

# PROCES KADROWY W PRZEDSIĘBIORSTWIE

pod redakcją  
Urszuli Gołaszewskiej-Kaczan

Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku  
Białystok 2002

## Rada programowa

Andrzej F. Bocian, Leszek Kupiec, Kazimierz Meredyk (przewodniczący),  
Czesław Noniewicz, Jerzy Sikorski, Jerzy Wilkin

## Kolegium redakcyjne

Andrzej F. Bocian (przewodniczący), Ryta I. Dziemianowicz, Dariusz Kielczewski,  
Marzanna Poniatowicz (sekretarz), Marek Proniewski, Bogusław Plawgo

## Recenzenci

Jerzy Lewczuk  
Jan Czerniawski

## Autorzy rozdziałów

Urszula Gołaszewska-Kaczan – V, VIII

Anna Grześ – III, IV

Beata Marlena Jeżerys – I, II

Wioletta Karna – IX, X

Marek Kruk – VII

Barbara Sokół – VI

Copyright © by Wydział Ekonomiczny Uniwersytetu w Białymstoku,  
Białystok 2002

ISBN 83-89031-19-1

Opracowanie typograficzne, korekta – zespół

Druk – Zakład Poligraficzny Offset-Print

## IV. SELEKCJA KANDYDATÓW

### 1. Uwagi wstępne

W odpowiedzi na zamieszczoną informację w określonym źródle naboru, zgłasza się pewna liczba kandydatów chętnych do podjęcia pracy na danym stanowisku. Po zgromadzeniu dokumentacji dotyczącej tych kandydatów, należy wybrać spośród nich takiego, który pasowałby pod względem kwalifikacji, umiejętności oraz wymagań do danego stanowiska pracy. Często wśród zgłoszonych kandydatur brakuje idealnej w odniesieniu do opisu stanowiska pracy czy karty profilu wymagań. W związku z tym, w celu skrócenia procesu selekcji i ograniczenia związanych z nim kosztów, skutecznym rozwiązaniem będzie wyznaczenie pewnego obszaru akceptacji (na plus i na minus) dla poziomu kwalifikacji poszczególnych kandydatów oraz przedstawienie propozycji dopasowania kandydata do określonego stanowiska pracy poprzez kursy lub szkolenia.

W procedurze selekcyjnej należy zwrócić uwagę na dwie kwestie<sup>1</sup>:

1. Wybór i przygotowanie osób odpowiedzialnych za proces selekcji pod względem merytorycznym (posiadających wiedzę na temat filozofii i misji firmy, warunków pracy na danym stanowisku, stosowanych metod selekcji) oraz psychologiczno-społecznym (umiejących adekwatnie reagować w różnorodnych sytuacjach, odpornych na stres i manipulację kandydatów, wykazujących odpowiedni poziom obiektywizmu).

---

<sup>1</sup> S. Celińska-Nieckarz, *W pogoni za ideałem*, „Personel” 2001, nr 18.

2. Wybór, uzasadnionych potrzebami, metod selekcji, charakteryzujących się wiarygodnością i wartością predykcijną<sup>2</sup>.

Tabela 4.1 przedstawia zestawienie metod selekcji wraz z informacjami odnośnie wartości predykcyjnej, kosztu zastosowania i popularności w USA.

Z tabeli wynika, że najwyższą wartość predykcijną wykazują testy zdolności umysłowych, testy wydolności, wywiad zorganizowany oraz ważne formularze aplikacyjne, czyli metody nie cieszące się dużą popularnością. Bowiern o częstotliwości stosowania określonej metody decyduje w dużym stopniu koszt oraz przyzwyczajenia, co negatywnie odbija się na efektywności procesu selekcji.

**W procesie selekcji** wykorzystać można następujące techniki wyłaniania najlepszego kandydata (kandydatów)<sup>3</sup>:

1. Analiza i ocena dostarczonych dokumentów wymaganych przez przedsiębiorstwo.
2. Rozmowa kwalifikacyjna (wstępna, szczegółowa).
3. Testy.
4. Sprawdzanie wiarygodności informacji zawartych w dokumentach.
5. Wywiady szczegółowe.
6. Inne metody selekcji
7. Badania lekarskie.
8. Złożenie oferty pracy.

