

Rafał GRUPA  
Uniwersytet Warszawski  
Wydział Zarządzania  
Katedra Psychologii i Socjologii Zarządzania

## ISTOTA REKRUTACJI I SELEKCJI NA PRZYKŁADZIE FIRMY STAR<sup>1</sup>

**Streszczenie.** Współcześnie coraz więcej mówi się na temat rekrutacji i selekcji w kontekście strategicznym przedsiębiorstwa. Obecnie procesy te są coraz bardziej złożone, istnieje coraz więcej metod pozyskiwania kadry, co wiąże się z większym nakładem pracy departamentów HR. Oznacza to, że wzrasta także rola rekrutacji oraz jej znaczenie. Dobrze wyselekcjonowana kadra pracownicza stanowi źródło przewagi konkurencyjnej każdej organizacji. W niniejszym opracowaniu postanowiono sprawdzić istotę rekrutacji na przykładzie firmy z branży FMCG, i uzyskać informację, w jaki sposób działają jej mechanizmy.

**Słowa kluczowe:** rekrutacja, selekcja, pracownik, przedsiębiorstwo, kapitał ludzki

## THE NATURE OF RECRUITMENT AND SELECTION ON THE EXAMPLE OF STAR COMPANY

**Summary.** Nowadays, much is being said about recruitment and selection in the enterprise strategic context. Currently, these processes are becoming more complex, there are more and more methods of obtaining staff, which results in a greater **effort** of HR departments. This also indicates the increasing role and importance of recruitment. Well selected a workforce is a source of competitive advantage of any organization. In this study, the nature of recruitment is checked on the example of an FMCG company in order to get information on how this mechanism works.

**Keywords:** recruitment, selection, employee, enterprise, human capital

---

<sup>1</sup> Nazwa firmy została zmieniona z powodu braku pozwolenia na jej upublicznienie.

## 1. Przegląd literatury

Głównym celem gospodarowania zasobami ludzkimi jest dobór personelu, który najefektywniej będzie realizować założenia firmy, przy czym jednocześnie dąży się do tego, ażeby organizacja ta stworzyła swoim ludziom takie warunki pracy, które spotęgują maksymalny rozwój ich umiejętności i zdolności<sup>2</sup>. Rekrutacja, selekcja i rozwój odpowiednich kandydatów są kluczowymi funkcjami strategicznymi w celu zapewnienia konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Efektywność organizacji zależy od efektywności pracowników. Bez wysoko wykwalifikowanej siły roboczej wyniki organizacji można ocenić jako przeciętne. Z tego powodu rekrutacja i selekcja są kluczowymi funkcjami w obszarze zasobów ludzkich<sup>3</sup>.

Zarządzanie zasobami ludzkimi, jako nadrzędna funkcja rekrutacji i selekcji, nie funkcjonuje w odosobnieniu, jak to miało miejsce w przeszłości, ale działa obecnie w połączeniu z procesami zarządzania i podejmowania decyzji w organizacji<sup>4</sup>. W wyniku istotnej roli zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji posiadanie odpowiedniej siły roboczej stało się częścią strategii biznesowej danej organizacji<sup>5</sup>.

Proces rekrutacji i selekcji nie jest jednakże bezproblemowy. Zatrzymywanie jakościowych pracowników jest trudne w wyniku ostatnich zjawisk, takich jak niedobór umiejętności kadry pracowniczej czy zwiększona mobilność pracowników<sup>6</sup>.

Zjawiska te negatywnie wpływają na zdolność organizacji do tworzenia i utrzymywania konkurencyjności na rynku pracy. Sytuację dodatkowo pogarsza niedobór wykwalifikowanych lub odpowiednich kandydatów do wypełnienia istniejących wakatów<sup>7</sup>.

Obecnie do dyspozycji osób rekrutujących pozostają różne techniki i metody rekrutacji i selekcji. Harris i inni są przekonani, że decyzja o zastosowaniu metody rekrutacji i selekcji różnić się może od kraju i regionu. Takie decyzje są podyktowane przepisami prawa pracy i źródłami rekrutacji, które mogą być dostępne z wewnątrz lub zewnątrz organizacji<sup>8</sup>. Schreuder i Coetzee postulują zwiększenie wykorzystania technologii między innymi

---

<sup>2</sup> Grupa R., Grund P.: Sprawna rekrutacja narzędziem efektywnego doboru kadry kierowniczej. *Humanizacja Pracy*, nr 3(281). Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica, Płock 2015.

