EKONOMIA I ZARZĄDZANIE W TEORII I PRAKTYCE



Tom 9

Ekonomia i nauki o zarządzaniu w warunkach integracji gospodarczej

redakcja naukowa
Piotr Urbanek i Ewa Walińska

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

http://dx.doi.org/10.18778/8088-203-4.14

Rozdział 1

Wykorzystanie wideorekrutacji w procesie selekcji – perspektywa kandydata[1]

Streszczenie

Zachodzące zmiany społeczne i technologiczne wpłynęły na rozwój narzędzi stosowanych w procesie rekrutacji i selekcji przez rekruterów. Wzrost liczby kandydatów i potrzeba weryfikacji umieszczanych deklaratywnie w życiorysie informacji skłania do poszukiwania zautomatyzowanych rozwiązań, umożliwiających wybór właściwych osób do dalszego procesu rekrutacji. Przykładem takiego narzędzia jest video-rekrutacja z wirtualnym *assessment center*, za pomocą którego kandydat realizuje wyznaczone zadania i odpowiada na skonstruowane wcześniej przez rekrutera pytania, a odpowiedzi są automatycznie zapisywane. Rekruter posiada dostęp do wyników i do kilkuminutowych odpowiedzi kandydatów w dowolnym terminie. Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja postaw kandydatów wobec wykorzystania nowych technologii w procesie rekrutacji i selekcji. W tym celu przeprowadzono eksperyment wśród 372 studentów, którzy na potrzeby przedmiotu „zarządzanie zasobami ludzkimi", realizowali przykładowy proces rekrutacyjny, a następnie uczestniczyli w badaniu kwestionariuszowym. Każdy student był indywidualnie oceniany, co wpływało na poziom stresu przy realizacji zadań. Miało to istotne znaczenie dla stworzenia warunków adekwatnych do sytuacji w jakiej uczestniczą kandydaci w rzeczywistym procesie rekrutacyjnym. Artykuł można podzielić na trzy części. W pierwszej części autor scharakteryzował elementy kluczowe w procesie rekrutacji i selekcji wykorzystując dane pierwotne z przykładowego portalu ogłoszeniowego. W drugiej części opisano mechanizm działania narzędzi online w procesie rekrutacji i selekcji. W ostatniej części prezentowana jest metodyka oraz wyniki przeprowadzonych badań.

1 Andrzej Szymkowiak, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

1.1. Wprowadzenie

Rozwój nowoczesnej technologii komunikacyjno-informacyjnej wpłynął znacząco na proces rekrutacji i selekcji [Pena-Robichaux i Watson 2010]. Szczególne ułatwienia dostrzegalne są z perspektywy kandydatów. Zmniejszył się wysiłek niezbędny do wyszukania i aplikowania na pożądane stanowisko. Kandydat może skorzystać z wyspecjalizowanych portali pracy, które agregują aktualne oferty, bądź też bezpośrednio zapoznać się z ofertą na witrynie pracodawcy, u którego poszukuje zatrudnienia. Implementowane zaawansowane mechanizmy wyszukiwania ofert, pozwalają ograniczyć wyniki obrazując jedynie takie, które spełniają oczekiwania względem rodzaju stanowiska, branży, miejsca pracy, wymagań, formy zatrudnienia. Składając dokumenty, kandydat może skorzystać często z gotowego formularza i załączyć aplikacje. Prostota i oszczędność czasu w wykonywaniu tych czynności wpływa na liczbę składanych podań, jakie rozsyła kandydat. Wzrost liczby kandydatów jest czynnikiem pożądanym przez pracodawcę, gdyż zwiększa to szanse na znalezienie właściwej osoby. Należy jednak wskazać, że wiąże się to z większym nakładem czasu pracy po stronie osób odpowiedzialnych za proces rekrutacji i selekcji, które muszą wyselekcjonować osoby, które nie spełniają wymogów, bądź aplikowały przypadkowo [Pollitt 2007]. Istotnym aspektem w sytuacji wzrostu poziomu bezrobocia jest determinacja osób poszukujących pracy, która może skłaniać ich do umieszczania nieadekwatnych do rzeczywistości informacji w życiorysie. Wzmaga to potrzebę szczegółowej weryfikacji umiejętności i cech deklarowanych przez kandydata. Przykładem rozwiązań optymalizujących działania w związku ze wzrostem liczby kandydatów i potrzebą sprawdzenia posiadanych przez nich umiejętności są narzędzia online do zdalnej i automatycznej selekcji kandydatów z wykorzystaniem kamery internetowej [Kluemper i Rosen 2009]. Poprzez narzędzie online autor rozumie rozwiązania informatyczne stanowiące integralną część portalu i niewymagające jednoczesnego uczestnictwa obu stron w celu osiągnięcia zakładanego efektu. Kandydat może swobodnie użytkować narzędzie online, bez potrzeby konsultacji z jego dostawcą. Użytkownik jest wirtualnie prowadzony przez kolejne etapy całego procesu rekrutacyjnego.