---

<sup>2</sup> „Wartość predykcyjna odnosi się do stopnia, w jakim wyciągnięte wnioski z danej procedury selekcyjnej są prawdziwe/poprawne/dokładne. Innymi słowy, metoda ma faktycznie mierzyć te cechy i zdolności, które ponoć mierzy, oraz przewidywać te przyszłe efekty pracy bądź zachowania, których pomiar jest jej przypisywany” (B. Jamka, *Pozyskiwanie i rozwój pracowników*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2000, s. 57). Mierzy się ją za pomocą współczynnika korelacji liniowej Pearsona  $r$ . Generalnie przyjmuje się, że  $r = 0,15$  oznacza niską wartość predykcijną,  $r = 0,40$  – umiarkowaną,  $r = 0,65$  – wysoką.

<sup>3</sup> Por. M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997; K. Schwan, K.G. Seipel, *Marketing kadrowy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 1997; J.A.F. Stoner., Ch. Wankel., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992.

**Tabela 4.1.** Charakterystyka metod selekcji (USA)

Metoda	Wartość predykcyjna	Koszt zastosowania	Popularność
Podania, świadectwa, dyplomy	Poniżej 0,20 dla świadectw i dyplomów; ważne formularze aplikacyjne – do 0,56	Niski, wzrasta przy zastosowaniu ważonych formularzy aplikacyjnych, koszty użytkowania – umiarkowane	Zastosowanie bardzo szerokie w sposób nieorganizowany; ok. 11% organizacji stosuje ważne formularze aplikacyjne
Inne informacje biograficzne	Życiorysy i listy osiągnięć – ok. 0,30 i powyżej; oceny doświadczenia i przygotowania zawodowego – poniżej 0,20	Koszty umiarkowane do wysokich; prosta ocena doświadczenia i przygotowania zawodowego angażuje czas pracownika; opracowanie formularza zorganizowanych informacji biograficznych może kosztować tysiące \$	Bardzo powszechne przy weryfikacji wykształcenia; metody zorganizowane stosowane rzadko
Referencje	W granicach 0,25	Umiarkowany; głównie koszt czasu pracy pracownika lub wynajęcia osoby z zewnątrz do zebrania referencji	Przeważa telefoniczne lub listowne sprawdzenie referencji; mniej niż 20% firm wynajmuje do tego osoby z zewnątrz
Wywiad	Wywiad nieorganizowany – ok. 0,30; wywiad zorganizowany – 0,60 a nawet i wyżej	Relatywnie wysoki; czas prowadzącego wywiad i ewentualne koszty podróży mogą sięgać tysięcy dolarów na jednego kandydata; wywiad zorganizowany pociąga za sobą koszty przygotowania i każdorazowego opracowania wyników	Wykorzystywany powszechnie, ale jedynie ok. 35% firm stosuje wywiad zorganizowany
Testy zdolności umysłowych	Zasadniczo powyżej 0,40, mogą dochodzić nawet do 0,80	Relatywnie niedrogie – poniżej 100\$/os; dodatkowo umiarkowane koszty związane z obliczaniem i interpretacją wyników. opracowanie nowego testu może kosztować powyżej 100000\$	Stosowane przez ok. 30% organizacji. najczęściej przy selekcji kandydatów na stanowiska urzędnicze
Testy umiejętności zawodowych, zatrudnienie próbne	Na poziomie 0,40 i nieco powyżej	Bardzo zróżnicowany; koszt standardowych testów umiejętności jest porównywalny z poziomem kosztów testów zdolności	Sprawdziany praktyczne stosuje ponad 60% organizacji, 31% stosuje testy umiejętności
Wymagania fizyczne i fizjologiczne	Testy wydolności wykazują wartość ok. 0,50; wartość predykcyjna większości testów fizjologicznych niska	Bardzo zróżnicowany	Ogólne badania medyczne i testy laboratoryjne np. na zażywanie narkotyków są stosowane przez ok. połowę organizacji, zaś mniej niż 10% stosuje inne testy fizjologiczne
Testy osobowości, uczciwość i grafologii	Bardzo niska	Relatywnie niedrogie, łatwo dostępne w licznych firmach konsultingowych	Okolo 17% podmiotów stosuje test osobowości, głównie w odniesieniu do sprzedawców, mniej niż 10% używa pozostałych

Źródło: G.T. Milkovich, J.W. Boudreau, *Human Resource Management*, Irwin, Homewood, Illinois, 1991, s. 266–267 (cyt. za: B. Jamka, *Pozyskiwanie...*, op. cit., s. 61).

