

Halina SOBOCKA-SZCZAPA
Społeczna Akademia Nauk w Łodzi
Wydział Zarządzania

DOBÓR PRACOWNIKÓW – DECYZJA STRATEGICZNA FIRMY

Streszczenie. Zasoby ludzkie są najważniejszym zasobem organizacji, kształtującym jej pozycję konkurencyjną na rynku towarów i usług. Dwoistość człowieka-pracownika zrodziła potrzebę podejść „twardego” i „miękkiego” w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Różnicują one sposoby zatrudniania nowego pracownika i determinanty tego procesu, dlatego też celem niniejszego opracowania jest – oprócz ogólnej charakterystyki takich działań podmiotów gospodarczych – wskazanie pewnych specyficznych cech realizowanego doboru z punktu widzenia wykorzystywanego w praktyce przedsiębiorstwa modelu zarządzania zasobami ludzkimi.

Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi, dobór pracowników, modele zarządzania zasobami ludzkimi, strategie zarządzania kadrami.

SELECTION OF EMPLOYEES – STRATEGIC DECISION OF THE COMPANY

Summary. Human resources are the most important resources of organization, shaping the competitive position for her on the market of goods and services. Duality of the man – gave the employee rise to need “hard” and “soft” of coming in the personnel management. They are diversifying ways of employing the recruit and determinants of this process. Therefore is a purpose of this study – apart from an overall description of such action of business entities – showing certain idiosyncrasies of the selection carried out of the enterprise from a point of view exploited in practice of the model of the personnel management.

Keywords: personnel management, selection of employees, models of the personnel management, strategies of managing staffs.

Wprowadzenie

Decyzje podejmowane w zarządzaniu zasobami ludzkimi w organizacji dotyczą wszystkich składowych tego procesu¹. Zasoby ludzkie są bowiem najważniejszym zasobem organizacji, kształtującym zarówno jej pozycję konkurencyjną na rynku towarów i usług, jak i wpływającym na możliwości innowacyjne, umożliwiające wdrażanie nowoczesnych technologii². Należałoby przy tym podkreślić, że dwoistość człowieka-pracownika zrodziła potrzebę podejść „twardego” i „miękkiego” w zarządzaniu zasobami ludzkimi³.

W pierwszym z nich podkreśla się znaczenie aspektów ilościowego, kalkulacyjnego oraz ekonomicznego i uważa się, że zarządzanie takie powinno przebiegać w naturalny sposób, to znaczy tak, jakby dotyczyło każdego z innych zasobów będących w dyspozycji przedsiębiorstwa. Pracownicy powinni być traktowani jako jeszcze jeden element proporcji wkładu do wyniku. Oznacza to, że w procesie doboru zasobów ludzkich decydujące powinno być kryterium kosztów, łączone z ich jakością i wydajnością pracy. Równocześnie w trakcie pracy zasoby ludzkie powinny być rozwijane i spożytkowane w sposób całkowity i efektywny. Dlatego też podejście „twarde” ma na celu lepsze wykorzystanie pracowników (badanie ekonomicznej efektywności), przy jednoczesnym założeniu akceptowania przez nich zbieżności ich interesów z interesami przedsiębiorstwa (pogląd unitarystyczny). Takie podejście jest w związku z tym bliskie modelowi Michigan⁴, ponieważ podkreśla silny związek zarządzania zasobami ludzkimi z ogólną strategią przedsiębiorstwa, przyznając jej nadrzędną rolę. Zakłada także możliwość rozwoju bezpośrednich relacji z jednostkami i zespołami pracowniczymi z pominięciem związków zawodowych oraz mały udział pracowników w podejmowaniu decyzji.

Natomiast w podejściu „miękkim”, opartym na tradycji szkoły stosunków międzyludzkich, nacisk jest kładziony na komunikowanie się, motywację i przywództwo. Zwolennicy tej wersji zarządzania zasobami ludzkimi uważają, że pracownicy nie mogą być traktowani jako jeszcze jeden ze środków nietrwałych, ponieważ wyróżnia ich to, że potrafią czuć i reagować. Podejście to jest zbliżone do założeń modelu harwardzkiego⁵ i cechuje je akceptacja poglądu o indywidualizacji potrzeb pracowników i organizacji, które należy równoważyć, jak również to, że twórcze nastawienie pracowników do realizowanych przez

¹ Do elementów tych zaliczamy: planowanie zasobów ludzkich, nabór pracowników, dobór, wdrożenie pracownika, ocenianie efektów pracy, szkolenie pracowników, nagradzanie pracowników (związane z ich motywowaniem), http://pl.wikipedia.org/wiki/Zarz%C4%85dzanie_zasobami_ludzkimi.

² G. Łukasiewicz, Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość. Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2009, s. 46.

