



Rekrutacja i selekcja pracowników w dobie pandemii

**RAPORT Z BADAŃ
GRUDZIEŃ 2021**

Na zlecenie Stowarzyszenia Biznes - Nauka - Samorząd "Pro Silesia"
oraz EUROPE DIRECT Śląskie

**DR ANGELIKA M. PABIAN
DR MICHAŁ OCHWAT
CYNTIA KWIATKOWSKA**

Spis treści

- 2 Wstęp
- 4 Metodyka i cel badań oraz charakterystyka próby
- 6 Uzyskane wyniki
 - 1. Zmiany postpandemiczne w procesie rekrutacji i selekcji pracowników
 - 2. Ograniczenie funkcjonowania organizacji w okresie pandemii
 - 3. Metody rekrutacji i selekcji kandydatów w analizowanych organizacjach
 - 4. Opinie badanych nt. Cyfryzacji gospodarki oraz narzędzi on-line wykorzystywanych w rekrutacji i selekcji kandydatów
- 33 Podsumowanie i rekomendacje
- 36 Spis wykresów
- 37 Zespół badawczy
- 38 Streszczenie
- 41 Opinie nt. zrealizowanego badania

Wstęp

Współczesne organizacje działają w warunkach permanentnie zmieniającego się otoczenia, w którym na znaczeniu zyskują nowoczesne techniki i technologie komunikacyjne. Jedną z głównych przesłanek do wdrażania zmian są przekształcenia demograficzne na rynku pracy oraz zmiany w strukturze kompetencji zasobów ludzkich, ale również zmiany postaw wobec pracy. W 2020 r. okazało się, że rynek pracy jest determinowany przez zjawiska, których nie można było antycypować.

Pandemia związana z pojawieniem się wirusa SAR-CoV-2 wykreowała nową rzeczywistość, również tę rynkową, tym samym ujawniły się potrzeby wdrożenia wielu zautomatyzowanych rozwiązań. Dla części organizacji przyspieszenie decyzji związanych

z transformacją cyfrową przedsiębiorstwa stało się panaceum na skutki pandemii i stanowiło pierwszy etap wdrażania kolejnych tego typu rozwiązań. Naturalną konsekwencją pojawiających się na rynku nowych trendów i dostrzeżenia konieczności wprowadzenia zmian będzie postępujący proces cyfryzacji. Zasadne wydają się więc diagnoza rynku pracy oraz identyfikacja realnych potrzeb w zakresie rozwiązań koniecznych i możliwych do wdrożenia w procesach rekrutacji i selekcji pracowników.

Zmiany struktury i potencjału podmiotów funkcjonujących na rynku pracy niewątpliwie miały wpływ na dokonanie na nim wielu przekształceń. W dobie pandemii szczególnie trudna okazała się działalność operacyjna, kiedy większość celów organizacji mogła zostać osiągnięta jedynie dzięki funkcjonowaniu w wirtualnym środowisku, umożliwiającym kooperantom wzajemną komunikację i współpracę na wielu polach.

Wykorzystanie nowych mediów i sztucznej inteligencji w procesach zarządzania jest obserwowane już od kilkunastu lat, jednak okres pandemii wskazał na nowe potrzeby w tym zakresie oraz na niewykorzystany dotąd potencjał funkcjonowania organizacji w cyberprzestrzeni. W okresie od marca do października 2020 r. znacząco wzrósł odsetek pracowników, którzy pracują w systemie tzw. *home*

*office*¹. Niemalże znaczenie ma również wykorzystanie technologii i technik informatycznych w procesie zatrudniania nowych pracowników. Na znaczeniu przybierają również aktywne formy rekrutacji, pozwalające m.in. na poszukiwanie talentów. Opisane zjawiska dają dodatkowy asumpt do podjęcia aktywności badawczych w zakresie rekrutacji i selekcji pracowników.

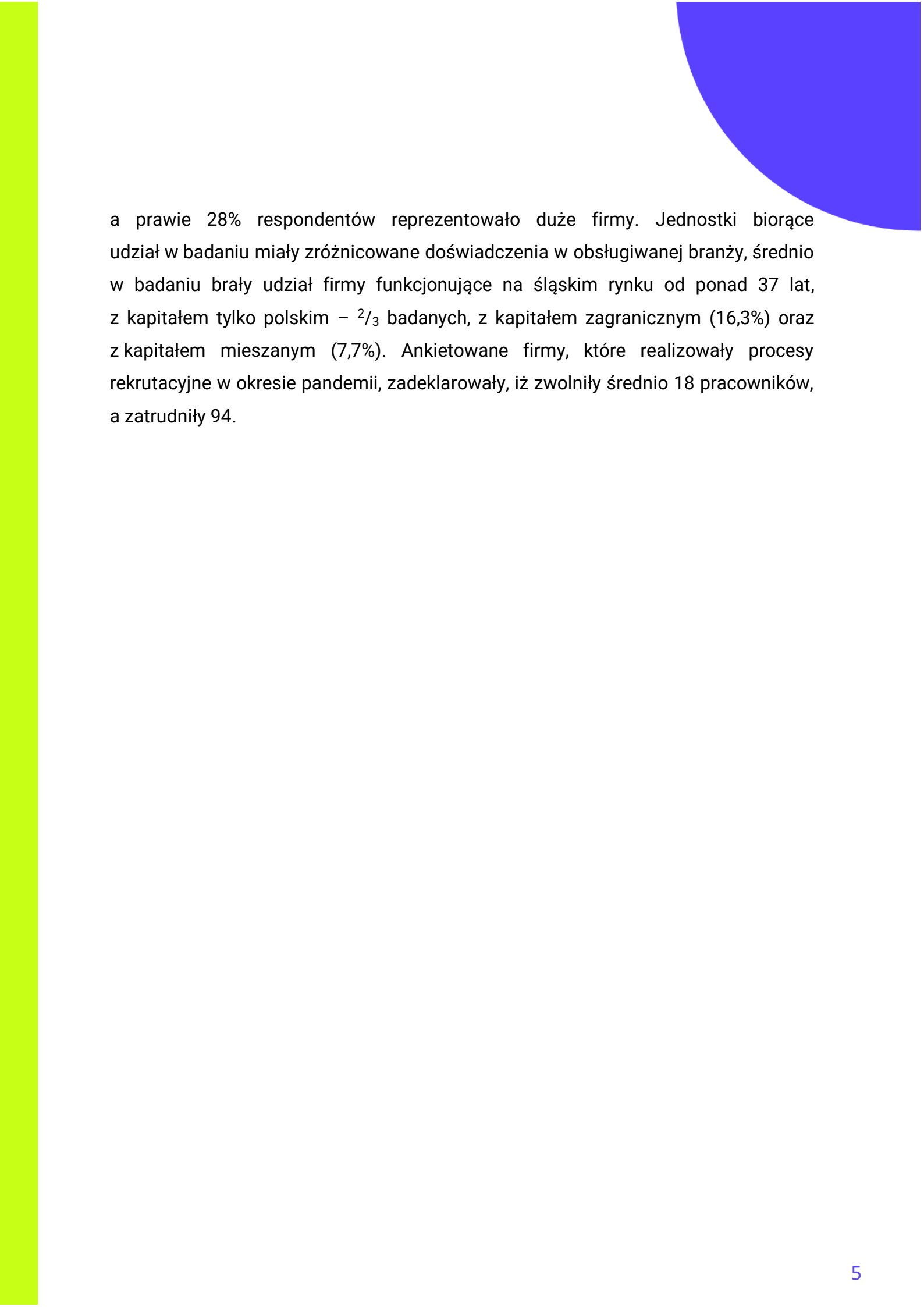
¹ Pod koniec marca 2020 r. pracą zdalną objętych zostało 11,0% pracujących (GUS, *Informacja sygnalna: Wpływ epidemii COVID-19 na wybrane elementy rynku pracy w Polsce w I kwartale 2020 r.*, Warszawa 2020; <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/popyt-na-prace/wpływ-epidemii-covid-19-na-wybrane-elementy-ryнку-pracy-w-polsce-w-pierwszym-kwartale-2020-roku,4,1.html>; dostęp: 31.10.2020), natomiast w II kwartale 2020 roku liczba osób zwykle wykonujących swoją pracę w domu podwoiła się. Wśród tej zbiorowości z II kwartału 2020 r. 72,5% pracowało w domu z powodu sytuacji związanej z pandemią COVID-19 (GUS, *Aktywność ekonomiczna ludności Polski – II kwartał 2020 r.*, Warszawa 2020, s. 10).

Metodyka i cel badań oraz charakterystyka próby

Główny cel przeprowadzonych badań został skoncentrowany wokół diagnozy trendów panujących na rynku pracy w obszarze rekrutacji i selekcji, które mogą stanowić istotne przesłanki do redefinicji strategii przedsiębiorstw. Ponadto w ramach badań planowano pozyskać dane świadczących o poziomie wrażliwości innowacyjnej organizacji w zakresie wdrażania nowych mediów do procesu rekrutacji i selekcji pracowników. Badania miały dostarczyć wiedzy, która pozwoli zidentyfikować szanse, zagrożenia, ale również znaleźć pole dla możliwych rozwiązań wpływających na skuteczność i efektywność firm.

Badania miały charakter regionalny i zostały przeprowadzone w formie ankiety internetowej w okresie od marca do października 2021 r. Elektroniczne narzędzie pozwalające na gromadzenie danych powstało dzięki współpracy z Centrum Badawczo-Rozwojowym BIOSTAT. Zaproszenia do udziału w badaniu wraz z linkiem do e-formularza były dystrybuowane wśród śląskich pracodawców, reprezentujących małe, średnie oraz duże organizacje. Łącznie zespół badawczy rozesłał 3 209 spersonalizowanych zaproszeń z prośbą o wsparcie projektu do firm oraz 36 urzędów pracy. Dodatkowo w procesie dystrybucji zaproszeń wzięły udział następujące jednostki: Stowarzyszenie Biznes – Nauka – Samorząd „Pro Silesia”, Uniwersytet Śląski w Katowicach, SPIN-US Sp. z o.o., „Gazeta Uniwersytecka UŚ”, Bytomska Izba Przemysłowo-Handlowa, które rozesłały zaproszenia do wszystkich swoich interesariuszy.

Ograniczenia badań ankietowych okazały się w okresie pandemii jeszcze większe niż zazwyczaj. Wiele firm zawiesiło swoją działalność w związku z krajowymi obostrzeniami wynikającymi z zagrożenia wirusem SARS-CoV-2 lub musiało wycofać się z rynku. To z kolei sprawiło, że baza ponad 3 000 jednostek uległa znacznemu uszczupleniu. Dodatkowo widoczna była niechęć do wzięcia udziału w badaniu. Ostatecznie blisko 300 pracodawców wyraziło zgodę na udział w badaniu, jednak tylko 104 firmy udzieliły odpowiedzi na wszystkie pytania. Blisko połowa to małe i średnie jednostki (46,2%), blisko co czwarty badany był przedstawicielem mikrofirmy,



a prawie 28% respondentów reprezentowało duże firmy. Jednostki biorące udział w badaniu miały zróżnicowane doświadczenia w obsługiwanej branży, średnio w badaniu brały udział firmy funkcjonujące na śląskim rynku od ponad 37 lat, z kapitałem tylko polskim – $\frac{2}{3}$ badanych, z kapitałem zagranicznym (16,3%) oraz z kapitałem mieszanym (7,7%). Ankietowane firmy, które realizowały procesy rekrutacyjne w okresie pandemii, zadeklarowały, iż zwolniły średnio 18 pracowników, a zatrudniły 94.

