

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

Data wpływu/Received: 22.07.2016

Data recenzji/Accepted: 12.09.2016/25.09.2016

Data publikacji/Published: 2.12.2016

Źródła finansowania publikacji: środki własne Autorów

DOI: 10.5604/18998658.1232686

Authors' Contribution:

- (A) Study Design (projekt badania)
- (B) Data Collection (zbieranie danych)
- (C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
- (D) Data Interpretation (interpretacja danych)
- (E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
- (F) Literature Search (badania literaturowe)

dr inż. Małgorzata Smolarek^{ABCDEF}

Spółeczna Akademia Nauk w Łodzi

Wydział Nauk Stosowanych w Krakowie

dr Joanna Dzieńdziora^{ABCD}

Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej

**WYBRANE ASPEKTY DOBORU PRACOWNIKÓW
NA WOLNE STANOWISKA PRACY W INSTYTUCJACH
INTEGRACJI I POMOCY SPOŁECZNEJ**

**SELECTED ASPECTS OF THE SELECTION
OF EMPLOYEES FOR VACANCIES IN INTEGRATION
AND WELFARE INSTITUTIONS**

Streszczenie: We współczesnym świecie proces doboru pracowników okazuje się bardzo istotny dla prawidłowego funkcjonowania organizacji. Prawidłowo przeprowadzony proces rekrutacji i selekcji pracowników przyczyni się do zatrudnienia właściwej osoby na odpowiednie stanowisko, a korzyści osiągnięte dzięki zastosowaniu profesjonalnego doboru pracowników przewyższą poniesione koszty i wpłyną bezpośrednio na efektywność jej działania. Celem artykułu jest analiza procesu doboru personelu w instytucjach integracji i pomocy społecznej. Opracowanie ma charakter teoretyczno-empiryczny. Część teoretyczna identyfikuje proces rekrutacji i selekcji pracowników. Część empiryczna przedstawia analizę wyników badań w tym zakresie w instytucjach integracji i pomocy społecznej.

Słowa kluczowe: dobór pracowników, rekrutacja, selekcja, instytucje integracji i pomocy społecznej, zasoby ludzkie

Abstract: In the modern world the process of recruiting employees is very important for an organisation to function properly. A properly conducted process of recruitment and selection will lead to the employment of the right person at the right post, and the benefits achieved as a result of professional selection of employees will exceed the costs incurred. The process of selecting employees should directly impact the effectiveness of its activity. The aim of the paper is to analyse the process of staff recruitment in integration and welfare institutions. The character of the paper is theoretical and empirical. The theoretical part identifies the process of recruiting and selecting employees. The empirical part presents analysis of a survey results, including with regard to integration and welfare institutions.

Keywords: appointment of staff, recruitment, selection, integration and welfare institutions, human resources

Wprowadzenie

Dzisiejsze organizacje stają przed trudnym zadaniem wyboru najlepszych kandydatów spośród szerokiego zakresu osób poszukujących pracy. Proces rekrutacji pracowników jest bardzo istotny dla prawidłowego ich funkcjonowania. Prowadzony we właściwy sposób doprowadzi do zatrudnienia odpowiedniej osoby na właściwym miejscu. Proces doboru personelu powinien być zgodny z celami strategicznymi organizacji i bezpośrednio wpływać na skuteczność jej działania.

Celem artykułu jest ocena procesu doboru kandydatów w instytucjach integracji i pomocy społecznej. W części teoretycznej skoncentrowano się na identyfikacji procesu rekrutacji i selekcji pracowników. Część empiryczna przedstawia natomiast analizę wyników badań, które zrealizowano za pomocą ankiety, przeprowadzonej wśród pracowników instytucji integracji i pomocy społecznej. Jako główny problem badawczy postawiono pytanie: Czy procedury doboru pracowników pozwalają na zatrudnienie pracowników o kompetencjach pozwalających na prawidłowe funkcjonowanie instytucji integracji i pomocy społecznej?

1. Charakterystyka procesu doboru pracowników – aspekty teoretyczne

Zaspokajanie zapotrzebowania na kapitał ludzki w organizacji, wynikającego z planu zatrudnienia, odbywa się poprzez pozyskiwanie (dobór) personelu. Proces ten można zdefiniować jako zbiór działań, których efektem pozostaje obsada wakuujących stanowisk pracy, mających na celu zagwarantowanie ciągłości i sprawności funkcjonowania organizacji¹.

W procesie zarządzania zasobami ludzkimi termin „rekrutacja” stosowany jest w dwóch znaczeniach. W szerszym ujęciu jest rozumiany jako kompletny proces pozyskiwania ludzi, którzy będą wykonywać pracę dla organizacji. Natomiast w węższym ujęciu przedstawiany jest jako działanie mające na celu przyciągnięcie wystarczającej ilości kandydatów na pracowników, by następnie wyselekcjonować spośród nich osoby spełniające określone wymagania wakujących stanowisk pracy². W literaturze przedmiotu stosowany jest również pogląd, iż nabór pracowników ma szerokie znaczenie, obejmujące swym zakresem procedury pozyskiwania pracowników, składające się z rekrutacji i selekcji, a także adaptacji osób nowo zatrudnionych³.

Pojęcie rekrutacji nie posiada jednoznacznej definicji. Badacze przedmiotu wymieniają szereg aksjomatycznych formuł tego terminu. Według T. Listwana⁴ rekrutacja jest sposobem komunikowania się przedsiębiorstwa z rynkiem pracy, którego celem jest pozyskanie odpowiedniej grupy kandydatów zapełniającej luki kadrowe. Inne źródło definiuje rekrutację jako proces wyszukiwania i przyciągania odpowiedniej dla celów selekcji ilości kandydatów na nieobsadzone stanowiska pracy⁵.

Reasumując powyższe rozważania, warto wskazać, iż w zależności od priorytetu kategorii w obszarze badawczym, autorzy definicji kładą nacisk na różne czynniki: poszukiwanie kompetencji, wykorzystanie potencjału ludzkiego, dopasowanie organizacyjne kandydata, realizację celów przedsiębiorstwa, powiększenie kapitału intelektualnego, czy po prostu solidne wykonywanie pracy dla organizacji.

