

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W NOWEJ PRZESTRZENI FIZYCZNEJ I SPOŁECZNEJ

IWONA MENDRYK

REDAKCJA NAUKOWA

Difin

Copyright © by Difin Sp. z o.o.
Warszawa 2021

Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości lub fragmentów niniejszej pracy bez zgody wydawcy zabronione.

Książka ta jest dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, abyś przestrzegał praw, jakie im przysługują. Jej zawartość możesz udostępnić nieodpłatnie osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz jej fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło, a kopiując jej część, rób to jedynie na użytek osobisty. Szanujmy cudzą własność i prawo.

Publikacja dofinansowana ze środków Instytutu Nauk o Zarządzaniu i Jakości
Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

Wydanie pierwsze

Recenzenci
dr hab. Izabela Warwas, prof. UŁ

Redaktor prowadząca
Julia Siemińska

Korekta
Aleksandra Winiarska

Projekt okładki
Magdalena Giera

Zdjęcie na okładce
123rf.com

ISBN: 978-83-8270-023-7

Difin Sp. z o.o.
Warszawa 2021
00-768 Warszawa, ul. F. Kostrzewskiego 1
tel. 22 851 45 61, 22 851 45 62
Księgarnia internetowa Difin: www.ksiegarnia.difin.pl
Skład i łamanie: Edit Sp. z o.o., www.edit.net.pl
Wydrukowano w Polsce
Liczba arkuszy wydawniczych: 28,4

Spis treści

Wstęp	11
I. ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W DOBIE PRZEMIAN	17
Sztuczna inteligencja kreatorem nowego wymiaru zarządzania kapitałem ludzkim Anna Wziętek-Staśko	18
Znaczenie zaufania w zarządzaniu zasobami ludzkimi – wybrane aspekty Agnieszka Piasecka	33
Ewolucja podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi w Modelu EFQM Joanna Martusewicz, Arkadiusz Wierzbic	47
Przywództwo etyczne jako kryterium doboru osób przez zarządzających w organizacjach społecznie odpowiedzialnych. Badania pilotażowe Aleksandra Zaleśna	64
Wpływ kluczowych wartości przedsiębiorstwa na produktywność i efektywność kapitału ludzkiego Joanna Żukowska, Katarzyna Wardzińska	74
II. ROZWIJANIE KAPITAŁU LUDZKIEGO – WYMIANA WIEDZY I NAUCZANIE NA ODLEGŁOŚĆ	89

Kierunki zmian w inwestycjach w kapitał ludzki – studia wprowadzające Alicja Winnicka-Wejs	90
Zmiany na rynku szkoleń w Polsce – wybrane zagadnienia Dorota Chmielewska-Muciek	104
Kompetencje menedżerów a transfer wiedzy w obszarze ZZL – wyniki badań z przedsiębiorstw międzynarodowych Aurelia Domaradzka	122
Percepcja możliwości uczenia się przez całe życie a zaangażowanie w pracę pracowników dziekanatów Tomasz Gigoł	134
Podnoszenie efektywności organizacji przy wykorzystaniu kapitału intelektualnego na przykładzie firmy telekomunikacyjnej Marcin Konkel	147
III. PANDEMIA COVID-19 – WYZWANIA DLA ZZL	163
Społeczno-kulturowe konsekwencje pandemii w obszarze aktywności zawodowej w Polsce a strategię personalne Wojciech Pawlik	164
Praca zdalna w trakcie pandemii COVID-19 oraz wyzwania przyszłości Aneta Karasek	177
Polskie start-upy w dobie pandemii COVID-19 w aspekcie zarządzania zasobami ludzkimi Patrycja Marzec-Braun	189
Praca zdalna w warunkach pandemii COVID-19. Wyniki badania satysfakcji pracowników na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa Maciej Pełczewski	208

Praca zdalna a wypalenie zawodowe Marzena Syper-Jędrzejak	221
--	-----

IV. ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ ZASOBÓW LUDZKICH 239

Antecedencje zarządzania pokoleniowego w sektorze ochrony zdrowia Beata Buchelt	240
--	-----

Wewnątrzpokoleniowy transfer wiedzy między <i>baby boomersami</i> pracującymi zdalnie na przykładzie szkół zawodowych Urszula Jeruszka	263
--	-----

Wykluczenie cyfrowe osób starszych jako determinanta wdrażania konceptji e-ZZZ Grzegorz Łukasiewicz	277
---	-----

Sytuacja kobiet na polskim rynku pracy w świetle koncepcji zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich Katarzyna Mękał	290
--	-----

Propozycja wartości pracodawcy (EVP) z perspektywy przedstawicieli pokoleń współistniejących na polskim rynku pracy – refleksje z badań Alicja Smolbik-Jęczmień, Patrycja Paleń-Tondel	303
--	-----

Postrzeganie i ocena starszych pracowników w polskich organizacjach – wyniki badań Małgorzata Wesołowska	320
--	-----

V. KSZTAŁCENIE I DOKSZTAŁCANIE W NOWYCH UWARUNKOWANIACH 337

Negatywne skutki zdalnego kształcenia studentów w dobie COVID-19 Paweł Łuczak	338
--	-----

