

Joanna Ziomek
Politechnika Poznańska

Roman Tylżanowski
Uniwersytet Szczeciński

Procesy rekrutacji i selekcji pracowników w innowacyjnych przedsiębiorstwach w Polsce

Streszczenie

Artykuł obejmuje zagadnienia dotyczące procesów rekrutacji i selekcji pracowników w przedsiębiorstwach. Celem artykułu jest zweryfikowanie przebiegu tych procesów w innowacyjnych podmiotach gospodarczych. Składa się on z dwóch części – teoretycznej i badawczej. W części teoretycznej opisano pojęcia związane z procesami rekrutacji oraz selekcją pracowników, a także wyszczególniono metody i narzędzia wykorzystywane w tych procesach. W części badawczej przedstawiono wyniki badań oraz wnioski z wywiadów przeprowadzonych z przedstawicielami wybranych przedsiębiorstw prowadzących swoją działalność na terenie Polski, cechujących się wysokim poziomem innowacyjności.

Słowa kluczowe: procesy rekrutacji, innowacje, przedsiębiorstwo.

Kody JEL: M51, O30

Wstęp

Personel jest traktowany jako jeden z najważniejszych zasobów, jakim dysponuje przedsiębiorstwo (Pyrek 2004). Od produktywności zatrudnionych pracowników zależy bowiem efektywność realizowanych w firmie zadań. Z tego też względu dobór odpowiedniej kadry pracowniczej stał się na przestrzeni lat kluczowym procesem zarządzania zasobami ludzkimi. Proces ten jest zbiorem czynności, mających na celu pozyskanie pracowników, którzy przyczynią się do zrealizowania misji oraz celów strategicznych podmiotów gospodarczych (Szkop 2012). Do najważniejszych etapów wchodzących w zakres doboru odpowiedniej kadry należą rekrutacja oraz selekcja pracowników (Kozłowski 2013). Celem opracowania jest weryfikacja przebiegu procesów rekrutacji w wybranych innowacyjnych przedsiębiorstwach, prowadzących swoją działalność w Polsce. Hipotezą badawczą jest twierdzenie, iż przedsiębiorstwa innowacyjne przywiązują dużą wagę procesom doboru odpowiedniej kadry i wykorzystują różnorodne metody rekrutacji oraz selekcji pracowników.

Procesy rekrutacji oraz selekcji pracowników

Rekrutacja, jako jeden z istotniejszych etapów zarządzania personelem, jest procesem polegającym na poszukiwaniu i przyciąganiu wystarczająco dużej liczby kandydatów na

konkretne, wolne stanowisko pracy (Pyrek 2004). W związku z powyższym rekrutowane osoby powinny spełniać określone wymogi, związane chociażby z posiadaniem odpowiedniego wykształcenia, kwalifikacji bądź umiejętności, które będą przydatne dla organizacji. Proces rekrutacji powinien uwzględniać kilka istotnych etapów, takich jak (Pawlak 2011):

- określenie planu potrzeb personalnych, który pozwoli na zweryfikowanie czy zachodzi konieczność zatrudniania nowych osób;
- rozważenie alternatywnych możliwości wobec pozyskania pracowników (np. likwidacja stanowiska pracy, rozdzielenie zadań pomiędzy pozostałych pracowników, zlecenie wykonania zadań firmie zewnętrznej, leasing pracowników);
- przygotowanie opisu obsadzanego stanowiska pracy;
- określenie wymagań stawianych kandydatom na określone stanowisko pracy (cechy, właściwości, umiejętności itd.) oraz określenie stopnia ważności poszczególnych wymagań;
- wstępna analiza rynku pracy;
- skierowanie oferty pracy na rynek pracy;
- przyjmowanie zgłoszeń od zainteresowanych kandydatów.

Należy pamiętać, że w trakcie rekrutacji można brać pod uwagę zarówno kandydatów spoza organizacji (rekrutacja zewnętrzna), jak i osoby, które są już zatrudnione w przedsiębiorstwie (rekrutacja wewnętrzna). Rekrutacja wewnętrzna odbywa się chociażby przez przemieszczenia pracowników, zmianę warunków pracy i płacy lub zmiany w wymiarze i organizacji czasu pracy (Pocztowski 2008).