Głównym zadaniem procedury rekrutacyjnej jest zainteresowanie jak największej liczby potencjalnych kandydatów o odpowiednich cechach i umiejętnościach, a jednocześnie zniechęcenie pretendentów niespełniających podstawowych kryteriów założonych przez pracodawcę⁶. Rekrutacja spełni swoje zadanie, jeśli działania

¹ T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H.Beck, Warszawa 2010, s. 101.

² J. Marek, *Pozyskiwanie i dobór personelu. Kształtowanie zatrudnienia w organizacji*, Diffin, Warszawa 2008, s. 91.

³ B. Jamka, *Dobór pracowników*, [w:] *Zasoby ludzkie w firmie – organizacja, kierowanie, ekonomia*, red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 2000, s. 70.

⁴ T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami...*, s. 115.

⁵ H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi: tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 198.

⁶ S.A. Larson, A.S. Hewitt, *Recruiting Direct Support Professionals*, [in:] *Staff Recruitment, Retention, and Training Strategies for Community Human Services Organizations*, S.A. Larson, A.S. Hewitt, Re-

prowadzone w trakcie procedur umożliwią dotarcie do odpowiednich kandydatów, nakłonią ich do przyjęcia oferty zatrudnienia i tym samym zapewnią dopływ wykwalifikowanych pracowników⁷.

Ważnym krokiem podczas rekrutacji jest wybór formy (techniki) rekrutacji. Przy wyborze techniki rekrutacyjnej powinny być uwzględniane trzy czynniki: koszt, segment odbiorców oraz nakład (zasięg oddziaływania danej techniki). Warto również pamiętać, że rekrutacja i sposób jej prowadzenia mogą odgrywać istotną rolę w promocji organizacji i kształtowaniu jej wizerunku w otoczeniu. Wykorzystując rynek wewnętrzny pracy, można skorzystać m.in. z poczty mailowej, natomiast bazując na rynku zewnętrznym, należy uwzględnić: ogłoszenia prasowe, Internet (w tym stronę BIP), agencje pracy, urzędy pracy czy targi pracy. Proces rekrutacji kończy się „przyciągnięciem” określonej grupy kandydatów ubiegających się o dane stanowisko. Następnie rozpoczyna się kolejna faza doboru, czyli selekcja kandydatów do pracy.

Efektem skutecznie przeprowadzonej kampanii rekrutacyjnej jest wpłynięcie do organizacji ofert kandydatów zainteresowanych zatrudnieniem. W tym momencie po sporządzeniu listy kandydatów organizacja może przystąpić do realizacji kolejnego etapu procesu doboru pracowników. Rozpoczęcie procesu selekcji jest możliwe wtedy, gdy zostały złożone co najmniej dwie oferty kandydatów.

Teoria nauki o zarządzaniu personelem podaje kilka definicji terminu selekcja. Najbardziej powszechną jest teza, iż selekcja to zespół działań, prowadzących do wybrania, według określonych kryteriów, efektywnej obsady danego stanowiska, najodpowiedniejszego kandydata spośród określonego zbioru osób⁸. Inne źródło przedstawia selekcję jako proces segregowania informacji, na podstawie których zostanie wyłoniony najlepszy kandydat na wakujące stanowisko pracy⁹.

W literaturze przedmiotu znane jest również twierdzenie, iż selekcja kandydatów jest kluczowym elementem w procesie pozyskiwania personelu, polegający na jak najlepszym dopasowaniu profilu kompetencyjnego kandydata do profilu kompetencyjnego wymaganego na danym stanowisku¹⁰. Można spotkać się także z konstatacją, że selekcja to stopniowe redukowanie zgłoszeń, poprzez sprawdzenie, czy i w jakim zakresie kandydaci spełniają wymagane kryteria opisu stanowiska pracy¹¹. Przeprowadzając działania selekcyjne, organizacja realizuje dwa główne cele, tj. produkcyjny oraz społeczny. Produkcyjnym celem selekcji jest wybór jednego kandydata, posiadającego największą przydatność na wakujące stanowisko. Termin „przydatność zawodowa”

search and Training Center on Community Living, University of Minnesota, Republished 2012, p. 21.

⁷ Z. Janowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 68.

⁸ R. Walkowiak, I.Z. Czaplicka-Kozłowska, A.J. Kozłowski, S. Stachowska, *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Olsztyn 2013, s. 73.

⁹ R. Walkowiak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje, nowe trendy, efektywność*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2007, s. 45.

¹⁰ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody*, PWE, Warszawa 2007, s. 140.

¹¹ J. Marek, *Pozyskiwanie i dobór personelu...*, s. 101.

oznacza stopień, w jakim kandydat spełnia wymagania określone w profilu zawodowym stanowiska pracy, a także cechy rokujące dalszy rozwój i osiągnięcie sukcesu w przyszłości¹². Efektywność procesu selekcji wiąże się zatem z kwestią trafności doboru kryteriów i ich wartością predykcyjną, stanowiącą ocenę stopnia poprawności wyciągniętych wniosków i zbieżności przesłanek, dotyczących pomiaru cech, zdolności, a także efektów przyszłej pracy z tym, co stosowana metoda faktycznie mierzy. Wysoka wartość predykcyjna wskazuje na zgodność efektów z założeniami. Istotne jest także, by dobór kryteriów pozwalał na jak największą wiarygodność ocen kandydata. Jest to możliwe przy wyeliminowaniu wszelkich czynników losowych mających wpływ na ocenę aplikanta¹³. Podstawowym zadaniem selekcji jest określenie prawdopodobieństwa pozyskania odpowiednich kompetencji dla organizacji oraz uzyskania oczekiwanych wyników na stanowisku pracy przez kandydata. Ponieważ stopień prawdopodobieństwa nigdy nie osiąga 100%, określenie jego krytycznego poziomu jest bardzo istotne, by zredukować niepotrzebne koszty i czasochłonność najbardziej skomplikowanych metod selekcji¹⁴. Procedury selekcyjne powinny być zatem dostosowane do rzeczywistych potrzeb i możliwości organizacji oraz charakteru stanowiska pracy.