Postcovidowa wizja pracy nauczyciela akademickiego w przyszłości Ewa Stroińska, Katarzyna Kolasińska-Morawska, Marta Brzozowska, Monika Pytel	349
Założenia koncepcji <i>Young Human Resources</i> Małgorzata Tyrańska, Anna Dolot, Sylwia Wiśniewska, Marek Koczyński, Robert Szydło	361
Przywództwo edukacyjne – nowe wyzwanie dla dyrektorów polskich szkół Agnieszka Zaklikocka	372
VI. ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI – WYMIAR PRAKTYCZNY	389
Partycypacja pracownicza w polskich młodzieżowych klubach sportowych a efektywność pracy trenera i instruktora sportu Marcin Buchali	390
Zarządzanie relacjami z interesariuszami w społecznie odpowiedzialnych przedsiębiorstwach rodzinnych Beata Chmielewicz	407
Sukcesja jako proces włączania kolejnej generacji rodziny do przedsiębiorstwa Zofia Dopke	418
Wizerunek organizacji w sieci jako element <i>employer branding</i> Aneta Kuźniarska, Izabela Stańczyk, Magdalena Stuss	434
Proces doboru kadr w polskich organizacjach w ocenie pracowników Ewa Mazur-Wierzbicka, Sandra Misiak-Kwit, Katarzyna Włodarczyk	455
Budowanie marki osobistej a zatrudnialność – wyniki systematycznego przeglądu literatury Weronika Muszyńska, Marzena Fryczyńska	471

Pozyskiwanie i adaptacja pracowników w przedsiębiorstwach na podstawie zrealizowanych badań Teresa Myjak	489
Zrównoważona praca z nowoczesnymi technologiami – cyfrowy dobrostan pracowników Katarzyna Mikołajczyk	501
Błąd w organizacji – sposoby postrzegania i radzenia sobie z nim Anna Pluta, Aleksandra Rudawska	525
Promocja zdrowego stylu życia pracowników jako ważnego elementu zrównoważonego rozwoju Izabela Różańska-Bińczyk	540
Zastosowanie metody analizy ruchu człowieka do badania dobrostanu fizycznego pracowników Dorota Molek-Winiarska, Sławomir Winiarski	553

Ewa Mazur-Wierzbicka

Uniwersytet Szczeciński

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7874-6417>

Sandra Misiak-Kwit

Uniwersytet Szczeciński

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0621-7097>

Katarzyna Włodarczyk

Uniwersytet Szczeciński

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6020-8378>

Proces doboru kadr w polskich organizacjach w ocenie pracowników

Słowa kluczowe: zasoby ludzkie; planowanie; rekrutacja; selekcja; adaptacja pracownicza

Kody JEL: J24, M51, M54

Streszczenie

Sukces każdego przedsiębiorstwa zależy przede wszystkim od posiadania wymaganej liczby odpowiednio kompetentnych i zaangażowanych pracowników. Jest to problem bardzo złożony, wieloaspektowy, ciągle aktualny. Inspiruje do podejmowania nieustannych prób jego kolejnych eksploracji. W niniejszym artykule uwagę skupiono na problematyce dotyczącej procesu doboru kadr (rekrutacji i selekcji) oraz adaptowania się nowo przyjętego pracownika w miejscu pracy. Głównym celem artykułu jest ocena wybranych elementów procesu doboru kadr w polskich organizacjach. Realizacji celu podporządkowano układ opracowania. W części teoretycznej dokonano krytycznego przeglądu literatury przedmiotu z zakresu doboru kadr jako elementu ZZL. W części empirycznej zaprezentowano metodykę badań oraz wyniki autorskich badań, poświęconych między innymi identyfikacji opinii pracowników w odniesieniu do doboru kadr w organizacji jako elementu ZZL.

Wstęp

Planowanie zasobów przedsiębiorstwa (kapitałowego, naturalnego, ludzkiego) jest jednym z fundamentalnych działań, które wpływa na jego funkcjonowanie, osiągane wyniki, zajmowaną pozycję na rynku (Oztemel, Arslankaya i KorkusuzPolat, 2011; Azevedo, Romão i Rebelo, 2012). Trzeci rodzaj zasobów odnosi się do ludzi – jednak nie do ich bezpośredniej obecności, lecz tego, czym dysponują: ich wiedzy, zdolności, umiejętności, wartości, doświadczeń i postaw (Pocztowski, 2008).

Wiele wdrożeń przyjętych planów może zakończyć się niepowodzeniem z powodu braku wsparcia ze strony zasobów ludzkich w organizacjach. Efektywne ich wykorzystanie stanowi bowiem jeden z głównych czynników przewagi konkurencyjnej, pozwala również przedsiębiorstwu na osiąganie jego strategicznych celów organizacyjnych (Boxall, 1992; Rosemond i Larney, 2011).

To właśnie powinno determinować organizacje do skutecznego wdrażania zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) ukierunkowanego perspektywnie (strategiczny wymiar ZZL). Skuteczne i efektywne funkcjonowanie każdej organizacji uwarunkowane jest m.in. zatrudnieniem wymaganej liczby kompetentnych i zaangażowanych pracowników. To z kolei determinowane jest przebiegiem procesu doboru pracowników. Od niego bowiem zależy jakość kapitału ludzkiego, jakim będzie dysponować organizacja.

Zasygnalizowana powyżej problematyka implikuje cel rozważań podjętych w niniejszym artykule, za który należy uznać ocenę wybranych elementów procesu doboru kadr, funkcjonujących w polskich organizacjach. W ramach prowadzonych rozważań poszukiwano rozwiązań następujących problemów badawczych:

1. Na jaki okres planowane było zapotrzebowanie na pracowników?
2. Jaki procent miejsc pracy w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstw posiadało aktualne opisy stanowisk pracy?
3. Jakie informacje zawierały opisy stanowisk pracy?
4. Jakie techniki rekrutacji były stosowane przez przedsiębiorstwa?
5. Jakie metody selekcji pracowników były wykorzystywane przez przedsiębiorstwa?
6. Jakie metody w procesie adaptacji pracowników były stosowane przez przedsiębiorstwa?

W artykule postawiono następującą hipotezę badawczą: Badane przedsiębiorstwa koncentrują się przeważanie na teraźniejszości i w ograniczonym stopniu wykorzystują podstawowe instrumenty z zakresu ZZL.

Rozważania mają charakter poznawczy, oparte zostały na literaturze przedmiotu oraz badaniach własnych przeprowadzonych wśród polskich przedsiębiorstw.