<sup>3</sup> Grobler P., Wärnich S., Carrell M.R., Elbert N.F., Hatfield R.D.: *Human resource management in South Africa*. Thomson, London 2006.

<sup>4</sup> Van Rensburg H., Basson J.S., Carrim N.M.H.: The establishment and early history of the South African Board For People Practices (SABPP) 1977-1991. "SA Journal of Human Resource Management", No. 9(1), 2011.

<sup>5</sup> Grobler P.: op.cit.

<sup>6</sup> Masibigiri V., Nienaber H.: Factors affecting the retention of Generation X public servants: An exploratory study. "SA Journal of Human Resource Management", No.9(1), 2011.

<sup>7</sup> Nzukuma K.C.C., Bussin M.: Job-hopping amongst African Black senior management in South Africa. "SA Journal of Human Resource Management", No. 9(1), 2011.

<sup>8</sup> Harris H., Brewster C., Sparrow P.: *Globalising HR*. CIPD, London 2002.

w procesie rekrutacji i selekcji<sup>9</sup>. Ployhart zgadza się i proponuje bardziej nowoczesne podejście do rekrutacji i selekcji, aby poradzić sobie z wyzwaniami stojącymi we współczesnej gospodarce<sup>10</sup>.

Rekrutacja to proces generowania puli uzdolnionych kandydatów ubiegających się o pracę w danej organizacji<sup>11</sup>. Organizacje stają się zaniepokojone, kiedy koszty pomyłek w procesie rekrutacji są wysokie. Według Armstronga celem jest uzyskanie, przy minimalnych kosztach, liczby odpowiednich kandydatów, aby zaspokoić potrzeby organizacji<sup>12</sup>.

Organizacje coraz częściej wykorzystują strony internetowe do rekrutacji on-line. W 1998 roku badacze stwierdzili, że 29% badanych firm rekrutuje on-line, gdzie w 2002 roku liczba ta wzrosła do 91%<sup>13</sup>. Wyjaśnieniem wzrostu znaczenia rekrutacji on-line jest fakt, że zmniejsza ona koszty i czas poświęcony na jej proces<sup>14</sup>.

Mondy odnosi się do selekcji jako "procesu wyboru z grupy ubiegających się osób tej, która najlepiej nadaje się na dane stanowisko w organizacji"<sup>15</sup>. W procesie selekcji ważne jest określenie i zatrudnienie ludzi o najlepszych kwalifikacjach i odpowiednich na konkretne stanowiska.

Schmidt i Hunter wymienia listę kilku "tradycyjnych" źródeł, takie jak formularze aplikacyjne, testy wiedzy i umiejętności, zdolności i testy osobowości, wywiady i ćwiczenia assessment centre<sup>16</sup>. Według Lievens, Dam i Anderson rosnąca liczba organizacji korzysta teraz z innych metod, takich jak rozmowy telefoniczne, ośrodki oceny i badania on-line<sup>17</sup>.

W wyniku zwiększonej dostępności technologii coraz więcej organizacji używa badań komputerowych i testów multimedialnych w procesie selekcji. Ponadto, firmy stosują wideokonferencje jako alternatywę do rozmowy face-to-face<sup>18</sup>. Jak wynika z przeglądu literatury, obecnie proces rekrutacji i selekcji wymaga użycia różnych metod rekrutacji i selekcji.

---

<sup>9</sup> Schreuder D., Coetzee M.: An overview of industrial and organisational psychology research in South Africa: A preliminary study. "SA Journal of Industrial Psychology", No. 36(1), 2010, p. 1-11.

<sup>10</sup> Ployhart R.E.: Staffing in the 21st Century: New challenges and strategic opportunities. "Journal of Management", No. 32(6), 2006, p. 868-897.

