotkania z kandydatem.

Liczne badania pokazują, że 85% decyzji dotyczących zatrudnienia pracownika jest wynikiem informacji zamieszczonych w cv i pierwszego wrażenia, jakie wywarł na nas kandydat podczas spotkania. Warto tu podkreślić fakt, że cv to jedyny element w procesie selekcji, na który kandydat ubiegający się o dane stanowisko ma tak znaczący wpływ⁸⁰.

Do innych błędów popełnianych podczas rozmowy z kandydatem jest efekt pierwszej i ostatniej wiadomości, który przejawia się tym, że informacje przedstawione na początku lub pod koniec procesu są oceniane przez rekrutującego jako ważniejsze od innych.

2. Zaniedbanie analizy pracy.

Proces selekcji może zniweczyć także nieporozumienie oczekiwań dotyczących stanowiska pracy. Jeśli zaniedbamy proces analizy pracy, czyli nie przygotujemy odpowiedniego opisu stanowiska pracy i przypiszemy nieadekwatne kompetencje dla danego stanowiska to cały proces rekrutacji i selekcji jest nietrafiony. Analiza pracy jest też podstawą do odpowiedniego doboru metod selekcyjnych dla danego stanowiska pracy i kluczem do przeprowadzenia odpowiedniego wywiadu. Informacje

⁷⁸ Baczyńska A.K., Rekrutacja (nie)omylna. Personel i zarządzanie, nr 11 (128) s. 16-18, wyd. Infor, Warszawa, 2002.

⁷⁹ Baczyńska A.K., Rekrutacja (nie)omylna. Personel i zarządzanie, nr 11 (128) s. 16-18, wyd. Infor, Warszawa, 2002.

⁸⁰ Dessler G., Human Resources Management. Prentice Hall Inc. USA, 2000.

na temat stanowiska pracy w istotny sposób przekładają się na jakość procesu rekrutacji i selekcji⁸¹.

3. Czas

Kolejnym czynnikiem wpływającym na liczbę popełnianych błędów w procesie doboru jest zatrudnianie pod presją czasu. Na podstawie badań przeprowadzonych przez Stevensa⁸² stwierdzono, że jeśli jest np. do obsadzenia 500 miejsc pracy w trakcie jednego miesiąca, to kandydaci, których wybieramy na poszczególne stanowiska uzyskują wyższe oceny rekrutacyjne niż wtedy, gdy trzeba zatrudnić pięć osób w ciągu takiego samego czasu. Badania te potwierdzają fakt, że łatwiej dostać się słabszym kandydatom do tego samego przedsięwzięcia w momencie, kiedy uruchamia ono swoją działalność, niż wtedy gdy zakład funkcjonuje już od jakiegoś czasu na rynku, i przyjęcia dotyczą nielicznych stanowisk w strukturze organizacji⁸³.

W dużej mierze o ocenie i ewentualnym zatrudnieniu decyduje kolejność kandydatów. W jednym z badań⁸⁴ poproszono o opinię osób rekrutujących na temat kandydata ubiegającego się o stanowisko, który w niewielkim stopniu spełniał oczekiwania pracodawcy. Ocena tej osoby była dokonywana zaraz potem, gdy rekrutujący ocenili kilku zdecydowanie nieodpowiednich pretendentów. Oceny tej osoby były tym wyższe, im gorsi byli kandydaci, z którymi dochodziło przed nią do spotkania. W innym badaniu wykazano, że tylko część rekrutujących ocenia realne możliwości przydatności kandydata na dane stanowisko. Większość z nich popełnia błąd kontrastu, opiniując kandydata

przez porównanie z innym, a nie przez pryzmat przydatności zawodowej.

4. Mowa ciała tzw. body language.

Istotną rolę w procesie doboru personelu odgrywa komunikacja niewerbalna kandydatów. Liczne badania wykazały, że kandydaci, którzy utrzymują podczas rozmowy kwalifikacyjnej kontakt wzrokowy z prowadzącym, umiarkowanie gestykują, uśmiechają się są znacznie lepiej oceniani przez konsultantów ds. rekrutacji. Wiele analiz potwierdza fakt, że gorszy kandydat, ale z lepszym przekazem niewerbalnym, może otrzymać wyższe noty podczas procesu selekcji niż ten, który będzie miał wyższe kwalifikacje, ale jego mowa ciała będzie gorsza. A. Merabian wykazał, że:

- 55% przekazu to mowa naszego ciała,
- 38% – ton głosu,
- 7% – treść wynikająca ze słów⁸⁵.

Niewerbalny przekaz ma ogromną siłę i decyduje w 80% o ocenie, jaką otrzymuje kandydat po spotkaniu z rekrutującym. Co się z tym wiąże wielokrotnie błędem związanym z niewerbalnym przekazem jest ocenianie wyżej kandydatów – ekstrawertyków niż introwertyków, a przecież nie jest to istotny wskaźnik w wyborze na wiele stanowisk pracy.

