

Gabriela Borowska

Agnieszka Figiel

SKN Inwestycji Kapitałowych „Profit”

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

NOWOCZESNE METODY SELEKCJI PRACOWNIKÓW STOSOWANE W PROCESIE REKRUTACJI

Słowa kluczowe: rekrutacja, selekcja, proces

Wstęp

W ostatniej dekadzie polska gospodarka przeszła niemal całkowitą transformację. Przeobrażenia te pociągnęły za sobą zmiany także na rynku pracy. Pojawienie się w Polsce nowych technologii, dywersyfikacja oraz gwałtowny rozwój możliwych obszarów działalności gospodarczej, wysokie bezrobocie - to tylko kilka czynników, które wpłynęły na to, iż proces znalezienia idealnego kandydata na dane stanowisko jest dziś bardziej skomplikowany niż parę lat temu. Dodatkowo zaszły istotne zmiany w podejściu pracodawcy do pracownika. Dziś pracodawcy wiedzą, iż to od kwalifikacji oraz lojalności pracowników zależy sukces przedsiębiorstwa, jego pozycja i konkurencyjność. Ludzie, ich wiedza i doświadczenie, są największym kapitałem firmy. Bardzo ważne jest zatem pozyskanie kadry dopasowanej do wymogów firmy, spełniającej wszystkie kryteria ze względu na charakter pracy i stanowiska, z sukcesami realizującej wyznaczone cele.

Dlatego obserwujemy tak dynamiczny rozwój specjalistycznych metod poszukiwania pracowników, które pozwalają wyłonić najlepszych.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie istoty oraz rodzajów procesu rekrutacji, a także prezentacja nowoczesnych, stosowanych już w polskich przedsiębiorstwach technik selekcji pracowników.

1. Rekrutacja i jej rodzaje

Na początku musi pojawić się impuls do rozpoczęcia procesu rekrutacji, czyli zapotrzebowanie na pracownika. Możliwe są dwie sytuacje: zwolniło się dotychczas istniejące stanowisko lub tworzone jest zupełnie nowe. W pierwszym przypadku znacznie łatwiej jest pracodawcy określić profil poszukiwanego kandydata, gdyż taki profil już istnieje, może on zostać tylko nieco zmodyfikowany. Natomiast w sytuacji drugiej pracodawca staje przed koniecznością określenia profilu od podstaw.

Bardzo ważnym elementem jest wybór strategii rekrutacji pomiędzy rekrutacją zewnętrzną a wewnętrzną. Wybierając pierwszy wariant można oczekiwać pozyskania pracownika nieobciążonego nawykami, rutyną firmy. Świeże spojrzenie osoby z zewnątrz daje większe szanse na znalezienie nowych rozwiązań istniejących problemów, umożliwia także porównanie standardów wypracowanych w firmie z konkurencją. Jeżeli obsadzane jest stanowisko kierownicze, łatwiej jest nowemu pracownikowi, niż dotychczasowemu członkowi zespołu, zbudować autorytet. Rekrutacja zewnętrzna umożliwia uzupełnienie kadry przedsiębiorstwa o wysokiej klasy specjalistów posiadających wyjątkowe kwalifikacje, co zwiększa potencjał intelektualny personelu.

Jednak ta strategia nie jest pozbawiona wad. Należy liczyć się z możliwością spadku motywacji już zatrudnionych pracowników, mogą oni uważać, że nie mają perspektyw rozwoju. Przyjęcie osoby z zewnątrz zawsze jest obarczone większym ryzykiem błędu i złej oceny kompetencji kandydata niż dotychczasowego pracownika. Należy także pamiętać o wysokich kosztach rekrutacji zewnętrznej, często zleca się jej przeprowadzenie firmom doradczym.

Dlatego zanim podjęta zostanie decyzja o jej przeprowadzeniu warto zastanowić się nad drugą strategią doboru kadr, czyli rekrutacją wewnętrzną. Jej koszty są znacznie niższe, mniejsze jest ryzyko popełnienia błędu, gdyż znane są zarówno mocne jak i słabe strony kandydata. Dodatkowo decydując się na taki rodzaj rekrutacji można liczyć na wzrost motywacji i morale pracowników oraz ich lojalności i stopnia przywiązania do firmy. Niebagatelne znaczenie ma także fakt, iż awansujący pracownik potrzebuje znacznie krótszego procesu adaptacyjnego niż osoba z zewnątrz. Zna już procedury i całą kulturę organizacyjną firmy, jest mu zatem znacznie łatwiej oswoić się z nowymi obowiązkami.

