

Anna WALLIS\*

## DOBÓR PRACOWNIKÓW A EFEKTYWNOŚĆ FUNKCJONOWANIA PRZEDSIĘBIORSTWA

*Zarys treści:* Istotnym problemem w przedsiębiorstwie, związanym z rynkiem pracy, jest dobór odpowiednich pracowników, w szczególności na stanowiska kierownicze. Przedsiębiorstwom zależy na takich pracownikach, których umiejętności, doświadczenia i zdolności prowadziłyby przedsiębiorstwo do większej efektywności działania i dalszego rozwoju. Autorka analizuje zależności pomiędzy: tym co oferuje rynek pracy – wykształcenie, umiejętności, postawy potencjalnych pracowników, a zapotrzebowaniem na określone zasoby pracy ze strony organizacji, której celem jest efektywne funkcjonowanie. Celem artykułu jest wskazanie na specyficzne cechy doboru pracowników na stanowiska w sprzężeniu z rynkiem pracy, a także zaakcentowanie roli doboru personelu jako czynnika wpływającego na powodzenie przedsiębiorstwa. Metodą badawczą zastosowaną przy opracowaniu artykułu była analiza literatury.

*Słowa kluczowe:* dobór pracowników, kwalifikacje, efektywność, organizacja, zarządzanie, rynek pracy, zasoby ludzkie.

### Wprowadzenie

Dobór pracowników polega na podejmowaniu działań prowadzących do właściwej obsady wakujących stanowisk pracy, w celu zapewnienia ciągłego i sprawnego funkcjonowania organizacji<sup>1</sup>. Obecnie przedsiębiorstwa chcące utrzymać się na rynku i być konkurencyjne muszą zabiegać o wysoką jakość zatrudnianych pracowników. Ważne jest pozyskiwanie nie tylko wysokiej klasy ekspertów z dużą wiedzą i doświadczeniem, ale także wykwalifikowanych, pracowitych i zdyscyplinowanych, oddanych przedsiębiorstwu szeregowych pracowników. Celem przedsiębiorstwa jest rozwój i zwiększenie efektywności działania, co zależy od jakości zasobów pracy przedsiębiorstwa, zatem pozy-

---

\* Wydział Nauk Ekonomicznych, Politechnika Koszalińska

<sup>1</sup> T. Listwan (red), Zarządzanie kadrami, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2010, s. 101.

skiwać należy takich pracowników, których umiejętności, doświadczenia i zdolności prowadziły by przedsiębiorstwo do tego celu.

Celem artykułu jest wskazanie na specyficzne cechy doboru pracowników na stanowiska w przedsiębiorstwach ze zwróceniem uwagi na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa. W procesie badawczym oparto się na analizie krytycznej literatury, metodach opisowych (zastosowano metodę badawczą analizę literatury). Przy pisaniu artykułu wykorzystano literaturę z zakresu zarządzania i strony internetowe różnych instytucji. Artykuł miał dać odpowiedź na następujące pytania badawcze: jakie stosuje się kryteria przydatności do pracy?, jakie metody stosuje się do pozyskiwania pracowników?, co oznacza pojęcie dobór pracowników?, jaki wpływ ma dobór pracowników na powodzenie przedsiębiorstwa?, jakie trendy panują współcześnie w doborze pracowników do pracy?

## **Badanie przydatności kandydatów do pracy**

Bardzo ważnym etapem na drodze pozyskiwania nowych pracowników jest selekcja, czyli rozpoznawanie rzeczywistych kwalifikacji kandydata i porównywanie ich z wymogami określonego stanowiska<sup>2</sup>. Jest to proces oceny przydatności kandydatów do pracy, którego celem jest wybór najlepszego z nich<sup>3</sup>. Selekcja może być pozytywna – gdy wyłania się najlepszych kandydatów lub negatywna – poprzez odrzucanie kandydatów najslabszych. Zazwyczaj przeprowadza się selekcję wstępną – podczas której buduje się krótką listę kandydatów i selekcję właściwą – w trakcie której z krótkiej listy zostaje wyłoniony najlepszy kandydat. W zakres selekcji wchodzi następujące czynności<sup>4</sup>:

- ocena przydatności zawodowej kandydatów na podstawie przyjętych kryteriów i przy zastosowaniu przyjętych metod;
- porównanie wyników przeprowadzonej oceny;
- podjęcie decyzji, czyli dokonanie wyboru najlepszego kandydata.