³ Ł. Sułkowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi. SWSPIZ, Łódź 2001, s. 18.

⁴ Listwan T., Modele i składniki strategicznego zarządzania kadrami, [w:] Zarządzanie kadrami, red. T. Listwan. Wydawnictwo C.H. BECK, Warszawa 2002, s. 49.

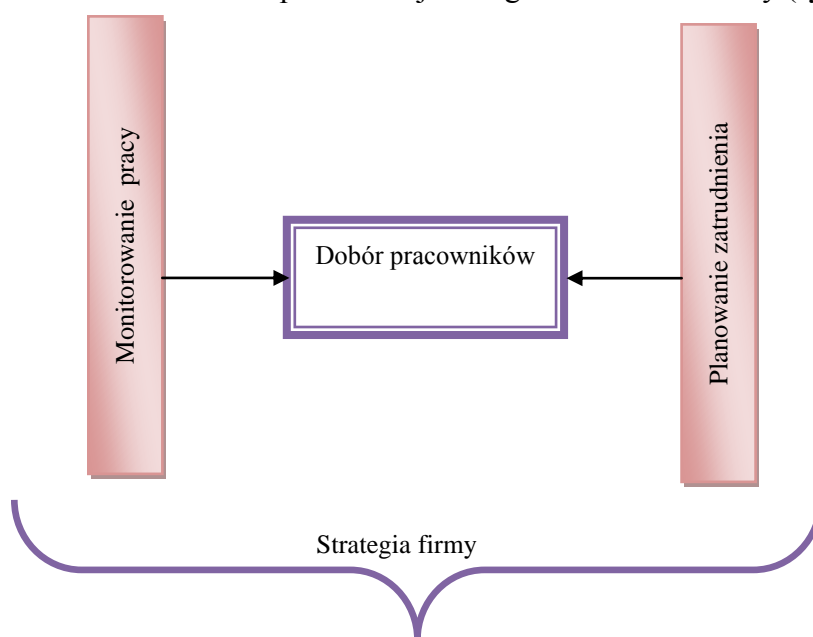
⁵ A. Pocztoński, Zarządzanie zasobami ludzkimi. PWE, Warszawa 2003, s. 22-27.

nich zadań może przynosić korzyści w wyniku zastosowania partycypacyjnego procesu kierowania⁶.

Wskazane modele zarządzania zasobami ludzkimi nie powinny w zasadniczy sposób przyczyniać się do różnic w sposobach realizowania poszczególnych elementów zarządzania kadrami, niemniej jednak mogą one wystąpić w sposobach zatrudnienia nowego pracownika i determinantach tego procesu. Dlatego też celem niniejszego opracowania jest – oprócz ogólnej charakterystyki takich działań podmiotów gospodarczych – wskazanie pewnych specyficznych cech realizowanego doboru z punktu widzenia wykorzystywanego w praktyce przedsiębiorstwa modelu zarządzania zasobami ludzkimi.

1. Determinanty doboru pracowników

Nabór pracowników przez firmę jest rezultatem prowadzonego przez nią monitoringu pracy, planowania zatrudnienia oraz opracowanej strategii działalności firmy (rys. 1).



Rys. 1. Determinanty doboru pracowników

Fig. 1. Determinants of the selection of employees

Źródło: opracowanie własne.

Proces ten składa się z dwóch wzajemnie od siebie zależnych działań, a mianowicie rekrutacji i selekcji, której wynikiem jest zatrudnienie osoby ubiegającej się o pracę⁷. Celem rekrutacji jest przyciąganie do firmy właściwych kandydatów, z których potem, w procesie selekcji, wyłonieni zostaną najlepsi. Dobór pracowników to zatem proces dopasowywania grupy osób, które posiadają różny zakres wiedzy, doświadczenia, zainteresowań oraz

⁶ H. Król, A. Ludwicyński (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 63-64.

⁷ Z. Janowska, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 70.

predyspozycji, w celu powstania efektywnego zespołu roboczego. Ważne jest przy tym, że członkowie takiego zespołu mogą być zarówno dopasowywani w ramach jednego przedsiębiorstwa, jak i dobierani z zewnątrz. Zależy to głównie od źródeł pozyskiwania pracowników (rynek wewnętrzny, rynek zewnętrzny).

Wpływ na wybór konkretnej metody doboru, czyli sposobu podejścia firmy do obsady wakujących stanowisk, mają takie czynniki, jak: strategia ogólna i strategia personalna firmy, potrzeby wewnętrzne firmy (rodzaj stanowiska, szczebel hierarchiczny), rynek pracy, innowacyjność firmy, faza rozwoju firmy, tradycja czy też kwalifikacje osób odpowiedzialnych za dobór w firmie, rodzaj kultury organizacyjnej, rozwiązań w systemie motywacyjnym⁸.

