

INNOWACYJNE METODY I NARZĘDZIA BADAWCZE W POSTACI APLIKACJI WYKORZYSTYWANE W PROCESIE REKRUTACJI I SELEKCJI ZAWODOWEJ¹

Małgorzata Such–Pyrgiel

Wyższa Szkoła Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide de Gasperi w Józefowie
Polska

<https://orcid.org/0000-0001-5435-1154>

Streszczenie. Procesy rekrutacji i selekcji pracowniczej coraz częściej muszą uwzględniać dynamiczny charakter stanowisk, a rekrutowani kandydaci muszą być w stanie podołać nowym wymaganiom wynikającym ze zmian obowiązków w pracy. Dlatego stosuje się techniki, które mają na celu ocenę przydatności zawodowej kandydatów na dane stanowisko, ale także przydatności w zespole oraz całej organizacji (*multilevel fit*). W tym celu stosuje się m.in.: wideowywiady, multimedialne testy interakcyjne, gdzie rozwiązuje się praktyczne *cases* w wideosymulacjach, lub testowanie kandydatów przez Internet. Bywa on również kopalnią wiedzy o danym kandydacie, zwłaszcza, gdy osoba taka jest obecna w sieci i aktywnie uczestniczy w wirtualnych portalach społecznościowych. Technologia będzie w przyszłości coraz mocniej oddziaływać na proces rekrutacji i selekcji zawodowej oraz pojawią się nowe, nie znane dotąd metody. Celem artykułu jest ukazanie metod i narzędzi badawczych do naboru pracowników w postaci aplikacji na dekodery telewizji cyfrowej. Narzędzia te zwiększają dostęp do aktualnej wiedzy o możliwościach rynku pracy, poszerzają paletę dostępnych metod rekrutacji i selekcji zarówno dla pracownika, jak i pracodawcy. Tym samym wykorzystanie telewizji jako nośnika informacji oraz możliwości interakcji na rynku pracy jest naturalnym wyborem.

Słowa kluczowe: narzędzia i metody badawcze, selekcja i rekrutacja zawodowa, media, telewizja, nabór pracowników

¹ Niniejszy artykuł powstał w ramach projektu badawczo-rozwojowego pt. *Opracowanie innowacyjnego rozwiązania do przeprowadzenia procesu rekrutacyjnego za pośrednictwem sieci dekoderek telewizji kablowej*, nr RPMA.01.02.00-14-6185/16 w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego na lata 2014-2020 (RPO WM 2014-2020), *Działalność badawczo-rozwojowa przedsiębiorstw*, realizowanego przez Wyższą Szkołę Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide de Gasperi w Józefowie dla firmy Benefactor Sp. z o.o w latach 2017-2018.

WSTĘP

W każdej organizacji procesy związane z doбором pracowniczym są istotnym elementem zarządzania zasobami ludzkimi. Odpowiednio przeprowadzony proces rekrutacji i selekcji pracowników jest niezbędny do właściwego funkcjonowania organizacji. Kompetentna kadra pracownicza to większa wydajność pracy oraz jej efektywność, przyczynia się także do ogólnego dobrostanu firmy. Jak w każdej dziedzinie życia, również i w procesach rekrutacji i selekcji kandydatów następują zmiany i pojawiają się nowe trendy. Globalizuje się rynek pracy i działań rekrutacyjnych, zmienia się natura zawodów oraz mechanizmy przebiegu kariery zawodowej. Coraz częściej można spotkać również marketingowe podejście do działań rekrutacyjnych, które powodują zmiany na rynku pracy, a do tego jeszcze wszechobecna informatyzacja, internetyzacja i nowe koncepcje teoretyczne. Wszystko to skłania do poszukiwania nowych metod i technik oraz wynajdowania i zastosowania nowych lub też istniejących mediów umożliwiających przeprowadzanie procesu rekrutacji i selekcji pracowniczej. Ważnym elementem, jest wypracowanie takich metod i technik, które redukowałyby koszty pracodawcy, były stosunkowo tanie, szybkie i łatwo dostępne za pomocą najpowszechniejszego medium. Takim właśnie rozwiązaniem jest opracowanie nowego produktu, stanowiącego innowację w skali co najmniej europejskiej, umożliwiającego realizację procesu rekrutacji za pośrednictwem dekodatorów telewizji kablowej.

1. REKRUTACJA I SELEKCJA PRACOWNICZA – KONTEKST DEFINICYJNY

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele różnorodnych definicji pojęcia rekrutacji. Niektórzy badacze definiują ją jako całość działań związanych z przyjmowaniem nowych pracowników na wolne stanowiska pracy, inni zaś wskazują, że jest to pierwszy etap tego procesu, który koncentruje się wyłącznie na poszukiwaniu najbardziej właściwych kandydatów na dane stanowiska. Po tym etapie ma miejsce selekcja, druga część procesu doboru pracowników, która skupia się na wyborze odpowiedniego kandydata spo-

śród grupy osób pochodzących z etapu rekrutacji². Jak podkreśla A. Poczowski, rekrutacja ma za zadanie zainteresować potencjalnych kandydatów daną ofertą pracy, a także skłonić do ubiegania się o przyjęcie na określone stanowisko pracy³. Zatem rekrutacja ma przede wszystkim przyciągnąć kandydatów i wybrać spośród nich tych, którzy mają odpowiednie kwalifikacje i kompetencje na dane stanowisko.