Do wad powyższego rozwiązania zaliczyć trzeba możliwość wprowadzenia niekorzystnej atmosfery w zespole, spowodowanej awansem jego dotychczasowego członka na stanowisko kierownicze, co jednocześnie utrudni nowemu przełożonemu wejście w swoją rolę. Z powodu ograniczenia konkurencji firma może stracić lepszych kandydatów na dane stanowisko, a także korzyści wynikające z pozyskania osób z zewnątrz. Należy także pamiętać, że awansowanie pracownika powoduje automatyczne pojawienie się kolejnego wakatów i konieczność przeprowadzenia nowej procedury rekrutacyjnej.

Przy wyborze strategii odpowiedniej dla danej firmy i w danej sytuacji należy uwzględnić szereg czynników, takich jak stan własny zasobów ludzkich, struktura organizacji (jeśli jest płaska, to trudniej znaleźć kandydatów na stanowiska kierownicze wśród pracowników), czy obowiązujący system płac. Strategię rekrutacji determinować będzie także specyfika stanowiska, czyli unikalność wymaganych kwalifikacji i kompetencji. Im bardziej specyficzna branża tym trudniejsze i bardziej kosztowne jest pozyskanie specjalistów i w takiej sytuacji korzystniejsze jest inwestowanie w rozwój i kształcenie kadry.

2. Metody rekrutacji

Do najbardziej popularnych metod poszukiwania pracowników należą ogłoszenia w prasie, które pozwalają na dotarcie do bardzo licznej grupy potencjalnych kandydatów. Często są one zamieszczane w specjalnych dodatkach poświęconych pracy (np. Gazeta Praca – poniedziałkowy dodatek do Gazety Wyborczej). Mogą mieć formę jawną (z nazwa firmy) lub anonimową. Tę drugą stosuje się, gdy firma nie cieszy się zbyt dobrą reputacją lub aby ukryć fakt poszukiwania pracowników przed własnym personelem. Wadą ogłoszeń prasowych jest ich ogromna ilość, co utrudnia wyróżnienie własnej oferty oraz wysoki koszt.

Coraz częściej spotykaną formą rekrutacji, lecz stosowana raczej przez duże zachodnie koncerny są ogłoszenia na uczelniach i w szkołach (rzadziej). Stosują tę metodę firmy, którym zależy na pozyskaniu młodych ambitnych osób. Firma może ich kształtować i szkolić według własnych potrzeb. W tym wypadku doświadczenie nie jest wymagane, ale w ten sposób rekrutuje się przede wszystkim stażystów.

Chętnie wykorzystywaną metoda jest bank danych o kandydatach. Niektóre przedsiębiorstwa gromadzą CV kandydatów odrzuconych przy poprzednich rekrutacjach wykorzystując je w kolejnych. W znanych firmach bazę taką uzupełniają oferty tzw. „write-ins” lub „walk-ins”, czyli aplikacje nie związane z żadną konkretną ofertą pracy, składane przez osoby, które przejmując inicjatywę same wychodzą w kierunku najbardziej pożądanym pracodawców.

Można również skorzystać z bazy danych dostępnej w firmie rekrutacyjnej. Dodatkowo firmy takie oferują kompleksowe przeprowadzenie procesu rekrutacji. Koszt tak przeprowadzonej rekrutacji jest wysoki, ale usługi firm doradztwa personalnego cieszą się dużym powodzeniem ze względu na oszczędność czasu pracodawcy oraz bardzo wysoką skuteczność. Starannie wyselekcjonowani kandydaci poddawani są specjalistycznej ocenie kwalifikacji, co gwarantuje, że pracodawcy zostaną przedstawione wyłącznie osoby spełniające jego oczekiwania.

