

Tomasz Ingram

## Zależności pomiędzy politykami rekrutacji i selekcji a efektywnością organizacji w badaniach empirycznych

Wykorzystując podejście sytuacyjne, artykuł poddaje badaniu zależności pomiędzy politykami rekrutacji i selekcji a efektywnością organizacji w kontekście fluktuacji i absencji pracowników. Skonstruowany model badawczy został przetestowany na podstawie badań empirycznych przeprowadzonych w 122 polskich organizacjach. Na podstawie analiz statystycznych stwierdzono istnienie istotnych relacji pomiędzy zdolnością do godzenia sprzeczności strategicznych w obszarze rekrutacji i selekcji a miarami efektywności organizacji. W końcowej części artykułu przedyskutowano implikacje dla teorii i praktyki oraz zaprezentowano przyszłe kierunki badań.

### Wprowadzenie

W ostatnich latach rynek wydawniczy zalany został publikacjami na temat rekrutacji i selekcji. Większość z nich ma charakter czysto praktyczny. Uporządkowanie rekrutacji i selekcji spowodowało, że z bardzo długiego i kontekstualnie uwikłanego procesu [Barber, 1998; Breaugh i Starke, 2000] uczyniono kilkuelementowy, liniowy – niezależny od zewnętrznego kontekstu – ciąg zdarzeń, czyli działań opisywanych jako „konieczne do wykonania, w celu...”. Sprowadzenie rekrutacji do wymiernych celów – skrajne uprządkowanie (także niestety w badaniach), koncentracja wyłącznie na wąsko rozumianej efektywności procesowej – brak badań nad efektywnością w długim okresie (wyjątek to odległa czasowo próba Wanousa z roku 1992) powoduje dalsze ubożenie problematyki. Strywalizowanie i ogólne opisanie rekrutacji i selekcji, jak również sprowadzenie ich do liniowego ciągu zdarzeń powodują poczucie, że obszar jest już zbadany, rozpoznany, i tym samym nieatrakcyjny dla badacza. Jednocześnie osoby podejmujące próby studiów natrafiają na niemalże problem związany z przyjęciem odpowiedniego punktu odniesienia. Obecnie większość badań osadzona jest w nurcie uniwersalistycznym [Colbert, 2004]

i konsekwentnie oparta na metodach ilościowych. Tymczasem w jednym z najbardziej znaczących opracowań „Handbook of Psychology” Rynes i Cable [2003] wzywają do zastosowania odmiennych metod badania rekrutacji i selekcji. Także ukazane przez nich obszary wymagające dalszego rozpoznania implikują konieczność wyjścia poza dominujący nurt badawczy. Proste badanie zależności pomiędzy najlepszą praktyką a efektem jej zastosowania bez uwzględnienia szerszego kontekstu jest nadmiernym uproszczeniem. Wskazane byłoby badanie wpływu rekrutacji i selekcji na długoterminowe konsekwencje dla organizacji.

Na podstawie zaprezentowanych rozważań niniejszy tekst stanowi próbę wypełnienia luk w trzech podstawowych obszarach: metodologicznym, badawczym i praktycznym. W obszarze metodologicznym celem jest przedstawienie kierunku kształtowania podejść badawczych adekwatnych do ukazanych w literaturze problemów rekrutacji i selekcji. W sferze badawczej – przedstawienie wycinka badań nad rekrutacją i selekcją prowadzonych konsekwentnie w podejściu sytuacyjnym przy wykorzystaniu założeń godzenia sprzeczności strategicznych na gruncie dialektycznym (oparcie na politykach, nie praktykach) w roku 2007. Przedstawiona zostanie zależność pomiędzy zdolnością do godzenia sprzeczności strategicznych w obszarze polityk rekrutacji i selekcji a efektywnością organizacji w kontekście fluktuacji i absencji. W sferze praktycznej, poprzez krytyczną analizę wyników badania oraz analizę literatury, artykuł prowadzić ma do próby oceny stanu obecnego i sformułowania ogólnych zaleceń praktycznych. Przyjęte metody badawcze to odpowiednio – krytyczna analiza literatury oraz metody ilościowej analizy danych pierwotnych.

## Rekrutacja i selekcja – podstawowe zagadnienia i wyzwania

Rekrutacja i selekcja pojawiły się w literaturze stosunkowo wcześnie. Jednocześnie twierdzi się, że mają silny rodowód praktyczny. Tym samym zaprzecza się tezę o naukowych początkach rekrutacji i selekcji, co nie do końca wydaje się odpowiadać prawdzie. W literaturze zachodniej, w nurcie zarządzania, badaniom w zasadzie poddawano łącznie trzy obszary: realistyczną informację dostarczaną kandydatom na etapie rekrutacji i selekcji, źródła rekrutacji, a także charakterystyki rekrutera i kandydata (badania silnie umiejscowione w nurcie psychologicznym) [Breaugh i Starke, 2000]. Obecnie tematem badań jest jeszcze rekrutacja przy wykorzystaniu internetu. Tym samym pomija się poziom polityki, strategii czy filozofii. Brak także prób włączania obszarów słabiej zbadanych – np. komunikacja w procesie rekrutacji, role kandydata i rekrutera w trakcie procesu, gra społeczna pomiędzy firmą a kandydatem, czy odwrócenie ról.

