

## Proces rekrutacji i selekcji z perspektywy pracodawcy – trendy w metodach i technikach.

Poruszana w niniejszym opracowaniu tematyka obejmuje kwestie najczęściej wykorzystywanych metod i narzędzi ze wskazaniem trendów, które można zaobserwować w sektorze usług rekrutacyjnych.

Z punktu widzenia pracodawcy kluczowe jest, aby odpowiednio dobierać oraz rozwijać zespół pracowników poprzez podnoszenie ich kwalifikacji lub zatrudnianie pracowników o określonych kompetencjach. Wirtualizacja procesów biznesowych w firmach widoczna jest również w obszarze wykorzystywania nowoczesnych metod rekrutacji i selekcji wykorzystywanych przez pracowników działów personalnych oraz agencji outsourcingowych.

Sprawnie i efektywnie przeprowadzona rekrutacja i selekcja personelu są istotne dla zdobycia przewagi konkurencyjnej w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu rynkowym. Do tego niezbędne jest dla firmy wsparcie selekcjonerów, posiadających odpowiednie narzędzia. Przez selekcjonera należy rozumieć specjalistę prowadzącego procesy rekrutacji i selekcji, odpowiadającego za dobór personelu. Tradycyjna metoda rekrutacji polegająca na złożeniu CV w sekretariacie lub wysłaniu go na określoną skrzynkę mailową coraz częściej okazuje się niewystarczająca. W korporacjach liczba realizowanych jednocześnie procesów rekrutacji wymusza działania związane z marketingiem rekrutacyjnym.

Kandydat jest nie tylko zasobem, jako osoba posiadająca określone kwalifikacje, lecz również staje się klientem, decydującym się na zakup produktu, jakim w tym przypadku jest wakat i określone warunki zatrudnienia. Dlatego tak ważne dla pracodawcy jest odpowiednio przeprowadzić proces selekcji, aby wyłonić najlepszych, zdiagnozować ich potencjał i złożyć im atrakcyjną ofertę zatrudnienia, zanim zrobi to konkurencja.

Proces rekrutacji, a następnie selekcji uzależniony jest nie tylko od struktury organizacyjnej firmy, jej wielkości, charakteru organizacji, ale przede wszystkim od typu wakującego stanowiska. Dlatego każdy kto poszukuje pracy lub chce zmienić obecne miejsce zatrudnienia winien w pierwszej kolejności zapoznać się ze strukturą docelowego pracodawcy (niejednokrotnie jest to możliwe dzięki informacjom zawartym na stronie www pracodawcy lub w mediach społecznościowych). Każdy pracodawca ma na celu przyjąć do pracy możliwie najbardziej odpowiedniego kandydata, który nie tylko będzie posiadał odpowiednie kompetencje, ale i wpisze się osobowościowo w strukturę firmy. Ponadto rekrutacja każdej osoby wiąże się z kosztami, które – w zależności od liczby wakatów oraz

### Źródła:

- Olszak, E.(2014). Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Wrocław.  
Suchar, M.(2013). *Rekrutacja i selekcja personelu*. Warszawa.  
Pawłowska, B., Tadeusiak, R. *Wywiad jako metoda doboru i selekcji pracowników, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*  
Grzegorzczak, A.(2010). *Poszukiwanie i selekcja*, Warszawa.  
Global Recruiting Trends (2017). LinkedIn.  
Polski Instytut NLP (2014).

**Sporządzono: kwiecień 2020**

**Sporządzono w Centrum Informacji i Planowania Kariery Zawodowej Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Krakowie**



poziomu stanowiska w strukturze – znacznie wpływają na budżet związany z pozyskiwaniem personelu. W związku z tym, że technologia istotnie wpływa na skrócenie czasu realizacji zadań, czas staje się wartością w procesach rekrutacji. „Czas to pieniądz”, dlatego poszukuje się kandydatów z określonymi kompetencjami.

