

Rekrutacja i selekcja kandydatów na ekspertów daktyloskopii



*„Ekspert powinien widzieć to,
czego inni nie widzą!”
...z ankiety dotyczącej kluczowych kompetencji...*

Wstęp

Istotnym elementem prawidłowo funkcjonującej organizacji jest właściwie przeprowadzony proces rekrutacji i selekcji¹. Dobór kandydata do pracy w pracowni daktyloskopii wymaga wnikliwego i opartego na nowoczesnych zasadach procesu rekrutacji. Z jednej strony organizacja (Policja – laboratorium kryminalistyczne) chce zatrudnić jak najlepszych kandydatów, z drugiej kandydaci oczekują jak najlepszych warunków zatrudnienia i pracy.

Przy zachodzących zmianach w otaczającym środowisku ekonomicznym istotne jest zorientowanie procesu rekrutacji i selekcji na metody oparte na kompetencjach.

Najważniejsze zmiany², które obecnie silnie oddziałują na proces rekrutacji i selekcji: organizacyjne, charakteru pracy, umów o pracę, społeczne, prawne, technologiczne, marketingowe.

Zmiany te wpływają na:

- procesy, które przebiegają w organizacji,
- strukturę organizacji i *rightsized* (właściwe rozmiary organizacji),
- dopasowanie wiedzy, umiejętności i stylu pracy poszczególnych pracowników do konkretnych zadań i warunków,
- dobór pracowników, którzy będą wykonywać zadania „w biegu” i szybko przyniosą organizacji pożądane skutki (korzyści, dochody),
- kryteria wyboru pracowników nie dotyczące czynników zewnętrznych (wiek, płeć), lecz wyłącznie zdolności kandydatów,
- metody oceny kompetencji kandydata z uwzględnieniem nowoczesnych technologii (testy psychometryczne z użyciem komputera, prezentacje własnych możliwości z pomocą pakietu Microsoftu – PowerPoint).

Zdaniem osób prowadzących proces rekrutacji i selekcji, w najbliższym czasie muszą nastąpić zmiany i rozwój metod opartych na kompetencjach. Zmiany te dotyczą umiejętności osób prowadzących ten trudny,

aczkolwiek interesujący proces, jak również kandydatów, którzy będą się starać o przyjęcie do konkretnej pracy na odpowiednie stanowisko. Zakres tych zmian obejmuje:

- zmiany w procesie rekrutacji,
- zmiany metod selekcji,
- zmiany przedmiotu oceny,
- zmiany głównych parametrów oceny,
- wzrost znaczenia kwestii sprawiedliwości.

W procesie rekrutacji i selekcji zmniejszy się znaczenie działań związanych z selekcją, a zwiększy się znaczenie przyciągnięcia kandydata oraz jego adaptacji zawodowej w nowym miejscu pracy.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie procesu rekrutacji i selekcji jako skutecznego narzędzia służącego do zatrudnienia najodpowiedniejszego pracownika na stanowisko kandydata na eksperta daktyloskopii.

Operacjonalizacja pojęć

Rekrutacja – proces mający na celu przyciągnięcie możliwie dużej liczby posiadających odpowiednie kwalifikacje kandydatów na wakuujące i nowo tworzone stanowiska. Jego istotą jest poszukiwanie talentów i kształtowanie w miarę możliwości najlepszej grupy kandydatów na dostępne stanowisko.

Selekcja – proces mający ograniczyć liczbę kandydatów i pozostawić wyłącznie takiego, który ma najlepsze kwalifikacje do tego, by osiągnąć pożądane wyniki. W trakcie tego procesu ocenia się, którzy kandydaci są w stanie najlepiej realizować powierzone zadania.

Screening – metoda natychmiastowej redukcji nadmiernej liczby wniosków, które wpłynęły po opublikowaniu ogłoszenia o naborze.

Postępowanie kwalifikacyjne – proces przyjęcia nowego kandydata na eksperta i rozpoczęcie jego szkolenia oparty na Zarządzeniu nr 294 Komendanta Głównego Policji³.

Identyfikacja daktyloskopijska – działanie, które ma na celu ustalenie, w drodze badań porównawczych, czy porównywane odwzorowania układu (-ów) linii papilarnych lub elementów poletkowej budowy powierzchni skóry mogły powstać w wyniku oddziaływania na podłoże tego samego fragmentu powierzchni opuszki palca, dłoni lub innej części ciała⁴.

Odwzorowanie – pojęcie ogólne, oznaczające utrwalenie układu linii papilarnych lub poletkowej budowy skóry wszelkimi dostępnymi metodami, w formie możliwej do wykorzystania w badaniach porównawczych. Pojęcie to obejmuje ślady widoczne na podłożu w postaci odcisku, odbitki lub przeniesione na folię daktyloskopijną, odlewy silikonowe, obraz zeskanowany, utrwalony cyfrowo, w postaci wydruku lub fotografii, odbitki na karcie daktyloskopijnej itd.

Cechy identyfikacyjne poletkowej budowy skóry ludzkiej – charakterystyczny rysunek w formie figur geometrycznych na skórze poza obszarem występowania listewek skórnych, możliwy do wykorzystania w badaniach porównawczych.

Elementy procesu rekrutacji

Proces sprawnego przeprowadzenia rekrutacji przebiega w następujących etapach:

1. Sprawne zarządzanie pulą kandydatów, którzy będą poddani procesowi rekrutacji:
 - sformułowanie jasnego i zrozumiałego ogłoszenia o naborze na konkretne stanowisko,
 - zrozumienie oczekiwań kandydatów,
 - eliminacja kandydatów nieodpowiednich – niepełniających kryteriów formalnych zawartych w ogłoszeniu (*screening*).
2. Selekcja najodpowiedniejszych kandydatów oparta na:
 - metodach psychometrycznych – testach,
 - ośrodkach oceny (egzamin selekcyjny),
 - kompetencyjnych rozmowach kwalifikacyjnych.
3. Podjęcie decyzji.