Według definicji T. Listwana, rekrutacja jest sposobem komunikowania się organizacji z rynkiem pracy dla osiągnięcia odpowiedniej liczby kandydatów na wolne stanowiska⁴. Z kolei B. Jamka wskazuje, iż rekrutacja jest procesem rozpoznawania oraz przyciągania puli kandydatów, spośród których wyselekcjonowanym jednostkom będą w przyszłości przedstawione oferty pracy⁵. Ogólnie, rekrutacja to proces przyjmowania nowych pracowników do organizacji według procedur, które są znane wszystkim kandydatom. Ma zapewnić obsadzenie konkretnych stanowisk w firmie odpowiednimi ludźmi, tak aby zwiększyć efektywność i sprawność wykonywania zadań na tych stanowiskach. W założeniach rekrutacji uwzględnia się nie tylko potrzeby firmy, ale również potrzeby ewentualnych przyszłych pracowników, dbając, aby stanowisko pracy było dostosowane do oczekiwań czy możliwości kandydatów. Ponadto ważne jest, aby stanowisko było atrakcyjne dla grupy docelowej rekrutacji, dzięki czemu zwiększy się liczba kandydatów do późniejszej selekcji. Należy pamiętać, że rekrutacja jest procesem skomplikowanym, a także może być dla organizacji procesem drogim (zwłaszcza przy obsadzaniu wyższych stanowisk kierowniczych czy specjalistycznych). Wymaga dokładnego określenia potrzeb organizacji i odbywa się w określonych realiach rynku pracy⁶. We wszystkich podanych powyżej definicjach można znaleźć wspólne elementy: pozyskiwanie kandydatów na wolne stanowiska pracy w określonej liczbie umożliwiającej spośród nich selekcję; działania informacyjne, które prowadzone są przez organizację dla poinformowania na temat samej organizacji oraz o warunkach uczestnictwa w niej;

² Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie, Centrum Informacji i Planowania Kariery Zawodowej, *Selekcja i rekrutacja. Przegląd stosowanych metod i narzędzi. Zeszyt Informacyjny*. Warszawa, 2013, s. 3.

³ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 137.

⁴ T. Listwan, *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 115.

⁵ B. Jamka, *Dobór zewnętrzny i wewnętrzny pracowników. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2001, s. 17.

⁶ Z. Ścibiorek, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2010, s. 66–70.

kształtowanie pozytywnego wizerunku oraz chęci zatrudnienia przez organizację.

Planowanie zasobów ludzkich, stworzenie profilu kompetencji oczekiwanego kandydata oraz przeprowadzenie analizy miejsca pracy są czynnikami poprzedzającymi etap rekrutacji. Najważniejszym celem procesu rekrutacji jest zainteresowanie jak największej liczby osób, które odpowiadają oczekiwaniom i wymaganiom pracodawcy. Głównym zadaniem rekrutacji jest zatem zapewnienie personelu w takiej liczbie, miejscu oraz czasie, która pozwoli na uzupełnienie aktualnych bądź pojawiających się niedoborów kadrowych w obrębie firmy oraz w jej otoczeniu⁷. Podane podejście podkreśla, iż podstawowym celem jest zyskiwanie takiej liczby pracowników, by określone wcześniej zapotrzebowanie personalne w ujęciu jakościowym, ilościowym, czasowym oraz przestrzennym były zgodne, zaś obsadzenie wolnych stanowisk miało odzwierciedlenie w celach i strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa⁸. M. Rosak i K. Tomaszycy podkreślają z kolei, że w procesie rekrutacji ważne jest to, iż poszukiwane są talenty wśród kandydatów na pracowników, a także tworzone są w miarę możliwości najlepsze grupy kandydatów na dane stanowisko pracy⁹.

W literaturze naukowej można odnaleźć różnorodne podziały na rodzaje rekrutacji. Wielość tych podziałów zależy od przyjętego kryterium. Ze względu na zakres poszukiwań kandydatów, wyróżniamy rekrutację szeroką i wąską. Z pierwszym rodzajem mamy do czynienia wówczas, gdy rozumiana jest jako ogólny proces związany z zatrudnianiem nowych pracowników przez przedsiębiorstwo lub jako działanie mające na celu dotarcie w tym samym czasie do jak największej liczby potencjalnych kandydatów. Opiera się na kierowaniu swojej oferty na temat zatrudnienia na szerokim rynku pracy. Posiada proste oraz standardowe procedury, które mają przyciągać kandydatów na operacyjne stanowiska¹⁰. Jest wskazana dla firm chcących zyskać

⁷ K. Schwan, K. Seipel, *Marketing kadrowy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 1997, s. 63.

⁸ M. Gableta, *Potencjał pracy przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 70.

⁹ M. Rosak, K. Tomaszycy, *Rekrutacja i selekcja pracowników w świetle kompetencji personelu*, *Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego* 22 (2008), s. 257.

¹⁰ M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 59; por. Taż, S. Kownacki, *Zarządzanie potencjałem społecznym w organizacji*, w: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 463.

pracowników produkcyjnych¹¹. Jest stosowana podczas poszukiwania pracowników do realizowania prostych prac, które nie wymagają specjalistycznego przygotowania do wykonywania zawodu, np.: sprzedawcy. Celem tego typu rekrutacji jest dotarcie do jak największego grona odbiorców mogących być potencjalnymi pracownikami. Dzięki temu jest większe prawdopodobieństwo trafnego obsadzenia wolnych stanowisk w firmie¹².