Kryteriami selekcji są cechy świadczące o przydatności lub nieprzydatności kandydatów do pracy na danym stanowisku. Dawniej dominującym kryterium przydatności pracownika były kwalifikacje, rozumiane jako zdolności do wykonywania określonej pracy, potwierdzone stosownymi dokumentami (dyplomami, certyfikatami odbytych szkoleń, udokumentowanym stażem pracy, itp.). Z czasem zaczęto rozumieć kwalifikacje szerzej jako rzeczywiste zdolności kandydata do sprawnego wykonywania pracy na stanowisku, a więc także

---

<sup>2</sup> Tamże, s. 123.

<sup>3</sup> Z. Pawlak, Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2011, s. 211.

<sup>4</sup> Tamże, s. 211.

umiejętności i uzdolnienia, których nie da się udokumentować. Coraz częściej stosuje się termin kompetencje (który oznacza faktyczne zdolności kandydata do wykonywania określonej pracy) zamiast kwalifikacje. Kompetencje pracownicze obejmują następujące cechy kandydata do pracy czy pracownika: wewnętrzna motywacja, stan zdrowia, uzdolnienia i predyspozycje, postawy i zachowania, formalne uprawnienia do działania, umiejętności, doświadczenie, wiedza, wykształcenie, cechy psychofizyczne<sup>5</sup>.

Do najczęściej stosowanych metod badania przydatności kandydatów do pracy należą<sup>6</sup>:

- analiza przedłożonych dokumentów (potwierdzających posiadane kwalifikacje, kompetencje), dokumenty te nazywane są aplikacyjnymi, są to m.in. podanie o pracę (list motywacyjny), życiorys (CV), różne świadectwa i dyplomy, certyfikaty i zaświadczenia, referencje (inaczej listy polecające, czyli opinie byłego pracodawcy opisujące kandydata i jego pracę), świadectwa pracy, świadectwo zdrowia;
- rozmowa kwalifikacyjna, czyli specyficzna rozmowa, która jest ukierunkowana na ocenę przydatności zawodowej kandydata (najczęściej stosowana technika selekcyjna); jej celem jest uzupełnienie oraz weryfikacja danych z dokumentów aplikacyjnych, jak również zdobycie zupełnie nowych informacji o kandydacie;
- ankieta, której celem jest zebranie informacji, których nie ma w dokumentach, takich jak: sukcesy, porażki, zadania sprawiające przyjemność lub trudności, uzyskane nagrody czy kary, przyczyna zmiany miejsca pracy, itp.;
- wywiad – podczas którego można np. zobaczyć kandydata, ocenić jego prezencję, ubiór, zachowanie, czy uzyskać konkretne informacje (rozróżnia się trzy rodzaje wywiadów: sytuacyjne, w warunkach stresu, panelowe);
- obserwacja jako metoda towarzysząca w czasie wywiadu, w trakcie wykonywania przez kandydata różnych zadań, jak: testy, dyskusja, wystąpienie na zadany temat;

---

<sup>5</sup> T. Oleksyn, Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 26.

<sup>6</sup> Por. K. Szkop, Trafność metod doboru personelu wykorzystywanych w przedsiębiorstwach, Procesy decyzyjne w warunkach niepewności, (Red.) A. Grzegorzczak, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012, [http://www.wsp.pl/file/1064\\_162451385.pdf](http://www.wsp.pl/file/1064_162451385.pdf), dostęp 20 grudnia 2018 oraz Borowska G., Figiel A., Nowoczesne metody selekcji pracowników stosowane w procesie rekrutacji, <http://www.sknprofit.ue.poznan.pl/publikacje/Nowoczesne%20metody%20selekcji.pdf>, dostęp 20 grudnia 2018.

- testy selekcyjne – umożliwiają zbadanie określonych cech kandydata: zdolności, predyspozycji oraz umiejętności psychicznych i fizycznych (służą one sprawdzeniu poprzez wykonywanie rozmaitych zadań posiadania lub nieposiadania przez kandydata określonych cech, a także mierzenia ich natężenia); mogą to być testy psychologiczne (osobowości, wiedzy, umiejętności);
- wybór komputerowy – posiadając odpowiednie oprogramowanie i dane o kandydatach (można wykorzystać komputer do selekcji kandydatów);
- inne niekonwencjonalne metody, takie jak np.: grafologia, analiza biorytmów, astrologia, numerologia, badanie wariografem (zwanego potocznie „wykrywaczem kłamstw”).

Badanie przydatności do pracy jest kluczowym etapem doboru personelu, chodzi tutaj o wyłonienie spośród osób ubiegających się o pracę na danym stanowisku takiej, która będzie najlepiej mogła wykonywać powierzone jej zadania.