<sup>11</sup> Gold J.: Recruitment and selection, [w:] Bratton J., Gold J. (red.): Human resource management: Theory and practice. Palgrave Macmillan, Hampshire 2007, p. 239-273.

<sup>12</sup> Armstrong M.: A handbook of human resource practice Kogan Page, London 2006.

<sup>13</sup> McManus M.A., Ferguson M.W.: Biodata, personality and demographic differences of recruits from three sources. "International Journal of Selection and Assessment", No. 11(2&3), 2003, p. 175-183.

<sup>14</sup> Stone D.L., Stone-Romero E.F., Lukaszewski K.: Factors affecting the acceptance and effectiveness of electronic human resource systems. "Human Resource Review", No. 16(2), 2006.

<sup>15</sup> Mondy R.W.: Human resource management. Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey 2010, p. 136.

<sup>16</sup> Schmidt F.L., Hunter J.E.: The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. "Psychological Bulletin", No. 124(2), 1998, p. 262-274.

<sup>17</sup> Lievens F., Dam K.V., Anderson N.: Recent trends and challenges in personnel selection. "Personnel Review", No. 31(5), 2002, p. 580-601.

<sup>18</sup> Branine M.: Graduate recruitment and selection in the UK: A study of the recent changes in methods and expectations. "Career Development International", No. 13(6), 2008, p. 497-513.

## 2. Projekt badawczy

W czasach współczesnej gospodarki rynkowej zauważyć można wzrost znaczenia potencjału intelektualnego, czyli kapitału ludzkiego, który jest podstawowym fundamentem każdej organizacji. Aby firma mogła poprawnie funkcjonować, stanowiąc konkurencję wobec innych podmiotów, musi mieć przewagę, którą może uzyskać dzięki odpowiednio wykwalifikowanej kadrze. Aby mieć w swoim repertuarze wspomnianą kadrę o wysokich kwalifikacjach, musi zastosować wiele zabiegów na etapie rekrutacji i selekcji, aby wybrać tych najlepszych, najbardziej odpowiadających danej roli w organizacji. Współcześnie odeszło się od standardowych form rekrutacji, i coraz szersze zastosowania mają nowe narzędzia, takie jak AC, różnego rodzaju testy (osobowości, psychologiczne, psychometryczne itd.), case study, badania grafologiczne i wiele innych, mniej lub bardziej przydatnych w procesie rekrutacji.

Celem badania jest uzyskanie informacji dotyczących ilościowych wskaźników dotyczących rekrutacji i selekcji i uświadomienie faktu, że procesy rekrutacyjne są strategicznym elementem każdej organizacji.

Badanie zostało wykonane metodą analizy i syntezy danych statystycznych uzyskanych z firmy Star (dane uzyskane tylko z rynku polskiego) oraz z wykorzystaniem danych uzyskanych podczas rozmowy z koordynatorem działu HR. Firma Star jest międzynarodową firmą dystrybucyjną działającą na rynku europejskim, specjalizującą się w sprzedaży produktów z branży FMCG<sup>19</sup>. Firma posiada 14 centrów dystrybucyjnych w Polsce, w których łącznie zatrudnia ok. 4200 osób.

Badany okres: lata 2002-2012.

### Analiza badania

Tabela 1

Dane dotyczące zatrudnienia w centrach dystrybucyjnych

Rok	Liczba centrów dystrybucyjnych	Liczba zatrudnionych osób	Liczba odchodzących/zwolnionych	Stan pracowników na koniec roku
2002	4	64	114	1283
2003	4	86	166	1203
2004	5	712	286	1629
2005	6	746	328	2047
2006	6	139	178	2008
2007	6	173	87	2094
2008	8	878	496	2476
2009	10	772	211	3037
2010	10	113	106	3044
2011	12	498	164	3378
2012	14	312	309	3561

Źródło: Na podstawie danych uzyskanych z badanego przedsiębiorstwa.

<sup>19</sup> FMCG – fast moving consumer goods, czyli produkty szybkozbywalne, takie jak artykuły spożywcze, czy środki codziennego użytku, np. chemia.