Do rzadziej spotykanych form rekrutacji należą „dni otwarte” w firmie (choć na podobne imprezy zgłaszają się osoby chcące pracować właśnie w tym przedsiębiorstwie), targi pracy (tzw.. „milk rounds”) czy organizowane często na uczelniach „dni kariery”. Są one najczęściej okazją do kontaktu z firmami dla ludzi młodych, studentów i absolwentów.

3. Selekcja

Kiedy już lista kandydatów zostaje zamknięta rozpoczyna się niezwykle trudny proces selekcji. W ostatnich latach ze względu na ogromną liczbę składanych aplikacji musiały powstać metody umożliwiające szybką redukcję dużej liczby kandydatów, spośród których wielu nie spełnia podstawowych wymagań im stawianych.

Podstawową metodą wykorzystywaną w selekcji jest analiza danych dotyczących doświadczenia zawodowego kandydatów, zawarta w CV i liście motywacyjnym. Wielu z nich odpada już na tym etapie ze względu na niespełnienie wymogów formalnych stanowiska: zbyt niskie (a ostatnio często także zbyt wysokie!) lub nieadekwatne wykształcenie czy brak wymaganego doświadczenia.

O wiele bardziej skomplikowane jest wyciąganie wniosków z przebiegu całej kariery zawodowej kandydata. Aby ułatwić to zadanie wprowadza się zamiast tradycyjnego CV specjalnie przygotowany formularz życiorysu, który umożliwi porównanie wszystkich kandydatów. Na podstawie zawartych tam danych o zajmowanych stanowiskach, miejscach zatrudnienia, odbytych kursach i szkoleniach specjaliści uzyskują informacje o zaangażowaniu w życie zawodowe, ambicji czy lojalności a także zdarzeniach sugerujących możliwość wystąpienia w przyszłości problemów (np. z adaptacją).

Inną nową formą selekcji kandydatów są ankiety biograficzne, czyli kwestionariusze, w których opisuje się swoje doświadczenia, osiągnięcia i problemy odpowiadając na pytania zamknięte. Ankiety opierają się na założeniu, że osoby o podobnych doświadczeniach będą reagowały w podobny sposób (pożądany sposób określa pracodawca). Ta metoda cechuje się wysoką trafnością, choć krytykowana jest z powodu braku przeprowadzonych nad nią badań.

Niegdyś szeroko stosowane były referencje i listy polecające. Jednak ze względu na bardzo wysokie prawdopodobieństwo braku obiektywizmu przy ich ocenie i możliwości przyjęcia do pracy znajomych lub rodziny pracownika, obecnie odchodzi się od oficjalnego stosowania tych metod i traktuje się je co najwyżej jako uzupełniające.

Zdecydowanie najczęściej stosowaną metodą selekcji jest wciąż rozmowa kwalifikacyjna (90% procesów rekrutacyjnych). Jest wykorzystywana przy poszukiwaniu pracowników bez względu na stanowisko. Pozwala na bliższe poznanie kandydata i jego ogólną ocenę oraz zweryfikowanie dostarczonych przez niego danych biograficznych (przez odpowiednie pytania pracodawca może dowiedzieć się o kandydacie znacznie więcej niż ten chciałby mu powiedzieć). Jest to także okazja dla ubiegającego się o stanowisko na zdobycie dokładnych informacji na temat zakresu obowiązków, warunków wynagrodzenia, a także możliwości rozwoju i awansu.

4. Nowoczesne metody selekcji pracowników

Obok tradycyjnych technik oceny stosowanych w procesie selekcji (interview, analiza CV) istnieje szeroka gama metod pozwalających skuteczniej badać kandydatów do pracy pod względem wymagań danego stanowiska. Trafna ocena takich osób jest kluczowym punktem procesu rekrutacji, pracodawcy zdają sobie z tego sprawę, stąd różnorodne sposoby pozwalające na głębszą analizę potencjalnych pracowników cieszą się coraz większą popularnością.

