Dominika Jankowska

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa we Włocławku

Rekrutacja i selekcja pracowników jako element zarządzania zasobami ludzkimi

Recruitment and selection of employees, as part of human resource management

Streszczenie

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest nieodłącznym elementem zarządzania całym przedsiębiorstwem. Najważniejszym elementem w przedsiębiorstwie są jej pracownicy, ich umiejętności oraz potencjał, ponieważ to dzięki nim firma może odnieść sukces i będzie konkurencyjna na rynku. Proces doboru pracowników powinien zapewniać przedsiębiorstwu zdobycie takich pracowników, dzięki którym wzrośnie efektywność firmy.

Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi, rekrutacja, selekcja, pracownicy, kadry

Summary

Human resource management is the integral element of the entire company management. Employees are the most important resource in every company as thanks to their skills and potential the company can succeed and be competitive on the market. Personnel recruitment and selection process should lead to acquiring such employees that the company efficiency will increase.

Keywords: human resource management, recruitment, selection, employees, personnel

To, że można zatrudnić tylko całego człowieka, a nie jego część, tłumaczy, dlaczego wzrost ludzkiej efektywności w pracy stanowi największą szansę wzrostu i wydajności w przedsiębiorstwie[1] – Peter F. Drucker

[1] Peter F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Nowoczesność Sp. z o.o., Warszawa 1992.

1. Zarządzanie zasobami ludzkimi

1.1. Definicja zarządzania zasobami ludzkimi

Zarządzanie zasobami ludzkimi, czyli Human Resources Managment odnosi się do ludzkiej strony zarządzania przedsiębiorstwem i związku między firmą a zatrudnionymi. Celem ZZL jest, aby zasoby ludzkie, czyli pracownicy, byli spożytkowani tak, aby pracodawca uzyskał jak największe możliwe korzyści z ich umiejętności i doświadczenia, a pracownicy otrzymali materialne oraz psychologiczne nagrody z ich pracy[2].

1.2. Elementy zarządzania zasobami ludzkimi[3]:

1) Planowanie zasobów ludzkich – w zarządzaniu zasobami ludzkimi planowanie cechuje się ustaleniem rodzaju i liczby pracowników, źródeł i metod ich rekrutacji, sposobów doboru, potrzeb, a także metod doskonalenia pracowników i ich uaktywniania[4].
2) Rekrutacja – obejmuje ogół posunięć zmierzających do zapewnienia firmie właściwych pod względem ilościowym i jakościowym zasobów ludzkich, które umożliwiają realizację wyznaczonych celów.
3) Selekcja – następnym elementem jest dobór pracowników, czyli wyselekcjonowanie kandydatów, którzy najlepiej spełniają wymagania na dane stanowisko. Selekcja kandydatów odbywa się na podstawie określonych metod i kryteriów.
4) Wprowadzenie do pracy pracownika – w procesie adaptacyjnym pracownik poznaje zakres swoich obowiązków i warunki pracy na wyznaczonym stanowisku, strukturę organizacyjną, podział i organizacje pracy w firmie, a także kulturę organizacyjną.
5) Wynagradzanie – jest wieloznaczne, w wąskim ujęciu oznacza cześć wynagrodzenia, która zależy od wkładu i wyników pracy. W szerokim ujęciu oznacza płacowe i pozapłacowe zyski wynikające z realizowania pracy.

---

[2] M. Tyrańska, *Współczesne tendencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi,* Difin SA, Warszawa 2012, s. 11.
[3] Ibidem., s. 20-23.
[4] T. Listwin, *Zarządzanie kadrami,* Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 28.

6) Ocenianie – polega na zestawieniu kwalifikacji pracownika, osiągniętych sukcesów zawodowych, uwidocznionych zachowań i posiadanych cech osobowości z określonymi normami dla przyjętych kryteriów oceny.
7) Rozwój – przebiega z wykorzystaniem działań takich jak używanie kwalifikacji do rzeczywistych wymagań związanych ze swoim stanowiskiem pracy, podnoszenie kwalifikacji, rozwijanie umiejętności samokontroli i samooceny, utrwalanie powiązania między pracownikami a firmą, formowanie postaw i zachowań zgodnych z celami firmy.
8) Derekrutacja – czyli redukcja zatrudnienia, jej celem jest udoskonalanie stanu i struktury zatrudnienia poprzez wydajne kierowanie procesami ruchliwości pracowniczej na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy.