Zmiany postpandemiczne w procesie rekrutacji i selekcji pracowników

W okresie od wybuchu pandemii blisko 80% respondentów **realizowało nieprzerwanie procesy rekrutacyjne**, przy czym spostrzeżenie to dotyczy ogółu badanych organizacji. Uwzględnienie kryterium wielkości organizacji (w tym przedsiębiorstw) pozwala na ukazanie nieco innego obrazu badanego zjawiska oraz znacznych dysproporcji. Przede wszystkim z procesami rekrutacji w nowych uwarunkowaniach pandemii nie poradziły sobie najmniejsze organizacje, w których ponad 44% respondentów wstrzymało rekrutację nowych pracowników. Na tym tle zdecydowanie lepiej wypadły przedsiębiorstwa małe i średniej wielkości – ponad 85% organizacji kontynuowało analizowane procesy, natomiast w kategorii dużych przedsiębiorstw współczynnik ten osiągnął poziom ponad 93%. Podstawową determinantą mającą wpływ na skalę zobrazowanych dysproporcji jest powszechny dostęp dużych organizacji do nowoczesnych narzędzi zdalnej rekrutacji oraz platform komunikacji wdrożonych jeszcze przed wybuchem pandemii, których koszty adaptacji i obsługi są opłacalne przy większej skali działalności gospodarczej. Ponadto, w przypadkach krótkoterminowej dekonjunktury rynkowej, duże przedsiębiorstwa, ze względu na posiadane zasoby, zazwyczaj w mniejszym stopniu odczuwają wpływ ogólnej sytuacji gospodarczej i – co za tym idzie – diametralnie nie ograniczają zapotrzebowania na nowych pracowników.

Naturalną konsekwencją kontynuowania procesów rekrutacyjnych są zaadaptowane zmiany, które z jednej strony były odpowiedzią na obostrzenia związane z ograniczeniem rozprzestrzeniania się wirusa SARS-CoV-2, z drugiej – na potrzeby badanej jednostki w zakresie pozyskiwania nowych pracowników.

Zakres wdrożonych zmian w procesach rekrutacji i selekcji pracowników w organizacjach był dość szeroki, a same zmiany – różnorodne w swojej formie. Okazuje się, że najbardziej popularną formą kontaktu z kandydatami w okresie trwającej pandemii, w opiniach badanych, były **rozmowy kwalifikacyjne prowadzone podczas spotkań wideo**, które deklarowało 46 ankietowanych, co stanowi więcej niż połowę respondentów (55,4%), przy czym rezultat ten jest zasługą głównie największych podmiotów, w których osiąga poziom 85,2%. W tym miejscu widać znaczne dysproporcje w wykorzystaniu tego kanału w zależności od wielkości pracodawcy. Na ten format kontaktu wskazała tylko nieco ponad co czwarta organizacja działająca w skali mikro (26,7%) i niemal połowa mikro- i średnich przedsiębiorstw (46,3%). Nieco mniej popularne okazały się bardziej tradycyjne kanały komunikacji, jak **rozmowy telefoniczne**, z których korzystało 41% respondentów, na dosyć zbliżonym poziomie we wszystkich grupach, przy czym najniższy poziom wykorzystania rozmów telefonicznych deklarują duże organizacje – 37%.

Kolejną zmianą, którą wdrożono w omawianych procesach, jest bardziej **intensywne wykorzystywanie mediów społecznościowych**, co deklaruje 18 podmiotów stanowiących 21,7% badanych. Istotny poziom zmian wykazały w tym przypadku organizacje mikro (26,7%), a zdecydowanie mniejszy, bo ponad dwunastoprocentowy – organizacje z grupy małych i średnich. Największe zmiany w tym obszarze były udziałem największych pracodawców, gdzie zadeklarował je co trzeci ankietowany. Na ograniczony zakres zmian w badanym okresie istotny wpływ może mieć fakt, że u wielu pracodawców już wcześniej wykorzystywano do tego celu media społecznościowe, przy czym w niektórych przypadkach zmiany mogły dotyczyć nowych i bardziej zaawansowanych sposobów ich stosowania.

Ciekawym zjawiskiem reakcji postpandemicznej jest **zmiana wymogów względem kandydatów do pracy**. **Zmniejszenie wymogów** zadeklarowało 10 z ogółu ankietowanych: 13,3% w grupie mikro, 7,3% wśród małych i średnich oraz 18,5% największych pracodawców. Jeszcze bardziej interesującym zjawiskiem może być

proces odwrotny, czyli **zwiększenie wymogów** stawianych kandydatom i położenie większego nacisku na ich kompetencje cyfrowe względem wcześniej stawianych kryteriów. Co znamienne, największe zmiany w tym obszarze zaszły w grupie mikroorganizacji, gdzie równo co piąty respondent zadeklarował zwiększenie takich wymogów. Zdecydowanie mniejsze zmiany nastąpiły w grupach małych i średnich (7,3%) oraz dużych pracodawców (3,7%), co należy jednak argumentować funkcjonującym już wcześniej w tych organizacjach silnym naciskiem na kompetencje cyfrowe kandydatów.

Jeszcze innym efektem pandemii odnotowanym w procesach rekrutacji było **czasowe zawieszenie przyjmowania nowych pracowników**, przy czym zjawisko to miało charakter marginalny i dotyczy tylko 4,8% ogółu respondentów. Tego typu efekt miał miejsce u 6,7% mikropracodawców oraz w największych organizacjach (11,1%). W kategorii małych i średnich organizacji nikt nie zadeklarował wstrzymania rekrutacji.

Ogółem 4,8% badanych zaliczanych do małych i średnich (7,3%) oraz dużych organizacji (3,7%) wdrożyło natomiast **dedykowane systemy zautomatyzowanego procesu rekrutacji i selekcji kandydatów**. Tego typu zmian nie odnotowano w organizacjach najmniejszej skali. Co znamienne, tylko jeden pracodawca zaliczony do kategorii dużych postanowił **wyeliminować rozmowy kwalifikacyjne**.

Ciągle niewielką popularnością cieszą się innowacyjne i przyszłościowe narzędzia, takie jak: **testowanie kandydatów w formie gier on-line** oraz **aplikacje mobilne pozwalające na weryfikację umiejętności i kompetencji kandydatów**. Zastosowanie tego typu instrumentów zadeklarował tylko jeden respondent z grupy największych organizacji. Również tylko jeden duży pracodawca wskazał, że **zrezygnował z sesji grywalizacji** organizowanych na jego terenie.

Co niezwykle wyraźne, co piąty ankietowany (20,5%) **nie wdrożył żadnej zmiany w procesach rekrutacji i selekcji** motywowanej wybuchem pandemii, przy czym poziom inercji był udziałem głównie mikro- (26,7%) oraz małych i średnich organizacji (26,8%). Nie jest zaskoczeniem, że największą aktywność na tym polu wykazały duże

organizacje, w których brak jakichkolwiek zmian w procesach rekrutacji i selekcji deklaruje 7,4% badanych.

Przedstawione powyżej rodzaje i zakresy zmian w procesach rekrutacji mają wpływ na **ogólny dobór formy rekrutacji i selekcji pracowników**. Formy tradycyjne, jak np. **spotkania z kandydatami odbywające się w siedzibie pracodawcy** jako wyłączne formy rekrutacji, stosuje się przede wszystkim w grupach mikro- oraz małych i średnich organizacji, odpowiednio na poziomie: 33,3% i 34,1%. Na tym tle, niezwykle rzadko można spotkać tego typu podejście w dużych organizacjach, co deklaruje niespełna 4% respondentów. Tak znaczna dysproporcja może wynikać z powszechności oraz znacznego poziomu zaawansowania technologicznego nowoczesnych narzędzi rekrutacji wdrożonych w dużych organizacjach, co będzie przedmiotem szerszych rozważań na dalszym etapie opracowania.

Równocześnie **forma zdalna, np. spotkania z kandydatami odbywające się za pośrednictwem komunikatorów internetowych**, m.in. przy zastosowaniu nowych mediów, jest mniej popularna wśród organizacji mikro (13,3%) i nieco bardziej powszechna w grupie małych i średnich przedsiębiorstw (19,5%), natomiast najbardziej powszechne zastosowanie znajduje w dużych przedsiębiorstwach, ma to miejsce aż w 40,7% badanych przypadków.

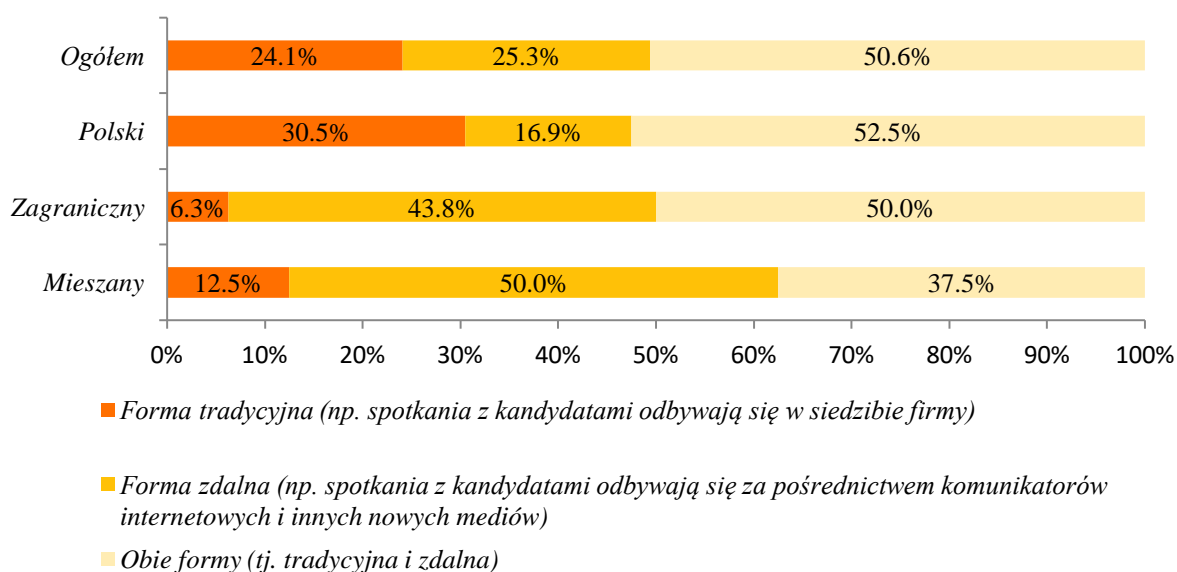
Wykres 1. Wskazania dla pytania: Jakiego rodzaju zmiany w procesie rekrutacji i selekcji pracowników wdrożono w Państwa organizacji?



Źródło: badania własne.

W analizowanym przypadku można wyraźnie zauważyć, że aż połowa badanych respondentów zadeklarowała **wykorzystanie w dobie pandemii zarówno kontaktowych, jak i zdalnych formy rekrutacji i selekcji** pracowników. Ponadto zjawisko to na podobnym poziomie występuje we wszystkich badanych grupach: 53,3% w kategorii mikro, nieco mniej, bo 46,3% w wypadku małych i średnich organizacji oraz 55,6% w grupie dużych organizacji. Dane te pokazują, że spora rzesza pracodawców chce korzystać z obydwu form, przy czym ewentualne różnice w powszechności ich zastosowania mogą być uzależnione od etapu rekrutacji i selekcji, z uwzględnieniem przewagi form kontaktowych na dalszych etapach rekrutacji w odniesieniu do wąsko wyselekcjonowanej grupy kandydatów. Otwiera to również pole do szerszych rozważań w zakresie przydatności dostępnych narzędzi zdalnej komunikacji, zawartych w dalszej części raportu. W szczególności aktualny jest dylemat: na ile nawet najbardziej zaawansowane narzędzia rekrutacji są w stanie uchwycić u kandydatów pożądane przez pracodawców ich cechy i kryteria?

Wykres 2. Wskazania dla pytania: Którą z form rekrutacji i selekcji wykorzystuje Państwa organizacja w dobie pandemii?



Źródło: badania własne.