Wybór sposobu zatrudnienia pracowników jest zależny od realizowanego w przedsiębiorstwie modelu polityki personalnej. Firmy, które są bardziej skłonne do wykorzystywania rekrutacji zewnętrznej, bazują zazwyczaj na modelu sita. Model ten polega na poszukiwaniu najlepszego pracownika na określone stanowisko, co przyczynia się do tego, że w przedsiębiorstwie pozostają jedynie najbardziej produktywne osoby, a najmniej efektywni pracownicy są zastępowani nowymi. Przeciwwagą dla takiej polityki personalnej jest model kapitału ludzkiego, w którym dominuje podejście polegające na dążeniu do rozwoju wszystkich pracowników i wykorzystywaniu rekrutacji wewnętrznej. Firmy opierające swoją działalność na tym modelu ograniczają koszty rekrutacji, zwiększając jednocześnie nakłady na doskonalenie zatrudnionych osób (Pyrek 2004). Przedsiębiorstwa są bardziej skłonne do wykorzystywania rekrutacji wewnętrznej również w sytuacji niedoboru na rynku w podaży osób o niezbędnych kwalifikacjach (Jamka 2001).

Można wyróżnić wiele rodzajów rekrutacji, takich jak (Kozłowski 2013; Kostera 2000; Jamka 2001):

- otwarta – udostępnianie informacji o wolnych stanowiskach wszystkim zatrudnionym pracownikom;
- zamknięta – informacje o wolnych stanowiskach trafiają bezpośrednio do konkretnych pracowników zatrudnionych w firmie;
- szeroka – kierowana do jak najszerszego grona potencjalnych pracowników;
- wąska – ukierunkowana na przyciągnięcie określonej grupy potencjalnych pracowników, najczęściej o wysokich kompetencjach zawodowych;

- aktywna – poszukiwanie pracowników w oparciu o potrzeby przedsiębiorstwa;
- bierna – opiera się jedynie na przyjmowaniu zgłoszeń potencjalnych kandydatów, bez podejmowania działań zmierzających do ich pozyskania.

Spośród kandydatów na określone stanowisko pracy dokonuje się selekcji (Szałkowski 2006). Etap ten polega na wykorzystaniu wielu różnorodnych narzędzi, mających na celu dokonanie określenia przydatności zawodowej poszczególnych kandydatów oraz wyłonienie najodpowiedniejszych osób. Proces selekcji powinien uwzględniać przede wszystkim (Ludwiczynski 2006):

- wybór kryteriów selekcji (np. mierzalne i niemierzalne),
- wybór metod selekcji,
- badanie i ocenę przydatności zawodowej kandydatów,
- podjęcie decyzji o przyjęciu kandydata do pracy lub rezygnacja z jego kandydatury.

Procedura selekcji powinna umożliwić wszystkim kandydatom spełniającym wymogi formalne przejście przez etap, który zweryfikuje ich umiejętności oraz kompetencje, wymagane na określonym stanowisku pracy. Proces ten kończy się wyborem najlepszego kandydata, a następnie przeprowadzeniem czynności adaptacyjnych.

Metody i narzędzia wykorzystywane w procesach rekrutacji i selekcji pracowników

Na etapie rekrutacji przedsiębiorstwa mogą wykorzystać różnorodne metody pozyskiwania kandydatów na określone stanowisko pracy, takie jak (Kozłowski 2013):

- ogłoszenie informacji (np. w biuletynach wewnętrznych, intranecie, Internecie, prasie, telewizji lub radio) o potrzebie obsadzenia wolnego stanowiska pracy;
- przemieszczanie zatrudnionych pracowników (np. przez transfer lub awans);
- przeprowadzenie konkursów (stosowane zazwyczaj przy obsadzaniu stanowisk kierowniczych);
- rekomendacje kandydatów przez osoby związane z organizacją (kierowników poszczególnych jednostek oraz pozostałych pracowników, dostawców, odbiorców);
- współpraca z agencjami pośrednictwa pracy (np. urzędami pracy), podmiotami świadczącymi usługi w zakresie rekrutacji (np. agencje doradztwa personalnego), agencjami pracy tymczasowej lub szkołami wyższymi (np. poprzez wizytacje, organizowanie odpłatnych bądź nieodpłatnych praktyk);
- udział w targach pracy i/lub organizowanie tzw. dni otwartych w firmie, dzięki czemu możliwe jest nawiązanie bezpośrednich kontaktów pomiędzy poszczególnymi stronami;
- tworzenie własnego banku danych (informacje o osobach, które współpracowały z firmą bądź uczestniczyły w procedurze rekrutacyjnej).