Stworzone na początku XX wieku testy umiejętności służyły do diagnozowania tempa rozwoju i inteligencji u dzieci, a w 1906 roku na zlecenie Towarzystwa Ustawodawstwa Pracy (USA) zaczęły być stosowane w badaniach przydatności zawodowej. Testy należą do **grupy metod psychologicznych**, a w rekrutacji wykorzystuje się trzy główne rodzaje tych narzędzi: testy osobowości, testy uzdolnień i umiejętności, oraz testy wiadomości. Na podstawie **testów osobowości**, mających najczęściej postać kwestionariusza, psycholog przewiduje, w jaki sposób badany może zachowywać się w konkretnych sytuacjach zawodowych. **Testy uzdolnień i umiejętności** składają się z serii zadań, na przykład rachunkowych, słownych. Jeśli są skonstruowane odpowiednio, to na ich podstawie można wnioskować o przydatności kandydata na dane stanowisko. **Testy wiadomości** częściej stosowane są w szkolnictwie niż w doborze pracownika ze względu na fakt, iż coraz trudniej określić zakres wiedzy niezbędny dla danej pracy (liczy się wszechstronne wykształcenie). Pozwalają na zbadanie wiedzy osoby w relacji do przyjętych standardów.

Osobną grupę stanowią tutaj **testy projekcyjne**, polegające na nieświadomym przenoszeniu własnych emocji, postaw, nastawień przy interpretowaniu materiału testowego (rysunków, plam, sytuacji).

Testy najczęściej stosowane dla celów selekcyjnych badają: rozumowanie (słowne, matematyczne, logiczne), umiejętności urzędnicze (szybkość i dokładność pracy umysłowej), szybkość uczenia się, zdolność koncentracji, różne aspekty uzdolnień twórczych (kreatywność). Najczęściej badane zmienne psychologiczne, to: asertywność, odporność na stres, zdolności komunikacyjne.

Testy psychologiczne są narzędziem wzbudzającym wiele emocji, posiadają wielu zwolenników i przeciwników. Jako metody oceny predyspozycji kandydata do pracy budzą wiele zastrzeżeń szczególnie w Polsce, gdzie są coraz częściej stosowane przez agencje doradztwa personalnego. Istotne jest, aby stosowaniem metod psychologicznych w procesie selekcji i naboru kadr zajmowali się wyłącznie profesjonalni psycholodzy i psychodiagnostycy.

Kolejnym, budzącym wiele kontrowersji narzędziem wspomagającym selekcję jest analiza pisma odręcznego, czyli **grafologia**. Grafolog na podstawie próbki pisma potrafi wypowiedzieć się na temat około 300 cech człowieka. Może określić m.in. typ temperamentu, emocjonalność, aktywność, relacje z ludźmi, preferowane postawy i wartości.

Psychografologia jest rodzajem testu projekcyjnego. Większość ludzi te same emocje (gniew, radość, smutek) wyraża w podobny sposób (krzyk, śmiech, płacz), w podobny sposób też je rysuje, stąd osoby o zbliżonych cechach osobowości wykazują podobieństwo w sposobie pisania. Psychografolog tworzy portret psychologiczny piszącego na podstawie analizy wielkości liter, kształtu, nachylenia, siły nacisku. Psycholodzy zapewniają, że grafologia może być z powodzeniem

stosowana w rekrutacji i selekcji, jednak większość praktyków zarządzania kładzie to narzędzie na jedną półkę z analizą astrologiczną i numerologiczną (metody wspomagające). Grafologia najczęściej stosowana jest we Francji, rzadziej w Niemczech i Hiszpanii, w Polsce prawie wcale, ponadto brakuje u nas specjalistów z tej dziedziny.

Za jeden z najskuteczniejszych sposobów selekcji kandydatów na stanowiska kierownicze uznaje się metodę grupowego badania psychologicznego - **Assessment Center**, określaną również jako „**centrum oceny**”, bądź „**oceny zintegrowanej**”. Początki AC sięgają okresu przed Drugą Wojną Światową, kiedy przy jej użyciu dokonywano selekcji brytyjskich i niemieckich oficerów. Istota „centrów oceny” polega na postawieniu kandydatów w sytuacjach praktycznych, zbliżonych do codziennych obowiązków w pracy i obserwacji ich zachowań przez grupę sędziów (zespolowe ocenianie zwiększa obiektywizm). AC jest podejściem, metodologią, kombinacją różnych technik stosowanych w selekcji. Nie ma jednolitego modelu tej oceny, ale najczęściej występujące składowe AC, to: metody grupowe, wywiady, ćwiczenia symulujące konkretne zadania zawodowe, oraz testy psychologiczne. Przeciętny program AC bada 6-8 osób w ciągu 1-2 dni.