Sprawne zarządzanie pulą kandydatów, którzy będą poddani procesowi rekrutacji

Zgodnie z Zarządzeniem nr 294 Komendanta Głównego Policji postępowanie kwalifikacyjne rozpoczyna się na pisemny wniosek naczelnika laboratorium skierowany do dyrektora CLK KGP, dotyczący kandydata, który jest lub ma zostać zatrudniony.

Proces rekrutacji obejmujący swym zakresem całość działań związanych z przyjęciem kandydata do pracy rozpoczyna się od zamieszczenia ogłoszenia o naborze na dane stanowisko.

Kandydat na eksperta daktyloskopii (identyfikacja daktyloskopijna lub wizualizacja śladów) może rozpocząć swoje starania jako pracownik cywilny lub funkcjonariusz Policji. Dla pracownika cywilnego, zatrudnianego w Korpusie Służby Cywilnej (KSC), początkiem tego procesu jest umieszczenie ogłoszenia o zatrudnieniu w Biuletynie Służby Cywilnej. Funkcjonariusz Policji, który przeszedł całą procedurę związaną z przyjęciem

do służby, proces rekrutacji ma ograniczony do procesu selekcji na kandydata na eksperta daktyloskopii. Jeżeli kandydat jest już zatrudniony w jednostce, to mówimy o rekrutacji wewnętrznej, natomiast jeśli kandydata zatrudnimy od podstaw, to jest to rekrutacja zewnętrzna.

Sformułowanie jasnego i zrozumiałego ogłoszenia o naborze na konkretne stanowisko

W procesie naboru bardzo istotnym elementem jest właściwie sformułowane ogłoszenie o naborze na stanowisko kandydata na eksperta daktyloskopii. Ogłoszenie takie powinno zawierać jasno określone wymagania, które są zrozumiałe dla kandydata. Znajdują się one w opisie stanowiska pracy, na które jest przeprowadzana rekrutacja⁵. Treść ogłoszenia może określić rekrutację opartą na wartościach lub kompetencjach.

Rekrutacja oparta na wartościach zawiera jasno i zrozumiale określone cele organizacji, cele i specyfikę stanowiska, na które dokonywany jest nabór, oraz ogólny charakter organizacji.

Rekrutacja oparta o kompetencje ma charakter bardziej złożony i obejmuje cechy psychologiczne, wymagania biznesowe i powiązane z nimi wartości. Aby właściwie zrozumieć rekrutację opartą o kompetencje należy właściwie zdefiniować kompetencje:

- kompetencje behawioralne⁶ (umiejętności „miękkie” – *competencies*) – określające sposób, w jaki ludzie mają się zachowywać, aby dobrze wykonywać swoją pracę.
- kompetencje funkcjonalne⁷ (umiejętności „twarde” – *competences*) – informujące o tym, co ludzie muszą wiedzieć, aby móc dobrze wykonywać swoją pracę. Można je też opisać jako kompetencje związane z pracą czy zawodem, odnoszące się do obowiązujących w miejscu pracy wymagań co do efektów pracy oraz standardów i wyników, jakie osoby pełniące określone funkcje mają osiągnąć.

Kompetencje są to dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie⁸.

Różnice między kompetencjami „miękkimi” a „twardymi” przedstawia tabela 1.

Przedstawiając ogłoszenie o naborze do pracy w LK w pracowni daktyloskopii, należy zwrócić uwagę na kompetencje „miękkie”. Zestaw kompetencji został określony na podstawie badań środowiskowych metodą burzy mózgów. Ekspertiści posiadający już uprawnienia do samodzielnego wydawania opinii w policyjnych laboratoriach kryminalistycznych wyodrębnili zestaw 13 kompetencji, które są kluczowe w procesie wykonywania czynności związanych z pracami eksperckimi (ekspertyzy procesowe i pozaprocesowe z zakresu identyfikacji daktyloskopijnej i wizualizacji śladów oraz

Tabela 1

Competencies a competences
Competencies and competences

	Competencies	Competences
Kraj pochodzenia koncepcji	Stany Zjednoczone	Wielka Brytania
Cel	Określenie cech najwydajniejszych pracowników	Określenie minimalnych standardów wydajności
Punkt centralny	Osoba	Praca i rola zawodowa
Elementy	Cechy osobowości	Zadania i wyniki
Grupa docelowa	Menadżerowie	Wszyscy pracownicy (w najmniejszym stopniu menadżerowie)

źródło: opracowano na podstawie Wood R., Payne T.: Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 39.

prorowadzenie prac badawczych i walidacji metod), a które są istotne w procesie rekrutacji (tab. 2).

Tabela 2

Zestaw kluczowych kompetencji eksperta daktyloskopii
Set of fingerprint expert key competences

Kluczowe kompetencje
Spostrzegawczość
Dociekliwość
Pokora
Cierpliwość
Zdecydowanie
Konsekwencja
Myślenie analityczne
Koncentracja
Sumienność
Odpowiedzialność
Dokładność
Bezstronność
Kreatywność

źródło (tab. 2–4): opracowanie własne

W celu wskazania hierarchicznego układu kluczowych kompetencji dokonano badania ankietowego, w którym poproszono tych samych respondentów

Tabela 3

Hierarchiczny układ kluczowych kompetencji eksperta daktyloskopii wg ekspertów posiadających uprawnienia
(próba badawcza N = 57)

*Hierarchy of key competences of fingerprint expert holding the right to sign forensic statements
(study group N = 57)*

Lp.	Kluczowe kompetencje	Wynik
1	Spostrzegawczość	36,28%
2	Dokładność	21,35%
3	Dociekliwość	21,24%
4	Odpowiedzialność	17,15%
5	Sumienność	15,18%
6	Bezstronność	15,00%
7	Myślenie analityczne	14,59%
8	Cierpliwość	14,39%
9	Koncentracja	14,08%
10	Konsekwencja	11,96%
11	Pokora	11,83%
12	Zdecydowanie	10,99%
13	Kreatywność	9,05%

o wskazanie kompetencji, które są najistotniejsze, w kolejności od najważniejszej – 1, do najmniej istotnej – *n*. Wyniki badań zostały przedstawione w tabeli 3.