Jedną z pierwszych pozycji poświęconych w całości tematyce rekrutacji była praca Wanousa z 1992 r. Inne znaczące opracowania zamieszczono w kolejnych wydaniach

„Handbook of Psychology” [vol. 12] w latach 1991 i 2003. Pracą najbardziej znaczącą i podsumowującą ówczesne badania jest bez wątpienia opracowanie Barber [1998]. Kolejne podsumowania badań: Breaugh i Starke [2000], Ployhart [2006], były coraz bardziej ogólne i niewiele wnoszące do tematu. Badaczom trudno było dołożyć cegiełkę do podstawowego i obszernego opracowania Barber. Jednocześnie tematy/problemy do dyskusji (sugerowane np. w „Handbook of Psychology”) były nie tylko liczne, ale, co gorsza, praktycznie pomijane w badaniach empirycznych – konsekwentnie badano obszar łatwo obserwowalnych praktyk. W tym samym czasie odnotowywano malejącą liczbę prowadzonych i dokumentowanych w formie artykułów eksperymentów (odejście od behawioryzmu) na rzecz badań czysto ilościowych, komparatywnych (porównywanie HR oraz rekrutacji i selekcji w różnych krajach). Tymczasem, jak twierdzi Barber [1998], wyraźnie brakuje opracowań traktujących problem rekrutacji kompleksowo, dogłębnie i z perspektywy naukowej. Naturalnym zarzutem wobec takiej propozycji jest stwierdzenie, że ujęcie takie jest niemożliwe do realizacji ze względu na: wielość zmiennych; dużą potencjalną objętość takiego dzieła; naturalne sprzeczności, niejasności i konflikty występujące między poszczególnymi tezami głoszonymi przez poszczególnych autorów. W niniejszym artykule, ze względu na ograniczenie objętościowe, przeprowadzona zostanie jedynie analiza zależności pomiędzy zdolnością do godzenia sprzeczności strategicznych w obszarze rekrutacji i selekcji a efektywnością organizacji w kontekście zmiennych sytuacyjnych – fluktuacji i absencji. Osadzenie w nurcie sytuacyjnym oraz narzucenie zdolności do godzenia sprzeczności strategicznych sprawiają, że zostaną spełnione postulaty Barber z 1998 r. w odniesieniu do naukowości, kierunków i metod badań.

## Konstrukcja modelu badawczego

Rekrutacja i selekcja rozumiane są zazwyczaj procesowo [Pocztowski, 2007]. Tymczasem, jak ukazano w jednym z numerów dwumiesięcznika „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” [Ingram, 2006], nie tylko można, ale i korzystnie jest je postrzegać jako zbiór polityk. W takim ujęciu do badania przyjęto 16 par polityk opisanych w kategoriach sprzeczności (analiza treści artykułów badawczych doprowadziła do stworzenia listy 32 polityk, a analiza poszczególnych polityk pozwoliła stworzyć 16 par) (tab. 1).

Pary w tablicy są sprzecznościami natury strategicznej, co oznacza, że choć wydają się przeciwstawne (wzajemnie wykluczające), w rzeczywistości mogą występować równocześnie. Zgodnie z teorią godzenia sprzeczności strategicznych możliwe jest dialektyczne zespalanie wspomnianych sprzeczności. Według Bratnickiego [2004], zdolność do zespalania sprzeczności strategicznych ma swoje bezpośrednie przełożenie na konkurencyjność przedsiębiorstwa mierzoną przy pomocy miar efektywności. Wysoka zdolność do zespalania sprzeczności strategicznych oznaczać będzie w przedsiębiorstwie wysoką

sprawność w równoczesnym wykorzystywaniu formalnych i nieformalnych źródeł rekrutacji oraz informacji o kandydatach, źródłach wewnętrznych i zewnętrznych, a także o wyborze kandydatów posiadających kompetencje ogólne i specyficzne. Wysoka zdolność do godzenia tak postawionych sprzeczności powinna przynieść korzyści nieosiągalne przy operowaniu w przestrzeni jednej polityki (np. wykorzystywaniu tylko rekrutacji wewnętrznej).