W wąskim zaś znaczeniu, rekrutacja pojmowana jest jako początkowy etap złożonego procesu zatrudniania w organizacji lub gdy poszukiwani są kandydaci posiadający specjalistyczne kwalifikacje i umiejętności. Dlatego nazywana jest także rekrutacją segmentową lub wyspecjalizowaną. Skierowana jest do konkretnej grupy kandydatów, którzy mają określone cechy, jak zawód, umiejętność, wykształcenie czy kwalifikacje. Ma ona za zadanie przyciągać kandydatów – specjalistów. Koncentruje się ona przede wszystkim na kierownikach wyższych szczebli bądź specjalistach konkretnego rodzaju. Cechą charakterystyczną jest indywidualne traktowanie każdego kandydata, ponieważ określone kryteria odrzucają znaczną część chętnych na wolne stanowisko pracy. Rekrutacja ta pociąga za sobą wyższe koszty niż rekrutacja szeroka¹³. Ponadto rozróżniamy także rekrutację aktywną i pasywną, wewnętrzną i zewnętrzną.

Rekrutacja spełnia w organizacji szereg funkcji, do najważniejszych z nich można zaliczyć: informacyjną – ukazuje warunki na określonym stanowisku oraz potrzeby konkretnego zatrudnienia na właściwym rynku pracy; motywacyjną – kształtuje wśród potencjalnych kandydatów właściwe zainteresowanie w ubieganiu się o konkretne stanowisko; preselekcyjną – to proces weryfikowania ofert, które nie znajdują się w kręgu zainteresowań danej firmy.

Poza rekrutacją, w doborze pracownika, istotnym procesem jest selekcja, często uważana za jeden z podstawowych etapów samej rekrutacji. Selekcja umożliwia ostateczne wybranie kandydata na wolne stanowisko pracy. Z tego powodu ma ona ogromne znaczenie w organizacji i ważne jest, by była dokładnie i prawidłowo przeprowadzana. Chodzi bowiem o dobór najlepszych kandydatów na wolne stanowisko pracy, co ma wpływ na zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku.

¹¹ J.A. Rossiter, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w małym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo ACDI, Warszawa 2000, s. 19.

¹² J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1997, s. 282.

¹³ Tamże.

Niektórzy badacze uważają, że selekcja jest ostatnim przedsięwzięciem wspomagającym proces doboru pracowników. Jej istota polega na „ocenie przydatności zawodowej każdego kandydata i wyborze kandydata o największej przydatności”¹⁴. Głównym celem selekcji jest wybranie najlepszego kandydata odpowiadającego profilowi stanowiska pracy. W ten sposób przyjęty pracownik może wykonywać zadania, które sprawiają mu satysfakcję przy jednoczesnej minimalizacji wkładanego wysiłku i energii.

Podobnie, jak w przypadku pojęcia rekrutacji, w literaturze można spotkać wiele definicji selekcji. Według M. Rosak i K. Tomaszycykiego, selekcja to organizowanie liczby kandydatów oraz pozostawianie spośród nich jedynie tych, którzy posiadają najlepsze kwalifikacje na dane stanowisko pracy, co umożliwi osiągnięcie celów założonych przez organizację. Podczas tego procesu ma miejsce ocena kandydatów pod względem stopnia realizacji stawianych przed nimi zadań¹⁵. I.A. Baruk wyszczególnia dwa główne typy selekcji: selekcję prostą (która określana jest także mianem jednofazowej) oraz selekcję złożoną, pojmowaną także jako selekcję wielofazową¹⁶. We wspomnianej selekcji prostej wskazać można kilka podstawowych etapów: selekcja wstępna, wywiady i rozmowy z kandydatami, badania kompetencyjne, badania testowe osobowości kandydatów, analiza porównawcza, wywiad pogłębiany, wybór kandydata, podpisanie umowy. Poszukiwanie kompetentnych pracowników, a także kształtowanie warunków, które będą skłaniać ich do aktywnego oraz efektywnego uczestniczenia w życiu danej firmy stanowi sztukę i jest głównym celem zarządzania zasobami ludzkimi. Duże znaczenie selekcji w organizacji wynika z faktu, iż jest procesem zbierania informacji o kandydatach na wolne stanowiska pracy oraz dokonywania wyboru najlepszego z nich. Dokonanie tego wyboru określane jest mianem doboru zawodowego i zakłada on dwa główne cele: produkcyjny – wybranie kandydatów na wolne stanowisko pracy, którzy będą najlepiej wykonywać daną pracę oraz eliminowanie tych, którzy do takiej pracy się nie nadają; społeczny – wybieranie pracy dla ludzi pod kątem posiadanych przez nich zainteresowań oraz motywów, by wykonywali pracę z jak największą efektywnością i osiągnęli z niej satysfakcję.

¹⁴ J. Marek, *Pozyskiwanie i dobór personelu. Kształtowanie zatrudnienia w organizacji*, Difin, Warszawa 2008.

¹⁵ M. Rosak, K. Tomaszycycki, *Rekrutacja i selekcja*, s. 257.

¹⁶ M. Dobrzyński, *Kierowanie kadrami*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1978, s. 84.