Wynik przeprowadzonych badań wskazuje, że najistotniejszymi kompetencjami, według ekspertów daktyloskopii, są spostrzegawczość, dokładność oraz dociekliwość. Kompetencje te oraz koncentracja i zdecydowanie zostaną zweryfikowane w procesie rekrutacji kandydata na eksperta daktyloskopii za pomocą sprawdzianu predyspozycji do wypełniania obowiązków eksperta z określonej specjalności kryminalistycznej – w tym przypadku z dyscypliny badania daktyloskopijne (identyfikacja daktyloskopijna oraz wizualizacja śladów). Inną hierarchię kluczowych kompetencji wskazali respondenci – osoby biorące udział w procesie rekrutacji – osoby ubiegające się o przyjęcie do pracy. Po przeprowadzonym teście predyspozycji zostali oni poproszeni o wypełnienie tej samej ankiety i wskazanie najistotniejszych kompetencji. Wyniki zostały przedstawione w tabeli 4.

Tabela 4

Hierarchiczny układ kluczowych kompetencji eksperta daktyloskopii wg osób ubiegających się o przyjęcie do pracy (próba badawcza *N* = 22)
*Hierarchy of key competences of fingerprint expert according to candidates for work (study group *N* = 22)*

Lp.	Kluczowe kompetencje	Wynik
1	Spostrzegawczość	73,33%
2	Dokładność	29,73%
3	Koncentracja	23,91%
4	Dociekliwość	17,74%
5	Odpowiedzialność	15,71%
6	Myślenie analityczne	15,28%
7	Cierpliwość	14,47%
8	Zdecydowanie	12,94%
9	Sumienność	11,83%
10	Konsekwencja	11,46%
11	Bezstronność	10,78%
12	Pokora	8,94%
13	Kreatywność	8,87%

Wynik przeprowadzonych badań wskazuje, że najistotniejszymi kompetencjami, według osób ubiegających się o przyjęcie do pracy, są spostrzegawczość,

dokładność oraz koncentracja. Jako najistotniejsze kompetencje przez obie grupy zostały wskazane spostrzegawczość i dokładność. Koncentracja została wskazana jako trzecia istotna kompetencja ze względu na charakter testu predyspozycji.

W przedstawionych powyżej rozważaniach na temat naboru na kandydata na eksperta daktyloskopii istotne jest przedstawienie w ogłoszeniu niezbędnych i pożądanych wymagań na przyszłym stanowisku pracy.

Pomocą do sformułowania opisu stanowiska pracy są wytyczne zawarte w przepisach Unii Europejskiej⁹.

Zrozumienie oczekiwań kandydatów

Kolejną ważną sprawą związaną z zarządzaniem pulą kandydatów jest zrozumienie ich oczekiwań. Oto lista oczekiwań kandydatów¹⁰:

- charakter wykonywanej pracy,
- odpowiedni współpracownicy,
- możliwość szkoleń i rozwoju,
- możliwość awansu,
- wynagrodzenie,
- gwarancja zatrudnienia,
- warunki pracy,
- renoma (wizerunek) firmy,
- lokalizacja firmy,
- godziny pracy,
- dodatkowe korzyści (samochód służbowy, fundusz emerytalny itp.).

Na podstawie listy oczekiwań kandydatów można określić niezbędne wymagania, które są również zamieszczane w ogłoszeniu. Lista oczekiwań stanowi pierwszy element eliminacji (*screening*) kandydatów. To, czy oczekiwania są spełnione, decyduje o przystąpieniu kandydata do składania dokumentów niezbędnych do udziału w dalszych etapach rekrutacji.

Eliminacja kandydatów nieodpowiednich – niespełniających kryteriów formalnych zawartych w ogłoszeniu

Jeżeli oferowane stanowisko przedstawimy w ogłoszeniu realistycznie, nie ukrywając niczego, potencjalny kandydat do pracy może się z nim zapoznać i obiektywnie ocenić siebie i swoje możliwości. Po takiej analizie wielu kandydatów nie decyduje się na wysłanie swojego zgłoszenia. Taki opis redukuje liczbę kandydatów, a tym samym czas i koszty procesu rekrutacji. Duże znaczenie podczas eliminacji kandydatów ma niespełnienie kryteriów formalnych zawartych w ogłoszeniu. Jeżeli wymaganiem niezbędnym jest posiadanie wykształcenia wyższego chemicznego, biologicznego lub pokrewnego, to kandydaci posiadający inne wykształcenie są w pierwszej kolejności odrzucani

przez komórkę kadrową. Informację taką kandydat zamieszcza w tzw. kwestionariuszu biograficznym. Jest to przygotowany przez pracodawcę dokument, w którym zbierane są niezbędne informacje na temat kandydata. W celu wyeliminowania nieprawdziwych odpowiedzi dotyczących informacji na swój temat kandydat musi udokumentować daną informację (np. wysokość etatu i czas zatrudnienia w poprzedniej firmie – świadectwo pracy). Innym bardzo istotnym dokumentem składanym podczas rekrutacji jest życiorys zawodowy (CV). Po przeprowadzeniu formalnego przeglądu złożonych dokumentów i wytypowaniu kandydatów do następnego etapu procesu rekrutacji następuje właściwa selekcja.

Selekcja

Proces selekcji może przebiegać w dwojaki sposób – en bloc albo sekwencyjnie.

Proces selekcji en bloc polega na tym, że każdy kandydat przechodzi wszystkie etapy procesu (bez redukcji liczby kandydatów), a sposób sekwencyjny polega na odrzuceniu pewnej liczby kandydatów na każdym etapie.

Kandydat na eksperta daktyloskopii w ramach rekrutacji musi zaliczyć test kwalifikacyjny¹¹.

W ramach testu kwalifikacyjnego przeprowadza się:

- sprawdzian predyspozycji do wypełniania obowiązków eksperta z określonej specjalności kryminalistycznej,
- sprawdzian ze znajomości języka obcego,
- sprawdzian wiedzy podstawowej z zakresu techniki kryminalistycznej.