1.2. Rekrutacja zewnętrzna i wewnętrzna a wartość organizacji

Współcześnie zauważalne są zmiany w postrzeganiu pracownika przez pracodawcę. Tradycyjna perspektywa kosztowa zastępowana jest przez traktowanie pracownika jako istotnej wartości dla organizacji. Kapitał ludzki w organizacji rozumiany jako posiadana i tworzona wiedza jej pracowników ma znaczny, jeśli nie kluczowy wpływ na rozwój przedsiębiorstwa. Wartość wnoszona przez pracowników umożliwia jej egzystencję i dalszą ewolucję. W człowieka jako w niematerialny zasób również dokonuje się inwestycji. W ujęciu makroekonomicznym nakłady na ten czynnik przekroczyły wartość nakładów na inwestycję w technologię [Wyrzykowska 2008]. Zwrócenie uwagi na człowieka jako ważny czynnik organizacji i jego wartość wymusiło zwiększenie uwagi na proces doboru właściwych pracowników [Parry i Wilson 2009]. W związku z przyjętym obszarem zainteresowania, w niniejszym artykule skupiono się na rekrutacji zewnętrznej, jako źródle pozyskiwania kandydatów. W przeciwieństwie do rekrutacji wewnętrznej, nabór na nowe lub zwalniane stanowisko otwarty jest dla osób z poza organizacji. Umożliwia to przedsiębiorstwu dokonanie znacznego wzrostu wartości organizacji np. poprzez przyjęcie nowego wysoko wykwalifikowanego pracownika z wieloletnim doświadczeniem w branży. Podczas rekrutacji wewnętrznej, w firmie możliwe są awanse pionowe i poziome rozumiane jako zamiana zakresu obowiązków w ramach różnych komórek organizacyjnych tego samego szczebla. Taki transfer pracowników może ograniczać negatywne skutki dla samego pracownika, który w wyniku zatrudnienia nowej osoby mógłby zostać zwolniony. Organizacja dzięki takiej zmianie ma możliwość zatrzymać pracownika, który wnosi wartość oraz stworzyć możliwość lepszego dopasowania predyspozycji zawodowych pracownika do nowych zadań. Wpływa to pozytywnie na całościowy kapitał intelektualny.

Pozyskanie pracownika z oczekiwanymi kwalifikacjami związane jest z określonym nakładem czasu pracy na proces rekrutacji i selekcji. Nowa osoba zatrudniona na stanowiskach menedżerskich, w szczególności wyższego szczebla, ma fundamentalny wpływ na zadania realizowane przez cały dział. W przypadku pracowników fizycznych i pracowników najniższego szczebla dokonany wybór ma mniejsze znaczenie dla organizacji jako całości. Zasadne jest zatem stwierdzenie, że złożoność i istotność procesu poszukiwania kandydatów i dokonywania

selekcji są wprost proporcjonalne do stawianych wymagań oraz zadań realizowanych przez pracownika na tym stanowisku.

W szerokim ujęciu rekrutacja oznacza całościowy zbiór czynności, których efektem jest zatrudnienie i wprowadzenie pracownika do organizacji. Rekrutacja *sensu stricto* są to działania mające bezpośredni wpływ na zainteresowanie potencjalnych kandydatów ofertą pracy oraz gromadzenie niezbędnych w dalszym etapie dokumentów i informacji np. w formie CV, listu motywacyjnego, referencji czy dokumentów potwierdzających udział w szkoleniach czy znajomości języków obcych. Dobrze przeprowadzony etap rekrutacji i selekcji jest warunkiem niezbędnym do powodzenia całego procesu [Wang i Guo 2012]. Na tym etapie w oparciu o przygotowany opis stanowiska, zakres obowiązków oraz stosowaną w firmie politykę personalną tworzona jest oferta pracy uwzględniająca takie elementy jak:

1) Nazwa stanowiska – dla kandydata jest to ogólna i pierwsza informacja o typie i charakterze stanowiska. Często nazwa stanowiska ma również charakter motywacji pozapłacowej oraz wskazuje na status zawodowy danej osoby. Błędne zinterpretowanie nazwy stanowiska może spowodować brak chęci aplikowania kandydata na dane stanowisko. Marketingowy charakter nazw stanowisk można zilustrować w oparciu o całościowy zbiór ogłoszeń o pracę opublikowanej na portalu praca.pl. Wśród wszystkich 4409 ogłoszeń aktualnych na dzień 8 lutego 2014, 684 ogłoszeń zawierało określenie kierownik, kolejne 860 określane były nazwą manager, a w 80 przypadkach poszukiwany był menedżer. Jeżeli przyjmować, że zgodnie z tłumaczeniem menedżer odnosi się do stanowiska kierowniczego to polskie określenie wykorzystywane było jedynie w 42 proc. nazw stanowisk. Należy być jednak świadomym, że nastąpiła dewaluacja określenia menedżera/managera i nie jest ono współcześnie tożsame z kierownikiem czy kierowaniem zespołem. Przykładem takich stanowisk są np.: District Manager / Area Sales Manager, Menedżer Sprzedaży, Customer Relationship Manager, których zakres obowiązków związany jest głównie z samodzielnym pozyskiwaniem klientów lub np. Menedżer ds. zakupu mediów offline, którego opis jasno wskazuje na specjalistyczny charakter pracy.
2) Miejsce pracy – wskazuje na lokalizację geograficzną lub pewien stały obszar pracy pracownika. Kandydat dzięki uzyskanej informacji ma wiedzę na temat miejsca pracy oraz możliwość odszukania odpowiedniego ogłoszenia interesującego z punktu widzenia lokalizacji siedziby przedsiębiorstwa.

