

mgr Zuzanna Sara  
Moczyłowska  
Politechnika Białostocka  
Wydział Inżynierii Zarządzania  
e-mail: zuzanna107@gmail.com  
ORCID: 0009-0002-7788-6607

# Wykorzystywanie nowych technologii w procesie rekrutacji do służb mundurowych

## New technologies use in the recruitment process for the uniformed services

**Słowa kluczowe:**  
rekrutacja, nowoczesne technologie, e-rekrutacja, służby mundurowe

**Streszczenie:** Celem artykułu jest systematyzacja wiedzy na temat wykorzystania nowych technologii w procesie rekrutacji oraz doboru pracowników, a także próba odpowiedzi na pytanie: czy, a jeśli tak, w jakim stopniu i zakresie można wykorzystywać nowe technologie w procesie rekrutacji do służb mundurowych? Problem ten rozwiązano przy wykorzystaniu metody narracyjnego przeglądu literatury oraz aktów prawnych regulujących procesy rekrutacyjne w wybranych polskich służbach mundurowych. Dziś żadna z 11 polskich służb mundurowych nie wykorzystuje nowych technologii w procesie rekrutacji. Rekrutacja do służb mundurowych obejmuje pewne elementy, w których wykorzystanie nowych technologii pomogłoby zoptymalizować ten proces. Najlepszym rozwiązaniem rekrutacyjnym w przypadku służb mundurowych wydaje się być połączenie czynnika ludzkiego z technologią, czyli wprowadzenie rekrutacji hybrydowej. Łączenie tradycyjnych metod selekcji opartych na bezpośrednim kontakcie z kandydatem z rekrutacją zdalną wspomaganą przez nowe technologie pozwoli skrócić czas rekrutacji, która obecnie trwa kilka miesięcy, i stworzy możliwość skuteczniejszej selekcji kandydatów.

**Keywords:**  
recruitment, modern technologies, e-recruitment, uniformed services

**Abstract:** The aim of the article is to systematise knowledge on the use of new technologies in the recruitment and selection process, as well as to attempt to answer the question: whether, and if so, to what extent and scope can new technologies be used in the recruitment process for the uniformed services? This problem was addressed using the method of a narrative review of the literature and legal acts regulating recruit-

ment processes in selected Polish uniformed services. Today, none of Poland's 11 uniformed services uses new technologies in the recruitment process. Recruitment for the uniformed services includes some elements where the use of new technologies would help optimize the process. The best recruitment solution for the uniformed services seems to be to combine the human factor with technology, i.e. to introduce hybrid recruitment. Combining traditional selection methods based on face-to-face contact with candidates with remote recruitment aided by new technologies will reduce recruitment time, which currently takes several months, and create the possibility of more effective selection of candidates.

JEL:  
M54, J45, O33

## Wprowadzenie

Dynamiczny rozwój nowych technologii widoczny jest we wszystkich aspektach życia społecznego, w tym zawodowego. Rekrutacja i dobór pracowników to kluczowe elementy zarządzania zasobami ludzkimi. Rekrutacja jest procesem polegającym na dotarciu do właściwego segmentu rynku pracy i przyciąganiu najzdolniejszych osób potencjalnie zainteresowanych objęciem danego stanowiska [Piotrowski, Nowak, 2023, s. 37]. Rekrutacja w służbach mundurowych to ważny problem praktyczny i teoretyczny. Większość polskich służb mundurowych boryka się obecnie z kryzysem kadrowym: np. stan wakatów w Policji na koniec stycznia 2024 r. osiągnął liczbę 12 241 [Pajdała, 2024], w Straży Granicznej liczba ta wyniosła ponad 2,1 tys. [Mikołajczyk, 2024], zaś Służba Więzienna w połowie 2024 r. dysponowała 1,7 tys. wakatów [Kubik, 2024]. W tym kontekście sprawna i efektywna rekrutacja do służb urasta do rangi pilnego wyzwania związanego z bezpieczeństwem publicznym.

Rekrutacja jako element procesu kadrowego, wciąż ewoluuje i przybiera coraz to nowe formy. W literaturze przedmiotu mówi się o tzw. „nowej erze HR”, w której sztuczna inteligencja przekształca branżę rekrutacyjną [Horodyski, 2023, s. 1]. Pierwsze zmiany w procesie rekrutacji zaobserwowano jako odpowiedź na wzrost znaczenia tzw. dużych zbiorów danych i mediów społecznościowych [Harrier, 2019, s. 4]. Zwłaszcza w sektorze biznesu voiceboty czy chatboty przejmują zadania wykonywane do tej pory przez pracownika pionu HR. Dziś normą jest wykorzystywanie portali społecznościowych do komunikacji z potencjalnymi pracownikami. W coraz większym zakresie to sztuczna inteligencja analizuje dane zawarte w CV kandydatów oraz dokonuje ich wstępnej selekcji. Postęp technologiczny umożliwia także automatyzację każdej części rozmowy kwalifikacyjnej [Langer i in., 2019]. Uzasadnione jest zatem postawienie pytania, na ile nowe technologie, które są na coraz większą skalę wykorzystywane w rekrutacji w pod-