Sprawdzian predyspozycji do wypełniania obowiązków eksperta z określonej specjalności kryminalistycznej jest testem zdolności, sprawdzian ze znajomości języka obcego stanowi test wydajności typowej – co kandydat „woli osiągać”, a sprawdzian wiedzy podstawowej z zakresu techniki kryminalistycznej jest kompetencyjną rozmową kwalifikacyjną.

Selekcja oparta o metody psychometryczne

– testy

Metody psychometryczne, a w szczególności ocena osobowości, uzdolnień, temperamentu oraz predyspozycji, pozwalają na wyselekcjonowanie kandydatów, którzy posiadają interesujące nas cechy i mogą przejść do następnego etapu selekcji. Psychometria stanowi dział psychologii, który zajmuje się pomiarami cech psychologicznych (*psycho* – z gr. psychika, *metria* – miara).

Dla celów praktycznych pomiary psychometryczne dzielimy na dwie grupy:

- pomiary wydajności maksymalnej – co kandydat „może” osiągnąć,
- pomiar wydajności typowej – co kandydat zwykle osiąga lub co „woli osiągać”.

Testy określające zdolności należą do pierwszej grupy, zaś ankiety, kwestionariusze – do drugiej.

Najczęściej stosowane testy w selekcji:

Pierwsza grupa:

- Predyspozycji i tendencji – diagnozują predyspozycje różnego typu, na przykład spostrzegawczość (wyobrażenia wzrokowa i przestrzenna) lub tendencję do pełnienia określonej roli w zespole.
- Uzdolnień – dotyczą określonego stanowiska pracy – mają na celu przewidywanie potencjału osoby w zakresie wykonywania zadań na danym stanowisku.
- Inteligencji – można się spotkać zarówno z testami badającymi inteligencję ogólną, określającymi jedynie zdolności kojarzenia i logicznego myślenia, jak również stosowane są testy bardziej szczegółowe, określające poziom poszczególnych zdolności kandydata.
- Temperamentu – określają sposoby funkcjonowania i reagowania, na przykład wytrzymałość, odporność na stres czy aktywność.

Druga grupa:

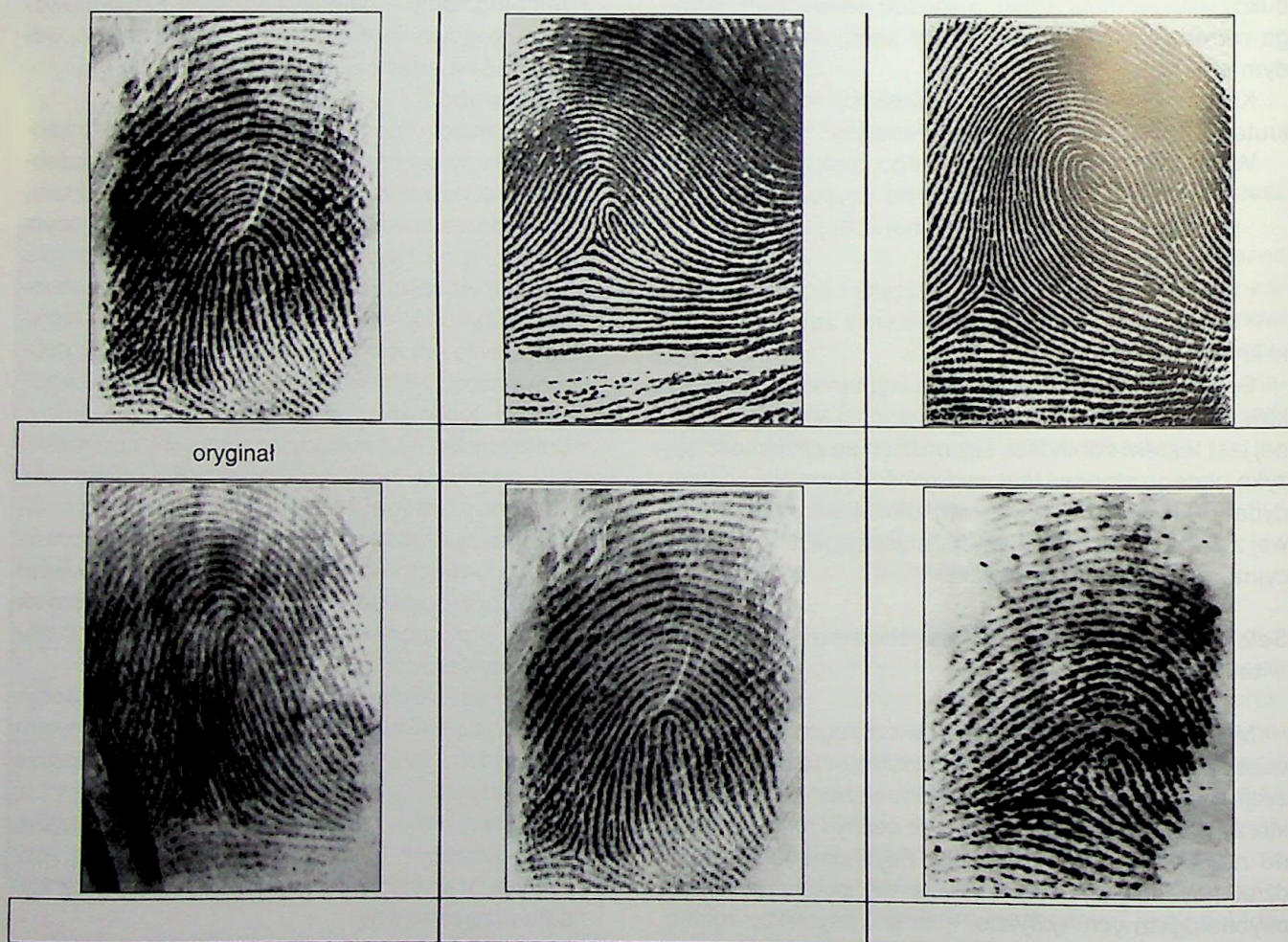
- Osobowości – pomagają ocenić osobowość kandydatów w celu przewidywania ich prawdopodobnego zachowania w danej roli. Stosowane są tam, gdzie pracodawcy zależy na pracowniku mającym określone cechy (np. umiejętność pracy w grupie czy sumienność). Wskazują na: poziom samokontroli, odporność na stres, zdolność do zmian, zrównoważenie emocjonalne itp. Obejmują 5 skal: neurotyczność, ekstrawersję, otwartość na doświadczenie, ugodowość i sumienność.
- Umiejętności – to metody pozwalające sprawdzić, czy kandydat posiada umiejętności konieczne na danym stanowisku. Mogą to być różnego rodzaju testy i zadania praktyczne, np. w celu sprawdzenia umiejętności obsługi komputera kandydat może być poproszony o wykonanie określonych zadań w programach komputerowych, których obsługę deklarował w CV.
- Osiągnięć – mierzą zdolności, które zostały zdobyte poprzez szkolenia lub doświadczenie. Typowym przykładem takiego testu jest szybkość pisanie na maszynie.
- Zainteresowań – mają na celu wykrycie obszarów, które szczególnie interesują osobę badaną, pozwalają ocenić, czy dana praca będzie dla kandydata przyjemnością.
- Uczciwości – są wyspecjalizowanym sposobem badania uczciwości, za pomocą których określa się prawdopodobieństwo popełnienia kradzieży