Odpowiednio skompletowany zespół pracowników, realizujący sprawnie swoje zadania, przyczynia się do osiągnięcia sukcesu finansowego pracodawcy. Wpływa na optymalizację procesów oraz ich usprawnianie. Powodować może również oszczędności w maksymalnym wykorzystywaniu zasobów na podstawie wiedzy i doświadczenia, a nie np. intuicji. Poza tym w fazie doboru wycenia się wakat, co oznacza, że do pewnych działań zatrudnia się osoby, które pobierają określone wynagrodzenie, z drugiej zaś strony wycenia się kwalifikacje kandydata m.in. na podstawie jego dotychczasowego doświadczenia zawodowego. Racjonalne decyzje chronią pracodawcę przed przewartościowaniem lub niedoszacowaniem pracy na danym stanowisku.

Głównym celem doboru personelu jest wybór spośród osób ubiegających się o dane stanowisko tej, która najlepiej będzie wykonywała powierzone zadania. Stąd pracodawcy wybierają różne formy dotarcia do kandydatów oraz ich pozyskiwania, co wpływa na dalszy kształt procesu. I tak wyróżnić można:

a) rekrutację zewnętrzną (poza firmą) – skupioną na różnorodnych metodach w celu zatrudnienia pracownika o kompetencjach zgodnych z przyjętym profilem stanowiska pracy.

b) rekrutację wewnętrzną (wewnątrz firmy) – wykorzystującą wyniki audytów personalnych, wyniki pracy, oceny okresowe, opinie przełożonych, osiągnięcia.

Coraz częściej pracodawcy decydują się na łączenie obu wariantów, wybierając rekrutację mieszaną. Polega ona na równoległym prowadzeniu procesu (wewnętrznie i zewnętrznie), następnie na konfrontacji kandydatów, np. podczas sesji *Assessment Center* lub na spotkaniach finalnych z pracodawcą czy też w porównywaniu zadań/testów, które były rozwiązywane przez kandydatów.

Obecnie najczęściej wykorzystywane metody rekrutacji i selekcji można sklasyfikować w ośmiu kategoriach. Każde narzędzie posiada swoje wady i zalety, dlatego zawsze elastycznie dopasowuje się je według potrzeb i możliwości komórki organizacyjnej, dla której dany proces jest realizowany. Selekcjonerzy zazwyczaj po zbadaniu potrzeb rekrutacyjnych pracodawcy są w stanie zaprojektować proces, wybierając jego elementy z poniższego wachlarza metod i technik selekcyjnych:

### WYWIAD

Rozmowa z komisją rekrutacyjną może przybierać różny kształt. Wywiad jest specyficzną rozmową ukierunkowaną na weryfikację przydatności zawodowej kandydata oraz poznanie jego cech charakteru. Klasyfikacji wywiadów dokonuje się ze względu na: liczbę osób biorących w nim udział (wywiady panelowe, 1:1), rodzaj

### **Źródła:**

- Olszak, E.(2014). Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Wrocław.  
Suchar, M.(2013). *Rekrutacja i selekcja personelu*. Warszawa.  
Pawłowska, B., Tadeusiak, R. *Wywiad jako metoda doboru i selekcji pracowników, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*  
Grzegorzcyk, A.(2010). *Poszukiwanie i selekcja*, Warszawa.  
Global Recruiting Trends (2017). LinkedIn.  
Polski Instytut NLP (2014).

**Sporządzono: kwiecień 2020**

**Sporządzono w Centrum Informacji i Planowania Kariery Zawodowej Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Krakowie**

zadawanych pytań (wywiad biograficzny, behawioralny), formie (ustrukturyzowany, swobodny) czy wykorzystanie narzędzi wspierających (kwestionariuszowy,

telefoniczny). Wywiad zazwyczaj jest przepustką do udziału w kolejnych etapach rekrutacji.

### APLIKACJE

Aplikacje mają charakter ustrukturyzowany, aby móc obiektywnie je weryfikować. Najczęściej jest to formularz *on-line* zawierający kilka pytań, do którego dołącza się dokumenty aplikacyjne. Zazwyczaj jest to CV i list motywacyjny. Analiza dokumentów powinna być źródłem przygotowania do rozmowy kwalifikacyjnej

### REFERENCJE

Referencje uzyskuje się zazwyczaj od byłych pracodawców, najczęściej w ostatniej fazie procesu selekcji. Informacje interesujące przyszłego pracodawcę mogą być natury ogólnej lub też mieć charakter szczegółowy, np. motywacja i zaangażowanie, wywiązywanie się ze swoich obowiązków, relacje ze współpracownikami.

