

**Tomasz Ingram, Krystian Mularczyk**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

---

## **ŹRÓDŁA REKRUTACJI A EFEKTYWNOŚĆ ORGANIZACJI**

---

**Streszczenie:** Relacje pomiędzy źródłami rekrutacji a efektywnością organizacji nie są częstym obiektem badań. Dzieje się tak, ponieważ zagadnienie to nie jest zjawiskiem, które można w prosty sposób opisać za pomocą liczb, wyliczyć i wyprowadzić jasne konkluzje. Nieliczne badania opisujące owe relacje nie wyczerpują tematu. Warto więc przeprowadzać kolejne badania i analizy powyższego zagadnienia. Celem niniejszego artykułu jest próba oceny zależności występujących pomiędzy źródłami rekrutacji i selekcji a efektywnością organizacji w kontekście trudności w pozyskiwaniu wyjątkowych pracowników.

**Słowa kluczowe:** źródła rekrutacji, efektywność organizacji, badania empiryczne.

### **1. Wstęp**

Relacje pomiędzy źródłami rekrutacji i selekcji a efektywnością organizacji nie są częstym obiektem badań. Dzieje się tak, ponieważ zagadnienie to nie jest zjawiskiem, które można w prosty sposób opisać za pomocą liczb, wyliczyć i wyprowadzić jasne konkluzje. Niewielka liczba prac opisujących kwestie wymienionych zależności w naturalny sposób nie wyczerpuje tematu. Dodatkowym czynnikiem utrudniającym badanie wzmiankowanych relacji jest ich jakościowy charakter. Co więcej, nawet w odniesieniu do istniejących badań okazuje się, że wyniki w nich prezentowane są ze sobą sprzeczne. W. Chan [1996] prezentuje politykę kształtowania rekrutacji i selekcji w ścisłej relacji z pozostałymi praktykami zarządzania kapitałem ludzkim w zestawieniu z kształtowaniem rekrutacji i selekcji swobodnie, bez wiązania ich z pozostałymi praktykami zarządzania kapitałem ludzkim. W zakresie naśladowania najlepszych praktyk rekrutacji i selekcji Williamson i Cable [2003] proponują korzystanie ze źródeł, metod, kryteriów wyboru i innych narzędzi, z których korzystają duże, międzynarodowe, efektywne organizacje, oraz sprzeczną politykę korzystania ze źródeł wypracowanych na podstawie własnych doświadczeń. Ci sami autorzy prezentują też politykę korzystania ze źródeł, metod, kryteriów wyboru i innych narzędzi, z których chętnie korzystają inne organizacje, w opozycji do wykorzystywania tych, które są niepopularne i niedostrzegane przez inne organizacje.

Stosunkowo niewielka liczba badań nad zależnościami pomiędzy źródłami rekrutacji i selekcji a efektywnością organizacji skłania do podjęcia wyzwania zbadania ich raz jeszcze. By jednak znacznie odróżnić niniejsze badania od tych dotychczas prowadzonych, proponuje się metodologię opartą na podejściu sytuacyjnym. Podstawową zmienną sytuacyjną przyjętą do modelu badawczego będą trudności w pozyskiwaniu wyjątkowych pracowników.

Konsekwentnie, celem niniejszego artykułu jest próba oceny zależności występujących pomiędzy źródłami rekrutacji i selekcji a efektywnością organizacji w kontekście trudności w pozyskiwaniu wyjątkowych pracowników.

## 2. Podbudowa teoretyczna

### 2.1. Badania nad źródłami rekrutacji

Jedną z pierwszych prac na temat źródeł rekrutacji jest studium dokonane przez Ullman w 1966 r. Ogólny wniosek z tych badań wskazuje na to, że pracownicy rekrutowani z wykorzystaniem nieformalnych źródeł rekrutacji (polecenia pracownicze, bezpośrednie aplikacje) cechują się niższą absencją i skłonnością do unikania pracy niż pracownicy pozyskiwani bardziej formalnymi źródłami (przez ogłoszenia prasowe czy agencje doradztwa personalnego). Powyższe wnioski potwierdzają kolejne badania przeprowadzone przez autorów, takich jak Gannon [1971], Decker i Cornelius [1979], Saks [1994], które zostały zainspirowane pracą Ullman.

Badanie przeprowadzone przez Taylor i Schmidt [1983] sprawdzało wpływ różnych źródeł rekrutacji na unikanie pracy (nieobecności), rotację oraz efektywność indywidualną pracowników. Wyniki badań wskazują, że powtórnie zatrudnieni pracownicy dłużej pozostają w organizacji i mają niższy wskaźnik absencji niż pracownicy pozyskani inną metodą.