**Tabela 1.** Pary polityk rekrutacji i selekcji zidentyfikowanych w literaturze

| Lp. | Nazwa pierwszej polityki w parze   | Nazwa drugiej polityki w parze  |
|-----|--|---|
| 1   | Rekrutacja skoncentrowana na kandydatach posiadających doświadczenie praktyczne.   | Rekrutacja skoncentrowana na kandydatach nieposiadających doświadczenia praktycznego, będących nowicjuszami na rynku pracy. |
| 2   | Kształtowanie rekrutacji i selekcji w ścisłej relacji z pozostałymi praktykami zarządzania zasobami ludzkimi.  | Kształtowanie rekrutacji i selekcji swobodnie, bez wiązania ich z pozostałymi praktykami zarządzania zasobami ludzkimi.     |
| 3   | Stosowanie uniwersalnych, jednakowych kryteriów rekrutacji i selekcji dostosowanych do wszystkich kandydatów.  | Stosowanie specyficznych, wymuszanych przez określonego kandydata kryteriów rekrutacji i selekcji.                          |
| 4   | Powiększanie puli przebadanych kandydatów.   | Prowadzenie dokładnej analizy pojedynczych przypadków.  |
| 5   | Kształtowanie kontraktów zawieranych między kandydatem a organizacją jako pewnych.   | Kształtowanie kontraktów zawieranych między kandydatem a organizacją jako elastycznych.                                     |
| 6   | Planowanie, zapisanie, zunifikowanie działań z obszaru rekrutacji.   | Prowadzenie działań z obszaru rekrutacji w sposób elastyczny, zależny od sytuacji, nieustrukturyzowany.                     |
| 7   | Planowanie, zapisanie, zunifikowanie działań z obszaru selekcji.   | Prowadzenie działań z obszaru selekcji w sposób elastyczny, zależny od sytuacji, nieustrukturyzowany.                       |
| 8   | Stosowanie bezpośredniej formy kontaktu z kandydatem.  | Stosowanie pośredniej formy kontaktu z kandydatem.  |
| 9   | Podejmowanie decyzji o zatrudnieniu, uwzględniając preferencje naczelnego kierownictwa, centrali firmy, decydentów ulokowanych na najwyższym poziomie zarządzania. | Podejmowanie decyzji o zatrudnieniu, uwzględniając zdanie pracowników niskich szczebli zarządzania.                         |
| 10  | Podejmowanie decyzji o kształcie i przebiegu rekrutacji i selekcji przez pojedynczego decydenta, kierownika, menedżera.  | Podejmowanie decyzji o kształcie i przebiegu rekrutacji i selekcji kolektywnie, wraz z załogą.                              |

| Lp. | Nazwa pierwszej polityki w parze  | Nazwa drugiej polityki w parze  |
|-----|---|---|
| 11  | Korzystanie ze źródeł, metod, kryteriów wyboru i innych narzędzi, z których korzystają duże, międzynarodowe, efektywne organizacje. | Korzystanie ze źródeł, metod, kryteriów wyboru i innych narzędzi wybranych na podstawie własnych doświadczeń.             |
| 12  | Korzystanie ze źródeł, metod, kryteriów wyboru i innych narzędzi, z których chętnie korzystają inne organizacje.                    | Korzystanie ze źródeł, metod, kryteriów wyboru i innych narzędzi niepopularnych, niedostrzeganych przez inne organizacje. |
| 13  | Poszukiwanie i wybór kandydatów posiadających ogólne kompetencje.   | Poszukiwanie i wybór kandydatów charakteryzujących się specyficznymi, specjalistycznymi kompetencjami.                    |
| 14  | Korzystanie z nieformalnych źródeł informacji o kandydatach.  | Korzystanie z formalnych źródeł informacji o kandydatach.   |
| 15  | Stosowanie nieformalnych sposobów komunikacji.  | Stosowanie sformalizowanych sposobów komunikacji.   |
| 16  | Wykorzystywanie wewnętrznych źródeł rekrutacji.   | Wykorzystywanie zewnętrznych źródeł rekrutacji.   |

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury (ze względu na obszerną listę artykułów – 13, na podstawie których lista została stworzona, nie są one bezpośrednio wskazywane; kompletna lista artykułów znajduje się w pracy doktorskiej autora oraz pod adresem [<http://www.ae.katowice.pl/?contentid=3982>]).

Badania wzajemnych zależności pomiędzy zdolnością do godzenia, we wspomnianych obszarach, sprzeczności strategicznych a efektywnością organizacji wydają się w tym świetle przynajmniej zasadne z następujących powodów: po pierwsze, efektywność organizacji stanowi jeden z najistotniejszych celów organizacyjnych i jako taka może służyć za punkt referencyjny dla innych zmiennych; po drugie, zespalane sprzeczności stanowią zmienne poziomu organizacyjnego (nie indywidualnego) i, zgodnie z koncepcją Delery i Doty [1996], mogą podlegać wiązaniu z miarami efektywności organizacji; po trzecie, Barber [1998], Rynes i Cable [2003] sugerowali badania wiążące rekrutację i selekcję z efektywnością organizacji. Pomimo wielu przesłanek wiązania rekrutacji i selekcji z wynikami poziomu organizacyjnego, próby takie podejmowane były dotychczas sporadycznie [np. Delaney i Huselid, 1996; Huselid, 1995]. Co więcej, uzyskiwane wyniki były sprzeczne. By zatem spróbować wypełnić tę lukę, pierwszą wyznaczoną zależnością jest zależność pomiędzy zdolnością do godzenia sprzeczności strategicznych w obszarze polityk rekrutacji i selekcji a efektywnością organizacji (rys. 1). Zgodnie z założeniami zarządzania strategicznego oraz teorią rekrutacji i selekcji można postawić następującą hipotezę H1:

- H1: Im wyższa zdolność do godzenia sprzeczności strategicznych w obszarach polityk rekrutacji i selekcji, tym wyższa efektywność organizacji.