## 2. Metody selekcji kandydatów

**Analiza i ocena dostarczonych przez kandydata dokumentów** wymaganych przez przedsiębiorstwo rozpoczyna proces selekcji. Przedsiębiorstwa proszą najczęściej o złożenie: życiorysu (*curriculum vitae*), listu motywacyjnego, kwestionariusza, zaświadczeń, referencji, formularzy szkoleń i doświadczenia zawodowego. Wymienione dokumenty mają dla firmy trojakić znaczenie:

- stanowią potwierdzenie, że kandydat ubiega się o pracę;
- są źródłem informacji o kandydacie;
- w przypadku podjęcia decyzji o przyjęciu, stają się kartoteką osobową przyjętego pracownika.

Spośród wymienionych dokumentów najpopularniejszymi są: życiorys (cv) i list motywacyjny. To z nich pracodawca dowiaduje się podstawowych informacji o kandydacie, takich jak: dane osobowe, wykształcenie, doświadczenie zawodowe, zainteresowania, osiągnięcia i nagrody, referencje oraz otrzymuje odpowiedź na pytanie: co skłoniło do zainteresowania się ofertą pracy i złożenia dokumentów. Dokumenty te stanowią podstawę do wstępnej weryfikacji kandydata. Podstawowym obowiązkiem działu personalnego, lub osoby zajmującej się pozyskiwaniem pracowników, jest uważne przeczytanie tych dokumentów i, na ile jest to możliwe, sprawdzenie tych informacji lub też szukanie luk w życiorysie.

Przy analizie życiorysu zwraca się uwagę głównie na: przebieg nauki, odbyte praktyki, przebieg kariery zawodowej, pobyty za granicą, konsekwentną realizację obranej drogi zawodowej, skłonność do zmiany stanowiska, konsekwencje zmiany miejsca pracy (awans, degradacja, przesunięcia poziome), gotowość do doksztalcania się, zbieżność między drogą zawodową a specyfiką oferowanego stanowiska pracy<sup>4</sup>.

Do życiorysu mogą być dołączone referencje. Jednak nabierają one wartości, kiedy zostaną sprawdzone. Mogą mieć one charakter pozytywnej lub negatywnej opinii o kandydacie wyrażonej w formie krótkiej notatki lub długiego listu, mimo to mogą oznaczać po sprawdzeniu te same informacje. Referencje potwierdza się za zgodą kandydata.

Dopełnieniem informacji o kandydacie, zawartych w cv, jest list motywacyjny. Jego analiza pod względem treści i formy powinna po-

---

<sup>4</sup> M. Sidor-Rządkowska, *Nie zgubić perty*, „Personel” 2001, nr 13.

zwolić przewidzieć, czym kieruje się kandydat. Forma listu wskaże czy ktoś solidnie napracował się przy pisaniu, ponieważ zależy mu na tym stanowisku i w tej firmie, czy też zastosował szablon, który wysyła się do różnych firm, w odpowiedzi na każde ogłoszenie<sup>5</sup>.

Alternatywnym bądź uzupełniającym w stosunku do wymienionych dokumentów, pożytecznym źródłem informacji o kandydatach jest **formularz aplikacyjny**, stworzony dla potrzeb danej firmy i wakującego stanowiska. Za jego zastosowaniem przemawiają następujące fakty<sup>6</sup>:

- formularze aplikacyjne nakierowane są na uzyskanie danych potrzebnych przedstawicielom firmy do podjęcia racjonalnej decyzji, zaś życiorysy i listy motywacyjne zawierają informacje, które kandydat sam chce przedstawić;
- posiadanie wyczerpujących, przejrzystych, opracowanych według określonego wzoru, danych o kandydatach, ułatwia ich porównywanie, a następnie pomocne jest w wyborze osób, które należy zaprosić na rozmowę kwalifikacyjną, przez co istnieje mniejsze prawdopodobieństwo popełnienia błędu na etapie czytania życiorysów i listów motywacyjnych.