Breaugh [1981] w swoich badaniach przeprowadzonych w USA w latach 1979-1980 poddał badaniu relację między źródłami rekrutacji a efektywnością, skłonnością do opuszczania miejsca pracy z przyczyn innych niż choroby (*absenteeism*) i postawami względem pracy. Z powodu braku badań nad tymi zagadnieniami nie postawił on żadnej hipotezy badawczej *a priori*. Badania te były przeprowadzone w ciekawy i rzadki sposób, gdyż zbadano 112 badaczy – naukowców z dziedziny biologii i chemii, którzy prowadzili badania nad lekami możliwymi do wdrożenia w organizacjach ulokowanych na zachodzie USA. Z badań jednoznacznie wynika, iż źródło, z którego pochodzą kandydaci, ma istotny wpływ na ich efektywność, skłonność do unikania pracy oraz postawy względem miejsca pracy. Wykazano, iż najgorszymi sposobami pozyskania pracowników było umieszczanie informacji na uczelniach wyższych (college'ach) oraz w gazetach, najlepszym zaś sposobem pozyskania kandydata, który cechuje się wysoką efektywnością, nie unika pracy oraz jest entuzjastycznie nastawiony do swojego zawodu, były kontakty zainicjowane przez samych kandydatów oraz ogłoszenia w profesjonalnych czasopismach.

Choć większość badań z obszaru efektywności źródeł rekrutacji było prowadzonych w latach 1980 i 1990, to jednak w 2000 r. Breaugh i Starke [2000] za Barber [1998] stwierdzili, iż wyniki w tym obszarze są niejednoznaczne, a wiedza na temat wpływu określonych źródeł na różne zmienne niekompletna i często wewnętrznie sprzeczna. Dlatego również po 2000 r. pojawiały się studia nad źródłami rekrutacji i selekcji [Collins, Han 2004; Hsu, Leat, 2000; Linnehan, Blau 2003], jednak ich liczba znacznie spadła, a ciężar gatunkowy przenosił się z badań nad tradycyjnymi źródłami na nowe, dominujące źródło – Internet. Efektem tego jest lawinowo rosnąca liczba publikacji na temat rekrutacji przez Internet (*web-based recruitment*) [Cober i in. 2004; Dineen, Ash, Noe 2002; Jones, Dage 2003; Williamson, Lepak, King 2003]. Cober, Brown, Keeping i Levy [2004] zaprezentowali model opisujący, jak strony WWW wpływają na postrzeganie firmy i atrakcyjność oferty pracy w oczach potencjalnego kandydata. Stwierdzili oni, iż wygląd i zawartość strony WWW firmy wpływa na reakcje afektywne osoby poszukującej pracy, które z kolei odbijają się w postrzeganiu użyteczności strony i zachowaniach. Użyteczność strony i zachowania zmierzające do pozyskania pracy wpływają na wizerunek organizacji oraz poczucie „przynależności” do firmy i jej znajomości (*familiarity*). To natomiast ma bezpośredni wpływ na przyciąganie kandydata do organizacji. Wprawdzie duża grupa badaczy podejmowała już problematykę rekrutacji z wykorzystaniem Internetu, jednak jak wskazują badacze [Ployhart 2006], badania nad tym medium powinny być kontynuowane, gdyż brak w tym zakresie pełnej informacji.

## 2.2. Badania nad zależnościami pomiędzy rekrutacją a efektywnością organizacji

Zgodnie z teorią zarządzania podstawową zmienną zależną poddawaną badaniu powinny być kategorie efektywności (w ujęciu organizacji: albo efektywności organizacyjnej (*organizational performance*), albo efektywności organizacji (*organizational effectiveness*). Pomimo jasnych wskazówek w tym zakresie badania nad rekrutacją rzadko wiązane są z efektywnością organizacji. W zakresie istniejących badań relacji pomiędzy rekrutacją a efektywnością organizacji można zidentyfikować dwa typy podejść: poszukiwania bezpośrednich relacji i poszukiwania zależności uwikłanych. Wsparcie dla istotności takich badań można odnaleźć w pracach autorów, takich jak: Delaney i Huselid [1996]; Huselid [1995]; Tepstra i Rozell [1993]; Dalton, Kesner [1985] oraz Greer, Ireland [1992].

Jednocześnie korzystając z innych prac w obszarze rekrutacji i selekcji, a zwłaszcza autorów, takich jak Schmitt, Cortina, Ingerick i Wiechmann [2003], oraz prac z obszaru efektywności organizacyjnej, m.in. [Neely 1999; Yeatts, Hyten 1998], można zaproponować model badawczy prezentujący pośredni wpływ rekrutacji i selekcji na efektywność organizacji.