miotach gospodarczych mogą znaleźć zastosowanie w sektorze publicznym, zwłaszcza w tak specyficznym obszarze jak służby mundurowe. Dlatego celem artykułu jest systematyzacja wiedzy na temat wykorzystania nowych technologii w procesie rekrutacji oraz doboru pracowników, a także próba odpowiedzenia na pytanie: czy, a jeśli tak, w jakim stopniu i zakresie można wykorzystywać nowe technologie w procesie rekrutacji do służb mundurowych? Problem ten rozwiązano przy wykorzystaniu metody narracyjnego przeglądu literatury oraz aktów prawnych regulujących procesy rekrutacyjne w wybranych polskich służbach mundurowych.

## Nowe technologie w rekrutacji

Rekrutacja jest kluczowym etapem złożonego procesu poszukiwania pracowników. To jedna z faz doboru kadr [Maszewski, 2016, s. 52]. Zgodnie z jedną z najczęściej przytaczanych definicji rekrutacja to proces przyciągania na tyle dużej liczby kandydatów na nieobsadzone stanowiska pracy, by możliwe było wyłonienie spośród nich osób o oczekiwanym profilu kompetencji [Lievens, Chapman, 2019]. Ze względu na źródła pozyskiwania kandydatów do pracy wyróżnia się dwa rodzaje rekrutacji: wewnętrzną polegającą na poszukiwaniu pracownika na dane stanowisko pracy (lub do danej roli organizacyjnej) spośród aktualnie zatrudnionych oraz zewnętrzną zorientowaną na poszukiwanie kandydatów poza organizacją. Rekrutacja spełnia trzy kluczowe funkcje: informacyjną, motywacyjną i preselekcyjną [Mindia, Hoque, 2015]. Do niedawna najczęściej wykorzystywanymi źródłami rekrutacji zewnętrznej były: ogłoszenia prasowe, prywatne i publiczne agencje zatrudnienia, internetowe tablice ogłoszeń, strony internetowe poświęcone karierze, strony korporacyjne, polecenia pracowników, centra karier uczelni, firmy konsultingowe, targi pracy [Grabara i in., 2016, s. 219]. Dziś rekruterzy koncentrują się na uczynieniu z mediów społecznościowych narzędzia do publikowania ofert pracy, ponieważ to one pełnią dla współczesnego człowieka główny nośnik informacji [Rahman i in., 2022; Demir, Günaydin, 2023].

Nikolaou [2021, s. 1] zauważa, że rekrutacja to obszar zarządzania zasobami ludzkimi, który prawdopodobnie najbardziej skorzystał na pojawieniu się rozwiązań technologicznych w ciągu ostatnich kilku dekad. W wielu współczesnych organizacjach rekrutacja wspomagana jest przez narzędzia i aplikacje sztucznej inteligencji. Kaplan i Haenlein [Haenlein i in., 2019] definiują sztuczną inteligencję jako zdolność systemu do prawidłowej interpretacji danych zewnętrznych, uczenia się na ich podstawie oraz wykorzystywania tej wiedzy do osiągnięcia określonych celów i zadań poprzez elastyczną adaptację. Badania przeprowadzone przez Fraij oraz László [2021] wykazały, że system AI pomaga zautomatyzować różne procesy, dzięki czemu podejmowanie decyzji jest bardziej skuteczne i wydajne. Wykorzystanie sztucznej inteligencji usprawniło proces

rekrutacji, zapewniając lepszą jakość [Ore, Sposato, 2021] oraz skuteczność selekcji kandydatów [Lawande, 2024]. Sztuczna inteligencja oraz algorytmy podejmowania decyzji wspierają rekruterów w procesie selekcji, jednak to nadal od człowieka zależy ostateczna decyzja, czy dany kandydat zostanie zatrudniony [Köchling i in., 2021, s. 2110]. Sztuczna inteligencja przekształca proces pozyskiwania talentów w branży rekrutacyjnej [Vishwanath, Vaddepalli, 2023, s. 1714]. Wraz z pojawieniem się sztucznej inteligencji przetestowane innowacje procesu rekrutacji łączy się z istniejącymi metodami, tworząc technikę, która może zapewnić zarówno organizacji, jak i kandydatowi przyjazne doświadczenie [Mathis, 2018]. Z raportu „HR TECH changer 2023” wynika, że rekruterzy coraz częściej wykorzystują sztuczną inteligencję do pisania ogłoszeń o pracę. Do przygotowania takiego ogłoszenia, generator potrzebuje jedynie podstawowych informacji, jak nazwa stanowiska oraz zakres wymagań. W raporcie mowa jest także o wykorzystywaniu tzw. gier kompetencyjnych, będących narzędziem umożliwiającym badanie konkretnych kompetencji kandydatów do pracy, np. umiejętności radzenia sobie ze stresem. Dzięki platformom takim jak Skype, Zoom czy Microsoft Teams rekruter i kandydat nie muszą spotykać się osobiście w celu odbycia rozmowy kwalifikacyjnej, co obniża koszty procesu i wpisuje się w ideę zielonego HR [Baykal, 2020, s. 417]. Do przeprowadzania rozmów online wykorzystuje się także systemy konwersacyjne, popularnie zwane chatbotami [Berdowska, 2018, s. 93].