W celu wyłonienia najlepszych kandydatów na określone stanowisko pracy przedsiębiorstwa mogą wykorzystać m.in. następujące metody i techniki selekcji (Szkop 2012; Kalinowski 2007):

- weryfikacja zgłoszeń pisemnych (m.in. analiza życiorysu oraz zapoznanie się z doświadczeniem zawodowym) lub multimedialnych (np. video CV);
- przeprowadzenie wywiadów telefonicznych;
- przeprowadzenie rozmowy kwalifikacyjnej, która ma na celu nie tylko zweryfikowanie kompetencji kandydata oraz zbadanie jego motywacji do pracy na określonym stanowisku, ale także ocenę charakteru i osobowości potencjalnego pracownika;
- wykorzystanie testów selekcyjnych (np. wiedzy, umiejętności, psychologiczne, psychomotoryczne, medyczne), które będą cechowały się wysokim poziomem rzetelności i obiektywizmu;
- sprawdzenie referencji (weryfikacja opinii byłego pracodawcy);
- Assessment Center (centrum oceny), czyli jedna z najbardziej zaawansowanych metod, składająca się z wielu ćwiczeń, testów i zadań symulacyjnych (np. z wykorzystaniem dyskusji grupowych, odgrywania ról, analiz przypadku, gier decyzyjnych, metody in-basket), mających na celu obserwację zachowań kandydatów w różnych warunkach, charakterystycznych dla danego stanowiska pracy;
- metody niekonwencjonalne (np. grafologia, astrologia, badania z wykorzystaniem wariografu).

Wykorzystywane przez firmy metody i techniki pozyskiwania kandydatów oraz wyłonienia spośród nich najlepszych osób są zależne od wielu różnorodnych czynników, takich jak: rodzaj działalności, wielkość i stopień sformalizowania przedsiębiorstwa, kultura organizacyjna, a także profil wakującego stanowiska oraz wielkość środków przeznaczonych na procesy rekrutacji i selekcji pracowników.

Charakterystyka próby badawczej oraz kwestionariusza wywiadu

W badaniu uczestniczyło 7 osób. Są to polscy młodzi przedsiębiorcy, właściciele firm lub osoby piastujące stanowisko menadżera. Przebadanych zostało 3 mężczyzn i 4 kobiety z wyższym wykształceniem. We wszystkich siedmiu przypadkach firmy powstały ponad 10 lat temu. Cztery podmioty to przedsiębiorstwa produkcyjno-handlowo-usługowe, a pozostałe trzy należą do sektora usług. Każda z tych firm zatrudnia ponad 20 pracowników, w tym dwa przedsiębiorstwa ponad 300 osób. Są to podmioty innowacyjne, wprowadzające innowacyjne produkty, w tym usługi na rynek. Niektóre z tych firm posiadają własne patenty maszyn i urządzeń.

Biorąc pod uwagę prośbę badanych podmiotów przedstawiono jedynie zarys przedsiębiorstw, bez podawania dokładnych nazw. Jedna firma jest gospodarstwem rolniczym oraz przedsiębiorstwem przetwórstwa rolniczego. Zajmuje się również edukacją rolników dotyczącą nawożenia upraw. Posiada system (stację meteorologiczną) informujący rolników z okolicy o potencjalnych zagrożeniach dotyczących upraw, sprzedaje również nawozy i chemię do oprysków. Linia produkcyjno-pakująca jest w 90% zaprojektowana i stworzona przez pracowników firmy. Firma ta posiada również swoje patenty i jako jedyna w Polsce wprowadza największą w Europie innowacyjną plantację jednego owocu. Firma wykorzy-

stuje też odpadki zarówno we własnej warzelni, jak i tworząc nowe produkty, bazując na zasadzie TRIZ (*Teoria Reszenija Izobretatielskich Zadacz*) – przerób szkodę w szansę.

Druga firma działa w sektorze przemysłowym, oferując specjalistyczne rozwiązania między innymi dla działów przemysłu energetycznego, hutniczo-metalurgicznego, lotniczego oraz wojskowego. Produkuje i handluje chemią techniczną, klejami, smarami. Jej produkty corocznie wygrywają konkursy na najlepsze produkty utrzymania ruchu.

