

Sposoby selekcji pracowników

1. Analiza dokumentów i referencje

Analiza dokumentów odbywa się głównie pod kątem posiadanego wykształcenia, odbytych szkoleń i ukończonych kursów. Jeśli chodzi o rekrutację wewnętrzną, osoby rekrutujące i selekcjonujące mają dostęp do istotnych danych osobowych dotyczących kandydatów, a w szczególności tych dotyczących przebiegu ich pracy zawodowej, wyników pracy, wydajności i efektywności, jak też historii sukcesów i porażek. W tym przypadku referencje najczęściej pochodzą od bezpośrednich przełożonych osób ubiegających się awans.

Jeśli w grę wchodzi rekrutacja zewnętrzna, to analizie są poddawane głównie dokumenty aplikacyjne – CV, które dostarczają informacji o danych osobowych, wykształceniu, kwalifikacjach, przebiegu kariery zawodowej, ale i mówią o konkretnych oczekiwaniach kandydata wobec pracy, którą chce podjąć. Analiza listów aplikacyjnych daje możliwość łatwego porównania kandydatów oraz jest podstawą do sporządzenia planu rozmowy kwalifikacyjnej, jeśli takowa jest przewidziana.

Referencje natomiast o osobie ubiegającej się o stanowisko grupa rekrutująca i selekcjonująca może otrzymać w formie pisemnej lub ustnej od byłego pracodawcy, lub też mogą być one dostarczone przez samego potencjalnego pracownika. Dzięki temu, można dowiedzieć się, jakim pracownikiem był kandydat, jak wywiązywał się z zadań i jaki miał stosunek do swojej pracy.

2. Rozmowa kwalifikacyjna

Tab. 2.1. Etapy przebiegu rozmowy kwalifikacyjnej

Etap rozmowy kwalifikacyjnej	Cele i zamierzenia	Czynności
Wprowadzenie do sesji	Ustalenie celów i zasad spotkania Ustalenie relacji między rozmówcami Przełamanie oporu i tworzenie przyjaznej atmosfery Tworzenie klimatu rzeczowej i konkretnej rozmowy	Przywitanie Prezentacja uczestników spotkania Informacja o celu spotkania, czasie trwania i organizacji rozmowy Prezentacja oferty: najważniejsze informacje o firmie i stanowisku, o jakie ubiega się kandydat Pytania kandydata dotyczące oferty pracy

Pytania i odpowiedzi kandydata	<p>Wyjaśnienie nieścisłości w danych zawartych w życiorysie kandydata</p> <p>Uzupełnienie informacji na temat doświadczeń zawodowych</p> <p>Sprawdzanie kwalifikacji zawodowych i ocena psychologicznych predyspozycji zawodowych</p> <p>Potwierdzenie zainteresowania ofertą</p> <p>Sprawdzenie oczekiwań kandydata związanych z ofertą</p> <p>Ustalenie od kiedy kandydat może podjąć pracę w nowej firmie</p>	<p>Pytania dotyczące:</p> <p>Życiorysu zawodowego</p> <p>Opinii zawodowych</p> <p>Sprawdzające wiedzę i umiejętności</p> <p>Osobistych opinii, przekonań i preferencji kandydata</p>
Zakończenie sesji	Zakończenie spotkania i ustalenie przyszłych działań	<p>Podsumowanie rozmowy</p> <p>Udzielanie informacji o dalszym przebiegu rekrutacji</p>

Źródło: cyt. za: M. Suchar, *Rekrutacja i selekcja personelu*, 2005, s. 83

Jednakowoż, wyróżnić można 4 modele, wedle których prowadzi się rozmowy kwalifikacyjne (M. Suchar, s. 84):

- model biograficzny (rozmowa kwalifikacyjna koncentruje się na następujących kolejno po sobie faktach)
- analiza wydarzeń krytycznych (tyczy się przełomowych wydarzeń w życiu zawodowym kandydata)
- sprawdzenie listy kryteriów (sprawdza bezpośrednio cechy i umiejętności decydujące o przydatności na dane stanowisko)
- analiza sytuacji zawodowej (najważniejsze aspekty opisujące sytuację zawodową kandydata)

Rozmowa wtedy będzie efektywna, gdy ograniczone zostaną czynniki zakłócające i stresory, którymi między innymi są: stawianie kandydata w nietypowej sytuacji, sztuczność sytuacji, stres związany z wystawieniem na ekspozycję społeczną i ocenę. Według mnie jednak, najważniejszym aspektem w tej metodzie selekcji jest doświadczona i obiektywna osoba przeprowadzająca rozmowę, dzięki temu profesjonalizmowi owe czynniki zakłócające i stresory wystąpiłyby w minimalnym stopniu.