Analiza wymienionych dokumentów może zdecydować o następnej czynności, jaką jest np. **wstępna rozmowa kwalifikacyjna**. Głównym jej celem jest weryfikacja informacji zawartych w otrzymanych ofertach oraz bliższe poznanie osobowości kandydatów. Sprawdzenie merytorycznych kwalifikacji w tym momencie jest poważnie utrudnione, głównie ze względu na to, że rozmowy takie są przeprowadzane przez pracowników działu personalnego, nie mających często specjalistycznej wiedzy z zakresu wymagań danego stanowiska oraz w pełni nie znających jego specyfiki. Rozmowa pozwala jednak na poznanie przeszłości zawodowej kandydatów, ich oczekiwań i sprawdzenie, czy nie zrozumieli opacznie ogłoszenia, czyli czy nie oczekują od pracodawcy warunków, których spełnić nie może<sup>7</sup>. Do takiej rozmowy prowadzący powinien się odpowiednio przygotować pod względem merytorycznym tak, aby w jej trakcie uzyskać kompletne informacje o kandydacie. Do zadań stojących przed prowadzącym należy również stwo-

---

<sup>5</sup> Por. S. Burt, *Jak zdobyć pracę*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997; M. Mitoraj, *Rekrutacyjne szachy*, „Personel” 1998, nr 12.

<sup>6</sup> M. Sidor-Rządkowska M., *Nie zgubić perły*, „Personel” 2001, nr 13.

<sup>7</sup> R. Pruchniak, *W poszukiwaniu ideału*, „Personel” 1998, nr 7/8.

zenie przyjaznej atmosfery w celu zminimalizowania stresu kandydata oraz uważne słuchanie wypowiedzi kandydata i wypracowanie stanowiska odnośnie kandydata.

Pomyślne przejście przez rozmowę kwalifikacyjną pozwala zastosować względem kandydata techniki selekcji, jakimi są **testy lub inne metody badania kandydatów**.

**Testy** są to mechanizmy pozwalające mierzyć – poprzez odpowiedzi pisemne lub ćwiczenia symulacyjne – poszczególne, określone cechy kandydata (pracownika)<sup>8</sup>. Testy pozwalają one na sprawdzenie umiejętności zawodowych, cech osobowych, wydolności organizmu oraz wiedzy osób ubiegających się o dane stanowisko. Wymienia się wśród nich:

- testy zdolności umysłowych, badające poziom inteligencji ogólnej i uzdolnień;
- testy sprawnościowe (psychomotoryczne), wymagające zręczności manualnych;
- testy wiedzy i umiejętności zawodowych, sprawdzające posiadaną przez kandydata wiedzę związaną z konkretnym stanowiskiem pracy (określane również jako próbki pracy oraz symulacje);
- testy psychologiczne badające osobowość;
- testy zainteresowań, pozwalające określić, czy kandydat będzie mógł osiągnąć sukces na danym stanowisku pracy;
- testy medyczne określające stan zdrowia i wydolność organizmu.

W miarę wysoką wartością predykcyjną charakteryzują się testy zdolności umysłowych, próbki pracy, symulacje oraz testy sprawnościowe, zaś niską testy psychologiczne, zainteresowań, osobowości, grafologiczne.

Aby **test** spełniał swoją rolę powinien być<sup>9</sup>:

- wystandaryzowany – czyli używany zawsze w ten sam sposób;
- obiektywny – prowadzący go wynik;
- trafny – czyli mierzyć to co ma mierzyć;
- rzetelny – czyli mierzyć dokładnie;

---

<sup>8</sup> B. Jamka, *Pozyskiwanie...*, op. cit., s. 72.

<sup>9</sup> R. Jurkowski, *Zarządzanie personelem. Proces kadrowy i jego prawne aspekty*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 85.



- znormalizowany – czyli posiadać bazę, z odpowiednio dużą liczbą wyników już przebadanych osób, do której można porównać wyniki badanego.

Należy zaznaczyć, że nie powinno się stosować dosłownie przetłumaczonych testów, wykorzystywanych w firmach zachodnich. Wymagają one adaptacji kulturowej. Należy także pamiętać o tym, że każdy test jest opracowywany dla określonej firmy, grupy pracowników, czy grupy zawodów, a użycie go w odmiennych warunkach w niezminionej postaci, nie będzie takiej samej wartości predykcyjnej (ta wartość pozostanie faktycznie nieznana)<sup>10</sup>.