### TESTY OSOBOWOŚCI

Mają na celu poznanie kandydata, jego cech charakteru w kontekście adaptacji do środowiska organizacji oraz pracy z konkretnymi współpracownikami.

### GRAFOLOGIA

Próbka pisma (minimum 50 słów napisanych na czystym papierze czarnym atramentem plus podpis) potencjalnego pracownika zostaje poddana analizie, podczas której bada się specyficzne cechy charakteru pisma, które są źródłem informacji o osobowości kandydata.

### TESTY ZDOLNOŚCI

Testy tego rodzaju wykorzystują rzeczywiste zadania, z którymi kandydat może się zetknąć w pracy.

### DANE BIOGRAFICZNE

Analiza kandydatury oparta na informacjach zawartych w dostarczonych przez niego dokumentach.

Dotyczy zarówno wykształcenia, zdobytych certyfikatów, jak też miejsca zatrudnienia i zadań, jakie były realizowane na poszczególnych stanowiskach.

### ASSESSMENT CENTER

W dosłownym tłumaczeniu „ośrodek oceny” o charakterze interaktywnym. Procedura ta obejmuje połączenie kilku wcześniej wymienionych metod (np. testów osobowości, wywiadu oraz testów zdolności). Kandydaci spotykają się i biorą udział w zadaniach indywidualnych i grupowych weryfikujących ich potencjał zawodowy.

### **Źródła:**

Olszak, E.(2014). Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Wrocław.

Suchar, M.(2013). *Rekrutacja i selekcja personelu*. Warszawa.

Pawłowska, B., Tadeusiak, R. *Wywiad jako metoda doboru i selekcji pracowników, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*

Grzegorzczak, A.(2010). *Poszukiwanie i selekcja*, Warszawa.

Global Recruiting Trends (2017). LinkedIn.

Polski Instytut NLP (2014).

**Sporządzono: kwiecień 2020**

**Sporządzono w Centrum Informacji i Planowania Kariery Zawodowej Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Krakowie**

Na podstawie danych zawartych w literaturze międzynarodowej oraz w różnorodnych wynikach badań określa się, że najwyższą wartość prognostyczną można

zaobserwować w przypadku metody *Assessment Center*), a następne są to kolejno: aplikacje, testy zdolności, dane biograficzne, testy osobowości, wywiad, referencje, grafologia.

Na zmiany na rynku pracy mają wpływ nie tylko czynniki gospodarcze. Bardzo silnie oddziałują tam również czynniki społeczne i kulturowe. Do czynników społecznych zaliczyć można wykształcenie, pochodzenie, typ pokolenia wchodzącego na rynek pracy (X, Y, Z). Czynniki kulturowe są widoczne głównie w korporacjach międzynarodowych, gdzie spotyka się przedstawicieli wielu państw, wychowywanych w różnym otoczeniu np. religijnym, kierujących się różnymi systemami wartości. W odpowiedzi na te szerokie spektrum elementów kształtujących dobór pracowników wyróżnić można dodatkowe 3 trendy funkcjonujące na rynku usług rekrutacyjnych. Są to:

1. Networking
  - a) wykorzystywanie sieci kontaktów
  - b) metoda *direct search*
2. E-rekrutacja
  - a) kanały dotarcia do kandydatów
  - b) prowadzenie etapów rekrutacji w sieci
3. NLP
  - a) kierowanie zachowaniem oraz emocjami kandydata podczas rozmowy rekrutacyjnej
  - b) manipulowanie oczekiwaniami

