



**Michał Igielski\***

Akademia Morska w Gdyni

## **METODY SELEKCJI STOSOWANE PRZEZ WSPÓŁCZESNE PRZEDSIĘBIORSTWA W PROCESIE REKRUTACJI**

### **Streszczenie**

Współczesną gospodarkę cechują permanentne i dotąd niespotykane zmiany, które wymuszają całkiem inne podejście do działalności przedsiębiorstw. W XXI wieku nie ma już możliwości budowy przewagi konkurencyjnej w oparciu na tanich zasobach pracy – trzeba szukać i pozyskiwać pracowników, których kompetencje pozwolą funkcjonować przedsiębiorstwom w turbulentnym otoczeniu. Głównym celem artykułu jest identyfikacja i opis metod selekcji stosowanych podczas rekrutacji przez polskie firmy. Cel badawczy zostanie osiągnięty na podstawie analizy dostępnych źródeł teoretycznych oraz badań empirycznych przeprowadzonych przez autora niniejszego opracowania. Proces badawczy został zrealizowany w 2017 roku i objął blisko 260 osób, które brały udział w procesie rekrutacji w tym roku, oraz dziesięciu kierowników personalnych z dużych przedsiębiorstw z województwa pomorskiego i zachodniopomorskiego.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie zasobami ludzkimi, rekrutacja, selekcja

---

\* Adres e-mail: [m.igielski@wpit.am.gdynia.pl](mailto:m.igielski@wpit.am.gdynia.pl).

## Wprowadzenie

Gdy rozważa się na temat zarządzaniu zasobami ludzkimi, pierwsza myśl, jaka się pojawia, to zapewnienie przedsiębiorstwu odpowiedniej kadry pracowniczey. Wydaje się to oczywiste, ponieważ bez dobrych pracowników nie jesteśmy w stanie wyobrazić sobie dążącej do rozwoju organizacji. Przemiany na rynku gospodarczym determinują konieczność zmian w podejściu do pozyskiwania nowych pracowników, m.in. poprzez stosowania bardziej elastycznych technik rekrutacji.

Można zatem postawić tezę, że na sukces rynkowy współczesnych przedsiębiorstw bardzo duży wpływ mają umiejętności i kompetencje rekrutowanej kadry pracowniczey, stąd celem artykułu, na podstawie analizy materiałów źródłowych i procesu rekrutacji (badania empiryczne) jest identyfikacja i opis metod selekcji stosowanych przez polskie przedsiębiorstwa oraz ukazanie pozytywnych i negatywnych aspektów towarzyszących tym zjawiskom. Mając na uwadze, że w tym procesie uczestniczą zawsze dwie strony – rekruter i kandydat do pracy – autor opracowania przyjął analizę tego problemu właśnie z dwóch perspektywy.

### 1. Proces zarządzania zasobami ludzkimi

W definicji zarządzania zasobami ludzkimi podkreślono, że człowiek jest najcenniejszym zasobem, jakim dysponuje firma. Tylko pracownicy mają tak cenne i wyjątkowe kwalifikacje, które pozwolą przedsiębiorstwu na realizację obranego kierunku działania. Należy pamiętać, że człowiek jest wyjątkową istotą, przez co zasoby ludzkie stają się tak wartościowe.

Golnau (2011) określił zarządzanie zasobami ludzkimi jako wszelkie działania związane z rozporządzaniem zasobem ludzkim przez firmę, w której ten zasób się znajduje. Podobnie zdefiniował to pojęcie Armstrong (2005), zaznaczając jednak, że jest to zarządzanie najcenniejszym zasobem organizacji. W powyższej definicji zostało mocno podkreślone znaczenie pracownika w przedsiębiorstwie, przyznające mu status dużo ważniejszy niż jakimkolwiek zasobom materialnym.