Grupowe metody selekcji polegają na wspólnej pracy uczestników, podczas której można zaobserwować zdolności interpersonalne członków grupy, zdolności komunikacyjne, skłonności przywódcze. Taka sytuacja musi być odpowiednio zaaranżowana, przykładem tej metody są: dyskusje grupowe bez lidera – obserwatorzy wyodrębniają strukturę grupy tworzącą się podczas debaty (wyłanianie liderów).

Metody grupowe sprawdzające konkretną wiedzę fachową mają zwykle postać **grupowych gier symulacyjnych**. Uczestnikom przypisuje się role, zgodnie z którymi muszą działać i współpracując mają rozwiązać konkretny problem bez wstępnego przygotowania. Oceniane w tym ćwiczeniu kompetencje, to: podejmowanie decyzji, planowanie i organizowanie, komunikacja werbalna.

Innym rodzajem ćwiczeń, często wykorzystywanym w AC są **prezentacje**. Kandydat otrzymuje pewne dokumenty nakreślające sytuację i jego zadaniem jest ustosunkowanie się do problemu. Ocenia się zdolność do pracy w warunkach stresu, umiejętność analizy danych.

Ustalanie faktów – w tym ćwiczeniu zadaniem uczestnika jest podjęcie decyzji na bazie zebranych przez siebie w trakcie trwania ćwiczenia, informacji. Następnie asesor uzupełnia brakujące dane i daje badanemu możliwość ponownej analizy sytuacji i zmodyfikowania pierwotnej decyzji.

Metoda „in-basket” (poczta przychodząca) polega na uporaniu się, w ograniczonym czasie z kilkunastoma pisemnymi, powiązаныmi ze sobą notatkami odnoszącymi się do konkretnej sytuacji zawodowej.

Assessment Center uważana jest za metodę dającą najbardziej wiarygodne wyniki, za najbardziej trafną, obiektywną i najskuteczniejszą z dotychczas stworzonych - zapewnia w 76%, że kandydat odniesie sukces na stanowisku, podczas gdy tradycyjne metody zapewniają sukces w 36% (Huck JR, McKinsey). W Polsce jedynie duże, zagraniczne organizacje wykorzystują AC w procesie rekrutacji, dla innych przedsiębiorstw jest to zbyt drogi i zbyt czasochłonny sposób na pozyskanie pracownika. Większość procedur AC stosuje się w odniesieniu do stanowisk menedżerskich, zdarza się jednak, że w ten sposób poszukuje się pracowników na stanowiska samodzielne, przykładem są firmy z branży motoryzacyjnej.

Wymieniając nowoczesne metody selekcji warto zwrócić uwagę ewolucję tradycyjnego CV i rozmowy kwalifikacyjnej. Słynne curriculum vitae w związku z zapotrzebowaniem na bardziej elastyczne narzędzia, pozwalające oceniać wielu kandydatów o różnym doświadczeniu zawodowym, może zostać zastąpione przez metodę **carta vita**. Kandydaci w tym przypadku proszeni są o narysowanie własnej interpretacji swojego życia, a zadaniem oceniającego jest prowadzenie z nim otwartego dialogu. Metoda ta jest silnie związana z **techniką polegającą na samoocenie** kandydata, pod kątem jego umiejętności zawodowych, podstawę stanowi założenie, że zarówno firma jak i kandydat pragną, aby jego kompetencje pokrywały się z wymogami stanowiska.