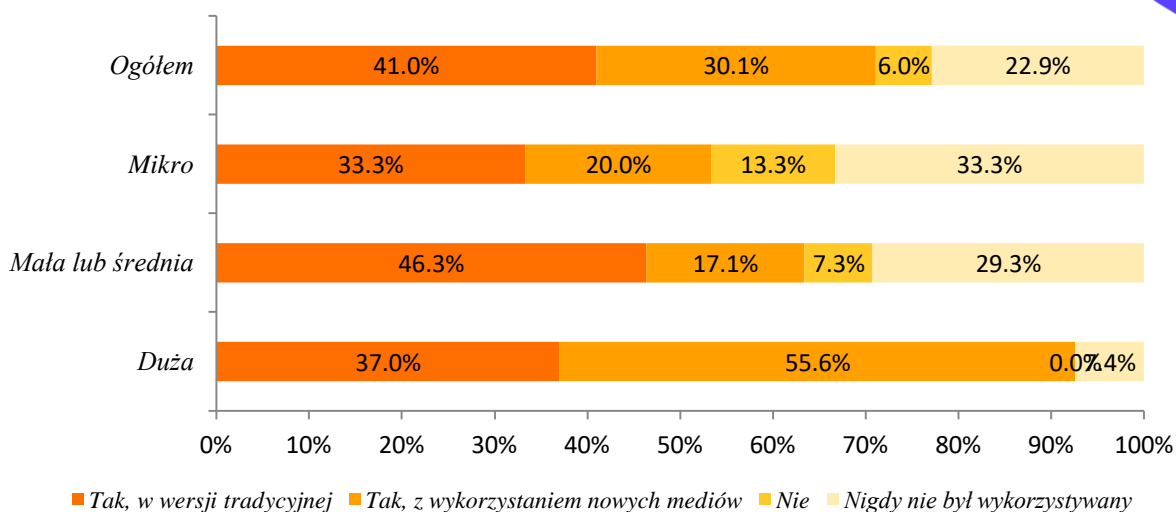
Jednym z rozważanych problemów jest **wykorzystanie onboarding** (od wybuchu pandemii), jako narzędzia w procesach rekrutacji i selekcji pracowników. Ogółem narzędzie to wykorzystywane jest u 41% badanej grupy podmiotów w wersji tradycyjnej, natomiast 30,1% respondentów deklaruje zastosowanie do tego celu nowych mediów. Gdyby spojrzeć na badaną grupę z perspektywy kluczowego kryterium, czyli wielkości organizacji, okazuje się, że w wersji tradycyjnej *onboarding* stosuje: 33,3% mikro-, następnie 46,3% małych lub średnich oraz 37% dużych pracodawców.

Na tym etapie badań również unaocznia się lepszy poziom wdrożenia nowoczesnych i zdalnych form komunikacji na odległość u największych pracodawców. W tej grupie aż 55,6% firm stosuje omawianą metodę z wykorzystaniem nowych mediów. Nie jest zaskoczeniem, że na tym tle diametralnie niższe wykorzystanie deklarują mikroorganizacje (20,0%) oraz małe lub średnie organizacje (17,1%).

Tylko 6% z ogółu badanych ze względu na pandemię nie wykorzystywało w omawianym okresie onboarding. W grupie mikro miało to miejsce w wypadku 13,3% badanych, a w grupie małych lub średnich tylko 7,3% badanych organizacji wskazało tego typu przyczyny. Co warto zaznaczyć, w badanej grupie organizacji nie zadeklarowano odejścia od onboarding motywowanego zagrożeniem pandemicznym.

Jednocześnie niespełna co czwarty badany (22,9%) nigdy nie stosował tego typu narzędzia, przy czym współczynnik ten najwyższy jest w mikro- (33,3%) oraz w małych lub średnich organizacjach (29,3%). Narzędzie to jest definitywnie powszechniej stosowane w dużych organizacjach, gdyż brak jego zastosowania deklaruje tylko niespełna 7,4% respondentów.

Wykres 3. Wskazania dla pytania: Czy w okresie pandemii SARS-CoV-2 w dalszym ciągu *onboarding* jest wykorzystywany?



Źródło: badania własne.

Pełniejszego obrazu badanych problemów dostarczają dane dotyczące **sposobów kontaktu z kandydatami wykorzystywanych w procesach rekrutacji w okresie pandemii**. Okazuje się, że najbardziej powszechne są **rozmowy telefoniczne**, co deklaruje 68 badanych, co stanowi aż 81,9% respondentów. Rozkład tej cechy kształtuje się dosyć podobnie i w przybliżeniu nie jest uzależniony od skali organizacji: w grupie mikro wynosi 80%, w grupie małych lub średnich organizacji nieco mniej, bo ponad 75%, a u dużych pracodawców wynosi ponad 92%.

Drugą w kolejności najbardziej powszechną metodą jest **kontakt bezpośredni**, np. w siedzibie pracodawcy, co deklaruje aż 55 badanych, czyli 66,3% ogółu. Tutaj jednak dysproporcje są znacznie głębsze, gdyż dotyczy to w 80% grupy mikro oraz w 70,7% małych i średnich pracodawców. Tylko niewiele ponad połowa dużych organizacji (51,9%) w ten sposób kontaktuje się z kandydatami w okresie pandemii.

Kolejnym, trzecim analizowanym sposobem komunikacji są **wideoczaty realizowane poprzez komunikatory i platformy komunikacyjne** typu: Meet, Skype for business lub Microsoft Teams, których zastosowanie deklaruje ponad połowa respondentów (55,4%).

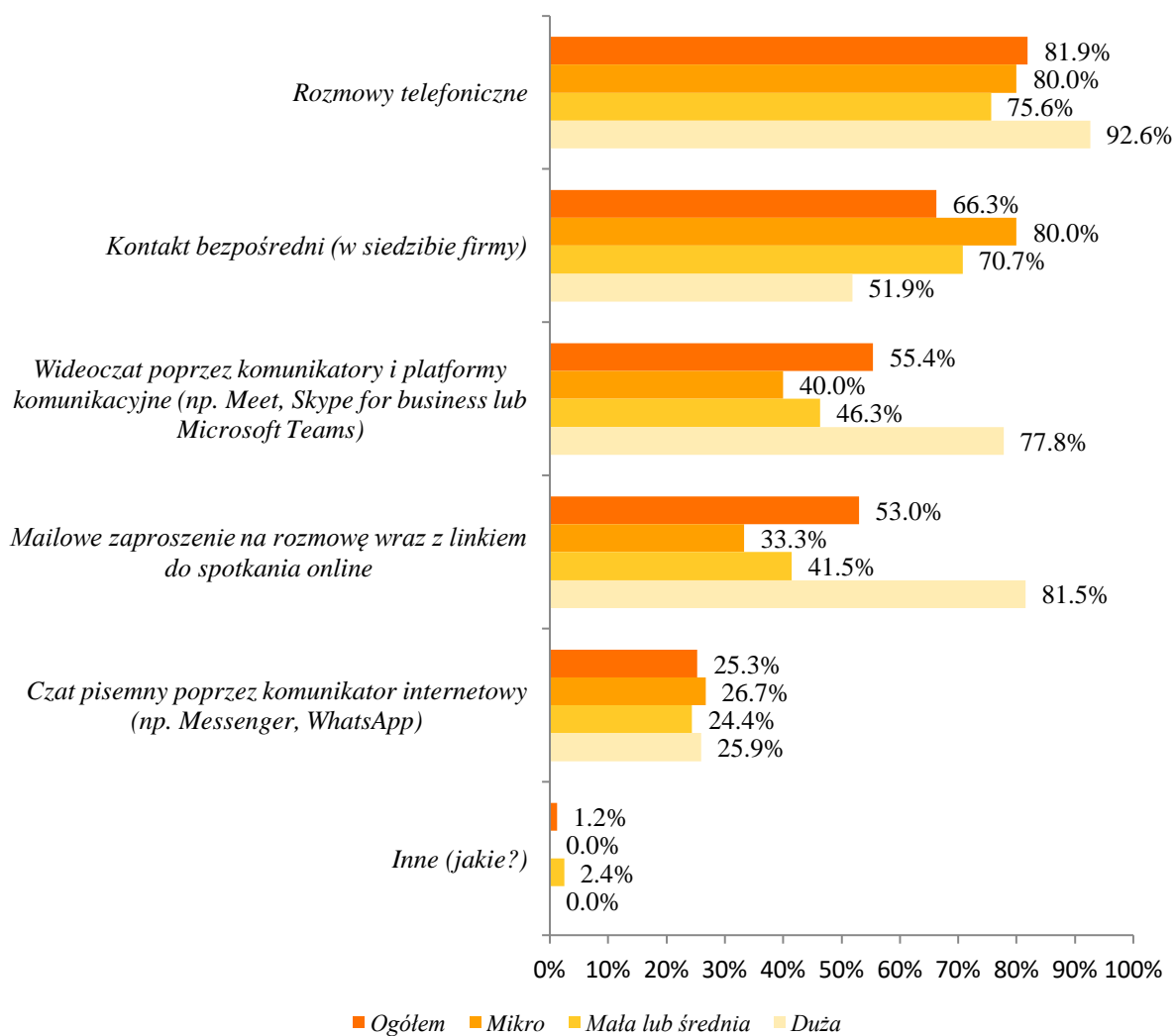
W tym wypadku również bardziej klarowne są pewne dysproporcje w wykorzystaniu tych narzędzi uzależnione od skali organizacji: od 40% w grupie mikro, poprzez 46,3% wśród małych i średnich pracodawców, do 77,8% w przypadku największych. Dostęp do tego typu platform i komunikatorów determinuje również

możliwości korzystania z **mailowych zaproszeń na rozmowę wraz z linkiem do spotkań prowadzonych online**. Jest to mniej popularny sposób, praktykowany przez ponad połowę respondentów (53,0%), przy czym głównie wśród największych organizacji wskazanych przez 81,5% respondentów w tej grupie. Zdecydowanie mniejsze zainteresowanie tym sposobem komunikowania wykazują mikro- oraz małe i średnie organizacje, odpowiednio: 33,3% i 41,5%.

Odmienne podejście można dostrzec jednak w przypadku popularnych i ogólnodostępnych **komunikatorów internetowych**, takich jak np. Messenger, WhatsApp, **wykorzystywanych do pisemnych czatów**. Nie są to bardzo popularne narzędzia wśród pracodawców, gdyż są stosowane wyłącznie u co czwartego respondenta, jednak rozkład tej cechy jest niemal identyczny we wszystkich grupach i oscyluje wokół 25%. Swoistą zachętą do ich stosowania może być ich popularność w społeczeństwie, a także ogromna liczba użytkowników pozwalająca na kontakt z właściwym kandydatem.

Z powyższych danych można wywnioskować, że pracodawcy najchętniej korzystają z tradycyjnych i sprawdzonych form komunikacji, jak rozmowa, zarówno telefoniczna, jak i bezpośrednia. Jednocześnie można wskazać na pewne bariery ograniczające wykorzystanie profesjonalnych i dedykowanych do celów biznesowych narzędzi komunikacji, jak: potencjalnie mała liczba ich użytkowników ograniczająca możliwości dotarcia w ten sposób do kandydatów oraz koszty zakupu odpowiednich licencji, wdrożenia oraz potrzeba przeszkolenia użytkowników.

Wykres 4. Wskazania dla pytania: Które z wymienionych sposobów kontaktu z kandydatami wykorzystywane są w Państwa organizacji w okresie pandemii?



Źródło: badania własne.

Ograniczenie funkcjonowania organizacji w okresie pandemii

Pracodawcom, którzy przyznali, iż pandemia była istotną przyczyną zawieszenia procesów rekrutacyjnych, zadano pytanie dotyczące m.in. szczegółowych przyczyn zaistniałego stanu.

Powszechnie zauważalnym skutkiem pandemii SARS-CoV-2 w wielu firmach okazało się zawieszenie procesów rekrutacyjnych. Jako najczęstsze powody tego zjawiska respondenci (w obu przypadkach po nieco ponad 27%) wskazywali na **tymczasowy brak zapotrzebowania na nowych pracowników w tym okresie** oraz na **czasowe zawieszenie lub ograniczenie podstawowej działalności organizacji, a co za tym idzie, spadek zysków**. Takich odpowiedzi udzielali najczęściej przedstawiciele małych lub średnich organizacji (w przypadku wskazania na brak zapotrzebowania na nowych pracowników), a także mikroorganizacji, tj. 33,3% badanych w analizowanej grupie (w przypadku wskazania na czasowe zawieszenie/ ograniczenie działalności).

Niewiele mniej, bo nieco ponad 18% wszystkich respondentów, wskazało jako powód zawieszenia procesów rekrutacyjnych **brak możliwości zapewnienia warunków realizacji pracy w trybie *home office***. Z zapewnieniem perspektywy wykonywania pracy w miejscu innym niż dotychczasowe największy problem ponownie zauważyli przedstawiciele mikroorganizacji, tj. 25% badanych w analizowanej grupie. Mikrofirmy są to najczęściej organizacje, w których wykorzystywane praktyki oddalone są od rozwiązań stosowanych na co dzień przez nowoczesne korporacje. Schematy postępowania w mikroorganizacjach są bowiem zwykle niezmiennie, rzadko unowocześniane i często zależne od znanych pracownikom zasad działania. Co za tym idzie, są one w znacznie mniejszym stopniu przygotowane na nagłe, nieoczekiwane zmiany na rynku pracy. Dla firm określanych jako „mikro” zmiana trybu pracy na formę zdalną jest często niemożliwa lub po prostu całkowicie dotąd nieznaną.