Definicja zarządzania zasobami ludzkimi pozwoliła nakreślić, że jest to nie tylko poszukiwanie nowych pracowników, lecz także cały proces zawierający różne elementy – od aspektu zapewnienia kadry przez motywację i docenianie do osiągnięcia celów organizacji. Na ten proces składają się pewne istotne elementy:

planowanie zasobów ludzkich, rekrutacja, dobór, wprowadzenie do pracy, szkolenie i doskonalenie, ocena, awanse i zwolnienia. Poszczególne elementy są ze sobą powiązane w ten sposób, że jeden zachodzi po drugim, czyli kiedy przeprowadzono rekrutację, można dokonać selekcji, dopiero po doborze jest możliwość wprowadzenia do pracy itd.

Można zauważyć, że ważnym elementem jest pierwszy etap, pozwalający na wykonanie następnego kroku. To także szeroki proces wszelkich działań związanych z polityką personalną w przedsiębiorstwie. Proces ten zaczyna się od planowania zasobów ludzkich, ponieważ jeśli nie zaplanujemy, to zapewne źle zrekrutujemy pracowników. Idąc dalej, jeżeli źle zrekrutowaliśmy kandydatów, to nie będziemy w stanie ich zmotywować do pracy, gdyż oferowane motywatory nie będą się pokrywały z potrzebami źle dobranego pracownika. Pomijając etap wprowadzenia pracownika, narażamy się na możliwość braku wpasowania się w otoczenie organizacji i przytłoczenia zadaniami na nowym stanowisku pracy. Jednak zarządzanie zasobami ludzkimi nie kończy się na etapie, kiedy już mamy nowego pracownika na stanowisku pracy. Myśląc przyszłościowo, trzeba zapewnić możliwości szkoleń i rozwoju oraz efektywnie wykorzystywać narzędzie oceny pracowniczej.

## 2. Istota i funkcje rekrutacji

Mówiąc o najcenniejszym kapitale w przedsiębiorstwie, kapitale ludzkim, myślimy o poszukiwaniu jak najlepszych pracowników, a z tym nieodzownie wiąże się pojęcie rekrutacji. Pojęcie to czerpie rodowód od niemieckiego słowa *Rekrutieren*, które oznacza nabór, powołanie do służby wojskowej (Marek, 2008, s. 71). Przy rozumieniu rekrutacji jako naboru łatwo się domyśleć, że proces rekrutacji nie jest niczym nowym.

Już w czasach starożytnych, kiedy tworzono armię, zwracano uwagę na potrzebę przyciągnięcia kandydatów, którzy będą chcieli stanąć do walki za ojczyznę czy ochronę wartości. Rekrutacja to w pewnym sensie działanie marketingowe, którego celem jest zainteresowanie ofertą jak największej liczby osób. Wiedzano to także w czasach wojen, oczywiście w odniesieniu do etymologicznego znaczenia rekrutacji.

W życiu codziennym każdy z nas ma, miał lub będzie miał styczność z procesem rekrutacji, który potocznie rozumiany jest jako poszukiwanie odpowiednich

kandydatów na dane stanowisko pracy. W literaturze przedmiotu takie ujęcie rekrutacji jest określane mianem wąskiego ujęcia, polegającego na poszukiwaniu osób zainteresowanych zajęciem aktualnie oferowanej posady. Szersze znaczenie odnosi się nie tylko do poszukiwania kandydatów, lecz także do przyciągnięcia ich do firmy oraz sprawdzenia, czy umiejętności i kwalifikacje, którymi dysponują kandydaci, będą przydatne, a następnie zaoferowanie im pracy i wprowadzenie do nowego miejsca pracy (Kalinowski, 2011, s. 123). Podobnie uważa Poczowski (2008), który twierdzi, że szerokie ujęcie rekrutacji to właśnie cały proces zatrudniania ludzi, którzy będą oferować swoją pracę na rzecz przedsiębiorstwa. Natomiast Jurkowski (2001) dodaje, że proces rekrutacji to także działania podjęte przez przedsiębiorstwo na rynku pracy, mające na celu przekazanie i rozpowszechnienie wśród hipotetycznych kandydatów informacji o przedsiębiorstwie i przedstawieniu warunków uczestnictwa w procesie.