Jak każde narzędzie selekcyjne, testy mają swoje *zalety i wady*. Do *zalet* testów zalicza się: relatywnie wysoką wartość predykcyjną, stosunkowo łatwą dostępność, wysoki poziom obiektywności wyników przy prawidłowym opracowaniu. Z kolei *wadami* testów są: stosunkowo wysokie koszty uzyskania/opracowania testu, przeprowadzenia oraz opracowania i interpretacji jego wyników przez fachowca<sup>11</sup>.

Po osiągnięciu pozytywnego wyniku testu osoba zainteresowana przechodzi do następnego etapu, jakim jest  **pogłębiona (szczegółowa) rozmowa kwalifikacyjna**, uznawana tradycyjnie za najważniejszą część etapu selekcji. Powinna ona składać się z następujących części:

- wprowadzenia do rozmowy; zapoznanie się rozmówców i rozpoczęcie rozmowy od neutralnego tematu celem rozładowania stresu, którego jednak nie można wyeliminować całkowicie;
- części zasadniczej składającej się z dwóch etapów: pierwszego, w którym prowadzący zadają pytania, aby uzyskać jak najwięcej informacji o kandydacie, służących do podjęcia decyzji i drugiego, w którym prowadzący umożliwia stawianie pytań kandydatowi. Osoba prowadząca powinna być przygotowana do udzielenia informacji związanych z przedsiębiorstwem. Kandydaci czekają na tego typu informacje, ponieważ pozwalają one zorientować się co do sytuacji przedsiębiorstwa, oczekiwań związanych z pracą na danym stanowisku. Tego typu informacje pozwalają również odpowiedzieć na pytanie czy petent rzeczywiście jest

<sup>10</sup> B. Jamka, *Pozyskiwanie...*, op. cit., s. 78–79.

<sup>11</sup> Ibidem, s. 79.

zainteresowany pracą na wakującym stanowisku i czy podoła stawianym wymaganiom<sup>12</sup>;

- zakończenie; kandydat zostaje poinformowany o terminie i formie udzielenia odpowiedzi na ofertę pracy.

Dla zapewnienia efektywności procesu selekcji, pogłębioną rozmowę kwalifikacyjną należy strukturalizować, tzn. opracować dokładny jej przebieg i pytania odnoszące się do opisu stanowiska pracy i profilu wymagań osobowych, które zostaną postawione kandydatowi. Przyczyni się to do uzyskania stosownego zestawu informacji i zapewni obiektywność rozmowy, ponieważ kandydaci otrzymają podobne pytania.

Szczegółową rozmowę (lub rozmowy, gdyż może być ich kilka), przeprowadzać powinien bezpośredni przełożony sam, ponieważ zna on specyfikę wakującego stanowiska lub przy pomocy pracownika działu personalnego. Bezpośredni przełożony również powinien być dokładnie przygotowany do przeprowadzenia rozmowy kwalifikacyjnej. Uniknie się wtedy zadawania ogólnikowych pytań, które niewiele lub nic nie znaczą dla przebiegu selekcji.

Podczas przeprowadzania wywiadu należy starać się unikać typowych błędów rozmowy kwalifikacyjnej. Ich zestawienie przedstawia tabela 4.2.

W zależności od osobowości kandydata mogą być zadawane pytania w formie otwartej, półotwartej i ewentualnie, kiedy ma się do czynienia z osobą typu „gadula”, część pytań można zadać w formie zamkniętej. Prowadzący rozmowę powinien egzekwować odpowiedzi na stawiane pytania, zaś bezpośrednio po jej zakończeniu dokonać oceny przydatności kandydata według opracowanego schematu.

Należy zwrócić uwagę, że w trakcie rozmowy mogą wystąpić pewne zjawiska, które wpływają na zafałszowane informacje. Są to<sup>13</sup>:

- nierównowaga sił uczestników wywiadu – prowadzący rozmowę ma z reguły przewagę nad kandydatem;
- nienaturalne zachowanie kandydata – w celu pokazania siebie w lepszym świetle kandydat sztucznie się zachowuje, co może działać na jego korzyść lub niekorzyść. Zdarza się, że robi on bar-

<sup>12</sup> D.P. Florczak, *Było tak miło, a mnie nie przyjęli*, „Personel” 2000, nr 8; W. Jarrecki, *Pozyskiwanie pracowników* (2), Personel 1998, nr 7/8.