W jednym z badań przeprowadzonych w 1998r. w Stanach Zjednoczonych przez Best Manufacturing Practices Center of Excellence 52 specjalistów zarządzania zasobami ludzkimi podzielonych na dwa zespoły oglądało nagrane na wideo rozmowy kwalifikacyjne, w których kandydaci werbalnie przekazywali bardzo podobne treści, natomiast różnił ich przekaz niewerbalny.

⁸¹ Baczyńska A.K., Rekrutacja (nie)omylna. Personel i zarządzanie, nr 11 (128) s. 16-18, wyd. Infor, Warszawa, 2002.

⁸² Dessler G., Human Resources Management. Prentice Hall Inc. USA, 2000.

⁸³ Baczyńska A.K., Rekrutacja (nie)omylna. Personel i zarządzanie, nr 11 (128) s. 16-18, wyd. Infor, Warszawa, 2002.

⁸⁴ Dessler G., Human Resources Management. Prentice Hall Inc., USA 2000.

⁸⁵ Harteley P., Komunikowanie interpersonalne. Astrum, Wrocław, 2006.

Pierwsza grupa zarejestrowanych w ten sposób pretendentów – przeszkolona odpowiednio wcześniej przez eksperymentatorów – prezentowała werbalnie te same kwestie co druga, ale aspiranci podczas rozmowy wykazywali mały kontakt wzrokowy, niski poziom energii, a ich głos był monotony. Wyniki badań wskazywały, że spośród 26 specjalistów – 23 zaprosiłaby na następne spotkanie tych, którzy wykazywali podczas rozmowy duży kontakt wzrokowy, wysoki poziom energii i odznaczali się zróżnicowaną modulacją głosu, natomiast nie zaprosiliby żadnego kandydata z grupy, w której przedstawiane były odmienne sygnały niewerbalne⁸⁶.

5. Płeć/Atrakcyjność kandydatów.

Atrakcyjność kandydatów, strój a także płeć istotnie wpływają na ocenę podczas rekrutacji. Badania wykazują, że częściej jesteśmy skłonni przypisywać ludziom atrakcyjnym cechy związane z sukcesem i szczęściem niż osobom o przeciętnej prezentacji. W dużej mierze o naszej opinii decyduje także ubiór kandydata. Osoby ubrane „nieodpowiednio” tzn. niezgodnie z naszymi oczekiwaniami, czy też nie w naszym „stylu” oceniamy gorzej.

Również kobiety częściej są oceniane gorzej od mężczyzn, chociaż ich kompetencje zawodowe nie różnią się istotnie, a często są wyższe. Fakt ten powoduje, że dostęp do wyższych stanowisk jest bardzo ograniczony dla tzw. „płci pięknej”. Statystyki wciąż wykazują, że mamy więcej dyrektorów mężczyzn niż kobiet.

6. Oczekiwania interpersonalne.

Jedną z ciekawszych tendencji, jaka pojawia się podczas rozmowy kwalifikacyjnej, jest pomoc udzielana przez rekrutującego (tzw.

telegraphing⁸⁷) przy odpowiedziach na zadawane pytania, wynikająca z naszej przychylności dla kandydata. Możemy sugerować w pytaniach prawidłową odpowiedź, np.: „Ten rodzaj pracy charakteryzuje się dużym poziomem stresu. Pani radzi sobie ze stresem, prawda?” lub pomagać niewerbalnie, tzn. przytakiwać w trakcie prawidłowych odpowiedzi, uśmiechać się itp.

Kolejnym błędem popełnianym w trakcie spotkań z przyjmowaną osobą jest złe zarządzanie czasem przeznaczonym na rozmowę. Niekiedy pozwala się zbyt długo wypowiadać kandydatowi na tematy niezwiązane z pytaniem, a bywa też odwrotnie – rekrutujący zbyt szczegółowo przedstawia dane zagadnienie albo nie porusza ważnych wątków i brakuje mu czasu na zadanie wszystkich przygotowanych pytań.

Podczas rozmowy kwalifikacyjnej powinna być zachowana proporcja 80 : 20 – 80% czasu powinien mówić aplikant a 20% czasu – rekrutujący. Oczywiście w praktyce przestrzeganie takiego założenia nie do końca jest słuszne, ponieważ inne będą te proporcje w trakcie pierwszego spotkania a inne podczas trzeciego czy czwartego. Warto jednak trzymać się tematu rozmowy, nie pozwalać na niepotrzebne dygresje itp⁸⁸.

Następny błąd, jaki zdarza się w procesie rekrutacji, polega na przenoszeniu w teraźniejszość negatywnej informacji z przeszłości⁸⁹. Sytuacja taka zdarza się wtedy, gdy członkowie komisji kwalifikacyjnej otrzymują przed spotkaniem z kandydatem nieprzychylnie informacje na jego temat (referencje z poprzednich miejsc

⁸⁶ Dessler G., Human Resources Management. Prentice Hall Inc. USA. 2000.