Zmiennymi pośredniczącymi pomiędzy rekrutacją a efektywnością organizacji badanymi w dotychczasowych studiach były m.in. następujące zjawiska: rotacja,

absencja, kradzieże, przemoc, bezpieczeństwo i wypadki w pracy, zadowolenie klienta, spory sądowe i odpowiedzialność społeczna biznesu, ideologia organizacji, wizerunek firmy na rynku pracy, praktyki zarządzania kapitałem ludzkim, liczba i jakość kandydatów przyciągniętych do firmy, pozostawanie pracowników w organizacji, stosunek pracowników do organizacji jako pracodawcy i rekrutera jako osoby, dobrowolna rotacja, wycofywanie kandydatów w trakcie rekrutacji i selekcji i w trakcie funkcjonowania w organizacji, decyzja o podjęciu pracy przez kandydata, postrzeganie sprawiedliwości procesów, zaangażowanie w działania organizacji, zadowolenie z pracy, wyniki w pracy, oczekiwania pracowników w stosunku do pracy, produktywność, sprawność, efektywność. Wybór tych zmiennych ma swoją podbudowę w literaturze przedmiotu (por. [Barber 1998; Heneman, Judge 2003; Kirman, Farley, Geisinger 1989; Bretz, Judge 1998; Gilliland 1993; Renwick, Tosi 1978; Rynes 1991; Rynes, Heneman, Schwab 1980]).

Te dwa podstawowe nurty badawcze, poszukiwania relacji bezpośrednich i uwikłanych, stają się naturalnie podbudową teoretyczną tworzenia modeli badawczych w wymienionym zakresie.

### **2.3. Jakość rekrutacji jako przyczyna trudności w pozyskiwaniu wyjątkowych pracowników**

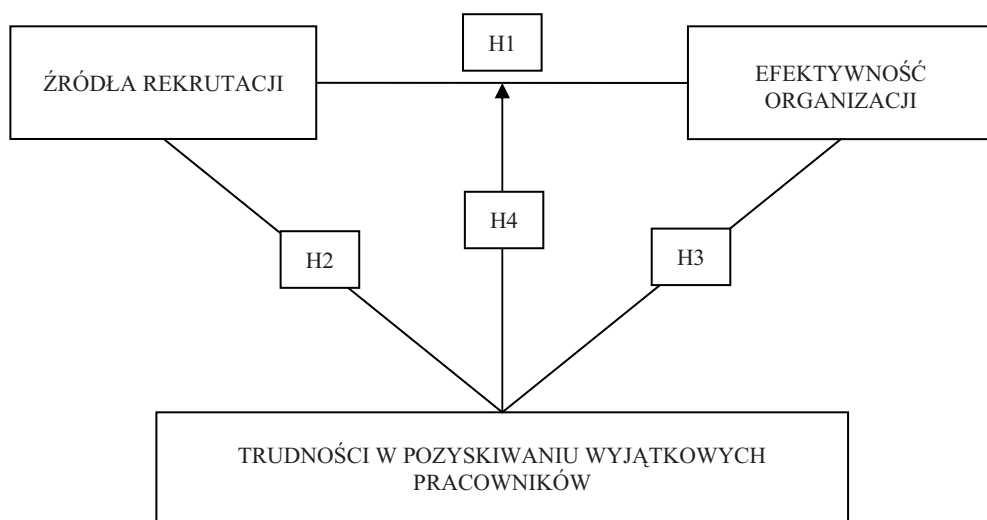
W literaturze podaje się wiele rezultatów źle prowadzonych procesów rekrutacji. Wydaje się jednak, iż bezpośrednim efektem błędów w zakresie prowadzenia działań rekrutacyjnych jest mała liczba kandydatów i niska ich jakość oraz wysoka fluktuacja na etapie pozyskiwania do pracy (*spillover*) [Rynes, Barber 1990]. Odwołując się do jednego z wymiarów – jakości przychodzących kandydatów – stwierdzić można, iż naturalnym efektem błędnych decyzji w zakresie rekrutacji (w odniesieniu do źródeł i metod) są trudności z pozyskaniem pożądaných pracowników. Ma to szczególne odbicie w procesach, w których niezbędne jest pozyskanie wyjątkowych osób. To z kolei w sposób naturalny rzutuje na efektywność zespołów i całej organizacji. W związku z tym można przyjąć, że trudności w pozyskiwaniu wyjątkowych pracowników stanowią z jednej strony naturalny element pośredniczący w relacji pomiędzy źródłami rekrutacji a efektywnością organizacji, a z drugiej – naturalnie kształtowane są nie tylko przez procesy rekrutacji.

### **2.4. Relacje pomiędzy źródłami rekrutacji i trudnościami w pozyskiwaniu wyjątkowych pracowników a efektywnością organizacji**

Na podstawie dokonanego przeglądu literatury możliwe jest stworzenie następującego modelu badawczego (rys. 1).

Na zaprezentowanym modelu zidentyfikować można następujące hipotezy badawcze:

H1: Istnieje zależność pomiędzy źródłami rekrutacji a efektywnością organizacji.