## **Wpływ doboru pracowników na powodzenie przedsiębiorstwa**

Istotnym problemem w przedsiębiorstwie, związanym z rynkiem pracy, jest dobór odpowiednich pracowników. Dobór jest pojęciem szerszym niż rekrutacja, jest to „takie dostosowanie człowieka do pracy, aby mógł ją wykonywać najmniejszym nakładem sił i energii oraz osiągnął maksimum satysfakcji ze swej pracy zawodowej”, chodzi tutaj „o maksymalne zbliżenie cech danej pracy i indywidualnych cech pracownika”<sup>7</sup>. Dobór pracowników polega na pozyskaniu i przygotowaniu odpowiednich (o określonych kwalifikacjach zawodowych, odpowiednim doświadczeniu, określonych właściwościach osobowości) pracowników dla realizacji zadań przedsiębiorstwa<sup>8</sup>. To także ogół procedur związanych z obsadzaniem stanowisk pracy oraz działań podejmowanych w celu obsadzania ich właściwymi ludźmi<sup>9</sup>. St. Borkowska stwierdziła, że staranny dobór jest kluczem do sukcesu, gdyż to właśnie „od prawidłowego doboru pracowników zależy, jakim potencjałem ludzkim dysponuje przedsiębiorstwo,

---

<sup>7</sup> B. Jamka, Dobór zewnętrzny i wewnętrzny pracowników. Teoria i praktyka, Difin, Warszawa 2001, s. 14.

<sup>8</sup> W. Daniecki, Dobór, adaptacja, motywowanie i rozwój pracowników. Psychologiczno-organizacyjne doradztwo dla firm, Difin, Warszawa 2014, s. 10.

<sup>9</sup> Z. Pawlak, Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2011, s. 195.

jakie będą możliwości jego doskonalenia i rozwoju, poprawy efektywności pracy oraz współdziałania ludzi»<sup>10</sup>.

Podstawowym warunkiem funkcjonowania przedsiębiorstw jest ich efektywność. Efektywność organizacyjna może być rozumiana jako zdolność do realizacji przyjętej strategii i osiągania określonych celów, jest to też szybkość reakcji na wyzwania i oczekiwania rynku, czy pozytywny wynik ekonomiczny; to także klucz to wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa<sup>11</sup>. Przy założeniu, że efektywność przedsiębiorstwa dotyczy stopnia realizacji zakładanych celów, to zależy ona od czynnika ludzkiego (kadry kierowniczej i pracowników). Zatem przedsiębiorstwo, które inwestuje w ludzi ma bardzo duże szanse być efektywnym, bowiem ludzie są potencjałem, który wykorzystuje własne umiejętności i doświadczenia, jak również efektywnie dobiera metody zarządzania<sup>12</sup>. W tym obszarze często upatruje się źródła osiągnięcia przez przedsiębiorstwa przewagi konkurencyjnej. Według specjalisty zajmującego się zarządzaniem zasobami ludzkimi (Armstrong M.): utalentowani, wykształceni i zmotywowani pracownicy w coraz większym stopniu determinują funkcjonowanie całych organizacji, co przekłada się na wyniki finansowe i ogólną wartość rynkową<sup>13</sup>.

Dobór pracowników zależy od sytuacji na rynku pracy, a rynek ten, podobnie jak otoczenie przedsiębiorstw, ulega turbulentnym zmianom; stając się coraz bardziej złożony i niestabilny. Ważne znaczenie wywiera sytuacja makroekonomiczna (stan koniunktury gospodarczej, globalna migracja kapitału), tempo rozwoju nowoczesnych technologii (pod wpływem których następuje modernizacja struktur zawodowo-kwalifikacyjnych pracowników) oraz struktura demograficzna społeczeństwa (starzenie się społeczeństwa, migracje)<sup>14</sup>. Wymienione czynniki wpływają na ilościowo-jakościową strukturę zapotrzebowania na pracowników. Ponadto mogą mieć wpływ czynniki subiektywne, takie jak tempo zmian stylu życia, czy moda – wzorowanie się na rynkach krajów wysoko rozwiniętych.

---

<sup>10</sup> B. Jamka, *Dobór zewnętrzny i wewnętrzny pracowników. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2001, s. 13; S. Borkowska, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985, s. 324.

<sup>11</sup> Z. Bombera, J. Telep (red.), *Ocena efektywności funkcjonowania organizacji gospodarczych*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Warszawie, Warszawa 2004, s. 60.

<sup>12</sup> Tamże, s. 49.

<sup>13</sup> G. Łukasiewicz, *Metody wspomagające wyodrębnianie efektów programów realizowanych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi*, w: *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi*, pod red. B. Urbaniak, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011, s. 349.

<sup>14</sup> M. Juchnowicz (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 201.

Zdaniem kandydatów do pracy od wielu lat na rynku pracy mamy do czynienia z rynkiem pracodawcy, czyli występuje większa podaż rąk do pracy niż zapotrzebowanie na pracowników, zazwyczaj kto rekrutuje pracowników ten dyktuje warunki; z kolei pracodawcy często stwierdzają, że nie mają z kogo wybierać, bo większość poszukujących pracy nie spełnia ustalonych kryteriów<sup>15</sup>.