W omawianym procesie rekrutacji należałoby również podkreślić znaczenie realizowania takich działań na podstawie koncepcji marketingu kadrowego (personalnego). Poszukiwanie właściwych pracowników (kandydatów) należy traktować jako sprzedaż specyficznego towaru, usługi, tj. stanowiska pracy⁹. Samodzielny i kreatywny, posiadający unikatowe kwalifikacje i wysokie aspiracje kandydat (pracownik) jest – zgodnie z tą koncepcją – najważniejszym już nie tylko zasobem firmy, lecz także jej podstawowym klientem. Jego potrzeby stają się dla organizacji istotne. Planując strategię doboru, należy zatem odnieść się do kandydata jak do konkretnego kontrahenta organizacji, który dostarcza najważniejszego komponentu sukcesu formy – swoją pracę. Miejsce pracy to w dzisiejszej rzeczywistości „towar, usługa”, które na rynkach pracy organizacje oferują w zamian za swoistą cenę – poświęcenie, czas, zaangażowanie, wiedzę, doświadczenie, kontakty, relacje i niepowtarzalne kwalifikacje.

Staranny dobór personelu jest kluczem do sukcesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem, gdyż właśnie od właściwego doboru pracowników zależy, jakimi zasobami ludzkimi dysponuje organizacja, jakie będą możliwości ich doskonalenia i rozwoju, poprawy efektywności pracy. Główny cel doboru pracowników do zespołu to przydzielenie zadania oraz zakresu obowiązków osobie o naturalnych predyspozycjach odpowiadających temu zadaniu.

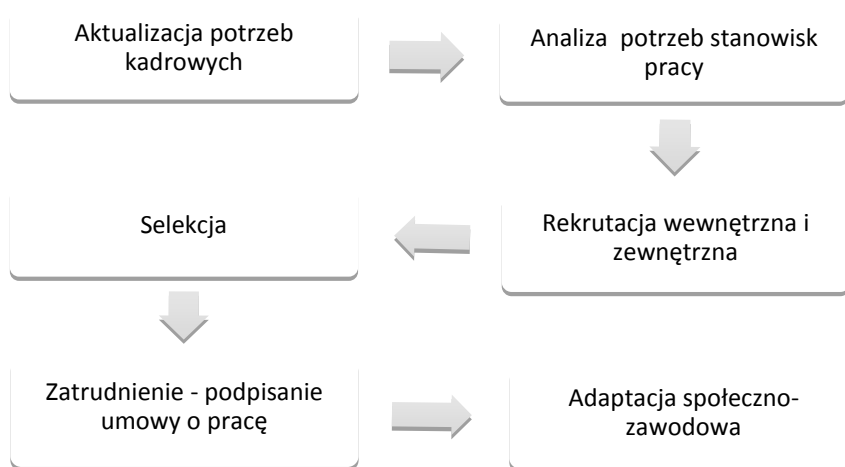
Identyfikacja potrzeb kadrowych oraz prawidłowa organizacja procesu rekrutacji i selekcji pracowników powinny stanowić jeden z głównych elementów opracowywanej w przedsiębiorstwie strategii działania. Rozpoznanie przyszłych potrzeb kadrowych może bowiem stanowić gwarancję realizacji celów podmiotu gospodarczego, jak również wpływać na podwyższanie jego pozycji konkurencyjnej na rynku¹⁰. Dlatego też punktem wyjścia prawidłowo realizowanego doboru pracowników zarówno w chwili obecnej, jak i w przyszłości powinny być: aktualizacja potrzeb kadrowych, szczegółowa analiza stanowisk

⁸ T. Listwan, Zarządzanie kadrami. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 78.

⁹ Tamże, s. 88.

¹⁰ Obszerniej na ten temat pisała P. Filip. Por.: P. Filip, Rozwój przedsiębiorstwa przy uwzględnieniu doboru kadr. Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy”, zeszyt nr 7, cz. 2. Kapitał ludzki i intelektualny, Rzeszów 2005, s. 341-350.

pracy pod względem kwalifikacji i umiejętności pracowników na nich zatrudnionych oraz spójne z tym działania, umożliwiające ich adaptację społeczno-zawodową (rys. 2).



Rys. 2. Dobór pracowników

Fig. 2. Selection of employees

Źródło: C. Zajac, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyższa Szkoła Bankowa, Poznań 2007, s. 95.

Realizowanie doboru pracowników zgodnie ze wskazanymi na schemacie etapami powinno przyczynić się do maksymalnej integracji i maksymalnego zaangażowania pracowników w zadania realizowane przez firmę¹¹.