<sup>13</sup> K. Sedlak (red.), *Jak poszukiwać i zjednywać najlepszych pracowników*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 64.

dzo dobre wrażenie na poziomie kontaktów interpersonalnych, ale jego wiedza i doświadczenie mogą budzić pewne wątpliwości. W takim wypadku rozmowa nie może być jedynym instrumentem wykorzystywanym przy podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu;

**Tabela 4.2.** Elementy rozmowy kwalifikacyjnej i typowe błędy pojawiające się w trakcie jej przeprowadzania

Elementy, na które zwraca się uwagę podczas przeprowadzania interview	Najczęściej popełniane błędy
Zachowanie wystandaryzowanych kryteriów i warunków rozmowy	Błąd podobieństwa – faworyzowanie kandydatów „podobnych” do osoby oceniającej lub działanie na zasadzie analogi w przypadku złych skojarzeń
Zachowanie kandydata w trakcie rozmowy, np. asertywność, sposób auto prezentacji, wyrażanie emocji	Sympatia i antypatia wynikająca z zachowania w stosunku do oceniającego Efekt skruchy – następne błędy nie są negatywnie oceniane, jeśli oceniany wcześniej wyraził skruchę za te dotychczas popełnione
Sposób wypowiedzania się kandydata: logiczność wypowiedzi, używany język	Emocjonalne reakcje na wypowiedzi kandydata, komentowanie ich i premiowanie
Manipulowanie	Efekt kontaktu – ukierunkowywanie kandydata w celu uzyskania pożądanej odpowiedzi kształtującej pozytywną ocenę
Wygląd i ubiór	Wyciąganie daleko idących wniosków na tej postawie i przypisywanie kandydatom pewnych cech na podstawie ich wyglądu lub własnego nastawienia
Własne nastawienie wobec kandydata	Pierwsze i ostatnie wrażenie wywarte na oceniającym Budowanie określonego (pozytywnego lub negatywnego) nastawienia po zapoznaniu się z cv i listem motywacyjnym Efekt aureoli – tendencja do oceniania kandydatów jednocześnie wysoko lub nisko ze względu na jedną cechę
Skrupulatne, ale nie zaburzające kontaktu notowanie	Znaczne ograniczenie kontaktu wzrokowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Tyborowska, *Selekcja, czyli jak wybrać naprawdę dobrych kandydatów*, „Personel” 1998, nr 11; K. Schwan, K.G. Seipel, *Marketing personalny*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 1997, 180–181; J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, op. cit., s. 299–300.

- zadawanie pytań zbyt ogólnikowych, na które nie ma pożytecznej odpowiedzi – typu: „jaka jest pana największa słabość?”. Może to świadczyć o braku doświadczenia lub niedostatecznym przygotowaniu prowadzącego rozmowę. Sytuację taką kandydat może się starać wykorzystać;
- cele prowadzącego rozmowę i kandydata są różne – np. firma chce zatrudnić w krótkim czasie i nieraz za wszelką cenę i z tego powodu zbyt mocno podkreśla zalety firmy, zaś kandydat zauważywszy ten fakt, przesadnie eksponuje swoje umiejętności, przez co cele obu stron stają się zaspokojone. Dochodzi do podjęcia decyzji o zatrudnieniu kandydata, która może się okazać chybioną.

Natomiast do zalet rozmowy kwalifikacyjnej zalicza się:

- bezpośredni kontakt rekrutującego z kandydatem, co ułatwia ocenę, na ile dana osoba przystaje do istniejącego zespołu pracowników;
- możliwość zadawania pytań sondujących wiedzę i kwalifikacje kandydata; w trakcie rozmowy można upewnić się czy informacje zawarte w cv oraz innych dostarczonych dokumentach są wiarygodne;
- szansę na przedstawienie firmy i stanowiska; nie zawsze kandydat składający dokumenty zdaje sobie sprawę z tego, jaki zakres obowiązków będzie dotyczył osoby zatrudnionej na danym stanowisku pracy;
- szansę na zadanie pytań przez kandydata.