Od doboru pracowników do pracy zależy powodzenie w osiąganiu założonych celów przedsiębiorstwa. Dobrze dobrany zespół pracowników realizuje sprawnie swoje zadania i przyczynia się tym samym do osiągnięcia sukcesu finansowego przedsiębiorstwa. Wynika z tego zapotrzebowania na pracowników o określonych cechach pożądanych z punktu widzenia zakładanych celów przedsiębiorstwa. Zatem różne mogą być oczekiwania pracodawców co do przyszłych pracowników. W zależności od branży/działu wymagania dotyczą określonego kierunku wykształcenia, doświadczenia, a także określonych kompetencji miękkich. Najczęściej pracodawcy wymieniają następujące najbardziej pożądane cechy przyszłych pracowników: uczciwość i etyka, lojalność wobec firmy, podejmowanie zadań, odpowiedzialność, szacunek dla innych, pracowitość, samodzielność, innowacyjność i inne<sup>16</sup>. Występują też znaczne różnice w ocenie kompetencji miękkich przez przedstawicieli pracodawców i absolwentów; na ogół absolwenci oceniają pod tym względem siebie wysoko, a pracodawcy nie podzielają tego samozadowolenia absolwentów<sup>17</sup>. Z tych rozbieżności może wynikać, że tylko niektóre pożądane przez pracodawców cechy czy umiejętności można osiągnąć poprzez kształcenie w szkole. Przyczyny niedoboru poszukiwanych pracowników w Polsce w opinii pracodawców przedstawiono w tabeli 1.

---

<sup>15</sup> J. M. Szaban, Rynek pracy w Polsce i w Unii Europejskiej, Difin, Warszawa 2016, s. 215-216.

<sup>16</sup> Tamże, s. 217.

<sup>17</sup> Tamże, s. 217-218.

**Tabela 1.** Przyczyny niedoboru poszukiwanych pracowników w Polsce w opinii pracodawców

Przyczyny niedoboru poszukiwanych pracowników	Wskazanie w procentach
brak umiejętności technicznych	67
brak dostępnych kandydatów	20
brak doświadczenia	9
brak umiejętności komunikacyjnych	7
zbyt wysokie oczekiwania finansowe	6
nieodpowiednia lokalizacja	2

Badania ManPowerGroup, respondenci to osoby odpowiedzialne za politykę firmy, które zadeklarowały trudności w pozyskiwaniu pracowników.

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie: J. M. Szaban, Rynek pracy w Polsce i w Unii Europejskiej, Difin, Warszawa 2016, s. 219 lub J. M. Szaban, Rynek pracy w Polsce i w Unii Europejskiej, Difin, Warszawa 2013, s. 184.

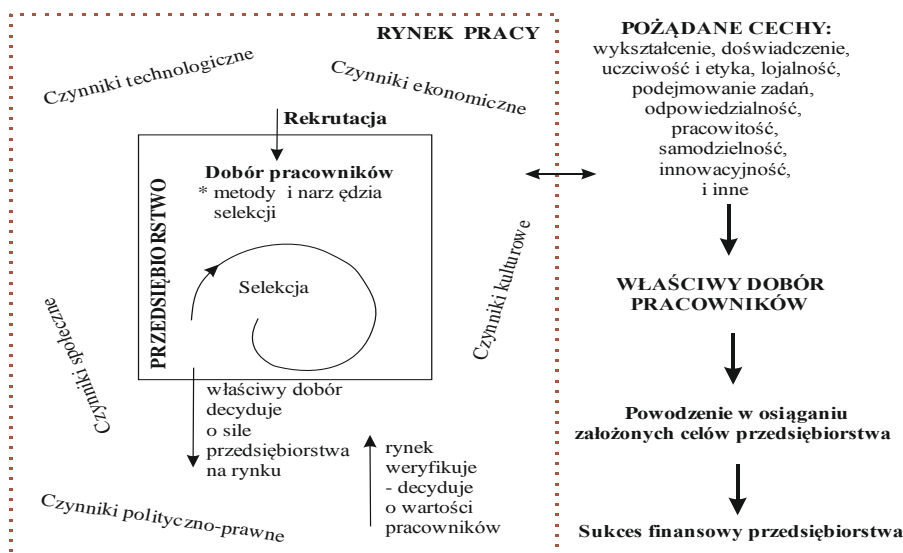
Wymagania współczesnych pracodawców mogą okazać się zbyt wygórowane. Młody człowiek, poszukujący pracy często nie jest w stanie im sprostać, bowiem często trzeba popracować jakiś czas w danym zawodzie, aby nabyć wprawy/doświadczenia. Najlepszą nauką jest umiejętność zdobywania wiedzy w praktyce, podczas pracy na danym stanowisku; żadne doświadczenie zdobyte wcześniej w czasie lat nauki na studiach czy praktykach studenckich nie jest w stanie w pełni sprostać oczekiwaniom przez zatrudniających. Aby zdobyć dobrych pracowników pracodawcy muszą umieć ich pozyskać i zatrzymać, muszą zatem dbać o swój wizerunek-dobrego pracodawcy: muszą oferować godne warunki zatrudnienia i inwestować w swoich dobrych (utalentowanych) pracowników, dbać o ich rozwój.