Rys. 1. Model badawczy

Źródło: opracowanie własne.

H2: Istnieje zależność pomiędzy źródłami rekrutacji a trudnościami w pozyskaniu wyjątkowych pracowników.

H3: Istnieje zależność pomiędzy efektywnością organizacji a trudnościami w pozyskaniu wyjątkowych pracowników.

H4: Trudności w pozyskiwaniu wyjątkowych pracowników wpływają na zależność pomiędzy źródłami rekrutacji a efektywnością organizacji.

### 3. Metoda badań

Źródłem danych niezbędnych do osiągnięcia celów badawczych były wyniki badań ankietowych przeprowadzonych wśród specjalistów do spraw ZKL z dużych i średnich polskich organizacji. Konsekwentnie do próby dobrano jedynie przedsiębiorstwa posiadające w swej strukturze dział ZKL lub jego odpowiednik. Do zweryfikowania postawionych hipotez posłużono się trzema podstawowymi narzędziami: fragmentem autorskiego narzędzia badającego procesy rekrutacji i selekcji (w zakresie źródeł rekrutacji), miarami efektywności organizacji oraz subiektywną oceną trudności w pozyskiwaniu wyjątkowych pracowników po stronie respondenta. Badanie prowadzone było metodą wywiadu kwestionariuszowego. Odpowiedzi respondentów były mierzone za pomocą skali Likerta 1-7 (dla pytań dot. źródeł rekrutacji i selekcji), skali 0-1 dla pytania o trudności w pozyskiwaniu wyjątkowych pracowników oraz za pomocą wielkości liczbowych dla danych finansowych

obrazujących efektywność organizacji. Badania zostały przeprowadzone w okresie marzec 2007-grudzień 2007. Dane zbierane w kwestionariuszu odnosiły się do ówczesnej chwili. W wyniku doboru w próbie znalazły się 122 przedsiębiorstwa. Średni wiek przedsiębiorstwa to 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% miało zatrudnienie powyżej 250 pracowników.

Średnio przedsiębiorstwa zatrudniały 420 pracowników. Mediana zatrudnienia wyniosła 130 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) oraz 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 36,7%, a spółki z ograniczoną odpowiedzialnością 63,3%. W 108 organizacjach istniała wyraźna, dominująca grupa właścicielska, podczas gdy w pozostałych 14 firmach struktura władzy pozostawała rozmyta. Respondentami byli pracownicy działów kadr. Ich średnia długość pracy w firmie wynosiła ponad 9 lat; mediana długości pracy wynosiła 8 lat; zajmowane stanowisko obejmowało średnio okres 6,5 roku, a mediana pracy na tymże stanowisku wynosiła 5.

#### 4. Wyniki badań

Zależność opisana hipotezą H1 badana była za pomocą dwóch podstawowych miar: współczynnika korelacji rang Spearmana oraz metodą estymacji krzywej. W wyniku przeprowadzonych analiz ustalono, iż: deklarowana rekrutacja zewnętrzna skorelowana była istotnie z zyskiem na tle konkurencji (0,278,  $p < 0,01$ ), poziomem wskaźnika McKenzie w 2005 r. (0,287,  $p < 0,5$ ) oraz średnim poziomem McKenzie (0,241,  $p < 0,5$ ) oraz bardzo istotnie z dynamiką aktywów (0,355,  $p < 0,01$ ) i dynamiką sprzedaży w 2005 r. (0,269,  $p < 0,05$ ). Deklarowane prowadzenie rekrutacji wewnętrznej nie korelowało istotnie z żadną z branych pod uwagę miar efektywności. Wyniki analizy korelacyjnej prezentuje tab. 1.

Przeprowadzone w kolejnym kroku analizy estymacji krzywej ukazały, iż istnieje potwierdzona empirycznie zależność pomiędzy pozyskiwaniem pracowników z wewnątrz organizacji a dynamiką sprzedaży w 2005 r. w badanej próbie (model kwadratowy,  $r^2 = 18,7$ ,  $p < 0,1$ ; model sześcienny,  $r^2 = 21,2$ ,  $p < 0,1$ ). Pozwala to stwierdzić, iż istnieje pozytywna zależność pomiędzy korzystaniem z zewnętrznych źródeł rekrutacji a poziomem dynamiki sprzedaży oraz deklarowanym poziomem zysku na tle konkurencji. W związku z tym nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy H1.

**Tabela 1.** Zależności pomiędzy źródłami rekrutacji a wybranymi wymiarami efektywności badanych organizacji

	Zysk na tle konkurencji	McKenzie 2005	Average McKenzie	Dynamika aktywów 2005	Dynamika sprzedaży 2005
Rekrutacja wewnętrzna	-,027	-,005	,025	-,039	-,097
	,385	,486	,433	,391	,250
	122	47	48	52	50
Rekrutacja zewnętrzna	,278(**)	,287(*)	,241(*)	,355(**)	,269(*)
	,001	,025	,049	,005	,030
	122	47	48	52	50

\* Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Źródło: opracowanie własne.