w sposób jawny (wówczas wykonując test, wiadomo, co jest celem badania) lub ukryty (poprzez badanie ogólniejszych cech osobowości).

Sprawdzian predyspozycji do wypełniania obowiązków eksperta z określonej specjalności kryminalistycznej – w tym przypadku z dyscypliny badania daktyloskopijne (identyfikacja daktyloskopijna oraz wizualizacja śladów) jest testem zdolności. Test składa się z trzech części, które oceniane są łącznie. Czas na wypełnienie testu został określony na 25 minut. W tym czasie kandydat, aby zaliczyć test, musi uzyskać ponad 80% pozytywnych odpowiedzi. Za pomocą tego samego testu (z nielicznymi modyfikacjami) są weryfikowani kandydaci na ekspertów w krajach nordyckich oraz w krajach Zjednoczonego Królestwa. Do roku 2003 wartością graniczną uzyskania pozytywnego wyniku było 72% poprawnych odpowiedzi. Jednakże praktyka związana z procesem kształcenia wskazała

konieczność zmodyfikowania wymagań i podwyższenia progu do 80%. Osoby, które uzyskały mniej niż 80%, miały duże trudności z przyswojeniem umiejętności identyfikacji daktyloskopijnej. Z przeprowadzonych badań dotyczących prowadzenia testów predyspozycji wynika, że około 36% wszystkich kandydatów starających się o zatrudnienie w Wydziale Daktyloskopii CLK KGP (WD CLK KGP) uzyskało wynik pozytywny. Wśród kandydatów na ekspertów z dyscypliny badania daktyloskopijne zanotowano – 44% pozytywnych odpowiedzi. Wzrost liczby osób, które pozytywnie zaliczyły test wśród kandydatów na eksperta, spowodowany były posiadaniem przez te osoby wykształcenia wyższego. Nie wszystkie osoby, które pracują w WD CLK KGP, mają wykształcenie wyższe. Wśród osób z wykształceniem średnim tylko 8% test predyspozycji zaliczyło z wynikiem pozytywnym. Przykładowe zadanie z testu predyspozycji przedstawia rycina.

Który obraz jest podobny do oryginału? Pod właściwym postaw znak „X”.



Ryc. Przykładowe zadanie z testu predyspozycji (źródło: autor)

Fig. Example of predisposition test

Przeprowadzenie testu predyspozycji, z wyjaśnieniem, w jaki sposób należy udzielać odpowiedzi, daje obraz obiektywnej oceny wrodzonych możliwości kandydata. Błędem jest zatrudnianie osób bez przeprowadzenia tego typu sprawdzenia, a następnie po paru miesiącach kierowanie na wspomniany test. Wynik wtedy jest obarczony błędem, gdyż dany kandydat już pracował z odbitkami linii papilarnych i jest w stanie bardziej skoncentrować się na zadaniach zawartych w teście. Takie postępowanie może spowodować w pierwszym etapie rzeczywiście zaliczenie wymaganego testu, lecz w przyszłości kandydat na eksperta może mieć duże trudności z nabyciem umiejętności identyfikowania tzw. trudnych śladów. Następnym etapem testu kwalifikacyjnego jest sprawdzian ze znajomości języka obcego, który jest testem tzw. drugiej grupy. Kandydat ma do wyboru test z podstawowej znajomości jednego z nowożytnych języków obcych: angielskiego, niemieckiego, francuskiego lub rosyjskiego. Jest to test jednokrotnego wyboru spośród czterech odpowiedzi. Wynik pozytywny uzyskuje kandydat, który uzyskał 60% prawidłowych odpowiedzi.

Metoda ośrodków oceny (egzamin selekcyjny)

Jest to metoda najbardziej wskazana do oceny kompetencji w trakcie procesu rekrutacji. Każda z kompetencji, którą chcemy zbadać, jest mierzona za pomocą co najmniej dwóch testów lub ćwiczeń (każdy test lub ćwiczenie służy do zmierzenia maksymalnie pięciu kompetencji). Ćwiczenia muszą współdziałać z innymi, takimi jak odgrywanie ról, prezentacja lub dyskusja w grupie i są obserwowane przez przeszkolony personel, który następnie ocenia kandydata w kontekście sprawdzanej kompetencji. Kandydaci są oceniani przez różne osoby, na podstawie różnych ćwiczeń, pod kątem różnych cech (kompetencji). Wynikiem takiego sprawdzenia wielu kandydatów jest wybór najbardziej odpowiedniego (najlepszego). Z tego powodu ośrodki oceny są stosowane pod koniec procesu selekcji.