Przegląd literatury

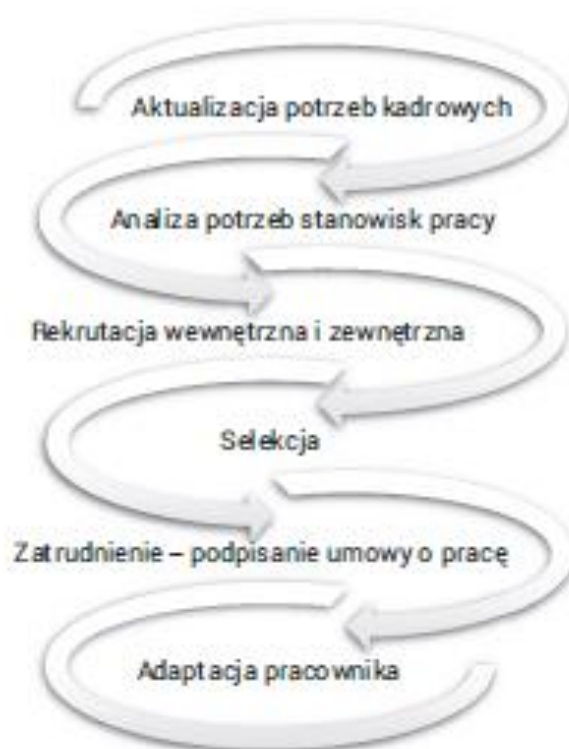
Dobór kadr w organizacji jako element ZZL

Tradycyjnie zarządzanie zasobami ludzkimi określano jako zespół dyskretnych praktyk związanych z pozyskiwaniem, utrzymywaniem i redukowaniem pracowników (Harasim, 2013). Współcześnie rozumienie tego pojęcia uległo zmianie, ewoluowało. W literaturze przedmiotu występuje wiele jego ujęć definicyjnych. Według A. Pocztowskiego ZZL to „proces składający się z logicznie ze sobą powiązanych czynności, ukierunkowanych na zapewnienie organizacji w określonym czasie i miejscu wymaganej liczby pracowników o odpowiednich kwalifikacjach oraz tworzenie warunków stymulujących efektywne zachowania zatrudnionego personelu zgodnie z nadrzędnym celem organizacji” (1998). Podobnie do tego pojęcia odnosi się M. Armstrong, twierdząc, że oznacza ono „strategiczne, spójne i wszechstronne spojrzenie na problemy związane z kierowaniem i rozwojem zasobów ludzkich w ramach struktur przedsiębiorstw, przy czym każdy aspekt tego procesu stanowi istotny element zarządzania organizacją jako całością” (2008). Tym samym zarządzanie zasobami ludzkimi ujmowane jest często w kontekście strategicznym (Armstrong, 1996; Nastase i in., 2019).

Z perspektywy ujęcia strategicznego ważną rolę odgrywają stawiane sobie przez przedsiębiorstwa cele, także te z zakresu ZZL, do których zaliczyć można m.in. (Armstrong, 1996; Dworzecki, 2001; Ma, Xu i Wu, 2018): przyciąganie i wybieranie „właściwych” ludzi, pozwalanie na rozwój talentów pracowników (zarządzanie talentami), promowanie i rozwijanie zdolności, możliwości i umiejętności pracowników, stworzenie warunków pracy pozwalających na rozwój, innowacyjność, kreatywność, pracę zespołową, zapewnienie i kontrolowanie jakości działań, wspieranie dążenia do doskonałości.

Aby realizować cele ZZL wynikające z jego podstawowych funkcji związanych z planowaniem, naborem, motywowaniem, doskonaleniem, rozwojem, ocenianiem

pracowników konieczne jest skupienie się m.in. na planowaniu i doborze pracowników. Etapy naboru zaprezentowano na rys. nr 1.



Rysunek 1. Dobór pracowników

Źródło: Zając 2007.

Planowanie zatrudnienia polega na określeniu potrzeb personalnych, analizie stanu i struktury personelu, tworzeniu planów wdrażających owe potrzeby i monitorowaniu ich implementacji (Armstrong i Taylor, 2016). W planowaniu zatrudnienia istotne jest uwzględnianie potrzeb zarówno ilościowych, jak i jakościowych organizacji. Z jednej strony ustala się liczbę niezbędnych pracowników ze względu na zakres zaplanowanych prac, jak i konkretną ilość pracy wymaganą do wykonania zadań (dzięki czemu łatwiej jest zdecydować, jakie formy zatrudnienia i organizacji powinno się wdrożyć.) Z drugiej strony konieczne jest określenie profili kompetencyjnych dla pracowników. Owe profile pozwalają na dobranie adekwatnych form rozwoju lub rekrutacji (Pocztowski, 2008). Planowanie zatrudnienia musi wiązać się z analizą czynników determinujących potrzeby kadrowe jednostki, a więc mieć na uwadze jej otoczenie. Ważne jest także, aby na tym etapie organizacja zadbała o transparentne opisy stanowisk pracy (Jasztal, 2009).

Kolejnym elementem procesu doboru jest proces rekrutacji, która może mieć charakter rekrutacji wewnętrznej (korzystanie z zatrudnionej już kadry) lub zewnętrznej (kierowanie ofert pracy na zewnątrz organizacji). Następnie należy rozpocząć nabór, którego głównym celem jest zainteresowanie potencjalnych kandydatów za pomocą adekwatnych narzędzi.

W momencie przyciągnięcia odpowiedniej grupy zainteresowanych ubiegających się o określone stanowisko rozpoczyna się proces selekcji. Pozwala on na wybór właściwej osoby na dane stanowisko według ustalonych kryteriów (Jarecki, Kunasz, Mazur-Wierzbicka i Zwiech, 2020). Dobór pracownika wiąże się między innymi z analizą dokumentacji, przeprowadzeniem rozmów kwalifikacyjnych oraz oceną względem danych wymogów. Oprócz tych powszechnie stosowanych metod, pracodawcy mogą zdecydować się również na praktyczny sprawdzian umiejętności kandydata, testy psychologiczne, ekspertyzy grafologiczne lub kompleksową selekcję za pomocą assessment centre (Pocztowski, 2018; Rostkowski, 2007).

