

**Rosak, Mirosław / Tomaszyci,
Krzysztof**

**Rekrutacja i selekcja pracowników w
świetle kompetencji personelu**

Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego 22, 255-270

2008

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych oraz w kolekcji mazowieckich czasopism regionalnych mazowsze.hist.pl.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Mirosław Rosak, Krzysztof Tomaszycy***

REKRUTACJA I SELEKCJA PRACOWNIKÓW W ŚWIETLE KOMPETENCJI PERSONELU

1. Wstęp i cel pracy

Istotnym elementem w zarządzaniu każdą organizacją są właściwie przeprowadzone działania odnoszące się do rekrutacji i selekcji, będące częścią szeroko rozumianego procesu kadrowego¹. Dobór kandydatów do pracy wymaga wnikliwego i opartego na nowoczesnych zasadach procesu rekrutacji. Z jednej strony organizacja chce zatrudnić jak najlepszych kandydatów, z drugiej kandydaci oczekują jak najlepszych warunków zatrudnienia i pracy.

Przy zachodzących zmianach w makro i mikrootoczeniu przedsiębiorstwa, istotnym elementem jest zorientowanie procesu rekrutacji i selekcji na metody oparte o kompetencje. Najważniejsze czynniki, które obecnie silnie oddziałują na proces rekrutacji i selekcji to zmiany w wymiarze organizacyjnym, dotyczące charakteru pracy, związane z zawieraniem umów o pracę, czynniki społeczne, prawne, technologiczne oraz marketingowe². Zmiany te wpływają na:

* dr. inż., Pełnomocnik ds. Rozwoju Naukowego, Centralne Laboratorium Kryminalistyczne Komendy Głównej Policji

** mgr inż., Centralne Laboratorium Kryminalistyczne Komendy Głównej Policji

¹ Wood R., Payne T. 2006, Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

² tamże

- procesy, które przebiegają w organizacji,
- strukturę organizacji i rightsize (właściwe rozmiary organizacji),
- dopasowanie wiedzy, umiejętności i stylu pracy poszczególnych pracowników do konkretnych zadań i warunków,
- dobór pracowników, którzy będą wykonywać zadania w „biegu” i szybko przyniosą organizacji pożądane skutki (korzyści, dochody),
- kryteria wyboru pracowników niedotyczące czynników zewnętrznych (wiek, płeć), lecz wyłącznie zdolności kandydatów,
- metody oceny kompetencji kandydatów z uwzględnieniem nowoczesnych technologii (testy psychometryczne przy użyciu komputera, prezentacje własnych możliwości przy pomocy pakietu Microsoftu – Powerpoint).

W odczuciach osób prowadzących procesy rekrutacji i selekcji w organizacjach, w najbliższym czasie muszą nastąpić zmiany i rozwój metod opartych na kompetencjach. Zmiany te dotyczą umiejętności osób prowadzących ten trudny, aczkolwiek interesujący proces, jak również samych kandydatów, którzy będą się starać o przyjęcie do konkretnej pracy na odpowiednie stanowisko. Ewolucja ta z pewnością obejmie zmiany w procesie rekrutacji, metodach selekcji, przedmiotach oceny, parametrach oceny. Wzrośnie też znaczenie kwestii sprawiedliwości w wymiarze polityki kadrowej. W procesie kadrowym zmniejszy się znaczenie działań związanych z selekcją, a intensyfikacji ulegną działania w kierunku przyciągnięcia kandydata oraz jego adaptacji zawodowej w nowym miejscu pracy.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie procesu rekrutacji i selekcji jako skutecznych narzędzi służących zatrudnianiu pracowników w organizacji, a tym samym podniesieniu jej efektywności.

2. Rekrutacja a selekcja

Rekrutacja to proces mający na celu przyciągnięcie możliwie dużej liczby, posiadających odpowiednie kwalifikacje kandydatów, na wakujące i nowo tworzone stanowiska. Jego istotą jest poszukiwanie talentów i kształtowanie w miarę możliwości najlepszej grupy kandy-

datów na dostępne stanowisko. Natomiast selekcja polega na ograniczeniu liczby kandydatów i pozostawieniu wyłącznie tych, którzy mają najlepsze kwalifikacje, by osiągnąć cele postawione przed organizacją. W trakcie tego procesu dokonywana jest ocena kandydatów, którzy są w stanie najlepiej realizować powierzone im zadania. Pojęciem związanym z procesem kadrowym w organizacji jest *screening*, czyli metoda natychmiastowej redukcji nadmiernej liczby wniosków, które wpłynęły na opublikowane ogłoszenie o naborze.