Podsumowując powyższe rozważania, można stwierdzić, że działania podejmowane przez decydentów organizacji zmierzające do pozyskania najlepszego kandydata można porównać do decyzji o charakterze inwestycyjnym¹⁵. W ostatnim czasie mocno zmienia się świadomość przedsiębiorców w postrzeganiu zatrudnianych kadr, które są traktowane nie tylko jako wykonawcy zadań, ale również jako osoby mające wpływ na kierunek działań organizacji oraz jej sukces¹⁶. Podjęcie dobrej decyzji może przełożyć się na efekty dalece przewyższające oczekiwania uczestników tego procesu. Korygowanie błędnej decyzji może natomiast okazać się kosztowne i czasochłonne. Niezależnie od tego, czy w grę wchodzi obsadzenie wakującego stanowiska pracy, czy stworzenie nowego, warto się zastanowić, na ile istnienie takiego stanowiska jest konieczne i uzasadnione.

2. Identyfikacja instytucji integracji i pomocy społecznej

Pomoc społeczna w Polsce stanowi instytucję polityki społecznej państwa. Od dnia 1 maja 2004 r. funkcjonuje ona na podstawie ustawy z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej¹⁷. Ma za zadanie pomaganie zarówno poszczególnym oso-

¹² M. Dale, *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 95.

¹³ P. Wacławski, *Jak dobrać bezbłędnych pracowników, czyli minimalizowanie ryzyka osobowego na etapie poprzedzającym nawiązanie stosunku pracy*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2008, s. 137.

¹⁴ M. Juchnowicz (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007, s. 151.

¹⁵ T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami...*, s. 101.

¹⁶ E. Olszak, *Nowoczesny dobór personelu – kierunki rozwoju metod i narzędzi w rekrutacji i selekcji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 349, s. 292.

¹⁷ Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej (Dz.U. z 2009, nr 175, poz. 1362, z późn. zm.).

bom, jak i rodzinom w przezwyciężaniu trudności życiowych, z którymi sobie samodzielnie nie radzą, podejmowanie działań zmierzających do ich życiowego usamodzielnienia się oraz integracji ze środowiskiem. Wspiera te osoby w dążeniach do zaspokojenia niezbędnych potrzeb i umożliwia życie w warunkach godnych człowieka. W tym celu organy administracji rządowej i samorządowej wykorzystują własne uprawnienia, zasoby i możliwości. Organami administracji rządowej odpowiedzialnymi za pomoc społeczną są minister właściwy do spraw zabezpieczenia społecznego, wojewodowie, natomiast administracji samorządowej – marszałkowie województw, starostowie na poziomie powiatów oraz wójtowie, burmistrzowie (prezydenci miast) na poziomie gmin. Organy te współpracują (na zasadzie partnerstwa) z innymi organizacjami pozarządowymi i społecznymi, kościołami, związkami wyznaniowymi oraz osobami prawnymi i fizycznymi.

Jednostkami organizacyjnymi pomocy społecznej są¹⁸:

- Regionalne ośrodki polityki społecznej, wśród których występują dwie odrębne struktury organizacyjne (administracji rządowej i samorządowej). Zadania rządowe na szczeblu województwa realizowane są przez wojewodę, a z jego ramienia przez wydziały polityki społecznej urzędów wojewódzkich. Zadania samorządowe wykonywane są natomiast przez marszałka województwa przy pomocy regionalnego ośrodka polityki społecznej (jednostki organizacyjnej powołanej do realizacji zadań pomocy społecznej w województwach samorządowych).

- Powiatowe centra pomocy rodzinie – wykonują zadania powiatu w zakresie pomocy społecznej (w miastach na prawach powiatu zadania te realizują miejskie ośrodki pomocy społecznej (miejskie ośrodki pomocy rodzinie).

- Ośrodki pomocy społecznej – realizują zadania pomocy społecznej w gminie.

- Domy pomocy społecznej – świadczą całodobową opiekę osobom tego wymagającym z powodu wieku, choroby lub niepełnosprawności.

- Placówki specjalistycznego poradnictwa, w tym rodzinnego – świadczą poradnictwo specjalistyczne (w szczególności prawne, psychologiczne i rodzinne) osobom i rodzinom, które mają trudności lub wykazują potrzebę wsparcia w rozwiązywaniu swoich problemów życiowych, bez względu na posiadany dochód. Poradnictwo prawne polega na udzielaniu informacji o obowiązujących przepisach z zakresu prawa rodzinnego i opiekuńczego, zabezpieczenia społecznego i ochrony praw lokatorów. Poradnictwo psychologiczne realizowane jest przez procesy diagnozowania, profilaktyki i terapii, zaś poradnictwo rodzinne zajmuje się problemami funkcjonowania rodziny, w tym problemami opieki nad osobą niepełnosprawną oraz terapię rodzinną.

- Ośrodki wsparcia – środowiskowa forma pomocy półstacjonarnej, która ma służyć utrzymaniu osoby w jej naturalnym środowisku i przeciwdziałaniu instytucjonalizacji.

¹⁸ Jednostki organizacyjne, <http://www.mpips.gov.pl/pomoc-spoeczna/instytucje-pomocy-spoecznej/jednostki-organizacyjne/> [dostęp: 4.10.2014].

- Ośrodki interwencji kryzysowej – świadczą specjalistyczne dostępne przez całą dobę usługi (zwłaszcza psychologiczne, prawne, hotelowe) osobom, rodzinom i społecznościom będącym ofiarami przemocy lub znajdującym się w innej sytuacji kryzysowej.

3. Dobór personelu w instytucjach integracji i pomocy społecznej

Zasady doboru personelu na wolne stanowisko urzędnicze¹⁹ w instytucjach integracji i pomocy społecznej określają przepisy prawa²⁰. Dobór powinien przebiegać w sposób sformalizowany, który został określony w formie procedury naboru. Zgodnie z ustawą powinien być otwarty i konkurencyjny, co ma służyć wyłonieniu najlepszego kandydata spełniającego wszelkie wymagania.