Rekrutacja powinna spełnić cztery zasadnicze funkcje. Pierwszą z nich jest funkcja informacyjna – skoro rekrutacja polega na przyciągnięciu grona kandydatów, muszą zostać w pewien sposób poinformowani, że przedsiębiorstwo poszukuje pracowników. Drugą funkcją rekrutacji jest motywacja – wystawienie ogłoszenia o wolnym stanowisku ma za zadanie zachęcić osoby do aplikowania, ma je zmotywować do działania. Kolejnym zadaniem rekrutacji jest funkcja autoselekcji, inaczej nazywanej selekcją wstępną – chodzi o to, aby przyciągnąć tylko odpowiednie osoby do udziału w procesie rekrutacji (Kalinowski, 2011, s. 126–127). Ostatnią funkcją rekrutacji jest marketing – jak już wspomniano wcześniej, rekrutacja to reklama, która ma spowodować chęć współpracy z danym przedsiębiorstwem.

Podsumowując, można podać, że bardzo ważne jest, by rekrutację postrzegać nie tylko jako szukanie nowego pracownika, lecz także jako cały proces prowadzący do stworzenia zainteresowania ofertą przedsiębiorstwa. Wąskie ujęcie rekrutacji ma za zadanie sprawić, że kandydaci będą chcieli pracować w danej organizacji, przez co liczba aplikacji będzie na tyle obszerna, że pracodawca wybierze najlepszą osobę. Natomiast w szerokim znaczeniu rekrutacja to cały proces od stworzenia profilu kandydata do wprowadzenia na miejsce pracy, czyli cały proces dotyczący znalezienia i zatrudnienia nowego pracownika.

### 3. Współczesne metody selekcji

Moment, kiedy uda się zainteresować pewne grono kandydatów oferowaną posadą, skutkuje napływem dokumentów aplikacyjnych. Ten etap pozwala na przejście do następnego kroku w procesie szeroko rozumianej rekrutacji, którym jest proces selekcji.

Selekcja jest pojęciem węższym niż rekrutacja, która oznacza pozyskiwanie kandydatów do pracy w liczbie umożliwiającej ich racjonalną selekcję. Selekcję definiuje się natomiast jako proces zbierania informacji o kandydatach na uczestników organizacji i dokonywania wyboru najbardziej odpowiedniego (odpowiednich) na wakujące stanowiska pracy (Dubois, Rothwell, 2008, s. 494–500). Przeprowadza się ją wśród pracowników, którzy złożyli aplikacje w wyniku akcji rekrutacyjnej. Z kolei inna definicja przedstawia selekcję jako zbadanie przydatności każdego ze zgłoszonych kandydatów i wybór tego, który zdaniem selekcjonującego, będzie najbardziej przydatny w organizacji (Marek, 2008, s. 101).

Selekcja polega na zebraniu wszelkich możliwych informacji o potencjalnych kandydatach i ostatecznie wybranie tej osoby, która najbardziej pasuje do przedsiębiorstwa. Skutkiem tak przeprowadzonej selekcji jest zatrudnienie osoby o najlepszych kwalifikacjach i najbardziej odpowiedniej do zajęcia oferowanej posady (Griffin, 2005, s. 453). Wybór właściwej osoby z puli kandydatów nie jest rzeczą prostą i sama analiza cech pozytywnych i negatywnych nie zawsze wystarczy do podjęcia takiej decyzji. Proces selekcji wspierany jest wieloma metodami i technikami wykorzystywanymi w celu wyselekcjonowania najlepszego pracownika.

