

**Konrad Żak<sup>1</sup>**

Akademia Bialska Nauk Stosowanych im. Jana Pawła II

## **DETERMINANTY JAKOŚCI REKRUTACJI I SELEKCJI – WYZWANIA DLA EFEKTYWNOŚCI PROCESÓW POZYSKIWANIA KANDYDATÓW DO PRACY**

### **Wstęp**

Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji obejmuje wiele aspektów, które wzajemnie ze sobą powiązane, tworzą system zarządzania zasobami ludzkimi, oparty na optymalizacji wykorzystania dostępnych zasobów i racjonalizacji podejmowanych działań. Dostępność zasobów ludzkich wpływa na komfort procesu zarządzania personelem, albowiem zarządzający mają większą swobodę w tworzeniu obsady kadrowej i większe możliwości w budowaniu efektywnych zespołów zadaniowych. Z tego względu istotnym elementem jest ergonomicznie sparametryzowany proces pozyskiwania pracowników, bazujący na wysokiej jakości rekrutacji i selekcji.

Identyfikacja determinantów jakości rekrutacji i selekcji nie jest zadaniem prostym w realizacji, albowiem trudno jest precyzyjnie zestawić czynniki generujące wartość dodaną w zakresie pozyskiwania zasobów. Istnieje wiele indykatów, które mogą charakteryzować proces rekrutacji i selekcji, natomiast problem może stanowić ich właściwy dobór i zestawienie w kompletny, sprawny i wydajny katalog o uniwersalnym charakterze. Najistotniejszym elementem wpływającym na proces pozyskiwania pracowników jest struktura lokalnego rynku pracy wskazująca zależności pomiędzy podażą a popytem na pracę. Ważne jest również tempo wzrostu rynku, marka pracodawcy oraz lokalizacja miejsca pracy<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> dr inż., k.zak@dyd.akademiabialska.pl, ORCID: 0000-0002-2632-9782.

<sup>2</sup> Żak, K. (2016). Rekrutacja i selekcja kandydatów do pracy w aptece ogólnodostępnej – wyzwania i dylematy. W: E., Mendyk (red.). *Wyzwania Zarządzania Zasobami Ludzkimi*. Lublin: Instytut Zarządzania Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, s. 243-244.

Celem pracy jest identyfikacja podstawowych determinantów jakości procesów rekrutacji i selekcji. Od nich bowiem zależy jakość kadr i efektywność wykonywanych zadań przez personel fachowy danej organizacji. Wysoka jakość procesów rekrutacji i selekcji umożliwia dokonanie wyboru najlepszego spośród aplikujących kandydatów, co znacznie zwiększa potencjał organizacji i maksymalizuje prawdopodobieństwo osiągnięcia ponadprzeciętnych wyników.

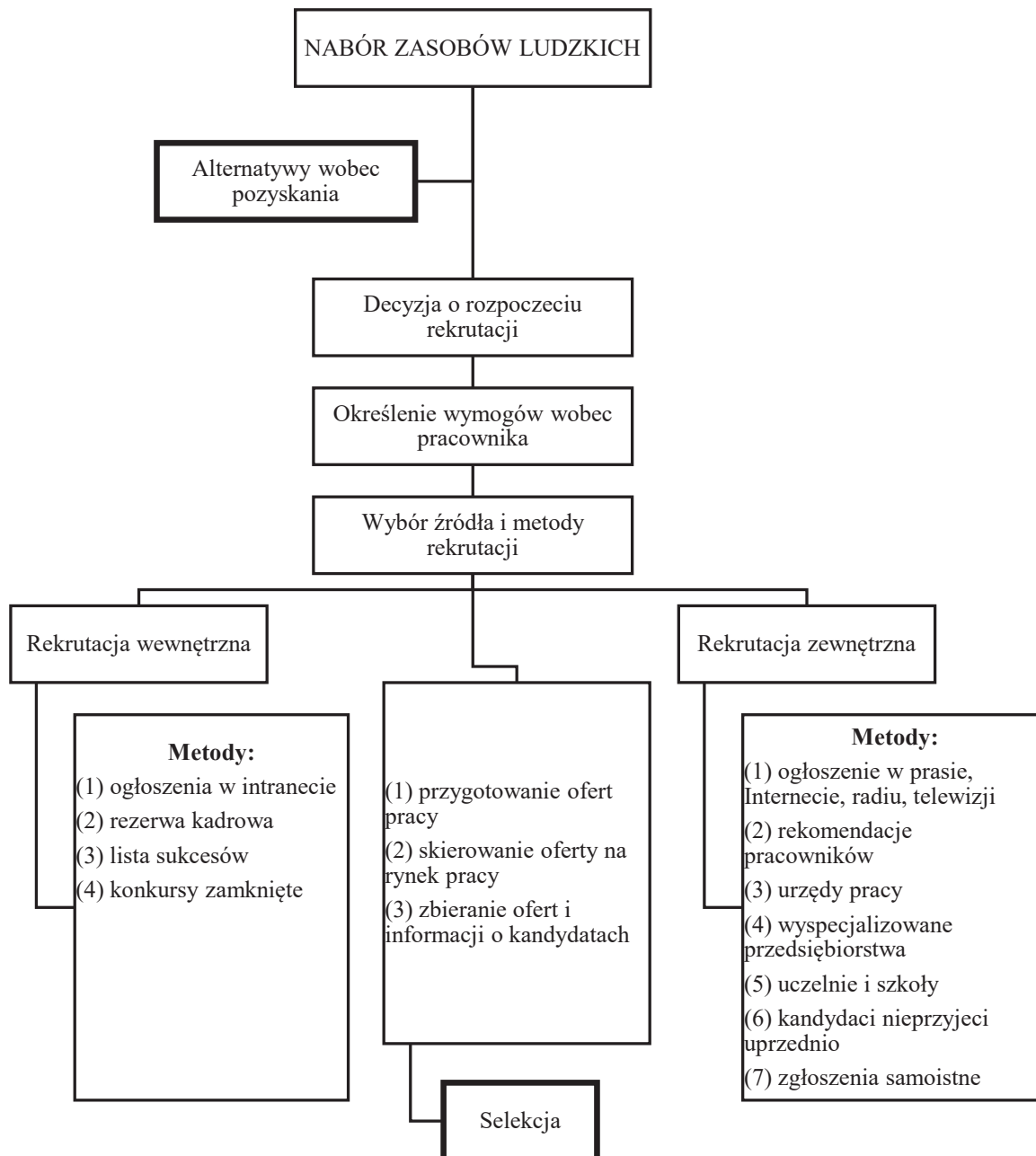
## **Metodyka badawcza**

Realizacja celu pracy wymaga zastosowania zróżnicowanych metod badawczych, takich jak metoda analizy i krytyki piśmiennictwa, metoda analizy aktów prawnych oraz metoda badania dokumentów. Pozwalają one określić, jakie elementy determinują jakość rekrutacji i selekcji oraz jakie sposoby rekrutacji, czy techniki selekcji wpływają na efektywność procesów pozyskiwania kandydatów do pracy. Metoda analizy i krytyki piśmiennictwa została wykorzystana do przeglądu literatury z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, co pozwoliło zidentyfikować warunki prowadzenia rekrutacji i selekcji w procesie pozyskiwania kandydatów do pracy oraz wskazać czynniki warunkujące wysoką efektywność przedmiotowego procesu. Metoda analizy aktów prawnych umożliwiła identyfikację zasad udostępniania pracodawcy danych osobowych od osoby ubiegającej się o zatrudnienie oraz informacji niezbędnych do wykonywania pracy określonego rodzaju lub na określonym stanowisku. Metoda badania dokumentów została wykorzystana do badania charakteru regulacji prawa pracy oraz raportów wskazujących, co biorą pod uwagę kandydaci zanim zaaplikują na ofertę pracy, co biorą pod uwagę kandydaci zanim podejmą pracę w danym przedsiębiorstwie oraz co biorą pod uwagę kandydaci w trakcie rekrutacji do nowej pracy

## **Proces rekrutacji i selekcji**

Rekrutacja to proces znajdowania i przyciągania dostatecznie dużej, dla celów selekcji, liczby kandydatów na nieobsadzone stanowisko pracy, selekcja zaś jest procesem oceny przydatności kandydatów i wyborem jednego z nich, najbardziej odpowiedniego z punktu widzenia wymagań stanowiska pracy i oczekiwań pracodawcy<sup>3</sup>. Struktura procesu rekrutacji została przedstawiona na Rysunku 1.