Jeśli chodzi o interview, to praktycy zarządzania zarzucają tej metodzie selekcji duży subiektywizm i w konsekwencji małą trafność oceny. Sposobem na skuteczne zbieranie informacji o kandydacie może być stworzona w Wielkiej Brytanii **rozmowa kwalifikacyjna oparta na epizodach**. Celem twórcy było wyeliminowanie z rozmowy pytań typu „co zrobiłby Pan, gdyby”, które są idealną okazją do fantazjowania, przechwalania się, a odpowiedź zależy wyłącznie od wyobraźni kandydata. Analiza „epizodów” z życia bada pewne powtarzalne zachowania, na podstawie których można określić cechy osobowości rozmówcy. Przydatna może się tu okazać znajomość tzw. „**wielkiej piątki**”, czyli pięciu podstawowych kategorii cech charakteru. Są to: ekstrawersja, sumienność, ugodowość, stabilność emocjonalna i otwartość na doświadczenia. Według badań przeprowadzonych w Stanach Zjednoczonych i Europie wynika, że diagnoza oparta o te pięć wymiarów osobowości, stosowana w procesie rekrutacji pozwala na przewidywanie efektywności pracy.

Rozważając nowoczesne metody stosowane w procesie rekrutacji i selekcji nie sposób nie wspomnieć o **Inter necie**. Czasy kiedy strony www pełniły funkcję tablicy ogłoszeń już dawno minęły, rozwój **e-rekrutacji** doprowadził do tego, że obecnie on-line może być administrowany praktycznie cały proces pozyskiwania pracownika. Korzyści z zastosowania Internetu to dla pracodawców przede wszystkim redukcja kosztów, mniejsze nakłady czasu, oraz duża elastyczność tego rynku. Kandydaci z kolei na stronach serwisów pracowych mają dostęp do szerokiej gamy

informacji (o rynku, szkoleniach, stypendiach) i porad, co daje większe możliwości, niż metody tradycyjne. Z badań wynika, że liczba osób poszukujących zatrudnienia za pośrednictwem Internetu stale rośnie, a najwięcej, aż 54% stanowią tutaj absolwenci wyższych uczelni. Wbrew opiniom futurologów Internet będzie jeszcze przez jakiś czas stanowił narzędzie wspomagające pozyskiwanie pracownika, jednak już istnieją na rynku programy komputerowe, które same dokonują kompleksowej oceny kandydata.

Jednym z pierwszych **komputerowych Assessment Center** jest program testowany w Polsce na ponad 2000 studentów z Francuskiego Instytutu Zarządzania. Przedstawia on historię mającej poważne trudności firmy, do której trafia nowy dyrektor działu. Jego zadaniem jest poradzić sobie z przeszkodami (skłócona załoga, nieposłuszeństwo) i utrzymać się na stanowisku. Rekrutowany musi biorąc pod uwagę zdolności menedżerskie wybrać jedną z pojawiających się na monitorze opcji zachowania, konsekwencją podjętej decyzji jest nowy problem i tak przez minimum 30 etapów. Liczba powiązań określonych sytuacji wynosi około 1000. Po zakończeniu symulacji badany musi odpowiedzieć na dodatkowe pytania związane z upodobaniami, cechami charakteru, musi wykonać klasyczny test na inteligencję i po zakończeniu wszystkie te informacje analizuje komputer, dzięki czemu ocena jest obiektywna. Faktem jest, że program taki nie może zastąpić rekrutującego, może jednak zwrócić uwagę na ukryte zdolności profilu kandydata, których znalezienie podczas tradycyjnej rozmowy byłoby niemożliwe. Testy opisanego programu trwały 5 lat.

Zastosowanie technik NLP w rozmowach rekrutacyjnych.

NLP, czyli neuro-lingwistyczne programowanie, to zbiór wiedzy dotyczącej sposobu działania, użytkowania, wykorzystywania i rozwijania naszego umysłu, we współdziałaniu z naszym ciałem, które stanowi receptor rzeczywistości dla tegoż umysłu. NLP jest połączeniem praktycznej wiedzy obejmującej psychologię i psychoterapię, neurologię, lingwistykę, itp.

Zastosowanie technik NLP pozwala na wytwarzanie i kontrolowanie pożądanego stanu emocjonalnego nie tylko u siebie, ale i u naszego rozmówcy (poprzez odpowiednie struktury językowe, intonację). Jesteśmy w stanie rozpoznać spójności/niespójności wypowiedzi kandydata, oraz **metaprogramy** umysłu, czyli nieświadome wzorce porządkowania informacji przez rozmówcę, co bardzo istotne z punktu widzenia rekrutacji. Metaprogramy umysłu, to rodzaj wewnętrznych filtrów, odpowiadających za proces myślenia i percepcji. Jednym z założeń NLP mówi, że „ludzie funkcjonują na podstawie własnych map rzeczywistości”. Metaprogramy umysłu są stosowane nawykowo, dlatego znając je możemy z dużą dokładnością przewidzieć zachowania

jednostki w konkretnych sytuacjach, np. zawodowych, jesteśmy w stanie zatem określić przydatność, predyspozycje kandydata do wykonywania przyszłych obowiązków.