Przyjęta perspektywa polityk i wykorzystanie podejścia sytuacyjnego zakładają traktowanie wzmiankowanej relacji w określonym kontekście. Zazwyczaj zmienne sytuacyjne to strategia, struktura czy kultura organizacji. Tym razem jednak, by osadzić rekrutację i selekcję oraz wyniki organizacji w realiach przedsiębiorstwa, postanowiono dobrać dwie zmienne kontekstowe: fluktuację (mierzoną liczbą pracowników zwolnionych do liczby zatrudnionych) oraz absencję (mierzoną średnioroczną liczbą dni roboczych opuszczonych przez pracownika do średniorocznej liczby dni pracujących). Na podstawie dotychczasowych wyników badań oraz ogólnej teorii zarządzania zasobami ludzkimi można postawić hipotezę H2:

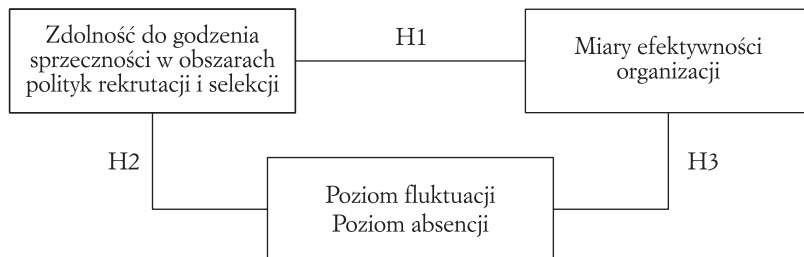
■ H2: Im wyższa zdolność do godzenia sprzeczności strategicznych w obszarach polityk rekrutacji i selekcji, tym niższe poziomy fluktuacji i absencji.

Ponieważ literatura wskazuje, iż fluktuacja i absencja zazwyczaj stanowią zmienne pośredniczące między rekrutacją i selekcją a efektywnością organizacji (bezpośrednie zależności pomiędzy rekrutacją i selekcją a efektywnością organizacji są odroczone w czasie i trudniej obserwowalne), można postawić następującą trzecią hipotezę badawczą:

■ H3: Na zależność pomiędzy zdolnością do godzenia sprzeczności strategicznych w obszarach polityk rekrutacji i selekcji a miarami efektywności organizacji pośrednio wpływa poziomem fluktuacji i absencji.

Ostateczna postać modelu badawczego przed weryfikacją empiryczną przedstawiona jest na rys. 1.

Rysunek 1. Model badawczy przed weryfikacją empiryczną



Źródło: opracowanie własne

## Metoda badawcza

Podstawowe źródło danych niezbędnych do weryfikacji modelu badawczego stanowią wyniki badań ankietowych przeprowadzonych wśród pracowników działów zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) polskich organizacji pomiędzy 1 marca 2007 roku a grudniem 2007 roku. Próbkę badawczą stanowiły konsekwentnie jedynie przedsiębiorstwa posiadające w swej strukturze dział ZZL lub jemu odpowiadający. W wyniku doboru w próbie

znalazły się 122 przedsiębiorstwa. Średni wiek przedsiębiorstwa wyniósł 23,5 roku. Żadne z włączonych do próby przedsiębiorstw nie rozpoczęło działalności po 2005 roku. 24% firm poddanych badaniu zatrudniało 20-50 pracowników, 42,6% zatrudniało 50-250 pracowników, a 33,3% posiadało zatrudnienie powyżej 250 pracowników. Średnio przedsiębiorstwa zatrudniały 420 pracowników. W każdym z badanych przedsiębiorstw funkcjonował dział kadrowy zatrudniający co najmniej 1 pracownika. Wśród struktury próby badawczej w ujęciu EKD przeważały przedsiębiorstwa z branż: działalność produkcyjna (32% badanych), handel hurtowy i detaliczny, naprawy pojazdów mechanicznych, motocykle oraz artykuły przeznaczenia osobistego i użytku domowego (24,6% badanych). Wszystkie badane przedsiębiorstwa miały formę spółki kapitałowej. Spółki akcyjne stanowiły 37,7%, a spółki z ograniczoną odpowiedzialnością 63,3%. Respondentami byli pracownicy działów kadr. Ich średnia długość pracy w firmie wynosiła ponad 9 lat; na zajmowanym stanowisku pracowali średnio 6,5 roku.

Badanie prowadzone było metodą wywiadu kwestionariuszowego przy pomocy autorskiego narzędzia badawczego złożonego z trzech zasadniczych części dotyczących:

- 1) polityk rekrutacji i selekcji – kwestionariusz zawierający 32 stwierdzenia oparte na wyróżnikach wskazanych w tablicy 1 (mierzone za pomocą skali Likerta 1-7, *alfa cronbach* = 0,88),
- 2) miar efektywności organizacji (ROI, ROA, McKenzie dla lat 2003-2005), dynamiki sprzedaży i dynamiki aktywów (lata 2003/2004, 2004/2005) oraz
- 3) subiektywnej miary efektywności: zysk na tle konkurencji (mierzonej na skali Likerta 1-7, *alfa cronbach* = 0,92), miar fluktuacji i absencji w latach 2003-2005 (dane bazowe do obliczenia miar: średnioroczne zatrudnienie, liczba osób zwolnionych, średnioroczna liczba dni opuszczonych w danym roku przez pracownika (*alfa cronbach* = 0,78)).