<sup>3</sup> Król, H., Ludwiczynski, A. (2014). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN SA, s. 198, 208.



**Rysunek 1.** Struktura procesu rekrutacji

Źródło: Król, H., Ludwicyński, A. (2014). *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 199.

Rekrutacja stanowi osobiwy sposób komunikowania się organizacji z otoczeniem – rynkiem pracy i ma za zadanie zainteresować potencjalnych kandydatów podjęciem zatrudnienia na nieobsadzonych stanowiskach. Proces rekrutacji powinien być profesjonalnie przygotowany, bowiem powinien zachęcać odpowiednich kandydatów i zniechęcać tych, którzy nie spełniają podstawowych wymagań. Profesjonalizm wymaga przeprowadzenia gruntownej analizy struktury organizacyjnej i planu zatrudnienia. W pierwszej kolejności powinno się zbadać, czy niedobory pracowników można zminimalizować za pomocą restrukturyzacji. Jeżeli zostanie

podjęta decyzja o konieczności pozyskania dodatkowych pracowników, to należy określić, na jakie stanowisko jest poszukiwany kandydat i jaki będzie jego zakres obowiązków. Liczbę i kategorie poszukiwanych kandydatów można określić w formalnych planach zasobów ludzkich, będących podstawą szczegółowych planów rekrutacji. Zwykle jednak wymagania wyrażone są w formie spontanicznego zapotrzebowania na pracowników z uwagi na tworzenie nowych stanowisk, rozszerzanie działalności o nowe zadania lub obszary bądź konieczność zastąpienia pracownika<sup>4</sup>. Profil kwalifikacyjny kandydata wyznacza opis stanowiska. Można jednak wykorzystać jeden ze sprawdzonych schematów klasyfikacji wymagań wobec kandydata (Tabela 1).

**Tabela 1.** Schematy klasyfikacji wymagań wobec kandydata

<b>PLAN SIĘMIOPUNKTOWY A. Rodger</b>	<b>PIĘCIOSTOPNIOWY SYSTEM OCENY J. Munro-Fraser</b>
1. Cechy fizyczne: zdrowie, sylwetka, wygląd, zachowanie i wymowa;	1. Wpływ na innych: cechy fizyczne, wygląd, wymowa i sposób bycia;
2. Osiągnięcia: wykształcenie, kwalifikacje, doświadczenie;	2. Nabyte kwalifikacje: wykształcenie, szkolenia zawodowe, doświadczenie zawodowe;
3. Inteligencja ogólna: podstawowe zdolności intelektualne;	3. Wrodzone zdolności: naturalna szybkość pojmowania i zdolność uczenia się;
4. Zdolności szczególne: zręczność mechaniczna, manualna, płynność w mowie lub działaniu na liczbach;	4. Motywacja: rodzaje celów wyznaczanych przez jednostkę, konsekwencja i determinacja w ich realizacji oraz powodzenie w ich osiągnięciu;
5. Zainteresowania: intelektualne, praktyczne, konstrukcyjne, związane z aktywnością fizyczną, społeczne, artystyczne;	5. Dostosowanie: stabilność emocjonalna, wytrzymałość na stres oraz umiejętność pracy z ludźmi.
6. Usposobienie: ugodowość, wpływ na innych, stabilność, zależność, samodzielność;	
7. Okoliczności dodatkowe: dostępność, mobilność, itp.	

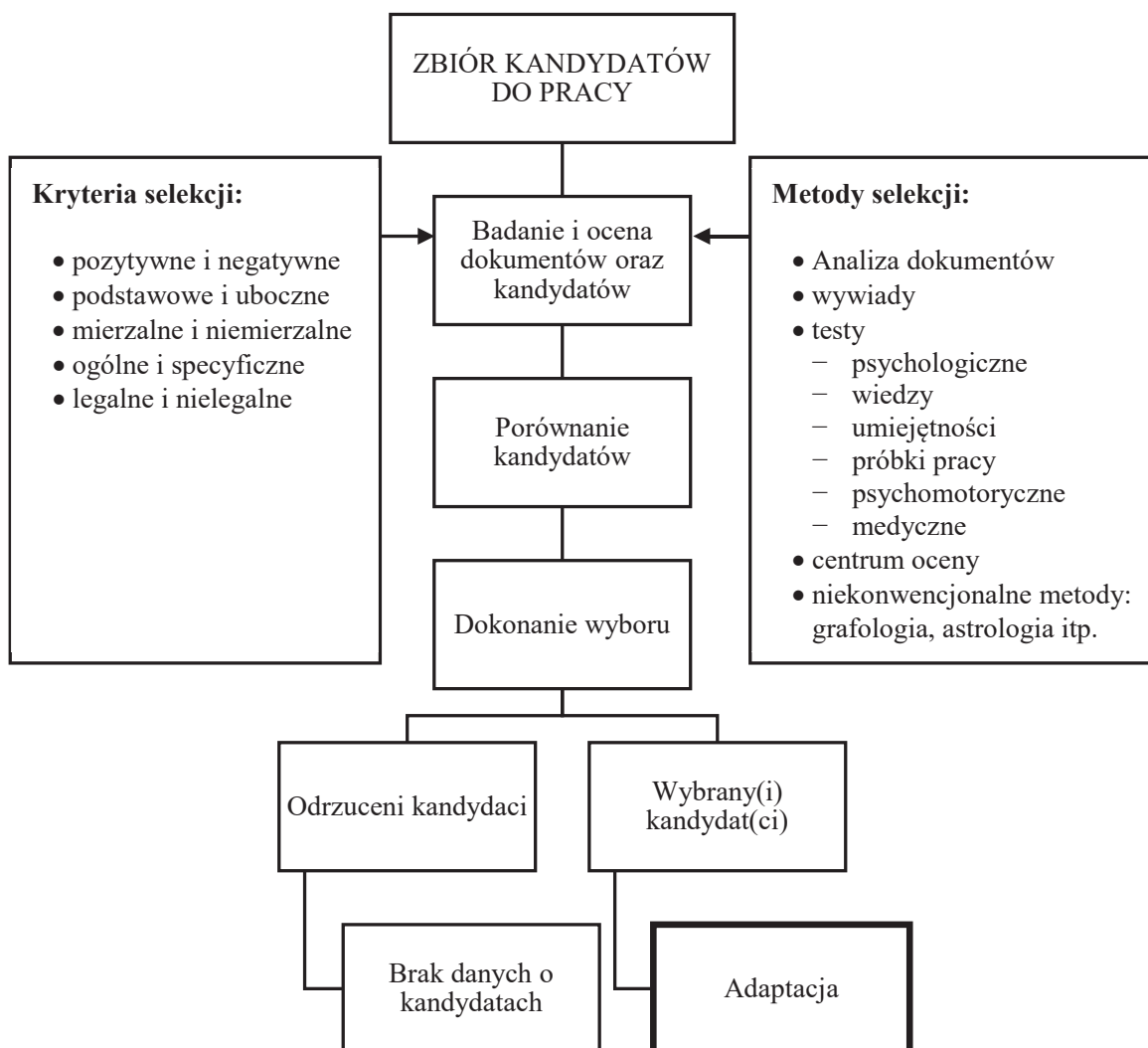
Źródło: Rodger, A. (1952). *The Seven-point Plan*, National Institute of Industrial Psychology. London: National Institute of Industrial Psychology; Munro-Fraser, J. (1954). *A Handbook of Employment Interviewing*. London: Macdonald and Evans. Cyt. za: Armstrong, M. (2011). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wolters Kluwer business, s. 451.

Na podstawie opisu stanowiska i profilu kwalifikacyjnego osoba odpowiedzialna za przygotowanie procesu rekrutacji jest w stanie przygotować odpowiednią ofertę pracy i opracować właściwe ogłoszenie rekrutacyjne.

Selekcja kandydatów ma za zadanie dokonanie oceny ich przydatności do pełnienia danej funkcji na konkretnym stanowisku i jest ściśle powiązana z określeniem

<sup>4</sup> Armstrong, M., Taylor, S. (2016). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wolters Kluwer, s. 281.

stopnia „w jakim cechy, kompetencje, doświadczenia, kwalifikacje, wykształcenie i szkolenie” spełniają oczekiwania pracodawcy oraz wykorzystaniem przedmiotowej oceny w celu dokonania wyboru najlepszego spośród kandydatów. Struktura procesu selekcji została przedstawiona na Rysunku 2.