Procedura naboru na wolne stanowiska urzędnicze powinna zostać określona w regulaminie instytucji prowadzącej nabór, którego podstawą prawną jest ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (Dz.U. nr 223, poz. 1458, z późn zm.). Regulamin służy rozstrzygnięciu wszelkich kwestii szczegółowych, związanych np. ze sposobem i miejscem składania dokumentów, przebiegiem i formą rozmów kwalifikacyjnych itp. Podstawowymi etapami procedury naboru (postępowania konkursowego) są²¹:

1. Podjęcie decyzji o rozpoczęciu procedury rekrutacyjnej na wolne stanowisko urzędnicze.
2. Ogłoszenie o naborze na wolne stanowisko urzędnicze (w Biuletynie Informacji Publicznej oraz na tablicy informacyjnej w jednostce, która prowadzi nabór).
3. Powołanie Komisji Kwalifikacyjnej (najczęściej min. 3 członków, których skład określa kierownik jednostki). Komisja wykonuje kolejne kroki prowadzące do rozstrzygnięcia naboru: ocenę wymogów formalnych i określenie metod naboru.
4. Przyjmowanie dokumentów aplikacyjnych.
5. Wstępna selekcja złożonych ofert – analiza dokumentów aplikacyjnych.
6. Ogłoszenie listy kandydatów spełniających wymogi formalne (wyłonięcie nie więcej niż pięciu kandydatów, którzy w najwyższym stopniu spełniają wymagania i oczekiwania związane ze stanowiskiem i którzy zostaną zaproszeni do kolejnego etapu naboru).
7. Selekcja końcowa kandydatów:

¹⁹ Wolne stanowisko urzędnicze to, zgodnie z ustawą z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (Dz.U. 2016, poz. 902), „stanowisko, na które nie został przeniesiony pracownik samorządowy danej jednostki lub inny pracownik samorządowy zatrudniony na stanowisku urzędniczym, albo nie został przeprowadzony na to stanowisko nabór, czy też, mimo przeprowadzonego naboru, nie został zatrudniony pracownik”. Zatem procedura naboru rozpoczyna się z chwilą zwolnienia stanowiska urzędniczego.

²⁰ Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (Dz.U. 2016, poz. 902).

²¹ Na podstawie art. 11-15 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (Dz.U. 2016, poz. 902) oraz regulaminów naboru na wolne stanowiska urzędnicze instytucji integracji i pomocy społecznej.

- test merytoryczny, test informatyczny (o ile jest przeprowadzany),
 - rozmowa kwalifikacyjna.
8. Sporządzenie protokołu z przeprowadzonego postępowania konkursowego.
9. Podjęcie decyzji o zatrudnieniu i podpisanie z wyłonionym w wyniku naboru kandydatem umowy o pracę. Kierownik jednostki samorządu terytorialnego nie ma ustawowego obowiązku nawiązania stosunku pracy z osobą wyłonioną w drodze naboru, zaś kandydat wyłoniony w drodze naboru nie może na drodze sądowej domagać się od jednostki samorządu terytorialnego nawiązania z nim umowy o pracę. Jednak wówczas wyłoniony kandydat może domagać się od jednostki samorządu terytorialnego odszkodowania na podstawie przepisów o niedyskryminacji (art. 18 (3(d)) k.p.).
10. Ogłoszenie wyników naboru.

Ogłoszenie o wolnym stanowisku urzędniczym powinno zawierać²²:

- nazwę i adres jednostki;
- określenie stanowiska;
- określenie wymagań związanych ze stanowiskiem, zgodnie z opisem danego stanowiska, ze wskazaniem, które z nich są niezbędne, a które dodatkowe (wymagania niezbędne to wymagania konieczne do podjęcia pracy na danym stanowisku; wymagania dodatkowe to pozostałe wymagania, pozwalające na optymalne wykonywanie zadań na danym stanowisku);
- wskazanie zakresu zadań wykonywanych na stanowisku;
- informację o warunkach pracy na danym stanowisku;
- informację, czy w miesiącu poprzedzającym datę upublicznienia ogłoszenia wskaźnik zatrudnienia osób niepełnosprawnych w jednostce, w rozumieniu przepisów o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych, wynosi co najmniej 6%;
- wskazanie wymaganych dokumentów;
- określenie terminu i miejsca składania dokumentów.

Procedura określona w regulaminie instytucji integracji i pomocy społecznej powinna być przejrzysta i jasna.

4. Proces doboru pracowników – aspekty empiryczne

4.1. Metodologia badań

W celu uzyskania wiarygodnych wyników pozyskano, a następnie dokonano analizy danych pierwotnych pozyskanych w drodze badania ilościowego przy wykorzystaniu badań ankietowych, dla których narzędziem badawczym był kwe-

²² Na podstawie art. 13 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (Dz.U. 2016 poz. 902) oraz regulaminów naboru na wolne stanowiska urzędnicze instytucji integracji i pomocy społecznej.

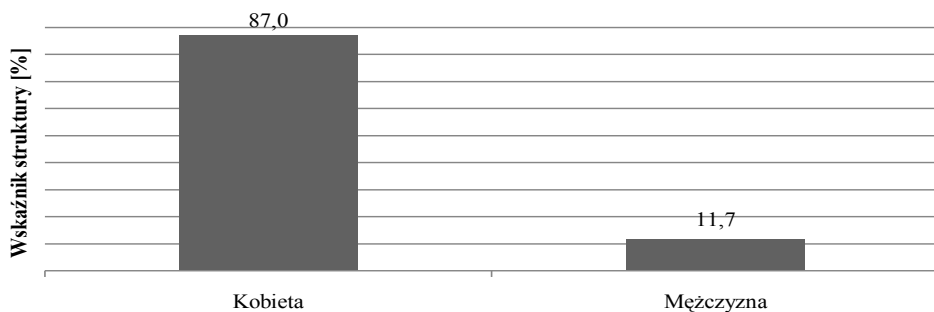
stionariusz ankiety. Kwestionariusz został skierowany do losowo wybranych pracowników instytucji pomocy i integracji społecznej zlokalizowanych na terenie województwa śląskiego. Kwestionariusz skierowano do 1000 pracowników instytucji integracji i pomocy społecznej w terminie luty–kwiecień 2014. W wyniku badania otrzymano 164 wypełnione ankiety, z czego do dalszej analizy przyjęto 154 kompletnie i prawidłowo wypełnione kwestionariusze.