W początkowej fazie selekcji konieczne jest określenie kryteriów, które zostaną wykorzystane w dalszych etapach tego procesu. Dotyczą one określonych cech kandydata, które wpływają na zatwierdzenie lub odrzucenie kandydatury. W sytuacji, gdy przedsiębiorstwo zdecyduje się na wybór więcej niż jednego kryterium, wtedy konieczne jest przyznanie poszczególnym kryteriom określonych rang czy też wag. Zestawienie tych rang nadaje pewną wartość danym cechom kandydata, które są konieczne do wykonywania pracy, o którą się ubiega. Trzeba zauważyć, że istnieje wiele rodzajów kryteriów selekcji, które są stosowane przez przedsiębiorstwa, m.in.: kryteria sformalizowane, niesformalizowane, ilościowe i jakościowe, pozytywne, negatywne i uboczne, obiektywne, subiektywne, ogólne, specyficzne i inne¹⁷.

Zastosowanie i dobór właściwych technik i metod w procesie selekcji decyduje o słuszności przyjęcia odpowiedniej osoby na wolne stanowisko pracy. Wybrane metody selekcji umożliwiają organizacji określenie cech kandydatów oraz identyfikację pożądaných umiejętności odpowiadających wymaganiom określonego miejsca pracy. Należy podkreślić, że istnieje wiele czynników, które bezpośrednio wpływają na wybór właściwej metody w procesie selekcji. Najpopularniejszą metodą wykorzystywaną podczas selekcji kandydatów jest analiza dokumentów aplikacyjnych, które są składane przez osoby ubiegające się o określone miejsce pracy (cv, list motywacyjny, rekomendacje, dyplomy, świadectwa, itp.). Kolejną popularną metodą ułatwiającą prowadzenie procesu selekcji jest wywiad. Może przybierać różne formy: podstawowy, pogłębiony, zogniskowany, problemowy, biograficzny, swobodny, kompetencyjny, itp.¹⁸ Do pozostałych metod można zaliczyć także m.in.: referencje oraz testy i *Assessment Center* (AC).

2. METODY I NARZĘDZIA REKRUTACJI I SELEKCJI PRACOWNIKÓW ZA POMOCĄ SIECI DEKODERÓW TELEWIZJI KABLOWEJ

Środki masowego przekazu w obecnym czasie odgrywają istotną rolę w życiu człowieka i do tego stały się nieodłącznym elementem współczesnego świata. Mają silne oddziaływanie na myśli, uczucia i wyobraźnię człowieka. Wchodzą w głąb życia społecznego nie mając przy tym ani barier

¹⁷ Zob. M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.

¹⁸ M. Juchnowicz, *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2003.

wiekowych ani środowiskowych. Z biegiem czasu ich zasięg i wpływ jest coraz większy. Środki masowego przekazu – mass media – „określa się jako ogół elektrycznych i elektronicznych sposobów odtwarzania, zapisywania i rozpowszechniania obrazów i dźwięków, które stosuje się w komunikowaniu masowym w celu zorganizowanego odbioru indywidualnego lub zbiorowego”¹⁹. Zalicza się do nich: telewizję, Internet, prasę, radio i fotografię. Są to zatem urządzenia, instytucje, za pomocą których przekazuje się pewne treści do dużej liczby osób i zróżnicowanych odbiorców. Lista funkcji mass mediów jest dość długa, jednak najczęściej wymienia się funkcje: informacyjną, opiniotwórczą, edukacyjną (wychowawczą), rozrywkową, integracji społecznej, propagandową²⁰. Zgodnie z funkcją integracji społecznej, telewizja jako medium komunikacji pomiędzy pracodawcą a pracownikiem wydaje się być naturalną drogą poszukiwania najlepszych metod interakcji. Zainteresowanie mediami wynika z tego powodu, że same media – w skali kraju i świata – wywierają coraz większy wpływ na życie społeczne. Dzięki mediom, a zwłaszcza telewizji, ludzie wiedzą coraz więcej, zwiększają swój udział w życiu społecznym, politycznym i kulturalnym. Dlatego nie sposób wyobrazić sobie dzisiaj działalności jakiegokolwiek większej instytucji, urzędu czy organizacji, które nie byłyby zainteresowane współpracą z mediami. I odwrotnie – nie ma obecnie osób, instytucji i problemów, które stanowiłyby dla mediów temat tabu. Media zmieniły styl życia, system wartości i wzorce zachowań ludzi, grup społecznych i całych społeczeństw. Wywarły i nadal wywierają ogromny wpływ na pracę, wypoczynek, życie publiczne i polityczne, na system kształcenia i wychowania.

Opracowane rozwiązanie w postaci aplikacji (systemu informatycznego) zintegrowanego z systemem zarządzania siecią dekoderek telewizji kablowej pozwoli na wprowadzenie do oferty operatorów dodatkowej usługi polegającej na przeprowadzaniu procesu wstępnej rekrutacji za pośrednictwem ekranów telewizyjnych, w sposób łatwy w odbiorze, bez uczestnictwa osób trzecich i konieczności posiadania dostępu do Internetu. Telewizor jako medium dotychczas był wykorzystywany w bardzo wąskim zakresie. Zazwyczaj w postaci usług dla społeczności lokalnej, poprzez angażowanie się w miejscowe sprawy, zwłaszcza jeśli było to związane z możliwością przyłączenia odbiorców. Jednak reklamy telewizyjne są bardzo kosztowne (ko-

¹⁹ A. Lepa, *Pedagogika mass mediów*, Archidiecezjalne Wydawnictwo Łódzkie, Łódź 2000, s. 39.