2. Modele zarządzania zasobami ludzkimi a strategie personalne

W literaturze przedmiotu są wyróżniane dwie strategie personalne, a mianowicie modele „sita” i „kapitału ludzkiego”¹².

Model „sita”¹³ ma zastosowanie zarówno na etapie pozyskiwania pracowników, jak i po zatrudnieniu. W obydwu przypadkach procedura postępowania jest zbliżona. Przyjrzyjmy się jednak wyłącznie temu, jakie znaczenie ma ten model w procesach doboru pracowników. Opiera się on na założeniu, że każdy dorosły człowiek jest istotą w pełni ukształtowaną, ma pewne kwalifikacje. To między innymi oznacza, że najlepiej w procesie rekrutacji zwerbować dużo wartościowych osób. Jeśli dysponują one kwalifikacjami wyższymi, niż to określono w anonsie o pracę, można zastosować sito o mniejszych oczkach, przez które przejdą tylko kandydaci najlepsi, niekiedy nawet o wyższych kwalifikacjach niż początkowo zakładano.

¹¹ Por. D.E. Guest, Human resource management and industrial relations. Journal of Management Studies, Vol. 24/1987, Issue 5, p. 503-521.

¹² Ł. Sułkowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyd. SWSPiZ, Łódź 2001, s. 19.

¹³ Więcej na ten temat pisał A. K. Koźmiński. Por.: A.K. Koźmiński, Zarządzanie. Teoria i praktyka. PWN, Warszawa 2002.

Jeśli pragniemy przyjąć do pracy wykształconych i kompetentnych pracowników, to muszą oni zdobyć kwalifikacje poza organizacją. W związku z tym duże znaczenie ma system szkolnictwa (edukacyjny), który przygotowuje kandydatów do pracy. Taka sytuacja jest możliwa na rynku pracodawcy, co występuje obecnie w naszym kraju. Firma, która stosuje model sita, dąży do powstania kultury organizacyjnej opartej na konkurencji i rywalizacji między uczestnikami. Już w momencie angażowania pracownika dochodzi do konkurencji między kandydatami, ponieważ tylko najlepsi, najbardziej odpowiedni przyjmowani są do pracy. Przydatność ta jest mierzona bez mała wyłącznie posiadanymi kwalifikacjami, co może wskazywać na istotne znaczenie tego modelu w przedsiębiorstwach, w których w zarządzaniu zasobami ludzkimi jest stosowany model Michigan. Biorąc jednak pod uwagę to, że kryteria kwalifikacyjne mają zazwyczaj charakter dominujący, można zauważyć, że wniosek ten może mieć znaczenie ograniczone.

Model sita koresponduje ze strategią lidera kosztowego, a więc taką strategią, w której organizacja poszukuje swej przewagi konkurencyjnej przez ciągłą i systematyczną obniżkę kosztów. Osiągnięcie takiego stanu rzeczy jest możliwe w różny sposób, z czego podnoszenie kwalifikacji jest rozwiązaniem niewymagającym dużych nakładów, a jednocześnie najkorzystniejszym dla personelu i przedsiębiorstwa, dlatego też doskonalenie w takiej organizacji jest indywidualną sprawą każdego pracownika, a pracodawca ogranicza swoje przedsięwzięcia do niezbędnych zabiegów, wynikających np. z prawa pracy.

Model kapitału ludzkiego¹⁴ opiera się na założeniu, że człowiek uczy się i zmienia przez całe życie, a w pracy zawodowej emocjonalnie przywiązuje się do swego miejsca pracy. Na etapie pozyskiwania pracowników zakłada się, że kandydat nie musi w całości spełniać oczekiwań pracodawcy. Posiadanie pewnych niedostatków nie zawsze musi oznaczać rezygnację z dalszej analizy dokumentów kandydata. Jeśli będzie z nich wynikało, że osoba ta ma inne cenne kwalifikacje, nieujęte w anonsie o pracę, i uczestniczyła z pozytywnym skutkiem w wielu zabiegach dydaktycznych, to można założyć, iż w stosunkowo krótkim czasie, nadrobi zaległości i stanie się wartościowym pracownikiem organizacji. Przyjmowane są w tym przypadku osoby, u których dostrzega się potencjał rozwojowy, możliwość samorealizacji oraz skłonność do współpracy. Tego rodzaju założenia sprawiają, że model ten może występować w tych podmiotach gospodarczych, w których stosowany jest harwardzki model zarządzania zasobami ludzkimi, czyli w tych, w których większe znaczenie dla sprawnego i efektywnego działania firmy mają cechy osobowościowe, chociaż ponownie należałoby zwrócić w tym przypadku uwagę na ograniczone znaczenie takiego wnioskowania ze względu na dominację kryterium kwalifikacyjnego. Należałoby równocześnie podkreślić, że w takich firmach zatrudnienie jest postrzegane jako podpisanie długofalowego kontraktu obowiązującego obydwie strony, co nakłada na pracodawcę pewne obowiązki, z których najważniejszy jest ten związany z inwestowaniem w personel. Organizacja jest bowiem