Ciekawym rozwiązaniem technologicznym jest wykorzystywanie do procesu rekrutacji zrobotyzowanej automatyzacji procesów (RPA). Jest to nowa, rozwijająca się technologia, która pomoże różnym branżom rozwijać się i konkurować na współczesnym rynku pracy. RPA odpowiada za znalezienie odpowiedniego kandydata z dopasowaniem do stanowiska, pomaga rekruterom wyeliminować aplikacje, które nie są związane z oferowanym stanowiskiem. Boty RPA komunikują kandydatowi o odrzuceniu jego aplikacji, informują także, dlaczego została ona odrzucona i ułatwiają uzyskanie informacji zwrotnej dotyczącej braków w kwalifikacjach. RPA zapewnia harmonogram rozmów kwalifikacyjnych, a także komunikuje, które umiejętności są poszukiwane do przyszłej rekrutacji [Nawaz, 2019, s. 609].

Wykorzystanie asynchronicznych wywiadów wideo (AVI) to metoda, która pozwala na przeprowadzanie rozmów kwalifikacyjnych w dowolnym czasie i w dowolnym miejscu na świecie z nieograniczoną liczbą kandydatów. Jej zaletą jest możliwość automatycznego nagrywania odpowiedzi kandydatów [Suen i in., 2019]. W przypadku rozmów wideo wirtualny specjalista HR zadaje kandydatowi szereg pytań, na które kandydat odpowiada przed kamerą. W ten sposób werbalne i niewerbalne odpowiedzi są uwzględniane i dopasowywane do potrzeb pracodawcy [Langer i in., 2018]. Co więcej, technologia AVI umożliwia rekruterom szybkie przesiewanie lub pomijanie niektórych kandydatów [Torres, Gregory, 2018]. ChatGPT jest narzędziem, które wspiera rekruterów w trakcie pisania ogłoszeń o naborze przy wyszukiwaniu informacji o kandydatach na portalach

społecznościowych np. LinkedIn, podczas przygotowań do samej rozmowy rekrutacyjnej (tworzenie listy pytań) czy też w trakcie przygotowywania informacji o wyniku rekrutacji [Łaba, 2023]. Jednocześnie trzeba podkreślić, że strategia rekrutacji i selekcji kandydatów oparta na nowoczesnych technologiach wymaga kompetentnego zespołu kadrowego traktującego nowoczesne rozwiązania jako narzędzia wykorzystywane przez człowieka, a nie zastępujące go w procesie podejmowania decyzji [Sołek-Borowska, Wilczewska, 2018].

## Rekrutacja do służb mundurowych w Polsce – analiza wybranych praktyk

W Polsce funkcjonuje 11 służb mundurowych: Agencja Bezpieczeństwa Wewnętrznego (ABW), Agencja Wywiadu (AW), Centralne Biuro Antykorupcyjne (CBA), Państwowa Straż Pożarna (PSP), Policja, Straż Graniczna (SG), Służba Więzienna (SW), Służba Wywiadu Wojskowego (SWW), Służba Kontrwywiadu Wojskowego (SKW), Straż Marszałkowska (SM) oraz Służba Ochrony Państwa (SOP). Zadania postawione przed służbami mundurowymi powodują, że istnieją w nich znacznie bardziej rozwinięty element ścisłej podległości służbowej niż w stosunkach służbowych prawa pracy [Moczyłowska, 2023, s. 31]. Charakter zadań i obowiązków spoczywających na funkcjonariuszach polskich służb nakłada na jej kierownictwo obowiązek wyselekcjonowania jak najlepszych kandydatów do danej służby. Jest to możliwe tylko za pomocą wieloetapowego procesu rekrutacji. Postępowanie kwalifikacyjne ma na celu ustalenie, czy kandydat spełnia określone prawem warunki przyjęcia do służby. M. Wiczorek zauważa, że konieczność prowadzenia postępowania kwalifikacyjnego stanowi konsekwencję uznania przez pracodawcę, że służbę, rozumianą jako przedmiot regulacji prawnej, mogą pełnić osoby o odpowiednich kwalifikacjach, predyspozycjach i zdolnościach. Stąd też wynika ustanowienie rygorów selekcyjnych [Wiczorek, 2017, s. 103]. Każdy proces rekrutacji do służb mundurowych rozpoczyna się od tego samego elementu, którym jest złożenie stosownego podania czy też kwestionariusza, choć każda ze służb stosuje tu specyficzne szczegółowe rozwiązania [Goryca, 2019, s. 45]. Na przykład SOP wymaga od kandydata złożenia dokumentów stwierdzających wymagane wykształcenie i kwalifikacje zawodowe oraz zawierających dane o poprzednim zatrudnieniu [Dz.U. 2018, poz. 610]. Z kolei aplikując do służby w Policji kandydat musi złożyć: podanie o przyjęcie do służby skierowane do komendanta wojewódzkiego Policji, wypełniony kwestionariusz osobowy, dokument potwierdzający wykształcenie lub/i kwalifikacje zawodowe, dokumenty potwierdzające poprzednie zatrudnienie, książeczkę wojskową lub zaświadczenie o stawieniu się na kwalifikację wojskową wraz z orzeczeniem, jeżeli kandydat jest objęty ewidencją wojskową [<https://pila.bip.policja.gov.pl>]. Natomiast