²⁰ Zob. M. Ejsmont, B. Kosmalska, *Media, wartości, wychowanie*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2008.

szty czasu antenowego), jak również wydatki związane z realizacją takiego przedsięwzięcia, by przygotować profesjonalną reklamę czy ogłoszenie. Za wykorzystaniem telewizji jako medium do rekrutacji pracowniczej przemawia fakt, że zazwyczaj posiada ona bardzo dokładne dane z badań rynkowych na temat profilu odbiorców, którzy oglądają telewizję o różnych porach dnia. A zatem można wybrać najlepszą porę emisji ogłoszenia o pracę.

Proces rekrutacji pracowniczej za pomocą dekoderek telewizji kablowej daje znacznie większe i tańsze możliwości. Dekoder z prostym interfejsem do procesu rekrutacji, obsługiwany za pomocą kilku klawiszy pilota zdaje się być najbardziej komfortowym i najszybszym sposobem pozyskiwania informacji o potencjalnych kandydatach na danym terenie. Telewizor ciągle pozostaje dominującym medium dla komunikacji masowej. Możliwość jego wykorzystania przełoży się na powszechną dostępność do opisywanej usługi, a dostosowanie interfejsu i sposobu jego obsługi do możliwości i potrzeb także osób o niskich kompetencjach cyfrowych (co jest trudne do zrealizowania w przypadku rekrutacji on-line). To unikatowe rozwiązanie pozwoli na włączenie do procesu szerokiej grupy osób, w tym osób starszych i tych o niskich kompetencjach technologicznych. Kandydat udzieli odpowiedzi za pomocą przycisków na pilocie telewizora, postępując zgodnie z wyświetlaną na telewizorze instrukcją.

Aplikacja zintegrowana z systemem zarządzania siecią dekoderek telewizji kablowej pozwoli na wstępną rekrutację i selekcję kandydatów, dzięki której możliwe jest dobranie struktury populacji pracowników pod kątem wybranych cech społeczno-demograficznych zamawiającego usługę przedsiębiorcy, urzędu pośrednictwa pracy, stowarzyszenia lub organizacji: wieku, płci, wykształcenia, dochodów, miejsca zamieszkania i innych.

Do największych zalet procesu rekrutacji i selekcji za pośrednictwem nowego medium należą: duży zasięg geograficzny, dostęp do szerszych i zróżnicowanych grup oraz populacji trudno dostępnych (do kilkudziesięciu tysięcy osób), szybki sposób dotarcia do wybranej grupy, co pozwala na oszczędność czasu, również w zakresie opracowania danych, gdyż dane te dostępne są od razu w wersji elektronicznej (baza danych o kandydatach), następnie archiwizowane. Możliwe jest zastosowanie rozwiązań opartych na chmurze danych. Co więcej, operatorzy sieci telewizji kablowej będą mogli realizować proces poszukiwania kandydatów samodzielnie (na własne potrzeby) oraz na potrzeby: przedsiębiorców, organizacji non-profit, instytucji lub udostępniać narzędzie wyspecjalizowanym agencjom rekrutacyjnym. Ponadto, aplikacja będzie posiadała funkcję geolokalizacji, co pozwoli na realizację rekrutacji i selekcji zgodnie z zapotrzebowaniem zamawiającego. Będzie bo-

wiem pozwalała na przeprowadzenie usługi nie tylko w zasięgu krajowym, ale także w zasięgu lokalnym czy regionalnym, z możliwością wyróżnienia wsi, miast, powiatów i województw, a także wyselekcjonowanie docelowej grupy potencjalnych pracowników pod kątem wybranych cech.

Aplikacja ta będzie realizowana jako dodatkowa funkcja „telewizyjna”, czyli wyświetlana podczas emisji sygnałów programów telewizyjnych z opcją włączenia się w proces rekrutacji, bądź ich pominięcia. Wzięcie udziału przez abonenta danej sieci telewizji kablowej w procesie rekrutacji i selekcji będzie skutkowało naliczaniem punktów, które – zgodnie z ustaleniami z operatorem – będą przekładały się na profity związane z powiększeniem oferty usług telekomunikacyjnych (telewizja, Internet, telefon) bądź obniżką ceny za aktualną opłatę abonamentową.

Przewaga rekrutacji i selekcji pracowników realizowana za pomocą sieci dekodérów telewizji kablowej nad tradycyjnymi i nowoczesnymi metodami rekrutacji wynika przede wszystkim z:

- możliwości sformułowania ogłoszenia do różnych grup docelowych: pracowników fizycznych i niższego szczebla, pracowników wyższego szczebla – dyrektorów, osób z doświadczeniem w zarządzaniu (personelem, produkcją, łańcuchem dostaw, itp.). Możliwość przeprowadzenia wstępnego wywiadu rekrutacyjnego, gdzie odpowiedzi kandydata udzielane są za pomocą przycisków pilota telewizora;

- możliwości znalezienia pracy w rozsądnej odległości od miejsca zamieszkania pozwoli na zachowanie higieny życia, zgodnie z zasadą *work life balance* – prowadzącej do zbalansowania pomiędzy życiem osobistym a zawodowym poprzez ograniczenie konieczności poświęcenia dużej ilości czasu na dojazdy do pracy i powroty z niej. Dlatego funkcjonalność systemu będzie zapewniać funkcję geolokalizacji i pozwoli na realizację procesu rekrutacji w określonym promieniu odległości od umiejscowienia przedsiębiorstwa poszukującego określonych profili kwalifikacji zawodowych;