Analizując zależność pomiędzy źródłami rekrutacji, stwierdzono (na podstawie analiz korelacji), iż istnieje ujemna zależność pomiędzy stosowaniem źródeł wewnętrznych rekrutacji i selekcji a trudnościami w pozyskaniu wyjątkowych pracowników (-0,164). Oznaczałoby to, iż firmy pozyskujące pracowników z wewnątrz nie stwierdzają trudności w pozyskiwaniu wyjątkowych pracowników na stanowiska pracy. Wyniki analizy korelacji przedstawia tab. 2.

**Tabela 2.** Zależności pomiędzy źródłami rekrutacji a trudnościami w pozyskiwaniu wyjątkowych pracowników

	Rekr7	Rekr8
WyjPrac	-,164(*)	-,136
	,038	,071
	118	118

\* Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Źródło: opracowanie własne.

Niemniej jednak przeprowadzona analiza regresji logistycznej (tab. 3) nie potwierdza istnienia takiej zależności (świadczą o tym niskie współczynniki Cox & Snell R Square oraz Nagelkerke R Square (odpowiedniki  $r^2$ ). Co więcej, są one nieistotne statystycznie.

Analiza związków pomiędzy trudnościami w pozyskiwaniu wyjątkowych pracowników a zmiennymi efektywności organizacji wykazała, iż istnieje istotna statystycznie zależność pomiędzy trudnościami w pozyskiwaniu pracowników a dynamiką sprzedaży w 2005 r. w badanej próbie. Prezentuje to tab. 4.

**Tabela 3.** Analiza regresji statystycznej

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	156,752(a)	,034	,046

(a) Estymacja zakończona na iteracji 3 ze względu na to, że parametry zmieniały się o mniej niż 0,01.

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 4.** Zależności pomiędzy trudnościami w pozyskiwaniu wyjątkowych pracowników a dynamiką sprzedaży w 2005 r.

		Dynamika sprzedaży 2005
WyjPrac	Correlation Coefficient	-,241(*)
	Sig. (1-tailed)	,046
	N	50

\* Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Źródło: opracowanie własne.

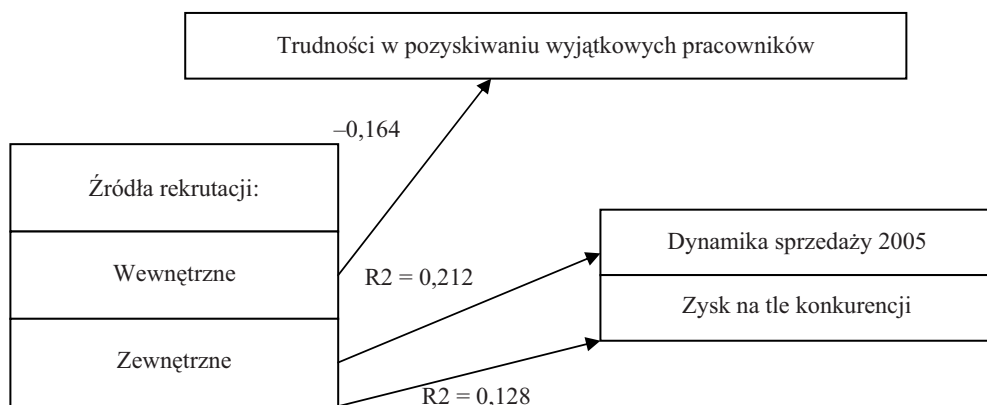
Niestety, zastosowane metody analizy krzywej nie pozwoliły na potwierdzenie istotności prezentowanej zależności. Słabe sygnały daje współczynnik korelacji rang Spearmana, który wskazywać może, że im mniejsze trudności w pozyskiwaniu wyjątkowych pracowników, tym większa dynamika sprzedaży w badanej próbie. Niemniej jednak nie ma podstaw do przyjęcia hipotezy H3 (ze względu na zastosowane metody estymacji krzywej –  $r^2$  nieistotne) mówiącej o istnieniu zależności pomiędzy trudnościami w pozyskiwaniu wyjątkowych pracowników a efektywnością organizacji.