Na pytanie: „co było powodem zawieszenia rekrutacji pracowników w okresie pandemii SARS-CoV-2?”, 18,2% wszystkich badanych odpowiedziało, że były to **odgórne restrykcje epidemiczne nakazujące ograniczenie bezpośrednich kontaktów**, z czego aż 50% badanych w analizowanej grupie to firmy określane jako duże. Można stwierdzić, że to właśnie liczba zatrudnionych osób decydowała w dużej mierze o ograniczeniach epidemicznych obowiązujących konkretną organizację. Restrykcje rządowe określały bowiem limity dotyczące zarówno maksymalnej liczby osób przebywających w jednym czasie na terenie organizacji, a także inne zasady funkcjonowania pracowników w przestrzeniach wspólnych, takie jak minimalne odległości między stanowiskami, które nie zawsze mogły zostać zapewnione przez pracodawców.

Na problemy z rekrutacją pracowników wynikające z **braku infrastruktury technicznej i technologicznej wspierającej e-rekrutację** wskazało 9,1% wszystkich respondentów, wśród których największy był udział firm małych lub średnich. Wprowadzenie dodatkowych zasobów technologicznych wspierających e-rekrutację jest zabiegiem dość czasochłonnym i, przede wszystkim, wymaga od organizacji przeznaczenia na ten cel dodatkowych środków finansowych, a także zatrudnienia i/lub przeszkolenia kadry. Dla największych firm wykorzystywanie infrastruktury wspierającej rekrutację w internecie jest zabiegiem dość powszechnym. Mniejsze firmy zaś w wielu przypadkach dopiero „uczą się” takich rozwiązań lub nie są w stanie sobie na nie pozwolić finansowo.

Taka sama liczba respondentów (9,1% wszystkich badanych) wskazała, że powodem zawieszenia rekrutacji był **brak możliwości przeszkolenia nowych pracowników w warunkach ograniczenia bezpośrednich kontaktów**, gdzie dominującą grupą ponownie okazały się być duże organizacje (50% badanych w analizowanej grupie), co także może wynikać bezpośrednio z konieczności redukcji liczby osób pracujących/ przebywających na co dzień na terenie firmy.

Kolejnym powodem zawieszenia rekrutacji pracowników w okresie pandemii SARS-CoV-2, na który wskazało nieco ponad 9% wszystkich respondentów, było

czasowe zawieszenie lub ograniczenie podstawowej działalności organizacji, które zmusiły firmę do redukcji dotychczasowego zatrudnienia. Wprowadzenie ograniczeń operacyjnych implikowało spadek zysków, przy jednoczesnej konieczności ponoszenia kosztów stałych, naturalną więc konsekwencją stały się zwolnienia pracowników. Na okresowe zmiany w organizacji pracy najczęściej (aż 50% badanych w analizowanej grupie) wskazywali przedstawiciele dużych firm. To właśnie m.in. największe zakłady produkcyjne, zatrudniające setki czy nawet tysiące osób, musiały ograniczyć swoją działalność, wprowadzając tzw. przestój linii produkcyjnych.

Oprócz pytań, które dotyczyły zmian wywołanych przez pandemię w trakcie ankietyzacji, pozyskiwano informacje na temat procesu rekrutacji i selekcji w badanych jednostkach ogółem.

Metody rekrutacji i selekcji kandydatów w analizowanych organizacjach

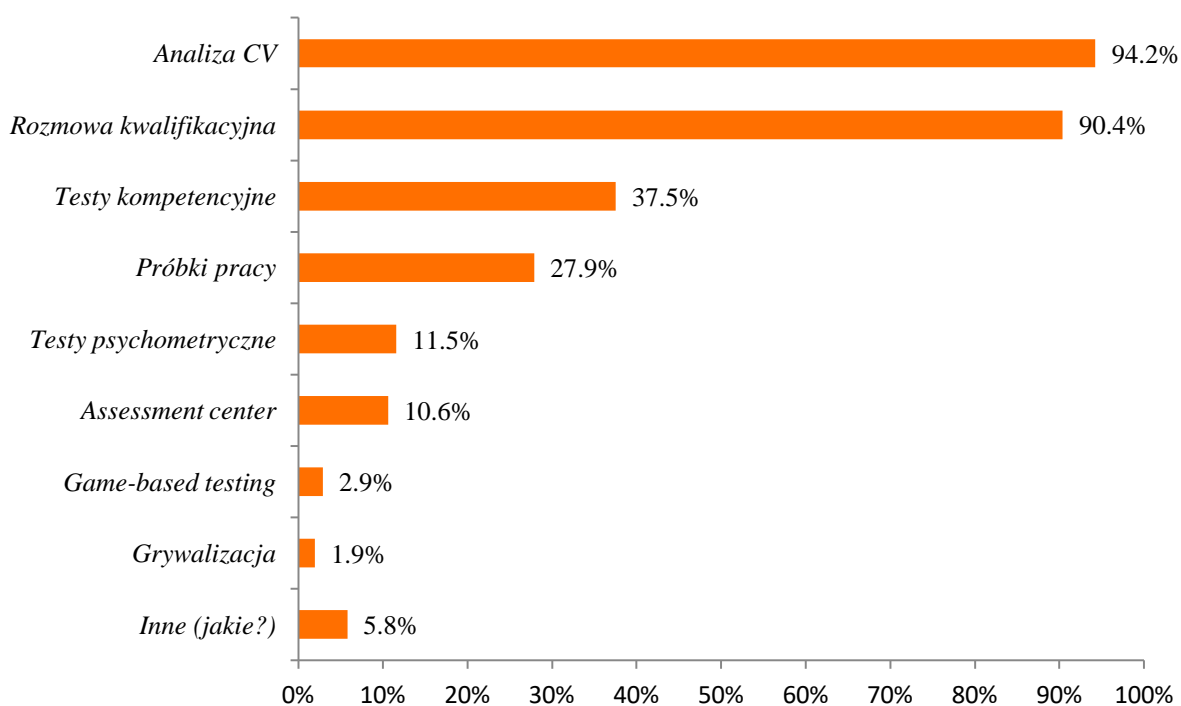
W trakcie badań ankietowych respondenci utworzyli swoisty ranking sposobów selekcji pracowników. Wśród odpowiedzi zauważyć można dużą popularność klasycznych i dobrze znanych metod. Ponad 94% wszystkich badanych potwierdziło, iż wykorzystuje do tego celu tradycyjną **analizę życiorysu zawodowego – CV**. Zarówno przedstawiciele mikroorganizacji, jak i małych, średnich i dużych przedsiębiorstw niemal jednogłośnie wskazali na wykorzystywanie danej metody. Podobnie rzecz miała się w wypadku przeprowadzania rozmowy rekrutacyjnej, jako sposób na selekcję potencjalnych pracowników – wskazało na nią niemal tyle samo, bo nieco ponad 90% wszystkich respondentów. Analogicznie jak w przypadku rozpatrywania CV nie zaobserwowano różnic w liczbie wskazań ze względu na wielkość organizacji. Można więc stwierdzić, że klasyczne, czyli tradycyjne formy selekcji pracowniczej nadal wiodą prym wśród wielu pracodawców, a bardziej nowoczesne i skomplikowane sposoby wyboru potencjalnych pracowników, uchodzące za kapitałochłonne, nie zyskały aż tak dużej popularności. Podczas gdy warunki pandemiczne wymagały zastosowania innych, bardziej innowacyjnych narzędzi, pracodawcy w większości niezmiennie pozostawali przy wykorzystywaniu najpopularniejszych i klasycznych form selekcji potencjalnych pracowników, wspierając się technologią. Warto zauważyć, że obecnie nawet najbardziej tradycyjne sposoby wyboru kandydatów, takie jak analiza CV czy przeprowadzanie rozmów rekrutacyjnych, wspomagane są bardziej lub mniej specjalistycznymi narzędziami, tj. platformami czy systemami rekrutacyjnymi.

Zdecydowanie mniejszą popularnością cieszyło się **wykorzystywanie testów kompetencyjnych** (ok. 37% wszystkich odpowiedzi). Wskazany wariant odpowiedzi był najczęściej wybierany przez duże firmy (69% badanych w analizowanej grupie).

Badani rzadziej korzystają także z **próbek pracy**. Na daną odpowiedź najchętniej wskazywali przedstawiciele mikroorganizacji, osiągając tym samym wynik 40,7% wśród badanych w analizowanej grupie.

Na metodę selekcji pracowniczej, jaką jest wykonywanie **testów psychometrycznych**, wskazało jedynie 11,5% wszystkich badanych, z czego większość z nich to przedstawiciele dużych organizacji (nieco ponad 24% badanych w analizowanej grupie).

Wykres. 5. Wskazania dla pytania: Które z podanych poniżej sposobów/ metod selekcji kandydatów są wykorzystywane w Pani/Pana organizacji?



Źródło: badania własne.

Podobna liczba osób, tj. 10,6% wszystkich respondentów, wskazała na wykorzystywanie **assessment center**. Tę odpowiedź najczęściej wybierali przedstawiciele dużych firm (27,6% badanych w analizowanej grupie). *Assessment center* uchodzi za jedną z najbardziej kosztownych i czasochłonnych

metod selekcji pracowniczej. Niewiele organizacji, szczególnie tych mniejszych, jest więc w stanie sobie na daną metodę pozwolić.

Najmniejszą liczbę wskazań uzyskało w badaniu wykorzystywanie najbardziej nowoczesnych form selekcji pracowników, czyli **game-based testing** (2,9%) oraz **grywalizacja** (jedynie 1,9% wszystkich respondentów)². Na dane odpowiedzi w większości wskazywały organizacje, które zadeklarowały zagraniczny kapitał. *Game-based testing* i grywalizacja są metodami, które w pełni wykorzystują nowoczesne technologie. Są stosunkowo nowym i ciągle rozwijającym się, przez co nie do końca powszechnym jeszcze rozwiązaniem na polskim rynku pracy.

Wśród najczęściej wykorzystywanych metod rekrutacji pracowników respondenci (zarówno przedstawiciele mikro-, małych, średnich i dużych organizacji) najchętniej wskazywali na **publikację ogłoszeń w serwisach online/ portalach ogłoszeniowych o zasięgu lokalnym i dedykowanych krajowemu rynkowi pracy**. Daną metodę wskazało aż 80,6% wszystkich badanych. Publikacja ogłoszeń w dedykowanych rynkowi pracy serwisach internetowych pozwala dotrzeć do niezaprzeczalnie największej liczby potencjalnych kandydatów. Współczesne portale oferują szeroką gamę bezpłatnych i płatnych możliwości związanych z publikacją ofert pracy. Ciągle rozwijające się serwisy online umożliwiają potencjalnemu kandydatowi nie tylko zapoznanie się z ofertą, ale także bezpośrednie złożenie aplikacji, czasem także od zera stworzenie pliku z CV, a także zapoznanie się z profilem organizacji czy opiniami na temat pracodawcy.

Nieco mniej, bo 67% wszystkich badanych na pytanie: „które z wymienionych sposobów/ metod rekrutacji są wykorzystywane w Państwa organizacji?”, udzieliło odpowiedzi wskazującej na wykorzystywanie tzw. programów **poleceń pracowniczych**. Najczęściej takiej odpowiedzi udzielali przedstawiciele dużych

² *Game-based testing* polega na wykorzystywaniu gier online na początkowych etapach procesu rekrutacji i selekcji, jest to alternatywa dla tradycyjnych testów psychometrycznych. Kandydaci biorą udział w wybranych przez pracodawcę grach, których cel skupiony jest wokół weryfikacji określonych predyspozycji, kompetencji czy cech pożądanых u potencjalnego pracownika na danym stanowisku. Z kolei **zautomatyzowane rozmowy kwalifikacyjne** wymagają stworzenia aplikacji, która pozwoli, z jednej strony na łatwą instalację na urządzeniu aplikanta, a z drugiej – da możliwości automatycznego zadania pytań kandydatom, nagrania udzielonych odpowiedzi i ich odtworzenia przez rekrutera w dowolnym czasie.

organizacji (79,3% badanych w analizowanej grupie) oraz z zagranicznym kapitałem (aż 88,2%). Program poleceń pracowniczych najczęściej łączy się z otrzymaniem premii za poleconego kandydata. Gdy polecony przez pracownika kandydat podejmie pracę i przepracuje wymaganą liczbę tygodni/ miesięcy, polecającemu wypłacana jest dodatkowa, ustalona w regulaminie programu premia finansowa. Dana premia wynosi najczęściej od kilkuset do nawet kilku tysięcy złotych, w zależności od ustaleń wewnętrznych firmy. Takie praktyki zachęcania do polecenia pracowników są najpopularniejsze wśród największych firm, które są w stanie przeznaczyć dodatkowe środki na dane przedsięwzięcie.