**Networking** stanowią sieci kontaktów, istotne z punktu widzenia szeroko rozumianego biznesu. *Network marketing* jest zatem dosłownie marketingiem opartym na budowaniu sieci, w tym przypadku dwóch rodzajów sieci: sieci klientów oraz sieci współpracowników. *Networking*, czyli budowanie sieci kontaktów ma zatem kluczowe znaczenie dla procesów rekrutacyjnych. *Networking* oparty jest na relacjach, w tym w social mediach, które się pielęgnuje po to, by mogła nastąpić obustronna wymiana informacji i rad, by można było się wzajemnie rekomendować i wspierać. Im większa liczba kontaktów, tym szybciej można dotrzeć do poszukiwanych kandydatów lub pracodawców, co pozwala na oszczędność czasu oraz kosztów. Z perspektywy kandydata jest to dużo prostszy i pewniejszy sposób na znalezienie pracy w zaufanym miejscu (polecany np. przez znajomego). Networker to ktoś, kto zna wielu ludzi. Między nim a innymi osobami istnieje wiele połączeń (wspólnych znajomych). Poznane osoby/firmy warto dodawać do znajomych w portalach społecznościowych/”obserwować”. Kolejna kwestia to jakość kontaktów, które posiadamy i o które dbamy tak by skupić się na rozwoju tych, które mogą przynieść np. korzyść – w kontekście nie tylko zawodowych przesłanek, lecz także rozwijanie

#### Źródła:

- Olszak, E.(2014). Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Wrocław.  
Suchar, M.(2013). *Rekrutacja i selekcja personelu*. Warszawa.  
Pawłowska, B., Tadeusiak, R. *Wywiad jako metoda doboru i selekcji pracowników, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*  
Grzegorzczak, A.(2010). *Poszukiwanie i selekcja*, Warszawa.  
Global Recruiting Trends (2017). LinkedIn.  
Polski Instytut NLP (2014).

**Sporządzono: kwiecień 2020**

**Sporządzono w Centrum Informacji i Planowania Kariery Zawodowej Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Krakowie**



wspólnych pasji i wymiany doświadczenia. Istotne jest również, by w otoczeniu zewnętrznym (np. w social mediach) było wiadomo, jakie zasoby w postaci wiedzy, umiejętności, doświadczeń posiada dana osoba, by selekcjoner mógł ją rozważyć w

kontekście potencjalnej współpracy.

**Direct search** metoda powstała na gruncie networkingu. Tłumacząc z języka angielskiego, oznacza bezpośrednio szukanie, poszukiwanie i na tym dosłownie się opiera. Polega na bezpośrednim poszukiwaniu skutecznych menedżerów i kluczowych specjalistów o umiejętnościach rzadko spotykanych na rynku pracy. Zazwyczaj korzystają z niej przedstawiciele zewnętrznych agencji rekrutacyjnych. Istotą tej metody jest wspomniane wcześniej bezpośrednio poszukiwanie odpowiednich kandydatów według ustalonego profilu kompetencyjnego i psychologicznego w precyzyjnie określonym otoczeniu, tj. w konkretnych grupach zawodowych, firmach o podobnym profilu.

**E-rekrutacja**, czyli rekrutacja internetowa, obecnie najbardziej powszechna metoda rekrutacji. Polega ona na szeroko rozumianym wykorzystaniu Internetu przy pozyskiwaniu pracowników, a następnie ich selekcji. Jest to forma cechująca się nieograniczoną lokalizacją, minimalnym czasem dostępu, stosunkowo niskim kosztem jednostkowym, dużą elastycznością oraz bieżącą aktualizacją informacji *on-line*. Pracodawcy umieszczają ogłoszenia o pracę w specjalnie przeznaczonych do tego celu serwisach internetowych lub wysyłają e-maile z propozycją pracy do potencjalnych kandydatów. Niektórzy z nich posiadają własne strony internetowe, na których znajdują się oferty skierowane do osób zainteresowanych współpracą (zakładka „kariera”, „praca”). Kandydat, aby wziąć udział w danym procesie rekrutacji, wypełnia formularz *on-line*, w razie potrzeby dołącza wskazany rodzaj dokumentów (np. CV, list motywacyjny, portfolio, referencje) i tym sposobem jego zgłoszenie trafia do bazy aplikantów na określone stanowisko. Jednak rola Internetu na tym się nie kończy. Kandydaci często proszeni są o wypełnienie testów wiedzy czy też umiejętności za pomocą zalogowania się na wskazanym portalu *www* lub też samodzielnie przygotowują rozwiązanie przesłanego zadania i drogą e-mailową kontaktują się w tej sprawie z pracodawcą. Zdarza się, zwłaszcza gdy pracodawca, dla którego poszukuje się pracownika znajduje się w innym miejscu w Polsce lub Europie, że część spotkań z kandydatem odbywa się w wirtualnym pokoju spotkań (tzw. *cloud meeting*, *cloud room*) lub za pomocą komunikatora internetowego, umożliwiającego nie tylko dialog, lecz również kontakt audio/video z rozmówcą. Dzięki temu kandydat i pracodawca oszczędzają czas, który należałoby przeznaczyć na podróż do wyznaczonego miejsca spotkania. Takie rozwiązanie staje się konkurencyjne w stosunku do wywiadów telefonicznych.

