ZASOBY INFORMACJI ZAWODOWYCH

7. SPOSOBY I METODY REKRUTACJI ORAZ PROWADZENIA ROZMÓW KWALIFIKACYJNYCH

Jak przygotować się do rozmowy kwalifikacyjnej? - Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej - Administracja

Przewodnik po sposobach i metodach rekrutacji 2024 (pdf, 263 KB)
Assessment Centre (materiał oprac. przez Jenpix GmBH, we wspóracy z C&A, pdf 71 KB)

Przydatny film:

https://zielonalinia.gov.pl/akcja-rekrutacja

REKRUTACJA I SELEKCJA PRACOWNIKÓW

Rekrutacja kandydatów do pracy to komunikowanie się danej firmy z rynkiem pracy w celu pozyskania odpowiednich osób na konkretne stanowisko pracy.

Funkcje rekrutacji:

▪ informacyjna – przedstawienie warunków pracy i potrzeb konkretnej firmy (instytucji) na konkretnym rynku pracy;

▪ motywacyjna – wywołanie zainteresowania właściwych grup zawodowych;

▪ preselekcyjna – dokonanie wstępnej selekcji ofert (dokumentów aplikacyjnych) złożonych przez kandydatów.

Selekcja kandydatów polega na zbieraniu informacji o kandydatach na pracowników i dokonywaniu wyboru najbardziej odpowiedniego na dane stanowisko. Selekcji dokonuje się wśród kandydatów pozyskanych wskutek przeprowadzonej rekrutacji.

Rekrutacja może być:

▪ ogólna – prowadzona według standardowych i prostych procedur, by przyciągnąć jak największą liczbę kandydatów na stanowisko np. związane z produkcją;

▪ wyspecjalizowana – opracowana według jednostkowych, indywidualnych i czasami skomplikowanych procedur dla przyciągnięcia kandydatów – specjalistów.

WYRÓŻNIAMY DWIE FORMY REKRUTACJI:

▪ **Rekrutacja wewnętrzna** – jest oparta na wewnętrznym rynku pracy, który tworzą osoby zatrudnione w firmie. Wiąże się to z mniejszymi kosztami niż w wypadku innych metod poszukiwania nowych pracowników. Proces wewnętrznej rekrutacji zaczyna się przez poinformowanie personelu (drogą służbową, poprzez np. ogłoszenia) i stosuje się tutaj najczęściej poniższe metody: analizę dokumentów kadrowych, obserwację, wywiad i rekomendację bezpośrednich przełożonych, oddelegowanie, ogłoszenia wewnętrzne.

▪ **Rekrutacja zewnętrzna** – prowadzona jest na otwartym rynku pracy przy użyciu większego zakresu metod, których zróżnicowanie zależy w znacznym stopniu od tego, czy realizowana jest rekrutacja ogólna (informacje ustne, rekomendacje, ogłoszenia w mediach lokalnych i ogólnokrajowych, współpraca z urzędami pracy, prowadzenie akcji „otwartych drzwi", korzystanie z pomocy agencji doradztwa personalnego, firm konsultingowych) czy segmentowa (brany jest pod uwagę wyselekcjonowany rynek i na nim koncentruje się uwaga organizacji; jej słabą stroną są wyższe koszty rekrutacji, większe ryzyko popełnienia błędów przy selekcji, dłuższa adaptacja do nowych warunków pracy).

ETAPY PROCESU REKRUTACYJNEGO:

▪ zebranie ofert,

▪ preselekcja,

▪ szczegółowa selekcja ofert,

▪ zastosowanie innych metod selekcyjnych,

▪ wybór najlepszych kandydatów,

▪ ostateczny wybór kandydata,

▪ zatrudnienie kandydata.

Selekcja dokumentów:

▪ ocena kwestii merytorycznych (wykształcenie, doświadczenie zawodowe, umiejętności),

▪ ocena staranności i estetyki,

▪ ocena formy i języka zapisu.

Pracodawca może również zażądać okazania dokumentów dodatkowych, np.: wymienionych w CV dyplomów, certyfikatów itp.