3) Zakres stanowiska – charakteryzuje się opisem działań jakie będą realizowane, na tym stanowisku oraz daje ogólny pogląd na specyfikę danej pracy, doprecyzowując nazwę stanowiska. Enumeracja elementów, za które osoba zatrudniona na tym stanowisku będzie odpowiedzialna, umożliwi lepszą identyfikację oraz weryfikację własnych oczekiwań i doświadczeń w zestawieniu z nowymi obowiązkami.
4) Wymagania – pracodawca wskazuje ważne z jego punku widzenia oczekiwania, które kandydat powinien spełniać z racji realizowanych w przyszłości zadań. Najczęściej dotyczy to wykształcenia, doświadczenia zawodowego, znajomości języków obcych lub związanych ze specyfiką stanowiska jak np. odpowiednie uprawnienia, znajomość i umiejętność obsługi maszyn lub specjalistycznych programów komputerowych.
5) Notka o firmie – materiały i informacje o firmie są możliwością stworzenia potencjalnemu kandydatowi przekazu spójnego z PR zewnętrznym firmy. Komunikaty te mogą wskazywać na międzynarodowy charakter firmy, jej stabilność na rynku czy dynamikę rozwoju. W wielu przypadkach informacje o firmie są ukryte i niedostępne dla odbiorcy, a jedynie jest zaprezentowana ogólna charakterystyka i wskazanie na branże działania z prośbą o kontakt z firmą pośredniczącą albo za pomocą anonimowego formularza pozbawionego danych o pracodawcy. Taka sytuacja może być spowodowana kilkoma czynnikami. Wśród nich należy wymienić: chęć pozostania anonimowym ze względu na konkurencję i ograniczenie dostępu do takich informacji jak kierunki rozwoju (regionalny – poprzez proces rekrutacji do planowanych nowych placówek, produktowy – poprzez np. poszukiwanie pracowników o wąskiej technicznej specjalności dotąd niewykorzystywanych czy wewnętrzny poprzez wzmocnienie zasobów kadrowych poszczególnych działów). Przyczyny ukrywania wiedzy o pracodawcy można również doszukiwać się w związku z prowadzoną rekrutacją na stanowiskach aktualnie obsadzonych, na których planowane są zwolnienia. Długość procesu poszukiwania może przedłużyć się o okres wypowiedzenia, dlatego też w obawie przed przedwczesnym informowaniem pracownika ogranicza się możliwość przypadkowego przekazania informacji o planowych zmianach kadrowych. Trzecia przyczyna związana jest z ochroną przez agencje doradztwa personalnego danych dotyczących aktualnych klientów, co mogłoby się wiązać się z próbą przejęcia ich przez konkurencję. Ostatni z możliwych czynników to aspekt finansowy. Portale z ogłoszeniami pracy w wielu przypadkach nawiązując

współpracę z firmami doradztwa personalnego oferują korzystniejsze finansowo warunki publikacji ofert, w których klienta nie można jednoznacznie zidentyfikować na podstawie treści ogłoszenia o pracę.

Ogłoszenie o pracę jest pierwszym etapem styczności kandydata zewnętrznego z możliwością znalezienia nowego miejsca zatrudnienia. Na podstawie informacji zawartych w takim ogłoszeniu przekazuje on wymagane dokumenty aplikacyjne. Z przeprowadzonych przez autora badań zrealizowanych w lutym 2014 na portalu GazetaPraca.pl wynika, że we wszystkich przypadkach z 10 071 jako obowiązkowy dokument wskazywane było CV, a w 1 233 przypadkach dodatkowo wymaganym dokumentem był również list motywacyjny, w tym 63 w języku angielskim oraz 1 w języku niemieckim. W odniesieniu do CV liczba wymaganych dokumentów w języku obcym wynosiła 467 w języku angielskim oraz 4 w języku niemieckim.

W zależności od przyjętej złożoności procesu etap selekcji może być wielopoziomowy. Pierwszym krokiem każdej selekcji jest ocena dokumentów aplikacyjnych nadesłanych przez kandydatów. Z całkowitej liczby kandydatów aplikujących na stanowisko dokonuje się analizy przesłanych materiałów oraz od strony formalnej sprawdza się zgodność z postawionymi wymaganiami pracodawcy. Kandydatury osób nie spełniających obligatoryjnych wymagań są odrzucane. Dalsze działania uzależnione są od posiadanego czasu, liczby kandydatów, środków finansowych na wybór najodpowiedniejszego kandydata, charakterystyki danego stanowiska oraz dostępnych i wykorzystywanych narzędzi. Często stosowane są takie działania jak weryfikacja referencji, wstępny wywiad telefoniczny, rozmowy kwalifikacyjne czy też związane z weryfikacją pewnych cech i umiejętności przy zastosowaniu testów psychologicznych i kompetencyjnych, *asessement center* czy realizacją przez kandydata *case study*. Wszystkie wskazane powyżej elementy w tradycyjnym ujęciu stosowane są w oparciu o spotkania bezpośrednie czy też kontakt telefoniczny. Rozwój technologiczny oraz ewolucja modeli biznesowych w Internecie umożliwił wykorzystanie zdalnych narzędzi dostępnych za pomocą komputera z dostępem do Internetu, które wspierają bądź niekiedy zastępują część działań wykonywanych dotychczas przez pracownika działu HR w bezpośrednim kontakcie z kandydatem.

1.3. Zautomatyzowanie procesu rekrutacji i selekcji z wykorzystaniem narzędzi online na przykładzie eSelektio.com

Tradycyjne metody selekcji wymagające bezpośredniego kontaktu wiążą się ze znacznym zaangażowaniem czasu przez strony i znalezieniem dogodnego dla wszystkich terminu. Przykładem narzędzia online wspierającego proces rekrutacji i selekcji jest mechanizm stosowany na platformie eSelektio.com. Dostępne narzędzie umożliwia przygotowanie ogłoszenia, jego publikację we wskazanych popularnych portalach z ogłoszeniami oraz przeprowadzenie zdalnej, automatycznej wstępnej rozmowy rekrutacyjnej wraz z elementami *assessment center* oraz zarządzanie bazą kandydatów.