Tej metody nie stosuje się w trakcie rekrutacji kandydatów na eksperta z dyscypliny badania daktyloskopijne. Wymaga ona dostosowania do warunków prowadzonej rekrutacji. Może ona stanowić alternatywę dla testów predyspozycji, pod warunkiem przeanalizowania możliwości kandydata identyfikacji testowych odwzorowań linii papilarnych. Metoda ta stosowana jest w trakcie egzaminu na selekcionera.

Metoda selekcji – przeprowadzenie kompetencyjnych rozmów kwalifikacyjnych

Rozmowy kwalifikacyjne są prowadzone od bardzo dawna i opierają się na pewnych zasadach. Są uniwer-

salnym narzędziem selekcji kandydatów, dla wielu ludzi stanowią wręcz jej synonim. Istotnym elementem rozmowy kwalifikacyjnej jest jej cel i charakter. Rozmowy mogą być przeprowadzane na różnych etapach procesu rekrutacji, w postępowaniu opartym na kompetencjach najczęściej są na końcu całego procesu.

Celem rozmowy kwalifikacyjnej jest:

- eliminacja wstępna nieodpowiednich kandydatów (*screening wstępny*),
- eliminacja drugiego stopnia – końcowa,
- udzielenie informacji o firmie (*public relations*).

Niejednokrotnie eliminacja wstępna dokonywana jest bez udziału kandydata, na podstawie przesłanego przez niego zgłoszenia. Jest wynikiem oceny formalnej przesłanych dokumentów (posiadanych kwalifikacji, wykształcenia kierunkowego lub jego braku, świadectw pracy lub referencji). Eliminacja drugiego stopnia stanowi natomiast potwierdzenie lub brak odpowiednich kompetencji w przeprowadzonych testach. Może stanowić ona punkt wyjścia do negocjacji warunków zatrudnienia¹². Kandydat po przejściu testów kwalifikacyjnych w trakcie rozmowy jest informowany o warunkach zatrudnienia i możliwym pakiecie socjalnym. Niejednokrotnie uzyskane informacje nie zadowolają kandydata i są prowadzone negocjacje na temat warunków zatrudnienia (wysokość wynagrodzenia, okres umowy o pracę, godziny i miejsce pracy itp.). Negocjacje mogą doprowadzić do podpisania umowy o pracę i formalnego zatrudnienia lub odrzucenia oferty. Istotnym elementem rozmów jest ich charakter, tzn. czy są ustrukturyzowane czy też nieustrukturyzowane. Błędem, który często jest popełniany, jest przeprowadzenie rozmowy z ukierunkowaniem na pytania dotyczące pochodzenia i rodziny, wykształcenia i ukończonych szkół i przyczyn starania się o pracę. Te przesłanki dają pozorny obraz kandydata, bardziej ukierunkowany na znalezienie podobieństw osoby oceniającej i kandydata. Jeśli „ja” jestem dobrym ekspertem, to osoba o podobnych cechach i przeżyciach też będzie dobrym ekspertem. Takie myślenie i działanie to bardzo duży błąd. Rozmowy ustrukturyzowane eliminują te błędy. Mogą one być zorientowane na biografię, przeszłość i przyszłość. Rozmowa oparta na biografii powinna zawierać niezbędne pytania dotyczące życiorysu kandydata z uwzględnieniem jego podejścia do rozwiązywania życiowych problemów i sposobów radzenia sobie z nimi. Opierając się na przeszłości, trzeba sprawdzić predyspozycje pod kątem jego wydajności w poprzednim miejscu pracy, jego zaangażowanie w wykonywanie powierzonych zadań oraz efekty pracy. Mając taki obraz kandydata, można wnioskować, że skoro w przeszłości kandydat dobrze się wywiązywał z obowiązków i był wydajny, to w przyszłości też będzie tak podchodził do nowej pracy. Należy tu jeszcze zwrócić uwagę

na potwierdzenie w dokumentacji z poprzedniego miejsca pracy tych wszystkich informacji, które uzyskano od kandydata. Odpowiedzi kandydata muszą być analizowane pod kątem wskaźników behawioralnych odpowiadających danej kompetencji. Aspektem, który bardzo często jest poruszany, a związany jest z rozmowami kwalifikacyjnymi, jest techniczne przeprowadzenie rozmowy i ustalenie składu komisji, która ją przeprowadza. Im więcej osób przeprowadza rozmowę, tym jej wynik jest bardziej obiektywny. Z przeprowadzonej rozmowy należy sporządzić notatkę, która zobrazuje jej przebieg. Rozwój technologiczny umożliwia prowadzenie rozmów w formie wideokonferencji, lecz ten sposób ma pewne wady. Można stwierdzić co mówi kandydat, lecz nie można potwierdzić jak mówi. Jest to istotne pod względem zachowania kandydata w sytuacjach, gdy zostało zadane trudne albo kłopotliwe pytanie. Należy podkreślić, że kompetencyjne rozmowy kwalifikacyjne są obciążone subiektywnym odczuciem komisji. Dlatego większą rangę nadaje się metodom obiektywnym (testy) niż subiektywnym (rozmowy kwalifikacyjne).

Co zrobić, aby rozmowy kwalifikacyjne nie były tendencyjne¹³:

- przeszkolić prowadzących pod kątem nie tylko gromadzenia, lecz również oceniania informacji,
- jasno określić cel rozmowy,
- uzyskać jak najwięcej informacji o oferowanym miejscu pracy,
- zgromadzić jak najwięcej informacji o kandydacie,
- w miarę możliwości zebrać informacje o kandydacie za pomocą innych środków, np. testów,
- dostarczyć prowadzącym rozmowę listę kontrolną lub strukturę rozmowy, na podstawie której będą gromadzone informacje,
- zachęcić prowadzących rozmowę do sporządzenia notatek,
- przekonać prowadzących rozmowę, aby nie wyciągali wniosków, zanim nie ocenią wszystkich informacji o kandydacie,
- dostarczyć prowadzącym prosty formularz, który ułatwi im ocenianie kandydata na podstawie kilku jasno określonych cech,
- opracować system przekazywania prowadzącym rozmowy kwalifikacyjne informacji o ich zachowaniu oraz o podjętych przez nich decyzjach.