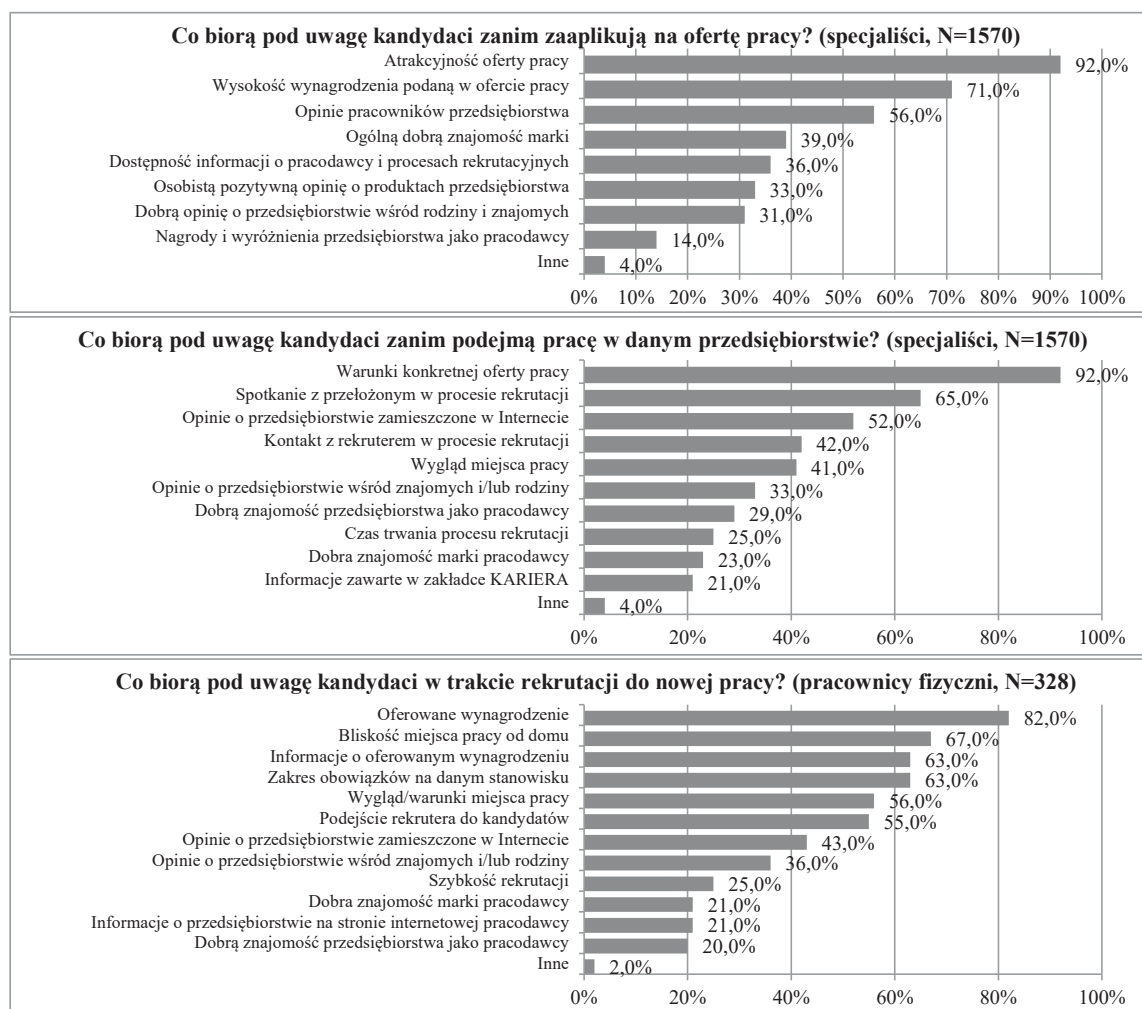
**Rysunek 2.** Struktura procesu selekcji

Źródło: Król, H., Ludwiczynski, A. (2014). *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 209.

Selekcja może być prowadzona na etapie preselekcji na zasadzie typowania najlepszych kandydatów do dalszego badania przydatności (kolejnych etapów selekcji) lub też odrzucenia najgorszych, nie spełniających podstawowych wymagań. Konsekwencją preselekcji jest stworzenie krótkiej listy rankingowej kandydatów, którzy są poddawani dalszej procedurze selekcji<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Król, H., Ludwiczynski, A. (2014). *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 208.

## Jakość rekrutacji i selekcji



**Wykres 1.** Opinie kandydatów

Źródło: E-Recruiter (2019), *Raport Candidate Experience w Polsce 2019*, ercruiter.pl (dostęp 9.07.2022).

Pojęcie jakości w odniesieniu do procesów rekrutacji i selekcji jest uzależnione od wielu czynników. Z jednej strony należy brać pod uwagę rolę kandydata i stopień jego zadowolenia, natomiast z perspektywy organizacji istotne są parametry związane z przebiegiem samego procesu rekrutacji i selekcji. Biorąc pod uwagę, że jakość to stopień spełnienia oczekiwań, to można przyjąć, że proces ma odpowiednią jakość, jeśli jego realizacja spełnia lub przekracza te oczekiwania<sup>6</sup>.

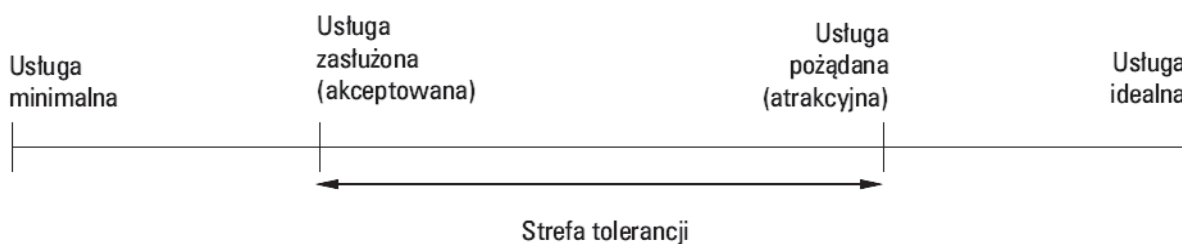
<sup>6</sup> Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., Berry, L.L. (1990). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*, New York: Free Press, s. 19; Jonas, A. (2006). Jakość usług. W: A., Czubała, A., Jonas, T., Smoleń, J.W., Wiktor, *Marketing usług* (140-188). Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.

W odniesieniu do rekrutacji i selekcji zauważyć należy, że oczekiwania kandydatów nie są stałe i zależą od wielu czynników (Wykres 1).

Oczekiwania stanowią pewne kontinuum przebiegające przez następujące fazy<sup>7</sup>:

- faza usługi idealnej – najlepszej jaką można sobie wyobrazić i zrealizować,
- faza usługi pożądanej (atrakcyjnej) – usługi o takim standardzie jaki konsumenci chcą otrzymać,
- faza usługi zasłużonej (akceptowanej) – usługi jaką konsumenci powinni otrzymać za określoną cenę,
- faza usługi minimalnej – usługi o takim standardzie jaki musi być osiągnięty.

Różnica między oczekiwaniami co do usługi atrakcyjnej, którą konsumenci chcieliby otrzymać, a oczekiwaniami wobec poziomu usługi, który powinni otrzymać (usługi zasłużonej), nazwana została strefą tolerancji (Rysunek 3).



**Rysunek 3.** Poziomy oczekiwań i strefa tolerancji konsumentów wobec usług

Źródło: Jonas, A. (2006). *Jakość...*, dz. cyt., s. 142.