Życie w sieci zarówno pracodawcy, selekcjonera, jak i kandydata jest również bardzo istotne w kontekście procesu doboru personelu. Wiarygodność w Internecie budowana poprzez prowadzenie profili na portalach społecznościowych oraz serwisach branżowych czy też posiadanie strony internetowej z aktualnymi informacjami

#### Źródła:

- Olszak, E. (2014). Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Wrocław.  
Suchar, M. (2013). *Rekrutacja i selekcja personelu*. Warszawa.  
Pawłowska, B., Tadeusiak, R. *Wywiad jako metoda doboru i selekcji pracowników, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*  
Grzegorzczak, A. (2010). *Poszukiwanie i selekcja*, Warszawa.  
Global Recruiting Trends (2017). LinkedIn.  
Polski Instytut NLP (2014).

**Sporządzono: kwiecień 2020**

**Sporządzono w Centrum Informacji i Planowania Kariery Zawodowej Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Krakowie**



może stanowić pierwszy, decydujący krok w poznaniu stron zaangażowanych w dane działanie, motywujący do kontynuowania bezpośrednich relacji. W taki sposób kandydaci przed spotkaniem poszukują informacji o pracodawcach na różnych

forach internetowych, a pracodawcy śledzą aktywność kandydatów w sieci na blogach, forach i portalach. Powszechny dostęp do informacji w sieci pozwala na lepsze przygotowanie się do spotkania rekrutacyjnego przez obie strony, jednocześnie stanowi zagrożenie dla tych, o których w Internecie pojawiają się opinie negatywnie wpływające na ich wizerunek.

**NLP** (*neuro linguistic programming*), czyli programowanie neurolingwistyczne, to zbiór wiedzy dotyczącej sposobu działania, użytkowania, wykorzystywania i rozwijania naszego umysłu (mózgu) we współdziałaniu z naszym ciałem, które stanowi receptor (widzenie, słyszenie, smakowanie, wąchanie, czucie) rzeczywistości dla tegoż umysłu. NLP to zarówno system teoretycznych modeli pozwalających rozumieć strukturę doświadczenia i działania człowieka, jak też zestaw praktycznych metod wspomagających konstruktywne zmiany i rozwój. Ten kierunek rozwoju metod doboru budzi pewne kontrowersje. Techniki NLP w rekrutacji przez wielu rozpatrywane są w kontekście etyki zawodowej, zatem ich stosowanie zostaje przypisane niejako do indywidualnej decyzji selekcjonera.

Selekcjoner może wykorzystywać metody wywierania wpływu na emocje rozmówcy, interpretowania jego niewerbalnego zachowania oraz rozpoznawania, czy kandydat mówi prawdę, a także czy nie stosuje metod manipulacji. Zatem NLP może wspierać działania rekrutacyjne dające pewność co do wiarygodności kandydata, jego motywacji oraz szczerości podczas udziału w danym procesie. NLP cieszy się popularnością ze względu na dużą liczbę zarówno zwolenników, jak i przeciwników.

#### Źródła:

- Olszak, E.(2014). Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Wrocław.  
Suchar, M.(2013). *Rekrutacja i selekcja personelu*. Warszawa.  
Pawłowska, B., Tadeusiak, R. *Wywiad jako metoda doboru i selekcji pracowników, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*  
Grzegorzczak, A.(2010). *Poszukiwanie i selekcja*, Warszawa.  
Global Recruiting Trends (2017). LinkedIn.  
Polski Instytut NLP (2014).

**Sporządzono: kwiecień 2020**

**Sporządzono w Centrum Informacji i Planowania Kariery Zawodowej Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Krakowie**