⁸⁷ Dessler G., Human Resources Management. Prentice Hall Inc. USA. 2000.

⁸⁸ Adler L., Zatrudnij z głową. One Press, Gliwice, 2006.

⁸⁹ Baczyńska A.K. Rekrutacja (nie)omylna. Personel i zarządzanie, nr 11 (128) s. 16-18, Infor, Warszawa, 2002.

pracy lub opinie współpracowników). Ponadto analizy potwierdzają tezę, że łatwiej jest zmienić nasze wrażenie z przychylnego na mniej przychylne niż odwrotnie. Informacje negatywne zaburzają proces rozmowy z kandydatem i uruchamiają zjawisko samospełniającego się pro-roctwa, które polega na tym, że rekrutujący zaczyna tak prowadzić rozmowę, aby w jak największym stopniu potwierdzić swoje niechętnie nastawienia wobec kandydata⁹⁰. Nasza uwaga pod wpływem nieprzychylnej informacji działa wybiórczo i powoduje, że zapamiętujemy tylko to, co potwierdza zasłyszane wcześniej informacje. Dlatego często specjaliści ds. rekrutacji podejmują decyzje o nie spotykaniu się z kandydatami, których referencje są niezbyt pochlebne.

Bardzo często podczas doboru kandydatów do pracy występuje efekt aureoli⁹¹ (zwany też efektem halo). Błąd ten polega na podwyższeniu lub obniżeniu oceny, która została uogólniona na podstawie tylko jednego zachowania lub kilku mniej znaczących. Jeśli kandydat spóźni się na rozmowę kwalifikacyjną, to często rekrutujący wnioskuje, że będzie kiepskim pracownikiem.

Równie znanym jak efekt aureoli jest błąd projekcji – podwyższa się oceny osobom, które prezentują podobną do rekrutujących hierarchię potrzeb lub mają zbliżone zainteresowania. Innymi słowy, faworyzowani są ludzie, których nastawienie i podejście odpowiada konsultantom ds. rekrutacji.

7. Błąd atrybucji.

Błąd atrybucji to pojęcie wprowadzone do psychologii społecznej przez Lee Rosa. Opisuje

powszechną skłonność do wyjaśniania zachowania obserwowanych osób w kategoriach przyczyn wewnętrznych i stałych (np. cech charakteru) przy jednoczesnym niedocenianiu wpływów sytuacyjnych, zewnętrznych.

Prawdopodobnie ten podstawowy błąd jest efektem automatycznego przetwarzania informacji, bez udziału świadomości. Zjawisko to w znaczący sposób wpływa na nasze codzienne formułowanie ocen na temat innych ludzi (oszczędność poznawcza). Tłumaczy się je w związku z tzw. perspektywą spostrzeżeniową – aktor, czyli osoba której zachowanie jest wyjaśniane, znajduje się w centrum naszego pola spostrzeżeniowego (wobec czego to jego dyspozycjom przypisujemy odpowiedzialność za jego zachowanie)⁹².

W procesie selekcji, tak jak w codziennym życiu, bardzo często popełniamy podstawowy błąd atrybucji⁹³. Otóż zachowanie kandydata podczas rozmowy kwalifikacyjnej częściej odnosimy do jego dyspozycji, pomijając zupełnie lub niedoceniając czynniki sytuacyjne. Kandydatów zestresowanych na rozmowie oceniamy niżej i traktujemy ich jako ludzi, którzy nie radzą sobie skutecznie ze stresem, pomijając fakt czy nie doceniając roli, jaką odgrywa sytuacja w której aktualnie kandydaci się znajdują.

Nie ma jednego sposobu na wyeliminowanie błędów popełnianych podczas selekcji kandydatów na określone stanowiska pracy. Warto jednak poznać ich istotę, aby wystrzegać się – na ile jest to możliwe – omyłek w tak ważnym procesie, jakim jest rekrutacja pracowników.

⁹⁰ Maciąg Z., Marketing personalny. Wyd. Bussiness Press, Warszawa, 1996.

⁹¹ Cialdini R. B., Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka, GWP, Gdańsk, 2001.

⁹² Dessler G., Human Resources Management. Prentice Hall Inc. USA, 2000.

⁹³ Baczyńska, A.K., Rekrutacja (nie)omylna. Personel i zarządzanie, nr 11 (128) s. 16-18, wyd. Infor, Warszawa, 2002.



Planowanie rekrutacji i selekcji

Rozdział

5

5. Planowanie rekrutacji i selekcji

Planowanie rekrutacji, i w konsekwencji selekcji, nie jest zadaniem łatwym z powodu wielu zmiennych, które należy uwzględnić podczas tego procesu.

W przypadku rekrutacji dla potrzeb konkretnego przedsiębiorstwa warto pamiętać o kilku ważnych elementach pracy z takim zleceniem.