Z powyższych danych wynika, że wraz ze wzrostem powstających nowych centrów dystrybucyjnych wzrasta liczba zatrudnionych w nich pracowników. Rotacja pracowników jest średnio na poziomie 5-10% w stosunku do liczby zatrudnionych w danym roku pracowników, co jest optymalnym wynikiem<sup>20</sup>, jednakże należy zwrócić uwagę, iż w latach, w których powstają nowe centra, jest ona dużo wyższa, np. w latach 2004, 2005 czy 2008. Z pewnością można to tłumaczyć faktem, iż nowo powstałe miejsca pracy nie zawsze odpowiadały nowo zatrudnionym pracownikom, zatem zwiększona fluktuacja mogła wynikać z niedopasowania profilu kandydata do wymaganej roli w przedsiębiorstwie. W roku 2010 zauważyć można wyjątkowo niski stopień zatrudnienia w porównaniu do innych lat, jednakże z danych uzyskanych podczas rozmowy dowiadujemy się, iż w latach 2009-2010 we wszystkich centrach dystrybucyjnych wprowadzono nowoczesne skomputeryzowane linie produkcyjne, zastępujące dużą liczbę pracowników, dlatego firma ograniczyła zatrudnianie, umożliwiając obecnym pracownikom przeniesienia do innych działów. Pomimo iż na przełomie badanych 10 lat nastąpiły w gospodarce dość duże zmiany wskaźników agregatowych określających stan gospodarki<sup>21</sup> czy różnego rodzaju kryzysy gospodarczo-ekonomiczne, to firmie wcale to nie zaszkodziło, gdyż wciąż powstają nowe centra dystrybucyjne. Z pewnością jest to związane z charakterystyką branży FMCG, gdzie użyteczność i zapotrzebowanie na te produkty jest wciąż na tym samym poziomie, a czasem wręcz wzrasta w czasach kryzysów, w sytuacji gdy konsumenci dokonują zapasów.

Tabela 2

## Stosowane narzędzia w rekrutacji w latach 2002-2012

Rok	Metody
2002	Analiza danych biograficznych (CV), kwestionariusz, rozmowa kwalifikacyjna
2012	Analiza danych biograficznych (CV), kwestionariusz, rozmowa kwalifikacyjna, referencje, testy praktyczne, testy uzdolnień, testy na inteligencję, testy osobowości, assessment centre, badania lekarskie, case study

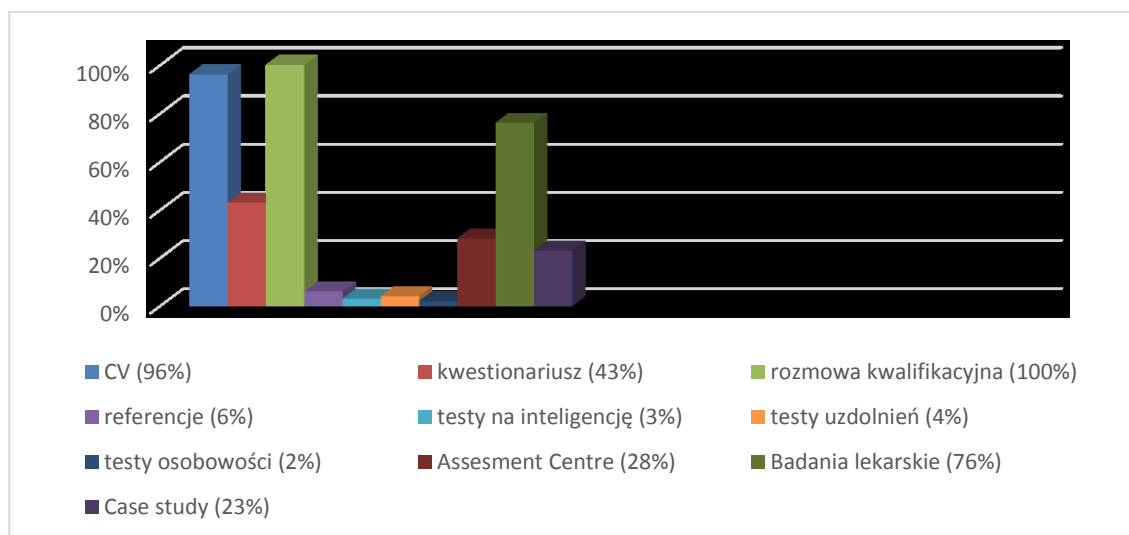
Źródło: Na podstawie danych uzyskanych z badanego przedsiębiorstwa.