¹⁴ Por. także: A.K. Koźmiński, Zarządzanie. Teoria i praktyka. PWN, Warszawa 2002.

miejszem, w którym pracownicy mają spędzić sporą część swojego życia, rozwijać się i tworzyć, dlatego też w momencie zatrudnienia organizacja przejmuje nad pracownikiem funkcje opiekuńcze. Troszczy się o jego rozwój profesjonalny i osobisty, dba o jego dobre samopoczucie i zadowolenie z pracy. Rozwój, a nie konkurencja, jest podstawowym bodźcem działania pracowników, co może w pełni rozwinąć się tylko w korzystnych warunkach poczucia bezpieczeństwa, współpracy i zadowolenia.

Realizacja polityki personalnej zgodnie z modelem kapitału ludzkiego jest działalnością wymagającą nakładów finansowych – nieodzownych do pokrycia szkolenia (kształcenia) pracowników – na ich rozwój, poprawę warunków pracy, zapewnienie pracownikom możliwości kariery zawodowej zgodnie z ich potrzebami itd. Koszty te są równoważone jednak zdecydowanie przez korzyści, jakie daje skuteczna realizacja strategii konkurencji przez markę. Równocześnie poprawne stosowanie modelu kapitału ludzkiego sprawi, iż będzie mała fluktuacja pracowników. Atmosfera pracy będzie niestresogenna, sprzyjająca dużemu zaangażowaniu. To nie pozostaje bez wpływu na rozwój kultury organizacyjnej. Swego rodzaju wadą tego modelu są jednak niejasne kryteria naboru pracowników. Ponadto organizacja staje się firmą hermetyczną, w której obserwuje się brak dopływu nowych pracowników, mogących wpływać na jakościowe zmiany działania załogi.

Jak wynika z innych badań, w Polsce najczęściej jednak spotykanym obecnie modelem jest model mieszany, będący na ogół kompilacją modeli „sita” i „kapitału ludzkiego”, co ma bezpośrednie przełożenie na modele zarządzania zasobami ludzkimi¹⁵. Potencjalnych pracowników werbuje się za pomocą ogłoszeń w prasie w duchu typowym dla modelu „sita”. Podane są w nich kwalifikacje formalne oczekiwane od kandydatów, sugerujące zazwyczaj niezwykle wysoki poziom wymagań. W ocenie kandydatów do pracy bierze się pod uwagę przede wszystkim dyplomy, nie zwracając większej uwagi na rzeczywiste kwalifikacje potencjalnych pracowników. Natomiast po zatrudnieniu pracownika realizowany jest system zbliżony do modelu kapitału ludzkiego. W wymiarze praktycznym oznacza to, że każde przedsiębiorstwo powinno rozważyć, w jakim zakresie rekrutuje pracowników z zewnątrz, a w jakim stopniu doskonalą i szkoli osoby już pracujące¹⁶. Ponadto oba modele w praktyce mają charakter uproszczony, ponieważ w rzeczywistości przedsiębiorstwa posługują się ujęciami pośrednimi. Obserwowane jest także stosowanie różnych modeli w różnych segmentach wewnętrznego rynku pracy. Przykładowo na stanowiskach kierowniczych (rynek pracobiorcy) przyjmowana jest z reguły koncepcja „kapitału ludzkiego”, a na stanowiskach wykonawczych – koncepcja „sita”. Istotny jest jednak wybór nastawienia, który powinien wiązać się z pozycją rynkową organizacji oraz ze strategią biznesu¹⁷.

¹⁵ A.K. Koźmiński, Zarządzanie. Teoria i praktyka. PWN, Warszawa 2002.

¹⁶ Z. Ściborek, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyd. Difin, Warszawa 2010, s. 56-59.

¹⁷ Ł. Sułkowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyd. SWSPiZ, Łódź 2001, s. 19-21.

3. Modele zarządzania zasobami ludzkimi a kryteria doboru pracowników

Dobór pracowników wymaga od pracodawców sformułowania jasnych kryteriów, umożliwiających weryfikację aplikacji składanych przez potencjalnych kandydatów do pracy. Wydaje się, że można je systematyzować zgodnie z proponowaną w literaturze przedmiotu klasyfikacją, przyjmowaną do oceny pracowników w procesie pracy¹⁸. Wyróżniane są w niej zazwyczaj cztery typy kryteriów oceny: kwalifikacyjne, efektywnościowe, behawioralne oraz osobowościowe. Należałoby też podkreślić, że kryteria te powinny mieć zróżnicowany charakter i zróżnicowaną wagę w odniesieniu do poszczególnych stanowisk pracy¹⁹.