## Wyniki badań empirycznych

W pierwszym kroku obliczono zdolność do godzenia sprzeczności strategicznych w zakresie rekrutacji i selekcji w badanych firmach. Uczyniono to poprzez zastosowanie następującego wzoru:  $d = \sqrt{[(7-x)^2 + (7-y)^2]}$ , gdzie:  $d$  – wskaźnik zdolności do godzenia sprzeczności strategicznych;  $x$  – deklarowane natężenie nacisku kładzionego na politykę  $x$ ;  $y$  – deklarowane natężenie nacisku kładzionego na politykę  $y$ . Wartość „ $d$ ” obliczana jest zatem jako pierwiastek sumy kwadratów różnic pomiędzy maksymalną możliwą zdolnością do godzenia sprzeczności strategicznych w obszarze  $x$  (wartość 7) a rzeczywistą (deklarowaną) zdolnością do godzenia sprzeczności strategicznych w obszarze  $x$  oraz maksymalną możliwą zdolnością do godzenia sprzeczności strategicznych w obszarze  $y$  (wartość 7) i rzeczywistą (deklarowaną) zdolnością do godzenia sprzeczności strategicz-



nych w obszarze  $y$ . Przy czym polityki  $x$  i  $y$  są względem siebie sprzeczne. W następnym kroku poddano analizie czynnikowej uzyskane zdolności do godzenia sprzeczności strategicznych w zakresie rekrutacji i selekcji. Analiza czynnikowa ukazała istnienie trzech istotnych statystycznie metazmiennych, które w wyniku analizy treści nazwano następująco: wymiar organizacji i zarządzania rekrutacją i selekcją (6 zmiennych,  $\alpha$  cronbach = 0,821), wymiar informacyjny (5 zmiennych,  $\alpha$  cronbach = 0,72), wymiar decyzyjny (6 zmiennych,  $\alpha$  cronbach = 0,681). Na tym etapie obliczono również wskaźniki ROA, ROI, McKenzie, dynamiki sprzedaży, dynamiki aktywów ze zgromadzonych danych liczbowych (wartość aktywów, przychodów, dochodów), a także wyliczone zostały poziomy fluktuacji i absencji.

W celu weryfikacji hipotezy H1 dotyczącej zależności pomiędzy zdolnością do godzenia sprzeczności strategicznych w obszarach rekrutacji i selekcji a efektywnością organizacji, w pierwszej kolejności obliczono wskaźniki korelacji rang Spearmana (tab. 2). Istotne statystycznie korelacje wykazano jedynie pomiędzy wymiarem decyzyjnym a zmiennymi efektywności organizacji: zyskiem na tle konkurencji ( $-0,155$ ,  $p < 0,05$ ,  $n = 122$ ) poziomem wskaźnika McKenzie w 2004 r. ( $-0,278$ ,  $p < 0,05$ ,  $n = 47$ ), dynamiką aktywów w 2004 r. ( $-0,248$ ,  $p < 0,05$ ,  $n = 47$ ) oraz dynamiką sprzedaży w 2005 r. ( $-0,263$ ,  $p < 0,05$ ,  $n = 50$ ). Już na podstawie wykazanych współczynników korelacji można przypuszczać, że wymiar decyzyjny polityk rekrutacji i selekcji jest istotnie związany z wykazanymi zmiennymi zależnymi. Choć w świetle teorii statystyki siła tych zależności nie jest bardzo duża (współczynniki korelacji mniejsze od 0,3 uznawane są za słabe), to jednak stanowią one podstawę dalszych analiz. By stwierdzić, czy faktycznie istnieją zależności pomiędzy badanymi zmiennymi, posłużono się modelami estymacji krzywej według różnych trendów (liniowego, kwadratowego, sześciennego, logarytmicznego i odwrotnego). W wyniku przeprowadzonych analizy estymacji krzywych stwierdzono, że wymiar decyzyjny pozwala wyjaśniać ponad 20% zmian we wskaźniku McKenzie z 2004 roku (model sześcienny:  $y = 2,097 - 1,178x^3 + 0,230x^2 - 0,015x$ ,  $r^2 = 0,204$ ,  $p < 0,05$ ; gdzie:  $y$  – wskaźnik McKenzie 2004,  $x$  – wymiar decyzyjny polityk rekrutacji i selekcji). Pewnym ograniczeniem interpretacji wyników jest mniejsza liczebność próby badawczej w przypadku wskaźnika McKenzie w 2004 r. (por. tab. 2,  $n = 47$ ). Wynika to z niekompletności danych pierwotnych dotyczących efektywności badanych organizacji. W pozostałych przypadkach estymacja krzywej nie przyniosła potwierdzenia istotnej statystycznie zależności pomiędzy politykami rekrutacji i selekcji a skorelowanymi miarami efektywności organizacji. Na podstawie dokonanych analiz nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy H1 twierdzącej o zależnościach pomiędzy zdolnością do godzenia sprzeczności strategicznych w wymiarze decyzyjnym polityk rekrutacji i selekcji a miarami efektywności organizacji (w szczególności wskaźnikiem McKenzie z 2004 r.). Można stwierdzić, że im wyższa zdolność do godzenia sprzeczności strategicznych w wy-



miarze decyzyjnym polityk rekrutacji i selekcji (im niższy poziom wskaźnika), tym wyższy poziom wskaźnika McKenzie w 2004 r.