W analizowanym okresie zauważyć można wzrost ilości narzędzi stosowanych przy selekcji pracowników. W roku 2002 używano standardowych narzędzi, jak CV czy rozmowa kwalifikacyjna. Obecnie stosuje się zróżnicowane metody selekcji, bardzo często także łączy się je ze sobą. Na stanowiska niższego szczebla stosuje się standardowe metody, jak CV, rozmowa czy testy praktyczne. Stanowiska wymagające większych kwalifikacji i kompetencji podlegają głębszym procedurom selekcyjnym. Wzrost ilości metod selekcyjnych

<sup>20</sup> Dla przykładu według badań *Advisory Group Test Human Resources*, w roku 2007 średnia fluktuacja kadr wynosiła 18%, zaś w samym sektorze FMCG 15,86%. Według raportu *The European Top Employers*, w którym przeprowadzono badania w Belgii, Francji, Niemczech, Włoszech, Hiszpanii, Szwajcarii, Holandii i Wielkiej Brytanii, przeciętna rotacja personelu w latach 2008-2009 wyniosła 10,4% ([www.egospodarka.pl/32797,Rotacja-pracownikow-coraz-czestsza,1,39,1.html](http://www.egospodarka.pl/32797,Rotacja-pracownikow-coraz-czestsza,1,39,1.html), 29.08.2014; <http://gospodarka.dziennik.pl/news/artykuly/92625,priorytety-europejskiego-hr.html>, 27.08.2014).

<sup>21</sup> Wskaźniki agregatowe to np. ilość konsumpcji, wskaźniki bezrobocia, PKB, inflacja, PNB i inne.

spowodowany jest wzrostem znaczenia procesów rekrutacji i selekcji. Obecnie bardzo ważny jest odpowiedni dobór kandydatów na wakujące stanowiska; dzięki zróżnicowanym zabiegom można wyselekcjonować kandydata, którego profil najbardziej pasuje do określonego stanowiska pracy, co z pewnością pomaga przedsiębiorstwu zaoszczędzić pieniądze i czas. W firmie jedną z metod selekcji są badania lekarskie, dzięki którym można ustalić, czy praca na wakującym stanowisku nie będzie negatywnie wpływać na stan zdrowia kandydata. W badanym okresie wyraźnie widać wzrost narzędzi używanych do rekrutacji.

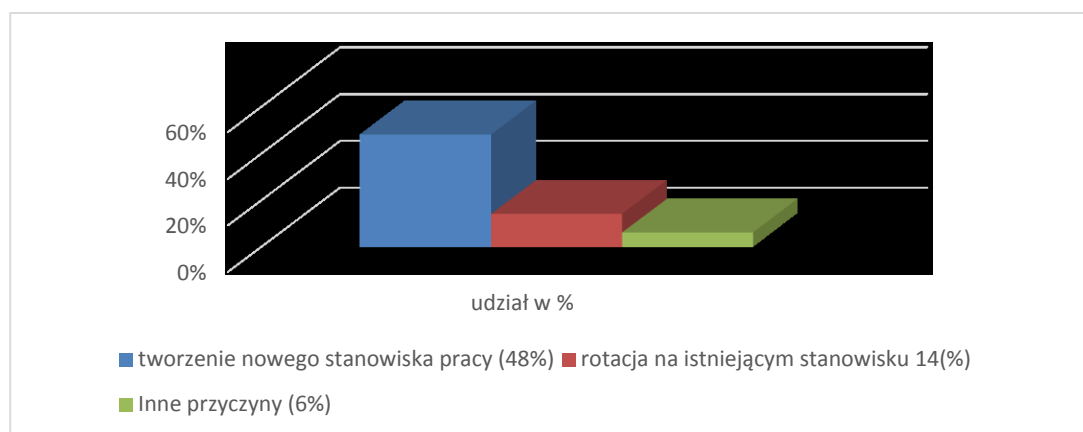


Rys. 1. Procentowy udział stosowanych narzędzi w rekrutacji w roku 2012

Fig. 1. Percentage share of applied tools in the recruitment in 2012

Źródło: Na podstawie danych uzyskanych z badanego przedsiębiorstwa.

