

## Rodzaje strategii selekcyjnych

W teorii zarządzania zasobami ludzkimi proces selekcji może odbywać się w formie modelu kapitału ludzkiego lub modelu sita. Charakterystykę porównawczą w postaci zalet i wada zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Charakterystyka porównawcza strategii selekcyjnych

Strategia	Zalety	Wady
Model sita	<ul style="list-style-type: none"><li>– preferencja zadaniowa pracowników (ocena pracownika poprzez wykonywane przez niego zadania),</li><li>– możliwość skompletowania bardzo dobrego zespołu specjalistów,</li><li>– profesjonalizm w wykonaniu zadań,</li><li>– niskie koszty szkoleń wewnętrznych, jasne i precyzyjne kryteria doboru kandydatów do pracy</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– duża fluktuacja pracowników,</li><li>– zwiększona konkurencja i rywalizacja wśród pracowników,</li><li>– brak poczucia bezpieczeństwa i stabilności zawodowej,</li><li>– duże koszty osobowe (wysokie płace dla najlepszych),</li><li>– docenianie tylko najlepszych, skutecznych, efektywnych (z pominięciem zaangażowania)</li></ul>
Model kapitału ludzkiego	<ul style="list-style-type: none"><li>– stabilizacja pracowników,</li><li>– zaangażowanie pracowników w funkcjonowanie organizacji, poczucie misji,</li><li>– kreatywność pracowników, niskie koszty osobowe.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– wysokie koszty szkoleń,</li><li>– trudne do pomiaru kryteria kwalifikacyjne,</li><li>– zanikanie poziomu rywalizacji między pracownikami.</li></ul>

Zródło: A. K. Koźmiński, *Zarządzanie teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2002

W strategii selekcyjnej opartej na modelu sita uważa się, że pracownik uczestniczący w procesie rekrutacyjnym jest osobą gotową do pracy i nie ma potrzeby jego kształtowania. U podstaw tego modelu leży założenie, że przedsiębiorstwo dąży do dokonania jak najlepszego wyboru kandydatów z rynku pracy, aby zapewnić sobie dobrą kadrę. Zazwyczaj strategia ta wymaga wykorzystywania wyspecjalizowanych headhunterów, którzy wspomagają budowanie narzędzi selekcyjnych. Model sita sprawdza się przede wszystkim przy rekrutacji szerokiej. Pozyskuje się możliwie największą grupę kandydatów, aby zwiększyć możliwości wyboru.<sup>1</sup>

Kandydaci przechodząc przez „sita” oceniani są przez pryzmat posiadanych dyplomów, certyfikatów, referencji, kursów. Po zbudowanie takiego zespołu dojdzie do

<sup>1</sup> A. K. Koźmiński, *Zarządzanie teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2002, s. 66.

zwiększonej rywalizacji, co przełoży się na brak poczucia stabilizacji. Strategia ta stosowana jest zazwyczaj w korporacjach, gdzie poszukuje się gotowych, wyspecjalizowanych pracowników, którzy od pierwszego dnia są w stanie realizować swoje obowiązki służbowe. Kadra zarządzająca docenia jedynie wyniki bez oceny starań i zaangażowania. Podczas selekcji aspekty osobowościowe i interpersonalne pomijane są kosztem solidnych dokumentów aplikacyjnych.

W modelu sita występuje duża fluktuacja zatrudnienia, ponieważ na stanowiskach pozostają jedynie najlepsi. Wyznaje się zasadę, że pracowników dzieli się na trzy grupy: najlepszych, przeciętnych i pozostałych. Przedstawiciele pierwszej grupy są dobrze opłacani, mają możliwości awansu i stanowią trzon organizacji, natomiast przeciętni i pozostali nie spełniają wymagań przedsiębiorstwa i są przeznaczeni do zwolnienia. Następuje wówczas konieczność uruchomienia kolejnych działań selekcyjnych, aby zastąpić najsłabsze ogniwa. Uważa się, że w organizacji miejsce zarezerwowane jest dla najlepszych dlatego niezwykle istotne jest wyłowienie osób z najwyższym potencjałem.