Wykorzystywanie w celach rekrutacyjnych **e-formularzy zgłoszeniowych zawieszonych na witrynie firmowej** wykazało 42,7% wszystkich respondentów. Dana praktyka, podobnie jak w poprzednich przypadkach, najczęściej występuje w dużych organizacjach (65,5% badanych w analizowanej grupie) i tych z kapitałem zagranicznym lub mieszanym. To właśnie duże organizacje najczęściej mają rozwinięte i przyjazne użytkownikom strony internetowe, na których nie tylko można znaleźć podstawowe informacje o firmie, ale także właśnie formularze rekrutacyjne czy kontaktowe. Największe korporacje starają się bowiem maksymalnie uprościć możliwość składania aplikacji, jest to najczęściej także element wykorzystywanej strategii z zakresu employer branding. Jednostki te dążą do tego, aby ich witryny internetowe były jak najbardziej intuicyjne i ergonomiczne nie tylko dla potencjalnych klientów, ale także dla przyszłych pracowników.

Na **poszukiwania kandydatów w serwisach społecznościowych, specjalizujących się w kontaktach zawodowo-biznesowych** wskazało łącznie nieco ponad 28% wszystkich respondentów. Na dany sposób poszukiwania kandydatów ponownie najchętniej wskazywali przedstawiciele dużych organizacji, tj. 48,3% badanych w analizowanej grupie oraz firmy deklarujące kapitał zagraniczny (52,9% badanych w analizowanej grupie). Coraz częściej zauważyć można aktywność także polskich korporacji w specjalistycznych mediach społecznościowych, m.in. takich jak platforma LinkedIn. Dają one możliwości rekrutacyjne, ale także możliwości kształtowania wizerunku pracodawcy „z wyboru”. Są miejscem, gdzie największe

organizacje zrzeszają kontakty branżowe i biznesowe, także te potencjalne. Konta użytkowników największych światowych organizacji są bowiem obserwowane przez setki tysięcy, a nawet miliony użytkowników z całego świata. Warto jednak zaznaczyć, że prowadzone tam projekty rekrutacyjne są płatne i dotyczą jedynie ofert pracy dla specjalistów i innych stanowisk średniego lub wyższego szczebla. Podobnym sposobem na dotarcie do potencjalnych kandydatów jest **poszukiwanie bezpośrednio organizacji w mediach społecznościowych, niespecjalizujących się jednak w kontaktach zawodowo-biznesowych (np. Facebook)**. Danej odpowiedzi udzieliło 24,3% wszystkich badanych, z czego rozbieżność między liczbą odpowiedzi przedstawicieli małych i średnich organizacji a dużych organizacji była niewielka. Najpopularniejsze media społecznościowe, niezwiązane z rynkiem pracy, są bowiem często atrakcyjnym instrumentem wykorzystywanym przez rekruterów. Dotyczy to częściej jednak niż w przypadku serwisów specjalizujących się w kontaktach zawodowo-biznesowych prac sezonowych, mniej specjalistycznych, często fizycznych i oferowanych przez małych lub średnich przedsiębiorców (25,5% w analizowanej grupie). Mimo że wspomniane serwisy najczęściej nie oferują usług typowo związanych z możliwością zamieszczania ofert pracy, to powstałe tam profile czy grupy, zrzeszające nawet dziesiątki tysięcy osób, są idealną przestrzenią do zamieszczania postów informujących o aktualnych naborach dla firm każdej branży i wielkości.

Na **poszukiwania kandydatów wspomagane współpracą z zewnętrznymi firmami rekruterskimi** wskazał średnio co czwarty badany. Ze wsparcia zewnętrznych organizacji specjalizujących się w rekrutacji pracowników korzystają najczęściej duże organizacje (58,6% badanych w analizowanej grupie), a także przedstawiciele organizacji o kapitale zagranicznym (64,7%). Nieco mniejsza liczba badanych wskazała na korzystanie ze **wsparcia agencji pośrednictwa pracy**. Danej odpowiedzi udzieliło 21,4% wszystkich badanych i ponownie najczęściej byli to przedstawiciele dużych organizacji. Współpraca z agencjami pracy czy innymi firmami zewnętrznymi specjalizującymi się w outsourcingu pracowniczym wymaga dodatkowych nakładów finansowych. Dana współpraca może być jednorazowa, ale wiele firm decyduje się także na stałą współpracę, zgłaszając tym samym systematycznie zapotrzebowanie

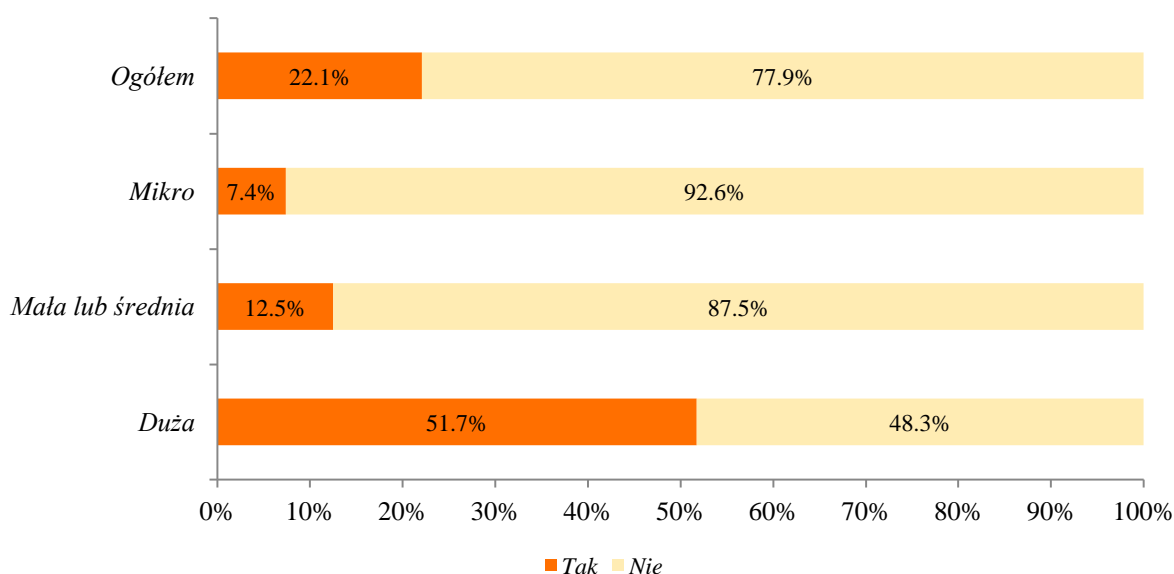
na kandydatów mających konkretne umiejętności i kwalifikacje. Współpraca z zewnętrznymi podmiotami rekrutacyjnymi umożliwia organizacji ograniczenie kosztów związanych z rekrutacją i selekcją pracowników, a także upraszcza aspekty kadrowo-płacowe.

Najbardziej respondenci wskazywali na wykorzystywanie w celach rekrutacyjnych **filmów publikowanych w serwisach internetowych umożliwiających umieszczanie, ocenianie i komentowanie materiałów przez kandydatów (np. YouTube)** (7,8% wszystkich badanych) oraz na stosowanie **narzędzi chmurowych (np. w modelu Saas)** – jedynie 1% wszystkich respondentów.

W kategorii *inne* badani reprezentujący małe i średnie organizacje wskazywali na **współpracę z urzędami pracy** w celu zamieszczenia oferty i wsparcia procesów rekrutacyjnych. Warto zaznaczyć, że oferty publikowane przez urzędy pracy najczęściej dotyczą niespecjalistycznych prac fizycznych.

Na **wykorzystywanie systemu ATS (Applicant Tracking System)** wskazało jedynie 22,1% wszystkich respondentów, głównie byli to przedstawiciele dużych organizacji (51,7% badanych w analizowanej grupie) oraz o mieszanym, tj. polsko-zagranicznym kapitale (62,5% respondentów w analizowanej grupie). Odpowiedzi **przeczącej co do stosowania systemów automatyzujących procesy rekrutacyjne** najczęściej udzielały mikroorganizacje (aż 92,6% respondentów w analizowanej grupie) i o kapitale polskim (nieco ponad 86% badanych).

Wykres 6. Wskazania dla pytania: Czy w Państwa organizacji wykorzystywany jest system ATS, dzięki któremu można zautomatyzować procesy rekrutacyjne?



Źródło: badania własne.

Wykorzystywanie specjalistycznego systemu elektronicznego wspomaganie rekrutacji wymaga najczęściej zakupu profesjonalnego oprogramowania dostosowanego do potrzeb organizacji. Firmy specjalizujące się w dystrybucji podobnych systemów oferują często rozmaite wersje dopasowane do specyfiki przeróżnych branży. Takie systemy występują w formie platform internetowych lub oddzielnych aplikacji. Oferują szeroko pojęte wsparcie przy rekrutacji i selekcji pracowniczej, umożliwiając m.in. gromadzenie w jednym miejscu aplikacji z wielu różnych serwisów rekrutacyjnych, tworzenie oddzielnych baz kandydatów ze względu na wybrane kryteria, ustalanie spotkań, zostawianie notatek przy aplikacji poszczególnych kandydatów i wiele, wiele innych. Często organizacje decydują się na zakup specjalistycznego oprogramowania ze względu nie tylko na aspekt uproszczenia rekrutacji i selekcji pracowników, ale także na łatwiejszą koordynację i kontrolę, np. nad wyjątkowo ważnymi elementami związanymi z zasadami RODO, tj. klasyfikacja rodzaju wyrażonej zgody na przetwarzanie danych osobowych, terminy ważności poszczególnych aplikacji czy zgody rekrutacyjne na wiele lub tylko jeden konkretny projekt rekrutacyjny.

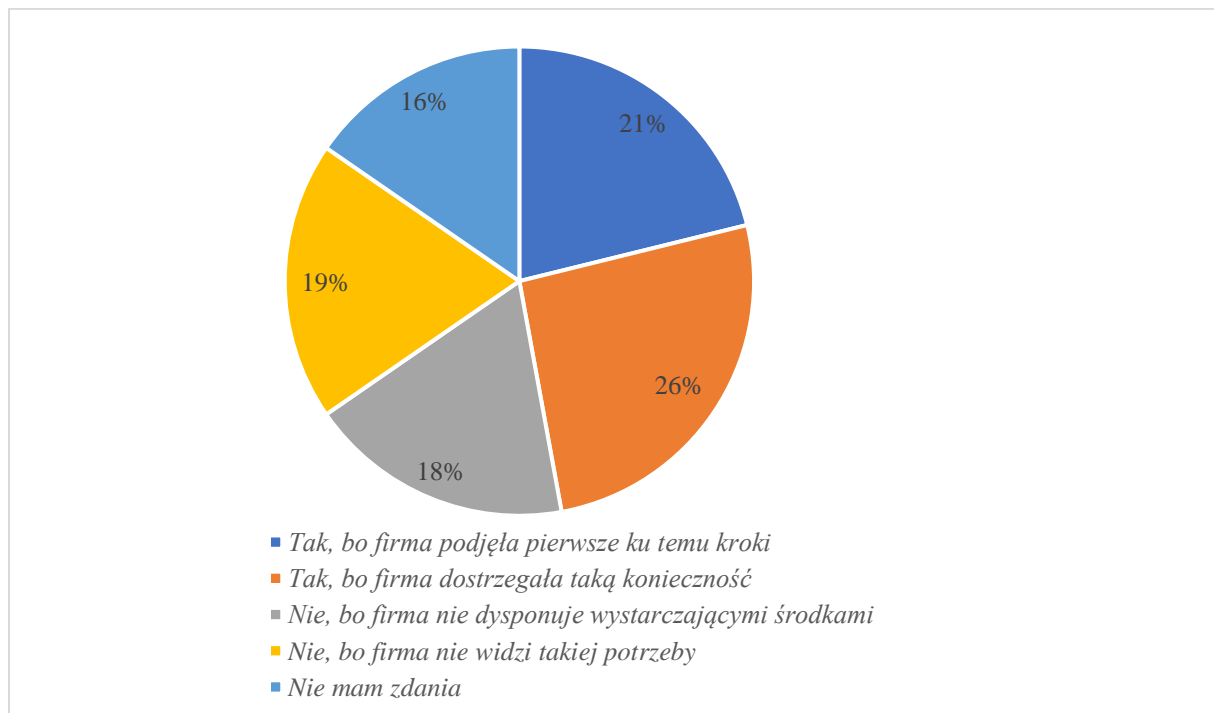
Uzyskane wyniki

Opinie badanych nt. cyfryzacji gospodarki oraz narzędzi on-line wykorzystywanych w rekrutacji i selekcji kandydatów

Ze stwierdzeniem, że zmiany dokonane na rynku pracy w okresie pandemii SARS-CoV-2 mogą wpłynąć na zbliżenie się organizacji do idei przemysłu 4.0 **zgodziło się** 47,2% wszystkich respondentów, z czego 21,2% badanych udzieliło odpowiedzi, że to **firma podjęła ku temu odpowiednie kroki**, a 26% odpowiadających stwierdziło, że **powstała taka konieczność. Przecząco** zaś odpowiedziało 37,5% badanych – 19,2% ankietowanych stwierdziło, że **firma nie widzi takiej potrzeby**, a niewiele mniej, bo 18,3% wszystkich badanych odpowiedziało, że **organizacja nie dysponuje wystarczającymi środkami**. Natomiast 16% badanych na pytanie: „czy zmiany dokonane na rynku pracy w okresie pandemii SARS-CoV-2 mogą wpłynąć na zbliżenie się organizacji do idei przemysłu 4.0 (w tym zwiększenia stopnia automatyzacji i cyfryzacji firmy)?”, udzieliło odpowiedzi „**nie mam zdania**”.