Proces sprawnego przeprowadzenia procesu rekrutacji przebiega w następujących etapach:

1. Sprawne zarządzanie pulą kandydatów, którzy będą podani procesowi rekrutacji:
 - sformułowanie jasnego i zrozumiałego ogłoszenia o naborze na konkretne stanowisko,
 - zrozumienie oczekiwań kandydatów,
 - eliminacja kandydatów nieodpowiednich – niespełniających kryteriów formalnych zawartych w ogłoszeniu (*screening*).
2. Selekcja najodpowiedniejszych kandydatów oparta na:
 - metodach psychometrycznych – testach,
 - ośrodkach oceny (*egzamin selekcyjny*),
 - przeprowadzeniu kompetencyjnych rozmów kwalifikacyjnych,
3. Podjęcie decyzji.

3. Sprawne zarządzanie pulą kandydatów, którzy będą podani procesowi rekrutacji

Proces rekrutacji, obejmujący swym zakresem całość działań związanych z przyjęciem kandydata do pracy, rozpoczyna się od zamieszczenia ogłoszenia o naborze na dane stanowisko. Dla pracownika cywilnego, zatrudnianego w Korpusie Służby Cywilnej (KSC) początkiem tego procesu jest umieszczenie ogłoszenia o zatrudnieniu w Biuletynie Służby Cywilnej. Jeżeli kandydat jest już zatrudniony w danej jednostce organizacyjnej to mamy do czynienia z rekrutacją wewnętrzną. Natomiast jeśli zatrudnimy kandydata po raz pierwszy, jest to rekrutacja zewnętrzna.

Sformułowanie jasnego i zrozumiałego ogłoszenia o naborze na konkretne stanowisko

W procesie naboru bardzo istotnym elementem jest właściwie zamieszczone ogłoszenie o naborze na dane stanowisko. Ogłoszenie takie powinno zawierać jasno określone wymagania stawiane przed kandydatem, które są dla niego zrozumiałe. Wymagania takie zawarte są w opisie stanowiska pracy, na które jest przeprowadzana rekrutacja³. Treść ogłoszenia powinna określać metodę rekrutacji, którą można oprzeć na wartościach, czy kompetencjach.

Rekrutacja oparta na wartościach zawiera jasno i zrozumiale określone cele organizacji, specyfikę stanowiska, na które dokonywany jest nabór oraz ogólny charakter organizacji. Rekrutacja oparta o kompetencje ma charakter bardziej złożony i obejmuje cechy psychologiczne, wymagania biznesowe i powiązane z nimi wartości. Aby prawidłowo zrozumieć ten rodzaj rekrutacji należy właściwie zdefiniować same „kompetencje”:

- kompetencje behawioralne (umiejętności „miękkie” - *competencies*) - określające sposób, w jaki ludzie mają się zachowywać, aby dobrze wykonywać swoją pracę⁴.
- kompetencje funkcjonalne (umiejętności „twarde” - *competences*) - informują o tym, co ludzie muszą wiedzieć, aby móc dobrze wykonywać swoją pracę⁵. Można je też opisać jako kompetencje związane z pracą, czy zawodem, odnoszące się do obowiązujących w miejscu pracy wymagań, co do efektów pracy oraz standardów i wyników, jakie osoby pełniące określone funkcje mają osiągnąć.

Kompetencje są to dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim

³ Multan E. 2007, Rekrutacja według standardów Unii Europejskiej, Zeszyt Naukowy nr 76, Seria Administracja i Zarządzanie (3), Akademia Podlaska, Siedlce 2007.

⁴ Armstrong M. 2005, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

⁵ tamże

poziomie⁶. Różnice między kompetencjami „miękkimi” a „twardymi” przedstawia tabela nr 1.