Obecnie w firmie najczęściej stosowanymi metodami rekrutacji są CV (96%), rozmowa kwalifikacyjna (100%), kwestionariusz (43%) oraz badania lekarskie (76%). Podczas rozmowy z koordynatorem autor dowiedział się, że te główne metody stosowane są wśród kandydatów na wszystkie wakujące stanowiska – szczególnie wśród pracowników liniowych, zaś pozostała część metod, takich jak AC (28%), Case study (23%), referencje (5%), testy uzdolnień (4%) czy testy osobowości (2%), znajduje zastosowanie przy doborze kadry na stanowiska biurowo-administracyjne oraz kierownicze. Jest to spowodowane wyższymi wymaganiami kwalifikacyjnymi oraz kompetencyjnymi wśród wspomnianej kadry.



Rys. 2. Główne przyczyny rekrutacji w firmie

Fig. 2. Main causes of the recruitment in the company

Źródło: Na podstawie danych uzyskanych z badanego przedsiębiorstwa.

Z powyższego wykresu wynika, iż głównym powodem rekrutacji w przedsiębiorstwie jest tworzenie nowego stanowiska (48%), a następnie fluktuacja kadr (14%). Powstawanie nowych centrów dystrybucyjnych oczywiście niesie za sobą konieczność naboru personelu, z kolei wielkość rotacyjna jest na poziomie optymalnym.

Tabela 3

## Główna odpowiedzialność działu HR

Funkcja	Udział procentowy
Płatności/wynagrodzenia/ubezpieczenia	18%
Rekrutacja i selekcja	24%
Szkolenia/rozwój/ocena pracowników	16%
BHP	11%
Projektowanie procedur/przepisów pracowniczych/systemów motywacyjnych	13%
Prowadzenie administracji pracowniczej	18%

Źródło: Na podstawie danych uzyskanych z badanego przedsiębiorstwa.

Badanie ukazało, że w firmie największy nakład pracy działu HR skierowany jest w obszarze związanym z rekrutacją i selekcją pracowników. Jednakże wynik ten nie sugeruje, iż spowodowane jest to zbyt dużą rotacją personelu, lecz ciągłą ekspansją firmy i tworzeniem nowych stanowisk pracy. Ukazuje to, jak ważną rolę stanowi proces rekrutacji, przedstawiając go jako strategiczny element organizacji.

Tabela 4

## Nakład finansowy (w %) na agencję rekrutacyjną w latach 2002-2008

Rok	Udział % wydatków departamentu HR na agencję rekrutacyjną
2002	16%
2003	13%
2004	29%
2005	26%
2006	11%
2007	21%
2008	19%

Źródło: Na podstawie danych uzyskanych z badanego przedsiębiorstwa.

Dane z tabeli 3 wskazują dość znaczny udział wydatków departamentu HR na działania rekrutacyjne zlecane firmie zewnętrznej. Szczególnie zauważalny jest on w latach, w których powstają nowe centra dystrybucyjne i wzrasta ilość zatrudnianego personelu. Podczas rozmowy autor uzyskał informacje, iż pod koniec roku 2008 w firmie nastąpiła reorganizacja strategii operacyjnej, dzięki której postanowiono zrezygnować ze współpracy z agencją rekrutacyjną. Od roku 2009 widzimy spadek ilościowy osób odchodzących z pracy, co może sugerować, że rekrutacja wewnętrzna pozwalała wyselekcjonować osoby, które bardziej odpowiadały profilowi oferowanego stanowiska. Zauważyć można zatem wzrost oszczędności oraz wydajności pracowniczej, co wpływa na wzrost efektywności organizacyjnej.