kandydat do Straży Marszałkowskiej jest zobowiązany do przesłania wypełnianego kwestionariusza osobowego zamieszczonego na stronie internetowej Sejmu RP oraz dołączenie do niego dokumentów stwierdzających wykształcenie i kwalifikacje zawodowe oraz zawierających dane o uprzednim zatrudnieniu [<https://www.sejm.gov.pl>]. Co znamienne, złożenie ww. dokumentów odbywa się sposobem tradycyjny, a nie elektroniczny. Kandydat nie ma możliwości wypełnienia kwestionariusza online i przesłania skanów dokumentów za pomocą maila lub dokumentów podpisanych podpisem elektronicznym. Musi dostarczyć komplet dokumentów osobiście lub skorzystać z usług poczty. Na dalszym etapie rekrutacji dane zawarte w kwestionariuszu osobowym kandydata do służby poddawane są sprawdzeniu w ewidencjach, rejestrach i kartotekach pod kątem ich prawdziwości. Na dalszym etapie kandydaci do służb mundurowych w Polsce muszą się zmierzyć z dwoma rodzajami testów: testami psychologicznymi (psychometrycznymi) oraz testami wiedzy (merytorycznymi). Negatywne wyniki badań psychologicznych są jednoznaczne z przerwaniem postępowania rekrutacyjnego, co skutkuje uniemożliwieniem kandydatowi przyjęcia do służby. Badania psychologiczne są kluczowym elementem rekrutacji, ponieważ pozwalają na poznanie osobowości osoby badanej i jej zdolności do pełnienia służby [Kozuszek, 2015, s. 93].

W każdej z wymienionych służb istotnym etapem rekrutacji jest przeprowadzenie testu sprawności fizycznej, który ma na celu ocenę szybkości, zwinności, siły oraz wytrzymałości osoby ubiegającej się o przyjęcie do służby.

Kandydat do polskich służb mundurowych w ramach rekrutacji poddawany jest szeregowi badań lekarskich, które mają na celu ustalenie psychicznej i fizycznej zdolności do pełnienia służby. Komisja lekarska na podstawie wyników badań lekarskich oraz dokumentacji medycznej orzeka o zdolności do służby nadając kandydatowi kategorię Z – zdolny do służby lub N – niezdolny do służby.

Końcowe etapy rekrutacji w ww. formacjach obejmują przeprowadzenie postępowania sprawdzającego określonego w przepisach o ochronie informacji niejawnych w celu uzyskania poświadczenia bezpieczeństwa upoważniającego do dostępu do informacji niejawnych wymaganego na określonym stanowisku służbowym.

O prowadzonym naborze do danej służby mundurowej kandydat może dowiedzieć się z kilku źródeł. Są to własne strony internetowe (w przypadku Straży Marszałkowskiej ze strony internetowej Sejmu RP, a Państwowej Straży Pożarnej ze strony gov.pl), media społecznościowe (Facebook, Twitter, Instagram), strony internetowe typu „pracy.pl”, spotkania ze studentami na uczelniach, targi pracy czy pikniki służb mundurowych (por. tabela 1).

Proces rekrutacyjny do polskich służb mundurowych jest bardzo czasochłonny (zazwyczaj trwa kilka miesięcy) oraz rozproszony (każda służba ma własne przepisy dotyczące rekrutacji), co często zniechęca potencjalnych kandydatów. Dokonując przeglądu systemów rekrutacji służb mundurowych w Polsce, autorka zauważa, że tylko w przy-

padku aplikacji do Agencji Wywiadu oraz Służby Wywiadu Wojskowego kandydat może wypełnić kwestionariusz przy wykorzystaniu internetu. W pozostałych przypadkach wymagane jest wydrukowanie stosownego załącznika, wypełnienie (zazwyczaj odręcznie), wysłanie pocztą czy też dostarczenie osobiste. Kandydat do służb mundurowych w Polsce musi liczyć się z tym, że na każdym etapie rekrutacja może zostać przerwana bez podania przyczyny. Mimo że większość polskich służb mundurowych zmaga się z brakami kadrowymi, system rekrutacji nie może obniżać wymagań dla kandydatów. Z uwagi na charakter wykonywanych zadań, które wiążą się z braniem odpowiedzialności za bezpieczeństwo państwa i jego mieszkańców ważne jest, aby rekrutacja do służb odbywała się w sposób jak najbardziej profesjonalny.