## Współczesne trendy w doborze pracowników do pracy

Pod wpływem rozwoju technologicznego zmienia się oblicze rynku pracy. Realizacja wielu podstawowych i powtarzalnych zadań następuje w sposób zautomatyzowany za pomocą urządzeń elektronicznych i oprogramowania, wykorzystuje się przy tym sztuczną inteligencję i inne rozwiązania, które wyręczają człowieka w często pojawiających się problemach, natomiast pracownicy

są angażowani dopiero w rozwiązywanie trudnych i niecodziennych spraw<sup>18</sup>. Eksperti od rekrutacji dostrzegają zmiany wynikające z rozwoju technologicznego, mianowicie pracodawcy z różnorodnych sektorów rynku coraz częściej poszukują ekspertów w nowych obszarach specjalizacyjnych (np. sztucznej inteligencji, zarządzania danymi), rośnie również zapotrzebowanie na określone kompetencje miękkie, takie jak umiejętność dopasowania się do zmiennej sytuacji, kreatywność i zdolność do pracy w grupie<sup>19</sup>.

**Rysunek 1.** Dobór pracowników w przedsiębiorstwie w uproszczeniu modelowym



**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie analizy literatury.

Na zmiany na rynku pracy mają wpływ zarówno czynniki technologiczne, jak i ekonomiczne, społeczne, polityczno-prawne czy kulturowe. Dobór pracowników w przedsiębiorstwie w ujęciu modelowym prezentuje rysunek 1. Przedsiębiorstwa stosują różne metody badania przydatności kandydatów do pracy (omówione wcześniej) celem wyłonienia kandydatów o pożądanych cechach dla przedsiębiorstwa. Właściwy dobór pracowników decyduje o sile przedsiębiorstwa na rynku, poprzez właściwy dobór pracowników przedsiębior-

<sup>18</sup> Trendy na rynku pracy 2018. Jakich pracowników będą poszukiwać pracodawcy?, <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/trendy-na-ryнку-pracy-2018-jakich-pracownikow-beda,45096>, dostęp 8 września 2018.

<sup>19</sup> Tamże.



stwo może wiele zyskać w funkcjonowaniu na rynku, może osiągać założone cele, co przekłada się to na sukces finansowy przedsiębiorstwa.

Społeczeństwo jest coraz lepiej wykształcone, w coraz większym stopniu obyte z nowoczesnymi technologiami, coraz lepiej poinformowane. Zauważa się istotne zmiany – różnice międzypokoleniowe – typ pokolenia X, Y, Z. Różnice pokoleń X, Y, Z<sup>20</sup> dotyczą oczekiwań, jakie mają wobec świata, swojej pracy, tego jak pracują i w jaki sposób się komunikują. Przykładowo pokolenie X to pokolenie wielozadaniowe, pewne siebie, niezależne, preferujące pracę na kontrakt oraz równowagę pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym; osoby z tego pokolenia najchętniej pracowałyby we własnej firmie, a podstawowymi narzędziami komunikacji są dla nich e-mail i telefon<sup>21</sup>. Choć pokolenie X jest obeznane z technologią, posługuje się komputerami i smartfonami, najbardziej ufa kontaktom twarzą w twarz i papierowemu archiwum<sup>22</sup>. Cechy główne pokolenia Y to dostrzeganie wartości pracy społecznej, różnorodność, tolerancja, zaufanie; ich podstawowym kanałem komunikacji są portale społecznościowe, preferują zróżnicowaną komunikację, skróty, poczucie humoru, lubią też czuć się aktywni i rozumieć, co robią<sup>23</sup>. Pracodawcy dobierający pracowników do pracy muszą sobie zdawać sprawę z różnic występujących między pokoleniami, których osobniki tworzą zasoby potencjalnych i obecnych pracowników.

Czynniki kulturowe zazwyczaj odgrywają większą rolę w dużych przedsiębiorstwach międzynarodowych, gdzie spotykają się przedstawiciele różnych państw, wychowani w różnym otoczeniu religijnym, kierujący się odmiennymi systemami wartości.