Kryteria kwalifikacyjne dotyczą tych umiejętności pracownika, które umożliwiają mu podjęcie określonej roli organizacyjnej, i są to przede wszystkim: wykształcenie, doświadczenie zawodowe, jak również znajomość języków obcych, programów komputerowych, obsługi urządzeń itp. Kryteria te są szczególnie ważne w procesie rekrutacji i selekcji pracowników, czyli w trakcie doboru pracowników.

Istotną wagę mogą mieć również **kryteria efektywnościowe**, chociaż mają one przede wszystkim znaczenie dla oceny pracownika już zatrudnionego, ponieważ uwzględniają wyniki pracy w ujęciu rzeczowym i materialnym. Ocenie poddawane są tutaj między innymi jakość i wydajność pracy, skuteczność działania, terminowość i dokładność wykonania, oszczędność materiałów, kosztów itp.

Kryteria behawioralne kierują uwagę na zachowania wymagane i wskazane na danym stanowisku, które jest przedmiotem oferty pracy. Są to przede wszystkim komunikatywność, umiejętność rozmowy z klientami, znajomość przepisów itp. Stosowanie behawioralnych kryteriów oceny jest konsekwencją założenia, że istnieje związek między jakością i efektywnością pracy a postawami pracowników.

Ostatnia kategoria to **kryteria osobowościowe**, czyli cechy intelektu i charakteru pracownika. W tym przypadku ocenie podlegają inteligencja, emocjonalność, wrażliwość, otwartość w relacjach międzyludzkich, odporność na stres, czy wreszcie kultura osobista. Należy podkreślić, że ważność tego typu zmiennych ma inne znaczenie w różnych zawodach i na różnych stanowiskach. W wielu przedsiębiorstwach, zwłaszcza o charakterze specjalistycznym, w których kontakt przeciętnego pracownika z otoczeniem zewnętrznym jest bardzo ograniczony, kryteria osobowościowe są mniej istotne.

Wskazane kryteria, które mogą mieć znaczenie dla prawidłowego doboru pracownika na oferowane przez pracodawcę stanowisko pracy, mają ścisły związek ze stosowanymi w praktyce modelami zarządzania zasobami ludzkimi. Możemy bowiem mieć w tym przypadku do czynienia z dwoma głównymi wymiarami, które powinny decydować

¹⁸ R. Nowacki, *Innowacyjność w zarządzaniu a konkurencyjność przedsiębiorstwa*. Difin, Warszawa 2010, s. 83.

¹⁹ Badania na ten temat zostały przeprowadzone przez ekspertów z Tajwanu. Por.: Selection criteria of recruitment for information systems employees: Using the analytic hierarchy process (AHP) method. *African Journal of Business Management*, Vol. 5(15), 4 August, 2011, pp. 6201-6209.

o zatrudnieniu pracownika. Pierwszym z nich jest **wymiar sprawnościowy**, który powinno się interpretować, z jednej strony, jako dążenie przedsiębiorstwa do uzyskania określonej pozycji rynkowej, pozycji w branży, osiągnięcia zaplanowanej wielkości produkcji, sprzedaży, zaplanowanego zysku, a z drugiej strony – podjęcie przez nie wysiłku organizacyjnego i wsparcie finansowe pracowników na rzecz rozwoju i wzbogacenia ich kwalifikacji oraz zaangażowania w pracy, które stanowią jeden z istotnych warunków konkurencyjności. Wymiar ten, bliższy modelowi Michigan, sprawia, że w kryteriach oceny przydatności zatrudnianych pracowników dominują kryteria kwalifikacyjne oraz efektywnościowe. Mimo trudności z doprecyzowaniem parametrów, które umożliwiłyby prawidłową weryfikację tych ostatnich kryteriów, wydaje się, że pracodawca może to zrobić na podstawie opinii z poprzedniego miejsca pracy lub na podstawie specjalnie przygotowanych testów.

Drugi wymiar – **humanistyczny** – należy natomiast wiązać z podmiotowym podejściem do ludzi w organizacji, ze stwarzaniem przez pracodawcę odpowiednich warunków ich rozwoju zawodowego i osobowego, z budowaniem odpowiedniej atmosfery i właściwego klimatu społecznego w miejscu pracy, sprzyjającego współdziałaniu, osiąganiu efektów synergicznych itp.²⁰ Większą zatem rolę w tym przypadku mogą odgrywać kryteria behawioralne i osobowościowe, które umożliwiają realizację harwardzkiego modelu zarządzania zasobami ludzkimi.