Dokonując oceny oczekiwań kandydatów nie należy zapominać o wymogach, jakie stawia sobie w tym procesie organizacja. Jakość rekrutacji i selekcji bowiem powinna być rozpatrywana z dwóch perspektyw: kandydata i organizacji, która pozyskuje pracownika. Oczekiwania z punktu widzenia organizacji oscylują wokół zgodności z określonymi w procedurach operacyjnych standardami, które zostały wypracowane na przestrzeni okresu funkcjonowania. Standardy jakości w procesie rekrutacji i selekcji to spełnianie wypracowanych przez organizację norm jakości, które w sposób sformalizowany są ujmowane w formie standardowych procedur operacyjnych. Przedmiotowe normy powinny umożliwiać szybką ocenę kandydata i dokonanie wyboru najlepszego spośród kandydatów aplikujących na dane stanowisko. Stąd z punktu widzenia organizacji należy brać pod uwagę następujące czynniki, kształtujące jakości systemu rekrutacji i selekcji:

- marka pracodawcy, na którą składa się wiele elementów, jak np.:

<sup>7</sup> Jonas, A. (2006). *Jakość...*, dz. cyt., s. 141.

- duży prestiż pracodawcy,
- koncyliacyjny styl zarządzania menedżerów,
- miła atmosfera pracy,
- efektywny system wynagradzania,
- motywujący system benefitów,
- kultura organizacyjna nastawiona na rozwój kompetencji pracownika,
- podmiotowe i partnerskie postrzeganie pracowników jako kluczowy element budowy przewagi konkurencyjnej, a nie wyłącznie jako koszt księgowy,
- przestrzeganie ustalonych zasad współzycia pracowniczego,
- odpowiedni opis, charakterystyka i parametryzacja stanowiska pracy uwzględniająca:
  - kompetencyjny zakres obowiązków,
  - klarowny system raportowania,
  - hierarchiczne umiejscowienie w ramach danej komórki organizacyjnej,
  - powiązanie poziomu wynagrodzenia i systemu benefitów z miejscem w hierarchii organizacji, odpowiedzialnością i natężeniem pracy,
- dobór odpowiednich źródeł pozyskiwania pracowników, np.:
  - rekrutacja wewnętrzna (ogłoszenia w intranecie, rezerwa kadrowa, konkursy zamknięte),
  - rekrutacja zewnętrzna (ogłoszenia w prasie, Internecie, radiu, telewizji, rekomendacje pracowników, rekrutacja poprzez urzędy pracy, wyspecjalizowane przedsiębiorstwa, uczelnie i szkoły, powrót do listy kandydatów nieprzyjętych w poprzednim procesie rekrutacji, zgłoszenia samoistne),
- odpowiednie przedstawienie oferty pracy (ogłoszenia) zawierające m.in.:
  - zakres obowiązków,
  - wymagania pracodawcy,
  - ofertę pracodawcy,
- dobór odpowiednich metod procesu rekrutacji i selekcji oraz wieloetapowość ze szczególnym uwzględnieniem:
  - sformalizowanych i jednolitych dla wszystkich kandydatów zasad rekrutacji i selekcji,
  - ograniczonej liczby etapów – maksymalnie trzy etapy procesu rekrutacji i selekcji,
  - efektywnego wykorzystania czasu - sprawne przeprowadzenie procesu w okresie maksymalnie jednego miesiąca (termin instrukcyjny, który w szczególnie uzasadnionych sytuacjach może zostać przedłużony, jednak nie powinien przekraczać 3 miesięcy),



- dobór odpowiednich technik selekcyjnych ze szczególnym uwzględnieniem prognozowanej istotności (ważności) technik selekcyjnych dla wydajności pracy, w oparciu o testy na inteligencje w połączeniu z testami uczciwości, umiejętności i ustrukturyzowaną rozmową kwalifikacyjną,
- profesjonalnie dostosowane pytania testowe do specyfiki stanowiska pracy,
- specyfikacja rekrutacyjna dostosowana do konkretnego stanowiska pracy,
- przeprowadzenie procesów rekrutacji i selekcji przez odpowiednio dobrane zespoły (komisje) rekrutacyjne, oparte na przygotowanych i kompetentnych rekruterach ze szczególnym uwzględnieniem:
  - składu zespołu, w którym powinni się znaleźć wykształceni kierunkowo specjalista ds. zarządzania zespołami ludzkimi i psycholog oraz bezpośredni przełożony przyszłego pracownika,
  - atmosfery rekrutacji i selekcji opartej na przyjaznym nastawieniu, spokojnej rozmowie, swobodzie wypowiedzi kandydata i unikaniu tematów światopoglądowych i pytań zbyt osobistych,
- wymóg efektywnej pracy zespołu (komisji) rekrutacyjnej – stworzenie listy rankingowej kandydatów w oparciu o system oceny punktowej,
- konkretyzacja pracy zespołu (komisji) rekrutacyjnej – finalny etap procedury rekrutacji i selekcji kończący się podpisaniem umowy z wybranym kandydatem.

## Charakterystyka wybranych technik selekcyjnych

W procesie doboru kandydatów do pracy w organizacji można wykorzystać techniki selekcyjne oparte o najwyższe wartości współczynnika skuteczności przewidywania. Kolumna „ważność” [validity (r)] przedstawia szacowaną średnią trafność 19 technik selekcji do przewidywania wydajności w pracy na podstawie metaanalizy przeprowadzonej dla Departamentu Pracy USA w okresie 20 lat na próbie ponad 32 tys. respondentów zatrudnionych na 515 bardzo zróżnicowanych stanowiskach cywilnych (Tabela 2).

**Tabela 2.** Prognozowana istotność (ważność) technik selekcyjnych dla wydajności pracy

TECHNIKA SELEKCJI	Ważność [Validity (r)]	Regresja wielokrotna [Multiple R]	Przyrost ważności	% wzrostu ważności
Testy na inteligencję [GMA tests]	0,51			
Testy umiejętności [Work sample tests]	0,54	0,63	0,12	24%
Testy integralności/uczciwości [Integrity tests]	0,41	0,65	0,14	27%
Testy sumienności [Conscientiousness tests]	0,31	0,60	0,09	18%
Rozmowy kwalifikacyjne (ustrukturyzowane) [Employment interviews (structured)]	0,51	0,63	0,12	24%
Rozmowy kwalifikacyjne (nieustrukturyzowane) [Employment interviews (unstructured)]	0,38	0,55	0,04	8%
Testy wiedzy [Job knowledge tests]	0,48	0,58	0,07	14%
Procedury kwalifikacyjne [Job tryout procedure]	0,44	0,58	0,07	14%
Wskaźniki równorzędności [Peer ratings]	0,49	0,58	0,07	14%
Behawioralna metoda spójności [Training and Experience (T&E) behavioral consistency method]	0,45	0,58	0,07	14%
Referencje [Reference checks]	0,26	0,57	0,06	12%
Doświadczenie [Job experience (years)]	0,18	0,54	0,03	6%
Miary analizy danych biograficznych [Biographical data measures]	0,35	0,52	0,01	2%
Ośrodki oceny [Assessment centers]	0,37	0,53	0,02	4%
Metody punktowe [Training and Experience (T&E) point method]	0,11	0,52	0,01	2%
Lata edukacji (kształcenia) [Years of education]	0,10	0,52	0,01	2%
Zainteresowania [Interests]	0,10	0,52	0,01	2%
Grafologia [Graphology]	0,02	0,51	0,00	0%
Wiek [Age]	-0,01	0,51	0,00	0%

Wartości współczynnika skuteczności przewidywania zawierają się w przedziale od 0,0 – brak skuteczności do 1,0 – skuteczność doskonała; „Ważność [Validity (r)]” oznacza przewidywaną ważność danej techniki selekcji; „Regresja wielokrotna [Multiple R]” przedstawia wartość wynikającą z zastosowania danej techniki selekcji w połączeniu z łączną prognostyczną ważnością testu na inteligencję [GMA test].

Źródło: Schmidt, F.L., Hunter, J.E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124 (2), 265. Cyt za: Żak, K. (2015). Profesjonalne zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach administracji publicznej. Wyzwania i dylematy. W: M., Piotrowska-Trybull (red.). *Spółczesność, gospodarka, siły zbrojne - relacje i wyzwania*. Warszawa: Akademia Obrony Narodowej, s. 96-97.