Kluczowym elementem jest ustalenie, kogo potrzebuje nasz zleceniodawca. W tym celu należy dokonać analizy pracy, czyli sporządzić opis i profil wymagany dla poszukiwanego kandydata (jak to zrobić zostało omówione w rozdziale poświęconym temu zagadnieniu). Następnie należy określić liczbę potrzebnych osób do pracy, czyli liczbę wakujących etatów. Ważną informacją jest też czas, na jaki nasz zleceniodawca chce zatrudnić ludzi do pracy oraz forma tego zatrudnienia. Kluczowe w takim procesie jest też ustalenie kwestii logistyczno-organizacyjnych, a mianowicie terminu, w którym pracownik lub pracownicy powinni rozpocząć pracę, koszty jakie zleceniodawca chce ponieść w związku z procesem rekrutacji oraz stopień zaangażowania, czyli ustalenie harmonogramu – jak, kiedy i gdzie chciałby się spotykać się z kandydatami do pracy.

Kluczowe fazy planowania rekrutacji i selekcji powinny, więc uwzględnić następujące elementy:

1. ustalenie zakresu usługi ze zleceniodawcą,
2. poszukiwanie kandydatów,
3. selekcionowanie kandydatów za pomocą różnych metod i narzędzi,
4. ocena kandydatów i wytypowanie optymalnego kandydata,
5. ustalenie lub negocjowanie warunków zatrudnienia z kandydatem,
6. formalne zatrudnienie.

Realny czas takiego procesu może trwać od jednego do kilku miesięcy w zależności od typu stanowiska lub polityki kadrowej przedsiębiorstwa lub organizacji.

Aby zaplanować rekrutację i selekcję należy wziąć pod uwagę następujące czynniki:

- liczbę stanowisk do obsady tzw. wakaty,
- dostępność kandydatów na rynku pracy,
- ilość i czasochłonność metod i narzędzi selekcyjnych,
- określić i zaplanować liczbę osób zaangażowanych w proces rekrutacyjno – selekcyjny,
- określić czas potrzebny na realizację procesu,
- określić budżet zaplanowany na rekrutację i selekcję.

Najkorzystniejsza kolejność metod stosowanych w procesie selekcji powinna być następująca: najpierw formularze aplikacyjne i życiorysy zawodowe, następnie różnego rodzaju testy (psychometryczne, zdolności, zadaniowe, osobowości), a na zakończenie rozmowa kwalifikacyjna lub seria takich rozmów albo też Assessment Centre. Wybierając metody selekcji, należy wziąć pod uwagę przede wszystkim typ oferowanej pracy. Na przykładzie Wielkiej Brytanii zostanie poniżej omówione wykorzystanie poszczególnych metod w selekcji kandydatów⁹⁴.

Pracodawcy poszukujący kandydatów na stanowiska urzędnicze lub sekretarskie używają najczęściej trzech metod. Najważniejszą z nich jest rozmowa kwalifikacyjna, przeprowadzana zwykle przez dwie osoby. Formularze aplikacyjne i testy zdolności mają znaczenie drugorzędne.

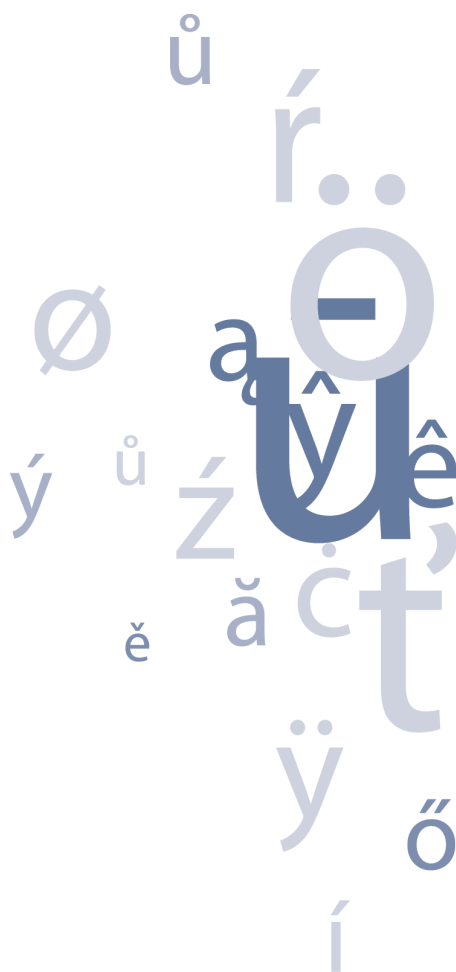
⁹⁴ Wood R., Payne T., Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach. Wolters Kluwer – Oficyna Ekonomiczna, Warszawa, 2006.

Metoda selekcji absolwentów brytyjskich uczelni obejmuje zazwyczaj trzy metody. Niemal zawsze są stosowane rozmowy kwalifikacyjne oraz bardzo często formularze aplikacyjne. Najważniejsze etapy procesu są oparte na rozmowach (zwykle dwóch, z których każda przeprowadzona jest przez dwie osoby) i formularzach aplikacyjnych, choć niektórzy pracodawcy równie chętnie korzystają z metody Assessment Centre.