Weryfikując hipotezę H2, w pierwszej kolejności posłużono się miarami korelacji rang Spearmana. Na tym etapie nie stwierdzono istnienia statystycznie istotnych zależności i w związku z tym nie było podstaw do prowadzenia dalszych analiz statystycznych. W wyniku badań nie stwierdzono także istotnych zależności z poziomem absencji. Natomiast wskaźnik fluktuacji w 2003 i 2004 r. silnie korelował ze wskaźnikiem dynamiki sprzedaży w 2004 r. W świetle badań nie ma jednak podstaw do przyjęcia hipotezy H2 o zależności pomiędzy zdolnością do godzenia sprzeczności strategicznych w wymiarach rekrutacji i selekcji a poziomem fluktuacji i absencji.

**Tabela 2.** Współczynniki korelacji rang Spearmana dla wymiarów polityk rekrutacji i selekcji oraz miar efektywności organizacji

|                                  |                        | Zysk na tle konkurencji | McKenzie 2004 | Dynamika aktywów 2004 | Dynamika sprzedaży 2005 |
|----------------------------------|------------------------|-------------------------|---------------|-----------------------|-------------------------|
| Wymiar organizacji i zarządzania | Współczynnik korelacji | -0,043                  | -0,106        | 0,010                 | 0,015                   |
|                                  | Istotność              | 0,319                   | 0,239         | 0,473                 | 0,458                   |
|                                  | N                      | 122                     | 47            | 47                    | 50                      |
| Wymiar informacyjny              | Współczynnik korelacji | -0,112                  | -0,241        | -0,051                | -0,156                  |
|                                  | Istotność              | 0,109                   | 0,051         | 0,366                 | 0,140                   |
|                                  | N                      | 122                     | 47            | 47                    | 50                      |
| Wymiar decyzyjny                 | Współczynnik korelacji | -0,155(*)               | -0,278(*)     | -0,248(*)             | -0,263(*)               |
|                                  | Istotność              | 0,044                   | 0,029         | 0,046                 | 0,032                   |
|                                  | N                      | 122                     | 47            | 47                    | 50                      |

\* Korelacje istotna statystycznie na poziomie 0,05 jednostronnie

\*\* Korelacje istotna statystycznie na poziomie 0,01 jednostronnie

Źródło: opracowanie własne

Ze względu na odnotowaną relację pomiędzy zdolnością do godzenia sprzeczności strategicznych w wymiarze decyzyjnym a efektywnością organizacji (McKenzie, 2004) i relacją pomiędzy wskaźnikiem fluktuacji a poziomem dynamiki sprzedaży w 2004 r. zdecydowano się podjąć weryfikacji hipotezy H3 z pomocą modelu regresji krokowej. Ustalono, że zmienną zależną będzie wskaźnik McKenzie z 2004 r., a zmiennymi niezależnymi wymiar decyzyjny polityk rekrutacji i selekcji oraz w drugim i trzecim kroku odpowiednio wskaźnik fluktuacji w 2003 i 2004 r. Mimo zastosowanego narzędzia nie udało się jednak uzyskać wsparcia dla hipotezy H3. Łączny wpływ zdolności do godze-

nia sprzeczności strategicznych w wymiarze decyzyjnym i wskaźnika fluktuacji w 2003 i 2004 r. nie był znacząco wyższy od samego wpływu zdolności do godzenia sprzeczności strategicznych w wymiarze decyzyjnym na wskaźnik McKenzie w 2004 r.

### **Konkluzje – implikacje praktyczne i teoretyczne oraz przyszłe kierunki badań**

W wyniku analizy nie znaleziono podstaw do odrzucenia hipotezy H1, natomiast postawione hipotezy H2 i H3 nie znalazły poparcia. W praktyce oznacza to, że im wyższa zdolność do godzenia sprzeczności strategicznych w zakresie polityk rekrutacji i selekcji, tym wyższe prawdopodobieństwo poprawy wyników firmy. Jednocześnie należy nadmienić, że prowadzone przez autora badania pominięte w niniejszym artykule wykazały, iż nie istnieje istotna statystycznie zależność pomiędzy wyizolowanymi politykami rekrutacji i selekcji a miarami efektywności organizacji. Dopiero zdolność do godzenia sprzeczności w obszarach rekrutacji i selekcji wykazuje możliwość kształtowania wyników firmy. W sposób jasny wskazuje to na konieczność bardziej kompleksowego, a mniej detalicznego spojrzenia na kwestie rekrutacji oraz świadomego kształtowania polityki przedsiębiorstwa w tym zakresie.

Zaskakujące jest stwierdzenie braku zależności pomiędzy sprawnie prowadzonymi działaniami z obszaru rekrutacji i selekcji a poziomem fluktuacji czy absencji. Wydaje się to jednak stosunkowo łatwo wytłumaczalne, biorąc pod uwagę niewielką liczbę obserwacji w zakresie danych o fluktuacji i/lub absencji. Poza tym, przy weryfikacji tej hipotezy nie założono odroczonego wpływu rekrutacji i selekcji na wyniki organizacji (także na poziomy wspomnianych zjawisk). Zależność lub wpływ są bowiem najwcześniej obserwowalne dopiero po upływie roku od momentu rozpoczęcia prowadzenia określonych działań rekrutacyjnych i selekcyjnych [Wanous, 1992].