**Tabela 1. Miejsce zamieszczania informacji o rekrutacji do polskich służb mundurowych**

Nazwa służby mundurowej	Miejsce zamieszczania informacji o rekrutacji		
	media społecznościowe	własna strona internetowa	strony internetowe typu "pracuj.pl"
ABW	Nie	Tak	Nie
AW	Nie	Tak	Nie
CBA	Tak	Tak	Nie
Państwowa Straż Pożarna	Nie	Tak	Nie
Policja	Tak	Tak	Tak
Straż Graniczna	Tak	Tak	Tak
Służba Więzienna	Tak	Tak	Tak
Służba Wywiadu Wojskowego	Nie	Tak	Nie
Służba Kontrwywiadu Wojskowego	Nie	Tak	Nie
Straż Marszałkowska	Nie	Tak	Tak
Służba Ochrony Państwa	Tak	Tak	Nie

Źródło: opracowanie własne.

## Możliwość wykorzystania nowych technologii w procesie rekrutacji do służb mundurowych

Dziś żadna z 11 polskich służb mundurowych nie wykorzystuje nowych technologii w procesie rekrutacji. Kwestionariusze osobowe wypełniane przez kandydatów mają postać papierową, są wielostronicowe i zawierają bardzo dużo informacji. Czytanie i analizowanie wielu tego typu zgłoszeń jest zajęciem żmudnym. Pole do wypełnienia błędów przez człowieka jest spore, ponieważ pracownik działu kadr także bywa zmęczony, może niedokładnie przeczytać, a nawet pominąć atrakcyjne CV. W przypadku służb

mundurowych, które obecnie zmagają się z brakami kadrowymi, niezwykle istotne jest pozyskiwanie ludzi z odpowiednimi kompetencjami. Pominięcie atrakcyjnej aplikacji, to wielka strata dla służby, a z drugiej strony niepoprawna analiza życiorysu kandydata stwarza zagrożenie dopuszczenia do służby osoby nieuprawnionej. W tym zadaniu mogłaby pomóc sztuczna inteligencja, która w krótkim czasie przetwarza bardzo dużo danych i ma możliwość dokonania precyzyjnej selekcji aplikacji. Trzeba jednak pamiętać, że przy wykorzystaniu AI do analizy kwestionariuszy istnieje duże ryzyko wycieku danych wrażliwych. Autorka nie widzi przeszkód, aby rozmowa kwalifikacyjna do służby mogłaby odbyć się przy użyciu jednej z platform, takich jak Skype, Zoom czy Microsoft Teams. Co więcej, rozmowa kwalifikacyjna przeprowadzana przez sztuczną inteligencję stwarza możliwość eliminacji wpływów osobistych rekrutera, wystąpienia zjawiska nepotyzmu czy też uprzedzeń o różnym podłożu. Narzędzia AI są obiektywne, nie zwracają uwagi na wiek, płeć czy wygląd kandydata. Traktują kandydatów równo i sprawiedliwie. Niestety w środowisku służb mundurowych nadal można spotkać się z subiektywną oceną, dotyczącą płci, wieku czy predyspozycji fizycznych.

Przeprowadzenie badania psychologicznego będącego bardzo ważnym elementem rekrutacji do służb mundurowych z wykorzystaniem nowych technologii także jest możliwe. Sztuczna inteligencja może być narzędziem wspomagającym analizę danych psychologicznych. Kolejnym obszarem rekrutacji, który mógłby się odbywać z wykorzystaniem nowych technologii są testy wiedzy i testy zdolności oraz skale służące ocenie umiejętności zawodowych i cech osobowości. Obecnie istnieje wiele firm, które zajmują się opracowywaniem aplikacji i systemów służących do przeprowadzania testów na inteligencję, testów osobowościowych, testów wiedzy czy testów umiejętności i talentów. Ważne jest, aby algorytmy zostały zaprojektowane w taki sposób, aby skutecznie zrekrutować tych kandydatów, których profil psychologiczny i moralny będzie dawał rękojmię rzetelnego wypełniania funkcji funkcjonariusza. Równie istotną kwestią, jeśli nie najważniejszą, jest dbanie o to, aby nowe technologie działały opierając się na jak największych standardach bezpieczeństwa. Żadna organizacja, a zwłaszcza żadna służba nie może sobie pozwolić na wyciek danych wrażliwych. W tabeli 2 przedstawiono wykaz zastosowania nowych technologii na różnych etapach procesu rekrutacji z uwzględnieniem potencjalnych korzyści i zagrożeń.