Odpowiedzi wskazującej na **podjęcie odpowiednich kroków przez organizację w celu zbliżenia się do idei przemysłu 4.0** udzielali najczęściej przedstawiciele dużych firm (44,8% badanych w analizowanej grupie) i o kapitale mieszanym, tj. polsko-zagranicznym. Najrzadziej natomiast dane kroki chętnie podejmować są mikroorganizacje (jedynie 3,7% respondentów w analizowanej grupie) oraz firmy deklarujące kapitał typowo polski. **Konieczność zbliżenia się do automatyzacji i cyfryzacji firmy** zauważali najczęściej przedstawiciele małych i średnich przedsiębiorstw (31,3% badanych w analizowanej grupie) oraz o kapitale polskim.

Wykres 7. Wskazania dla pytania: Czy zmiany dokonane na rynku pracy w okresie pandemii SARS-CoV-2 mogą wpłynąć na zbliżenie się organizacji do idei przemysłu 4.0?



Źródło: badania własne.

Na **brak środków** umożliwiających zbliżanie się do idei przemysłu 4.0 wskazywali najczęściej przedstawiciele mikroorganizacji, tj. 29,6% badanych w analizowanej grupie oraz o kapitale polskim. **Brak potrzeby** podejmowania jakichkolwiek kroków najbardziej widoczny jest także wśród odpowiedzi przedstawicieli mikroorganizacji i o kapitale polskim.

Podjęcie aktywności przybliżających organizacje do idei przemysłu 4.0 łączy się z nieustannym śledzeniem innowacyjności, podążaniem za trendami i najczęściej także z ponoszeniem relatywnie wysokich kosztów, związanych nie tylko z zakupem, ale i utrzymaniem, a także ciągłym aktualizowaniem czy dostosowywaniem odpowiednich narzędzi. Pozwolić na to sobie mogą najczęściej jedynie największe,

najlepiej zarabiające i ciągle rozwijające się organizacje, dla których podążanie za innowacyjnością to często warunek przetrwania wśród konkurencji, a także odpowiedź na wymagania klientów.

Wśród najczęściej dostrzeganych zalet weryfikacji kandydatów z wykorzystaniem narzędzi on-line respondenci wymienili fakt, iż **nowoczesne technologie** umożliwiają skrócenie dystansu między pracodawcą a kandydatem (43,3%), a **digitalizacja procesu rekrutacji pozwala komunikować na bieżąco kandydatom informacje o statusie ich aplikacji** (35,6%), jest to relatywnie tani i szybki sposób przeprowadzenia testów, np. **logicznego myślenia czy spostrzegawczości** (34,6%). Co czwarta firma chwaliła **sobie brak konieczność zaangażowania rekrutera w proces weryfikacji e-testów** z uwagi na fakt, iż system sam dokonuje podsumowań, a 22,1% wykorzystanie nowoczesnych instrumentów traktuje jako **inwestycję w proces employer branding** przy minimalizacji kosztów promocji firmy. Grupa podobnej liczebności jako zaletę dostrzegła możliwość budowy pozytywnego *candidate experience*, np. poprzez prezentację filmu z miejscem pracy. W kontekście najpopularniejszych wariantów odpowiedzi zaskakujący był niski odsetek wskazań dla **wariantu uzyskania przewagi konkurencyjnej** (niespełna 7%).

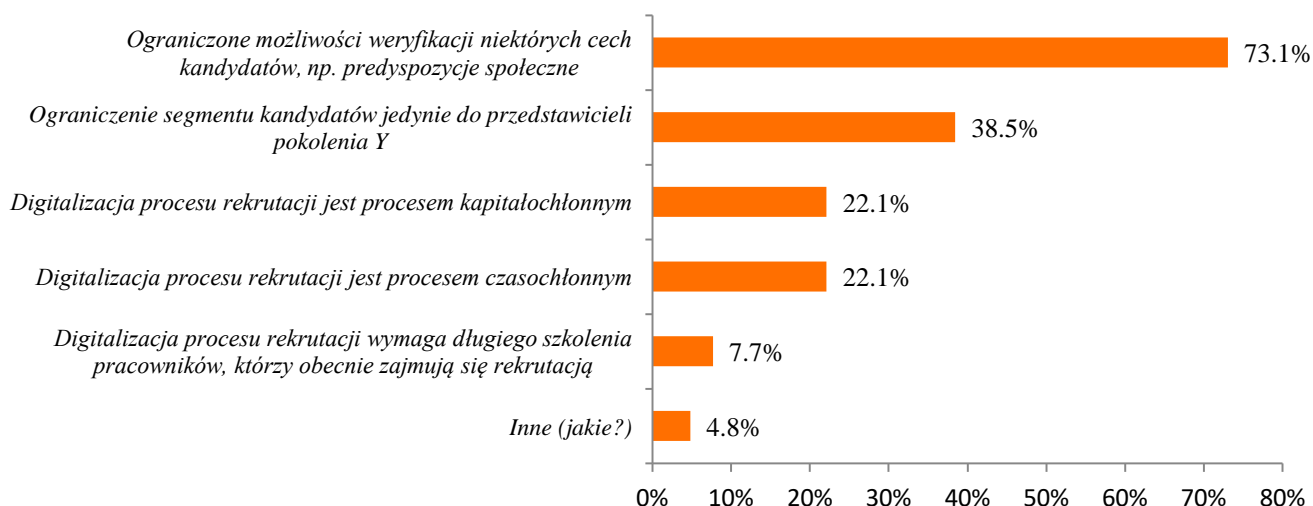
Wykres 8. Wskazania dla pytania: Jakie zalety weryfikacji kandydatów z wykorzystaniem narzędzi on-line uważają Państwo za najistotniejsze?



Źródło: badania własne.

W celu zbilansowania zalet wynikających z zastosowania przez firmy instrumentów on-line zapytano również o ich najistotniejsze wady. Ponad 73% ankietowanych wskazało na **ograniczone możliwości weryfikacji niektórych cech kandydatów**, takie jak np. predyspozycje społeczne. Grupa o około połowę mniejsza obawia się, iż **innowacyjne rozwiązania zastosowane w procesie rekrutacji i selekcji znacznie ograniczą adresatów tych działań** – do przedstawicieli pokolenia Y. Ponad 45% firm przewiduje, iż e-rekrutacja będzie barierą również ze względu na **niedopasowanie cyfrowe kandydatów**. Grupy (ok. 22%) oceniają digitalizację całości procesu pozyskiwania nowych pracowników jako **czasochłonną i pracołonną inwestycję**, co może przekładać się na istotną barierę, na którą składają się **wysokie koszty szkolenia rekruterów niwelujące niedopasowanie cyfrowe** (13,5%).

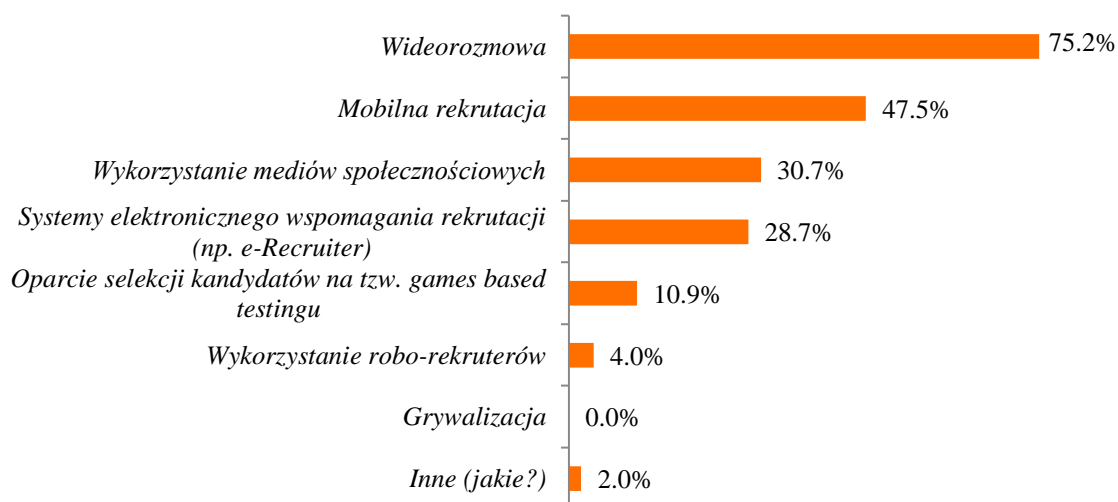
Wykres 9. Wskazania dla pytania: Jakie wady weryfikacji kandydatów z wykorzystaniem narzędzi on-line uważają Państwo za najistotniejsze?



Źródło: badania własne.

Pandemia ujawniła zapotrzebowanie na wiele innowacyjnych narzędzi, a czasem po prostu takich, które przez firmy nie były wcześniej wykorzystywane. Wiele spośród wdrożonych w Polsce obostrzeń w pierwszym okresie pandemii stanowiło istotną barierę w kontakcie osobistym, firmy chcące zachować ciągłość działania przenosiły zatem procesy operacyjne, w tym rekrutację i selekcję, do sieci internetowej. Zapytano więc respondentów o to, które z narzędzi rekrutacji i selekcji są ich zdaniem rozwiązaniem pozwalającym na sprostanie wyzwaniom pandemii SARS-CoV-2, dając szansę na zachowanie ciągłości procesów rekrutacyjnych. Wśród najbardziej popularnych rozwiązań pojawiły się te, które są najmniej kapitałochłonne i najbardziej intuicyjne. Ponad $\frac{2}{3}$ badanych wykorzystwała **wideorozmowę** jako substytut tradycyjnej rozmowy kwalifikacyjnej, zapewniającą brak kontaktu osobistego pomiędzy stronami w okresie całkowitego lockdownu. **Mobilna rekrutacja** była wykorzystana przez niespełna 48% badanych, a **media społecznościowe** – przez 31%. **Dedykowane systemy rekrutacyjne** wykorzystuje spora grupa badanych – blisko 28%, z kolei **połączenie gier i testów psychometrycznych on-line w formie game based testingu** deklarowało niespełna 11% firm biorących udział w badaniu, a tylko 4% jednostek mogło poszczycić się wykorzystaniem **robo-rektuterów**.