Trzecia firma działa w sektorze medycznym, produkując i handlując chemią oraz edukując placówki medyczne w zakresie mycia i dezynfekcji. Bierze czynny udział w wielu konferencjach w Polsce i za granicą. Ciągłe wprowadza na rynek innowacyjne produkty.

Czwarta firma jest przedsiębiorstwem zbożowo-młynarskim produkującym różnego typu mąki oraz gotowe mieszanki do wypieków. Zajmuje się również handlem zbóż. Posiada własne laboratoria wyposażone w najnowszej generacji urządzenia pomiarowe. Niedawno stworzyła technologię mielenia innego produktu, jako jedyna firma w Polsce.

Piąta firma jest liderem na rynku hoteli pięciogwiazdkowych, oferująca innowacyjne usługi dopasowane pod klientów zarówno indywidualnych, jak i instytucjonalnych. Wprowadza ciągle zmiany dotyczące obsługi klienta, co skutkuje satysfakcją na takim poziomie, że ponad 90% gości poleciliby ten hotel innym osobom.

Dwie ostatnie firmy to kluby fitness o powierzchni poniżej 1000 m², które wprowadzają nowe usługi dla klientów, rozwijają się i zdobywają nagrody w różnych konkursach (m.in. klub z pasją).

Wszystkie badane podmioty są przedsiębiorstwami innowacyjnymi, co oznacza, że (Jasiński 2006):

- prowadzą w szerokim zakresie prace B+R lub dokonują zakupów nowych produktów czy technologii,
- przeznaczają na wymienione działalności stosunkowo wysokie nakłady finansowe,
- systematycznie wdrażają nowe rozwiązania naukowo-techniczne,
- reprezentują duży udział nowości w przychodach ze sprzedaży,
- nieustannie wprowadzają innowacje na rynek.

Właściciele i menadżerowie tych firm zostali przebadani wykorzystując kwestionariusz wywiadu. Głównym celem tego kwestionariusza była odpowiedź na pytanie: Jak przebiegają procesy rekrutacji w przedsiębiorstwie?

Aby uzyskać odpowiedź na pytanie dotyczące procesów rekrutacji przygotowano otwarte, określone pytania wywiadu pogłębionego, które zamieszczono poniżej:

1. Jakie metody rekrutacji oraz selekcji pracowników stosowane są w Pani/Pana firmie?
2. Z jakich działań składa się proces rekrutacji i selekcji pracowników w Pani/Pana firmie?
3. Czy według Pani/Pana realizowane w przedsiębiorstwie procesy rekrutacji wpływają na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej?
4. W jaki sposób wspieracie Państwo pracowników w procesach adaptacji zawodowej w firmie?
5. Jakie cechy w profilu kandydata są dla Państwa najważniejsze?

6. Jakie unikatowe kompetencje ma idealny pracownik?
7. Jakie motywy kierują Panią/Panem jako pracodawcę przy zatrudnianiu pracownika?

Wyniki badań

Przy pytaniu dotyczącym metod rekrutacji pracowników stosowanych w firmie, najczęstszymi odpowiedziami były wywiad, analiza dokumentów oraz sprawdzanie referencji. Badanie charakteru, ankiety i testy są również metodami rekrutacji stosowanymi przez część respondentów. W jednej firmie stosowana jest dogłębna analiza aplikacji (cv i list motywacyjny), wywiad kwalifikacyjny – *interview*, *assessment centre* – indywidualne i grupowe, użycie konkretnych studiów przypadków – tzw. „z życia zawodowego wzięte” oraz referencje – jako ostatni element sprawdzenia kandydata (forma pisemna).

Wszystkie firmy stosują diagnozę potrzeb personalnych i ogłoszenia przy procesie rekrutacji i selekcji pracowników. Dodatkowo pięć z nich sporządza profil kandydata. Aż cztery firmy uczestniczą w targach pracy i korzystają z usług zewnętrznych. Trzy firmy współpracują z biurami karier w uczelniach wyższych, pozyskując kandydatów na staż w trakcie studiów oraz ogłaszają się na uczelniach. Firmy przyjmując uczniów na praktykę lub staż, wstępnie oceniają i rekrutują pracowników. Na wyższe stanowiska rozpisywany jest konkurs, w którym premiowane są osoby będące już pracownikami, bardzo dobrze zaznajomione z tematem. W jednej firmie takie rozwiązanie skutkuje całkowitym brakiem zwolnień z pracy.