Technologia AI w rekrutacji jest w stanie dokonać analizy znacznej liczby kwestionariuszy osobowych w krótkim czasie oraz stworzyć listę kandydatów, którzy spełniają wymagania formalne adekwatne do potrzeb danej służby. Dzięki temu pracownik działu kadr może skupić swoją uwagę na potencjalnie najlepszych zgłoszeniach oraz skoncentrować się na bardziej zaawansowanych etapach procesu rekrutacyjnego, takich jak np. testy sprawnościowe czy psychologiczne. Wykorzystanie nowych technologii w procesach rekrutacji gwarantuje optymalizację i przyspieszenie poszczególnych etapów rekrutacji, co w przypadku służb jest bardzo korzystne. Sztuczna inteligencja jest



narzędziem, które w znacznym stopniu usprawnia pozyskiwanie danych o kandydatkach. Nowe technologie stwarzają możliwość przeprowadzania rozmów online, dzięki czemu kandydat nie musi ponosić kosztów dojazdów oraz zwalniać się z pracy u obecnego pracodawcy.

**Tabela 2. Zastosowanie nowych technologii na różnych etapach procesu rekrutacji z uwzględnieniem potencjalnych korzyści i zagrożeń**

Elementy procesu rekrutacji	Nowe technologie, które można wykorzystać na danym etapie rekrutacji	Potencjalne korzyści	Potencjalne zagrożenia
Analiza potrzeb kadrowych służby	Sztuczna inteligencja	Analiza dużych zbiorów danych	Możliwość „wycieku” danych
Przekazanie informacji o rekrutacji na zewnętrzny rynek pracy	Zrobotyzowana automatyzacji procesów (RPA), media społecznościowe, ChatGPT	Optymalizacja procesu rekrutacyjnego, dotarcie do dużej liczby odbiorców	Zbyt duża liczba kandydatów odpowiadających na ogłoszenie mimo braku oczekiwanych kompetencji
Przekazanie informacji o rekrutacji wewnętrznej	Media społecznościowe	Tworzenie angażujących, wolnych od uprzedzeń treści	
Analiza CV (kwestionariusza osobowego)	Sztuczna inteligencja	Optymalizacja procesu rekrutacyjnego i jego znaczne przyspieszenie	Splycenie procesu, utrata wartościowego kandydata, który przygotował CV w sposób niezgodny ze słowami-kluczami
Rozmowa kwalifikacyjna	Asynchroniczne wywiady wideo (AVI), wirtualny specjalista HR, Chat- i Voice-Boty Platformy: Skype, Zoom czy Microsoft Teams	Brak konieczności ponoszenia kosztów dojazdu przez kandydata, eliminacja lub minimalizacja wpływów osobistych i uprzedzeń rekruterów	Ryzyko utraty autentyczności w prezentowaniu swojej osobowości i umiejętności przez kandydata. Ryzyko niedostrzeżenia pewnych cech kandydata
Badania psychologiczne, w tym testy psychologiczne	Aplikacje i systemy służące do przeprowadzania testów na inteligencję, innych testów, gier kompetencyjnych	Skuteczniejsza, bardziej zobiektywizowana selekcja kandydatów	Możliwość nieetycznego wykorzystania danych wrażliwych w przypadku braku zabezpieczenia przed cyberprzestępczością
Przekazanie informacji o wyniku rekrutacji	Zrobotyzowana automatyzacji procesów (RPA), ChatGPT	Przyspieszenie procesu i brak konieczności angażowania pracownika działu kadr	Osoby niepowołane mogą pozyskać dostęp do danych osobowych kandydatów w przypadku braku zabezpieczenia przed cyberprzestępczością

Źródło: opracowanie własne.

Wsparcie najnowszych technologii w procesie rekrutacyjnym w przypadku służb mundurowych budzi jednak pewne obawy. Wykorzystanie AI stwarza zagrożenia związane z ochroną danych, RODO czy też potencjalnymi błędami algorytmów. W przypadku sztucznej inteligencji może dojść do wystąpienia zjawiska halucynacji AI, które polega na generowaniu fałszywych lub nierealistycznych danych [Kreft i in., 2024]. Co więcej, nie należy zapominać o niebezpieczeństwie związanym z tzw. biasem w rekrutacji, czyli tendencyjnym podejściem do oceny kandydatów [Zacny i in., 2019].