Tabela nr 1. Kompetencje miękkie - „*competencies*”, a kompetencje twarde - „*competences*”

	Competencies	Competences
Kraj pochodzenia koncepcji	Stany Zjednoczone	Wielka Brytania
Cel	Określenie cech najwydajniejszych pracowników	Określenie minimalnych standardów wydajności
Punkt centralny	Osoba	Praca i rola zawodowa
Elementy	Cechy osobowości	Zadania i wyniki
Grupa docelowa	Menadżerowie	Wszyscy pracownicy (w najmniejszym stopniu menadżerowie)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Wood R., Payne T. 2006, *Metody rekrutacji i selekcji pracowników parte na kompetencjach*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, str. 39.

Przedstawiając ogłoszenie o naborze do pracy należy zwrócić uwagę na kompetencje „miękkie”. Ich zestaw może być określony na podstawie badań środowiskowych przy użyciu tzw. „burzy mózgów”. Pracownicy zatrudnieni na etatach o podobnych zakresach obowiązków i czynności wyodrębniają zestaw kompetencji, które są kluczowe w procesie wykonywania czynności związanych z pracami na danym stanowisku, a które są istotne w procesie rekrutacji. W przedstawionych powyżej rozważaniach na temat naboru istotna jest prezentacja w ogłoszeniu niezbędnych i pożądanych wymagań odnośnie przyszłego stanowiska pracy. Pomocą do sformułowania opisu stanowiska pracy mogą być wytyczne zawarte w przepisach Unii Europejskiej⁷.

⁶ Filipowicz G. 2004, Zarządzanie kompetencjami zawodowymi, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

⁷ Procedury konkursowe i metodologia według standardów UE – zalecenia, źródło: „Procedury konkursowe i metodologia rekrutacji według standardów UE – zalecenia”

Zrozumienie oczekiwań kandydatów

Kolejną ważną kwestią związaną z zarządzaniem pulą kandydatów jest zrozumienie ich oczekiwań. Lista tych oczekiwań przedstawia się następująco ⁸:

- charakter wykonywanej pracy,
- odpowiedni współpracownicy,
- możliwość szkoleń i rozwoju,
- możliwość awansu,
- wynagrodzenie,
- gwarancja zatrudnienia,
- warunki pracy,
- renoma (wizerunek) firmy,
- lokalizacja firmy,
- godziny pracy,
- dodatkowe korzyści (samochód służbowy, fundusz emerytalny itp.).

Na podstawie listy oczekiwań kandydatów można określić niezbędne wymagania, które są również zamieszczone w ogłoszeniu. Lista oczekiwań stanowi pierwszy element eliminacji (*screening*) kandydatów. To czy oczekiwania są spełnione decyduje w dalszej kolejności o akcesie kandydata do składania dokumentów niezbędnych do przystąpienia do dalszych etapów rekrutacji.

Eliminacja kandydatów nie spełniających kryteriów formalnych zawartych w ogłoszeniu

Jeżeli oferowane stanowisko przedstawimy w ogłoszeniu realistycznie, nie ukrywając żadnych aspektów zatrudnienia, potencjalny kandydat do pracy może się z nim zapoznać i obiektywnie ocenić siebie i swoje możliwości. Po takiej analizie wielu kandydatów nie decyduje się na wysłanie swojego zgłoszenia, gdyż nie widzi swoich realnych

[w:] http://infor.pl/dane/?serwis_isp=inforradzi&trec=poradnik_sp&right=6.

⁸ Whiddet S., Payne T., Kandola R. 1995, *Organizational preferences: are public and private sector organizations perceived differently as potential employers?*, „Occupational Psychology Conference Book of Proceedings”.

szans na zatrudnienie. Taki opis redukuje liczbę kandydatów, a tym samym czas i koszty procesu rekrutacji. Duże znaczenie podczas eliminacji kandydatów ma niespełnienie kryteriów formalnych zawartych w ogłoszeniu. Jeżeli dla przykładu wymaganiem niezbędnym jest posiadanie wykształcenia wyższego chemicznego, biologicznego lub pokrewnego, to kandydaci posiadający inne wykształcenie są w pierwszej kolejności odrzucani przez komórkę kadrową. Informację taką kandydat zamieszcza w tzw. kwestionariuszu biograficznym. Jest to dokument przygotowany przez pracodawcę, w którym zbierane są niezbędne informacje na temat kandydata. W celu wyeliminowania nieprawdziwych odpowiedzi dotyczących umieszczenia informacji na swój temat, kandydat musi udokumentować daną informację (np. czas zatrudnienia w poprzedniej firmie – świadectwo pracy). Innym bardzo istotnym dokumentem składanym podczas rekrutacji jest życiorys zawodowy (CV). Po przeprowadzeniu formalnego przeglądu złożonych dokumentów i wytypowaniu kandydatów do następnego etapu procesu rekrutacji, następuje właściwa selekcja.