Pracodawca ma możliwość za pomocą formularza przygotowania ogłoszenia, który zawiera takie informacje jak: nazwa stanowiska, branża, wymagania, opis firmy, kategorię zatrudnienia, co oferuje. Możliwy jest też wybór odpowiedniej szaty graficznej dla uatrakcyjnienia oferty. Kolejnym etapem jest wybór portali w jakich ma zostać opublikowane ogłoszenie. W zależności od stosowanej polityki firmy, ogłoszenie może zostać udostępnione wyłącznie na stronie przedsiębiorstwa bądź przesłane do wskazanych osób. W trzecim etapie rekruter wpisuje pytania zamknięte, które wyświetlane zostaną kandydatowi podczas składania aplikacji. Pytania te mają wstępnie wskazać kandydatów nie spełniających podstawowych wymagań pracodawcy. Przykładem takich pytań może być: czy posiada Pan/i prawo jazdy kategorii B albo czy posiada Pan/i status studenta. Pytania dotyczą stanu faktycznego, a nie opinii, gdyż również związane byłoby to z deklaratywnością. Przedmiot pytania jest jednoznaczny i nie umożliwia różnej interpretacji, zatem w przypadku podania nieprawdziwej odpowiedzi można przyjąć, że kandydat skłamał, co również jest czynnikiem dyskredytującym. W dalszej części rekruter wskazuje pożądane cechy i umiejętności, które będą weryfikowane na etapie selekcji. System automatycznie sugeruje kompetencje i umiejętności potrzebne na danym stanowisku. Rekruter ma możliwość wyboru wśród kilkudziesięciu propozycji. Można wydzielić dodatkowo dwie grupy umiejętności i cech. Pierwsza grupa odnosi się do zadań, które można sparametryzować i poddać obiektywnej i automatycznej ocenie. Przykładem takiego zadania w odniesieniu do cechy dokładności jest ilość błędów *versus* poświęcony czas jakie kandydat popełni w trakcie realizacji wirtualnego *assessment center* [Liu i Chen 2009]. Druga grupa odnosi się do cech i umiejętności, które mogą być niejednoznacznie interpretowane,

wymagające komunikacji interpersonalnej oraz nieznany jest pożądany poziom danej cechy przez pracodawcę. Przykładem takich cech jest ambicja, pewność siebie czy umiejętności sprzedażowe. W takim przypadku system przyporządkowuje adekwatne pytanie otwarte, które zostanie zadane w trakcie realizacji procesu rekrutacyjnego przez kandydata. Pytanie takie w sposób nieoczywisty będzie nawiązywało do wskazanej cechy lub umiejętności, jednakże na podstawie nagrania osoba rekrutująca będzie mogła wstępnie dokonać oceny.

Końcowym i również kluczowym krokiem jest wpisanie do 5 pytań otwartych. Liczba ograniczona jest ze względu na czas jaki niezbędny byłby do realizacji całego procesu przez kandydata. Rekruter ma możliwość podania pytań, które będą zadane wszystkim zaproszonym kandydatom. Dostępna jest też lista proponowanych standardowych pytań w różnych językach obcych. Zadanie pytania i uzyskanie odpowiedzi w języku obcym daje możliwość weryfikacji umiejętności językowych deklarowanych w CV. Pytania mogą się również odnosić do znajomości branży, dotychczasowego doświadczenia, zainteresowań, postaw i umiejętności. Samodzielne wprowadzanie pytań umożliwia uzyskanie uzupełniających informacji oraz lepszego poznania kandydata [Liden, Martin i Parsons 1993]. Możliwe jest również zadanie pytania w oparciu o załączone materiały. Podczas finalizacji rekruter określa termin ważności ogłoszenia oraz potwierdza wcześniej wprowadzone dane.

Z perspektywy kandydata proces przebiega w sposób uporządkowany. Kandydat po zainteresowaniu się ofertą na dowolnym portalu z ogłoszeniami, po kliknięciu w przycisk „aplikuj" przenoszony jest na adekwatny formularz osobowy na portalu eSelektio.com. Po uzupełnieniu podstawowych danych osobowych i kontaktowych jak e-mail i nr telefonu, ma możliwość wgrania przygotowanego uprzednio CV lub skorzystania z kreatora, za pomocą którego może stworzyć swój życiorys. Ostatnim krokiem na tym etapie jest odpowiedź na pytania zamknięte. Po udzieleniu odpowiedzi kandydat otrzymuje informację, że dokumenty aplikacyjne są już dostępne dla rekrutera i w przypadku pozytywnej decyzji zostanie o tym poinformowany za pomocą e-maila oraz sms.

Rekruter za pośrednictwem panelu administracyjnego ma dostęp do aktualnych i historycznych kandydatów. W przypadku pojawienia się nowego kandydata w dowolnym momencie może zobaczyć jego CV, a następnie podjąć decyzję o wstępnym zaakceptowaniu kandydata i dopuszczeniu go do dalszego etapu. W przypadku negatywnej decyzji kandydat również zostanie o tym poinformowany. W przypadku pozytywnej opinii rekrutera, kandydatowi przesyłany jest unikalny link, za pomocą którego może wziąć udział w procesie selekcji. W związku z brakiem potrzeby uczestnictwa dwóch stron jednocześnie, kandydat może podejść

do kolejnego etapu w dowolnym terminie i o dowolnej porze. Pierwszym krokiem jest zapoznanie się z ogólnymi informacjami dotyczącymi tego procesu. Kandydat proszony jest o znalezienie spokojnego miejsca i zarezerwowanie ok. 20–30 min. czasu na realizację zadań. Kandydat informowany jest, że aby wziąć udział w dalszym procesie niezbędne jest posiadanie sprawnego mikrofonu i kamery internetowej. W przypadku ich braku możliwe jest ponowne rozpoczęcie procesu w późniejszym terminie, przez udostępniony link. Po zaakceptowaniu regulaminu; w tym zgody na nagrywanie i przetwarzanie danych osobowych, kandydat ma możliwość zapoznania się z informacjami o pracodawcy oraz z plikami, których znajomość może być wymagana przy odpowiadaniu na później postawione pytania.