System prognozowania ważności technik selekcyjnych dla wydajności pracy, oparty o dobór technik o najwyższej wartości współczynnika przewidywania, bazuje na priorytetowej roli testów na inteligencję, albowiem autorzy przedmiotowej koncepcji założyli, że pracownicy o wyższym ilorazie inteligencji szybciej zdobywają wiedzę i dostosowują się do zmian warunków pracy. Najwyższe wartości współczynnika przewidywania wskazują, że dla kryterium wydajności pracy istotne jest połączenie testów na inteligencję (GMA tests - General Mental Ability tests) – z testami integralności (ang. integrity tests) albo z testami umiejętności (ang. work sample tests) lub ustrukturyzowaną rozmową kwalifikacyjną (ang. structured employment interviews)<sup>8</sup>. Zauważyć przy tym należy, że różnice wartości w kolumnie „regresja wielokrotna” [Multiple R] w odniesieniu do powyższych technik selekcyjnych są niewielkie (oscylują w przedziale 0,63-0,65).

## Testy

Testy selekcyjne służą dostarczeniu przekonujących i wiarygodnych dowodów potwierdzających poziom umiejętności, inteligencji, cech osobowości, zdolności i osiągnięć kandydata<sup>9</sup>. Testy psychologiczne (psychometryczne) służą do pomiaru inteligencji lub oceny cech osobowości poprzez wykorzystanie systematycznych i ujednoliconych procedur pomiaru różnic między cechami jednostek, aby umożliwić osobom dokonującym wyboru lepsze zrozumienie kandydata i jego ocenę pod kątem skuteczności w pracy<sup>10</sup>.

Testy na inteligencję służą do pomiaru umiejętności psychicznych, umożliwiających osobie wykonanie różnych zadań intelektualnych poprzez wykorzystanie zdolności do abstrakcyjnego myślenia i rozumowania<sup>11</sup>. Mogą zawierać pytania, problemy i zadania, a ich wynik przedstawiony w formie punktowej można łatwo porównać z osiągnięciami innych kandydatów<sup>12</sup>. Metaanaliza przeprowadzona przez Schmidta i Huntera w 1998 r. wykazała, że testy na inteligencję mają wysoką skuteczność przewidywania (0,51), a ich dodatkową zaletą jest możliwość indywidualnego lub grupowego ich przeprowadzenia w formie papierowych ankiet, kwestionariuszy wypełnianych przez Internet oraz za pomocą specjalnego programu komputerowego. W połączeniu z testami integralności (uczciwości) uzyskały najwyższą skuteczność przewidywania spośród wszystkich rozpatrywanych

<sup>8</sup> Żak, K. (2016). *Rekrutacja i selekcja...*, dz. cyt., s. 245-246.

<sup>9</sup> Armstrong, M., Taylor, S. (2016). *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 296.

<sup>10</sup> Tamże.

<sup>11</sup> Armstrong, M. (2011). *Zarządzanie...*, dz. cyt., s., s. 493.

<sup>12</sup> Żak, K. (2016). *Rekrutacja i selekcja...*, dz. cyt., s. 247.

metod selekcji (0,65), w tandemie z ustrukturyzowaną rozmową kwalifikacyjną osiągnęły wartość współczynnika na poziomie 0,63<sup>13</sup>. Wynik testu zostaje przedstawiony w formie punktowej, którą można porównać z punktacją członków populacji jako całości bądź populacji całej lub części organizacji, w której wykonywano test (normą). Może niekiedy również być zapisany jako iloraz inteligencji (IQ), czyli stosunek wieku psychicznego (mentalnego) jednostki do jej rzeczywistego wieku<sup>14</sup>.

Testy na inteligencję wykorzystywane w procedurze selekcji obejmują zestaw dziesięciu podtestów związanych z czterema typami inteligencji<sup>15</sup>:

1. Inteligencja wzrokowa:
  - test figur,
  - test symboli,
  - test kości;
2. Inteligencja praktyczna:
  - test ułożenia kwadratów,
  - test figur geometrycznych,
  - test uzupełnień;
3. Inteligencja słowna:
  - test słów,
  - test przyporządkowań,
  - test zdań;
4. Inteligencja matematyczna:
  - test rachunkowy.

Wyniki ze wszystkich czterech grup testowych, przedstawione na specjalnej karcie IQ pozwalają wyznaczyć profil inteligencji kandydata, który następnie można porównać z tzw. wykresami idealnymi dla danych grup zawodowych (Rysunek 4).

<sup>13</sup> Por. Schmidt, F.L., Hunter, J.E. (1998). *The validity...*, dz. cyt., s. 245.

<sup>14</sup> Armstrong, M., Taylor, S. (2016). *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 296.

<sup>15</sup> Lauster, P. (1998). *Sprawdź swoją inteligencję. Zbiór testów*. Warszawa: Wydawnictwo W.A.B., s. 13.

Karta IQ sprzedaż (akwizycja)		Imię i nazwisko			
		Adres			
		Data			Wiek
bardzo dobra					IQ
dobra					
powyżej przeciętnej					Ocena
poniżej przeciętnej					
niska					
bardzo niska					
	Inteligencja wzrokowa	Inteligencja praktyczna	Inteligencja słowna	Inteligencja matematyczna	

Karta IQ reklama		Imię i nazwisko			
		Adres			
		Data			Wiek
bardzo dobra					IQ
dobra					
powyżej przeciętnej					Ocena
poniżej przeciętnej					
niska					
bardzo niska					
	Inteligencja wzrokowa	Inteligencja praktyczna	Inteligencja słowna	Inteligencja matematyczna	

Karta IQ handel i zawody ekonomiczne		Imię i nazwisko			
		Adres			
		Data			Wiek
bardzo dobra					IQ
dobra					
powyżej przeciętnej					Ocena
poniżej przeciętnej					
niska					
bardzo niska					
	Inteligencja wzrokowa	Inteligencja praktyczna	Inteligencja słowna	Inteligencja matematyczna	

Karta IQ kierownik		Imię i nazwisko			
		Adres			
		Data			Wiek
bardzo dobra					IQ
dobra					
powyżej przeciętnej					Ocena
poniżej przeciętnej					
niska					
bardzo niska					
	Inteligencja wzrokowa	Inteligencja praktyczna	Inteligencja słowna	Inteligencja matematyczna	

Karta IQ referent		Imię i nazwisko			
		Adres			
		Data			Wiek
bardzo dobra					IQ
dobra					
powyżej przeciętnej					Ocena
poniżej przeciętnej					
niska					
bardzo niska					
	Inteligencja wzrokowa	Inteligencja praktyczna	Inteligencja słowna	Inteligencja matematyczna	

Rysunek 4. Wybrane profile inteligencji charakterystyczne dla różnych zawodów

Źródło: Lauster, P. (1998). *Sprawdź swoją...*, dz. cyt., s. 101-110.

Porównując profil inteligencji kandydata z wykresem idealnym należy wziąć pod uwagę, że rzadko się zdarza, by ludzie reprezentujący dane zawody charakteryzowali się dokładnie takim profilem inteligencji, albowiem idealne profile inteligencji przedstawiają jedynie optymalne zdolności wymagane w poszczególnych zawodach<sup>16</sup>. Zatem nie należy polegać jedynie na porównywaniu profili inteligencji, albowiem na sukces zawodowy wpływa wiele innych psychicznych i fizycznych cech osobowości, jak np. zdolności kierownicze, motywacja, pracowitość, odporność na stres i równowaga psychiczna, witalność, pewność siebie, umiejętność nawiązywania kontaktów, inicjatywa, umiejętność prowadzenia rozmów, lojalność i rzetelność, wytrwałość i upór, zdolności adaptacyjne oraz optymizm<sup>17</sup>.

Testy integralności (uczciwości) stanowią instrument służący identyfikacji kandydatów, którzy wykazują skłonność do niewłaściwego, nieuczciwego i aspołecznego zachowania w pracy<sup>18</sup>. Oparte są zwykle na bezpośrednich pytaniach dotyczących wcześniejszych doświadczeń związanych z uczciwością kandydata i przestrzeganiem zasad moralno-etycznych, aby wskazać jego preferencje w odniesieniu do przyszłych zachowań w danych sytuacjach. Testy integralności zalicza się do grupy testów osobowości, ponieważ odnoszą się do zachowań kandydata podczas interakcji z otoczeniem, na bazie zainscenizowanej sytuacji problemowej. Przykładowe sytuacje problemowe przedstawiono w Tabelach 3-5.