Proces selekcji menedżerów jest najbardziej złożony. Najczęściej używa się podczas tego procesu czterech metod, z których najważniejsza to rozmowa kwalifikacyjna, podzielona na dwa etapy i przeprowadzona co najmniej przez trzy osoby. Czasem stosowane są również różnego rodzaju testy, na przykład testy zdolności i (lub) kwestionariusze osobowości.

Najprostsza jest selekcja pracowników fizycznych, podczas której stosuje się zwykle dwie lub trzy metody: formularz aplikacyjny, życiorys zawodowy oraz rozmowę kwalifikacyjną prowadzoną przez dwie osoby. Pracownicy techniczni i wysoko wykwalifikowani fachowcy przechodzą najczęściej przez te same procedury co absolwenci, z tym że o wiele częściej stosuje się w ich przypadku Assessment Centre.

Aby zaprojektować proces selekcji najlepiej dostosowany do potrzeb firmy i najbardziej dla niej korzystny, warto wiedzieć, które metody najlepiej mierzą poszczególne kompetencje, które sprawdzają się w wypadku dużej liczby kandydatów, a które precyzyjnie wyłaniają najlepszych z puli najlepszych.



Podjęcie decyzji
o zatrudnieniu pracownika

Rozdział

6

6. Podjęcie decyzji o zatrudnieniu pracownika

Końcowym rezultatem selekcji i rekrutacji jest podjęcie ostatecznej decyzji, co do zatrudnienia właściwej osoby. O ile selekcja ułatwia wyeliminowanie kandydatów, którzy nie sprawdzą się na danym stanowisku, o tyle podjęcie ostatecznej decyzji jest bardzo trudne, ponieważ wymaga przewidzenia, kto z ostatecznej puli kandydatów sprawdzi się w przyszłości. Nawet najbardziej zaawansowane metody selekcji – testy, kwestionariusze, rozmowy, Assessment Centre nie uchronią osobę odpowiedzialną za rekrutację przed koniecznością podjęcia tej decyzji.

Można, więc stwierdzić, że użycie narzędzi i różnych metod podczas selekcji i rekrutacji pomaga w podjęciu decyzji o zatrudnieniu kandydata gdyż:

- dostarcza informacji, które mają znacznie ułatwić dokonanie najlepszego wyboru;
- zmniejsza ryzyko wyboru osób nieodpowiednich;
- zwiększa prawdopodobieństwo wyboru najlepszych.

Panuje ogólna opinia, iż nie powinno się podejmować decyzji o zatrudnieniu na podstawie tylko jednej oceny, na przykład wyników testu. Odradza się również stosowanie kwestionariuszy jako tzw. narzędzi twardych. Nie należy odrzucać kandydatów z powodu ich profilu osobowości lub zbyt niskiej oceny określonego wymiaru osobowości. Kwestionariusze jest więc lepiej wykorzystać pod koniec procesu rekrutacji, na przykład w ramach Assessment Centre, zawsze jednak w połączeniu z rozmową.

Testy dostarczają informacji, których nie można uzyskać w inny sposób, zwłaszcza w wypadku kandydatów, którzy posiadają niewielkie doświadczenie lub w ogóle go nie mają.

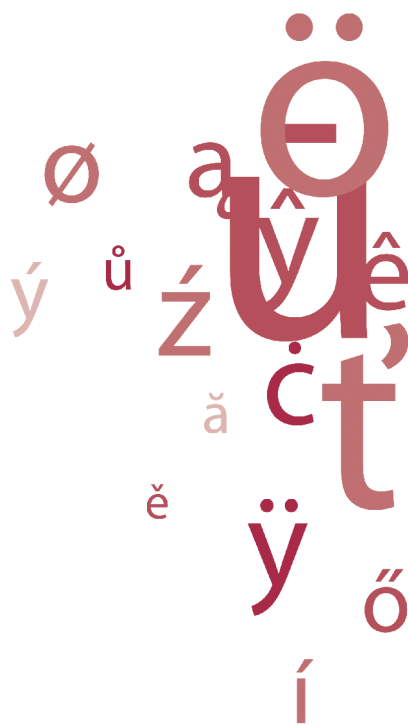
Korzyści z testów zależą jednak przede wszystkim od ich jakości, jasno określonych celów, umiejętności ich zastosowania, charakteru pracy, wielkości firmy oraz kosztów, które są przeznaczone na ten cel. Istnieje wiele dowodów, które wskazują, że testy użyte w sposób nieumiejętny, nie mają żadnego wpływu na decyzje dotyczące zatrudnienia bądź powodują podjęcie błędnych decyzji. Jeżeli jednak ww. warunki są spełnione, narzędzia psychometryczne zwiększają prawdopodobieństwo wyboru właściwego pracownika, co skutkuje podjęciem odpowiedniej decyzji.