Jednostkami organizacyjnymi pomocy społecznej, w których realizowano badanie, są: regionalne ośrodki polityki społecznej, powiatowe centra pomocy rodzinie, ośrodki pomocy społecznej, domy pomocy społecznej, placówki specjalistycznego poradnictwa, w tym rodzinnego, ośrodki wsparcia, ośrodki interwencji kryzysowej. W badaniu wzięły udział 154 osoby, wśród których 87% stanowiły kobiety, 11,7% mężczyźni (w pozostałych przypadkach brak danych) – rys. 1. Wszyscy ankietowani posiadali wykształcenie wyższe. Jeśli chodzi o wiek, dominowały wśród nich osoby w wieku 25-35 lat (53,2%) oraz w wieku 36-45 lat (36,4%). Osób w wieku 46-55 lat było 7,8%, a w wieku do 25 lat – 2,6% (rys. 2). Pod względem stażu pracy najliczniejszą grupę stanowili respondenci posiadający staż pracy w instytucjach integracji i pomocy społecznej między 5 a 10 lat (48,1%). Staż pracy od 11 do 20 lat posiadało 32,5% badanych, do 5 lat – 15,6%, od 21 do 30 lat – 2,6%, a pozostałe 1,3% odznaczało się stażem powyżej 30 lat (rys. 3). Ankietowani w 42,2% pełnili funkcje kierownicze, a 57,8% – funkcje wykonawcze (rys. 4).

Celem badań była ocena dostępności i przejrzystości informacji odnoszących się do kwestii wyboru, jak również całego postępowania kwalifikacyjnego. Jako główny problem badawczy postawiono pytanie: Czy procedury doboru pracowników pozwalają na zatrudnienie pracowników o kompetencjach pozwalających na prawidłowe funkcjonowanie instytucji integracji i pomocy społecznej?

Rysunek 1. Płeć respondentów

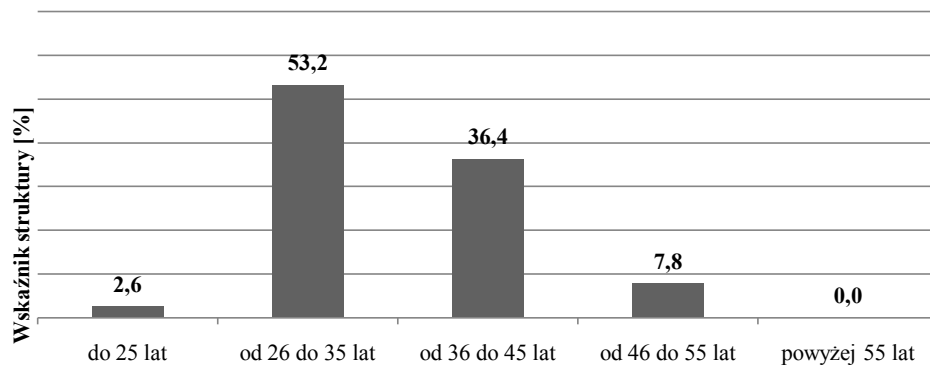
Figure 1. Sex of respondents



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Rysunek 2. Wiek respondentów

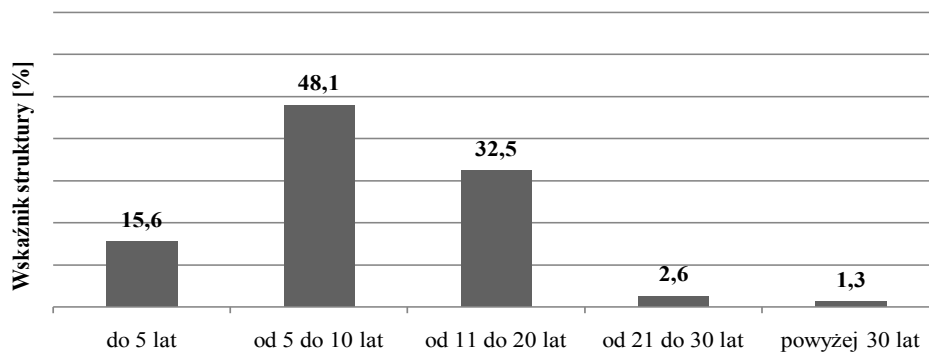
Figure 2. Age of respondents



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Rysunek 3. Staż pracy respondentów w instytucjach pomocy i integracji społecznej

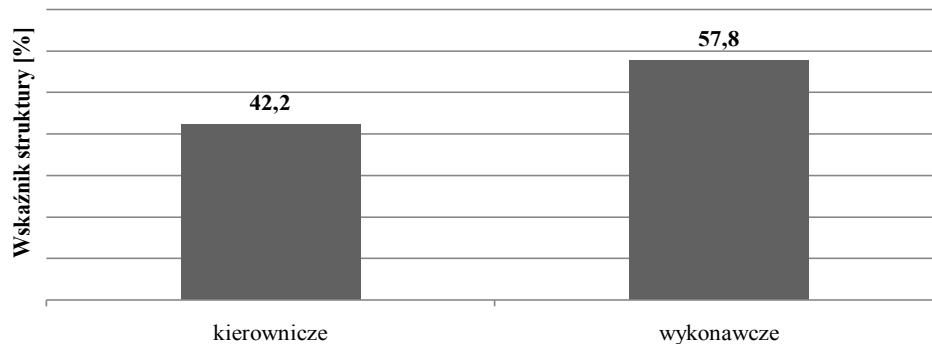
Figure 3. Length of service the respondents in integration and welfare institutions



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Rysunek 4. Rodzaj zajmowanego przez respondentów stanowiska

Figure 4. Type of the position occupied by the respondents



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W badaniach postawiono także następujące hipotezy:

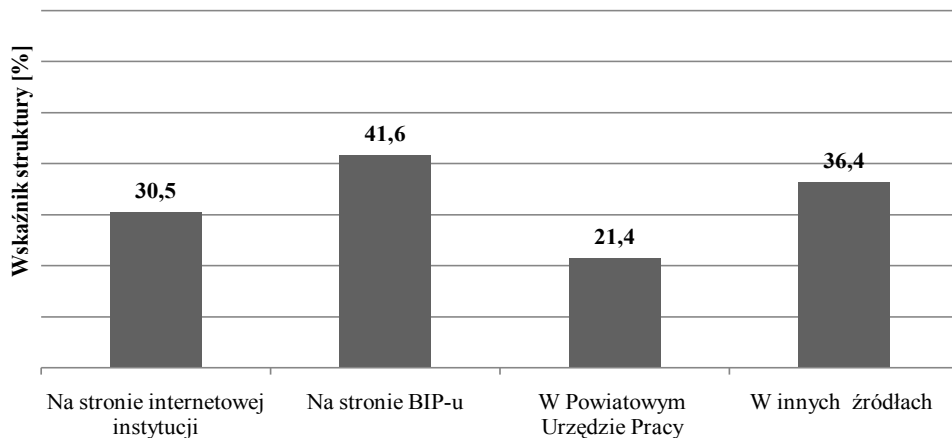
- H1. Zasady rekrutacji pracowników instytucji integracji i pomocy społecznej są łatwo dostępne.
- H2. Zasady doboru pracowników w instytucjach integracji i pomocy społecznej są proste i zrozumiałe.
- H3. W badanych instytucjach integracji i pomocy społecznej najtrudniejszą metodą selekcji dla pracowników jest rozmowa kwalifikacyjna.
- H4. Instytucje integracji i pomocy społecznej posiadają zasady doboru pracowników, które skutkują wyborem najlepszych kandydatów w kolejnych etapach procedury kwalifikacyjnej.

4.2. Analiza wyników badań

Aby zweryfikować hipotezy postawione na podstawie istniejących teorii i zasad regulowanych aktami prawnymi, wykorzystano odpowiedzi na pytanie: Gdzie szukał/szukała Pan/Pani ofert pracy dotyczących Państwa instytucji? Na powyższe pytanie 42% ankietowanych odpowiedziało, że oferty pracy są umieszczane na stronie BIP-u, 36,4% badanych pozyskało oferty z innych źródeł, aż 21,4% badanych uzyskało informacje w powiatowym urzędzie pracy, natomiast 30% pozyskało informacje ze strony internetowej instytucji (rys. 5).

Rysunek 5. Źródła rekrutacji

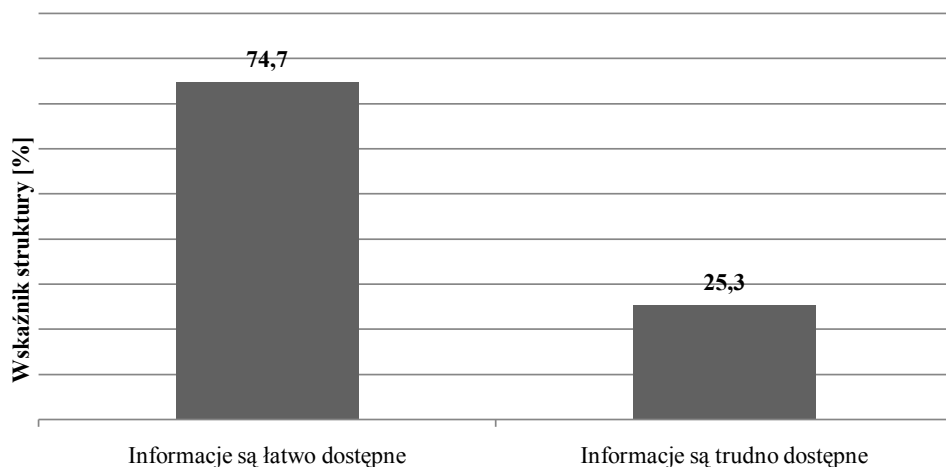
Figure 5. Sources of recruitment



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Na zadane pytanie: *Jak ocenia Pan/Pani dostępność informacji dotyczących rekrutacji?* 75% badanych respondentów odpowiedziało, iż informacje są łatwo dostępne, natomiast 25% badanych oceniło dostęp do informacji jako trudny (rys. 6), co potwierdza hipotezę H1. Zasady rekrutacji pracowników instytucji integracji i pomocy społecznej są łatwo dostępne.

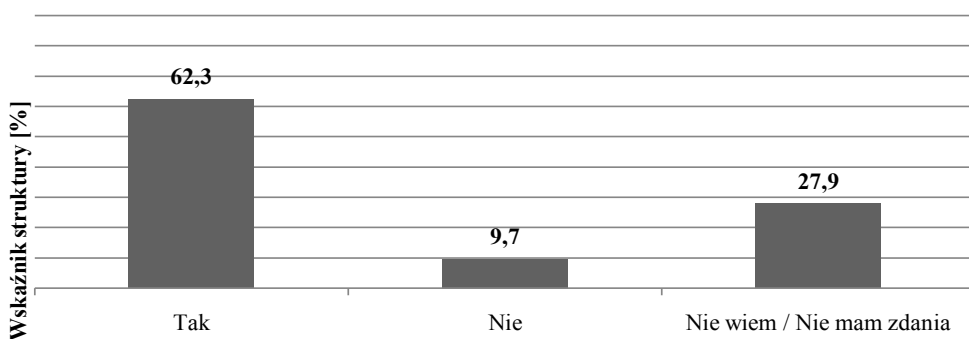
Rysunek 6. Ocena dostępności informacji dotyczących rekrutacji pracowników
Figure 6. Evaluation of the availability of information on recruitment



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Kolejne pytanie dotyczyło oceny prostoty i zrozumiałości zasad doboru pracowników. Na zadane pytanie 62% badanych przyznało, że zasady doboru są proste i zrozumiałe, dla 9,7% badanej zbiorowości zasady doboru pracowników nie są zrozumiałe, natomiast 28% badanych nie potrafiło ocenić funkcjonujących zasad doboru pracowników (rys. 7). Tym samym hipoteza H2 została potwierdzona.