Do tradycyjnych metod selekcji należy analiza dokumentów – przede wszystkim CV i listu motywacyjnego. W tej metodzie trzeba skupić się na kwestiach formalnych, ponieważ nie zna się kandydata i raczej się go nigdy nie widziało (Jurkowski, 2001, s. 84). Drugą najbardziej powszechną metodą selekcji pracowników jest rozmowa kwalifikacyjna polegająca na bezpośrednim kontakcie z kandydatem. Ciekawą formą, niekiedy pozwalającą na zastąpienie wstępnej rozmowy kwalifikacyjnej, jest wywiad telefoniczny. W dobie informatyzacji odpowiednikiem tej metody powoli staje się rozmowa rekrutacyjna prowadzona za pomocą wszelkich komunikatorów internetowych, np. Skype'a.

Kolejną metodą pozwalającą poznać cechy osobowe lub zdolności kandydatów są wszelakie testy, które umożliwiają dostrzeżenie tego, czego nie można wyczytać

z dokumentów aplikacyjnych czy z rozmowy kwalifikacyjnej. W literaturze wyróżnia się różne rodzaje stosowanych podczas selekcji testów, najbardziej popularne to testy na inteligencję, testy sprawnościowe, testy osobowości, testy wiedzy (Amstrong, 2005, s. 408–410). Ciekawą metodą, aczkolwiek bardzo kosztowną, jest wykorzystanie ośrodków ocen (Assessment Centre). Metoda ta polega na obserwowaniu zachowań kandydata podczas całonocnego lub nawet kilkudniowego spotkania, gdy kandydat poddawany jest szerokiemu wachlarzowi testów, zadań, rozmów. Jest to bardzo aktywna metoda, ponieważ wymaga zaangażowania, a kandydaci stanowią grupę rozwiązującą różne zadania i problemy.

W literaturze można znaleźć także wzmianki o metodzie selekcji, jaką jest grafologia. Charakter pisma, czyli takie cechy, jak pochylenie, kształt liter, pozwalają na określenie cech osobowości potencjalnego pracownika. Poproszenie kandydata o referencje również należy do metod selekcyjnych, jednak już dużo bardziej powszechnych.

Reasumując, należy podkreślić, że proces dążący do zapewnienia odpowiedniej kadry pracowniczej jest zadaniem trudnym i bardzo odpowiedzialnym, gdyż od niego zależy wynik, jaki osiągnie przedsiębiorstwo. Metody pozwalające na zachęcenie grona kandydatów do ubiegania się o posadę w danej organizacji mają bardzo szeroki zakres oddziaływania, przez co stają się skuteczniejsze. Jednak aby zatrudnić takie osoby, które byłyby najodpowiedniejsze na danym stanowisku, należy skorzystać z szerokiego wachlarza metod selekcji.

#### **4. Metody badawcze**

Autor opracowania za główny problem badawczy przyjął analizę procesu rekrutacji z dwóch perspektyw. W życiu codziennym zazwyczaj znamy tylko jedną stronę procesu rekrutacji. Osoba poszukująca pracy zna proces rekrutacji z perspektywy kandydata, a rekruter z punktu widzenia osoby szukającej pracownika. Badanie miało dwa cele główne: identyfikacja nowych metod selekcji stosowanych przez polskie przedsiębiorstwa oraz ukazanie pozytywnych i negatywnych aspektów towarzyszących temu procesowi.

Sam proces badawczy przeprowadzono w pierwszej połowie 2017 roku. Łącznie udział w pierwszej części badania wzięło 258 osób, a w drugiej dziesięciu

kierowników personalnych z dużych przedsiębiorstw z województwa pomorskiego i zachodniopomorskiego. W pierwszej części badania jako narzędzie badawcze został użyty kwestionariusz ankiety do zbadania zjawiska rekrutacji z punktu widzenia kandydatów. Drugim narzędziem do zbadania poglądu od strony rekrutera był kwestionariusz wywiadu. Rodzaj wywiadu był połączeniem wywiadu standaryzowanego i niestandaryzowanego.