- niskiego kosztu rekrutacji i możliwości obniżenia kosztów realizacji procesów poszukiwania pracowników na rynku pracy w relacji do liczby potencjalnych kandydatów (wzrasta szansa dotarcia z ofertą do szerszej grupy osób) – zarówno aktywnie poszukujących pracy, jak i tych, którzy aktualnie zmuszeni są pracować poniżej swoich kwalifikacji z konieczności; niski koszt jednej rekrutacji dla klienta końcowego w porównaniu z tradycyjnymi metodami rekrutacji i selekcji pracowników oferowane przez agencje HR (około 300 zł);

- przeznaczenia dla szerokiego grona podmiotów związanych z rekrutacją i selekcją pracowniczą, gdyż użytkownikami końcowymi mogą być

przedsiębiorcy, firmy rekrutujące, agencje pośrednictwa pracy, powiatowe urzędy pracy;

- skutecznej metody dotarcia z informacją o ofertach pracy do szerszej grupy potencjalnych kandydatów. Powszechna dostępność do usługi poprzez jedno z najpowszechniejszych medium, jakim jest telewizja, to lepszy dostęp do wszystkich grup społecznych w Polsce;

- przyjaznej dla użytkownika formy rekrutacji – komunikaty z interaktywnymi ofertami pracy trafiają do potencjalnych zainteresowanych w czasie poświęconym na relaks, tj. przeznaczonym na oglądanie telewizji, na którą to aktywność poświęca się w Polsce przeszło 4 godziny dziennie. Trudno o znalezienie przyjemniejszej formy rekrutacji;

- powszechna dostępność do usługi oraz dostosowanie interfejsu do możliwości i potrzeb osób o niskich kompetencjach cyfrowych, w tym do osób w wieku 50+.

Wszystkie metody i techniki selekcji oraz rekrutacji pracowniczej za pośrednictwem aplikacji na dekodery telewizji kablowej będą rzetelne i mają następujące cechy:

- zaufany kanał rekrutacyjny – telewizja może być zaufanym kanałem rekrutacji dla potencjalnych pracowników, gdy publikuje wiarygodne ogłoszenia o pracę, gdy publikowane oferty pochodzą od dbającego o reputację pracodawcy;

- wielotorowość – rekrutacja za pomocą dekodery telewizji kablowej może być jedyną bądź uzupełniającą metodą rekrutacyjną, dzięki temu zwiększa się szanse na dotarcie do większej liczby potencjalnych pracowników i kandydatów;

- networking – aplikacja do rekrutacji umożliwi budowanie i rozpowszechnianie sieci biznesowych relacji, publikując informacje o procesach rekrutacji w danej branży czy środowisku (na wzór kongresów i spotkań branżowych);

- innowacyjność, wiarygodność i transparentność – proces rekrutacji za pomocą dekodera telewizji kablowej może spełniać jednocześnie dodatkowe funkcje – może być sposobem na promocję firmy i budowanie jej pozytywnego wizerunku wśród ogółu społeczeństwa, docierając jednocześnie do zainteresowanych osób. Będzie można uzyskać nie tylko informacje o oferowanym stanowisku pracy, ale także o samym pracodawcy;

- wstępna ocena przydatności kandydata – aplikacja daje możliwość przeprowadzenia pewnych ćwiczeń, symulacji, zadań, które pomogą ocenić rzeczywiste kompetencje kandydata;

– różnorodność – zarządzanie różnorodnością w organizacjach jest coraz powszechniejsze. Nie tylko różnorodność pod kątem płci, wieku czy narodowości, ale także pod kątem innej wiedzy, doświadczenia czy etosu pracy. Ważne, by różnorodność ta się uzupełniała – młodszy uczy się od starszych i na odwrót. Rekrutacja za pomocą dekoderów telewizji cyfrowej daje możliwość pozyskania pracowników według różnych cech społeczno-demograficznych i pozwala na wstępną selekcję takiej grupy. „Dzisiaj pracodawcy muszą wyjść poza schemat klasycznego zamieszczania ogłoszeń w Internecie. Poszukiwanie nowych pracowników musi odbywać się wielokanałowo z wykorzystaniem często – jak między innymi w reklamie – innowacyjnych i przykuwających uwagę metod” – podsumowuje Ireneusz Wolski, Dyrektor ds. Rozwoju w Brainstorm Group²¹.

Narzędzia badawcze opracowane w formie aplikacji na dekodery telewizji kablowej mają szerokie możliwości zastosowania. Ich celem jest nie tylko dotarcie do osób o różnym statusie na rynku pracy – zarówno do tych, którzy nie posiadają aktualnie pracy, jak również do pracujących zawodowo – ale także zbadanie motywacji do zmiany pracy oraz potrzeb szkoleniowych podnoszących kwalifikacje i kompetencje zawodowe.