Ostatnim elementem doboru jest wprowadzenie pracownika do pracy – adaptacja pracownika. Wyraża ona potrzebę przystosowywania się pracownika do pracy na konkretnym stanowisku do wymagań wynikających z zadań zawodowych oraz do grupy pracowniczej (Mazur-Wierzbicka, 2019).

Starannie przeprowadzony proces doboru jest znaczącym wyznacznikiem sukcesu procesu kształtowania zatrudnienia w przedsiębiorstwie, jednak oznacza jedynie pozyskanie odpowiedniego pracownika, a nie jego utrzymanie lub pełne wykorzystanie jego potencjału. Temu służą inne elementy ZZL. Wszystkie elementy zarządzania zasobami ludzkimi powinny tworzyć spójny i kompleksowy system kierowania ludźmi w przedsiębiorstwie, tylko wówczas będzie ono funkcjonować skutecznie i efektywnie.

Metodologiczne aspekty badań i analiza wyników badań

Zebranie danych dotyczących poszczególnych procesów zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce nastąpiło poprzez wykorzystanie anonimowego kwestionariusza ankiety. Kwestionariusz zawierał łącznie 24 pytania pozwalające ocenić nie tylko wybrane procesy zarządzania zasobami ludzkimi, również lecz także problemy, propozycje zmian czy trendy w rozwoju personelu.

Badanie zostało przeprowadzone od października 2019 roku do kwietnia 2020 roku. Operat losowania organizacji w Polsce stanowiła baza firmy Data

Smart. Pierwsze zaproszenia do udziału w badaniu wysłano do 4000 firm w Polsce. Ze względu na niski zwrot wypełnionych ankiet (278 sztuk) wysłano dodatkowe zaproszenia. Ogółem zaproszenia wysłano do 8000 firm w Polsce, z których 430 (7,34%) wyraziło zgodę na udział w badaniu i złożyło poprawnie wypełnione ankietę. Liczba niekompletnych lub błędnych ankiet wyniosła 51. Podział badanych przedsiębiorstw według wielkości i sektora przedstawia Tabela 1.

Tabela 1. Charakterystyka grupy badawczej

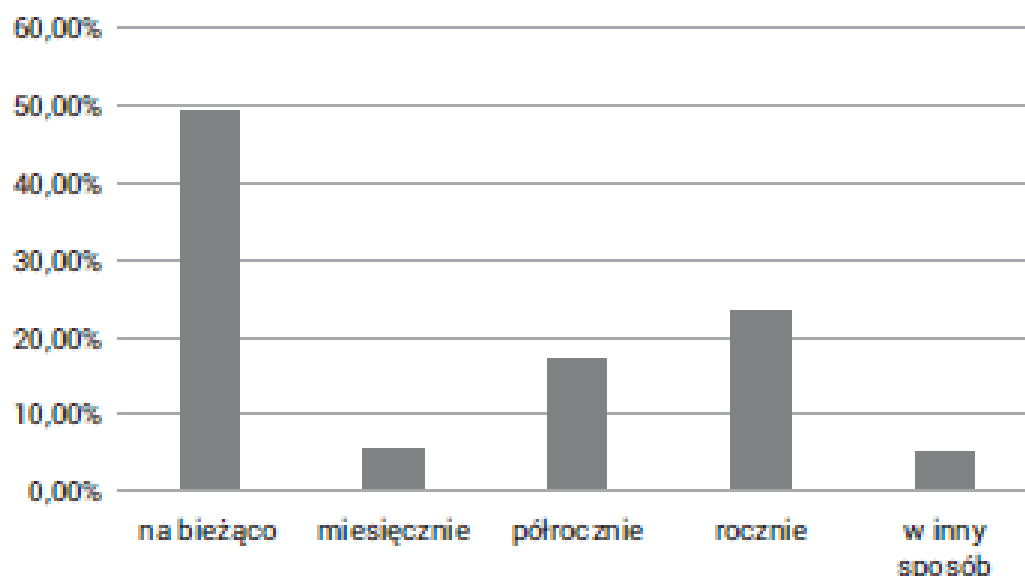
	Liczba	%
Wielkość organizacji		
mniej niż 10	100	23,26
10–49	113	26,28
50–249	93	21,63
249 i więcej	124	28,84
Sektor		
sektor prywatny wraz z organizacjami non-profit	326	75,81
Sektor publiczny	104	24,19
Razem	430	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zgodnie z przedstawionymi w tabeli 1. danymi niski stopień zróżnicowania odpowiedzi respondentów można zaobserwować, porównując wielkość przedsiębiorstw. Autorzy uzyskali najwięcej odpowiedzi od organizacji zatrudniających powyżej 250 pracowników, zaś najmniej liczną grupę stanowiły organizacje zatrudniające między 50 a 249 pracowników. Grupa respondentów jest bardziej zróżnicowana, jeśli weźmiemy pod uwagę sektor, gdzie zdecydowaną większość stanowią przedsiębiorstwa prywatne (75,81%).

Wyniki badań wskazują, że w największej części badanych firm przeprowadza się proces rekrutacji i adaptacji pracowników (74,88%). Selekcji pracowników dokonuje 68,14% przedsiębiorstw, natomiast proces planowania liczby i struktury pracowników został wdrożony w 66,28% organizacji. Najmniej badanych firm, 59,77%, wskazało, że dokonuje analizy stanowisk pracy. W dalszej części artykułu przedstawiono bardziej szczegółowe wyniki badań związane z tymi procesami.