Sześć na siedem firm uważa, iż procesy rekrutacji realizowane w przedsiębiorstwie wpływają na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Większość pracodawców jako wyjaśnienie podaje obecną sytuację na rynku pracy, tj. rynek pracownika, a nie pracodawcy. Według części z nich pracownik jest najwyższą wartością firmy, wnosi swoje kompetencje, umiejętności, talenty, wiedzę, osobowość - dlatego tak ważne jest, aby na poziomie procesu rekrutacji właściwie dokonywać oceny potencjału rozwojowego przyszłego pracownika, czyli jak najlepiej wykorzystać potencjał kandydata i zaplanować jego przyszłość na poziomie organizacji na dalsze lata.

Wszystkie firmy, chcąc wykorzystać w pełni potencjał kandydata, adaptują go do pracy w firmie. Stosują szkolenia wewnętrzne, zespołowe oraz indywidualne. Nowy pracownik od początku zaznajamia się z produktami dostępnymi w asortymencie firm. Przez co najmniej miesiąc zatrudnionemu jest zapewniona opieka osoby obejmującej to samo bądź podobne stanowisko. W ten sposób prowadzony jest tzw. instruktaż stanowiskowy. W jednym przedsiębiorstwie zewnętrzny pracownik został zatrudniony na kontrakt roczny, aby móc wyszkolić pracowników firmy. W czterech przypadkach kandydat szkolony jest również w dziedzinie obsługi klienta oraz znajomości misji firmy, a w dwóch podmiotach dodatkowo z zakresu rozwoju osobistego. W przedsiębiorstwach, które posiadają dział HR pracownikom zapewniane jest ciągle wsparcie.

Do najważniejszych cech w profilu kandydata na stanowisko kierownicze, według wszystkich firm, należą doświadczenie zawodowe oraz posiadane umiejętności. Do najistot-

niejszych umiejętności menadżerskich zaliczono umiejętność pracy w zespole oraz zdolność do pracy pod presją czasu, stresu. W czterech firmach za niezmiernie ważne cechy menedżera uznano: umiejętność doskonałej organizacji pracy własnej i innych oraz podejmowania kluczowych decyzji, odpowiedzialność, fachowość, dyspozycyjność, gotowość do zmian, a także umiejętność znalezienia się w warunkach zmiany. Przy zatrudnianiu na inne stanowiska pracy brane są pod uwagę takie cechy, jak: osobowość, inteligencja, doświadczenie zawodowe, umiejętności praktyczne, zainteresowania, charakter oraz samodyscyplina. W trzech firmach działających w sektorze usług liczą się przede wszystkim kompetencje społeczne, gdyż, jak twierdzą badane osoby, umiejętności można się nauczyć, a doświadczenie można nabyć, jest to jedynie kwestia motywacji i zaangażowania. W przedsiębiorstwie rolniczym pracodawca najbardziej ceni dyspozycyjność, miejsce zamieszkania, wykształcenie, referencje i umiejętności.

Według pięciu firm nie ma idealnego pracownika, ale firmy podają tutaj niezwykle ważną kompetencję, którą odnoszą do postawy pracownika – powinien być gotowy do pracy w zmieniającym się środowisku, otwarty na uczenie się oraz odporny na stres. Większość firm uważa, iż zaradność, łatwość szybkiego i logicznego myślenia, umiejętność szybkiego podejmowania właściwych decyzji i kultura osobista są bardzo ważnymi kompetencjami pracowników. Dwie firmy bazują na zaufaniu i uważają, że kluczową kompetencją prawie idealnego pracownika jest bycie szczerym zarówno z kierownictwem, jak i z samym sobą. W tych podmiotach pracownik podejmując decyzje, powinien bezwzględnie realizować plan nauki i rozwoju, aby stać się w pełni zdolnym. Firmy te posiadają kodeks obowiązujących zasad (obecnie 40 punktów i stale się powiększa), który jest tworzony przez pracowników i kierownictwo na zebraniach.

Do głównych motywów kierujących pracodawcami przy zatrudnianiu pracownika należą braki w kadrze lub potrzeba wymiany. W kilku firmach taka potrzeba wynikała z faktu braku umiejętności pracy w grupie oraz braku samodyscypliny. Dwóch pracodawców zatrudnia pracowników, którzy znają swoją misję życiową oraz mają „plan na siebie”. Uważają, że tylko wtedy mogą odpowiednio dopasować kadrę do firmy.