Ogólnie jednak należałoby uznać, że o stosowaniu danego modelu zarządzania zasobami ludzkimi decydują kryteria, które w sposób najbardziej istotny wpływają na efektywne zrealizowanie doboru pracowników, czyli zatrudnienie odpowiedniej osoby na oferowane stanowisko, a więc przeważają w zestawie sprecyzowanych determinant, decydujących o przyjęciu nowego pracownika. Należałoby również podkreślić to, że zazwyczaj i tak przeważają kryteria kwalifikacyjne, pozostałe zaś odgrywają rolę uzupełniającą. Luki kompetencji stanowią bowiem równocześnie pierwszą informację dla pracodawcy o potrzebach związanych z doskonaleniem pracownika i dostosowywaniem jego umiejętności do stanowiska, na które zostaje rekrutowany. Należałoby zwrócić ponadto uwagę na jeszcze jedną kwestię, a mianowicie konieczność posiadania przez pracodawcę świadomości ewentualnych własnych, często wzajemnie sprzecznych preferencji wobec kandydatów. Sprzeczność taką ilustruje, choć już na szczęście coraz rzadziej, poszukiwanie pracowników młodych i bardzo doświadczonych albo ludzi dynamicznych i samodzielnych, którzy jednocześnie powinni umieć bezwzględnie podporządkować się przełożonym.

²⁰ C. Zajac, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007, s. 17.

Podsumowanie

Dobór pracowników jest – jak wynika z przedstawionych analiz – ściśle powiązany ze stosowanym modelem zarządzania zasobami ludzkimi, jak również przyjętej strategii personalnej. Te z kolei wynikają najczęściej z profilu prowadzonej działalności oraz przyjętej do realizacji strategii działania firmy. W dobie nieustannie zmieniającego się otoczenia, oddziałującego na elastyczność i różnorodność zachowań w organizacji, coraz częściej odchodzi się od poszukiwania kandydatów do pracy na określonym stanowisku. Tworząc profil kandydata, myśli się raczej o grupie rodziny zawodów i specjalności, a właściwie o zadaniach, które kandydat powinien umieć wykonywać. Najistotniejsze w związku z tym dla pracownika XXI wieku będą łatwość adaptacji do nowej sytuacji i stałe przyswajanie wiedzy²¹. W sytuacji gospodarczej, gdy ani firmy nie mają dużych problemów ze znalezieniem odpowiadających im kandydatów, ani osoby chcące znaleźć pracę nie mają z tym dużych trudności, żadna ze stron nie ma zdecydowanej przewagi. Oczywiście, taka wizja jest pewnym ideałem. Nawet w dobrze prosperujących gospodarkach znajdują się pewne rejonry rynku pracy, konkretne zawody lub stanowiska, w obszarze których będzie istniał nadmiar lub niedobór rąk do pracy, ale nawet w sytuacji braku równowagi odpowiednie dopasowanie człowieka do stanowiska przyniesie korzyści i jemu, i jego pracodawcy²².

Zauważa się poza tym pewną rozbieżność między popularnością zmian polityki personalnej a zakresem i efektywnością praktycznych zastosowań. Sondáže wskazują, że jeszcze nie wszystkie przedsiębiorstwa działające na polskim rynku prowadzą skoordynowaną politykę personalną, obejmującą: planowanie zasobów ludzkich, procesy zarządzania przez efekty, szkolenie i rozwój pracowników, systemy motywowania finansowego i pozafinansowego, kształtowanie kultury organizacyjnej i stosunków pracy oraz monitorowanie satysfakcji i oczekiwań pracowników. Istotne znaczenie dla diagnozy funkcji personalnej ma także sposób zarządzania nią, czyli jej organizacja, rola, ranga, stosowanie rozwiązań marketingu personalnego, realizacja funkcji controllingu personalnego²³.

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest dziedziną, która wymaga stosowania wielu praktyk, wzorców, narzędzi i procedur. W ciągu ostatnich stu lat można było zaobserwować dużą ewolucję pojęcia i celów funkcji personalnej w firmie, a co się z tym wiąże – zmiany w realizacji poszczególnych procesów. Jednak w warunkach polskich zmiany te następują w sposób nierównomierny. Obserwujemy dużą różnorodność stosowanych praktyk personalnych, a czasami wręcz ich dowolność i niejednokrotnie przypadkowość. Mimo że możemy wyróżnić podstawowe etapy ewolucji funkcji personalnej i poszczególnych

²¹ Z. Janowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 67.

²² J. Czarnota-Bojarska, *Selekcja zawodowa. Przygotowanie, prowadzenie i podstawowe metody*. Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa 2009, s. 6.