2. Rekrutacja pracowników

2.1. Definicja rekrutacji

Wstępną jak również powszechnie akceptowaną funkcją w zarządzaniu personelem jest rekrutacja. Ma na celu przywrócenie równowagi na wewnętrznym rynku pracy, która została zachwiana w związku z działaniem różnorodnych czynników[5].

Rekrutacja jest procesem polegającym na klasyfikowaniu i pozyskiwaniu spośród kandydatów do pracy takich, którzy mają cechy i kompetencje przydatne dla firmy. Do tych cech zalicza się motywacje, zdolności i umiejętności kandydata do pracy. Wyniki analizy tych cech służą do ustalenia ich przydatności w wspieraniu organizacji w osiąganiu celów, realizacji zadań techniczno-technologicznych, wiązania stanowisk i funkcji oraz integrowania personelu. Natomiast zadaniem rekrutacji jest zapewnienie pracowników w odpowiedniej ilości, jakości, miejscu oraz czasie z zewnątrz lub z otoczenia przedsiębiorstwa w celu pokrycia obecnych lub przyszłych niedoborów kadrowych. Z istoty i zadania rekrutacji wynika, iż duże znaczenie ma czas. Tradycyjne stosowane podejście akcyjne nie ma

[5] A. Szałkowski, *Wprowadzenie do zarządzania personelem,* Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2000, s. 64-65.

już racji bytu, ponieważ trzeba zapewnić ciągłość funkcjonowania firmy i wykonywania zadań na poszczególnych stanowiskach służy temu sukcesywne rozpoznawanie rynku i przewidywanie potrzeb kadrowych. Nawet, jeśli zdarzyłaby się sytuacja, w której pojawi się nieoczekiwane odejście pracownika, na bieżąco aktualizowane dane dotyczące zewnętrznego i wewnętrznego rynku pracy pozwolą pracodawcy na szybkie wykorzystanie form rekrutacji w danej sytuacji, ograniczając do minimum czas potrzebny na pozyskanie pracownika[6].

Rekrutacja może być[7]:

1) Ogólna – prowadzona według klasycznych i stosunkowo prostych procedur dla kandydatów na stanowiska bezpośrednio produkcyjne.
2) Segmentowa, czyli wyspecjalizowana- prowadzona według zindywidualizowanych procedur i charakterystycznej taktyki rekrutacji dla przyciągnięcia specjalistów.
3) Wewnętrzny rynek pracy – złożony z osób już zatrudnionych w firmie.
4) Zewnętrzny rynek pracy – tworzony przez wszystkie osoby w wieku produkcyjnym i zdolne do pracy, które nie są zatrudnione w firmie.

2.2. Metody rekrutacji pracowników

Prowadząc działania rekrutacyjne, można wykorzystać jedną lub kilka jednocześnie metod poszukiwań. Podczas dokonywania wyboru trzeba wziąć pod uwagę wady i zalety każdej z metod. Bardzo ważną rolę odgrywają koszty, istotne są również inne aspekty tj. pracochłonność, czasochłonność, efektywność danej metody oraz samodzielność jej stosowania[8]. Do głównych metod rekrutacji pracowników należą[9]:

1) Ogłoszenia prasowe – rekrutacja przez ogłoszenia prasowe jest najpopularniejszą metodą docierania do potencjalnych kandydatów. Stałe, wieloletnie utrzymywanie się jej popularności oznacza, że ocenia się ją, jako skuteczną albo najskuteczniejszą ze znanych metod.

---

[6] K. Schwan, K. G. Seipel, *Marketing kadrowy,* Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 1995, s. 63.
[7] R. Jurkowski, *Zarządzanie personelem. Proces kadrowy i jego prawne aspekty,* Dom wydawniczy ABC, Warszawa 2001, s. 73.
[8] M. Suchar, *Rekrutacja i selekcja personelu,* Wydawnictwo C.H. BECK, Warszawa 2003, s. 33
[9] Ibidem, s. 33-54.