Część zasadnicza składa się z pytań otwartych i zadań, które kandydat realizuje w losowej kolejności. Ta część poprzedzona jest nagraniem próbnym, podczas którego kandydat ma możliwość zapoznania się z mechaniką działania oraz sprawdzenia jakości nagrania i dźwięku. W przypadku kłopotów technicznych kandydat ma możliwość porzucenia rekrutacji bez negatywnych konsekwencji oraz wznowienia jej w późniejszym terminie. Po pozytywnym przejściu pytania testowego, kandydat instruowany jest, że każde pytanie pojawi się tylko jeden raz i w przypadku przerwania lub zamknięcia przeglądarki nie będzie miał już do niego powrotu. Proces nagrywania rozpoczyna się automatycznie po 10 sek. od czasu wyświetlenia pytania. Jest to czas niezbędny do przeczytania pytania. Czas na odpowiedź to maksymalnie dwie minuty. Oznacza to, że w przypadku udzielenia wyczerpującej zdaniem kandydata odpowiedzi, może on przejść do kolejnego pytania. Kandydat nie zna wcześniej pytań, co ogranicza możliwość przygotowania uprzednio odpowiedzi. Ma to na celu możliwie najdokładniej odwzorowanie rozmowy rekrutacyjnej, jednakże w tym przypadku uczestniczy na żywo tylko jedna strona. W przypadku pytań i zadań odnoszących się do określonych cech lub umiejętności, kandydat nie jest o tym informowany. Mogłoby to wpłynąć na naturalność zachowania, gdyż kandydat mógłby próbować wyuczyć się odpowiedzi na wcześniej poznane pytanie w celu uzyskania lepszej oceny, mimo iż takie zachowanie byłoby niezgodne z rzeczywistością. W tej części kandydat realizuje również proste zadania, które weryfikują posiadane umiejętności. Kandydat udziela także odpowiedzi na postawione przez pracodawcę pytania. Jak zostało wcześniej wskazane, mogą one również odnosić się do załączonych plików, zatem możliwe jest zapytanie o pomysł na rozwiązanie opisanego uprzednio problemu lub o analizę danych w załączonym dokumencie. Ostatnie pytanie otwarte daje możliwość swobodnej wypowiedzi, np. uzupełnienia informacji o sobie lub zadania pytania pracodawcy. Po zakończeniu procesu

nagrania wyniki dostępne są rekruterowi, który samodzielnie może podjąć decyzję o zaproszeniu kandydata na rozmowę bezpośrednią. Dzięki zdalnemu dostępowi do nagrań, w przypadku pytań językowych może skonsultować się z osobą, która jest lepiej do tego przygotowana bądź wspólnie np. z przyszłym przełożonym kandydata dokonać oceny i podjąć decyzję o dopuszczeniu wybranych osób do dalszego procesu. Z punktu widzenia osoby prowadzącej rekrutację daje to możliwość uzyskania pełniejszego obrazu większej liczby kandydatów w krótszym czasie. Zaangażowanie czasowe osoby rekrutującej ogranicza się do wstępnej akceptacji kandydatów poprzez kliknięcie odpowiedniego przycisku przy danym nazwisku kandydata, a następnie do obejrzenia nagranych przez kandydatów krótkich filmów.

1.4. Postawy kandydatów wobec video-rekrutacji

W celu przeprowadzenia badań dotyczących postaw kandydatów wobec narzędzi online w procesie selekcji na przykładzie wideorekrutacji przeprowadzono eksperyment wśród studentów przedmiotu „Zarządzanie zasobami ludzkimi". Zostali oni poproszeni o uczestnictwo w procesie rekrutacyjnym na stanowisko „najlepszy student UEP". Problematyka przedmiotu również zawierała elementy procesu rekrutacji i selekcji, co umożliwiło studentom wykorzystanie w praktyce zdobytej wiedzy teoretycznej. Indywidualne wyniki poddane były ocenie, a spostrzeżenia były z nimi konsultowane, dzięki czemu studenci otrzymali tak ważny i często pomijany w procesie rekrutacji feedback. Miało to istotny wpływ na podejście studentów do realizacji zadania, gdyż odczuwalny stres budował atmosferę zbliżoną do rzeczywistych warunków.

Jak zostało uprzednio wspomniane, każdy uczestnik na etapie wideorekrutacji otrzymuje takie same pytania, które nie są mu wcześniej znane. W przypadku rekrutacji realizowanych w rzeczywistości, możliwość uzyskania informacji o pytaniach przed przystąpieniem do procesu jest niewielka z racji niskiego prawdopodobieństwa znajomości z osobą, która również o dane stanowisko wnioskuje, oraz, co ważniejsze, ze względu na poczucie konkurencji między kandydatami. Udzielenie takiej informacji konkurentowi mogłoby znacząco wpłynąć na wynik rekrutacji. W związku z rozwojem narzędzi komunikacji wśród studentów takie obawy były jednak znacznie wyższe. W celu

ograniczenia takiej sytuacji stworzono 17 odrębnych rekrutacji składających się z 17 różnych zestawów pytań. Każdy z zestawów składał się z 1 pytania wprowadzającego, 1 pytania dotyczącego posiadanej wiedzy lub doświadczenia, 1 pytania dotyczącego abstrakcyjnej sytuacji, 1 pytania w języku obcym, 1 pytania dotyczącego wyrażenia swojej opinii na podstawie załączonego materiału. Dodatkowo w ramach zadań studenci w tym procesie realizowali wybrane zadanie, w celu weryfikacji umiejętności. Przykładem takiego zadania było w określonym czasie przepisać podany tekst z jak najmniejszą liczbą błędów. Przyjęto wartości względne jako podstawę do porównywania. Każdy uczestnik miał określony procentowy wynik najlepszego studenta. Następuje zatem rangowanie względem tylko osób uczestniczących. To przykładowe ćwiczenie w sposób obrazowy wskazuje na łatwą możliwość weryfikacji pożądanych umiejętności, bez potrzeby opierania się na danych deklaratywnych umieszczanych w CV, które nie zawsze są zgodne z rzeczywistością.