Niniejsza analiza danych statystycznych udostępnionych przez przedsiębiorstwo oraz uzyskanych podczas rozmowy z pracownikiem departamentu HR pozwala wysunąć następujące wnioski:

- rotacja pracowników jest na poziomie optymalnym w porównaniu do innych przedsiębiorstw,
- w badanym okresie nastąpił wyraźny wzrost stosowanych metod w procesie rekrutacji,
- nowoczesne metody rekrutacji częściej stosowane są w stosunku do kandydatów na stanowiska wymagające wyższych kwalifikacji oraz kompetencji,
- głównym czynnikiem nowych rekrutacji było tworzenie nowych stanowisk pracy,
- stosowanie nowoczesnych metod rekrutacji może wpływać na efektywność doboru kadry, co zwiększa identyfikację pracownika w firmie, stabilność zatrudnienia, zmniejszając w ten sposób rotację.

Z uzyskanych danych statystycznych oraz informacji z rozmowy z koordynatorem działu HR wynika, iż od roku 2009 zmalała ilość osób odchodzących z pracy<sup>22</sup>, co może sugerować, iż wpływ na to miała profesjonalna rekrutacja i selekcja pracowników dzięki zastosowaniu różnorodnych metod rekrutacyjnych, oraz rezygnacja z usług firmy świadczącej rekrutację zewnętrzną. Należy zwrócić uwagę, iż obecnie wzrasta znaczenie rekrutacji w funkcji personalnej i to właśnie dzięki odpowiedniemu doborowi kadry firma wzmacnia swoją pozycję na rynku, zwiększając swoją konkurencyjność. Jednakże, aby działy personalne mogły skutecznie i efektywnie prowadzić nabór pracowników, same muszą być dobrze wyszkolone w metodach ich pozyskiwania, wciąż podążając za zmieniającymi się trendami w sposobach doboru kadr. W badanej organizacji wyraźnie można zauważyć, że procesy rekrutacji i selekcji są jednym z najbardziej zaangażowanych obszarów departamentu HR. Oznacza to, że rekrutacja stanowi jeden ze strategicznych trzonów w organizacji. W efekcie

---

<sup>22</sup> Przez odejścia z pracy autor ma na myśli zwolnienia, rezygnacje czy opuszczenie firmy związane z osiągnięciem wieku emerytalnego.



ważne zatem jest, aby procesy doboru kadry były starannie zaplanowane, czego wynikiem ma być zatrudnienie jak najbardziej wartościowych pracowników.

### 3. Podsumowanie

Rekrutacja przede wszystkim ma na celu utrzymanie odpowiedniej liczby zatrudnionych, ale jej priorytetem jest również selekcja osób, które swoją inteligencją i stylem charakteru doskonale podniosą autorytet firmy i przyczynią się do uplasowania jej na prestiżowym miejscu w gospodarce.

Proces doboru personelu jest inicjowany zawsze przez określenie potrzeb przedsiębiorstwa, które wynikają z jego strategii, rozwoju i analizy, ilu pracowników, o jakich kwalifikacjach i jakich cechach psychologicznych przedsiębiorstwo potrzebuje, aby skutecznie tę strategię realizować.

Nabór i przyjmowanie nowego personelu do firmy jest więc bardzo ważnym elementem decyzyjnym. Z jednej strony rozstrzyga on bowiem o przyszłej przydatności pracownika, jego wydajności oraz zdolności do przystosowania się do charakteru pracy. Z drugiej strony każde zatrudnienie pracownika jest kosztowną inwestycją, która może być zrealizowana tylko wówczas, gdy występują uzasadnione potrzeby w przedsiębiorstwie, a pracownik odpowiada wymaganiom, jakie stawia jemu firma.