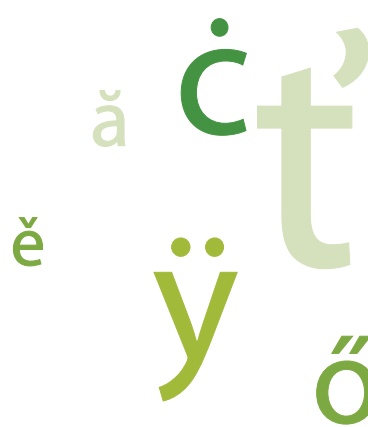
Istnieją dwa podejścia do podejmowania decyzji w rekrutacji i selekcji: albo decyzję podejmuje człowiek, albo wyniki cząstkowe uzyskane w testach przez kandydata są wprowadzane do różnego rodzaju równań arytmetycznych stworzonych na potrzeby organizacji. Zagregowanie ocen cząstkowych, bez uwzględniania subiektywnych sądów jest stosowaną metodą w przypadku, kiedy oceniono w przeszłości odpowiednio dużą liczbę kandydatów i na podstawie tych wyników określono wzory matematyczne umożliwiające wyliczenie danych odpowiadających idealnemu kandydatowi na danym stanowisku. Przy czym ta druga metoda, powinna być wsparta dyskusją osób oceniających. Najlepszym i najsłabszym kandydatom zwykle nie poświęca się zbyt wiele czasu, natomiast przedmiotem największych sporów są ci, którzy znaleźli się pośrodku.

O każdej decyzji, niezależnie od sposobu jej podjęcia i wyniku, należy poinformować kandydata. Jeżeli pracodawca zobowiązał się do przekazania informacji o wynikach, powinien pamiętać o kilku zasadach, które pomogą uczynić to rzetelnie:⁹⁵

⁹⁵ Wood R., Payne.T., Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach. Wolters Kluwer – Oficyna Ekonomiczna, Warszawa, 2006.

- Informowanie kandydatów o wynikach rekrutacji należy powierzyć osobom przeszkolonym;
- Informacje o wynikach rekrutacji należy przekazywać osobiście, a jeżeli jest to niemożliwe (np. w przypadku kandydatów z zewnątrz) telefonicznie lub listownie, umożliwiając kandydatowi połączenie się z osobą, która go oceniała, w celu wyjaśnienia ewentualnych wątpliwości lub podania przyczyny jego odrzucenia;
- Przed przedstawieniem wyników należy zapytać kandydata, jak sam oceniłby siebie;
- Prowadzący powinien najpierw przedstawić najlepsze wyniki;
- Prowadzący powinien się przygotować do rozmowy tak, aby w razie potrzeby zacytować wypowiedzi lub opisać zachowania kandydata oraz poprosić go o objaśnienie;
- Kandydatowi należy wyjaśnić, jakich osób szuka firma i dlaczego nie spełnia on jej wymagań;
- Nigdy nie należy przedstawiać bezpośrednio wyników testów, tzn. procentyli, stenów lecz porównać wyniki kandydata z wynikami odpowiadającymi mu na tle grupy;
- Nie należy oceniać danych dotyczących osobowości. Podejście kandydata do pracy jest mniej lub bardziej odpowiednie dla danego stanowiska, nie można go jednak uznać za obiektywnie dobre lub złe;
- Kandydat nie powinien odnosić wrażenia, że decyzja została podjęta wyłącznie na podstawie testów lub kwestionariuszy osobowości;
- Przedstawiając wyniki odrzuconemu kandydatowi, należy podkreślić, że choć nie nadaje się on na konkretne stanowisko, z pewnością ma kompetencje, które mogą się okazać przydatne w innych dziedzinach.





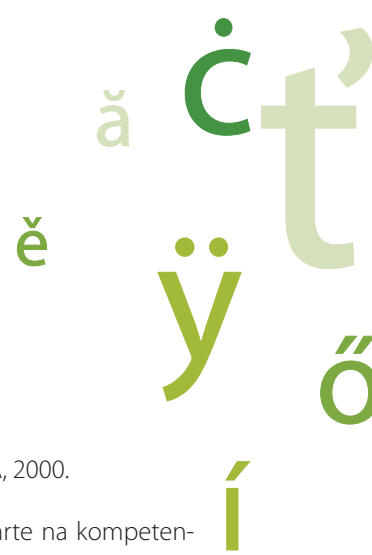
Rekrutacja i selekcja stanowią niezmiernie ważne procesy we współczesnych organizacjach. Dobrze dobrane metody i narzędzia w tych procesach często decydują o sukcesach firmy. Odpowiednio wyselekcjonowani, kompetentni pracownicy stanowią bowiem w dzisiejszym świecie przewagę konkurencyjną i to właśnie ich efektywność pracy decyduje o dynamice i rozwoju nowoczesnych przedsiębiorstw. Analiza stanowiska, właściwe i celowe nagłaśnianie informacji o wakującym stanowisku, umiejętność tworzenia skutecznego a zarazem efektownego ogłoszenia o pracę, które przyciągnie najlepszych pracowników to kluczowe działania rekrutacji.