2) Internet – można zauważyć, że w ciągu ostatnich kilku lat znacznie wzrosło zainteresowanie rekrutacją przez Internet. Powstaje coraz więcej wyspecjalizowanych serwisów internetowych zajmujących się usługami rekrutacyjnymi. Pierwsze powstały w 1996r. Obecnie jest ich bardzo dużo.
3) Banki danych – mogą być np. stosem życiorysów zawodowych leżących na biurku w dziale kadr, jak również zbieranie informacji może mieć charakter systematyczny tzn. posegregowane aplikacje. Informacje o kandydatach pochodzą od nich samych bądź są zbierane w inny sposób. W Polsce ustawa o ochronie danych osobowych dopuszcza zbieranie danych za zgodą kandydatów. Zbierane informacje nie muszą być zbierane chaotycznie, mogą być starannie selekcjonowane i kompletowane, aby w przyszłości łatwiej było ich użyć. Rewolucyjną metodą zbierania danych okazało się przechowywanie ich w wersji elektronicznej. Ten sposób ułatwia wyszukiwanie informacji, ponieważ cała baza danych mieści się na dysku, który zajmuje niewiele miejsca. Możliwe jest również podłączenie banku do Internetu wraz z odpowiednimi zabezpieczeniami, co pozwala na odnalezienie potrzebnych informacji z dowolnego miejsca. Nawet proste programy sortujące pozwalają błyskawicznie znaleźć potencjalnie interesujących kandydatów.
4) Poszukiwania bezpośrednie – ta metoda jest najbardziej kosztowna, złożona i wyrafinowana, ponieważ wymaga dużej wiedzy. Umiejętności i doświadczenia osób, które się nią posługują. Polega ona na gromadzeniu danych, które umożliwiają identyfikacje firm, w których można znaleźć potencjalnych kandydatów do pracy. Następnym etapem jest nawiązywanie kontaktów z potencjalnymi kandydatami, poprzez kontakt telefoniczny. Jeżeli podczas takiej rozmowy telefonicznej obie strony zdecydują, że są warte zachodu, dochodzi do spotkania osobistego. Taka faza poszukiwania bezpośredniego nazywa się *research* i wykonywana jest przez samego konsultanta bądź przez osobę, która specjalizuje się w docieraniu do właściwych kandydatów. Zadaniem tej osoby jest w drodze jednej lub kilku rozmów zainteresować kandydata oferta pracy a jednocześnie określić na ile on spełnia warunki idealnego profilu kandydata.

3. Selekcja pracowników

3.1. Definicja selekcji pracowników

Selekcja jest procesem zbierania informacji o potencjalnych kandydatach na uczestników organizacji i wyboru najlepszego spośród nich na wolne stanowisko pracy. Selekcji wstępnej dokonuje się pośród kandydatów, którzy zgłosili się w trakcie procesu rekrutacji. Dalsza selekcja występują przy awansach pracowników, którzy zatrudnieni są już w firmie. Stosuje się również selekcję ciągła, w której awansuje się najlepszych, najbardziej efektywnych pracowników, a stopniowym zwalnianiu słabszych[10].

Dokonanie wyboru odnośnie najbardziej odpowiadającego kandydata na dane stanowisko, nazywa się również doborem zawodowym, w którym zakłada się realizację dwóch celów[11]:

1. Produkcyjnego – wybór ludzi, którzy wykonują najlepiej daną pracę a także eliminacja tych, których cechy indywidualne sprawiają, że nie nadają się oni do danej pracy.
2. Społecznego – wybór pracy dla ludzi ze względu na ich zainteresowania i motywy, chodzi o to, aby praca, którą wykonują sprawiała im satysfakcje.

Nowoczesny dobór zawodowy, w którym założone jest, że formy zachowań człowieka w określonym momencie są obserwowane podczas badania, co daje możliwość przewidzenia jego zachowań w podobnych sytuacjach oraz że zachowanie się jest częścią systemu, podczas którego wszystkie elementy tworzą całość i działają ze sobą na zasadzie sprzężenia zwrotnego. To sprzężenie powoduje, że człowiek o cechach, które sugerują powodzenie w pracy okazuje się złym pracownikiem w danej grupie pracowniczej bądź w konkretnej sytuacji[12].

Proces selekcji składa się z wielu etapów, na każdym z nich wykorzystywane są odpowiednie metody[13]:

1. Zapoznanie się z pisemnymi ofertami kandydatów.

---

[10] M. Kostera, *Zarządzanie personelem,* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 64.
[11] R. Jurkowski, op.cit., s. 82.
[12] R. Jurkowski, op.cit., s. 82-83.
[13] M. Kostera, op.cit., s. 64.