**Tabela 3.** Przykładowe sytuacje problemowe, jakie mogą się pojawić w teście integralności (uczciwości) (1)

PYTANIE	Kategoria odpowiedzi				
	Zdecydowanie TAK	Raczej TAK	Nie wiem	Raczej NIE	Zdecydowanie NIE
Czy często Pan/Pani mówi prawdę?					
Czy Pan/Pani myśli, że jest osobą zbyt uczciwą, aby wziąć coś, co nie należy do Pana/Pani?					
Czy czuje się Pan/Pani winny/-a, gdy robi coś, czego nie powinien/-a robić?					
Czy Pan/Pani myśli, że kradzież to branie małych przedmiotów z pracy do domu?					
Czy Pan/Pani uważa, że branie papieru lub długopisów z miejsca pracy bez zezwolenia to kradzież?					
Czy zdarzało się Panu/Pani przyjść do pracy później lub wyjść wcześniej?					

<sup>16</sup> Tamże, s. 100, 110.

<sup>17</sup> Tamże, s. 111.

<sup>18</sup> Żak, K. (2016). *Rekrutacja i selekcja...*, dz. cyt., s. 247.

PYTANIE	Kategoria odpowiedzi				
	Zdecydowanie TAK	Raczej TAK	Nie wiem	Raczej NIE	Zdecydowanie NIE
Czy zdarzało się Panu/Pani wykonywać czynności wolniej niż zwykle?					
Czy zdarzało się Panu/Pani zrobić sobie/przedłużyć przerwę bez zezwolenia?					

Źródło: Opracowanie własne.

**Tabela 4.** Przykładowe sytuacje problemowe, jakie mogą się pojawić w teście integralności (uczciwości) (2)

PYTANIE	Kategoria odpowiedzi				
	Prawie codziennie	Raz w tygodniu	Raz w miesiącu	Kilka razy w roku	Nigdy
Jak często zdarzało się Panu/Pani przyjść do pracy później lub wyjść wcześniej?					
Jak często zdarzało się Panu/Pani wykonywać czynności wolniej niż zwykle?					
Jak często zdarzało się Panu/Pani zrobić sobie/przedłużyć przerwę bez zezwolenia?					

Źródło: Opracowanie własne.

**Tabela 5.** Przykładowe sytuacje problemowe, jakie mogą się pojawić w teście integralności (uczciwości) (3)

PYTANIE	Kategoria odpowiedzi	
	Prawda	Falsz
Czasem zdarza mi się, że nie mówię całej prawdy		
Zdarzyło mi się wziąć z pracy do domu coś, co nie należało do mnie		
Rzadko czuje się winny/a, gdy zrobię coś, czego nie powinienem/powinnam zrobić		
Kradzież to branie małych przedmiotów z pracy do domu		
Branie papieru lub długopisów z miejsca pracy bez zezwolenia to kradzież		
Zdarza mi się przyjść do pracy później lub wyjść wcześniej		
Zdarza mi się wykonywać czynności wolniej niż zwykle		
Zdarza mi się zrobić sobie/przedłużyć przerwę bez zezwolenia		

Źródło: Opracowanie własne.

Przedstawione w Tabelach 3-5 sytuacje, często występują w formie arkusza testowego, z wymieszanymi kategoriami i modyfikacjami poszczególnych sytuacji/pytań/stwierdzeń, który kandydat musi wypełnić albo w formie tradycyjnej, albo w formie elektronicznej (w specjalnie przygotowanej aplikacji komputerowej). Następnie arkusz poddawany jest ocenie specjalisty (psychologa), który może dokonać oceny wiarygodności dokonywanych odpowiedzi.

Zaletą stosowania testów integralności (uczciwości) w procesie selekcji jest dość wysoka skuteczność przewidywania w metaanalizie Schmidta i Huntera (0,41, natomiast w połączeniu z testami na inteligencję cechują się najwyższą skutecznością przewidywania spośród wszystkich rozpatrywanych metod selekcji: 0,65). Jednak do ich wyników należy podchodzić z dużą ostrożnością, albowiem nie dają pełnej gwarancji szczerości odpowiedzi.

Testy umiejętności są związane z wykonywaniem zadań na stanowisku pracy w celu dokonania prognozy przydatności kandydata do pracy na konkretnym stanowisku. Najczęściej mają charakter sytuacji problemowych, którym kandydat powinien sprostać, albowiem często z takimi sytuacjami będzie miał do czynienia w trakcie wykonywania obowiązków na zajmowanym stanowisku. Sytuacje problemowe ukazują istotny aspekt wykonywania zadań na stanowisku pracy i pozwalają zweryfikować rzeczywisty poziom umiejętności praktycznych kandydata.

Zaletą stosowania testów umiejętności jest wysoka wartość wskaźnika skuteczności przewidywania w metaanalizie Schmidta i Huntera (0,54, a w połączeniu z testami na inteligencję: 0,63). Stosowanie testów umiejętności każdorazowo powinno podlegać późniejszej weryfikacji poprzez obserwację kandydata wybranego na podstawie tej techniki selekcji.

## **Ustrukturyzowana rozmowa kwalifikacyjna**

Indywidualna rozmowa kwalifikacyjna to najpowszechniejsza metoda selekcji, mająca na celu pozyskanie informacji o kandydacie, które pozwolą przewidzieć, na ile skutecznie będzie on w stanie pracować na danym stanowisku, a w konsekwencji umożliwią podjęcie decyzji rekrutacyjnej<sup>19</sup>. Rozmowa kwalifikacyjna to interakcja „twarzą w twarz” rekrutera i kandydata, która stanowi dobrą okazję do nawiązania wzajemnego kontaktu – nici porozumienia, co ułatwia uzyskanie istotnych informacji i pozwala ocenić, na ile kandydat spełni oczekiwania organizacji.

Prowadzenie rozmów kwalifikacyjnych jest swego rodzaju sztuką komunikacji i wymaga posiadania umiejętności<sup>20</sup>:

<sup>19</sup> Armstrong, M., Taylor, S. (2016). *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 294.

<sup>20</sup> Armstrong, M. (2011). *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 487-488.



- tworzenia atmosfery wzajemnego zrozumienia (przyjazne nastawienie, umiejętność uspokojenia kandydata, „nadawanie na tych samych falach”, zachęcanie kandydata do udzielania szczerych odpowiedzi),
- aktywnego słuchania (koncentracja na wypowiedziach, rozumienie, co i o czym mówi kandydat),
- utrzymywania ciągłości rozmowy (łączenie pytań z ostatnią odpowiedzią kandydata),
- zachowania kontroli (tworzenie planów rozmowy, koncentracja na szczegółach),
- robienia odpowiednich notatek.

Rozmowa kwalifikacyjna powinna być ustrukturyzowana i opierać się na zbiorze wcześniej określonych pytań, które powinny dotyczyć wymaganych od kandydata kompetencji lub typowych sytuacji, z jakimi muszą radzić sobie osoby odgrywające daną rolę<sup>21</sup>. W praktyce są prowadzone w trybie „jeden-na-jeden”, choć pojawiają się argumenty za tym, aby rozmowę prowadziły dwie osoby, co może pomóc uniknąć stronniczych czy powierzchownych i nieprzemyślanych decyzji. Alternatywą jest także komisja oceniająca albo panel rekrutacyjny – rozwiązanie często stosowane w sektorze publicznym<sup>22</sup>.

Ustrukturyzowana rozmowa kwalifikacyjna ma zdefiniowane ramy (strukturę) i jej celem jest ocena informacji pozyskanych od kandydata, które pozwolą zweryfikować jego kompetencje (wiedzę i umiejętności), poziom motywacji oraz zidentyfikować indywidualne cechy kandydata, umożliwiające podjęcie pracy na konkretnym stanowisku. Oparta jest o zbiór z góry ustalonych pytań, zadawanych w odpowiedniej kolejności, odnoszących się do określonych na danym stanowisku wymagań (specyfikacji stanowiska) lub koncentruje się na typowych sytuacjach, z jakimi powinien poradzić sobie pracownik na stanowisku pracy. Pytania formułuje się na podstawie informacji zamieszczonych przez kandydata w CV, liście motywacyjnym lub formularzu aplikacyjnym, a następnie sprawdza faktyczny stan posiadanej wiedzy, poziom zadeklarowanych umiejętności i zdolności.