3. Testy psychologiczne i kompetencyjne

W czasach nam współczesnych, testy psychologiczne używane przez przedsiębiorstwa w procesach selekcyjnych mają zarówno zwolenników, jak i przeciwników. Jak pisze M. Suchar (s. 89), zwolennikami są te osoby, które zetknęły się z prawidłowym i przede wszystkim skutecznym wykorzystywaniem testów, natomiast przeciwnikami – te osoby, które nie miały pozytywnych doświadczeń z nimi związanych.

Testy są specyficznymi narzędziami, które muszą być stosowane tylko i wyłącznie przez wykwalifikowanych selekcjonerów, którzy odpowiednio interpretują ich wyniki. Są one skomplikowanymi metodami diagnostycznymi, jednakże ważne jest, aby nie tylko psychologowie znali prawidłowość kolejnych procesów w wykorzystaniu testów psychologicznych. Świadomość – jak dobrze wykorzystać te narzędzia psychologiczne powinna posiadać również reszta grupy osób, odpowiedzialnych za proces rekrutacji i selekcji. Testy psychologiczne stosowane są do celu, jakim jest określenie przydatności psychologicznej potencjalnego pracownika na stanowisko, o które się ubiega.

Jeśli natomiast chodzi o testy kompetencyjne, są one tworzone przez osoby odpowiedzialne za proces naboru i tylko i wyłącznie na użytek tego procesu. Testami takimi mogą być mierzone przeróżne kompetencje, np. mówiące o umiejętnościach niezbędnych na danym stanowisku, umiejętnościach motywowania pracowników – jeśli chodzi o stanowiska menedżerskie, mogą też sprawdzać znajomość języka obcego czy obsługi komputera. Testy te są dobrym sposobem mierzenia przydatności zawodowej, jednakże wymagają one sprawdzania trafności i rzetelności tego narzędzia.

4. *Assessment Center*

Assessment Center jest metodą selekcji pracowników, która pozwala na kompleksowe zanalizowanie kompetencji, jak i wszechstronną ocenę kandydatów. Metoda ta nie ma ściśle określonej nazwy w języku polskim, najczęściej określana jest mianem „centrum oceny” lub „oceny zintegrowanej” (M. Suchar, s. 95). *Assessment Center* jest przeprowadzane przy współudziale asesorów, tzn. wyspecjalizowanych i obiektywnych obserwatorów, którzy analizując dokładnie zadania wykonywane przez kandydatów, nanoszą oceny na wcześniej skonstruowane arkusze ocen poszczególnych zachowań i kompetencji.

Metoda *Assessment Center* nie jest z góry określona. Nie ma jednego, niezmiennego modelu. Centra oceny są dynamiczne i zmieniają się odpowiednio do mierzonych kompetencji na danym stanowisku. Dzięki temu, przedsiębiorstwo optymalizuje koszty przeprowadzenia rekrutacji i selekcji, jednocześnie pozwalając na zrealizowanie zamierzonych celów w postaci odpowiednio dobranego personelu.

Assessment Center to – według M. Suchara (*ibidem*) – bardziej specyficzne podejście do rekrutacji i selekcji, niż stricte podana receptura na ich przeprowadzenie. Jest to zbiór kilku metod, które tworzą *Assessment Center*, a zalicza się do nich:

- metody grupowe
- różnorakie formy wywiadów
- ćwiczenia symulujące określone zadania zawodowe
- testy psychologiczne

Według mnie, najkorzystniejszym i najbardziej miarodajnym sposobem spośród wymienionych są metody grupowe oraz ćwiczenia symulujące określone zadania zawodowe. Można mniemać, iż ten drugi sposób jest podrodzajem pierwszego, ponieważ metody grupowe zakładają współpracę kilku- lub kilkunastoosobowej grupy osób ubiegających się o stanowisko, realizują oni określone zadania, do których mogą się zaliczać również zadania związane z symulacją konkretnych zadań zawodowych. Do metod grupowych zalicza się także grupy dyskusyjne, negocjacje, sytuacje konfliktowe lub też sytuacje, w których kandydat wykaże się fachowymi umiejętnościami.

Celem *Assessment Center* jest przede wszystkim zbadanie stopnia niezbędnych kompetencji kandydatów na poszczególne stanowiska, poprzez analizę symulowanych sytuacji. Sytuacje te mogą być wymyślone, nie mające treściowo wiele wspólnego z sytuacją zawodową, bądź też mogą to być sytuacje zdarzające się w konkretnej pracy. Podczas trwania takiej symulacji i jej realizacji, dokonywana jest ocena potencjalnych kandydatów przez asesorów, a następnie tworzone są zestawienia wyników z wcześniej założonymi celami. Poprzez te kroki tworzy się ogólny obraz danego kandydata i weryfikacja jego przydatności na poszczególne stanowisko.