2. Wstępna selekcja kwalifikacyjna.
3. Weryfikacja informacji o kandydacie.
4. Test oraz ostateczna rozmowa kwalifikacyjna z kandydatem.
5. Badania lekarskie.
6. Zatrudnienie wybranego kandydata.

3.2. Metody i techniki selekcji

Metodami selekcji są ocena CV, wywiad telefoniczny, rozmowa kwalifikacyjna, testy psychologiczne, metody grupowe oraz sprawdzanie referencji. Stanowią one arsenał, z którego wybiera się metody odpowiednie dla określonego przypadku. Przy wyborze metod selekcjonowania należy określić, jakie właściwości, cechy i umiejętności są w danym wypadku kryteriami selekcji. To one w największym stopniu wskazują wybór technik selekcyjnych. Trzeba również brać pod uwagę względy ekonomiczne i dostępność poszczególnych metod selekcji. W przypadku *Assesment Centre*, jako metody bardzo kompleksowej potrzeba przygotowania i czasu a także osób wykwalifikowanych do jej przeprowadzenia[14].

Selekcja na podstawie aplikacji – formularze aplikacyjne pozwalają na prezentacje poszukiwanych przez pracodawcę informacji w jednolity sposób. Osoby, które dokonują selekcji oraz przygotowują ostateczna listę kandydatów otrzymują dane biograficzne, które są usystematyzowane w standardowy sposób, pozwalający na porównywanie szczegółów różnych podań. Użycie takich formularzy wpływa również korzystnie dla kandydatów, ponieważ ran opanowana umiejętność wypełniania formularzy sprawi, że nie będzie kłopotu przy składaniu następnych[15].

Rozmowa telefoniczna – w niektórych ogłoszeniach pracodawcy proszą potencjalnych kandydatów o telefon. Taka forma jest często stosowana przez konsultantów bądź przez agencje doradztwa personalnego, jak również przez organizacje, które prowadzą nabór. Główną zaletą rozmowy telefonicznej jest szybkość. Jednakże w ten sposób ograniczony jest obszar poszukiwań kandydatów, którzy sami wykonują telefon. Koszt rozmowy ponoszony jest przez kandydata. Rozmowa telefoniczna, która traktowana

[14] M. Suchar, op.cit., s. 59-60.
[15] M. Dale, *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników,* Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2013, s. 132.

jest, jako screening redukuje liczbę otrzymanych podań. Kandydat znajduje się w lepszej sytuacji, ponieważ może zdecydować o złożeniu podania dopiero po osobistym kontakcie. Jednakże organizacja już na tym etapie także może poinformować zainteresowanego, że nie spełnia wymagań, co nie spowoduje straconego czasu i wysiłku w złożeniu takiego podania przez kandydatów[16].

Rozmowa kwalifikacyjna – jest procesem oceny i selekcji kandydata przez osobę upoważnioną do przeprowadzenia procesu selekcyjnego w celu zatrudnienia na określone stanowisko pracy. W trakcie tego procesu osoba rekrutująca ustala czy dany kandydat jest odpowiedni na wolne stanowisko pracy, jakie umiejętności i jaki nowy wkład może wnieść do firmy a także czy jest wstanie dopasować się do zwyczajów, które w firmie panują. Przede wszystkim nie należy traktować rozmowy kwalifikacyjnej, jako zwyczajnej rozmowy, ponieważ jest to dość szczególne narzędzie, które charakteryzuje się tym, że polega uzyskaniu odpowiedzi na konkretnie zadane pytania. Role pytającego i odpowiadającego są jednoznacznie określone oraz nie powinno się zadawać pytań dotyczących natury osobistej. Rozmowa rekrutacyjna powinna być starannie przygotowana a nieimprowizowana. Skuteczność rozmowy kwalifikacyjnej zależy wyłącznie od umiejętności pytającego a w szczególności od przygotowania do określonej rozmowy jak również od umiejętności zadawania pytań i słuchania kandydata. Pytający powinien mieć kompetencje do stworzenia atmosfery koniecznej dla stosunkowej otwartości w komunikacji. Również powinien znać zasady psychologii i umiejętnego unikania błędów w spostrzeganiu. Pytający musi umieć umiejętnie rejestrować i interpretować wyniki rozmowy a także umiejętnie formułować ocenę w odniesieniu do określonej osoby[17].