Przykładem mogą być tutaj metaprogramy przyczyny działania, którymi są opcje i procedury. Osoby nastawione na opcje, to poszukiwacze nowych dróg i rozwiązań, możliwości wyboru, podczas gdy osoby nastawione na procedury kieruje się zasadami, są solidne i odpowiedzialne, ale mało twórcze. Przykładowe metaprogramy stylu pracy, to: pracownik niezależny, pracownik grupowy, „menedżer”.

Narzędzia NLP stosowane w celu rozpoznania metaprogramów, to: wskaźniki komunikacji niewerbalnej, narzędzia lingwistyczne (odkodowują strukturę języka, myślenia), zestawy pytań „wplatanych” w konwersację (pytania dotyczą metaprogramów), kwestionariusze, gry i symulacje zespołowe.

Podsumowanie

Aby znaleźć odpowiednią osobę na dane stanowisko pracodawcy dysponują szerokim wachlarzem metod i narzędzi. Mają one pomóc w wyłonieniu najlepszego ze wszystkich kandydatów. Przedstawione metody są bardzo pracochłonne i kosztowne. Wybierając sposób rekrutacji należy wziąć pod uwagę możliwości finansowe przedsiębiorstwa. Dostępne metody są coraz bardziej wyrafinowane i coraz skuteczniejsze. Należy jednak pamiętać, że żadna z zastosowanych technik nie da stuprocentowej gwarancji sukcesu zawodowego nowego pracownika. Ten sukces zależy od procesu adaptacji warunków pracy, klimatu organizacyjnego, systemu motywacyjnego oraz stwarzanych możliwości rozwoju pracowników. W Polsce za najlepszą uznaje się metodę Assessment Centre, gdyż jest ona najbardziej kompleksowa i elastyczna. Daje możliwość najszerszego poznania kompetencji kandydatów, niezależnie od rodzaju stanowiska, czy branży przedsiębiorstwa.

Streszczenie

W opracowaniu przedstawione zostały najważniejsze problemy związane z pozyskiwaniem pracownika, z którymi spotyka się każdy pracodawca. Zaczynając od wyboru pomiędzy rekrutacją wewnętrzną a zewnętrzną, kończąc na doborze odpowiednich metod oceny kandydatów. Wymienione zostały metody i rodzaje procesu rekrutacji oraz techniki selekcji pracowników, które w ślad za zachodnimi organizacjami adaptowane są przez polskie przedsiębiorstwa.

Za najskuteczniejszą metodę należy uznać Assessment Centre, ze względu na jej kompleksowość i elastyczność niezależnie od rodzaju stanowiska oraz branży, w jakiej działa przedsiębiorstwo.

The compilation contains the most important problems the employer faces connected with gaining employees. Starting with the choice between interior or exterior recruitment and finishing with tampering appropriate assessing methods. Text presents description of different techniques and sorts of recruitment process adapted and introduced by polish companies.

Assessment Centre is found the most effective method what results from it's precision and flexibility regardless of type of position or company's activity.

Bibliografia:

1. "Dobór zewnętrzny i wewnętrzny pracownika w teorii i praktyce" B. Janka, Difin, Warszawa 2001
2. „Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce” pod red. A. Pocztowskiego, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002
3. „Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników” M. Darle, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001
4. „Dobór do organizacji na podstawie danych biograficznych” J. Czarnota-Bojarska, www.kadry.info.pl
5. „Rekrutacja-badania nad zastosowaniem narzędzi” A. Dull, www.kadry.info.pl
6. „Rekrutacja zewnętrzna czy wewnętrzna, czyli co tracimy, a co możemy zyskać obierając strategię doboru kadr”, Ł. Drozda, K. Berenda-Ratajczyk, www.kadry.info.pl