W trakcie przeprowadzania badań respondenci zostali poproszeni o wskazanie, na jaki okres planowane jest zapotrzebowanie na pracowników. Rozkład odpowiedzi na to pytanie przedstawiono na Wykresie nr 1.

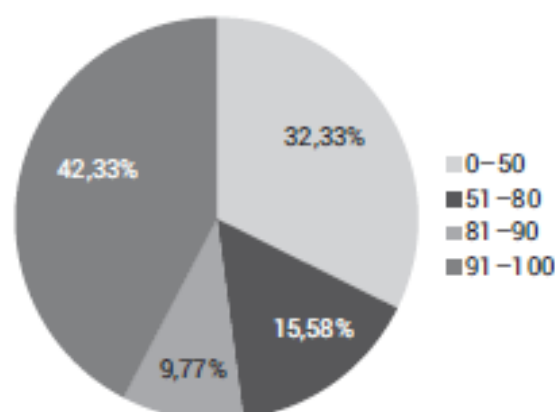


Wykres 1. Zapotrzebowanie na pracowników – okres planowania wśród badanych firm w Polsce (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wyniki wskazują, że w prawie połowie badanych organizacji planowane zapotrzebowania na pracowników odbywa się na bieżąco. Planowane w perspektywie rocznej zadeklarowało 23,26% badanych firm i była to druga najczęściej wskazywana opcja. Wśród odpowiedzi określanych jako 'inne' respondenci wskazywali na planowanie w zależności od potrzeb, zleceń czy realizowanych projektów. Dwie badane organizacje planują długookresowo, biorąc po uwagę okres dłuższy niż 5 lat. Z uwagi na fakt, iż opisy stanowisk pracy usprawniają proces planowania zapotrzebowania na pracowników, warto jest zbadać, jaka część miejsc pracy w strukturze organizacyjnej także opisy posiada (Wykres nr 2).

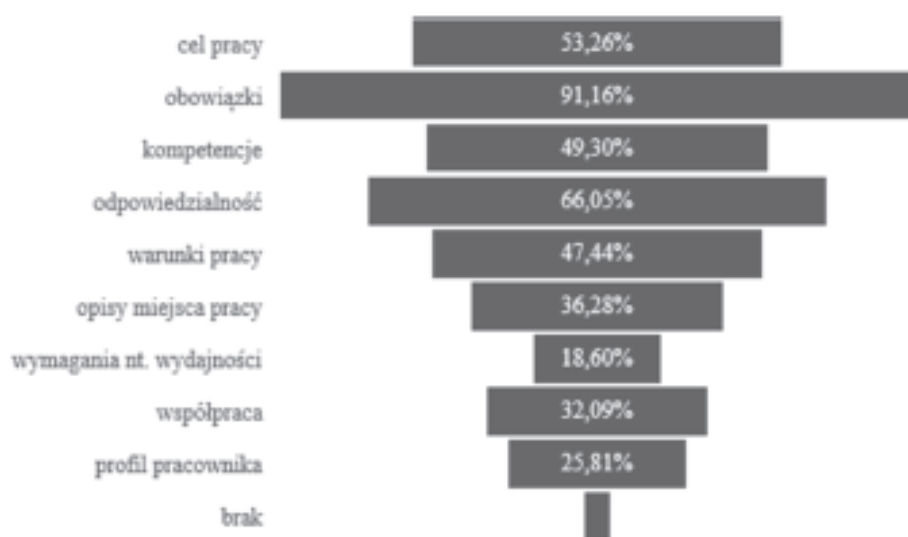
Należy podkreślić, że około 42% badanych firm posiada aktualne opisy stanowisk pracy dla zdecydowanej większości (powyżej 90%) miejsc pracy. Niemniej jednak nadal jest to obszar wymagający poprawy w polskich organizacjach, gdyż aż 32,33% badanych firm posiada aktualne opisy dla mniej niż połowy miejsc pracy.



Wykres 2. Odsetek miejsc pracy w strukturze organizacyjnej posiadających aktualne opisy stanowisk pracy wśród badanych firm w Polsce (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Można wysunąć tu przypuszczenie, że opisy tworzone są wtedy dla stanowisk kluczowych dla organizacji, co warto byłoby poddać bardziej szczegółowej analizie w kolejnych badaniach. Około 4% badanych firm nie posiada opisów stanowisk pracy, co może świadczyć o tym, że wśród polskich przedsiębiorstw istnieje świadomość – roli takiego dokumentu. Szczegóły odnośnie do tego, jakie informacje znajdują się w istniejących opisie stanowisk pracy, ukazano na Wykresie nr 3.



Wykres 3. Informacje zawarte w opisach stanowisk pracy wśród badanych firm w Polsce (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wyniki badań wskazują, że opisy stanowisk pracy istnieją przede wszystkim po to, by przedstawić w nich obowiązki stojące przez pracownikami. Druga najczęściej występująca informacja dotyczyła odpowiedzialności. Około połowa respondentów zadeklarowała, że w opisach stanowisk pracy znajdują się również informacje o celu pracy, potrzebnych kompetencjach i warunkach pracy. Najrzadziej przy pomocy tego dokumentu przedsiębiorstwa przedstawiały wymagania dotyczące wydajności. Posiadając już wiedzę na temat nastawienia do planowania zapotrzebowania na pracowników, jakie mają polskie przedsiębiorstwa, warto poznać preferowane techniki rekrutacji (Tabela nr 2).