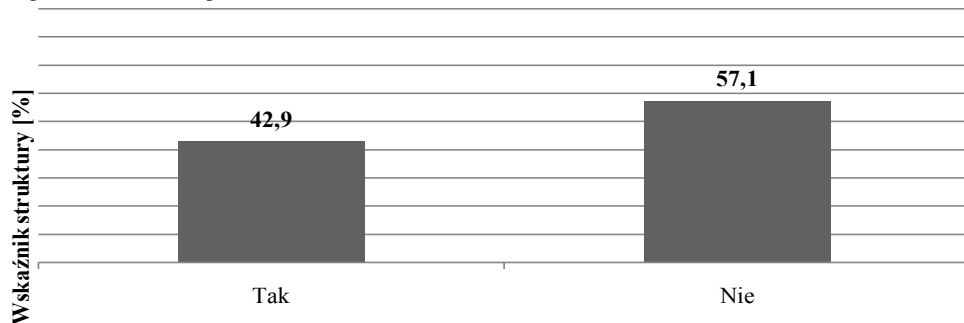
Rysunek 7. Prostota i czytelność zasad doboru pracowników badanych instytucji
Figure 7. The simplicity and clarity of the rules of selection of employees surveyed institutions



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W przypadku poinformowania o zasadach przeprowadzania testów selekcyjnych 43% spośród ankietowanych zostało poinformowanych o zasadach przeprowadzania testów selekcyjnych, natomiast aż 57% badanych nie uzyskało informacji na temat przeprowadzanych testów (rys. 8).

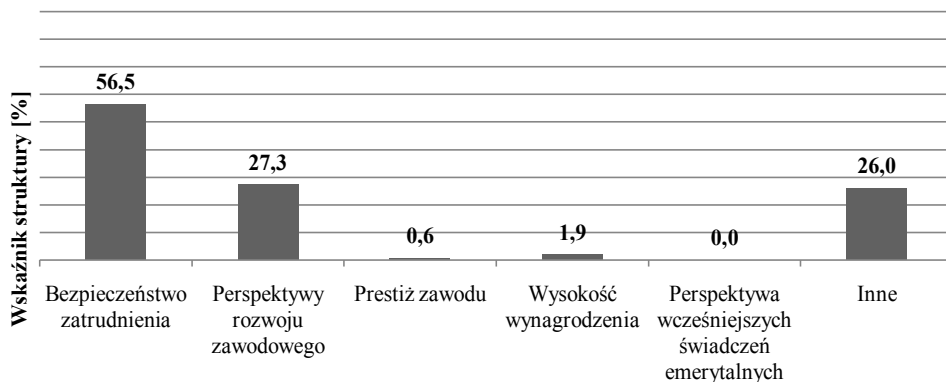
Rysunek 8. Poinformowanie o zasadach przeprowadzania testów selekcyjnych
Figure 8. Informing about the rules of selection tests



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Przy odpowiedzi na pytanie o priorytety wyboru zatrudnienia w instytucjach integracji i pomocy społecznej, badana zbiorowość na pierwszym miejscu postawiła bezpieczeństwo zatrudnienia, (56,5%), na drugim miejscu znalazły się perspektywy rozwoju zawodowego (27,3%), natomiast na trzecim miejscu inne, niewskazane przez badanych respondentów (26%), co przedstawia rys. 9.

Rysunek 9. Priorytety wyboru pracy w instytucjach pomocy i integracji społecznej
Figure 9. Priorities choice of employment in integration and welfare institutions

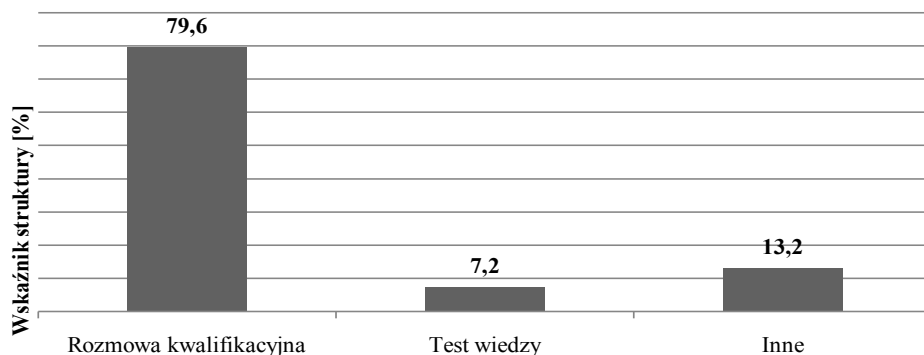


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W dalszej części badań respondenci oceniali trudność poszczególnych metod selekcji. Najtrudniejszą metodą selekcji dla badanych respondentów była rozmowa kwalifikacyjna (78%), wyniki badań przedstawia rys. 10. Potwierdza to hipotezę H3, mówiącą o tym, że w badanych instytucjach integracji i pomocy społecznej najtrudniejszą metodą selekcji dla pracowników jest rozmowa kwalifikacyjna.

Rysunek 10. Najtrudniejsza metoda selekcji według respondentów

Figure 10. The most difficult selection method by respondents

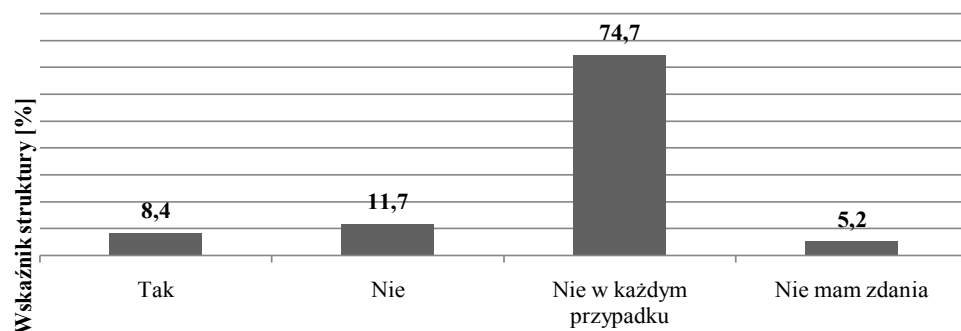


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Oceniając skuteczność procedury doboru pracowników instytucji integracji i pomocy społecznej, aż 75% badanych stwierdza, iż procedura doboru nie we wszystkich przypadkach jest skuteczna, jej skuteczność w pełni ocenia zaledwie 8% badanej zbiorowości, co przedstawia rys. 11, co zaprzecza postawionej hipotezie H4.