METODY DOBORU I OCENY KANDYDATÓW:

▪ **analiza dokumentów,**

▪ **wywiady** – rozmowy kwalifikacyjne,

▪ **referencje** – pracodawca stara się uzyskać od wcześniejszych, a szczególnie od ostatniego, pracodawców informacje o kandydacie, z którym prowadzi rozmowy o ewentualnym zatrudnieniu. Najczęściej ma to miejsce w ostatniej fazie procesu rekrutacji, gdy w wyniku analizy dokumentów i rozmów z kandydatem pracodawca nie wyeliminował jego kandydatury, ale też nie nabrał jeszcze całkowitej pewności co do tego, czy go zatrudni. Informacje interesujące przyszłego pracodawcę mogą być natury ogólnej lub też mieć charakter szczegółowy. Dość często pracodawcy chcieliby wiedzieć więcej o zdolnościach intelektualnych kandydata i cechach charakteru, a także poznać opinie na temat jego postawy wobec obowiązków, stosunku do współpracowników, jak również uzyskać dane dotyczące absencji w pracy.

▪ **bio-dane** – forma przypomina kwestionariusz, a zawiera pytania dotyczące danych biograficznych kandydata (stąd nazwa metody). Niektóre zbiory bio-danych składają się z wielu pytań (ponad 150), które dotyczą nie tylko sfery zawodowej, ale także preferencji i predyspozycji wiążących się z różnymi stanowiskami pracy. Odpowiedzi udzielone przez kandydata oceniane są w sposób podobny jak odpowiedzi na pytania w testach psychometrycznych,

▪ **analiza grafologiczna** – pismo kandydata to bardzo cenne źródło informacji o nim. W tej metodzie doboru próbka pisma (minimum 50 słów napisanych na czystym papierze plus podpis) potencjalnego pracownika zostaje poddana analizie, podczas której bada się specyficzne cechy charakteru pisma. Metodę tę uważa się za wyjątkową, ponieważ określa cechy osobowości, jakich nie mierzą inne testy – w szczególności uczciwość. W Polsce ta metoda stosowana jest rzadko ze względu na wysokie koszty z nią związane,

▪ **ocena zintegrowana (Assessment Center)** – jest to rozbudowana sesja diagnostyczna oparta na symulowanych sytuacjach zadaniowych, spotykanych w codziennej pracy. Przedmiotem oceny jest szybkość, rodzaj, sposób czy kolejność działań podjętych w sytuacjach zadaniowych.

Zwraca się również uwagę na postawę, zachowanie równowagi emocjonalnej, jakość relacji interpersonalnych itp. Technika ta daje możliwość oceny nie tylko pojedynczych osób, ale również całego zespołu. Procedura obejmuje połączenie kilku innych metod (np. testów psychometrycznych, rozmowy kwalifikacyjnej oraz testów praktycznych). Zazwyczaj kandydaci pracują w grupach, a ich zadania mają charakter interaktywny, np. ćwiczenia symulacyjne wymagające podejmowania decyzji. Dzięki temu metoda ta umożliwia efektywne zbadanie potencjału kandydatów i ich kompetencji niezbędnych do objęcia danego stanowiska.

Testy: psychometryczne, praktyczne, inteligencji, umiejętności, merytoryczne, językowe, badające predyspozycje psychiczne.

Testy psychometryczne

Nawet jeśli osoby zajmujące się rekrutacją osobiście nie stosują tej metody, to na pewno znają ją z wielu źródeł. Testy psychometryczne obejmują testy zdolności poznawczych (takich jak: ogólny poziom inteligencji, zdolności słowne), testy zdolności matematycznych, a także metody badania osobowości. Charakterystyczną cechą testów psychometrycznych jest wysoki stopień ich standaryzacji. Wszystkim kandydatom zadaje się dokładnie te same pytania, w dokładnie takich samych warunkach (np. przy ograniczeniu czasowym), zaś do oceny kandydatów stosuje się te same kryteria.

Testy psychologiczne

W rekrutacji nowych pracowników stosowane bywają różnego rodzaju testy, co czasami budzi obawy u kandydatów. Jeżeli jednak przeprowadza je profesjonalny psycholog, to będzie się starał odnaleźć informacje o mocnych i słabych stronach kandydata, a wyniki będzie rozpatrywał przede wszystkim pod kątem predyspozycji, które są pożądane na danym stanowisku.