Obecnie wśród trendów panujących w doborze pracowników do pracy, a ściślej rekrutacji pracowników wyróżnić można: networking i e-rekrutację. Networking to sieci kontaktów, istotne z punktu widzenia prowadzenia biznesu. To budowanie sieci kontaktów opartych na relacjach, które pielęgnuje się po to,

---

<sup>20</sup> Pokolenie X to osoby urodzone w latach 1965-1983; pokolenie Y w latach 1984-1996; pokolenie Z to osoby urodzone w latach 1997-2002 – źródło: Wąsowski M., Co pokolenia X, Y i Z myślą o sobie i innych na rynku pracy? Słowo "leniwi" często się pojawia, <https://businessinsider.com.pl/firmy/zarzadzanie/pokolenia-x-y-i-z-na-ryнку-pracy-raport-universum-global/z543vnf>, 2019-05-12.

<sup>21</sup> Pokolenia X, Y, Z na rynku pracy. Czym się różnią, jak sobie radzą?, <http://krakow.wyborcza.pl/krakow/1,42699,21127664,pokolenia-x-y-i-z-na-ryнку-pracy-czym-sie-roznia-jak-sobie.html>, dostęp 8 września 2019.

<sup>22</sup> Walków M., Pokolenia na rynku pracy w Polsce - kim są baby boomers, X, Y i C?, <https://businessinsider.com.pl/rozwoj-osobisty/kariera/milleniials-pokolenie-x-y-z-i-baby-boomers-kim-sa-na-ryнку-pracy/6e53lmr>, dostęp 12 maja 2019.

<sup>23</sup> Pokolenia X, Y, Z na rynku pracy. Czym się różnią, jak sobie radzą?, <http://krakow.wyborcza.pl/krakow/1,42699,21127664,pokolenia-x-y-i-z-na-ryнку-pracy-czym-sie-roznia-jak-sobie.html>, dostęp 8 września 2019.

by mogła wystąpić obustronna wymiana informacji i rad, by można było się wzajemnie rekomendować i wspierać. Korzyściami płynącymi z networkingu są:

- możliwość nawiązania nowych relacji z innymi przedsiębiorcami;
- zdobycie nowych klientów;
- pozyskanie sprawdzonych dostawców i wykonawców usług;
- rozszerzenie sieci kontaktów biznesowych w różnych branżach;
- okazja do poznania ludzi, do których normalnie dostęp jest utrudniony<sup>24</sup>.

Networking jest obecnie popularną metodą szukania pracy oraz poszukiwania pracowników, której zaletą jest znacznie lepsza widoczność danej osoby na rynku pracy oraz mocno rozbudowana sieć znajomości z zaufanymi kontaktami biznesowymi. E-rekrutacja to rekrutacja internetowa (e-search) – najnowsza i najbardziej powszechna obecnie metoda rekrutacji. Polega ona na wykorzystaniu Internetu przy pozyskiwaniu pracowników, a także do ich selekcji. Może ona pełnić rolę głównego lub uzupełniającego źródła zgłoszeń kandydatów. Ta forma cechuje się w zasadzie: nieograniczoną lokalizacją, minimalnym czasem dostępu, stosunkowo niskim kosztem jednostkowym, bardzo dużą elastycznością oraz aktualizacją on-line zebranych danych<sup>25</sup>. Internet skraca i dynamizuje wzajemną komunikację przedsiębiorstwa z rynkiem pracy, dzięki możliwości szybkiej reakcji i dużej elastyczności kontaktów (bez względu na lokalizację – z dowolnego miejsca). E-rekrutacja ma nie tylko zalety, ale ma też swoje wady, co przedstawiono w tabeli 2 i tabeli 3.

**Tabela 2.** Wady i zalety e-rekrutacji dla przedsiębiorstwa

Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obniżka kosztów w stosunku do tradycyjnych form;</li> <li>• Dostęp do szerokiej bazy danych;</li> <li>• Łatwe monitorowanie efektywności podejmowanych działań;</li> <li>• Wstępna preselekcja;</li> <li>• Skrócenie procesu doboru pracowników;</li> <li>• Łatwość zarządzania systemem rekrutacji.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zbyt duży napływ i rozproszenie aplikacji (jakość);</li> <li>• Inwestycje w system informatyczny;</li> <li>• Obawa kandydatów przed ujawnieniem ich danych osobowych;</li> <li>• Szybka dezaktualizacja w bazach danych.</li> </ul>

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie: T. Listwan (red.), Zarządzanie kadrami, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 121.

<sup>24</sup> Encyklopedia zarządzania, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Networking>, dostęp 8 września 2018.