Uczestnicy zgodnie z opisanym schematem brali udział w dwuetapowym procesie. W pierwszym etapie aplikowali pozostawiając dokumenty aplikacyjne, następnie wszyscy studenci zostali zaakceptowani i zaproszeni do części właściwej. W ciągu 14 dni każdy za pośrednictwem otrzymanego dostępu mógł w dowolnym czasie zrealizować proces. W okresie od października do grudnia w wirtualnej rekrutacji uczestniczyło 372 studentów Po zakończeniu tego etapu, każdy z uczestników uzyskał dostęp do nagrań dzięki czemu również samodzielnie i z dystansem mógł dostrzec silne i słabe strony swojego wystąpienia. Materiały te za zgodą uczestników posłużyły ponadto dla celów edukacyjnych na zajęciach. Uczestnicy zostali poproszeni dodatkowo o uzupełnienie ankiety anonimowej. W dalszej analizie wykorzystano 184 uzupełnione w pełni ankiety.

Pierwsza cześć pytań odnosiła się do uprzednich doświadczeń związanych z procesem rekrutacji wykorzystującym zdalną rozmowę rekrutacyjną oraz dostęp do narzędzi umożliwiających taką formę komunikacji. Wśród wszystkich ankietowanych 93,41% zadeklarowało posiadanie komputera bądź laptopa z kamerą internetową. Pozostałe 6,59% zostało zapytane, czy ma możliwość dostępu do sprzętu z kamerą internetową, z którego mogliby skorzystać. Na tak zadane pytanie jedynie jedna osoba odpowiedziała przecząco. Wskazuje to, że w znacznej większości możliwy jest dostęp do niezbędnego sprzętu, a korzystanie z dostępnych zasobów uzależnione jest od determinacji i chęci jego wykorzystania. 30 osób miało już wcześniejsze doświadczenia z rozmową rekrutacyjną prowadzoną przez Skype lub inny komunikator internetowy. 83,52% ankietowanych nie uczestniczyło w zdalnej selekcji. Jedynie 4 osoby uczestniczyły

uprzednio w nagrywanej zdalnej rozmowie rekrutacyjnej, co wskazuje na niewielką powszechność stosowanego narzędzia.

Uczestników zapytano o odczuwalny poziom stresu. Na 5-stopniowej skali Likerta poproszono o określenie poziomu stresu przed podejściem do pierwszej rekrutacji wykorzystującej nagrywanie odpowiedzi. Dwubiegunowa skala interwałowa rozpoczynała się od „w ogóle się nie stresowałem" i kończyła „bardzo się denerwowałem". Analogicznie zapytano o przypuszczalny poziom stresu przed podejściem do kolejnej rekrutacji wykorzystującej nagrywanie odpowiedzi. Miało to na celu identyfikacje wpływu osobistego doświadczenia na zdolność adaptacji do opisywanych warunków. W tabeli 1. i tabeli 2. Wskazano udział poszczególnych pozycji wśród wszystkich odpowiedzi.

Tabela 1. Poziom stresu przed podejściem do pierwszej rekrutacji wykorzystującej nagrywanie odpowiedzi (w %)

Średnia odpowiedź	3,28
pozycja 1	7,61
pozycja 2	18,48
pozycja 3	27,17
pozycja 4	31,52
pozycja 5	15,22

Objaśnienia: skala 5 = bardzo wysoki poziom stresu, 1 = brak stresu.
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Nastąpił blisko 10 proc. spadek odczuwalnego stresu w związku ze zdobyciem doświadczenia w uczestniczeniu w takiego rodzaju procesie. Średnia pozycja przed pierwszą tego typu rekrutacją wyniosła 3,28 a w przypadku kolejnych, wartość była niższa i wyniosła 2,98. Największa dynamika zmian zauważalna jest w przypadku skrajnej odpowiedzi, wskazującą że uczestnik jest/byłby bardzo zdenerwowany. Osiem osób uznało, że kolejnym razem poziom stresu byłby mniejszy bądź znacznie mniejszy, aniżeli za pierwszym razem. Badania nie uwzględniały analizy porównawczej w stosunku do innych metod selekcji, zatem nie jest możliwe określenie czy dana metoda jest bardziej czy mniej stresująca dla uczestników. Należy jednak wskazać, że w przypadku popularyzacji tego narzędzie poziom stresu wśród uczestników będzie się obniżał.

Tabela 2. Poziom stresu przed podejściem do kolejnej rekrutacji wykorzystującej nagrywanie odpowiedzi (w %)

Średnia odpowiedź	2,98
pozycja 1	9,78
pozycja 2	22,83
pozycja 3	38,04
pozycja 4	18,48
pozycja 5	10,87

Objaśnienia: skala 5 = bardzo wysoki poziom stresu, 1 = brak stresu.
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Zastosowano analogiczne podejście w stosunku do oceny własnego wystąpienia. Zapytano uczestników jak ocenili swoje wypowiedzi tuż po zakończeniu etapu nagrywania oraz po późniejszym odtworzeniu nagranych filmików. Na 5-stopniowej skali Likerta poproszono o dokonanie oceny, gdzie pozycja 1 oznacza „bardzo źle", a pozycja 5 „bardzo dobrze".

Tabela 3. Samoocena wypowiedzi kandydata przed odtworzeniem filmów z nagraniami (w %)

Średnia odpowiedź	2,67
pozycja 1	16,30
pozycja 2	19,57
pozycja 3	46,74
pozycja 4	15,22
pozycja 5	2,17

Objaśnienia: skala 5 = bardzo dobrze, 1 = bardzo źle.
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Na podstawie przeprowadzonych badań należy wskazać, że kandydaci gorzej oceniają swoje wypowiedzi, na podstawie własnych emocji. Należy też ponadto wiązać to z poziomem stresu, który może wpływać

na percepcję. Osoby wykonujące zadanie z wyższym poziomem stresu są dla siebie bardziej krytyczne. Wyniki wskazują dodatkowo, że dostęp do materiałów filmowych ze swoim udziałem, wpływa w sposób pozytywny na samoocenę. O blisko 7% wzrosła ocena uczestników.