Testy inteligencji

Testy te są często stosowane – można się spotkać zarówno z testami badającymi poziom inteligencji ogólnej, jak i z bardziej szczegółowymi, określającymi poziom poszczególnych zdolności. Te pierwsze określają zdolności kojarzenia i logicznego myślenia; te drugie dostarczają znacznie bogatszej informacji i mówią o: poziomie inteligencji werbalnej, wiedzy, kompetencjach językowych, poziomie inteligencji niewerbalnej (czyli zdolności odkrywania reguł, kojarzenia i logicznego myślenia), zdolności do analizy i syntezy, szybkości uczenia się, pojemności pamięci, zdolnościach arytmetycznych, wyobraźni wzrokowej i przestrzennej, zdolnościach psychomotorycznych, czyli koordynacji wzrokowo-ruchowej, szybkości i precyzji spostrzegania.

Testy badające predyspozycje psychiczne

W zależności od profilu stanowiska pracodawcę może interesować różny zakres predyspozycji psychicznych kandydata. Można więc chcieć określić: profil osobowości i zainteresowań, styl kierowania zespołem, system wartości, poczucie kontroli wewnętrznej (samosterowność), odporność na stres, skłonność konformizmu/indywidualizmu, poziom motywacji do osiągania sukcesów zawodowych etc. Testy te mają zazwyczaj formę kwestionariuszy samooceny lub testu wyboru, a ponieważ badany może stosunkowo łatwo sterować swoimi odpowiedziami w celu uzyskania pożądanego efektu, wiele testów posiada tzw. skalę kłamstwa, która sprawdza stopień zniekształcenia wyniku.

Testy merytoryczne

Są one opracowywane przez ekspertów z poszczególnych dziedzin. I tak np. starając się o stanowisko głównego księgowego, można spodziewać się testu sprawdzającego wiadomości z zakresu zasad rachunkowości, aktualnych przepisów podatkowych, terminów składania określonych deklaracji.

Testy językowe

Deklarując znajomość języka obcego, można spodziewać się sprawdzenia tych umiejętności. Stosowane są zarówno testy pisemne, jak i ustne.

Testy umiejętności

Pracodawca w celu weryfikacji prawdziwości deklaracji kandydata dotyczącej posiadania określonych umiejętności, może przeprowadzić test sprawdzający; np. kandydata na stanowisko grafika komputerowego może poprosić o zaprojektowanie ulotki reklamowej w programie Corel Draw, a kandydatkę na stanowisko sekretarki o napisanie, sformatowanie i wydrukowanie tekstu.

Rodzaje testów umiejętności:

- testy umiejętności wyuczonych – pomiar skutków edukacji;

- testy umiejętności wrodzonych – badanie wrodzonych cech i możliwości rozwoju.

Testy praktyczne

Testy tego rodzaju, zwane z angielskiego *work-sample tests*, wykorzystują rzeczywiste zadania, z którymi kandydat może się zetknąć w pracy. Są to np. dokumenty, które należy rozpatrzyć w danym dniu lub list do napisania wymagający odpowiednich umiejętności od kandydata.

TECHNOLOGIE CYFROWE W REKRUTACJI.

Grywalizacja (ang. gamification), tłumaczona także jako gryfikacja lub gamifikacja, oznacza świadome i celowe zastosowanie mechanizmów i technik wykorzystywanych podczas

projektowania gier, w celu zwiększania zaangażowania, lojalności, modyfikowania zachowań i przyzwyczajeń ludzi. Grywalizacja wykorzystywana może być jako wsparcie dla rozwiązania konkretnych realnych problemów poprzez zmianę nastawień, nastrojów czy obiektywizację procesów. Założeniem grywalizacji jest ukierunkowanie działań jej uczestników na określony cel, zgodny z oczekiwaniami autora projektu i ich mobilizacji do podjęcia stosownych działań, nawet jeśli są one uważane za nudne lub rutynowe.

Grywalizacja biznesowa (ang. enterprise gamification) jest zastosowaniem technik i mechanizmów grywalizacyjnych dla celów biznesowych. W zależności od potrzeb mechanizmy te kierowane są do pracowników, klientów, kontrahentów lub innych partnerów biznesowych przedsiębiorstwa, co pozwala na podniesienie efektywności procesów biznesowych w odpowiednich obszarach zarówno wewnętrznych (motywowanie, zwiększenie zaangażowania w pracę, usprawnienie komunikacji w firmie itp.), jak i zewnętrznych (np. sprzedaży, marketingu, rekrutacji itp.). Grywalizacja biznesowa sprawdza się w rozwiązywaniu konkretnych problemów przedsiębiorstwa, zespołu czy sektora.