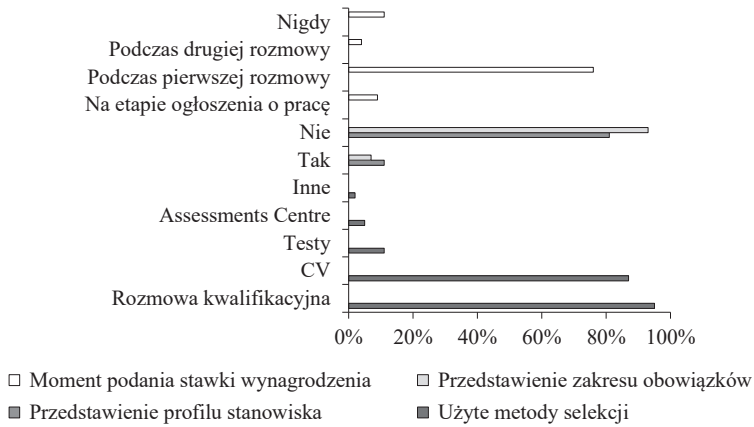
## 5. Rezultaty i wnioski z badań

Jako że celem głównym realizowanego badania była ocena stosowanych metod podczas selekcji w badanych przedsiębiorstwach, pierwszej grupie respondentów (pracowników) zadano pytania dotyczące przebiegu procesu rekrutacji, w której uczestniczyli. Okazało się, że 100% respondentów uczestniczyło w rozmowie kwalifikacyjnej, 72,41% badanych jako metodę selekcji zastosowaną podczas procesu ubiegania się o pracę wskazało analizę złożonego CV. Tylko 20,69% badanych brało udział w różnego rodzaju testach, a 5,17% ankietowanych uczestniczyło w metodzie selekcyjnej, jaką jest Assessment Center. Dodatkowo, chcąc uzyskać obraz, jak przebiega proces rekrutacji, zapytano tę grupę osób o kwestie związane ze znajomością profilu stanowiska pracy, na które aplikują (m.in. o zakres potencjalnych obowiązków), oraz o umieszczenie informacji o proponowanym wynagrodzeniu na wakującym stanowisku już na etapie wystawiania ogłoszenia o pracę. Szczegółowy zakres odpowiedzi został przedstawiony na rysunku 1.

Dodatkowo blisko 80% respondentów wskazało, że umieszczenie już na etapie ogłoszenia o pracę wysokości proponowanego wynagrodzenia m.in. spowodowałyby:

- a) oszczędność czasu i jasność sytuacji, np. czy warto aplikować, oraz zgłoszenie tylko zainteresowanych osób;
- b) świadomość, czy kwota jest adekwatna do zakresu obowiązków;
- c) zmniejszenie liczby kandydatów;
- d) ułatwienie selekcji ofert już na etapie poszukiwań.

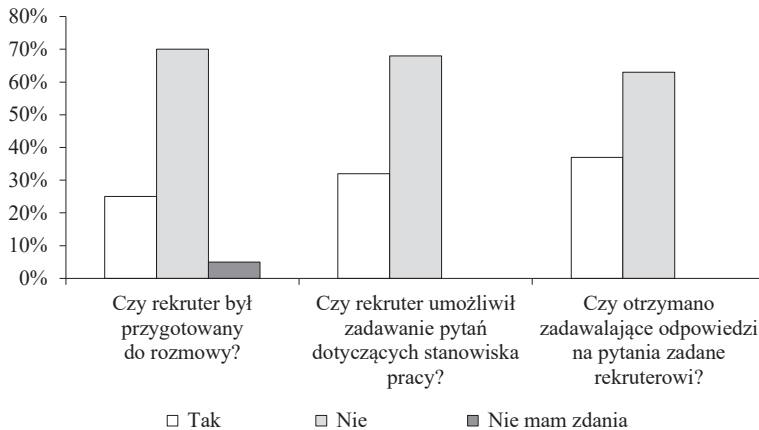
Rysunek 1. Opinia na temat prowadzonych procesów rekrutacji (osoby rekrutowane)



Źródło: opracowanie własne.