Selekcja

Jest elementem procesu kadrowego, który może przebiegać w dwójaki sposób:

- *en bloc*,
- sekwencyjnie.

Proces selekcji *en bloc* polega na tym, że każdy kandydat przechodzi wszystkie etapy procesu (bez redukcji liczby kandydatów), zaś sposób sekwencyjny polega na odrzuceniu pewnej liczby kandydatów na każdym etapie.

Organizacje, które chcą zatrudnić pracownika o kompetencjach specyficznych, stosują w procesie rekrutacji test kwalifikacyjny. W ramach tego testu przeprowadza się:

- sprawdzian predyspozycji do wypełniania obowiązków na danym stanowisku pracy,
- sprawdzian ze znajomości języka obcego,
- sprawdzian wiedzy podstawowej z zakresu danej dziedziny (profil firmy, rodzaj działalności, wytwarzane produkty lub usługi).

Sprawdzian predyspozycji do wypełniania obowiązków jest testem „zdolności”, zaś sprawdzian ze znajomości języka obcego stanowi test wydajności typowej, co kandydat „*woli osiągać*”. Natomiast sprawdzian wiedzy podstawowej jest kompetencyjną rozmową kwalifikacyjną.

Selekcja oparta o metody psychometryczne – testy

Metody psychometryczne, a w szczególności ocena osobowości, uzdolnień, temperamentu oraz predyspozycji, pozwalają na wyselekcjonowanie kandydatów, którzy posiadają interesujące nas cechy osobowości i mogą przejść do następnego etapu selekcji. Psychometria stanowi dział psychologii, który zajmuje się pomiarami cech psychologicznych („psycho” – z gr. psychika, „metria” – miara).

Dla celów praktycznych pomiary psychometryczne dzielimy na dwie grupy:

- pomiary wydajności maksymalnej, co kandydat *może* osiągnąć,
- pomiar wydajności typowej, co kandydat zwykle osiąga lub co *woli osiągać*.

Testy określające „zdolności” należą do pierwszej grupy, zaś ankiety, kwestionariusze do drugiej. Najczęściej stosowane testy w selekcji:

Pierwsza grupa obejmuje:

- **predyspozycji i tendencji** - diagnozują predyspozycje różnego typu, na przykład spostrzegawczość (wyobrażenia wzrokowa i przestrzenna) lub tendencję do pełnienia określonej roli w zespole,
- **uzdolnień** - dotyczą określonego stanowiska pracy i mają na celu przewidywanie potencjału osoby w zakresie wykonywania zadań na danym stanowisku,
- **inteligencji** – można się spotkać zarówno z testami badającymi inteligencję ogólną, określające jedynie zdolności kojarzenia i logicznego myślenia. Również stosowane są testy bardziej szczegółowe, określające poziom poszczególnych zdolności kandydata,
- **temperamentu** - określają sposoby funkcjonowania i reagowania, na przykład wytrzymałość, odporność na stres, czy aktywność.

Druga grupa dotyczy testów:

- **osobowości**, które pomagają ocenić osobowość kandydatów w celu przewidywania ich prawdopodobnego zachowania w danej roli. Stosowane są tam, gdzie pracodawcy zależy na pracowniku mającym określone cechy (np. umiejętność pracy w grupie czy sumienność). Testy te wskazują na poziom samokontroli, odporność na stres, zdolność do zmian, zrównoważenie emocjonalne itp. i obejmują 5 skal: neurotyczność, ekstrawersję, otwartość na doświadczenie, ugodowość oraz sumienność,
- **umiejętności** - to metody pozwalające sprawdzić czy kandydat posiada umiejętności konieczne na danym stanowisku. Mogą to być różnego rodzaju testy i zadania praktyczne, np. w celu sprawdzenia umiejętności obsługi komputera kandydat może być poproszony o wykonanie określonych zadań w programach komputerowych, których obsługę deklarował w CV,
- **osiągnięć**, mierzących zdolności, które zostały zdobyte poprzez szkolenia lub doświadczenie. Typowym przykładem takiego testu jest szybkość pisania na maszynie. Obliczana jest ilość wyrazów napisana w ciągu minuty a następnie porównuje się tą ilość ze standardem wymaganym dla danego stanowiska,
- **zainteresowań**, mających na celu wykrycie obszarów, które szczególnie interesują osobę badaną, pozwalają ocenić, czy dana praca będzie dla kandydata przyjemnością,
- **uczciwości**, będące wyspecjalizowanym sposobem badania uczciwości, za pomocą których określa się prawdopodobieństwo popełnienia kradzieży w sposób jawny (wówczas wykonując test, wiadomo, co jest celem badania) lub ukryty (poprzez badanie ogólniejszych cech osobowości).