<sup>25</sup> T. Listwan (red.), Zarządzanie kadrami, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.

**Tabela 3.** Wady i zalety e-rekrutacji dla pracownika

Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niski koszt dostępu;</li> <li>• Szybkość i łatwość dostępu;</li> <li>• Wygoda;</li> <li>• Szerokie pole wyboru;</li> <li>• Interaktywność;</li> <li>• Serwisy informacyjne, dużo dodatkowych informacji, źródło wiedzy na temat przedsiębiorstwa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konieczność dostępu do Internetu;</li> <li>• Duża konkurencja;</li> <li>• Niezbędne umiejętności obsługi komputera.</li> </ul>

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie: T. Listwan (red.), Zarządzanie kadrami, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 121.

Przedsiębiorstwa mogą prowadzić e-rekrutację za pomocą własnej strony internetowej – serwisu firmowego – lub za pośrednictwem internetowych witryn rekrutacyjnych takich jak np. [www.praca.pl](http://www.praca.pl) czy [www.pracuj.pl](http://www.pracuj.pl). Strony portalu rekrutacyjnego zawierają najczęściej porządki, szukania i pozostawiania ogłoszeń według określonych kryteriów wyboru, takich jak np. data zgłoszenia, lokalizacja, branża. Wraz z rosnącą liczbą użytkowników Internet odgrywa coraz większą rolę w doborze pracowników do pracy.

## Zakończenie

Współcześnie zasoby ludzkie odgrywają zasadniczą rolę w kształtowaniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku. Wpływają one na możliwości innowacyjne i rozwojowe przedsiębiorstwa. Staranny dobór pracowników jest kluczem do sukcesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem, bowiem od tego doboru zależy jakość zasobów ludzkich danego przedsiębiorstwa, możliwości ich doskonalenia i rozwoju, poprawa efektywności pracy<sup>26</sup>.

Należy mieć na uwadze to, że obecnie następują dynamiczne zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw. Zmienia się otoczenie: ekonomiczne, techniczne, społeczno-kulturowe, polityczno-prawne. A zmiany dotyczą także rynku pracy i metod doboru pracowników do pracy. Na rynek pracy wkraczają kolejne pokolenia wychowywane w innych warunkach niż poprzednie, o innych cechach osobowościowych (patrz podrozdział: Współczesne trendy w doborze pracowników do pracy). Przykładowo „przedstawiciele pokolenia Y mają zdrowy rozsądek, zewnętrzne spojrzenie (...)” i przy odpowiednim poprowadzeniu mogą

<sup>26</sup> H. Sobocka-Szczapa, Dobór pracowników – decyzja strategiczna firmy, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie z. 68, Gliwice 2014, s. 106.

„usprawnić funkcjonowanie firm w otoczeniu pełnym nowoczesnych technologii”<sup>27</sup>. Jest duży postęp technologiczny, poszukuje się coraz częściej pracowników obytych z nowymi technologiami, biegłych cyfrowo specjalistów i fachowców-speców w danej branży, mniej o uniwersalnych umiejętnościach. Pracodawcy mają też do dyspozycji różne narzędzia z zakresu technologii informacyjnych do rekrutacji i selekcji kandydatów do pracy, takie jak e-rekrutacja czy różne specjalistyczne aplikacje, z których warto korzystać i które mogą obniżyć koszty rekrutacji, dają dostęp do szerokiej bazy danych, ułatwiają monitorowanie efektywności podejmowanych działań. Internet odgrywa coraz większą rolę w doborze pracowników do pracy.

Efektywność przedsiębiorstwa dotyczy stopnia realizacji zakładanych celów, to zależy ona od czynnika ludzkiego (kadry kierowniczej i pracowników), dlatego przedsiębiorstwo, które prowadzi staranny dobór pracowników do pracy i w nich inwestuje ma bardzo duże szanse być efektywnym. Właściwy dobór pracowników decyduje o sile przedsiębiorstwa na rynku, ale także rynek weryfikuje/decyduje o wartości/przydatności – pracowników dla przedsiębiorstwa.

Obecnie rośnie również zapotrzebowanie na określone kompetencje miękkie, takie jak np. umiejętność dopasowania się do zmiennej sytuacji, kreatywność czy zdolność do pracy w grupie. Przedstawiciele pracodawców i absolwenci różnie oceniają kompetencje miękkie potencjalnych pracowników – na ogół absolwenci oceniają pod tym względem siebie wysoko, a pracodawcy nie podzielają tego samozadowolenia absolwentów. Problem może polegać na tym, że tylko niektóre pożądane przez pracodawców cechy czy umiejętności można osiągnąć poprzez kształcenie w szkole; za mało jest kierunków kształcenia o profilu praktycznym. Ponadto wymagania współczesnych pracodawców mogą okazać się zbyt wygórowane w stosunku do młodych ludzi rozpoczynających karierę zawodową. Młody człowiek, poszukujący pracy często nie jest w stanie im sprostać, bowiem często trzeba popracować jakiś czas w danym zawodzie, aby nabyć wprawę/doświadczenia.