Testy psychologiczne – zwane również psychometrycznymi stosowane w celu przeprowadzenia procesu selekcji to testy na inteligencje oraz testy osobowościowe. Zastosowanie tych testów jest uzasadnione tym, że punkty zdobyte w nich pozwolą przewidzieć sposób realizowania zadań w przyszłości[18].

---

[16] Ibidem, s. 138-139.
[17] M. Suchar, op.cit., s. 74.
[18] E. McKenna, N. Beech, *Zarządzanie zasobami ludzkimi,* Felberg SJA, Warszawa 1999, s. 135.

1. Testy na inteligencję – jeżeli firma zauważyła, że wysoka punktacja testowa ma wpływ na późniejszą dobrze wykonywana pracę, można wówczas wnioskować, iż istnieje wzajemna wysoka korelacja między wykonywana praca wysokimi wynikami testów. Gdy kandydaci otrzymują wysoką punktacje w tych testach, wnioskuje się, że szybko i dobrze przyswajają nowe informacje, zdają egzaminy oraz lepszą wydajność w pracy. Jednakże określony test może być przydatny jedynie dla określonego typu pracy[19].
2. Testy osobowościowe – osobowość ma związek ze zdolnościami określonej osoby do wykonania obowiązków w sposób efektywny oraz, że wady osobowościowe mogą wpłynąć na likwidację odpowiednich umiejętności i zdolności. Pracownik, który jest zmotywowany oraz psychologicznie dobrze nastawiony stanowi o wiele większą wartość niż pracownik, który jest emocjonalnie niestabilny i brak mu motywacji do pracy. W szerokim sensie określa się osobowość, jako część, która jest wyodrębniona i dotyczy strony emocjonalnej kandydata. Przeciwieństwem tego jest inteligencja, która związana jest ze stroną poznawczą[20].

Metoda *Assessment Center* – nie ma ogólnie przyjętej polskiej nazwy. Dość często określana jest, jako centrum oceny. Można ją definiować, jako kompleksowe badanie oraz ocenę kandydatów. Nie istnieje jednoznaczny model, uważa się, że jest to podejście bądź metodologia badań selekcyjnych, która charakteryzuje się tym, że jednocześnie odnosi się do różnych metod. Najczęściej różne składniki tego podejścia to połączone ze sobą według różnych proporcji metody grupowe, wywiady, ćwiczenia, które stymulują określone zadania zawodowe oraz testy psychologiczne. Jest to bardzo logiczne podejście niestety czasami wymaga dużo poświęconego czasu oraz jest kosztowne[21].

Grupowe metody selekcji – polegają na zbiorowej pracy kilku bądź kilkunastoosobowej grupy kandydatów. Można zaobserwować umiejętności interpersonalne, zdolności komunikacyjne skłonności przywódcze, rodzaje ról podejmowanych przez osoby w zespole, zachowanie podczas konfliktu oraz styl decyzyjny określonej osoby. Aby można było to zaobserwować

[19] Ibidem, s. 135-136.
[20] Ibidem, s. 136.
[21] M. Suchar, op.cit., s. 86.

trzeba stworzyć odpowiednią sytuację i przygotować konkretne zadania dla grupy. W czasie pracy grupę monitoruje kilku obserwatorów, którzy następnie porównują ze sobą obserwacje. Jednym z wariantów tej metody są dyskusje, w których nie uczestniczy lider, polegające na zadaniu grupie tematu do rozmowy, a następnie obserwacji, w której wyodrębnia się strukturę grupy[22].

Końcowym etapem rekrutacji i selekcji kandydatów jest ocena tego procesu. Jednakże trzeba pamiętać, iż ocena procesu to nie jest ocena kandydatów, jako ludzi ani tez ich zawodowego potencjału. Jest to względna ocena kandydatów, która wynika w porównań prezentowanych przez nich cech, umiejętności oraz kwalifikacji z wymaganiami, jakie stawia pracodawca. Taka ocena ma charakter podwójnie relatywny, ponieważ dokonuje się ją przez porównanie danej osoby z innymi kandydatami na określone stanowisko. Kryteria, według, których kandydaci są oceniani powinny być ustalone wcześniej, a także powinno się podczas oceny posługiwać się arkuszem oceny bądź listą kontrolną. Taki dokument powinien zawierać spis wszystkich kryteriów z podziałem na ważne oraz dodatkowe, a także daje możliwość zaznaczenia stopnia oceny, w jakim kandydat spełnia określone wymagania[23].