Łączna zależność pomiędzy źródłami rekrutacji zewnętrznej, trudnościami w pozyskiwaniu wyjątkowych pracowników oraz dynamiką sprzedaży w 2005 r. (zmienne dobrane na podstawie analiz korelacji rang Spearmana – ukazane zmienne to jedyne istotnie korelujące ze sobą) badana była przy wykorzystaniu miar regresji wielorakiej. Prowadzone badania nie wykazały jednak istotnego zwiększenia poziomu  $r^2$  (poziomu wyjaśniania zmiennej zależnej przez zmienne niezależne) dla modelu uwzględniającego zarówno zewnętrzne źródła rekrutacji, jak i trudności w pozyskiwaniu wyjątkowych pracowników. Łączny wpływ dwóch zmiennych niezależnych był mniejszy niż wpływ wyizolowanej zmiennej niezależnej – zewnętrzne źródła rekrutacji. Przeprowadzone analizy regresji dla pozostałych zmiennych opisujących efektywność badanych przedsiębiorstw również nie dały zadowalających rezultatów.



## 5. Dyskusja

W wyniku przeprowadzonych analiz ustalono, iż nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy H1. Słabe (częściowe poparcie) zyskała hipoteza H2 twierdząca, iż istnieje zależność pomiędzy źródłami rekrutacji i selekcji a trudnościami w pozyskiwaniu wyjątkowych pracowników. Firmy, które kładą nacisk na pozyskiwanie pracowników z źródeł wewnętrznych, stwierdzały istotnie mniejsze problemy z pozyskiwaniem wyjątkowych pracowników. Nie ma natomiast podstaw do przyjęcia hipotezy H3. W badanej próbie nie udało się potwierdzić zależności pomiędzy trudnościami w pozyskiwaniu wyjątkowych pracowników a poziomem efektywności badanych organizacji. Wprawdzie istniały pewne przesłanki do przyjęcia hipotezy na podstawie analizy korelacji rang Spearmana, ale głębsza analiza – estymacja krzywej – zaprzeczyła istotności tego typu relacji. W procesie analizy nie potwierdzono także hipotezy H4 mówiącej o łącznym wpływie źródeł rekrutacji i trudności w pozyskiwaniu wyjątkowych pracowników. W związku z tym ostateczna postać modelu badawczego może wyglądać w sposób przedstawiony na rys. 2.



Rys. 2. Ostateczna postać modelu badawczego

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

### 5.1. Ograniczenia prowadzonych badań

Badania nad źródłami rekrutacji nie należą do rzadkich. Nieczęsto jednak wiązane są z efektywnością organizacji. W niniejszych badaniach, bazując na teorii sytuacyjnej, podjęto próbę wypełnienia istniejącej luki. Podstawowym ograniczeniem w tego typu badaniach jest natura gromadzonych informacji. W badaniu oparto się na opiniach respondentów w zakresie trudności z zakresu źródeł rekrutacji. Takie założenie upraszczające, choć dozwolone metodologicznie, może budzić uzasadnione zastrzeżenia. Związane one mogą być z subiektywizmem podmiotów odpowiadają-

cych na postawione pytania (współczynniki alfa Cronbacha na relatywnie wysokich poziomach: 0,81 dla całości narzędzia).

Kolejnym ograniczeniem jest relatywnie mała próba w odniesieniu do ogółu przedsiębiorstw w Polsce. Spowodowane jest to tym, że wybrano specyficzną grupę docelową, jaką stanowili laureaci konkursu „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi”.

Badana zależność została też wyjęta z szerszego kontekstu, jakim jest pełne badanie kwestionariuszowe. Może to wpłynąć na to, że niektóre ważne czynniki mające wpływ na badaną zależność zostały pominięte.

## 5.2. Implikacje dla teorii

Wydaje się, że na gruncie podejścia klasycznego – uniwersalistycznego – nie jest możliwe osiągnięcie jednoznacznych wyników ukazujących zależności pomiędzy wyizolowanymi zmiennymi a zmiennymi efektywności organizacji. Nie oznacza to jednak nieskuteczności prowadzonych badań. Przeprowadzone badania wskazują, iż perspektywa uniwersalistyczna – najlepszych praktyk, nie niesie ze sobą znacznej wartości poznawczej, użytecznej i możliwej do wykorzystania przez świat praktyki gospodarczej. Z badań wynika, iż dalsze studia prowadzone konsekwentnie w konwencji podejść konfiguracyjnych i sytuacyjnych, a nie jak dotychczas tylko uniwersalistycznych [Delery, Doty 1996; Colbert 2004], są nie tyle przydatne, ile wręcz konieczne do wyjaśnienia uwikłanych relacji procesów ZKL i ich wpływu na efektywność organizacji. Zastosowanie wymienionych podejść może rzucić światło na nieodkryte aspekty omawianego zagadnienia, a także szerzej, problematyki ZKL, ponieważ samo w sobie stanowi odmienne podejście.

## 5.3. Implikacje dla praktyki

Zastosowanie dialektycznego spojrzenia na sprzeczności w obszarze źródeł rekrutacji może stanowić sposób na poprawę efektywności procesów rekrutacji wewnątrz firmy.