---

<sup>27</sup> R. Grzybek, Przewodnik dla lidera. Budowanie zespołu XXI wieku, MT Biznes, Warszawa 2017, s. 290.

## Bibliografia

1. Bombera Z., Telep J. (red.), *Ocena efektywności funkcjonowania organizacji gospodarczych*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Warszawie, Warszawa 2004.
2. Borowska G., Figiel A., *Nowoczesne metody selekcji pracowników stosowane w procesie rekrutacji*, <http://www.sknprofit.ue.poznan.pl/publikacje/nowoczesne%20metody%20selekcji.pdf>, dostęp 20 grudnia 2018.
3. Daniecki W., *Dobór, adaptacja, motywowanie i rozwój pracowników. Psychologiczno-organizacyjne doradztwo dla firm*, Difin, Warszawa 2014.
4. *Encyklopedia zarządzania*, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Networking>, dostęp 8 września 2018.
5. Grzybek R., *Przewodnik dla lidera. Budowanie zespołu XXI wieku*, MT Biznes, Warszawa 2017.
6. Jamka B., *Dobór zewnętrzny i wewnętrzny pracowników. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2001.
7. Juchnowicz M. (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.
8. Listwan T. (red), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
9. *Litery dzielące generacje – o różnicach między pokoleniem X, Y i Z*, <http://stapler.pl/hydepark/litery-dzielace-generacje-o-roznicach-miedzy-pokoleniem-x-y>, dostęp 8 września 2018.
10. Łukasiewicz G., *Metody wspomagające wyodrębnianie efektów programów realizowanych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi*, (w:) Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi, pod red. B. Urbaniak, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.
11. Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
12. Pawlak Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2011.
13. *Pokolenia X, Y, Z na rynku pracy. Czym się różnią, jak sobie radzą?*, <http://krakow.wyborcza.pl/krakow/1,42699,21127664,pokolenia-x-y-z-na-ryнку-pracy-czym-sie-roznią-jak-sobie.html>, dostęp 8 września 2019.
14. Sobocka-Szczapa H., *Dobór pracowników – decyzja strategiczna firmy*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie z. 68, Gliwice 2014.
15. Szaban J. M., *Rynek pracy w Polsce i w Unii Europejskiej*, Difin, Warszawa 2016.
16. Szkop K., *Trafność metod doboru personelu wykorzystywanych w przedsiębiorstwach, Procesy decyzyjne w warunkach niepewności*,

- (Red.) A. Grzegorzcyk, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012, [http://www.wsp.pl/file/1064\\_162451385.pdf](http://www.wsp.pl/file/1064_162451385.pdf), dostęp 20 grudnia 2018.
17. *Trendy na rynku pracy 2018. Jakich pracowników będą poszukiwać pracodawcy?*, <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/trendy-na-ryнку-pracy-2018-jakich-pracownikow-beda,45096>, dostęp 8 września 2018.
18. Walków M., *Pokolenia na rynku pracy w Polsce - kim są baby boomers, X, Y i C?*, <https://businessinsider.com.pl/rozwoj-osobisty/kariera/millennials-pokolenie-x-y-z-i-baby-boomers-kim-sa-na-ryнку-pracy/6e53lmr>, dostęp 12 maja 2019.
19. Wąsowski M., *Co pokolenia X, Y i Z myślą o sobie i innych na rynku pracy? Słowo "leniwi" często się pojawia*, <https://businessinsider.com.pl/firmy/zarządzanie/pokolenia-x-y-i-z-na-ryнку-pracy-raport-universum-global/z543vnf>, dostęp 12 maja 2019.

## **SELECTION OF EMPLOYEES AND THE EFFECTIVENESS OF THE ENTERPRISE'S OPERATION**

An important problem in an enterprise, related to the labor market, is the selection of appropriate employees, in particular for managerial positions. Enterprises are looking for such employees, whose skills, experience and abilities would lead the company to greater efficiency and further development. The author analyzes the relation between what the labor market offers – education, skills, attitudes of potential employees, and well as the need for specific labor resources from the organization that aims to function effectively. The aim of this article is to indicate the specific features of the selection of employees for positions in combination with the labor market, as well as to emphasize the role of personnel's selection as a factor affecting the success of the enterprise. The research method used to prepare the article was literature analysis.

Keywords: selection of employees, qualifications, effectiveness, organization, management, labor market, human resources.