Przeprowadzenie testu predyspozycji z wyjaśnieniem w jaki sposób należy udzielać odpowiedzi, daje obraz obiektywnej oceny wrodzonych możliwości kandydata. Błędem jest zatrudnianie osób bez przeprowadzenia tego typu sprawdzenia, a następnie po paru miesiącach skierowanie takiej osoby na wspomniany test. Wynik takiego testu jest obarczony błędem, gdyż dany kandydat już pracował i jest w stanie bardziej skoncentrować się na zadaniach zawartych w teście. Takie postępowanie może spowodować w pierwszym etapie, rzeczywiście za-

liczenie „wymaganego testu”, lecz w przyszłości kandydat może mieć duże trudności z nabyciem niezbędnych umiejętności do pełnienia obowiązków na danym stanowisku. Czy jest to błąd kandydata? Raczej nie. Należy uznać to za błąd organizacji, która chce zatrudnić daną osobę.

Następnym etapem testu kwalifikacyjnego jest sprawdzian ze znajomości języka obcego, który jest testem tzw. „drugiej grupy”.

Metoda ośrodków oceny (*egzamin selekcyjny*)

Jest to metoda najbardziej wskazana do oceny kompetencji w trakcie procesu rekrutacji. Każda z kompetencji, którą chcemy zbadać jest mierzona za pomocą, co najmniej dwóch testów lub ćwiczeń (każdy test lub ćwiczenie służy do zmierzenia maksymalnie pięciu kompetencji). Ćwiczenia muszą współdziałać z innymi, takimi jak odgrywanie ról, prezentacja lub dyskusja w grupie i są obserwowane przez przeszkolony personel, który następnie ocenia kandydata w kontekście sprawdzanej kompetencji. Kandydaci są oceniani przez różne osoby, na podstawie różnych ćwiczeń, pod kątem różnych cech (kompetencji). Wynikiem takiego sprawdzenia wielu kandydatów jest wybór najbardziej odpowiedniego (najlepszego). Z tego powodu ośrodki oceny są stosowane pod koniec procesu selekcji. Wymaga ona dostosowania do warunków prowadzonej rekrutacji, lecz może ona stanowić alternatywę dla testów predyspozycji, pod warunkiem przeanalizowania możliwości kandydata

Metoda selekcji - przeprowadzenie kompetencyjnych rozmów kwalifikacyjnych

Rozmowy kwalifikacyjne są prowadzone od bardzo dawna i opierają się na pewnych zasadach. Są uniwersalnym narzędziem selekcji kandydatów, a dla wielu ludzi stanowią wręcz jej synonim. W różnych środowiskach, mówiąc o rozmowie kwalifikacyjnej, można bez wątpliwości stwierdzić, że dana osoba idzie rozmawiać o zatrudnieniu. Istotnym elementem rozmowy kwalifikacyjnej jest jej cel i charakter. Rozmowy mogą być przeprowadzane na różnych etapach procesu rekrutacji, lecz w postępowaniu opartym na kompetencjach najczęściej są prowadzone na końcu całego procesu.