Wykazane zależności zwracają uwagę na zależność pomiędzy źródłami a trudnościami w pozyskiwaniu osób pracowników. Zachowania wielu firm zdają się zaprzeczać posiadaniu wiedzy w opisywanym zakresie. Skupienie się na wzmiankowanej zależności oraz poprawa procesów rekrutacji w firmie może znaleźć bezpośrednie przełożenie na wzrost efektywności procesów rekrutacji, a w efekcie – organizacji.

Uzasadnienie znajduje także mierzenie efektywności procesów rekrutacji (źródeł). Osoby odpowiedzialne za ten proces powinny być rozliczane z jego efektów za pomocą wskaźników KPI (*Key Performance Indicators*) ustanawianych na poziomie organizacji dla poszczególnych typów/grup stanowisk pracy.

#### 5.4. Przyszłe kierunki badań

Przeprowadzone badania wskazują, że konieczne są dalsze studia nad zależnościami pomiędzy źródłami rekrutacji a efektywnością w różnych wymiarach (perspektywach badawczych) i z różnymi zmiennymi efektywności. Jest to niezbędne do tego, aby ujawnić nieodkryte do tej pory związki między zmiennymi w procesie rekrutacji a finalną efektywnością procesu rekrutacji.

Z pewnością przydatne byłoby przeprowadzenie metaanalizy źródeł rekrutacji. Dotychczasowe badania przeprowadzone na temat samych źródeł rekrutacji stanowią wystarczające źródło danych do prowadzenia tego typu analiz.

Warto spojrzeć na problem efektywności procesów ZKL i problem rekrutacji i selekcji z perspektywy odmiennej od indywidualnej (efektywność jednostki). Zazwyczaj badania prowadzone są pod kątem wpływu źródeł rekrutacji na efektywność pojedynczego, rekrutowanego pracownika. Niezwykle przydatne mogłoby się okazać zbadanie wpływu tychże źródeł na ogólną, całościową efektywność organizacji (*organizational performance*).

W trakcie badań powinno się także uwzględnić w większym zakresie metody jakościowe. Powszechnie stosowane metody ilościowe mogą dawać zdeformowany obraz rzeczywistości, ponieważ procesu rekrutacji oraz jego efektów nie da się zaprezentować tylko i wyłącznie za pomocą liczb. W tym przypadku wchodzi w grę również efekty jakościowe, które mogą ujawnić się w organizacji dopiero po upływie pewnego czasu. Przykładem może być dynamiczny rozwój wyjątkowych pracowników, których wiedza i doświadczenie może w dłuższej perspektywie czasowej wpłynąć nie tylko na indywidualne wskaźniki efektywności, ale i na ogólną efektywność całej firmy, a także wyniki pracy jej pracowników, którzy z wiedzy tej czerpią.

### Literatura

- Balkin D.B., Gomez-Mejia L.R., *Matching compensation and organizational strategy*, „Strategic Management Journal” 1990 no 11.
- Balkin D.B., Gomez-Mejia L.R., *Toward a contingency theory of compensation strategy*, „Strategic Management Journal” 1987 no 8.
- Barber A.E., *Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives*, Thousand Oaks, Sage Publications, London, New Dehli 1998.
- Bloom M., Milkovich G.T., *Relationship among risk, incentive pay, and organizational performance*, „Academy of Management Journal” 1998 no 41.
- Breaugh J.A., Starke M., *Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions*, „Journal of Management” 2000 no 26.
- Breaugh J.A., *Relationships between recruiting sources and employee performance, absenteeism and work attitudes*, „Academy of Management Journal” 1981 no 24.
- Bretz R.D., Judge T.A., *Realistic job previews: A test of the adverse self-selection hypothesis*, „Journal of Applied Psychology” 1998 no 83.