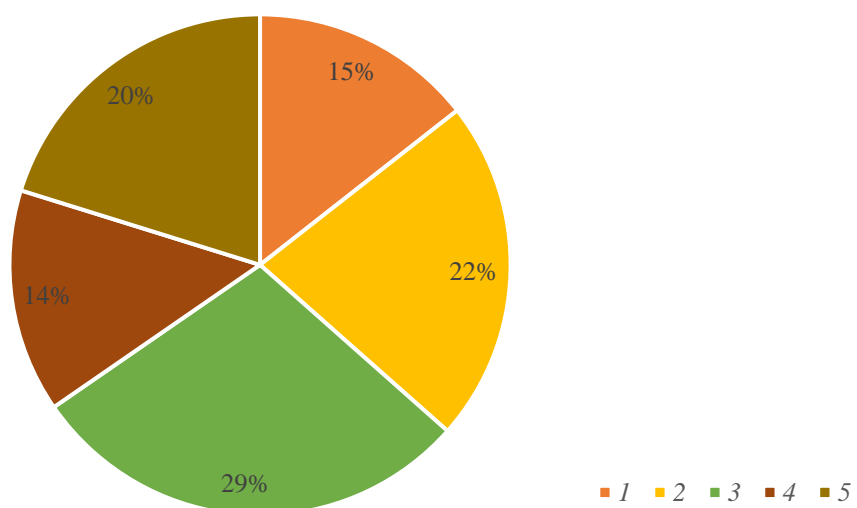
Wykres 10. Wskazania dla pytania: Które z narzędzi rekrutacji i selekcji są zdaniem Państwa rozwiązaniem pozwalającym na sprostanie wyzwaniom pandemii SAR-CoV-2, dając szansę na zachowanie ciągłości procesów rekrutacyjnych?



Źródło: badania własne.

W celu zdiagnozowania, jaki jest potencjalny popyt na nowoczesne rozwiązania w procesie rekrutacji i selekcji pracowników, postanowiono ocenić wrażliwość na innowacje w tym obszarze. Wrażliwość ta rozumiana jest jako dostrzeżenie konieczności wdrożenia nowych rozwiązań przyczyniających się do rozwoju w funkcjonowaniu organizacji. Respondenci określali poziom opisanej wrażliwości na pięciostopniowej skali, gdzie 1 – oznaczało bardzo niską wrażliwość, a 5 – jej przeciwieństwo. Co piąta firma dostrzega bardzo dużą potrzebę wdrożenia zmian (ocena 5). Niespełna 15% badanych oceniło swoją wrażliwość na innowacje odpowiednio na 4 oraz 1. Ponad 22% respondentów uważa, że ich wrażliwość na innowacje odpowiada ocenie 2. Największa grupa badanych wybrała ocenę średnią (3) – 28,8%. Przedstawione wyniki wskazują, iż na śląskim rynku pracy jest spory potencjał do wdrożenia nowoczesnych rozwiązań, jednak, jak wynika z odpowiedzi udzielonych na poprzednie pytania, część jednostek, mimo że dostrzega zmiany na rynku pracy, obawia się koniecznych do poniesienia m.in. dużych kosztów.

Wykres 11: Wrażliwość na innowacje śląskich pracodawców



Źródło: badania własne.

Podsumowanie i rekomendacje

Zmieniające się wymagania rynku pracy dają podstawę do wysunięcia wniosku, iż konieczna jest zmiana instrumentarium rekrutacji i selekcji pracowników. Przeprowadzone badania pozwoliły na diagnozę trendów panujących na rynku pracy, a pozyskane wyniki stanowią istotne przesłanki do rekomendowania redefinicji strategii przedsiębiorstw. Badania dostarczyły wiedzy, która pozwala, w świetle doświadczeń respondentów, zidentyfikować szanse, zagrożenia, ale i możliwe rozwiązania rozpatrywane w kontekście funkcjonowania w rzeczywistości pandemicznej.

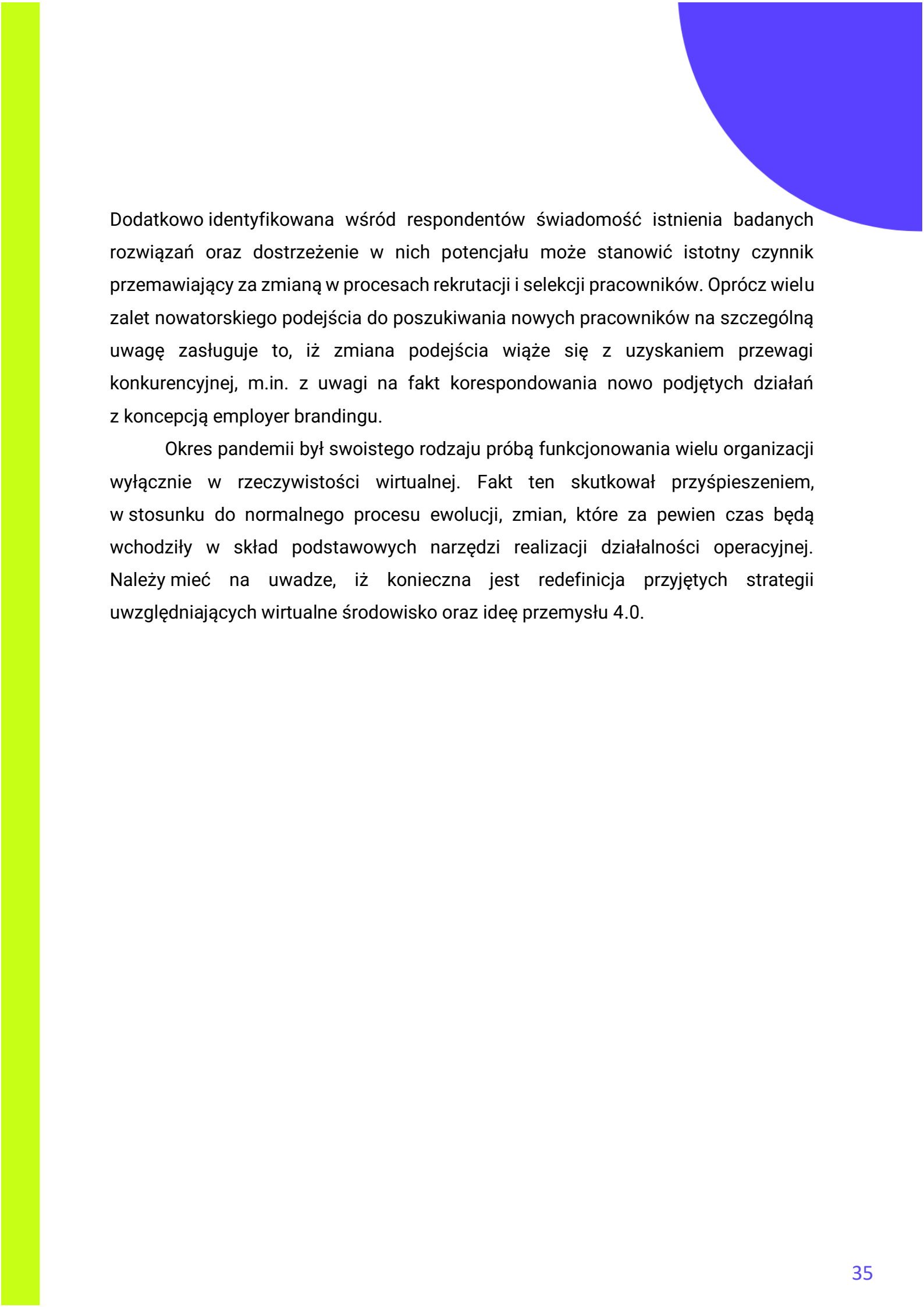
Zebrane dane pozwalają na **sformułowanie rekomendacji i zaleceń dla podmiotów sfery biznesowej** – pracodawców na rynku śląskim – uwzględniające:

- najefektywniejsze sposoby poszukiwania i rekrutowania talentów, które stanowią o sile konkurencyjnej jednostki, w tym dostosowanie zautomatyzowanych systemów wspomagających procesy rekrutacyjne,
- aktywności pracodawców on-line,
- bariery wdrożenia narzędzi e-rekrutacji,
- wrażliwość na innowacyjne rozwiązania korespondującą z ideą digitalizacji gospodarki.

Badania potwierdziły, iż pod względem konkurencyjności w zakresie rekrutacji i selekcji pracowników przodują firmy duże. Rozwiązania o dużym poziomie innowacyjności wykorzystują jednak w zdecydowanej większości firmy o kapitale zagranicznym. Zaleca się więc intensyfikację działań w zakresie poszukiwania talentów przy wykorzystaniu nowych mediów, ale również wykorzystanie dedykowanego oprogramowania bazującego na sztucznej inteligencji. Organizacje o mniejszym potencjale również powinny stopniowo rezygnować z tradycyjnych form komunikacji z kandydatami lub ograniczać je na rzecz wprowadzenia początkowo instrumentów bezpłatnych lub o nieznaczających kosztach wdrożeniowych. Jest to szczególnie ważne w kontekście barier, które respondenci uznali za kluczowe. Należy podkreślić, iż mimo że czynniki finansowe plasowały się

w pierwszej trójce przeszkód we wprowadzeniu innowacyjnych narzędzi, t oustępowały miejsca obawie przed brakiem możliwości weryfikacji predyspozycji społecznych kandydatów czy ograniczeniem segmentu potencjalnych pracowników do przedstawicieli pokolenia Y. Okres pandemii ukazał, że jedynie firmy, które potrafią adaptować się do funkcjonowania w warunkach wirtualnej rzeczywistości, mogą zachować ciągłość funkcjonowania, nie przerywając żadnego z działań składających się na proces zarządzania jednostką. Analiza wyników badania stanowi dostateczną bazę dla rekomendacji stopniowego wdrażania komplementarnych względem siebie narzędzi z puli tradycyjnych (wciąż tak popularnych wśród pracodawców) oraz nowoczesnych – bazujących na istocie nowych mediów czy sztucznej inteligencji. W pierwszej czwórce narzędzi, bez których respondenci nie wyobrażają sobie funkcjonowania w rzeczywistości pandemicznej, pojawiły się wideorozmowy, mobilna rekrutacja, media społecznościowe czy elektroniczne systemy służące rekrutacji. Średnio co dziesiąty badany doceniał również *game based testing*. Podsumowując, rekomenduje się zdecydowane zwiększenie aktywności pracodawców on-line i stopniowe niwelowanie barier wdrożenia e-rekrutacji.

Permanently zmieniające się otoczenie wymusza na przedsiębiorstwach konieczność ciągłego doskonalenia, a co za tym idzie – wdrażania wielu innowacyjnych rozwiązań. Okres pandemii wydaje się dobitnie potwierdzać tę zależność. Organizacje, które wykorzystywały nowoczesne narzędzia, mogły kontynuować realizację procesów operacyjnych, w przeciwieństwie do tych, które wciąż korzystają z tradycyjnych form prowadzenia biznesu. Mimo wielu barier, które dostrzegają pracodawcy na drodze do digitalizacji gospodarki, średnio co drugi badany ocenił, że jego firma jest wrażliwa na innowacje. Blisko 30% ankietowanych to umiarkowani entuzjaści wdrażania rozwiązań nowatorskich. Grupa ta stanowi spory potencjał, często jednak niewykorzystany. Badania wskazały na ograniczone zasoby finansowe, warto jednak wskazać, iż istnieją rozwiązania relatywnie tanie lub niewymagające sporych nakładów finansowych, np. publikacja ogłoszeń w serwisach online/ portalach ogłoszeniowych, e-formularze zgłoszeniowe zawieszonych na witrynie firmowej czy polecenia pracownicze.



Dodatkowo identyfikowana wśród respondentów świadomość istnienia badanych rozwiązań oraz dostrzeżenie w nich potencjału może stanowić istotny czynnik przemawiający za zmianą w procesach rekrutacji i selekcji pracowników. Oprócz wielu zalet nowatorskiego podejścia do poszukiwania nowych pracowników na szczególną uwagę zasługuje to, iż zmiana podejścia wiąże się z uzyskaniem przewagi konkurencyjnej, m.in. z uwagi na fakt korespondowania nowo podjętych działań z koncepcją employer branding.

Okres pandemii był swoistego rodzaju próbą funkcjonowania wielu organizacji wyłącznie w rzeczywistości wirtualnej. Fakt ten skutkował przyspieszeniem, w stosunku do normalnego procesu ewolucji, zmian, które za pewien czas będą wchodziły w skład podstawowych narzędzi realizacji działalności operacyjnej. Należy mieć na uwadze, iż konieczna jest redefinicja przyjętych strategii uwzględniających wirtualne środowisko oraz ideę przemysłu 4.0.