²³ Opinia przytoczona za: D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*. Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010, s. 22.

procesów personalnych, obserwując praktyki personalne w przedsiębiorstwach polskich, trudno określić poziom ich rzeczywistego rozwoju²⁴.

Dodatkowym elementem oceny przemian w działaniach polityki personalnej może być rodzaj stosowanych narzędzi doboru pracowników, których paleta jest ogromna i w związku z tym można je stosować w sposób złożony²⁵. Złożoność ta świadczy o determinacji organizacji w dążeniu do wyłonienia najlepszych kandydatów. Praktycznie nie zdarza się już sytuacja, aby np. podczas rekrutacji na stanowisko inżyniera kandydaci byli oceniani jedynie pod względem wiedzy technicznej. Pracodawców interesuje także to, jak się komunikują, jak współpracują z innymi, czy są uczciwi, lojalni, jakie mają aspiracje i ambicje. Wynika to z przekonania, że właściwa konstelacja tych cech, stanowiących kapitał danej osoby, przełoży się na korzyści dla organizacji. Należałoby ponadto podkreślić, że coraz częściej pracodawcy w celu zapewnienia stanowisk pracy w sposób najbardziej zgodny ze swoimi oczekiwaniami wykorzystują technikę komputerową oraz wyspecjalizowane instytucje (np. head hunters). Niemniej jednak – jak wynika z innych badań – zwłaszcza w przypadku firm małych oraz mikropodmiotów, ostateczna decyzja jest podejmowana przez samego pracodawcę, który – w opiniach samych przedstawicieli strony popytowej rynku pracy – w sposób najrzetelniejszy i najbardziej prawidłowy potrafi zweryfikować przydatność kandydata na oferowane stanowisko.

Generalnie, niezależnie od zróżnicowanych sposobów postępowania pracodawców w polityce personalnej, koniecznością współczesnych organizacji, zarówno biznesowych, jak i sektora publicznego, gwarantującą ich efektywne funkcjonowanie i dynamiczny rozwój, jest strategiczne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi²⁶. Tego rodzaju nastawienie powinno dotyczyć nie tylko strategii rozwoju podmiotu gospodarczego, lecz przede wszystkim powiązania jej ze strategią personalną.

Bibliografia

1. Czarnota-Bojarska J., *Selekcja zawodowa. Przygotowanie, prowadzenie i podstawowe metody*. Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa 2009.
2. Filip P., *Rozwój przedsiębiorstwa przy uwzględnieniu doboru kadr*. Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy”, zeszyt nr 7, cz. 2. Kapitał ludzki i intelektualny, Rzeszów 2005.

²⁴ D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*. Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010, s. 22.

²⁵ D. Moroń (red.), *Kapitał społeczny. Kreowanie i zarządzanie*. Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2012, s. 107-108.

²⁶ M. Tyrańska (red.), *Współczesne tendencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. Wyd. Difin, Warszawa 2012.

3. Guest D.E., Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, Vol. 24, Issue 5, 1987.
4. http://pl.wikipedia.org/wiki/Zarz%C4%85dzanie_zasobami_ludzkimi.
5. Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
6. Koźmiński A.K., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. PWN, Warszawa 2002.
7. Król H., Ludwicyński A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
8. Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*. Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.
9. Listwan T., *Modele i składniki strategicznego zarządzania kadrami*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.
10. Listwan T., *Zarządzanie kadrami*. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006.
11. Łukasiewicz G., *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*. Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2009.
12. Moroń D. (red.), *Kapitał społeczny. Kreowanie i zarządzanie*. Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2012.
13. Nowacki R., *Innowacyjność w zarządzaniu a konkurencyjność przedsiębiorstwa*. Difin, Warszawa 2010.
14. Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. PWE, Warszawa 2003.
15. Selection criteria of recruitment for information systems employees: Using the analytic hierarchy process (AHP) method. *African Journal of Business Management*, Vol. 5(15), 4 August, 2011, pp. 6201-6209.
16. Sułkowski Ł., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. SWSPIZ, Łódź 2001.
17. Ściborek Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Difin, Warszawa 2010.
18. Tyrańska M. (red.), *Współczesne tendencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. Wyd. Difin, Warszawa 2012.
19. Zając C., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007.

Abstract

Made decisions in the personnel management in the organization concern all components of this process. Because human resources are the most important resources of organization, shaping both her competitive position on the market of goods and services, as well as affecting possibilities innovative, enabling to implement modern technologies. One should in addition underline, that duality of the man – gave the employee rise to need “hard” and “soft”

of coming in the personnel management. Shown models can diversify ways of employing the recruit and determinants of this process. Therefore is a purpose of this study – apart from an overall description of such action of business entities – showing certain idiosyncrasies of the selection carried out of the enterprise from a point of view exploited in practice of the model of the personnel management.