Na samym końcu postanowiono sprawdzić odczucia badanych respondentów dotyczące przygotowania i profesjonalizmu osoby rekrutującej na dane stanowisko – szczegółowy zakres odpowiedzi przedstawiono na rysunku 2.

Rysunek 2. Opinia na temat przygotowania rekrutera do procesu rekrutacji (osoby rekrutowane)



Źródło: opracowanie własne.



Jak pokazują zebrane dane, a także opinie rekruterów, w badanych przedsiębiorstwach przygotowanie osób odpowiedzialnych za przeprowadzenie procesu rekrutacji pozostawia wiele do życzenia. Z kolei proces rekrutacyjny z drugiej perspektywy został zbadany dzięki wywiadam z osobami zajmującymi się rekrutacją w dziesięciu firmach. Kwestionariusz wywiadu składał się z jedenastu pytań. W tabeli 1 autor przedstawił, jakie informacje na temat selekcji kandydatów do pracy udało się uzyskać od rekruterów.

Tabela 1. Opinia rekruterów na temat prowadzonych przez nich procesów rekrutacyjnych

Zagadnienie	Odpowiedzi respondentów	Liczba odpowiedzi respondentów
Metody selekcji stosowane podczas procesu rekrutacji	Porównania zebranych aplikacji z profilem kandydata na dane stanowisko	10
	Wybór kandydatów do rozmów kwalifikacyjnych	10
	Wstępna rozmowa kwalifikacyjna	10
	Testy – na stanowiska nie kierownicze	3
	Assessment Center – na stanowiska kierownicze	2
Etapy selekcji	Stanowiska produkcyjne – 1 etap	5 (tylko 5 firm produkcyjnych)
	Stanowiska administracyjne – 1 etap	7
	Stanowiska administracyjne – 2 etapy	3
	Stanowiska kierownicze – 1 etap	8
	Stanowiska kierownicze – 3 etapy	2
Liczba osób biorących udział w procesie rekrutacji	Tylko rekruter	7
	Rekruter + bezpośredni przełożony potencjalnego pracownika	3
Przygotowanie do procesu selekcji	Zapoznanie się tylko z dokumentami aplikacyjnymi	7
	Przygotowanie pytań, zbieranie dodatkowych informacji	3
	Kontakt z poprzednimi pracodawcami kandydata	0
Informacje na temat proponowanego wynagrodzenia	Etap ogłoszenia	0
	Rozmowa kwalifikacyjna	6
	Ostateczna decyzja	4
Zmiany w dotychczasowych procesach rekrutacyjnych	Skrócenie czasu – zbyt długo oczekują się na decyzję przełożonych	8
	Informacja o proponowanym wynagrodzeniu już na etapie ogłoszenia o pracę	9

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie odpowiedzi podanych w tabeli 1 zarówno osób szukających pracy, jak i tych, którzy prowadzą procesy rekrutacyjne, można pokusić się o stwierdzenie, że proces rekrutacyjny w Polsce nie jest doskonały. Tym bardziej trudno mówić o stosowaniu innowacyjnych, rzadko spotykanych metod selekcji. Należy jednak zaznaczyć, że ze względu na małą grupę respondentów zebrane wyniki stanowią tylko i wyłącznie opinię respondentów, a nie są obrazem przedstawiającym rzeczywistą sytuację w Polsce.