Tabela 2. Popularność wybranych technik rekrutacji wśród badanych firm w Polsce

Techniki rekrutacji	Odpowiedzi (w %)
drukowane ogłoszenie	14,19%
elektroniczne ogłoszenie	60,07%
biuro pracy	16,51%
baza danych aplikujących	18,37%
bezpośredni kontakt	39,07%
przyjaciele, znajomi	45,35%
agencje rekrutacji	22,33%
pośrednicy	13,02%
dni otwartych drzwi	7,91%
inne	7,60%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Uzyskane wyniki badań potwierdzają, że przedsiębiorstwa najczęściej korzystają z techniki wspomagającej rekrutację przez Internet (60,07%). Ogłoszenie o pracę w wersji elektronicznej jest więc zdecydowanie bardziej preferowane niż to w tradycyjnej formie (14,19%). Nadal dużą popularnością cieszy się raczej nieformalna forma rekrutacji – poprzez przyjaciół i znajomych (45,35%). Spośród wymienionych w tabeli 2. technik, respondenci najrzadziej wskazywali na wykorzystanie techniki „dni otwartych drzwi”, co może świadczyć o małej otwartości firm na osoby z zewnątrz. Zdaniem autorów trend ten może się jeszcze wzmocnić, gdy weźmie się pod uwagę obecne uwarunkowania sanitarno-epidemiologiczne. Podobnie technika

polegająca na bezpośrednim kontakcie może być również obecnie rzadziej wykorzystywana. Warto zaznaczyć, że wśród odpowiedzi „inne” najczęściej wymieniana była współpraca z uczelniami, co może stanowić zaproszenie do dalszej kooperacji. Respondenci wymienili również portale rekrutacyjne, targi pracy i nabory w drodze konkursu (w sektorze publicznym).

Kolejnym etapem procesu doboru kadr jest selekcja. Przy pomocy tabeli 3. ukazano najczęściej stosowane przez polskie przedsiębiorstwa metody selekcji pracowników.

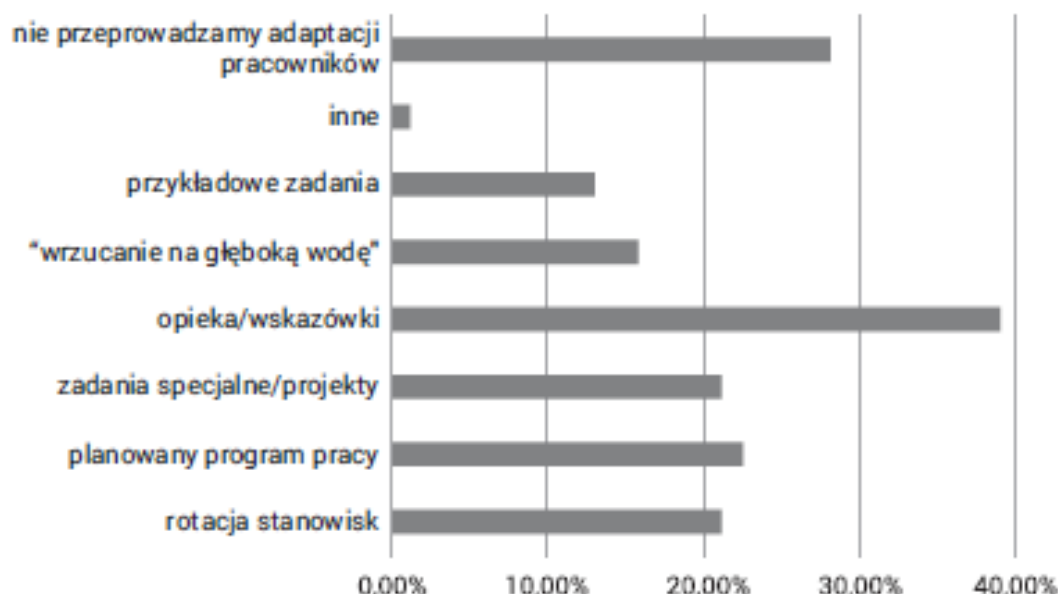
Tabela 3. Popularność wybranych metod selekcji pracowników wśród badanych firm w Polsce

Metody selekcji	Odpowiedzi (w %)
selekcja zgodnie z dokumentacją wnioskodawcy	87,21%
testy inteligencji	8,60%
testy umiejętności	28,14%
testy osobowości	11,63%
testy ekspertyzy	3,26%
wywiad sformalizowany	41,47%
wywiad niesformalizowany	31,16%
Assessment Centre	6,74%
inne	1,09%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na podstawie danych przedstawionych w tabeli 3. można stwierdzić, że selekcja zgodnie z dokumentacją wnioskodawcy (CV, kwestionariusz, referencje) jest najczęściej wykorzystywaną metodą selekcji pracowników (87,21%). W dalszej kolejności w przedsiębiorstwach stosowany jest wywiad, czy to w sformalizowanej (41,47%), czy niesformalizowanej (31,16%) formie. Wśród testów najbardziej popularne są testy umiejętności. Kolejne trzy rodzaje testów zostały wymienione wśród odpowiedzi „inne” i są to testy wiedzy, sprawnościowe i językowe.

Analizę doboru kadr do organizacji zamyka pytanie dotyczące adaptacji pracowników. Metody stosowane przez badane przedsiębiorstwa w Polsce ukazano na Wykresie nr 4.



Wykres 4. Adaptacja pracowników – stosowane metody przez badane firmy w Polsce (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analizę procesu adaptacji pracowników można zacząć od wniosku, że aż 28,14% organizacji otwarcie przyznaje, że takiej analizy nie przeprowadza. Prawie 16% badanych firm zaznaczyło, że świeżo zatrudnionych pracowników wrzuca na głęboką wodę, co w efekcie również oznacza brak wdrożenia do nowego miejsca pracy. Onboarding odbywa się w badanych organizacjach poprzez opiekę i udzielanie wskazówek (39,07%), następnie planowany program pracy (22,56%) oraz zadania specjalne i projekty (21,16%). Wśród innych metod respondenci wskazali mentoring i zwiedzanie firmy.

Dyskusja

Działanie organizacji, z perspektywy rynku pracy i stron na nim działających, ma charakter dwutorowy. Po pierwsze pracodawcy poszukują pracowników, którzy spełniają ich wymagania względem oferowanego miejsca pracy i powierzanych obowiązków. Po drugie osoby zatrudniane dążą do uzyskania pracy w takiej organizacji, która nie tylko odpowiada ich oczekiwaniom dotyczącym rozwoju, awansu i wynagrodzenia, lecz także takiej, w której mogą w pełni wykorzystać swoje kwalifikacje.