Rozmowa kwalifikacyjna to najczęściej wykorzystywana metoda selekcji, ale jak wynika z przedstawionych informacji, jej stosowanie wymaga dużej wiedzy i praktyki.

Jedną z nowych, ale często już wykorzystywanych metod doboru kandydatów na stanowiska kierownicze w przedsiębiorstwach zachodnich jest **Assessment Center** („Centrum oceny”) Metoda ta posiada: wysoką wartość predykcyjną, a jednocześnie odwołuje się do różnych technik selekcyjnych, stwarzając tym samym materiał do ewentualnych porównań i komentarzy).

**Assessment Center** (AC) definiuje się jako „standaryzowaną ocenę zachowań na podstawie różnorodnych informacji wejściowych (tzn.

technik selekcyjnych)”<sup>14</sup>. Stanowi ona połączenie testów psychologicznych, rozmowy kwalifikacyjnej oraz testów praktycznych. Zastosowanie tych narzędzi ma na celu jak najbardziej wiarygodne określenie faktycznych możliwości, umiejętności i motywacji kandydata<sup>15</sup>. Metoda ta częściej jest wykorzystywana do oceny własnych pracowników pod kątem badania potencjału kwalifikacji i planowania kariery, niż do oceny kandydatów z zewnątrz, ponieważ charakteryzuje się wysokimi kosztami i jednocześnie dużą precyzją.

W ramach AC kandydatów zaprasza się do uczestnictwa w różnych ćwiczeniach symulacyjnych, podczas których wyszkoleni obserwatorzy notują i oceniają ich postępowanie. Kandydaci zazwyczaj pracują kilka dni (2–5 dni) w grupach ćwiczeniowych składających się z 6–15 osób o zbliżonej randze zawodowej. Ich zadania mają charakter interaktywny oraz wymagają podejmowania określonych decyzji i właściwego ich umotywowania, a także planowania, organizowania, komunikowania się i wykazania się zdolnościami przywódczymi. Głównym celem tego typu zadań jest sprawdzanie zachowań kandydata w sytuacjach maksymalnie zbliżonych do rzeczywiście istniejących na stanowisku pracy. Ponieważ każde przedsiębiorstwo posiada swoją własną specyfikację, wskazanym jest opracowanie własnych symulacji.

W zależności od wakującego stanowiska w ramach AC mogą być stosowane takie gry symulacyjne, jak: „*przychodząca poczta*”, *swobodna dyskusja grupowa*, *symulacja określonej sytuacji czy analiza przypadku*<sup>16</sup>. I tak np. w przypadku zastosowania „*przychodzącej poczty*” kandydat zostaje poinformowany o tym, że właśnie powierzono mu zwolnione stanowisko i będzie musiał wkrótce wyjechać, aby wziąć udział w ważnym seminarium. Jego zadaniem jest zapoznanie się w ciągu godziny z notatkami, listami, raportami, telefonicznymi informacjami i innymi materiałami pozostawionymi przez poprzednika. Kandydat musi w najwłaściwszy sposób zająć się każdą pozycją, w wielu wypadkach będzie miał możliwość wyjaśnienia lub omówienia swoich decyzji w rozmowie kwalifikacyjnej<sup>17</sup>. Odmianą „*przychodzącej poczty*” jest ćwiczenie „*koszyk zadań*”. Kandydat musi wykonać w ściśle określonym czasie różno-

<sup>14</sup> B. Jamka, *Pozyskiwanie...*, op. cit., s. 82.

<sup>15</sup> Ibidem, s. 79–80.

<sup>16</sup> J.A.E. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992, s. 291.

<sup>17</sup> Ibidem, s. 291.

rodne zadania, takie jak: przejrzanie i opracowanie zaległej korespondencji, uzgodnienie terminów spotkań z ważnymi partnerami handlowymi, ustalenie zastępstwa za sekretarkę, która nagle zachorowała, przygotowanie się do rozmowy z podległym pracownikiem. W tym ćwiczeniu sprawdza się umiejętność szybkiego odróżniania rzeczy ważnych od nieważnych i delegowania zadań na podwładnych<sup>18</sup>.