Brak łącznego wpływu zdolności do godzenia sprzeczności strategicznych w wymiarach polityk rekrutacji i selekcji oraz poziomu fluktuacji i absencji na miary efektywności organizacji może być wytłumaczony brakiem zależności pomiędzy fluktuacją i absencją a wspomnianymi miarami efektywności poziomu organizacyjnego. Wydaje się jednak, że całkowity brak zależności nie może być zaakceptowany w świetle powyższego stwierdzenia.

Przeprowadzone badania wskazują, iż unaukowianie teorii funkcjonujących w praktyce zarządzania nie musi prowadzić do nikąd. Klasyczne podejścia do rekrutacji i selekcji (mające rodowód praktyczny – procesowy) nie zawsze pozwalają wyjaśniać efektywność organizacji. Co więcej, prowadzone dotychczas badania dawały rozbieżne rezultaty, a niektórzy autorzy twierdzili, że badanie zależności pomiędzy rekrutacją i selekcją a efektywnością organizacji nie jest możliwe [Breaugh i Starke, 2000]. By prowadzić

skuteczną eksplorację relacji pomiędzy rekrutacją i selekcją a efektywnością organizacji w szczególności oraz elementami zarządzania zasobami ludzkimi a miarami efektywności w ogólności, konieczne jest znalezienie wspólnego podłoża – płaszczyzny odniesienia. Pomocne mogą być w tym opracowania wskazujące na kwestie metodologiczne [np. Colbert, 2004, Delery i Doty, 1996]. Operując bowiem zjawiskami z różnych poziomów (np. indywidualnym i organizacyjnym; praktyk i polityk, itp.), badania mogą prowadzić w ślepą uliczkę.

W sferze badawczej niewątpliwie korzystne jest zastosowanie nie tylko metod ilościowych, opartych na analizie statystycznej wielu przypadków, ale także jakościowych, koncentrujących się czy to na tworzeniu teorii w obszarach, w których jej nie ma, czy też na wyjaśnianiu zależności, opierając się na analizie jakościowej (*case study*, badania etnograficzne, teoria ugruntowana itp.). Zastosowanie metod jakościowych może być uzasadnione naturalnymi trudnościami związanymi z operacjonalizacją zmiennych tworzących (opisujących) zjawiska z obszaru ZZL. Trudności w operacjonalizacji skutkują zazwyczaj wysoką złożonością i znaczną objętością narzędzia, co czyni go mało przydatnym w trakcie realizacji badań empirycznych z przyczyn czysto praktycznych. Złożone narzędzie powoduje u respondentów niechęć i często skutkuje pobieżnym potraktowaniem badania lub w skrajnym przypadku wycofaniem. Jednak nie zawsze jest możliwe uniknięcie wysokiej złożoności narzędzia. Tymczasem to, co niekoniecznie daje się zbadać w formie wywiadu kwestionariuszowego, jest możliwe do zinwentaryzowania przy zastosowaniu wspomnianych metod analizy jakościowej (obserwacji, rozmów itp.).

Obecnie coraz więcej krajowych i zagranicznych przedsiębiorstw korzysta z tzw. najlepszych praktyk, czyli rozwiązań skutecznych w każdych warunkach. Klasycznym przykładem jest rekrutacja prowadzona przy pomocy „dobrze stworzonych” profili kompetencyjnych, które mają za zadanie mierzyć cechy (trudno mierzalne lub wręcz niemierzalne). Ze swojej natury ignorują one złożoność procesów organizacyjnych, prowadząc do uproszczeń. Tymczasem rekrutacja i selekcja, jako zjawiska społeczne, swoista gra pomiędzy organizacją, rekruterem, a kandydatem, silnie nacechowane są subiektywizmem i jako takie trudno poddają się pomiarowi, standaryzacji czy obiektywizacji. I tak na przykład ocena zależności pomiędzy działaniami rekrutacji i selekcji a efektywnością nastęrcza wielu problemów w praktyce. Z jednej strony nie można od niej zupełnie odstąpić, z drugiej – jej wyniki są przynajmniej wątpliwe. Dzieje się tak, ponieważ pomiar wyników rekrutacji i selekcji prowadzony jest zazwyczaj w ujęciu ilościowym i jakościowym (liczba i jakość kandydatów, którzy zostali przyciągnięci; liczba kandydatów, którzy się wykruszyli). O ile liczba kandydatów znana jest dokładnie, o tyle ocena jakości nie jest zadaniem prostym – gdyż porównanie np. z wymaganiami nie daje odpowiedzi na pytanie o jakość kandydatów, a jedynie o dopasowanie. Z drugiej strony, nie wiadomo

do końca, czy wymagania charakterystyczne dla dnia dzisiejszego nie ulegną zmianie w przyszłości. Wtedy dzisiejsza wysoka jakość może stać się balastem dla organizacji.

Standaryzacja rekrutacji i selekcji służyć ma sprawiedliwej formie traktowania kandydatów zgłaszających swoje kandydatury. Niestety, zmusza ona do upraszczania złożonego środowiska pracy do postaci np. profili kompetencyjnych, z którymi porównywani mogą być kandydaci. Cechujące się najwyższą skutecznością (efektywnością) metody, jak *assessment center* lub testy próbek pracy, często trywializują zadanie (nawet w przypadku dokładnego odwzorowania warunków przyszłej pracy). Naturalnie powodem do dumy powinna być skuteczność – mierzona liczbą kandydatów pozostających na określonym stanowisku dłużej niż rok lub osiągających założone wyniki, jednak na uboczu pozostają pytania o to, czy i w jakim stopniu kandydaci ci zadowoleni są z pracy, do której zostali dobrani, czy odczuwają możliwości rozwojowe lub, na przykład, nie zamierzają zmienić pracy.