## Podsumowanie i wnioski

Rekrutacja do służb mundurowych obejmuje pewne elementy, w których wykorzystanie nowych technologii nie znajduje zastosowania. Są to testy sprawności fizycznej czy badania lekarskie. W przypadku działań rekrutacyjnych można zastosować tylko kilka technologii. W służbach mundurowych decyzje muszą być podejmowane na poziomie strategicznym, a przy ich podejmowaniu bierze się pod uwagę wiele różnych punktów i perspektyw. W tej chwili technologia nie jest jeszcze gotowa do podejmowania takich decyzji, ale z drugiej strony możliwe jest, że sztuczna inteligencja dostarczy dane, aby pracownicy kadrowi mogli dokonać strategicznego wyboru i poprzeć go danymi. Zdaniem autorki w obliczu drastycznych braków kadrowych w służbach mundurowych kandydatom powinno ułatwić się proces aplikowania, poprzez stworzenie opcji złożenia podania przez Internet. Możliwość łatwego i szybkiego aplikowania przez Internet może przyciągnąć większą liczbę kandydatów. Również w przypadku kolejnych etapów, np. rozmów z rekruterem czy testów wiedzy i testów psychologicznych należałoby wprowadzić udogodnienia, które oferują nowe technologie. Sztuczna inteligencja podobnie jak człowiek nie jest nieomylna. Aby jednak w pełni wykorzystać potencjał nowych technologii w zakresie rekrutacji do służb mundurowych, kluczowe jest zrozumienie mechanizmów technologii oraz jej integracja z istniejącymi procesami. Najlepszym rozwiązaniem rekrutacyjnym w przypadku służb mundurowych wydaje się połączenie czynnika ludzkiego z technologią, czyli wprowadzenie rekrutacji hybrydowej. Łączenie tradycyjnych metod selekcji opartych na bezpośrednim kontakcie z kandydatem z rekrutacją zdalną wspomaganą przez nowe technologie pozwoli skrócić czas rekrutacji, która obecnie trwa kilka miesięcy i stworzy możliwość skuteczniejszej selekcji kandydatów.

Pozostaje więc pytanie, czy nowe narzędzia będą w przyszłości wykorzystywane przez służby mundurowe do rekrutowania funkcjonariuszy i czy sprawdzą się w praktyce. Zauważalna jest potrzeba przeprowadzenia pogłębionych badań ilościowych i jakościowych wśród personelu odpowiedzialnego za procesy rekrutacji w danych służbach mundurowych, które pozwolą ocenić potencjalne korzyści i zagrożenia w tym zakresie.

## Bibliografia

- Baykal E. [2020], *Digital Era and New Methods for Employee Recruitment*, w: Hacıoğlu U. (red.), *Handbook of Research on Strategic Fit and Design in Business Ecosystem*, SCOPUS, s. 412–430.
- Berdowska A. [2018], *Wspomaganie procesu rekrutacji pracowników za pomocą chatbotów – analiza wybranych rozwiązań*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 5(124), s. 93–112.
- Demir M., Günaydin Y. [2023], *A digital job application reference: how do social media posts affect the recruitment process?* “Employee Relations”, vol. 45(2), s. 457–477.
- Frai J., László V. [2021], *A Literature Review: Artificial Intelligence Impact on the Recruitment Process*, “International Journal of Engineering and Management Sciences”, vol. 6(1), s. 108–119.
- Goryca T. [2019], *The Concept of the Process of Qualification to State Security Service*, “Kultura Bezpieczeństwa. Nauka – Praktyka – Refleksje”, nr 35(350), s. 37–53.
- Grabara J.K., Kot S., Pigoń Ł. [2016], *Recruitment process optimization: chosen findings from practice in Poland*, “Journal of International Studies”, vol. 9(3), s. 217–228.
- Haenlein M., Kaplan A., Tan C.W., Zhang P. [2019], *Artificial intelligence (AI) and management analytics*, “Journal of Management Analytics”, vol. 6(4), s. 341–343.
- Harrier S. [2019], *Recruitment and Selection in the Digital Age: Exploring Emerging Technologies*, “The International Journal of Human Resource Management”, vol. 30(10), s. 1539–1553.
- Horodyski P. [2023], *Applicants’ perception of artificial intelligence in the recruitment process*, “Computers in Human Behavior Reports”, vol. 11(4).
- Komenda Powiatowa Policji w Pile, *Rekrutacja do służby w Policji*, <https://pila.bip.policja.gov.pl> (data dostępu: 12.09.2024).
- Köchling A., Wehner M.C., Warkocz J. [2021], *Can I show my skills? Affective responses to artificial intelligence in the recruitment process*, “Rev Manag Sci”, no. 17, s. 2109–2138.
- Kożuszek M. [2015], *Rola psychologii w działalności służb mundurowych*, „Zeszyty Naukowe Ruchu Studenckiego”, nr 2, s. 91–100.
- Kreft J., Boguszewicz-Kreft M., Cyrek B. [2024], *Halucynacje chatbotów a prawda: główne nurty debaty i ich interpretacje*, „Roczniki Nauk Społecznych”, nr 52, s. 165–185.
- Kubik W. [2024], *Służba Więzienna: brak chętnych do pracy. Kto ma szansę na zatrudnienie?* „Forsal.pl”, <https://forsal.pl/kraj/aktualnosci/artykuly/9546330,sluzba-wiezienna-brak-chetnych-do-pracy-kto-ma-szanse-na-zatrudnieni.html> (data dostępu: 20.08.2024).
- Langer M., König C.J., Fitali A. [2018], *Information as a double-edged sword: The role of computer experience and information on applicant reactions towards novel technologies for personnel selection*, “Computers in Human Behavior”, no. 81, s. 19–30.
- Langer M., König C.J., Papathanasiou M. [2019], *Highly automated job interviews: acceptance under the influence of stakes*, “International Journal of Selection and Assessment”, vol. 27(3), s. 217–234.
- Lawande N. [2024], *Exploring the Trends of Artificial Intelligence in Recruitment: A Bibliometric Study*, “International Journal of Supply and Operations Management”, vol. 11(3), s. 351–366.
- Lievens F., Chapman D. [2019], *Recruitment and selection*, w: *Handbook of Human Resource Management*, Sage Publications, s. 123–150.
- Łaba A. [2023], *ChatGPT w rekrutacji: jak sztuczna inteligencja rewolucjonizuje branżę HR*, „Magazyn Rekruter”, <https://www.magazynrekruter.pl/chatgpt-w-rekrutacji-jak-sztuczna-inteligencja-zmienia-branze-hr/> (data dostępu: 20.08.2024).