Narzędzie badawcze w postaci kwestionariusza ankiety rekrutacyjnej, jest jednym z najbardziej popularnych narzędzi stosowanych w badaniach społecznych. To zazwyczaj logiczny, jasny i spójny ciąg pytań dotyczących wybranego zagadnienia czy problemu badawczego. Spełnia kilka ważnych funkcji: powoduje przełożenie teorii badawczej na język konkretnych pytań dostarczających informacji, na jakich faktycznie zależy badaczowi, ponadto pozwala na ilościową bądź/i jakościową analizę danych, w zależności od obranego celu badań. Możliwości zastosowania kwestionariusza są więc bardzo szerokie, dlatego też wygląd, ilość i rodzaj stosowanych pytań są różne i każdorazowo dostosowane do problemu badawczego.

Narzędzie badawcze do rekrutacji i selekcji pracowniczej w postaci aplikacji na dekoder cyfrowy umożliwia zastosowanie różnorodnych typów pytań, biorąc pod uwagę kilka ich kategorii. Z uwagi na cel pytań, można wykorzystać pytania: wprowadzające, o opinie, o fakty, o wiedzę, o źródła informacji, o motyw, o sugestię i sondujące. Ze względu na budowę pytań, dekoder pozwala na zastosowanie pytań zamkniętych i otwartych (logicznie i technicznie), a także pytań dopełnienia, z szeregowaniem alternatyw (rangowaniem), pytań-skal (skal nominalnych, porządkowych, interwałowych,

²¹ Zob. www.mamstartup.pl [dostęp: 30.01.2018].

ilorazowych). Kolejną grupę pytań stanowią pytania rozróżniane ze względu na zakres podejmowanej przez nie problematyki. Możemy zadać pytania globalne i szczegółowe. W kategorii ukazującej sposób nawiązywania do danego problemu możemy zastosować pytania bezpośrednie i pośrednie. Urządzenie z aplikacją do rekrutacji pracowników daje nam także możliwość wykorzystania pytań w zależności od pełnionej funkcji w badaniach: pytania metryczkowe, filtrujące, wykluczające się, sprawdzające, podchwytliwe i puste²².

Aplikacja do rekrutacji pracowników za pomocą sieci dekoderek telewizji cyfrowej będzie głównie wykorzystywana do rekrutacji szerokiej, która rozumiana jest jako ogólny proces związany z zatrudnianiem nowych pracowników przez przedsiębiorstwo lub jako działanie mające na celu dotarcie w tym samym czasie do jak największej liczby potencjalnych kandydatów. Opiera się na kierowaniu swojej oferty na temat zatrudnienia na szerokim rynku pracy²³. Posiada proste oraz standardowe procedury, które mają przyciągać kandydatów na operacyjne stanowiska²⁴. Jest wskazana dla firm chcących zyskać pracowników produkcyjnych²⁵. Jest stosowana podczas poszukiwania pracowników do realizowania prostych prac, które nie wymagają specjalistycznego przygotowania do wykonywania zawodu np.: sprzedawcy. Celem tego typu rekrutacji jest dotarcie do jak największego grona odbiorców mogących być potencjalnymi pracownikami. Dzięki temu jest większe prawdopodobieństwo trafnego obsadzenia wolnych stanowisk w firmie²⁶.

Kwestionariusz do przeprowadzania procesu rekrutacji pracowniczej za pośrednictwem sieci dekoderek telewizji kablowej będzie posiadał następujące zalety techniczne: zawiera informację o sposobie udzielania odpowiedzi (np. proszę udzielić odpowiedzi wciskając odpowiednią cyfrę na pilocie telewizora); wyświetla komunikat z informacją, do kogo skierowana jest oferta pracy (ankieta rekrutacyjna), by już na początku dokonać wstępnej selekcji kandydatów pod kątem wybranych cech społeczno-demograficznych; aplikacja będzie umożliwiała rejestrację użytkownika i możliwość przeglądania wybranych ofert pracy w dowolnym czasie, dostępnych po zalogowa-

²² L.A. Gruszczyński, *Kwestionariusze w socjologii. Budowa narzędzi do badań surveyowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2008.

²³ M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, s. 59.

²⁴ Taż, S. Kownacki, *Zarządzanie potencjałem społecznym*, s. 463.

²⁵ J.A. Rossiter, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, s. 19.

²⁶ A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, s. 282.

niu się do systemu; aplikacja ma charakter interaktywny. Po złożeniu swojej aplikacji, możemy oczekiwać odpowiedzi od pracodawcy.