Podsumowanie

Ze względu na niewielką próbę badawczą niewskazane jest szerokie uogólnianie uzyskanych wyników. Należy jednak podkreślić, iż weryfikacja przebiegu procesów rekrutacji i selekcji pracowników w wybranych innowacyjnych przedsiębiorstwach w Polsce potwierdziła istotne znaczenie tych procesów dla badanych podmiotów oraz wysoki wpływ na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Innowacyjne firmy doceniają rolę zasobów ludzkich w organizacji, a w związku z tym prowadzą przemyślaną i zorganizowaną politykę personalną, zwracając szczególną uwagę na wykorzystanie odpowiednich metod i narzędzi selekcji oraz doboru pracowników. Wykorzystują do tego celu zazwyczaj stworzony wcześniej profil idealnego kandydata. Dzięki wysokiemu zaangażowaniu badanych podmiotów w procesy adaptacji zatrudnionych pracowników, w procesach poszukiwania i pozyskiwania właściwych osób

na konkretne stanowisko brana jest pod uwagę zarówno rekrutacja zewnętrzna, jak i wewnętrzna.

Bibliografia

- Jamka B. (2001), *Dobór zewnętrzny i wewnętrzny pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Jasiński A.H. (2006), *Innowacje i transfer techniki w procesie transformacji*, Difin, Warszawa.
- Kalinowski M. (2007), *Rekrutacja kandydatów do pracy*, (w:) Golnau W., Kalinowski M., Litwin J. (red.), *Zarządzania zasobami ludzkimi*, CeDeWu, Warszawa.
- Kostera M. (2000), *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa.
- Kozłowski A.J. (2013), *Rekrutacja pracowników*, (w:) Walkowiak R., Czaplicka-Kozłowska I.Z., Kozłowski A.J., Stachowska S. (red.), *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Olsztyn.
- Ludwiczynski A. (2006), *Analiza pracy i planowanie zatrudnienia*, (w:) Król H., Ludwiczynski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi – tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Pawlak Z. (2011), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa.
- Pocztowski A. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody*, PWE, Warszawa.
- Pyrek R. (2004), *Proces rekrutacji pracowników w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, nr 5.
- Szałkowski A. (red.) (2006), *Podstawy zarządzania personelem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Szkop K. (2012), *Trafność metod doboru personelu wykorzystywanych w przedsiębiorstwach*, (w:) Grzegorzczak A. (red.), *Procesy decyzyjne w warunkach niepewności*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa.

Recruitment and Selection Processes at Innovative Enterprises in Poland

Summary

The article contains the issues relating to employees recruitment and selection processes at enterprises. The aim of this article is to review these processes at innovative enterprises. The article consists of two parts: theoretical and empirical. The theoretical part describes the concepts associated with the processes of recruitment and selection of employees as well as the methods and tools used in these processes. The empirical part presents the results and conclusions from interviews with representatives of the selected enterprises located in Poland and characterised by a high level of innovation.

Key words: recruitment process, innovations, enterprise.

JEL codes: M51, O30

Процессы набора и отбора работников на инновационных предприятиях в Польше

Резюме

Статья охватывает вопросы, касающиеся процессов набора и отбора работников на предприятиях. Цель статьи – проверить ход этих процессов в инновационных экономических субъектах. Она состоит из двух частей: теоретической и исследовательской. В теоретической части описали понятия, связанные с процессами набора и с отбором работников, а также указали методы и инструменты, используемые в этих процессах. В исследовательской части представили результаты исследований и выводы из интервью, проведенных с представителями избранных предприятий, осуществляющих свою деятельность на территории Польши, которым свойствен высокий уровень инновационности.

Ключевые слова: процессы набора, инновации, предприятие.

Коды JEL: M51, O30

Artykuł nadesłany do redakcji w grudniu 2017 roku

© All rights reserved

Afiliacje:

mgr Joanna Ziomek
Politechnika Poznańska
Wydział Inżynierii Zarządzania
Katedra Marketingu i Sterowania Ekonomicznego
ul. Strzelecka 11
60-965 Poznań
e-mail: joanna.ziomek@put.poznan.pl

dr Roman Tylżanowski
Uniwersytet Szczeciński
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
ul. Mickiewicza 69
71-307 Szczecin
e-mail: romtyl@poczta.onet.pl