Dostosowywanie się pracowników i pracodawców często jest obarczone ryzykiem nadmiernego zaangażowania czasowego lub kosztowego, a w rezultacie może nie przynieść oczekiwanego efektu każdej ze stron. Ważne jest zatem przeprowadzanie wielopłaszczyznowych analiz procesu wzajemnego dopasowywania się oczekiwań pracodawców i pracowników. W ramach prezentowanego opracowania uwagę skupiono na analizie działań podejmowanych przez organizację w zakresie pozyskiwania pracowników. Nie ulega wątpliwości, że w obliczu szybkich zmian zachodzących w otoczeniu organizacji ludzie stali się najcenniejszym jej atutem. Pozyskany personel posiadający odpowiednie kwalifikacje i kompetencje oraz dążący do własnego rozwoju to wskazany czynnik sukcesu dla firmy. Ważne zatem staje się nie tylko zaplanowanie, ale i odpowiednie dobranie oraz zaadaptowanie pracowników, którzy w przyszłości decydować będą o konkurencyjności organizacji.

Konkurencyjność organizacji to „(...) zdolność przystosowywania się działających w gospodarce podmiotów lub ich produkcji do zmieniających się warunków, pozwalająca utrzymać lub poprawić ich pozycję na rynku w warunkach globalnych (...)” (Ziemecki i Żukrowska, 2004, s. 20). O konkurencyjności organizacji decyduje wiele czynników, a wśród nich do najważniejszych należą: innowacyjność i zaawansowanie technologiczne, układy i powiązania biznesowe oraz stworzone sieci kontaktów i kooperantów, ceny oraz jakość produktów i usług, działania wewnątrz organizacji, takie jak na przykład: zarządzanie wiedzą, wzbogacanie kluczowych kompetencji, adaptacyjność do zmian zachodzących w otoczeniu, ponoszone inwestycje, a także możliwości pozyskiwania kapitału, sposoby finansowania działalności, zasoby materialne i niematerialne (Walczak, 2010). Z perspektywy współczesnej organizacji – jednym z kluczowych elementów kształtowania konkurencyjności organizacji jest jakość kapitału ludzkiego. Kapitał ludzki, a zarazem kompetencje stanowią zestaw zasobów strategicznych, który jest do wyłącznej dyspozycji organizacji. Osiąganie przewagi konkurencyjnej staje się możliwe dzięki zasobom: cennym, rzadkim, trudnym do imitacji i substytucji, trwałym, lepszym od posiadanych przez konkurencję, kontrolowanym przez organizację i efektywnie zorganizowanym (Juchnowicz, 2014; Hamel i Prahalad, 1990).

Aby poszczególne elementy procesu pozyskiwania kompetentnych pracowników były skuteczne i efektywne dla organizacji, powinny być przestrzegane pewne reguły, wśród których należałoby podkreślić następujące:

- stworzenie w organizacji długofalowego planu zatrudniania pracowników, wraz z określeniem dominujących kompetencji preferowanych przez organizację, tak aby działania w tym zakresie nie miały charakteru przypadkowego;

- traktowanie planu i procedur pozyskiwania pracowników jako istotnego elementu polityki zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji oraz wpisanie tychże zasad nie tylko w strategię zarządzania zasobami ludzkimi, lecz także w strategię ogólną organizacji;
- prowadzenie w sposób ciągły, kompleksowy i konsekwentny działań z zakresu pozyskiwania pracowników w organizacji.

Podsumowując, należy stwierdzić, że powyższe zasady mogą usprawnić proces prawidłowego pozyskiwania pracowników w organizacji, a zarazem przyczynią się do lepszego dystrybuowania i wykorzystania kwalifikacji i kompetencji zatrudnionych (Armstrong, 2007). Działanie według określonych zasad w zakresie pozyskiwania pracowników można traktować jako ważną inwestycję organizacji w przyszły rozwój. W ten sposób organizacja może sprostać wyzwaniom otoczenia, budować trwałe relacje z obecnymi, jak i potencjalnymi zatrudnionymi, a w konsekwencji stworzyć pozytywny swój wizerunek pracodawcy i osłagać przewagę konkurencyjną na rynku pracy.

Zakończenie

W otoczeniu współczesnej organizacji zachodzą dynamiczne zmiany ekonomiczne, polityczne, społeczno-kulturowe oraz technologiczne. Pracodawcy, dostosowując się do zmiennych otoczenia, dopasowują sposób zarządzania zasobami ludzki w swojej organizacji, w tym także proces pozyskiwania pracowników.

Uzyskane wyniki badań wskazują, z jednej strony, na pozytywne aspekty procesu pozyskiwania pracowników w polskich przedsiębiorstwach, ponieważ według deklaracji zatrudnionych w firmach około dwie piąte z badanych organizacji planowało zatrudnienie z półrocznym i rocznym wyprzedzeniem, tyleż samo posiadało uaktualnione opisy stanowisk pracy (choć opisy dotyczyły przede wszystkim obowiązków – pracownika, jego odpowiedzialności i celu pracy), jak również tyle samo organizacji decydowało się na proces adaptacji nowego pracownika za pomocą opieki nad nim i udzielania wskazówek. Z drugiej strony, na podstawie badań można zauważyć także słabsze strony w procesie pozyskiwania pracowników. Należą do ich przede wszystkim: zgłaszanie zapotrzebowania na nowych pracowników na bieżąco (ok. 50% badanych firm), brak aktualnych informacji dotyczących opisu miejsc pracy, a często nawet całkowity brak takich wiadomości oraz brak procedur adaptacyjnych dla nowozatrudnionych.