Celem rozmowy kwalifikacyjnej jest:

- eliminacja wstępna nieodpowiednich kandydatów (*screening wstępny*),

- eliminacja drugiego stopnia – końcowa,
 - udzielenie informacji o firmie (*public relations*).
- Niejednokrotnie eliminacja wstępna dokonywana jest bez udziału kandydata, na podstawie przesłanego przez niego zgłoszenia. Następuje ona na podstawie oceny formalnej przesłanych dokumentów (posiadanych kwalifikacji, wykształcenia kierunkowego lub jego braku, świadectw pracy lub referencji). Eliminacja drugiego stopnia stanowi natomiast potwierdzenie lub brak odpowiednich kompetencji w przeprowadzonych testach. Może stanowić ona punkt wyjścia do negocjacji warunków zatrudnienia⁹. Kandydat po przejściu testów kwalifikacyjnych w trakcie rozmowy jest informowany o warunkach zatrudnienia i możliwym pakiecie socjalnym. Niejednokrotnie uzyskanie takiej informacji niezadawała kandydata i są prowadzone negocjacje na temat warunków zatrudnienia (np. dotyczące wysokości wynagrodzenia, okresu obowiązywania umowy o pracę, godzin i miejsca pracy, itp.). Negocjacje mogą doprowadzić do podpisania umowy o pracę i formalnego zatrudnienia lub odrzucenia oferty. Istotnym elementem rozmów jest ich charakter, tzn. czy są ustrukturyzowane, czy też nie. Często popełnianym błędem jest przeprowadzenie rozmowy z ukierunkowaniem na pytania dotyczące pochodzenia i rodziny, wykształcenia i ukończonych szkół oraz przyczyn starania się o pracę. Te przesłanki dają „pozorny” obraz kandydata, bardziej ukierunkowany na znalezienie podobieństw osoby oceniającej i kandydata. Postępowanie to sprowadza się do znalezienia osoby podobnej i tworzenie kolejnych „klonów” w organizacji. Jeśli „ja” jestem dobrym pracownikiem, to osoba o podobnych cechach i doświadczeniu też będzie dobrym pracownikiem. Takie myślenie i działanie to bardzo duży błąd. Rozmowy ustrukturyzowane eliminują te błędy. Mogą one być zorientowane na biografię, przeszłość i przyszłość. Rozmowa oparta na biografii powinna zawierać niezbędne pytania dotyczące życiorysu kandydata z uwzględnieniem jego podejścia do rozwiązywania życiowych sytuacji i sposobów radzenia sobie z nimi. Opierając się na przeszłości powinniśmy sprawdzić jego predyspozycje pod kątem

⁹ Wood R., Payne T. 2006, Metody rekrutacji i selekcji pracowników parta na kompetencjach, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, str. 104.

jego wydajności w poprzednim miejscu pracy, zaangażowania w wykonywanie powierzonych obowiązków oraz efektów wykonywanej pracy. Mając taki obraz kandydata możemy wnioskować, że skoro w przeszłości kandydat dobrze się wywiązywał i był wydajny, to w przyszłości też będzie tak podchodził do nowego miejsca pracy. Musimy tu jeszcze zwrócić uwagę na potwierdzenie w dokumentacji z poprzedniego miejsca pracy tych wszystkich przesłanek, o które kandydata pytaliśmy. Odpowiedzi uzyskiwane od kandydata muszą być analizowane pod kątem wskaźników behawioralnych, odpowiadających danej kompetencji. Aspektem, który bardzo często jest poruszany, związanym z rozmowami kwalifikacyjnymi, jest techniczne przeprowadzenie rozmowy i ustalenie składu komisji, która ją przeprowadza. Im więcej osób przeprowadza rozmowę, tym jej wynik jest bardziej obiektywny. Z przeprowadzonej rozmowy należy sporządzić notatkę, która zobrazuje jej przebieg. Rozwój technologiczny umożliwia prowadzenie rozmów w formie wideo konferencji, lecz ten sposób ma pewne wady. Możemy stwierdzić „co mówi” kandydat, lecz nie możemy potwierdzić „jak mówi”. Jest to istotne pod względem zachowania kandydata w sytuacjach, gdy zostało zadane trudne, albo kłopotliwe pytanie. Należy podkreślić, że kompetencyjne rozmowy kwalifikacyjne są obarczone subiektywnym odczuciem komisji. Dlatego większą rangę przywiązuje się do metod obiektywnych (testy), niż do subiektywnych (rozmowy kwalifikacyjne).