W tej części opracowania zasygnalizowano jedynie potencjalne problemy związane z praktyczną realizacją rekrutacji i selekcji w organizacjach. Naturalnym wskazaniem dla osób zajmujących się tym obszarem jest poszukiwanie równowagi pomiędzy upraszczaniem a komplikowaniem rzeczywistości. Proste rozwiązania nie zawsze prowadzić muszą do najlepszych wyników. Jak pokazują badania, położenie nacisku na wieloaspektowe traktowanie zagadnień może nie tylko znacząco wzbogacić praktyki w obszarze rekrutacji i selekcji, ale również przyczynić się do poprawy efektywności w dłuższej perspektywie.

Pomimo wielu badań prowadzonych w obszarze rekrutacji i selekcji wiele pytań pozostaje bez odpowiedzi. Kwestiami ciągle wymagającymi rozstrzygnięcia są np. pytania o to, kiedy rekruter podejmuje decyzję o zatrudnieniu/zaproponowaniu określonego kandydata i jakie są przyczyny jego decyzji, dlaczego niektóre oferty w większym stopniu zwracają uwagę kandydatów, jak znaczącym elementem w rekrutacji jest wysokość wynagrodzenia, dlaczego niektóre organizacje łatwo pozyskują pracowników, a inne mają z tym problemy, jak bardzo powinien być zestandaryzowany proces, by nie utracić potencjalnie ciekawych a odmiennych kandydatów, i do jakiego stopnia można go subiektywizować, by nie spotkać się z zarzutem braku profesjonalizmu lub np. kumoterstwa, dlaczego obiektywnie (zgodnie z profilem kompetencyjnym) najlepsi kandydaci nie są akceptowani przez zarząd firmy itp. Na te i inne pytania nie można udzielić odpowiedzi dzięki badaniom ilościowym i przypadkowym wyjaśnieniom. Do wyjaśnienia tych niejasności konieczne są badania jakościowe – w niektórych przypadkach rozpoznawcze, w innych potwierdzające mity lub im zaprzeczające, dominujące w praktyce i teorii.

Jak wynika z niniejszego opracowania, pomimo wielu lat badań nad rekrutacją i selekcją dalsze są ciągle konieczne. Obszar ten nie jest kompleksowo zbadany, a uzyskiwane w badaniach wyniki dotyczą wybranych, bardzo wąskich tematów, lub są nad wyraz

ogólne. W tym świetle należy stwierdzić, iż konieczne jest dalsze prowadzenie badań nad rekrutacją i selekcją, gdyż wiele kwestii, zależności i problemów pozostało ciągle do wyjaśnienia.

## Literatura:

- Barber A.E. (1998), *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*, Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Dehli.
- Bratnicki M. (2004), *Organizational entrepreneurshipcape: Contradictions, processes, dimensions, forms and questions*, Academy of Business in Dabrowa Gornicza, Dąbrowa Górnicza.
- Breaugh J.A., Starke M. (2000), *Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions*, „Journal of Management”, nr 26: 405-434.
- Colbert B.A. (2004), *The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management*, „Academy of Management Review”, nr 29, s. 341-358.
- Delaney J.T., Huselid M.A. (1996), *The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance*, „Academy of Management Journal”, nr 39, s. 949-969.
- Delery J.E., Doty D.H. (1996), *Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions*, „Academy of Management Journal”, nr 39, s. 802-835.
- Huselid M.A. (1995), *The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance*, „Academy of Management Journal”, nr 38, s. 635-672.
- Ingram T. (2006), *Nauka dla praktyki rekrutacji i selekcji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 2, Warszawa.
- Ployhart R.E. (2006), *Staffing in the 21st century: New challenges and strategic opportunities*, „Journal of Management”, nr 32, s. 868-897.
- Pocztowski A. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- Rynes S.L., Cable D.M. (2003), *Recruitment research in the twenty-first century*, [w:] Borman W.C., Ilgen D.R., Klimoski R.J. (red.), „Handbook of Psychology”, vol. 12. *Industrial and organizational psychology*, John Willey & Sons, New Jersey.
- Wanous J.P. (1992), *Organizational entry: Recruitment, selection, orientation and socialization of newcomers*, wyd. 2, Addison-Wesley, Reading, MA.

---

Tomasz Ingram – doktor nauk ekonomicznych, pracownik naukowy Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach. Do jego głównych zainteresowań naukowych zaliczyć należy zagadnienia związane z rekrutacją i selekcją pracowników, zarządzaniem talentami oraz problematykę zarządzania osobami 50+. Wśród głównych osiągnięć naukowych autora wymienić można uczestnictwo w zagranicznych konferencjach naukowych (m.in. Research on Entrepreneurship and Small Business, European Academy of Management, konferencjach organizowanych przez Academy of Human Resource Development), oraz liczne publikacje w języku polskim i angielskim. Jest także konsultantem biznesowym.