W ustrukturyzowanej rozmowie behawioralnej prowadzący powinien się skoncentrować na kompetencjach behawioralnych kandydata w oparciu o pytania dotyczące doświadczenia kandydata sformułowane w sposób problemowy, np. w odniesieniu do konkretnej sytuacji w przeszłości, wymagającą umiejętności i predyspozycji z repertuaru niezbędnych do pracy na stanowisku, o którą się ubiega. Przykładowy zestaw pytań behawioralnych przedstawiono w Tabeli 6.

<sup>21</sup> Armstrong, M., Taylor, S. (2016). *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 294.

<sup>22</sup> Tamże, s. 295.

**Tabela 6.** Przykłady typowych pytań behawioralnych

<b>USTRUKTURYZOWANA ROZMOWA BEHAWIORALNA</b>	
1.	Czy mogłaby Pani podać przykład sytuacji, w której udało się Pani przekonać kogoś do podjęcia niestandardowego sposobu działania?
2.	Czy mogłaby Pani opisać sytuację, w której zrealizowała Pani projekt lub zadanie w obliczu dużych trudności?
3.	Czy mogłaby Pani opisać, w jaki sposób przyczyniła się Pani jako członek zespołu do osiągnięcia wyjątkowo dobrego wyniku?
4.	Czy mogłaby Pani podać przykład sytuacji, w której kontrolowała Pani skuteczne działania?
5.	Czy może Pani opowiedzieć o niedawnym osiągnięciu, z którego jest Pani szczególnie dumna?
6.	Czy może Pani podać przykład sytuacji, w której skutecznie udało się Pani wprowadzić innowację w pracy?
7.	Czy może mi Pani opowiedzieć o sytuacji, w której udało się Pani przekonać członków zespołu, żeby zrobili coś, czego na początku nie chcieli zrobić?
8.	Czy może mi Pani opowiedzieć o trudnej sytuacji – problemie z podwładnym – z którą poradziła sobie Pani wyjątkowo dobrze?
9.	Czy pracownicy proszą Pana o pomoc w rozwiązaniu problemów? Jeżeli tak, to proszę powiedzieć o ostatnio rozwiązany problemie
10.	Proszę opowiedzieć o sytuacji, gdy dotychczasowe doświadczenia pomogły Panu rozwiązać nowy problem
11.	Proszę opowiedzieć o sytuacji, kiedy udało się Panu przekonać pracodawcę do wyrażenia zgody na jakieś działanie
12.	Czy kiedykolwiek postawiono Pana przed sytuacją, w której kazano Panu zrobić coś inaczej i nie czuł się Pan z tym komfortowo? Jeżeli tak, to w jaki sposób Pan sobie z tym poradził? Jeżeli nie, to jakie podejście Pan przyjął?
13.	Czy kiedykolwiek był Pan pod presją osiągnięcia danego wyniku? Jeżeli tak, to w jaki sposób sobie Pan z tym poradził?
14.	Jakie osiągnięcia dają Panu największe zadowolenie z pracy?

Źródło: Armstrong, M., Taylor, S. (2016). *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 713; Armstrong, M. (2011)., *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 478.

Można również zadać pytanie sytuacyjne, prognozujące, w jaki sposób kandydat poradzi sobie z hipotetyczną sytuacją, z którą może się zetknąć w trakcie pracy. Przykładowy zestaw pytań sytuacyjnych przedstawiono w Tabeli 7.

**Tabela 7.** Przykłady typowych pytań sytuacyjnych

<b>USTRUKTURYZOWANA ROZMOWA SYTUACYJNA</b>	
1.	Co by Pani zrobiła, gdyby współpracownik nie zgadzał się z Panią podczas spotkania i wyrażał to w wyjątkowo nieuprzejmy sposób?
2.	Co by Pani zrobiła, gdyby Pani przełożony polecił Pani zrobić coś, co zgodnie z Pani wiedzą jest nieetyczne?
3.	Co by Pani zrobiła, gdyby członek zespołu odmówił wykonania polecenia, które w Pani przekonaniu jest właściwe?
4.	Jak by Pani sobie poradziła z podwładnym, który dobrze pracuje, ale regularnie spóźnia się do pracy?
5.	W jaki sposób poprawiłaby Pani pracę zespołową w grupie?
6.	Co, Pana zdaniem, jest najlepszym sposobem motywowania pracowników?
7.	Co by Pan zrobił, gdyby miał Pan odczucie, że żaden z kandydatów nie spełnia warunków, chociaż jeden z nich był stosunkowo blisko?
8.	Jak poradziliby sobie Pan z kierownikiem operacyjnym, który, Pana zdaniem, w istotny sposób zawyżył wymagania wobec kwalifikacji i doświadczenia na dane stanowisko?
9.	Co by Pan powiedział kandydatowi, gdyby w jego historii zatrudnienia istniała niewyjaśniona luka?
10.	Kierownik operacyjny wybrał kandydata, który, Pana zdaniem, zdecydowanie nie spełnia warunków. Co by Pan zrobił?
11.	Jak by się Pan zachował w sytuacji, gdyby znalezienie odpowiedniego kandydata wydawało się niemożliwe?
12.	Kierownik mówi, że jego zdaniem wiek kandydata dyskwalifikuje go w przypadku danego stanowiska. Jak by Pan zareagował?
13.	Kandydat udziela bardzo krótkich odpowiedzi na pytania. W jaki sposób skłoniłby go Pan do rozwinięcia wypowiedzi?
14.	Przeprowadza Pan rozmowę z kandydatką na stanowisko sprzedawcy. Nie robi zbyt dobrego wrażenia, jest dość przestraszona, brakuje jej pewności siebie, ale jej wyniki sprzedaży są dobre. Co by Pan zrobił?

Źródło: Armstrong, M., Taylor, S. (2016). *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 713; Armstrong, M. (2011). *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 479-480.

Zaletą ustrukturyzowanych rozmów kwalifikacyjnych jest wysoka wartość wskaźnika skuteczności przewidywania w metaanalizie Schmidta i Huntera (0,51, w połączeniu z testami na inteligencję: 0,63). Przy ich przeprowadzaniu należy unikać pytań dyskryminujących pod względem płci, rasy, wyznania, niepełnosprawności czy wieku oraz zbyt ingerujących w życie prywatne, np.<sup>23</sup>:

- kto będzie opiekował się dziećmi?
- czy planuje Pani mieć jeszcze dzieci?
- czy interesuje Pana kwestia uprzedzeń rasowych?
- czy przeszkadzałby Panu fakt bycia jedynym imigrantem w tym środowisku?

<sup>23</sup> Armstrong, M., Taylor, S. (2016). *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 716.

- czy, według Pana, poradzi sobie pan na tym stanowisku, biorąc pod uwagę Pana niepełnosprawność?
- czy uważa Pan, że na tym etapie życia będzie Pan w stanie nauczyć się nowych umiejętności związanych z tym stanowiskiem?

Przy przeprowadzaniu rozmów kwalifikacyjnych należy pamiętać, że poszczególnych kandydatów należy ocenić na podstawie obiektywnych kryteriów w oparciu o mierzalne wskaźniki (np. bardzo dobry, dobry, dostateczny i nieodpowiedni). Mogą to być kryteria odnoszące się do wiedzy i umiejętności kandydata, jego kompetencji, poziomu wykształcenia, kwalifikacji i szkoleń, zdobytego doświadczenia i ogólnej przydatności (Tabela 8).

**Tabela 8.** Przykład formularza oceny rozmowy rekrutacyjnej

OBSZAR	OCENA				KOMEN- TARZ
	bardzo dobry	dobry	dostateczny	nieodpowiedni	
Doświadczenie					
Wiedza i umiejętności					
Kompetencje					
Wykształcenie i kwalifikacje					
Przeszkolenie					
Ogólna przydatność					

Źródło: Armstrong, M., Taylor, S. (2016). *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 717.

Determinanty jakości ustrukturyzowanej rozmowy kwalifikacyjnej to doprecyzowanie, co należy robić, a czego należy unikać (Tabela 9).