Z kolei w przypadku zastosowania *dyskusji grupowej bez lidera* uczestnikom przedstawia się problem, który wymaga grupowego podjęcia decyzji. Od nich samych zależy, jak rozdysponują zadania między siebie. W trakcie trwania tego ćwiczenia ujawniają się cechy przywódcze kandydatów oraz ich umiejętności interpersonalne (np. takie jak: czy łatwo nawiązuje kontakty, czy sam słucha i potrafi być słuchany, czy ma wpływ na grupę, jaka jest postawa grupy wobec kandydata).

Oprócz już wymienionych technik i metod doboru niektóre firmy stosują bardziej wyszukane, takie jak: *analiza mikroruchów kandydata*, *analiza grafologiczna* polegająca na badaniu ukrytych cech osobowości kandydata na podstawie jego charakteru pisma, *badania morfometryczne* mające na celu rozpoznanie cech psychiki na podstawie analizy fizjonomii, budowy czaszki, zdjęć postaci<sup>19</sup>.

Zastosowanie nawet najdoskonalszych metod selekcji nie gwarantuje pełnego poznania i wyboru najlepszego kandydata. Okazuje się bowiem, że niejednokrotnie sam kandydat nie może przewidzieć własnego zachowania w określonych sytuacjach. Stres, strach przed popełnieniem błędu powodują nienaturalne zachowanie lub nie wykazanie się posiadanymi umiejętnościami. Stąd też metody te „należy stosować ze świadomością wad i starać się doskonalić”<sup>20</sup>, aby w praktyce nie zwyciężyła popularna „metoda” doboru, jaką są tzw. kontakty nieformalne i układy, powodujące, że na stanowiska trafiają osoby o nieodpowiednich kwalifikacjach i kompetencjach.

Dopełnieniem procedury selekcyjnej są **badania lekarskie** (o ile wcześniej, w trakcie trwania procedury selekcyjnej nie przeprowadzono testów sprawnościowych łącznie z orzeczeniem lekarskim), które potwierdzą możliwość pracy na danym stanowisku.

---

<sup>18</sup> P. Świder, *Ocena naprawdę zintegrowana*, „Personel” 2001, nr 4.

<sup>19</sup> A. Wziątek-Staško, *Bez gwarancji na wybór najlepszego*, „Personel” 2001, nr 3.

<sup>20</sup> Ibidem.

Osoba, która w wyniku zastosowanych metod okaże się najlepsza na dane stanowisko, powinna otrzymać ofertę pracy. Po jej przyjęciu z nowym pracownikiem zostaje wstępnie podpisana umowa o pracę.

## Literatura

1. Burt S., *Jak zdobyć pracę*, Placet, Warszawa 1997.
2. Celińska-Nieckarz S., *W pogoni za ideałem*, „Personel” 2001, nr 18.
3. Florczak D.P., *Było tak miło, a mnie nie przyjęli*, „Personel” 2000, nr 8.
4. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
5. Jamka B., *Pozyskiwanie i rozwój pracowników*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2000.
6. Jarecki W., *Pozyskiwanie pracowników (2)*, „Personel” 1998, nr 7/8.
7. Jurkowski R., *Zarządzanie personelem. Proces kadrowy i jego prawne aspekty*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
8. Kostera M., *Zarządzanie personelem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
9. Mitoraj M., *Rekrutacyjne szachy*, „Personel” 1998, nr 12.
10. Pruchniak R., *W poszukiwaniu ideału*, „Personel” 1998, nr 7/8.
11. Sajkiewicz A. (red.), *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 2000.
12. Schwan K., Seipel K.G., *Marketing kadrowy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 1997.
13. Sedlak K. (red.), *Jak poszukiwać i zjednywać najlepszych pracowników*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
14. Sidor-Rządkowska M., *Nie zgubić perty*, „Personel” 2001, nr 13.
15. Stoner J.A.E., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992.
16. Świder P., *Ocena naprawdę zintegrowana*, „Personel” 2001, nr 4.
17. Tyborowska J., *Selekcja, czyli jak wybrać naprawdę dobrych kandydatów*, „Personel” 1998, nr 11.
18. Wziętek-Staśko A., *Bez gwarancji na wybór najlepszego*, „Personel” 2001, nr 3.
19. Weber W., Mayrhofer W., Nienhüser W., *Grundbegriffe der Personalwirtschaft*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1993.