Wykres 1. Wskazania dla pytania: Jakiego rodzaju zmiany w procesie rekrutacji i selekcji pracowników wdrożono w Państwa organizacji?

Wykres 2. Wskazania dla pytania: Którą z form rekrutacji i selekcji wykorzystuje Państwa organizacja w dobie pandemii?

Wykres 3. Wskazania dla pytania: Czy w okresie pandemii SARS-CoV-2 w dalszym ciągu *onboarding* jest wykorzystywany?

Wykres 4. Wskazania dla pytania: Które z wymienionych sposobów kontaktu z kandydatami wykorzystywane są w Państwa organizacji w okresie pandemii?

Wykres 5. Wskazania dla pytania: Które z podanych poniżej sposobów/ metod selekcji kandydatów są wykorzystywane w Pani/Pana organizacji?

Wykres 6. Wskazania dla pytania: Czy w Państwa organizacji wykorzystywany jest system ATS, dzięki któremu można zautomatyzować procesy rekrutacyjne?

Wykres 7. Wskazania dla pytania: Czy zmiany dokonane na rynku pracy w okresie pandemii SARS-CoV-2 mogą wpłynąć na zbliżenie się organizacji do idei przemysłu 4.0?

Wykres 8. Wskazania dla pytania: Jakie zalety weryfikacji kandydatów z wykorzystaniem narzędzi on-line uważają Państwo za najistotniejsze?

Wykres 9. Wskazania dla pytania: Jakie wady weryfikacji kandydatów z wykorzystaniem narzędzi on-line uważają Państwo za najistotniejsze?

Wykres 10. Wskazania dla pytania: Które z narzędzi rekrutacji i selekcji są zdaniem Państwa rozwiązaniem pozwalającym na sprostanie wyzwaniom pandemii SAR-CoV-2, dając szansę na zachowanie ciągłości procesów rekrutacyjnych?

Wykres 11. Wrażliwość na innowacje śląskich pracodawców

Zespół
badawczy



dr Angelika M. Pabian

Doktor nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Adiunkt na Wydziale Nauk Społecznych Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach, której zainteresowania naukowe skupione są wokół problematyki zarządzania marketingiem, w szczególności organizacji o charakterze niedochodowym.



dr Michał Ochwat

Doktor nauk prawnych, zatrudniony na Uniwersytecie Śląskim w Katowicach na stanowisku adiunkta. W swojej pracy naukowej podejmuje interdyscyplinarną problematykę prawa i ekonomii z uwzględnieniem procesów organizacji. Jest autorem wielu publikacji z zakresu prawa rynku finansowego, gospodarczego oraz administracyjnego, prelegentem na licznych konferencjach i seminariach. W praktyce zawodowej świadczy usługi w zakresie prawa spółek oraz innych obszarów prawa.



Cyntia Kwiatkowska

Absolwentka studiów I stopnia na kierunku zarządzanie zasobami ludzkimi, a obecnie studentka studiów uzupełniających Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach na kierunku socjologia o specjalizacji *human resources* w nowoczesnej organizacji. Zawodowo od prawie 3 lat związana z rekrutacją pracowników tymczasowych.

Cyfryzacja jest postępującym procesem, który sukcesywnie staje się w Polsce wyznacznikiem kierunku rozwoju gospodarki. Jest ona tym samym generatorem wielu możliwości, ale i ukazuje wiele zagrożeń wynikających tak z samego skomplikowania procesu wdrażania nowych rozwiązań, jak i skutków automatyzacji w wielu dziedzinach ludzkiej działalności.

Wyzwanie, jakim jest konieczność łączenia procesów realizowanych w rzeczywistym świecie oraz w wirtualnej rzeczywistości, stanowi istotną przesłankę do wdrażania innowacyjnych rozwiązań operacyjnych, ale przede wszystkim ukazuje konieczność zmiany modeli biznesowych, które będą korespondowały z wyzwaniami podmiotów gospodarczych funkcjonujących na zasadach konwergencji rynków rzeczywistego i wirtualnego.

Transformacja cyfrowa przejawia się wdrożeniem zmian o charakterze organizacyjnym w wielu obszarach funkcjonowania podmiotów biznesowych, m.in. mowa tutaj o relacjach z klientami, w tym wdrożeniu wielu innowacyjnych kanałów komunikacyjnych, procesach operacyjnych (m.in. rekrutacji i selekcji) oraz modelach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dodatkowo, nabierająca na znaczeniu koncepcja przemysłu 4.0 wymusza na podmiotach gospodarczych, które chcą być konkurencyjne, ciągłą gotowość do rozwoju, rozumianą jako permanentną otwartość na innowacje i nieprzerwaną motywowaną kreatywność.

Za podjęciem badań, które stały się przedmiotem raportu, przemawiały nie tylko przesłanki związane z charakterem otoczenia rynkowego podmiotów biznesowych, ale również obostrzenia związane z ograniczeniem rozprzestrzeniania się wirusa SARS-CoV-2. Pandemia sprawiła, że wdrożenie pewnych rozwiązań okazało się jedyną szansą przetrwania.

Celem zrealizowanych wśród pracodawców z województwa śląskiego badań ankietowych było pozyskanie informacji na temat zmian dokonujących się na rynku pracy w okresie pandemii, a w szczególności – zebranie zestawu danych od pracodawców zlokalizowanych na rynku Śląska dotyczących **popytu**

na rozwiązania, takie jak: *game-based testing*, zautomatyzowane rozmowy kwalifikacyjne czy wykorzystanie robo-rekruterów oraz **danych w zakresie możliwości i ograniczeń** wynikających z wdrożenia relatywnie innowacyjnych rozwiązań w warunkach polskich.

Wśród badanych pracodawców **co piąty przedstawiciel mikroorganizacji** w okresie pandemii **zmienił wymagania względem kandydatów**, kładąc zdecydowanie większy nacisk na **kompetencje cyfrowe**. Z kolei jednostki **średnie i duże** deklarowały **zmniejszenie wymagań w procesie rekrutacyjnym** – odpowiednio **7,3%** oraz **18,5%** respondentów. **Średnio co drugi** pracodawca deklarował, że wykorzystuje zarówno **kontaktowe, jak i zdalne formy rekrutacji i selekcji**, argumentując to możliwością pełnej weryfikacji wiedzy, umiejętności i kompetencji przyszłego pracownika. Najpowszechniejsze okazały się być **rozmowy telefoniczne (81,9%)** oraz **kontakt bezpośredni (66,3%)**. Z kolei **nowoczesne kanały komunikacji**, tj. Meet, Skype for business czy Microsoft Teams doceniało **55,4%** wszystkich badanych w okresie pandemii. Selekcja kandydatów odbywała się najczęściej na podstawie **analizy CV (94%)**, **podczas rozmowy kwalifikacyjnej (90,4%)**, na podstawie **wyników testów kompetencyjnych (37,5%)** czy **próbek pracy (27,9%)**. Najrzadziej stosowane były **game-based testing (2,9%)** oraz **grywalizacja (1,9%)**. Te dwie metody o najniższym poziomie wskazań respondentów są najczęściej deklarowane przez **organizacje duże** oraz te z **kapitałem zagranicznym**.

Pracodawcy potwierdzili, że zmiany, które dokonały się na rynku pracy od marca 2020 roku, to w głównej mierze wynik ograniczeń związanych z zapobieganiem rozprzestrzeniania się wirusa SARS-CoV-2. **47,2%** badanych uznało, że te przeobrażenia determinowały działania polegające na zbliżeniu się organizacji do idei przemysłu 4.0. **21,2%** ankietowanych podjęło kroki zmierzające do modernizacji organizacji z **własnej inicjatywy**, a **26%** przyznało, że była to **konieczność**. Najrzadziej zmiany w tym zakresie deklarowały najmniejsze organizacje – **3,7%** w analizowanej grupie mikrojednostek.

Wrażliwość badanych organizacji na innowacje w procesie rekrutacji i selekcji kandydatów stanowi czynnik, który w przyszłości może przesądzić o wdrażaniu

nowoczesnych rozwiązań w procesie zarządzania zasobami ludzkimi, tym bardziej, że **bariery finansowe** nie zostały wskazane przez badanych jako główna przyczyna zaniechania działań innowacyjnych. Te ostatnie plasowały się w pierwszej trójce przeszkód, uzyskując **22,1%** wskazań badanych, jednak ustępowały miejsca **obawie przed brakiem możliwości weryfikacji predyspozycji społecznych kandydatów (73,1%)** czy **ograniczeniu segmentu potencjalnych pracowników do przedstawicieli pokolenia Y (38,5%)**. Okres pandemii ukazał, że jedynie podmioty gospodarcze, które potrafią adaptować się do funkcjonowania w warunkach wirtualnej rzeczywistości, mogą zachować ciągłość funkcjonowania.

Przeprowadzone badania miały dostarczyć przesłanek do redefinicji strategii przedsiębiorstw. Zebrane dane pozwoliły na **sformułowanie rekomendacji i zaleceń dla podmiotów sfery biznesowej** – pracodawców na rynku śląskim – uwzględniające:

- najefektywniejsze sposoby poszukiwania i rekrutowania talentów, które stanowią o sile konkurencyjnej jednostki,
- dostosowanie zautomatyzowanych systemów wspomagających procesy rekrutacyjne,
- aktywności pracodawców on-line,
- bariery wdrożenia narzędzi e-rekrutacji,
- wrażliwość na innowacyjne rozwiązania korespondującą z ideą digitalizacji gospodarki.

Przygotowany przez zespół pod kierownictwem dr Angeliki M. Pabian raport nt. procesów rekrutacji pracowników w dobie pandemii podejmuje niezwykle aktualną tematykę, wskazując na problemy, wyzwania, ale i innowacyjne rozwiązania w badanym zakresie. Pandemia istotnie uwypakowała pewne deficyty w przygotowaniu polskich organizacji do funkcjonowania w wirtualnej rzeczywistości. Sporo zagranicznych przedsiębiorstw wprowadza modele biznesu oparte na automatyzacji wielu procesów, wykorzystaniu sztucznej inteligencji, a tym samym zbliża się do ideału jednostek funkcjonujących zgodnie z ideą przemysłu 4.0.

Przedłożony raport przedstawia metody rekrutacji i selekcji kandydatów wykorzystywane przez śląskich pracodawców, ale – co ważne – wskazuje na ich opinie w zakresie otwartości na innowacyjne rozwiązania, jak również bariery uniemożliwiające wykorzystanie rozwiązań typu games-based testing czy robo-rekruterzy.

Przygotowane opracowanie stanowi cenne źródło informacji o aktualnej sytuacji na rynku pracy, ale również może stanowić przesłankę podjęcia jeszcze bardziej szczegółowych eksploracji. Zamieszczone w raporcie rekomendacje mogą pomóc śląskim pracodawcom w dostosowaniu się do nowych trendów.

dr hab. inż. Adam Jabłoński, Prof. WSB w Poznaniu

Procesy rekrutacji i selekcji pracowników w dobie pandemii zostały zaniechane przez wiele organizacji, tym bardziej zasadne wydaje się być podjęcie wysiłków badawczych mających na celu zdiagnozowanie zmian na rynku pracy. Szczególną zaletą opracowania jest sformułowanie przez zespół rekomendacji adresowanych do śląskich pracodawców.

Raport wskazuje na fakt sporego niedostosowania polskich jednostek do cyfrowego modelu prowadzenia biznesu. Optymizmem napawają jednak wyniki obrazujące spore zainteresowanie innowacyjnymi rozwiązaniami w zakresie procesów pozyskiwania nowych pracowników, tym bardziej, że wśród przyczyn braku wdrożenia narzędzi bazujących na nowych media i sztucznej inteligencji ograniczenia finansowe nie uzyskały największego odsetka wskazań.

Permanentnie zmieniające się otoczenie i postępujący w gospodarce proces cyfryzacji w naturalny sposób wymuszają na przedsiębiorstwach dostosowanie. Umiejętność odpowiednio wczesnego antycypowania zmian stanowi istotny czynnik budowy konkurencyjności. W tym kontekście raport uznać należy za ważny i zwracający uwagę na aktualną problematykę.

dr hab. inż. Marek Jabłoński, Prof. WSB w Poznaniu



Rekrutacja i selekcja pracowników w dobie pandemii

RAPORT Z BADAŃ
GRUDZIEŃ 2021

Kontakt ws. raportu:

angelika.pabian@us.edu.pl

biuro@europedirect-slaskie.pl