**Tabela 9.** Determinanty jakości ustrukturyzowanej rozmowy kwalifikacyjnej

NALEŻY ZADBAĆ O:	NALEŻY UNIKAĆ:
<ul style="list-style-type: none"> <li>– plan rozmowy,</li> <li>– odpowiednią ilość czasu,</li> <li>– rozmowę ustrukturyzowaną, jeżeli to możliwe,</li> <li>– odpowiednią atmosferę spotkania,</li> <li>– swobodne i nieformalne relacje (należy zacząć od pytań otwartych),</li> <li>– zachęcanie kandydatów do mówienia,</li> <li>– realizację planu i utrzymanie ciągłości rozmowy,</li> <li>– analizę kariery kandydata, aby ujawnić zalety, słabe strony i wzorce zainteresowań,</li> <li>– pytania otwarte skłaniające kandydatów do mówienia,</li> <li>– jasne, jednoznaczne pytania,</li> <li>– pytania o przykłady skutecznego zastosowania wiedzy i umiejętności oraz efektywnego wykorzystania zdolności,</li> <li>– oceny dokonywane na podstawie faktycznie otrzymanych informacji na temat doświadczenia i cech kandydata pod kątem wymagań,</li> <li>– kontrolę nad treścią i czasem rozmowy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– rozpoczynania rozmowy bez przygotowania,</li> <li>– zbyt szybkiego przechodzenia do wymagających (sondujących) pytań,</li> <li>– zadawania wielu pytań lub pytań sugerujących odpowiedzi,</li> <li>– zwracania zbyt dużej uwagi na jednostkowe zalety lub wady,</li> <li>– pozwalania kandydatom na upiększanie istotnych faktów,</li> <li>– mówienia zbyt wiele lub pozwalania kandydatom na odbieganie od tematu,</li> <li>– pozwalania, by uprzedzenia zyskały przewagę nad obiektywną oceną,</li> <li>– wpadania w pułapkę „efektu aureoli” (poświęcanie uwagi jednej lub dwóm dobrym cechom i zaniedbywanie elementów negatywnych) lub „efektu rogów” (skupianie się na negatywach),</li> <li>– zadawania pytań lub robienia uwag, które mogą sprawiać wrażenie dyskryminujących,</li> <li>– przeprowadzania zbyt wielu rozmów po kolei.</li> </ul>

Źródło: Armstrong, M., Taylor, S. (2016). *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 717-718.

## Podsumowanie

Jakość procesu rekrutacji i selekcji stanowi istotne wyzwanie dla menedżerów i specjalistów HR, albowiem procedura pozyskiwania pracowników jest niezwykle ważna dla efektywności zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Brak zachowania wysokich standardów w tym zakresie może powodować w przyszłości powstawanie problemów związanych z nieprofesjonalnym podejściem do wykonywania zadań przez pracowników, którzy zostali pozyskani w wyniku błędnie przygotowanej i przeprowadzonej rekrutacji i selekcji. Z tego względu należy unikać kompromisów, czyli zatrudniania osób, które nie spełniają wymogów.

Zapewnienie wysokiej jakości procesu rekrutacji i selekcji związane jest zatem z radzeniem sobie z problemami rekrutacyjnymi. Należy zatem podjąć szereg decyzji, które przekładają się na następujące działania<sup>24</sup>:

- zapewnienie wykorzystania wszystkich potencjalnych źródeł kandydatów,
- uatrakcyjnienie ogłoszenia lub strony internetowej,
- sprawdzenie, czy wymagania wobec kandydata są realistyczne i czy nie zostały zawyżone,

<sup>24</sup> Tamże, s. 302-303.

- udoskonalenie pakietu zaoferowanego kandydatom – sprawdzenie stawek rynkowych, aby upewnić się, że przedział wynagrodzenia i świadczeń jest konkurencyjny,
- ocenę możliwości przekształcenia danej roli, jaką pracownik może pełnić w organizacji w celu zwiększenia atrakcyjności pracy na danym stanowisku,
- w najgorszym wypadku rozważenie innych sposobów wykonania danej pracy z wykorzystaniem już zatrudnionych pracowników.

Każdorazowo przed rozpoczęciem procedury rekrutacji należy dokonać analizy aktów prawnych odnoszących się do pozyskiwania pracowników<sup>25</sup>. W zakresie rekrutacji polski kodeks pracy normuje zasady udostępnienia pracodawcy danych osobowych wskazując, że może on żądać od osoby ubiegającej się o zatrudnienie podania danych osobowych obejmujących imię (imiona) i nazwisko, datę urodzenia i dane kontaktowe wskazane przez taką osobę, a gdy jest to niezbędne do wykonywania pracy określonego rodzaju lub na określonym stanowisku – dodatkowo: wykształcenia, kwalifikacji zawodowych i przebiegu dotychczasowego zatrudnienia<sup>26</sup>.

## Piśmiennictwo:

1. Armstrong, M. (2011). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wolters Kluwer business.
2. Armstrong, M., Taylor, S. (2016). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wolters Kluwer.
3. E-Recruiter (2019). *Raport Candidate Experience w Polsce 2019*, erecruiter.pl.
4. Jonas, A. (2006). Jakość usług. W: A., Czubała, A., Jonas, T., Smoleń, J.W., Wiktor, *Marketing usług* (140-188). Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
5. Król, H., Ludwiczynski, A. (2014). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN SA.
6. Lauster, P. (1998). *Sprawdź swoją inteligencję. Zbiór testów*. Warszawa: Wydawnictwo W.A.B.
7. Munro-Fraser, J. (1954). *A Handbook of Employment Interviewing*. London: Macdonald and Evans.
8. Rodger, A. (1952). *The Seven-point Plan, National Institute of Industrial Psychology*. London: National Institute of Industrial Psychology.

<sup>25</sup> W Polsce kluczowymi aktami prawnymi normującymi zasady rekrutacji są kodeks pracy (ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, Dz.U. z 2020 r. poz. 1320) i kodeks cywilny (ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny, Dz.U. z 2022 r. poz. 1360).

<sup>26</sup> Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, Dz.U. z 2020 r. poz. 1320, art. 22<sup>1</sup> § 1-2.

9. Schmidt, F.L., Hunter, J.E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124 (2).
10. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny, Dz.U. z 2022 r. poz. 1360.
11. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, Dz.U. z 2020 r. poz. 1320.
12. Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., Berry, L.L. (1990). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: Free Press.
13. Żak, K. (2015). Profesjonalne zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach administracji publicznej. Wyzwania i dylematy. W: M., Piotrowska-Trybull (red.). *Społeczeństwo, gospodarka, siły zbrojne – relacje i wyzwania*. Warszawa: Akademia Obrony Narodowej.
14. Żak, K. (2016). Rekrutacja i selekcja kandydatów do pracy w aptece ogólnodostępnej - wyzwania i dylematy. W: E., Mendyk (red.) *Wyzwania Zarządzania Zasobami Ludzkimi*. Lublin: Instytut Zarządzania Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie.

## Streszczenie

Zarządzanie zasobami ludzkimi w każdej organizacji stanowi wyzwanie dla osób zarządzających z uwagi na trudności, jakie się pojawiają w trakcie funkcjonowania i realizowania podstawowych działań. Potencjał pracowników, ich wiedza, umiejętności i kompetencje wyznaczają jakość realizowanych zadań oraz niejednokrotnie decydują o przewadze konkurencyjnej organizacji. Zanim jednak do tego dojdzie organizacja musi pozyskać odpowiednich kandydatów do pracy, czyli takich, których kwalifikacje będą odpowiednie do pracy na zajmowanym stanowisku, a kompetencje najbardziej zbliżone do profilu organizacji. Efektywność pozyskiwania kandydatów jest pochodną jakości procesów rekrutacji i selekcji. Celem pracy jest identyfikacja czynników wyznaczających jakość procesów rekrutacji i selekcji, albowiem od nich zależy efektywność wykonywanych zadań przez personel fachowy danej organizacji. Wysoka jakość procesów rekrutacji i selekcji umożliwia dokonanie wyboru najlepszego spośród aplikujących kandydatów, co znacznie zwiększa potencjał organizacji i maksymalizuje prawdopodobieństwo osiągnięcia ponadprzeciętnych wyników. Realizacja celu pracy wymaga zastosowania zróżnicowanych metod badawczych, takich jak metoda analizy i krytyki piśmiennictwa, metoda analizy aktów prawnych oraz metoda badania dokumentów. Pozwalają one określić, jakie elementy determinują jakość rekrutacji i selekcji oraz jakie sposoby rekrutacji czy techniki selekcji wpływają na efektywność procesów pozyskiwania kandydatów do pracy.

**Słowa kluczowe:** rekrutacja i selekcja, jakość, zarządzanie jakością, zarządzanie zasobami ludzkimi, rynek pracy