## **Podsumowanie**

Niniejsze opracowanie pozwala spojrzeć na rekrutację wraz z procesem selekcji z dwóch perspektyw – rekrutera i aplikanta. Dzięki temu pojawiła się możliwość wykazania wszystkich słabych stron, które należy wciąż ulepszać. Zdaniem autora, nie jest to niczym obcym, ponieważ uwarunkowane jest zmieniającym się światem i postrzeganiem różnych procesów. Dawniej nikt nawet nie pomyślał o informacji zwrotnej drogą mailową czy jawnej informacji o wynagrodzeniu. Ale czasy się zmieniają – wymagania kandydatów i firm również, dlatego należy wciąż badać te procesy i szukać coraz to lepszych rozwiązań.

Przeprowadzone badania ukazały, że rekruterzy dysponują wiedzą na temat metod selekcyjnych, ale wciąż najczęściej stosują te popularne i chyba najłatwiejsze. Stosunkowo rzadko stosowane są testy, a to przecież najskuteczniejsza metoda na sprawdzenie poprawności informacji zwartych w dołączonych przez kandydatów dokumentach. Ponadto zbyt małym zainteresowaniem cieszą się dokumenty potwierdzające praktyczne umiejętności, czyli certyfikaty i świadectwa szkoleń.

Co gorsza, kandydaci nie otrzymują informacji o tym, jak wygląda przebieg procesu rekrutacji w przedsiębiorstwie, i nie wiedzą, czego mogą się spodziewać, łącznie z profilem danego stanowiska. Jest to bez wątpienia winą zbyt małej liczby etapów procesu selekcji – w Polsce najczęściej stosowany jest tylko jeden etap, podczas którego trudno jest poznać i sprawdzić, czy dana osoba będzie pasowała do charakteru organizacji. Być może przedsiębiorstwa powinny się zastanowić, czy nie warto zmienić polityki firmy tak, aby móc umieszczać przedział proponowanych wynagrodzeń już w ogłoszeniach o pracę, ponieważ dla kandydatów ma to ogromne

znaczenie. Należy poprawić przygotowanie do całego procesu zarówno rekrutera, jak i kandydata.

## Literatura

- Amstrong, M. (2005). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Dubois, D.D., Rothwell, W.J. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Golnau, W. (2011). Zagadnienia wstępne. W: W. Golnau (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi* (s. 9–26). Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu.
- Griffin, R.W. (2005). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Jurkowski, R. (2001). *Zarządzanie personelem. Proces kadrowy i jego prawne aspekty*. Warszawa: Dom Wydawniczy ABC.
- Kalinowski, M. (2011). Rekrutacja kandydatów do pracy. W: W. Golnau (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi* (s. 119–139). Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu.
- Marek, J. (2008). *Pozyskiwanie i dobór personelu. Kształtowanie zatrudnienia w organizacji*. Warszawa: Difin.
- Pocztowski, A. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

## CONTEMPORARY SELECTION METHODS USED BY ENTERPRISES IN THEIR RECRUITMENT PROCESS

### Abstract

The modern economy is characterised by frequent and new changes, which force a completely new approach to the activity of enterprises. In the 21<sup>st</sup> century, there is no longer any opportunity to build a competitive advantage based on cheap labour resources – it is necessary to look for and acquire employees whose competences will enable companies to function in such a turbulent environment. Therefore, the main purpose of the article is to identify new selection methods used by Polish companies during recruitment. The research

goal will be achieved through the analysis of available theoretical sources and empirical research. The research process was carried out in 2017 and involved almost 260 people who participated in the recruitment process over the last 12 months and 10 managers of personnel from large enterprises in the Pomeranian and Western-Pomeranian Voivodships.

**Keywords:** human resources management, recruitment, selection

**JEL codes:** D21, J24, M12, M54

### **Cytowanie**

Igielski, M. (2018). Metody selekcji stosowane przez współczesne przedsiębiorstwa w procesie rekrutacji. *Studia i Prace WNEiZ US*, 51/2, 153–164. DOI: 10.18276/sip.2018.51/2-14.