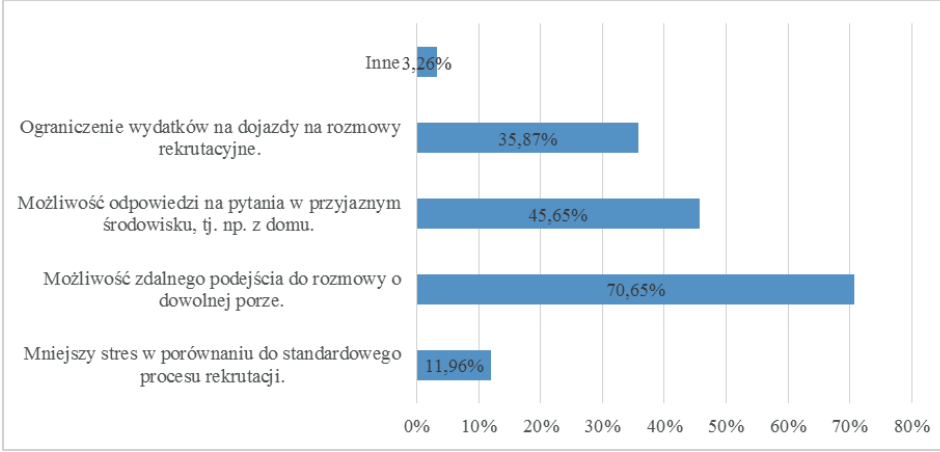
Tabela 4. Samoocena wypowiedzi kandydata po odtworzeniu filmów z nagraniami (w %)

Średnia odpowiedź	2,85
pozycja 1	14,13
pozycja 2	9,78
pozycja 3	55,43
pozycja 4	18,48
pozycja 5	2,17

Objaśnienia: skala 5 = bardzo dobrze, 1 = bardzo źle.
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

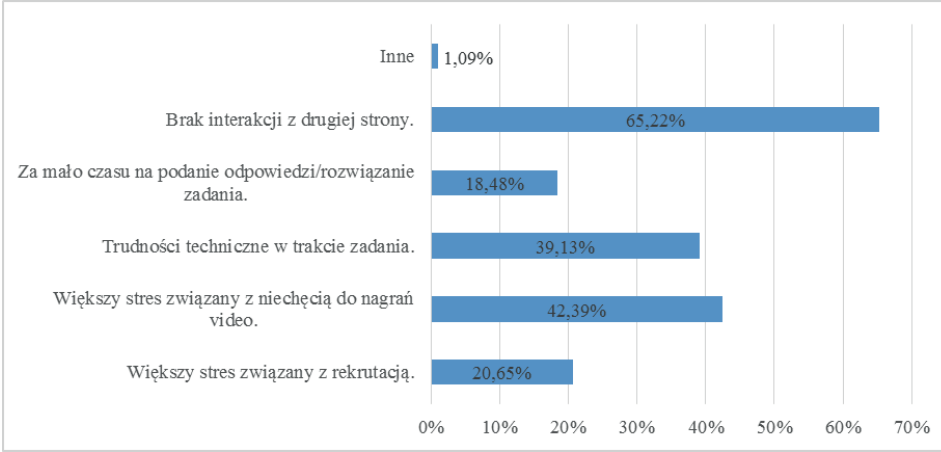
Drugą grupę pytań stanowiły kwestie dotyczące identyfikacji głównych wad i zalet zdalnej wirtualnej rozmowy rekrutacyjnej. Ankietowani zostali poproszeni o wskazanie spośród podanych propozycji do dwóch wad i zalet. Wśród podanych propozycji 70,65% odpowiedzi odnosiło się do możliwości podejścia do rekrutacji w dowolnym terminie i o dowolnej porze. Jest to element o tyle ważny, że umożliwił większą aktywność osobom aktualnie zatrudnionym bez potrzeby wykorzystywania urlopów. Dzięki temu możliwa jest realizacja części zadań w czasie wolnym niezależnie od godzin funkcjonowania siedziby przedsiębiorstwa, dla którego przeprowadzana jest rekrutacja. Kolejnym aspektem jest możliwość realizacji zadań w znanym środowisku, co zmniejsza poziom stresu. Zdalna wirtualna rozmowa rekrutacyjna, nie ma na celu zastąpienia bezpośredniej rozmowy obu stron, a jedynie ma dostarczyć dodatkowych informacji potrzebnych do podjęcia dalszych decyzji. W przypadku wykorzystania takiego narzędzia nie będzie zasadne zapraszanie kandydatów i ich bezpośredni przyjazd do siedziby pracodawcy w przypadku, kiedy na podstawie nagrań decyzja rekrutera będzie negatywna. Optymalizuje to nakład czasu i kosztów każdej ze stron. Czynnik ten może zyskać na znaczeniu w przypadku zwiększenia mobilności wśród potencjalnych kandydatów i akceptacji na realokację wśród nowych pracowników. Niższy poziom stresu jest czynnikiem, który w najmniejszym stopniu został wskazany jako wada, jednakże dla 11% ankietowanych taka forma

uczestnictwa w rozmowie rekrutacyjnej jest mniej stresogenna. Wśród „innych" ankietowani wymieniali aspekty odnoszące się do przyspieszenia procesu rekrutacji.