Proces rekrutacji oparty na kompetencjach dostarcza pracodawcy dużo istotnych informacji o zatrudnianym kandydacie. Możliwość dokonania złego wyboru jest bardzo znikoma, ale jest, i o tym musimy pamiętać przez cały czas rekrutacji i selekcji.

Ocena zebranego materiału dotyczącego kluczowych kompetencji wymaga zastosowania jasnych i nie-dwuznacznych reguł podejmowania decyzji¹⁴. Aby za-

pobiec wkradaniu się do procesu przypadkowości i stronniczości, należy zawsze opierać się w swoich działaniach na ustalonych procedurach. Podczas realizacji jakiegokolwiek procesu oceny ważne jest, aby wszystkie decyzje miały stosowne uzasadnienie oraz opierały się na ocenie elementów mających istotny związek z pracą na stanowisku, którego dotyczy rekrutacja.

Rekrutacja i selekcja oparta na kompetencjach czy tradycyjna?

W selekcji na podstawie kompetencji decyzje o przyjęciu kandydata do pracy lub odrzuceniu wiążą się:

- z oceną materiału zebranego w testach (sprawdzian predyspozycji, znajomości języka obcego, wiedzy podstawowej z zakresu techniki kryminalistycznej), ankietach, wywiadach,
- ze skonstruowaniem wypadkowej ocen z różnych sprawdzianów,
- z wyciągnięciem wniosków z otrzymanych wyników i przeprowadzonej kompetencyjnej rozmowy kwalifikacyjnej.

Należy pamiętać, że niezaliczenie jednego testu eliminuje kandydata, a test predyspozycji można zdawać tylko raz w życiu.

W kategoriach oceny ważne jest stwierdzenie nie tylko, co ludzie potrafią, ale także w jaki sposób wykonują postawione zadania i jak osiągają cel.

Dlaczego korzystniejsze jest prowadzenie procesu rekrutacji opartego na kompetencjach niż tradycyjnej rekrutacji?

Proces rekrutacji oparty na kompetencjach rozpoczyna się od zdefiniowania kluczowych ról, funkcji i innych wyznaczników pracy na danym stanowisku. W tym celu należy dokonać analizy stanowiska. Należy określić kluczowe kompetencje na danym stanowisku na podstawie analizy kompetencji pracowników już zatrudnionych. Określenie źródła kompetencji jest elementem istotnym, gdyż mogą być fałszywe źródła, lub pracownicy, którzy nie mają kompetencji i nie spełniają przypisanych do danego stanowiska ról. Istotą procesu selekcji opartego na kompetencjach jest także pozyskanie kandydata, który posiada takie walory, których organizacja potrzebuje. W takim przypadku okres kształcenia kandydata skraca się, a organizacja szybciej osiąga zdolność do realizacji zamierzonych celów. Kolejną zaletą tego typu prowadzenia selekcji jest pozyskanie kandydata, który szybciej zaaklimatyzuje się w nowej pracy i odnajdzie się w kulturze organizacji. Proces rekrutacji i selekcji oparty na kompetencjach

ma niedyskryminujący charakter. Liczą się kompetencje, a nie takie czynniki jak wiek, płeć, rasa, pochodzenie etniczne czy religia, które nie wpływają na zdolność realizacji powierzonych zadań. Warto zauważyć, że tego typu metody pozwalają opracować plany sukcesji, ułatwia to wyznaczenie następców zajmujących kluczowe stanowiska w zespole, wydziale lub całej organizacji.

Kiedy stosujemy tradycyjne, a kiedy oparte na kompetencjach metody rekrutacji i selekcji?

Odpowiedź na to pytanie nie jest jednoznaczna. Jest wiele czynników, które przemawiają za jedną czy drugą metodą. Decydująca jest odpowiedź na podstawowe pytanie: „Jakie stanowisko chcemy obsadzić i w jakim czasie?”.

Metody tradycyjne stosujemy wtedy, gdy:

- nie ma czasu, pieniędzy i pracy na badania i analizę kompetencji dla każdego stanowiska w organizacji,
- jest zapotrzebowanie na niewykwalifikowany i średnio kwalifikowany personel,
- nie ma czasu, a trzeba zatrudnić pracownika.

Metodami opartymi na kompetencjach posługujemy się, jeśli:

- wybrani pracownicy realizować będą zadania o znaczeniu strategicznym dla organizacji,
- organizacja musi obsadzić stanowiska kluczowe,
- organizacja musi ustalić zastępców dla pracowników.

Wnioski

W odniesieniu do procesu rekrutacji i selekcji opartego na kompetencjach należy stosować zasady: wiarygodności procesu rekrutacyjnego, utrzymania poufności informacji i efektywności działań komisji rekrutacyjnej. Nie chodzi przecież o to, aby zapełnić wakat, ale o zatrudnienie osoby spełniającej wymagania stawiane przez organizację i obowiązujące standardy oparte na kompetencjach. W doborze kadry na eksperta daktyloskopii istotne jest zwrócenie uwagi, że potrzebni są ludzie, którzy z jednej strony na starcie będą posiadali niezbędne kluczowe kompetencje, a z drugiej okres kształcenia danego kandydata zostanie ograniczony do minimum. Korzystając z procesu rekrutacji i selekcji opartego na kompetencjach Wydział Daktyloskopii CLK KGP zmierza do pozyskania kandydatów na ekspertów, którzy będą spełniali postawione przed nimi wymagania co do wykształcenia, kwalifikacji oraz predyspozycji. Przeprowadzone w tym aspekcie analizy procesów selekcji, jakim poddani byli kan-

dydaci, znajdują pozytywny oddźwięk w dalszym procesie kształcenia na eksperta i egzaminie końcowym do uzyskania uprawnień do samodzielnego wykonywania ekspertyz i wydawania opinii. Proces rekrutacji stanowi początek długiej drogi kariery zawodowej. Kolejnym etapem, który odgrywa bardzo ważną rolę, jest okres szkolenia i nabycia niezbędnych umiejętności przez kandydata do chwili przystąpienia do egzaminu końcowego. Rozważania na ten temat zostaną zawarte w następnej publikacji.