Badane przedsiębiorstwa zorientowane są na teraźniejszość, świadczy o tym przewaga reakcji na bieżące sprawy nad długofalowym procesem doboru kadr. Fakt, iż 42% z nich posiada aktualne opisy stanowisk pracy i większość z nich koncentruje się na wskazaniu zakresu odpowiedzialności zatrudnionych, wskazuje zaś na ograniczony stopień wykorzystania podstawowych instrumentów z zakresu ZKL lub preferowanie innych instrumentów zarządzania (np. zarządzanie przez niepewność).

Przedstawione w artykule wyniki badań nie odzwierciedlają wszystkich aspektów, które należałoby poruszyć w analizowaniu zagadnień, takich jak: planowanie, rekrutacja i selekcja oraz adaptacja pracowników. Jednakże równocześnie podsumowując powyższe rozważania, można stwierdzić, że prawidłowe opracowanie i wdrożenie procesów planowania, rekrutacji i selekcji oraz adaptacji pracowników przyczynia się do lepszego dystrybuowania i wykorzystania kompetencji zatrudnionych w organizacji. Zrekrutowani i wyselekcjonowani pracownicy powinni znać powierzone im zadania w procesie pracy, a jednocześnie być odpowiednio zmotywowani do działań. Przygotowanie w sposób przemyślany procesu pozyskiwania pracowników, właściwe prognozowanie, przyciąganie do organizacji pracowników o wysokich kwalifikacjach i kompetencjach, dopasowanie stanowisk pracy do zatrudnianych w procesie adaptacji, a następnie utrzymanie pracowników ważnych dla firmy może prowadzić do efektu synergii i pełniejszego wykorzystania zasobów kapitału ludzkiego dostępnych w organizacji.

Bibliografia

- Armstrong, M. (1996). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*. Kraków: Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Armstrong, M. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków: Oficyna a Wolters Kluwer Business.
- Armstrong, M. (2008). *Strategic Human Resource Management: A guide to action*. London: Michael Armstrong.
- Armstrong, M. & Taylor S. (2016). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Kluwer.
- Azevedo, P.S., Romão, M. & Rebelo, E. (2012). Advantages, limitations and solutions in the use of ERP systems (Enterprise Resource Planning)–A case study in the hospitality industry. *Procedia Technology*, 5, s. 264–272.
- Boxall, P.E. (1992). Strategic HRM: a beginning, a new theoretical direction. *Human Resource Management Journal*. 2(3), s. 60–79.
- Dworzecki, Z. (2001). Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi – w stronę paradygmatu organizacji uczącej się. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, 1, s. 11–26.

- Hamel, G. & Prahalad, C.H. (1990). The core competencies of the corporation. *Harvard Business Review*, May-June, s. 79–91.
- Harasim, W. (2013). Zarządzanie zasobami ludzkimi i kapitałem ludzkim. [w:] W., Harasim (Ed.). *Człowiek i organizacja XXI wieku*. Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji.
- Jarecki, W., Kunasz, M., Mazur-Wierzbicka, E. & Zwiech P. (2020). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach z województwa zachodniopomorskiego*. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Jasztal, M. (2009). Audyt kadrowy na przykładzie oceny i wartościowania stanowisk pracy. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 16, s. 195–214.
- Juchnowicz, M. (Ed.) (2014). *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*. Warszawa: PWE.
- Ma, Y., Xu, N., & Wu, Y. (2018). Research on human resources management mechanism of chemical enterprises. *Chemical Engineering Transactions*, 66, s. 1411–1416.
- Mazur-Wierzbicka, E. (2019). Adaptacja pracownicza – źródło korzyści dla organizacji i pracownika. [w:] R., Tomaszewska (Ed.). *Sekrety organizacji. Barwy codzienności*. Bydgoszcz: Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego.
- Nastase, M., Bibu, N., Munteanu, A.I., Mircioi I. & Florescu M.S. (2019). The specific elements of strategic human resources management for competitive business development. *Industria Textila*, 70(6), s. 579–586.
- Oztemel, E., Arslankaya S. i KorkusuzPolat T. (2011). Enterprise knowledge management model (EKMM) in strategic enterprise resource management (SERM). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, s. 870–879.
- Pocztowski, A. (1998). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*. Kraków: Antykwa.
- Pocztowski, A. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*. Warszawa: PWE.
- Pocztowski, A. (2018). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: PWE.
- Rosemond, B. (2011). The Effect of Human Resource Management Practices on Corporate Performance: A Study of Graphic Communications Group Limited. *International Business Research*, 4(1), s. 271.
- Rostkowski, T. (2007). Elastyczne pozyskiwanie kapitału ludzkiego. [w:] M., Juchnowicz (Ed.). *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim*. Warszawa: Difin.
- Walczak, W. (2010). Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw. *E-mentor*, 5(37).
- Zajac, C. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Poznań: Wyższa Szkoła Bankowa.
- Ziemecki, J. & Żukrowska, K. (2004). *Konkurencja a transformacja w Polsce. Wybrane aspekty polityki gospodarczej*. Warszawa: SGH.

Personnel selection process in Polish organizations as assessed by employees

Keywords: human resources; planning of human resources; recruitment; selection; employee adaptation

JEL: J24, M51, M54

Abstract

The success of any enterprise depends primarily on having the required number of suitably competent and committed employees. It is a very complex, multi-faceted problem that is still relevant. It inspires to make constant attempts to explore it further. This article focuses on the issues related to the personnel selection process (recruitment and selection) and the adaptation of a newly recruited employee in the workplace. Its main goal is to evaluate selected elements of the personnel selection process functioning in Polish organizations. The structure of the article was subordinated to the realization of the goal. In the theoretical part, a critical review of the literature on the subject in the field of personnel selection as an element of HRM was made. The empirical part presents the research methodology and the results of original research devoted, *inter alia*, to the identification of employees' opinions in relation to the selection of human resources in the organization as an element of HRM.