- Chan W., *External recruitment versus internal promotion*, „Journal of Labor Economics” 1996 no 14.
- Cober R.T., Brown D.J., Keeping I.M., Levy P.E., *Recruitment on the Net: How do organizational Web site characteristics influence applicant attraction?*, „Journal of Management” 2004 no 30.
- Colbert B.A., *The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management*, „Academy of Management Review” 2004 no 29.
- Collins C.J., Han J., *Exploring applicant pool quantity and quality: The effects of early recruitment practices, corporate advertising, and firm reputation*, „Personnel Psychology” 2004 no 57.
- Dalton D.R., Kesner I.F., *Organizational performance as an antecedent of inside/outside chief executive succession: An empirical assessment*, „Academy of Management Review” 1985 no 28.
- Decker P.J., Cornelius E.T. III, *A note on recruiting sources and job satisfaction*, „Journal of Applied Psychology” 1979 no 64.
- Delaney J.T., Huselid M.A., *The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance*, „Academy of Management Journal” 1996 no 39.
- Delery J.E., Doty D.H., *Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions*, „Academy of Management Journal” 1996 no 39.
- Dineen B.R., Ash S.R., Noe R.A., *A web of applicant attraction: Person-organization fit in the context of web-based recruitment*, „Journal of Applied Psychology” 2002 no 87.
- Gannon M.J., *Sources of referral and employee turnover*, „Journal of Applied Psychology” 1971 no 55.
- Gilliland S.W., *The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective*, „Academy of Management Review” 1993 no 18.
- Greer Ch.R., Ireland T.C., *Organizational and financial correlates of a ‘contrarian’ human resource management investment strategy*, „Academy of Management Journal” 1992 no 35.
- Heneman H.G., Judge T.A., *Staffing Organizations (4th ed.)*, McGrawHill/Irwin, Middleton 2003.
- Hsu Y., Leat M., *A study of HRM and recruitment and selection policies and practices in Taiwan*. „International Journal of Human Resource Management” 2000 no 11.
- Huselid M.A., *The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance*, „Academy of Management Journal” 1995 no 38.
- Jones J.W., Dage K.D., *Technology trends in staffing and assessment: A practice note*, „International Journal of Selection and Assessment” 2003 no 11.
- Kirman J.P., Farley J.A., Geisinger K.F., *The relationship between recruiting source, applicant quality, and hire performance: An analysis by sex, ethnicity, and age*, „Personnel Psychology” 1989 no 42.
- Linnehan F., Blau G., *Testing the impact of job search and recruitment source on new hire turnover in a Maquiladora*, „Applied Psychology: An International Review” 2003 no 52.
- Neely A., *The performance measurement revolution: why now and what next*, „International Journal of Operations and Production Management” 1999 no 19.
- Peck S.R., *Exploring the link between organizational strategy and the employment relationship: The role of human resource policies*, „Journal of Management Studies” 1994 no 31.
- Ployhart R.E., *Staffing in the 21st century: New challenges and strategic opportunities*, „Journal of Management” 2006 no 32.
- Renwick P.A., Tosi H., *The effects of sex, marital status, and educational background on selection decisions*, „Academy of Management Journal” 1978 no 21 (1).
- Rodriguez J.M., Ventura J., *Human resource management systems and organizational performance: An analysis of the Spanish manufacturing industry*, „International Journal of Human Resource Management” 2003 no 14.
- Rynes S.L., Barber A.E., *Applicant attraction strategies: An organizational perspective*, „Academy of Management Review” 1990 no 15.

- Rynes S.L., Heneman H.G., Schwab D.P., *Individual reactions to organizational recruiting: A review*, „Personnel Psychology” 1980 no 33.
- Rynes S.L., *Recruitment, Job Choice, and Post Hire Consequences*, [w:] *Handbook of Industrial and Organizational Psychology (2nd ed.)*, M.D. Dunnette (red.), Consulting Psychologists Press, Palo Alto 1991.
- Saks A.M., *A psychological process investigation for the effects of recruitment source and organizational information on job survival*, „Journal of Organizational Behavior” 1994 no 15.
- Schmitt N., Cortina J.M., Ingerick M.J., Wiechmann D., *Personnel Selection and Employee Performance*, [w:] *Handbook of Psychology, Volume 12: Industrial and Organizational Psychology*, W.C. Borman, D.R. Ilgen, R.J. Klimoski (red.), John Wiley & Sons, New Jersey 2003.
- Taylor M.S., Schmidt D.W., *A process-oriented investigation of recruitment source effectiveness*. „Personnel Psychology” 1983 no 36.
- Tepstra D.E., Rozell E.J., *The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance*, „Personnel Psychology” 1993 no 46.
- Ullman J.C., *Employee referrals: A prime tool for recruiting workers*, „Personnel” 1966 no 43.
- Williamson I.O., Cable D.M., *Organizational hiring patterns, interfirm network ties, and interorganizational imitation*, „Academy of Management Journal” 2003 no 46.
- Williamson I.O., Lepak D.P., King J., *The effect of company recruitment Web site orientation on individual's perceptions of organizational attractiveness*, „Journal of Vocational Behavior” 2003 no 63.
- Yeatts D.E., Hyten C., *High Performance Self-Managed Work Teams: A Comparison of Theory and Practice*, Sage, Thousand Oaks 1998.

## RECRUITMENT SOURCES VERSUS ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS

**Summary:** Relationships between sources of recruitment and organizational effectiveness are not a frequent object of research. This is because this topic is not a phenomenon that can easily be described by numbers, calculated and derived clear conclusions. The few studies that describe these relationships are not exhaustive, thus further research and analysis of this topic is worth carrying out. The aim of this paper is an attempt to evaluate relationships between the sources of recruitment and selection and efficiency of organizations in the context of difficulties in finding exceptional employees.