4. Badanie ankietowe przeprowadzone wśród losowej grupy zatrudnionych

4.1. Cel badania

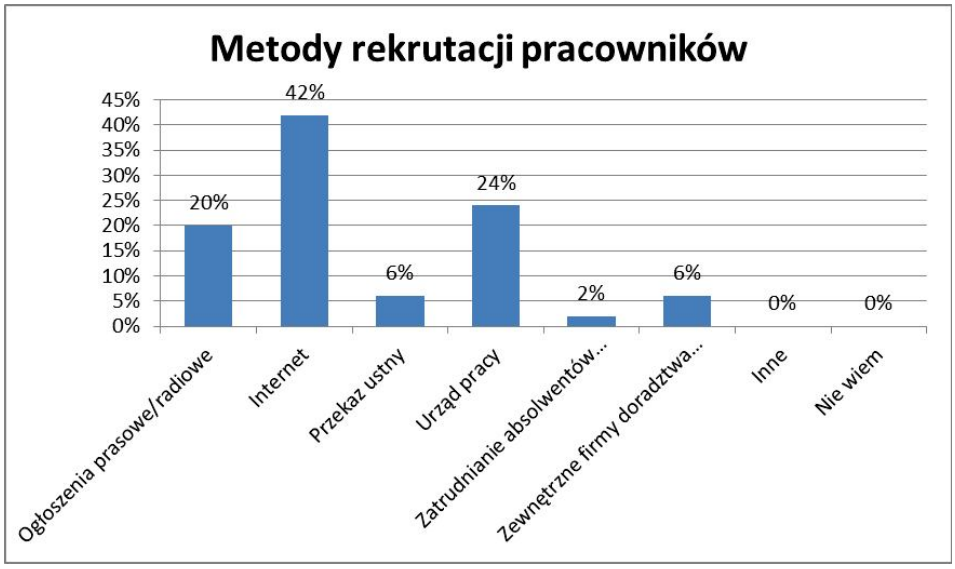
Chcąc sprawdzić proces doboru pracowników oraz metody wykorzystywane w przedsiębiorstwach w procesie rekrutacji i selekcji we Włocławku przeprowadziłam badanie ankietowe. Respondentami badania były osoby pracujące w średnich i dużych przedsiębiorstwach. W badaniu wzięło udział 50 osób, z czego 36 to kobiety a 14 to mężczyźni. Respondenci są zróżnicowani wiekowo oraz pracują w różnych branżach.

[22] Ibidem, s. 87.
[23] Ibidem, s. 93.

4.2. Wyniki badania

Przeprowadzona ankieta wykazała, że przedsiębiorstwa najczęściej informują o naborze pracowników poprzez Internet – 42%. Rekrutację poprzez urząd pracy wskazało 24% ankietowanych, przez ogłoszenia prasowe i radiowe 20 %. 6% ankietowanych deklaruje rekrutację poprzez przekaz ustny oraz firmy zewnętrzne. 2% badanych wskazało na rekrutację przez zatrudnienie absolwentów szkół. Poniższy wykres przedstawia metody rekrutacji pracowników.

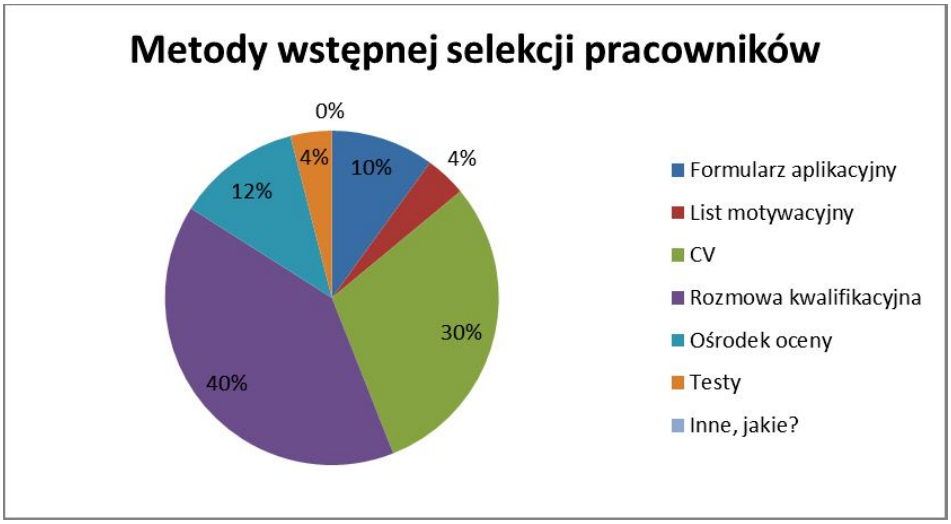
Wykres 4.1 Metody rekrutacji pracowników.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres 2 przedstawia jakimi narzędziami selekcji zostali poddani ankietowani podczas procesu rekrutacyjnego. 40 % badanych wskazało na rozmowę kwalifikacyjną, 30 % na CV, natomiast 12 % wskazało na Ośrodek oceny czyli Assessment Centre. Selekcję poprzez formularz aplikacyjny zaznaczyło 10 % badanych, 4% ankietowanych odpowiedziało, że selekcja odbyła się również za pomocą listu motywacyjnego oraz testów rekrutacyjnych.