- Maszewski F. [2016], *Mocne i słabe strony rekrutacji mobilnej*, w: Andrzejczak A., Furmańczyk J. (red.), *Kompetencje personelu w sektorze publicznym i non profit*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań, s. 50–63.
- Mathis J. [2018], *Innovations are Coming to the Human Resource*, “The Journal of Private Equity”, vol. 21(4), s. 14–17.
- Mikołajczyk D. [2024], *MSWiA walczy z wakacjami w SG. Łatwiejszy powrót do służby i preferencje dla specjalistów*, „InfoSecurity24”, <https://infosecurity24.pl/sluzby-mundurowe/straz-graniczna/mswia-walczy-z-wakacjami-w-sg-latwiejszy-powrot-do-sluzby-i-preferencje-dla-specjalistow> (data dostępu: 20.08.2024).
- Mindia P.M., Hoque M.K. [2015], *Effects of E-recruitment and internet on recruitment process: An Empirical study on Multinational companies of Bangladesh*, “International Journal of Scientific Research and Management”, vol. 6(1), s. 1–6.
- Moczydłowska Z. [2023], *System motywacyjny w służbach mundurowych na przykładzie Straży Marszałkowskiej*, „Akademia Zarządzania”, nr 7(4), s. 23–39.
- Nawaz N. [2019], *Robotic Process Automation for Recruitment Process*, “International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology”, vol. 10(2), s. 608–611.
- Nikolaou I. [2021], *What is the role of technology in recruitment and selection?* “The Spanish Journal of Psychology”, no. 24, s. 1–6.
- Ore O., Sposato M. [2021], *Opportunities and risks of artificial intelligence in recruitment and selection*, “International Journal of Organizational Analysis”, vol. 30(6), s. 1771–1782.
- Pajdała I. [2024], *Raport o stanie kadrowym w Policji*, „Gazeta Policyjna”, <https://gazeta.policja.pl/997/archiwum-1/2024/numer-39-032024-r/243108>, Raport-o-stanie-kadrowym-w-Policji.html (data dostępu: 20.08.2024).
- Piotrowski K., Nowak M. [2023], *Specyfika pozyskiwania i utrzymania kapitału ludzkiego w organizacji zhierarchizowanej w zmiennym środowisku bezpieczeństwa na przykładzie Sił Zbrojnych RP*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania”, nr 2, s. 27–46.
- Rahman M., Aydin E., Haffar M., Nwagbara U. [2022], *The role of social media in e-recruitment process: empirical evidence from developing countries in social network theory*, “Journal of Enterprise Information Management”, vol. 35(6), s. 1697–1718.
- Rozporządzenie MSWiA z dnia 15 marca 2018 r. w sprawie postępowania kwalifikacyjnego w stosunku do kandydatów ubiegających się o przyjęcie do służby w Służbie Ochrony Państwa (Dz.U. 2018, poz. 610).
- Sejm RP, *Nabór kandydatów do Straży Marszałkowskiej*, <https://www.sejm.gov.pl> (data dostępu: 12.09.2024).
- Sołek-Borowska C., Wilczewska M. [2018], *New technologies in the recruitment and selection process*, “Modern Management Systems”, vol. 13(3), s. 219–232.
- Suen H.-Y., Chen M., Lu S.H. [2019], *Does the use of synchrony and artificial intelligence in video interviews affect interview ratings and applicant attitudes?* “Computers in Human Behavior”, no. 98, s. 93–101.
- Torres E.N., Gregory A. [2018], *Hiring manager’s evaluations of asynchronous video interviews: The role of candidate competencies, aesthetics, and resume placement*, “International Journal of Hospitality Management”, vol. 75, s. 86–93.

- Vishwanath B., Vaddepalli S. [2023], *The Future of Work: Implications of Artificial Intelligence on Hr Practices*, "Journal of Propulsion Technology", vol. 44(3), s. 1711–1724.
- Wieczorek M. [2017], *Postępowanie kwalifikacyjne wobec kandydatów do służby w formacjach mundurowych*, „Rocznik Administracji Publicznej”, nr 3, s. 95–108.
- Zacny B., Kania K., Sołtysik A. [2019], *Stosunek potencjalnych kandydatów do wykorzystania danych z mediów społecznościowych i narzędzi AI w procesie rekrutacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, vol. 1(5), s. 39–55.