Rysunek 11. Ocena skuteczności procedury doboru na wolne stanowiska pracy w instytucjach pomocy i integracji społecznej

Figure 11. Evaluation of the effectiveness of the selection process for vacancies in integration and welfare institutions



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wyniki te sugerować mogą, że pomimo regulaminów naboru przygotowanych zgodnie z obowiązującymi przepisami, podkreślającymi otwartość, transparentność i konkurencyjność procedur, na etapie ich stosowania pojawiają się błędy oraz nieprawidłowości, które z punktu widzenia zatrudniania najlepszych kandydatów na wolne stanowiska pracy w instytucjach integracji i pomocy społecznej powinny zostać wyeliminowane.

Podsumowanie

Dobór pracowników na wolne stanowiska pracy w instytucjach integracji i pomocy społecznej powinien przebiegać w sposób sformalizowany, który został określony w formie procedury naboru, którą w dużym stopniu określają stosowne przepisy prawa. Powinien on być otwarty i konkurencyjny, co ma służyć wyłonieniu najlepszego kandydata, spełniającego wszelkie wymagania.

Pomimo łatwości dostępu do informacji o wolnych stanowiskach pracy, prostoty, zrozumiałości i czytelności zasad naboru, na etapie ich stosowania występują spore niedociągnięcia lub błędy, które w bezpośredni sposób wpływają na ich skuteczność. Wynikiem tego jest sytuacja, w której nie w każdym przypadku wyłoniony w trakcie postępowania rekrutacyjnego kandydat jest kandydatem najlepszym z punktu widzenia realizacji obowiązków na wakującym stanowisku pracy.

Reasumując informacje uzyskane podczas przeprowadzonego badania oraz analizując warunki niezbędne do spełnienia podczas procesu rekrutacji i selekcji, można stwierdzić, iż procedury doboru w instytucjach integracji i pomocy społecznej wymagają jeszcze doskonalenia, tak aby ich skuteczność była większa i pozwalała na wybór najlepszych kandydatów na każdym etapie naboru.

Bibliografia

- Dale M., *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Jamka B., *Dobór pracowników*, [w:] *Zasoby ludzkie w firmie – organizacja, kierowanie, ekonomia*, red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 2000.
- Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- Juchnowicz M. (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.
- Król H., Ludwiczynski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi: tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Larson S.A., Hewitt A.S., *Recruiting Direct Support Professionals*, [in:] *Staff Recruitment, Retention, and Training Strategies for Community Human Services Organizations*, Larson S.A., Hewitt A.S., Research and Training Center on Community Living, University of Minnesota, Republished 2012.
- Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H.Beck, Warszawa 2010.
- Marek J., *Pozyskiwanie i dobór personelu. Kształtowanie zatrudnienia w organizacji*, Difin, Warszawa 2008.
- Olszak E., *Nowoczesny dobór personelu – kierunki rozwoju metod i narzędzi w rekrutacji i selekcji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 349.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody*, PWE, Warszawa 2007.
- Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej (Dz.U. z 2009, nr 175, poz. 1362, z późn. zm.).

Wacławska P., *Jak dobrać bezbłędnych pracowników, czyli minimalizowanie ryzyka osobowego na etapie poprzedzającym nawiązanie stosunku pracy*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2008.

Walkowiak R., Czaplicka-Kozłowska I.Z., Kozłowski A.J., Stachowska S., *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Olsztyn 2013.

Walkowiak R., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje, nowe trendy, efektywność*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2007.

Nota o Autorach:

dr inż. Małgorzata Smolarek – doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu. Specjalność naukowa: przedsiębiorczość i zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Autorka wielu artykułów i referatów z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem, zarządzania zasobami ludzkimi oraz przedsiębiorczości. Zainteresowania badawcze autorki skupiają się wokół zagadnień związanych z zarządzaniem małymi i średnimi przedsiębiorstwami, zarządzaniem kapitałem ludzkim. Adiunkt i prodziekan Wydziału Nauk Stosowanych w Krakowie Społecznej Akademii Nauk.

dr Joanna Dzieńdziora – doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu, specjalność: zarządzanie zasobami ludzkimi. Autorka wielu publikacji w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem oraz zarządzania zasobami ludzkimi; wieloletni pracownik administracji publicznej. Zainteresowania badawcze autorki skupiają się wokół zagadnień dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi małych i średnich przedsiębiorstw oraz roli kobiet w zarządzaniu. Adiunkt w Katedrze Zarządzania w Wyższej Szkole Biznesu w Dąbrowie Górniczej.

Author's resume:

Małgorzata Smolarek Ph.D., doctor of economics in the field of management studies, speciality: enterprise and management of small and medium-sized businesses. An author of many articles and papers in the field of business management and enterprise. Her research interests focus on the issues connected with small and medium-sized business management. Assistant Professor and Deputy Dean of the Faculty of Applied Sciences in Krakow SAN.

Joanna Dzieńdziora Ph.D in economy in the area of management specialised in human resources management. The author of numerous articles and essays concerning management of enterprises and human resources management; long-term employee of public administration. Research interest of the author concentrates on the subjects concerning human resources management of small and medium enterprises and on the role of women in management. Assistant Professor in Department of Management, The University of Dąbrowa Górnicza.

Kontakt/Contact:

dr inż. Małgorzata Smolarek
Wydział Nauk Stosowanych w Krakowie
Społeczna Akademia Nauk
ul. Smoleńsk 14

Kraków

e-mail: msmolarek@poczta.fm

dr Joanna Dzieńdziora

Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej

Katedra Zarządzania

ul. Ciepłaka 1c

41-300 Dąbrowa Górnicza

e-mail: jdziendziora@wsb.edu.pl

The contribution of particular co-authors to preparation of the paper:

Wkład poszczególnych autorów w przygotowanie publikacji:

Małgorzata Smolarek – 50%, Joanna Dzieńdziora – 50%.