W warunkach gospodarki rynkowej w tworzeniu wartości firmy istotnego znaczenia nabiera wykwalifikowana kadra. To wiedza i posiadane przez pracowników umiejętności przyczyniają się do wzrostu pozycji danej jednostki na rynku. Stąd coraz częściej firmy są zainteresowane zatrudnianiem osób o wysokich kwalifikacjach i umiejętnościach. Wiąże się to jednak z powstawaniem wyższych kosztów pracy. Zatrudniając nowego pracownika, nie możemy jednak pomijać jego osobowości, temperamentu, doświadczenia zawodowego, stosunku do pracy, gdyż współcześnie kapitał intelektualny jest najważniejszą formą zapewniającą funkcjonowanie oraz przewagę konkurencyjną na zglobalizowanym rynku<sup>23</sup>. Do niedawna jeszcze wiele z tych sprawności i wymiarów umykało bezpośredniej ocenie. Badanie ukazało, że procesy rekrutacji i selekcji stanowią niejako trzon funkcjonowania organizacji. Na przykładzie omawianej firmy zaprezentowano, że rekrutacja jest cyklem ciągłym, co sprawia, że stanowi ważny element strategii organizacyjnej przedsiębiorstwa. Oznacza to, że należy skupić wiele uwagi na poprawne planowanie procesów naboru personelu. Tylko w ten sposób można zminimalizować koszty z tym związane oraz uzyskać

---

<sup>23</sup> Mroziowski M.: Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje, metody wartościowania i warunki rozwoju. Difin, Warszawa 2008.

najbardziej wartościowych pracowników, a od dawna wiadomo, że to kapitał ludzki jest największą wartością każdej organizacji.

## **Bibliografia**

1. Armstrong M.: A handbook of human resource practice. Kogan Page, London 2006.
2. Branine M.: Graduate recruitment and selection in the UK: A study of the recent changes in methods and expectations. "Career Development International", No. 13(6), 2008.
3. Grobler P., Wärmich S., Carrell M.R., Elbert N.F., Hatfield R.D.: Human resource management in South Africa. Thomson, London 2006.
4. Grupa R., Grund P.: Sprawna rekrutacja narzędziem efektywnego doboru kadry kierowniczej. Humanizacja Pracy, nr 3(281). Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica, Płock.
5. Gold J.: Recruitment and selection, [in:] Bratton J., Gold J. (eds.): Human resource management: Theory and practice. Palgrave Macmillan, Hampshire 2007.
6. Harris H., Brewster C., Sparrow P.: Globalising HR. CIPD, London 2002.
7. Lievens F., Dam K.V., Anderson N.: Recent trends and challenges in personnel selection. "Personnel Review", No. 31(5), 2002.
8. Masibigiri V., Nienaber H.: Factors affecting the retention of Generation X public servants: An exploratory study. "SA Journal of Human Resource Management", No. 9(1), 2011.
9. McManus M.A., Ferguson M.W.: Biodata, personality and demographic differences of recruits from three sources. "International Journal of Selection and Assessment", No. 11(2&3), 2003.
10. Mondy R.W.: Human resource management. Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey 2010.
11. Mroziewski M.: Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje, metody wartościowania i warunki rozwoju. Difin, Warszawa 2008.
12. Nzukuma K.C.C., Bussin M.: Job-hopping amongst African Black senior management in South Africa. "SA Journal of Human Resource Management", No. 9(1), 2011.
13. Ployhart R.E.: Staffing in the 21st Century: New challenges and strategic opportunities. "Journal of Management", No. 32(6), 2006.
14. Schmidt F.L., Hunter J.E.: The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. "Psychological Bulletin", No. 124(2), 1998.

15. Schreuder D., Coetzee M.: An overview of industrial and organisational psychology research in South Africa: A preliminary study. "SA Journal of Industrial Psychology", No. 36(1), 2010.
16. Stone D.L., Stone-Romero E.F., Lukaszewski K.: Factors affecting the acceptance and effectiveness of electronic human resource systems. "Human Resource Review", No. 16(2), 2006.
17. Van Rensburg H., Basson J.S., Carrim N.M.H.: The establishment and early history of the South African Board For People Practices (SABPP) 1977-1991. "SA Journal of Human Resource Management", No. 9(1), 2011.
18. [www.egospodarka.pl/32797,Rotacja-pracownikow-coraz-czestsza,1,39,1.html](http://www.egospodarka.pl/32797,Rotacja-pracownikow-coraz-czestsza,1,39,1.html).
19. <http://gospodarka.dziennik.pl/news/artykuly/92625,priorytety-europejskiego-hr.html>.