Wykres 4.2 Metody wstępnej selekcji pracowników.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania.

4.3. Wnioski wyciągnięte z informacji uzyskanych podczas badania

Przeprowadzone badanie wśród pracowników, zajmujących różne stanowiska na terenie Włocławka dowiodła, że firmy działające tu nie dają satysfakcjonujących możliwości rozwoju, awansu czy szkoleń, aby pracownicy mogli pogłębiać swoją wiedzę i polepszać swoje umiejętności. Pomimo tego dużo osób jest zadowolonych ze swojej pracy oraz część z nich awansowała z czasem na wyższe stanowiska. Przedsiębiorstwa stosują głównie Internet w poszukiwaniu nowych kandydatów do pracy, bądź, co staje się coraz modniejsze korzystają z zewnętrznych firm rekrutacyjnych. Firmy zaczynają odchodzić od umieszczania ogłoszeń prasowych czy radiowych, ponieważ w tych czasach wszystko można zrobić elektronicznie jest to szybszy, tańszy i o wiele wygodniejszy sposób pozyskiwania pracowników. Po tym jak kandydaci prześlą swoje aplikacje umawiana jest rozmowa kwalifikacyjna, na której od razu pracodawcy wiedzą czy ktoś nadaje się do pracy, czy nie. Jest to najczęstsza forma selekcji wstępnej, jaką jest wykorzystywana. Jednakże, jeśli pracodawca chce znaleźć kogoś zaufanego, który zna już firmę, bo w niej pracuje,

organizuje konkurs wewnętrzny na dane stanowisko. Taka metoda też jest wygodna i tania, ponieważ nie trzeba szukać kogoś z zewnątrz i wdrażać go do pracy od podstaw a poza tym jest możliwość awansu dla pracowników, co powoduje, że chętniej i bardziej efektywnie wykonują swoje obowiązki. Przedsiębiorstwa, które poszukują specjalistów z danej dziedziny wykorzystują wtedy rekrutację wąską, która skierowana jest tylko do osób z wymaganym wykształceniem, umiejętnościami i kwalifikacjami, rekrutacja nie jest wtedy skierowana do ogółu osób poszukujących pracę.

Bibliografia:

1. M. Dale, *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników,* Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2013.
2. Peter F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Nowoczesność Sp. z o.o., Warszawa 1992.
3. R. Jurkowski, *Zarządzanie personelem. Proces kadrowy i jego prawne aspekty,* Dom wydawniczy ABC, Warszawa 2001.
4. M. Kostera, *Zarządzanie personelem,* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
5. T. Listwin, *Zarządzanie kadrami,* Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999.
6. E. McKenna, N. Beech, *Zarządzanie zasobami ludzkimi,* Felberg SJA, Warszawa 1999.
7. K. Schwan, K. G. Seipel, *Marketing kadrowy,* Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 1995.
8. M. Suchar, *Rekrutacja i selekcja personelu,* Wydawnictwo C.H. BECK, Warszawa 2003.
9. A. Szałkowski, *Wprowadzenie do zarządzania personelem,* Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2000.
10. M. Tyrańska, *Współczesne tendencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi,* Difin SA, Warszawa 2012.

Spis wykresów:

1. Wykres 4.1. Metody rekrutacji pracowników.
2. Wykres 4.2. Metody wstępnej selekcji pracowników.