Kandydaci ubiegający się o pracę często przechodzą przez rozbudowany proces selekcji. Firmy mogą tu stosować wiele technik, począwszy od formularzy aplikacyjnych do skomplikowanych psychologicznych testów po ocenę kompetencji zawodowych w metodzie Assessment i Centre czy ukrytych strategii w postaci zarządzania talentami czy employer branding. Ważne jest przy tym nie tylko umiejętne korzystanie z poszczególnych narzędzi, ale i sprawne zarządzanie procesem rekrutacji jako całością, gdzie poszczególne techniki uzupełniają się, umożliwiając podjęcie optymalnych, z punktu widzenia firmy i kandydatów, decyzji. Pamiętajmy również, że mamy tu do czynienia z potencjalnymi korzyściami w makroskali: dobra rekrutacja i selekcja oznacza niższą rotację pracowników i w konsekwencji większą stabilność zatrudnienia na rynku pracy. Przyczynia się to również do obniżki kosztów funkcjonowania przedsiębiorstw czy firm i lepszej adaptacji do warunków kryzysowych w gospodarce.

Świadomość powyższych zagadnień i umiejętne z nich korzystanie powoduje wzrost skuteczności pracy osób odpowiedzialnych za rekrutację. Mamy nadzieję, że zaprezentowane treści przyczynią się do skuteczniejszych działań po stronie osób odpowiedzialnych za proces rekrutacji i selekcji w organizacjach. Wierzmy, że poprzez prawidłowo zaprojektowane i przeprowadzone procesy, które będą obciążone mniejszymi błędami, podjęte decyzje personalne będą trafniejsze i bardziej korzystne dla organizacji i zatrudnianych pracowników.

Autorzy

- Adler L., Zatrudniaj z głową. One Press, Gliwice, 2006.
- Anastasi A., Psychological testing. Seventh Editio. The Macmillan Company, 1997.
- Aronson E., Wilson Th., Akert R., Psychologia społeczna. Serce i umysł. Wyd. Zysk i S-ka. Poznań, 1997.
- Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wolters Kluwer – Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2000.
- Baczyńska A.K., Inteligencja praktyczna jako kapitał intelektualny menedżera: Teoria i pomiar. Materiały pokonferencyjne: Sukces w Zarządzaniu. Kompetencje a sukces zarządzania organizacją. Wrocław 21-23 IX 2008.
- Baczyńska A.K. Poczucie koherencji jako atrybut efektywności przedsiębiorstwa. Praca zbiorowa pod red. Kazimierza Makowskiego: Kształtowanie warunków pracy a efektywność organizacji, s. 63-73. Wyd. WSP, Warszawa, 2005.
- Baczyńska A., Praktyka stosowanie AC/DC w Polsce. Materiały pokonferencyjne: Spotkania Eksperckie Instytutu Rozwoju Biznesu, Warszawa, 2009.
- Baczyńska A.K. Rekrutacja (nie)omylna. Personel i zarządzanie, nr 11 (128) s. 16-18, Infor, Warszawa, 2002.
- Boyle S., Fulletron J., Yapp M., The rise of the assessment Centre: a survey of AC usage on the UK, Slection and Development Review" nr9, s.1-4, 1993.
- Cialdini R.B. , Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka, GWP, Gdańsk, 2001.
- Czarnota-Bojarska J., Selekcja zawodowa. Przygotowanie, prowadzenie i podstawowe metody, Pracownia Testów Psychologicznych PTP, Warszawa, 1999.
- Cronbach L.J., Essentials of Psychological testing.: Harper Collins Publishers, New York, 1990.



Dessler G., Human Resources Management. Prentice Hall Inc. USA, 2000.

Dubois D. D., Rothwell W. J., Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach, Wydawnictwo HELION, Gliwice, 2008.

Filipowicz G., Zarządzanie kompetencjami w praktyce. PWE, Warszawa, 2004.

Filipkowska A., Jurek P., Molenda N., Pakiet kompetencyjny. Metodologia i narzędzia. Wydawnictwo ProFirma, 2004.

Gawda B., Psychologiczna analiza pisma, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie Skłodowskiej, Lublin, 1999.

Harteley P., Komunikowanie interpersonalne. Astrum, Wrocław, 2006.

Hornowska E., Testy psychologiczne. Teoria i praktyka. Wydawnictwo Naukowe Scholar, 2005.

Jabłońska-Wołoszyn M., Fryczyńska M., Praktyczny przewodnik rozwoju zawodowego pracowników. Placet, Warszawa 2008.

Kopaliński W., Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych, Warszawa, 1989.

Kostera M., Kownacki T., Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji [w:] Zarządzanie. Teoria i praktyka, Koźmiński A., Piotrowski W. (red.), PWN, Warszawa 2001.

Maciąg Z., Marketing personalny. Wyd. Business Press, Warszawa, 1996.