Jeśli chodzi o inne formy *Assessment Center*, tj. testy i wywiady, to zachowania kandydatów oceniane są na podstawie zestawienia z pozostałymi informacjami o kandydacie, które pochodzą od asesorów. Zatem, globalny wizerunek kandydata jest tworzony na podstawie porozumienia między asesorami oraz pozostałymi osobami odpowiedzialnymi za inne formy *Assessment Center* (T. Witkowski, *Nowoczesne metody doboru i oceny personelu*, 2000).

Proces *Assessment Center* aby miał szansę powodzenia koniecznie musi rozpocząć się od ustalenia pożądanych kompetencji na poszczególne stanowisko, zdefiniowania ich oraz opisanie ich wskaźników, które winny być zawarte w arkuszu ocen obserwowanych zachowań. Tym sposobem powstaje ściśle określony profil kandydata idealnego, co pozwala na precyzyjne stworzenie zadań symulacyjnych i problemów pozwalających na obserwację i ocenę poszczególnych zachowań.

Hierarchia ważności kompetencji zależy od stanowiska, o które ubiegają się kandydaci, jednak do najczęściej ocenianych należą:

- umiejętność pracy w grupie
- komunikatywność
- umiejętność wykonywania nadrzędnych zadań i celów związanych z wykonywaną pracą
- umiejętność pracy z klientem
- ekspozycja społeczna
- odporność na stres
- przywództwo, etc.

Jak wcześniej zostało wspomniane, *Assessment Center* zakłada realizację zadań grupowych, jednakże nie znaczy to, że nie może mieć i charakteru indywidualnego. Zadania nastawione na indywidualny proces realizacji mogą dotyczyć głównie prezentacji fachowych umiejętności zawodowych związanych z np.: obsługą komputera, projektowaniem hipotetycznych zamówień czy też z procesami negocjacyjnymi.

Niektórzy określają *Assessment Center*, jako ostatni etap selekcji kandydatów, ja jednak dodałabym, że jest to ostatni ale zarazem główny, dostarczający najwięcej cennych informacji, a zatem najbardziej efektywny etap, jeśli chodzi o decyzje podjęte na podstawie oceny osób biorących w nim udział. Faktem jest, że po selekcji na podstawie analizy dokumentów czy rozmów kwalifikacyjnych do etapu *Assessment Center* dochodzą najlepsi, którzy traktowani są jako czołowi kandydaci. Dlatego sądzić można, że sam udział w *Assessment Center* jest już prestizem i osobistym sukcesem i mimo ewentualnego niepowodzenia istnieje duża szansa na to, że w przyszłości dane przedsiębiorstwo upomni się o kandydata z nową, równie atrakcyjną ofertą stanowiska.

W procesie *Assessment Center* stosuje się także technikę *Case Study*, innymi słowy studium przypadku. Najczęściej za pośrednictwem tego komponentu *Assessment Center* oceniane są praktyczne umiejętności kandydata na nowe stanowisko. Jednakże *Case Study* najczęściej stosowane jest w selekcji kandydatów na wyższe stanowiska menedżerskie. Zbonikowska pisze (*Najlepszy kandydat? Nieprzygotowany*), że *Case Study* polega na sprawdzeniu zachowania kandydata w roli, o którą się ubiega a więc w sytuacji dla niego nowej. Tak więc sprawdzane są w myśl założenia osoby nieprzygotowane. *Case Study* wymaga, ujmując jego istotę w prosty język, reakcji na określoną sytuację, która następnie jest oceniana.

Assessment Center jest czasochłonnym procesem selekcji i doboru personelu, jednak jest on

bardzo efektywny i równocześnie miarodajny.

Literatura

Kostera M. (2000). *Zarządzanie personelem*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

Sidor—Rządkowska M. (2003). *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*. Oficyna Wydawnicza.

Suchar M. (2005). *Rekrutacja i selekcja personelu. Wydanie II poprawione i uzupełnione*. Warszawa: Wydawnictwo C. H. Beck.

Woodruffe Ch., przełożył W. Biliński (2003). *Ośrodki oceny i rozwoju: narzędzie analizy i doskonalenia kompetencji pracowników*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

Europejski Portal pracy: www.hrc.pl.

Baza ofert pracy: www.pracuj.pl.