Co zrobić, aby rozmowy kwalifikacyjne nie były tendencyjne:

- przeszkolić prowadzących pod kątem nie tylko gromadzenia, lecz również oceniania informacji,
- jasno określić cel rozmowy,
- przejrzeć jak najwięcej informacji o oferowanym miejscu pracy,
- zgromadzić jak najwięcej informacji o kandydacie,
- w miarę możliwości zebrać informacje o kandydacie za pomocą innych środków, np. testów,
- dostarczyć prowadzącym rozmowę listę kontrolną lub strukturę rozmowy, na podstawie której będą gromadzone informacje,
- zachęcić prowadzących rozmowę do sporządzenia notatek,
- przekonać prowadzących rozmowę, aby nie wyciągali wniosków, zanim nie ocenią wszystkich informacji o kandydacie,

- dostarczyć prowadzącym prosty formularz, który ułatwi im ocenianie kandydata na podstawie kilku jasno określonych cech,
- opracować system przekazywania prowadzącym rozmowy kwalifikacyjne informacji o ich zachowaniu oraz o podjętych przez nich decyzjach¹⁰.

Proces rekrutacji oparty na kompetencjach dostarcza pracodawcy dużo istotnych informacji o zatrudnianym kandydacie. Możliwość dokonania złego wyboru jest bardzo znikoma, ale jest i o tym musimy pamiętać w trakcie rekrutacji i selekcji. Ocena zebranego materiału dotyczącego kluczowych kompetencji wymaga zastosowania jasnych i niedwuznacznych reguł podejmowania decyzji¹¹. Aby zapobiec wkradaniu się do procesu przypadkowości i stronniczości, należy zawsze opierać się w swoich działaniach na ustalonych procedurach. Podczas dokonywania oceny ważne jest, aby wszystkie decyzje miały stosowne uzasadnienie oraz opierały się na ewaluacji elementów mających istotny związek z pracą na stanowisku, którego dotyczy rekrutacja.

4. Rekrutacja i selekcja oparta na kompetencjach czy tradycyjna?

W selekcji opartej na kompetencjach, decyzje o przyjęciu kandydata do pracy lub jego odrzuceniu wiążą się z oceną materiału zebranego w testach (zebranego w trakcie sprawdzianów predyspozycji, sprawdzeniu znajomości języka obcego czy wiedzy podstawowej), ankietach oraz wywiadach, ze skonstruowaniem wypadkowej ocen z różnych sprawdzianów, z wyciągnięciem wniosków na podstawie otrzymanych wyników i przeprowadzonej kompetencyjnej rozmowy kwalifikacyjnej. Musimy pamiętać, że nie zaliczenie jednego testu eliminuje kandydata, a test predyspozycji można zdawać w wielu przypadkach, tylko raz w życiu.

W kategoriach oceny ważne jest stwierdzenie nie tylko, co ludzie potrafią, ale także w jaki sposób wykonują postawione zadania i jak osiągają cele.

¹⁰ Eggert M. 2002, Doskonała rozmowa kwalifikacyjna, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań.

¹¹ Whiddett S. 2003, Hollyforde S., Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, str. 103.

5. Dlaczego korzystniejsze jest prowadzenie procesu rekrutacji opartej na kompetencjach niż tradycyjnym sposobem?

Proces rekrutacji oparty na kompetencjach rozpoczyna się od zdefiniowania na jego potrzeby kluczowych ról, funkcji i innych wyznaczników pracy na danym stanowisku. W tym celu należy dokonać analizy stanowiska oraz określić kluczowe kompetencje na danym stanowisku na podstawie analizy kompetencji pracowników już zatrudnionych. Zdefiniowanie źródła kompetencji jest elementem istotnym, gdyż mogą być fałszywe źródła, lub pracownicy, którzy nie wykazują takich kompetencji i nie spełniają przypisanych ról dla danego stanowiska. Istotą procesu selekcji opartej na kompetencjach jest także pozyskanie kandydata, który posiada takie walory, których organizacja potrzebuje. W takim przypadku okres kształcenia kandydata skraca się, a organizacja w krótszym czasie osiąga zdolność do realizacji zamierzonych celów. Kolejną zaletą tego typu prowadzenia selekcji jest pozyskanie kandydata, który szybciej zaaklimatyzuje się w nowej pracy i odnajdzie się w kulturze organizacji. Musimy też zwrócić uwagę na fakt, że proces rekrutacji i selekcji oparty na kompetencjach ma nie dyskryminujący charakter. Liczą się kompetencje, a nie takie czynniki jak wiek, płeć, rasa, pochodzenie etniczne czy religia, ponieważ nie wpływają one na zdolność realizacji powierzonych zadań. Warto zauważyć, że tego typu metody pozwalają opracować plany sukcesji, co ułatwia wyznaczenie następców zajmujących kluczowe stanowiska w zespole, wydziale lub całej organizacji.