PRZYPISY

- ¹ Wood R., Payne T.: Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 9.
- ² Ibidem, s. 14.
- ³ Zarządzenie nr 294 Komendanta Głównego Policji z dnia 28 marca 2007 r. w sprawie uprawnień do samodzielnego wydawania opinii w policyjnych laboratoriach kryminalistycznych. Na podstawie art. 7 ust. 1 pkt 2 Ustawy o Policji z dnia 6 kwietnia 1990 r. (DzU z 2007 r. Nr 43, poz. 277).
- ⁴ Metodyka prowadzenia badań daktyloskopijnych CLK KGP nr HJ/W – 3/V/05, wydanie III z dnia 23.12.2008.
- ⁵ Multan E.: Rekrutacja według standardów Unii Europejskiej, Zeszyt Naukowy nr 76, Seria Administracja i Zarządzanie (3) 2007, Akademia Podlaska, Siedlce 2007, s. 29–48.
- ⁶ Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 153.
- ⁷ Ibidem, s. 153.
- ⁸ Filipowicz G.: Zarządzanie kompetencjami zawodowymi, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 17.
- ⁹ Procedury konkursowe i metodologia według standardów UE – zalecenia, źródło: „Procedury konkursowe i metodologia rekrutacji według standardów UE – zalecenia” [w:] http://infor.pl/dane/?serwis_ism=infor-radi&tresc=poradnik_sp&right=6.
- ¹⁰ Whiddett S., Payne T., Kandola R.: Organizational preferences: are public and private sector organizations perceived differently as potential employers?, Occupational Psychology Conference Book of Proceedings, 1995, s. 205–211.
- ¹¹ Zarządzenie nr 294 Komendanta Głównego Policji z dnia 28 marca 2007 r. w sprawie uprawnień do samodzielnego..., op.cit., § 4, ust. 2.
- ¹² Wood R., Payne T.: Metody rekrutacji i selekcji pracowników..., op.cit., s. 104.
- ¹³ Ibidem, s. 112.
- ¹⁴ Whiddett S., Hollyforde S.: Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 103.

BIBLIOGRAFIA

1. **Amstrong M.:** Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
2. **Eggert M.:** Doskonała rozmowa kwalifikacyjna, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2002.
3. **Filipowicz G.:** Zarządzanie kompetencjami zawodowymi, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
4. Metodyka prowadzenia badań daktyloskopijnych CLK KGP nr HJ/W – 3/V/05, wydanie III z dnia 23.12.2008.
5. **Multan E.:** Rekrutacja według standardów Unii Europejskiej, Zeszyt Naukowy nr 76, Seria Administracja i Zarządzanie (3) 2007, Akademia Podlaska, Siedlce 2007.
6. Procedury konkursowe i metodologia według standardów UE – zalecenia, źródło: „Procedury konkursowe i metodologia rekrutacji według standardów UE – zalecenia” [w:] http://infor.pl/dane/?serwis_isp=inforradzi&trec=poradnik_sp&right=6.
7. **Whiddet S., Payne T., Kandola R.:** Organizational preferences: are public and private sector organizations perceived differently as potential employers?, Occupational Psychology Conference Book of Proceedings, 1995.
8. **Wood R., Payne T.:** Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
9. Zarządzenie nr 294 Komendanta Głównego Policji z dnia 28 marca 2007 r. w sprawie uprawnień do samodzielnego wydawania opinii w policyjnych laboratoriach kryminalistycznych. Na podstawie art. 7 ust. 1 pkt 2 Ustawy o Policji z dnia 6 kwietnia 1990 r. o (DzU z 2007 r. Nr 43, poz. 277).

Streszczenie

Efektywność organizacji jest funkcją jej zasobów. Praktycy i teoretycy zarządzania od dawna wskazywali na czynnik ludzki jako element decydujący o skuteczności realizacji celów posta-

wionych przed przedsiębiorstwem. Współczesna literatura wskazuje także na proces kadrowy jako źródło sukcesu firmy. Szczególną rolę w tym procesie przypisuje się kompetencjom, czyli dyspozycjom człowieka w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, pozwalającym realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie.

Autorzy publikacji zwracają uwagę na rolę oraz dobór odpowiedniej metody rekrutacji i selekcji pracowników jako sposobu osiągania celów postawionych przed organizacją. Wskazują, że korzystanie z procesu rekrutacji i selekcji opartego na kompetencjach zmierza do pozyskania pracowników, którzy będą spełniali postawione przed nimi wymagania co do wykształcenia, kwalifikacji oraz predyspozycji.

Słowa kluczowe: rekrutacja, selekcja, postępowanie kwalifikacyjne, daktyloskopia, identyfikacja daktyloskopijna, kompetencje.

Summary

Organisation efficiency is the function of its resources. For a long time practitioners and theoreticians of management have pointed at a human factor being the element determining the effectiveness of enterprise targets. Contemporary literature also points to personnel related process as the source of company success. Particular role in this process is assigned to competencies, which are human dispositions in the field of knowledge, skills and attitudes, which allow for realisation of professional tasks at appropriate level.

Authors of the hereby publication pay attention to appropriate recruitment methods and personnel selection, as the way to achieve organisation targets. Additionally, authors indicate that recruitment and selection process, which is based on competencies, allow to win personnel, who will be able to meet the requirements as to their education, qualifications and predisposition.

Keywords: recruitment, selection, qualifying procedure, dactyloscopy, fingerprint identification, competencies.

Biblioteka Naukowa CLK KGP Aleje Ujazdowskie 7

zaprasza ekspertów
i techników kryminalistyki
do korzystania
z opracowań książkowych,
jak i specjalistycznych czasopism polskich
i zagranicznych.

Biblioteka jest czynna codziennie

w godzinach 8.15–16.00

tel. (022) 601-45-30

e-mail: b.legowicz@policja.gov.pl