Listwan T., Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji, [w:] Borkowska, S. (red.) Zarządzanie talentami, Warszawa, s. 19-27, 2005.

Materials from The International Congress on Assessment Center Methods. San Francisco, 2000.

Parsloe E., Wray M., Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się. Wydawnictwo ABC, Kraków, 2008.

Pocztowski A., Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Zakład Narodowy im. Ossolińskich. Wydawnictwo Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Wrocław, 1996.

Sękowski A.E. (red.), Psychologia zdolności. Współczesne kierunki badań PWN, Warszawa, 2004.

Schultz D., Schultz E., Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa, 2002.

Smith J.M., Robertson I.T. , Advances in Selection as Assessment. Wiley, 1993.

Suchar M., Rekrutacja i selekcja personelu, C.H. Beck, Warszawa, 2003.

Szałkowski A., Rekrutacja Personelu [w:] Wprowadzenie do zarządzania personelem,

Szałkowski A. (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000.

Walker J., Szefologia, One Press, Gliwice, 2008.

Waszkowska M., Zalecana częstotliwość profilaktycznych badań psychologicznych wybranych grup operatorów, Medycyna Pracy 55 (2), 2004.

Witkowski T. (red.), Nowoczesne metody doboru i oceny personelu, Biblioteka Menedżera, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków, 2000.

Whidedett S., Hollyforde S., Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

Woodruffe Ch., Ośrodki oceny i rozwoju. Narzędzia analizy i doskonalenia kompetencji pracowników. Wolters Kluwer – Oficyna Ekonomiczna, Warszawa, 2003.

Wood R., Payne.T., Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach. Wyd. Wolters Kluwer – Oficyna Ekonomiczna, Warszawa, 2006.

Zimbardo Ph. , Psychologia i Życie, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2002.

Literatura polecana

- Altkorn J., Wizerunek firmy, Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza, 2004.
- Andrasz M., Nie tylko rekrutacja. *Gazeta Prawna*. Nr 92/2001.
- Budzyński W., Wizerunek firmy: kreowanie, zarządzanie, efekty, Poltext, Warszawa, 2002.
- Borkowska S. (2005), HRM a zbiorowe stosunki pracy w procesie przemian, w: A. Pochtowski, red., *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim – perspektywa europejska*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Guryn H., Zatrzymać najlepszych, „*Personel i Zarządzanie*” nr 2., 2008.
- Kawka T., Listwan T., *Pozyskiwanie pracowników*. [w:] Listwan T. (red.) *Zarządzanie kadrami*. C.H. Beck, Warszawa, 2002.
- Klimkiewicz, D., *Inwestowanie w talenty*, „*Personel i Zarządzanie*” nr 21, 2003.
- Korach R., *Jak zapobiegać odejściom wartościowych pracowników?*, „*Personel i Zarządzanie*” nr 10., 2007.
- Kostera M., Kownacki T., *Zarządzanie potencjałem społecznym w organizacji* [w:] *Zarządzanie. Teoria i Praktyka*. Koźmiński A. Piotrowski W. (red.) PWN, Warszawa, 2001.
- Listwan T. (red.) *Zarządzanie Kadrami*. C.H. Beck, Warszawa, 2002.
- Maliszewska E., *Zarządzanie talentami – rozważania praktyka*, [w:] Borkowska, S. (red.) *Zarządzanie talentami*, Warszawa, s. 77-82., 2005.
- Mazur J., *Motywowanie i rozwój pracowników o wysokim potencjale*, [w:] Borkowska, S. (red.) *Zarządzanie talentami*, Warszawa, s. 106-110., 2005.

McKenna E., Beech N., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa, 1999.

Raport badawczy the Conference Board, Zarządzanie talentami: Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań, http://www.conference-board.org/pdf_free/report_zarządzanieTalentami.pdf

Rojewska A., Gera-Pikulska M., Światem rządzi ruch – firma zarządza talentem czy talent firmą?, [w:] Borkowska S. (red.) Zarządzanie talentami, Warszawa, s. 83-88., 2005.

Schwan K., Seipel K.G., Marketing Kadrowy. C.H. Beck, Warszawa, 1995.

Sikorski Cz., Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikiem a organizacją, Difin, Warszawa. 2004.

Stegenka, A., Jak utrzymać talenty, jak budować ich zaangażowanie i lojalność w długofalowej perspektywie?, [w:] Borkowska, S. (red.) Zarządzanie talentami, Warszawa, s. 89-93, 2005.

Tabor J., Rozwój organizacji uczącej się a zarządzanie talentami, „E-mentor” 2 (24), czasopismo internetowe SGH, Warszawa, 2008.

Tulgan B. , Winning the Talent Wars, New York: Norton, 2001.

Wnęk-Kolaska M., Talenty pod specjalną opieką, czyli praktyka zarządzania pracownikami o najwyższym potencjale intelektualnym i kompetencjach fachowych, „Personel i Zarządzanie” nr 23, 2003.