6. Kiedy stosujemy tradycyjne, a kiedy oparte na kompetencjach metody rekrutacji i selekcji?

Odpowiedź na to pytanie nie jest jednoznaczna. Jest wiele czynników, które przemawiają za stosowaniem jednej, czy drugiej metody. Musimy zadać podstawowe pytanie: „Jakie stanowisko chcemy obsadzić i w jakim czasie?”

Wtedy gdy:

- nie mamy czasu, pieniędzy i pracy na badania i analizę kompetencji dla każdego stanowiska w organizacji,
- zapotrzebowanie na niewykwalifikowany i średnio kwalifikowany personel,
- nie mamy czasu, a musimy zatrudnić pracownika

W takich sytuacjach stosujemy metody tradycyjne.

Jeśli natomiast:

- wybrani pracownicy realizować będą zadania o znaczeniu strategicznym dla organizacji,
- organizacja musi obsadzić stanowiska kluczowe,
- organizacja musi ustalić zastępców dla pracowników,
- wtedy posługujemy się metodami opartymi na kompetencjach.

Podsumowanie

W odniesieniu do procesu rekrutacji i selekcji opartego na kompetencjach należy stosować zasady: wiarygodności procesu rekrutacyjnego, utrzymania poufności informacji i efektywności działań komisji rekrutacyjnej. Obecnie nie chodzi przecież o to, aby zapłacić wakat, ale o zatrudnienie osoby spełniającej wymagania stawiane przez organizację i obowiązujące standardy oparte na kompetencjach. W doborze kadry istotne jest zwrócenie uwagi, że potrzebujemy ludzi, którzy z jednej strony na starcie będą posiadali niezbędne kluczowe kompetencje, a z drugiej okres kształcenia danego kandydata zostanie ograniczony do minimum. Korzystając z procesu rekrutacji i selekcji opartego na kompetencjach organizacja zmierza do pozyskania pracowników, którzy będą spełniali postawione przed nimi wymagania, co do wykształcenia, kwalifikacji oraz predyspozycji. Przeprowadzona w tym aspekcie analiza procesów selekcji jakim poddani byli kandydaci, daje pozytywny wynik w dalszym procesie kształcenia. Proces rekrutacji stanowi początek długiej drogi kariery zawodowej. Kolejnym etapem, który odgrywa bardzo ważną rolę jest okres szkolenia i nabycia niezbędnych umiejętności przez kandydata do chwili przystąpienia do wypełniania obowiązków na danym stanowisku.

BIBLIOGRAFIA

1. Armstrong M. 2005., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków
2. Eggert M. 2002, Doskonała rozmowa kwalifikacyjna, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań.
3. Filipowicz G. 2004, Zarządzanie kompetencjami zawodowymi, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
4. Multan E. 2007, Rekrutacja według standardów Unii Europejskiej, Zeszyt Naukowy nr 76, Seria Administracja i Zarządzanie (3) 2007, Akademia Podlaska, Siedlce.
5. Procedury konkursowe i metodologia według standardów UE – zalecenia, źródło: „*Procedury konkursowe i metodologia rekrutacji według standardów UE – zalecenia*” [w:] http://infor.pl/dane/?serwis_isp=inforradzi&tresc=poradnik_sp&right=6.
6. Whiddet S., Payne T., Kandola R. 1995, Organizational preferences: are public and private sector organizations perceived differently as potential employers?, „Occupational Psychology Conference Book of Proceedings”.
7. Wood R., Payne T. 2006, Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

SUMMARY

Organisation efficiency is the function of its resources. For a long time practitioners and theoreticians of management have pointed at a human factor being the element determining the effectiveness of enterprise targets. Contemporary literature also points to personnel related process as the source of company success. Particular role in this process is assigned to competencies, which are human dispositions in the field of knowledge, skills and attitudes, which allow for realisation of professional tasks at the appropriate level.

Authors of the hereby publication pay attention to appropriate recruitment methods and personnel selection, as the way to achieve organisation targets. Additionally, authors indicate that recruitment and selection process, which is based on competencies, allow to win personnel, who will be able to meet the requirements as to their education, qualifications and predisposition.