ZAKOŃCZENIE

Współcześnie praktyczny wymiar zarządzania zasobami ludzkimi jest całkowicie inny niż kiedyś. Na czele stawiane są kompetencje i zadowolenie pracowników jako warunki konieczne do osiągnięcia celów firmy. Ogromną rolę zyskało efektywne wykorzystanie potencjału ludzkiego jako czynnika sukcesu przedsiębiorstwa w branży. Wiele organizacji przyjęło już za pewne, że innowacyjność i nowe technologie swój początek mają właśnie w wysoko wyspecjalizowanej kadrze. Odpowiednia jakość kadry, pozyskiwanej dzięki precyzyjnie określonym wymaganiom względem wiedzy, umiejętności i kwalifikacji przyszłych pracowników, pozwala lepiej wykorzystywać potencjał ludzki. Zarządzanie zasobami ludzkimi zyskało fundamentalne znaczenie w strategiach i procesach optymalizacji działań organizacji na równi z zarządzaniem kosztami czy ryzykiem. Procedury doboru kandydatów, programy szkoleniowe i zaawansowane systemy motywacyjne stały się ważnym czynnikiem zwiększającym kapitał intelektualny firm i maksymalizującym ich rozwój. Takie podejście do procesów rekrutacji i selekcji oraz ogólnie do zarządzania zasobami ludzkimi znacząco zwiększa konkurencyjność przedsiębiorstw w ich podstawowej działalności, ale również podnosi ich wartość na rynku pracy. Pracodawca, który zakłada, że pracownicy są ważniejsi niż pieniądze, a ich lojalność, zaangażowanie i entuzjazm są wartością dodaną organizacji, poprawia swój wizerunek. To właśnie ludzie tworzący firmy, podejmujący w nich decyzje, wykonujący codzienną pracę, są prawdziwym kapitałem, a ich działania mogą budować sukces organizacji lub zdecydować o jej porażce. Organizacje starają się budować swoją przyszłość w oparciu o swoich pracowników. To ich kreatywność i zaangażowanie są najważniejszymi czynnikami zwiększającymi konkurencyjność firm we współczesnej gospodarce²⁷. Każda współczesna firma powinna starać się pozyskać i zgromadzić jak największe pokłady niemierzalnych wartości, jak wiedza, doświadczenie, czy specyficzne kompetencje, poprzez staranny dobór kadry i utrzymanie stałego zatrudnienia. Ponieważ są to wartości unikalne, organizacje zasadniczo różnią się od siebie i inaczej funkcjonują w prze-

²⁷ *Teoretyczne i praktyczne aspekty funkcjonowania gospodarki*, red. T. Bernat, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009, s. 213.

strzeni gospodarczej. Z kolei odpowiednie wykorzystanie zgromadzonego kapitału ludzkiego, który w ujęciu funkcjonalnym ma charakter strategiczny dla firmy, pozwala organizacji zdobywać i utrzymać pozytywny wizerunek, reputację oraz przewagę konkurencyjną.

PIŚMIENNICTWO

- Amstrong, Michael. 2011. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Bernat, Tomasz (red.). 2009. *Teoretyczne i praktyczne aspekty funkcjonowania gospodarki*. Szczecin: Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Dobrzyński, Marcin. 1978. *Kierowanie kadrami*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Ejsmont, Marek, i Beata Kosmalska. 2008. *Media, wartości, wychowanie*. Kraków: Oficyna Wydawnicza Impuls.
- Gableta, Małgorzata. 2006. *Potencjał pracy przedsiębiorstwa*. Wrocław: Wydawnictwo AE we Wrocławiu.
- Gruszczyński, Leszek A. 2008. *Kwestionariusze w socjologii. Budowa narzędzi do badań surveyowych*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Jamka, Beata. 2001. *Dobór zewnętrzny i wewnętrzny pracowników. Teoria i praktyka*. Warszawa: Difin.
- Juchnowicz, Marta. 2003. *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: Poltext.
- Kostera, Monika, i Stanisław Kownacki. 1999. „Zarządzanie potencjałem społecznym w organizacji.” W *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. Andrzej K. Koźmiński, i Włodzimierz Piotrowski, 455–481. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kostera, Monika. 2010. *Zarządzanie personelem*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Lepa, Adam. 2000. *Pedagogika mass mediów*. Łódź: Archidiecezjalne Wydawnictwo Łódzkie.
- Listwan, Tadeusz. 2010. *Zarządzanie kadrami*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Marek, Jadwiga. 2008. *Pozyskiwanie i dobór personelu. Kształtowanie zatrudnienia w organizacji*. Warszawa: Difin.
- Pocztowski, Aleksy. 2008. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Rosak, Mirosław, i Krzysztof Tomaszycy. 2008. „Rekrutacja i selekcja pracowników w świetle kompetencji personelu.” *Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego* 22:255–270.
- Rossiter, Jill A. 2000. *Zarządzanie zasobami ludzkimi w małym przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wydawnictwo ACIDI.
- Schwan, Konrad, i Kurt G. Seipel. 1997. *Marketing kadrowy*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Stoner, James A.F., i Charles Wankel. 1997. *Kierowanie*. Warszawa: Wydawnictwo PWE.
- Ścibiorek, Zbigniew. 2010. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Difin.

INNOVATIVE METHODS AND RESEARCH TOOLS
IN THE FORM OF APPLICATIONS IN THE PROCESS RECRUITMENT
AND PROFESSIONAL SELECTION

Summary. The recruitment and employee selection process must increasingly take into account the dynamic nature of the job positions, and the recruited candidates must be able to cope with the new requirements resulting from changes in job responsibilities. Therefore, the techniques are used to assess the professional suitability of candidates for a given position, but also suitability in the team and the entire organization (multilevel fit). For this purpose, among others: the video interviews, and the multimedia interactive tests are taken, where practical cases in video simulations are solved, or the testing candidates via the Internet is taking place. It is also a mine of knowledge about a given candidate, especially when such a person is present in the network and actively participates in virtual social networks. The technology will in the future increasingly affect the recruitment and professional selection process and the new, unknown methods will emerge. The aim of the article is to show research methods and tools to recruit employees in the form of applications for digital television decoders. These tools increase access to current knowledge about the possibilities of the job market, expanding the range of available recruitment and selection methods for both the employee and the employer. Thus, the use of television as a carrier of information and opportunities for interaction in the job market is a natural choice.

Key words: tools and research methods, selection and recruitment, media, television, recruitment of employees