Zaletą takiej strategii jest przede wszystkim zebranie silnego zespołu i duży profesjonalizm pracy. Ponadto firma nie ponosi wysokich kosztów szkoleń, ponieważ mają gotowych pracowników z wysokimi kompetencjami. Pracownicy pracują zadaniowo i są rozliczani z wyników. Z drugiej strony jednak taki model nie sprzyja długotrwałemu zatrudnieniu przez co lojalność i więź pracownika z miejscem pracy jest niewielka. Poszukiwanie pracowników według tej strategii selekcyjnej ma charakter krótkotrwały. Poddawani są ciąglej presji i konkurencji co nie sprzyja budowaniu dobrej atmosfery w zespole.

Podstawą strategii według modeli sita jest precyzyjne określenie wymagań rekrutacyjnych. Przyjmuje się, że w otoczeniu znajdują się idealni kandydaci, których należy znaleźć. Taka organizacja nie zamierza inwestować kadre. W przypadku braków w wyszkoleniu pracownicy szkolą się na własny koszt lub są zastępowani nowymi. Dużą rolę w tym procesie pełni wybór odpowiednich metod i narzędzi selekcyjnych dla odsiania niepasujących kandydatów. Dla najlepszych oferowane jest godziwe zatrudnienie i wynagrodzenie. Model sita umożliwia pracodawcy uzyskanie wysokich norm pracy opierając to na teorii konfliktu. Współpracownicy nie widzą w sobie partnerów, lecz konkurentów.

Odmianą strategią selekcyjną jest natomiast model kapitału ludzkiego, który opiera się z kolei na założeniu, że człowiek rozwija się przez całe życie i fundamentalna

zasadą budowy zespołu pracowniczego jest ustawiczne szkolenie jego umiejętności i poszerzanie wiedzy. W tym modelu dąży się do zapewniania rozwoju swoim pracownikom. Selekcja w tej strategii opiera się na zdolnościach interpersonalnych i cechach osobowościowych. Brak kwalifikacji nie przekreśla szans kandydata o ile wyrazi on chęć nadrobienia swoich braków. W przeciwieństwie do modelu sita model kapitału ludzkiego buduje trwałą strukturę organizacyjną i daje stabilność zatrudnienia. Między pracownikami zachodzi współpraca a nie rywalizacja.<sup>2</sup>

Należy jednak dostrzec, że przy wyborze strategii kapitału ludzkiego proces rekrutacji jest bardziej skomplikowany, ponieważ kryteria do pomiaru przydatności pracowników są mniej wymierne, ponieważ nie są potwierdzone na papierze. Firmy muszą też zadbać o rozbudowany system szkoleniowy, co dla mniej zasobnych podmiotów może okazać się dużym problemem. Pracownicy jednak mają możliwość samorealizacji i są bardziej zaangażowani w swoją pracę i funkcjonowanie całej organizacji. Metoda ta pozwala na tworzenie pozytywnych relacji interpersonalnych w grupach co, zapewnia dobrą współpracę mającą na celu dobro firmy, a nie walkę o wpływy i stanowiska w firmie.

Zarówno model sita, jak i model kapitału ludzkiego mogą być przeprowadzane w trzech wariantach:

1. Play-Off- selekcja odbywa się na każdym etapie selekcji, po którym najsłabsze osoby odpadają z rywalizacji. Do każdego etapu przechodzi coraz mniejsza liczba kandydatów, przez co wybór staje się łatwiejszy. W ten sposób dobiera się pracowników na wyższe stanowiska. Wariant ten często stosowany jest w modelu sita – rzadziej modelu kapitału ludzkiego.
2. Kompensacyjnym- decyzję o odrzuceniu któregoś z kandydatów stosuje się po przeprowadzeniu wszystkich etapów rekrutacji. Jest to metoda znacznie dłuższa, ale pozwala dobrze poznać wszystkich kandydatów. Stosowany jest częściej w modelu kapitału ludzkiego.
3. Mieszanym - połączeniu wariantu play-off i kompensacyjnego.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Tamże, s. 68-70.

<sup>3</sup> A. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006, s. 49.