Wykres 1. Zalety zdalnej wirtualnej rozmowy rekrutacyjnej
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Ankietowani zostali poproszeni o wskazanie do dwóch głównych wad, jakie ich zdaniem posiada system zdalnej wirtualnej rozmowy rekrutacyjnej. Na wykresie poniżej przedstawiono zbiorcze wyniki. Największym problemem według kandydatów jest brak interakcji międzyludzkiej. Poczucie mówienia do kamery, a nie do osoby będącej po drugiej stronie łącza negatywnie wpływa na uczestników. Związane jest to z anonimowością osoby rekrutera, która nie jest znana na tym etapie. Kolejnym ważnym aspektem jest większy stres wynikający z wykorzystania tego narzędzia. Ważnym problemem jest poczucie bezpieczeństwa i obawa przed poufnością danych i nagrań audio i wideo. Jednakże zestawiając wyniki z poprzednim pytaniem, można wskazać niejednorodny stosunek to tego problemu. Stres, jak zostało to wskazane na początku niniejszej części, związany jest z brakiem doświadczeń w tego typu procesie i nowością tej metody wśród uczestników. Trudności techniczne były kolejnym znaczącym problemem, który ograniczał możliwość korzystania z tego narzędzia. Wśród czynników wewnętrznych można wskazać, że przyczyną tego może być niewielka wiedza techniczna części osób realizujących proces, a wśród czynników zewnętrznych należy wskazać mnogość przeglądarek internetowych i zróżnicowanych wymagań technicznych dla poprawnego funkcjonowania kamery internetowej.



Wykres 2. Wady zdalnej wirtualnej rozmowy rekrutacyjnej
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

1.5. Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych badań opinii uczestników na temat wykorzystania zdalnej automatycznej wideorekrutacji w procesie rekrutacji i selekcji wskazane zostały wady i zalety tego narzędzia obrazujące perspektywę kandydatów. Jako największe zagrożenie dla popularyzacji tego narzędzia wskazano stres oraz jego interakcyjność. Na podstawie badań należy zaznaczyć, że kluczowa jest edukacja w tym zakresie oraz właściwe informowanie kandydatów o przebiegu tego typu procesu rekrutacyjnego. W celu minimalizacji stresu związanego z poufnością danych możliwe jest przechowywanie danych zgodnie z zaleceniami GIODO, co jest prawnie wymagane, i stałe informowanie o tym uczestników. Ważnym aspektem byłoby umożliwienie samodzielnego usunięcia filmów przez kandydata po zakończeniu procesu. W zakresie interakcyjności możliwe jest wprowadzenie zmian nie wymagających dużych nakładów finansowych, a mających duże znaczenie dla kandydatów. Pozytywny odbiór byłby możliwy przez kandydata, gdyby w początkowej fazie części właściwej, dostępny był filmik z udziałem rekrutera, który przedstawia się i zachęca do udziału w dalszej części. Pozwoliłoby to pokazać kandydatom, kto będzie słuchał ich nagrań i stworzyłoby to pozytywny obraz całego procesu. Kolejnym rozwiązaniem jest implementacja wirtualnego

asystenta, który widoczny byłby podczas całego procesu, a który w sposób ekspresywny mógłbym reagować na kolejne odpowiedzi kandydatów.

Wykorzystanie tego narzędzia w związku z postępującymi zmianami społecznymi, technologicznymi i ekonomicznymi ma zastosowanie w przyszłości. Częstsze zmiany pracy i, co z tym związane, częstszy udział w procesach rekrutacyjnych wymaga od rekruterów poszukiwania narzędzi ułatwiających skuteczną i efektywną pracę [Maurer i Liu 2007]. Dla kandydatów wiąże się to z możliwością uczestniczenia w rekrutacjach, które nie wymagają od nich dodatkowych nakładów finansowych np. związanych z dojazdem lub potrzebą wzięcia urlopu.

Using video-recruitment in selection process – candidate perspective

Abstract

The ongoing social and technological changes influenced the development of the tools used in the process of recruitment and selection by the recruiters. The increase in the number of applicants and the need for verification of the information provided declaratively in the CV encourage to seek automated solutions that enable selection of the right people to continue the process. An example of such a tool is a video-recruitment and virtual assessment center, by means of which the candidate performs assignments and answers questions arranged in advance by the recruiter that saves the answers. Recruiter has access to the results and the videos of the candidates answers. The purpose of this article is to identify the attitudes of candidates to the use of new technologies in the selection process. For this purpose, a survey was conducted among 326 students of "Human resource management", who participated in the exemplary process. Each student was individually evaluated thus affecting the level of stress incurred by the tasks. This was essential for the creation of conditions appropriate for the situation, in which candidates participate in the actual process. Article has been divided into three parts. In the first part the author describes the key elements in the recruitment process using primary data from the portal with job offers. The second part describes the mechanism of action of online tools in the selection process. The last part presents the methodology and results of the research.

Bibliografia

Kluemper D., Rosen P. (2009), *Future employment selection methods: evaluating social networking web sites*, „Journal of Managerial Psychology" 2009, vol. 24(6), s 567–580.

Liden R., Martin Ch., Parsons Ch. (1993), *Interviewer and Applicant Behaviors in Employment Interviews*, „The Academy of Management Journal" 1993, vol. 36(2) s. 372–386.

Liu Ch., Chen S. (2009), *Prioritization of digital capital measures in recruiting website for the national armed forces*, „Expert Systems with Applications" 2009, vol. 36, s. 9415–9421.

Maurer S., Liu Y. (2007), *Developing effective e-recruiting websites: Insights for managers from marketers*, „Business Horizons", vol. 50, s. 305–314.

Parry E., Wilson H. (2009), *Factors influencing the adoption of online recruitment*, „Personnel Review" 2009, vol. 38 (6), s. 655–673.

Pena-Robichaux V., Watson A. (2010), *Recruiting subjects for research studies in the era of Web 2.0*, „Journal of the American Academy of Dermatology", vol. 63(3), s. 69–77.

Pollitt D. (2007), *Digest Boots has the prescription for simpler staff recruitment*, „Human Resource Management International" 2007, vol. 15(2), s. 27–29.

Wang B., Guo X. (2012), *Online recruitment information as an indicator to appraise enterprise performance*, „Online Information Review" 2012, vol. 36(6), s. 903–918

Wyrzykowska B. (2008), *Pomiar kapitału ludzkiego w organizacji*, SGGW, Warszawa, s. 159–170.



Książka dostępna również jako e-book

ISBN 978-83-8088-203-4

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63, faks (42) 665 58 62