

**Anna Krasnova**

Uniwersytet Łódzki

e-mail: anna.krasnova@uni.lodz.pl

---

## ZASTOSOWANIE NOWOCZESNYCH TECHNOLOGII W PROCESIE DEREKRUTACJI

---

### THE USE OF MODERN TECHNOLOGIES IN THE DECRUITMENT PROCESS

---

DOI: 10.15611/pn.2018.511.11

JEL Classification: O15

**Streszczenie:** Nowoczesne technologie od lat są stosowane w różnych obszarach zarządzania personelem. Najczęściej za pomocą narzędzi IT są wspomagane takie procesy, jak: rekrutacja i selekcja, adaptacja, rozwój, a także systemy wynagrodzeń czy administracja kadrowo-płacowa. W tych obszarach prowadzone są również badania. Brakuje natomiast opracowań dotyczących wykorzystania narzędzi IT wspomagających derekrutację, jedną z najtrudniejszych funkcji zsl. Celem artykułu jest zaprezentowanie możliwości zastosowania nowoczesnych technologii w procesie derekrutacji na podstawie analizy literatury oraz wyników badań własnych. Badania przeprowadzono za pomocą wywiadów pisemnych częściowo ustrukturyzowanych. Wyniki badań wykazały, iż blisko połowa respondentów nie dostrzega możliwości zastosowania rozwiązań technologiczno-informacyjnych w procesie derekrutacji.

**Słowa kluczowe:** nowoczesne technologie, IT, derekrutacja, zwolnienia, zarządzanie zasobami ludzkimi.

**Summary:** Modern technologies have been used in various areas of personnel management for years. Usually, such processes as are supported by IT tools: recruitment and selection, adaptation, development, remuneration systems or personnel and payroll administration. Research is also conducted in these areas. However, there are no studies on the use of IT tools supporting decruitment, one of the most difficult functions of human resources management. The aim of the paper is to present the possibilities of applying modern technologies in the process of decruitment based on the analysis of literature and the results of own research. The research was carried out using semi-structured written interviews. The results of the research have shown that almost half of the respondents do not see the possibility of using technological and information solutions in the process of decruitment.

**Keywords:** modern technologies, IT, decruitment, dismissals, human resources management.

## 1. Wstęp

Postępująca globalizacja i rozwój nowoczesnych technologii (NT)<sup>1</sup> sprawiają, że żadna firma nie potrafi już się obejść bez wspomagania procesów zarządzania systemami, programami i algorytmami informatycznymi [Dewett, Jones 2001, s. 313; Kaszuba-Perz 2012, s. 258; Tomalak, Fiedorczuk 2018]. Umiejętne wykorzystanie innowacji technologicznych stanowi jeden z najważniejszych czynników warunkujących prawidłowe funkcjonowanie organizacji [Bator 2010, s. 95].

Obecnie niemal każda organizacja korzysta z zasobów IT, również w obszarze zżl [Zajac 2012, s. 7; Tomalak, Fiedorczuk 2018]. Najczęściej rozwiązania technologiczne wspomagają takie funkcje personalne, jak: administracja kadrowo-płacowa, rekrutacja i selekcja, rozwój oraz ocena pracowników [Filipowicz 2018; Gainey, Klaas 2006, s. 54; Beulen 2008, s. 213; Dohn, Gumiński 2012, s. 29; Zajac 2012, s. 7-10; Cewińska, Wojtaszczyk 2012, s. 250; Chmielecki 2013, s. 47]. Pewnie dlatego wielu polskich i zagranicznych badaczy poświęca uwagę zastosowaniu IT w procesie zżl (m.in. [Dewett, Jones 2001; Gainey, Klaas 2006; Bondarouk, Rue 2008; Oleksiejczuk, Oleksiejczuk 2009; Bator 2010]) czy wirtualizacji funkcji personalnej [Cewińska, Wojtaszczyk 2012, s. 249, s. 25; Kisielnicki 2006, s. 13; Antczak 2014, s. 16]. Niektórzy autorzy uważają „technologie” za jedną z 10 najważniejszych zmian, które wpłynęły na zarządzanie personelem [Gainey, Klaas 2006, s. 51; Strohmeier 2012, s. 293], a możliwości jej wykorzystania w zarządzaniu ludźmi są niemalże nieograniczone [Rüel, Bondarouk, Kees 2004, s. 364].

Wśród dzieł naukowych, które autorka poddała analizie, brakuje jednak publikacji dotyczących zastosowania nowoczesnych technologii w jednym z najbardziej trudnych procesów zżl – derekrutacji. Przez derekrutację autorka rozumie wszelkie działania realizowane lub odbywające się w organizacji w sferze zżl, które przyczyniają się do zmniejszenia zatrudnienia w wymiarze jakościowym i/lub ilościowym [Schwan, Seipel 1997; Zbiegień-Maciąg 1996 s. 163] niezależnie od czynników, które je wywołują [Czekaj, Zakrzewska-Bielawska 2006, s. 44]. Są to działania zainicjowane przez pracodawcę (m.in. zwolnienia, przemieszczenia wewnętrzne, degradacje pracowników) oraz zmiany dokonywane w wyniku odejść pracowników z organizacji z przyczyn nieleżących po stronie pracodawcy (np. odejścia dobrowolne, przejścia na emeryturę czy rentę).

Celem artykułu jest zaprezentowanie możliwości zastosowania nowoczesnych technologii w trakcie i po przeprowadzeniu procesu derekrutacji w świetle literatury oraz wyników badań własnych.

---

<sup>1</sup> Przez pojęcie nowoczesnych technologii autorka rozumie wszelkie zaawansowane rozwiązania technologiczne i informacyjne polegające na zastosowaniu technik cyfrowych i wszelkich narzędzi komunikacji elektronicznej, w których do zarządzania danymi zastosowano środki informatyczne (sprzęt informatyczny, oprogramowanie, Internet czy intranet). Dlatego w artykule terminy nowoczesne technologie (NT), technologie informacyjno-komunikacyjne, narzędzia IT są utożsamiane i używane zamiennie.

## 2. Nowoczesne technologie w zarządzaniu personelem

Już kilkanaście lat temu przewidywano znaczące zmiany, które miały zajść w wymiarze instrumentalnym zarządzania personelem [Pocztowski 2003, s. 20; Lichtarski 2014, s. 80] w związku z upowszechnianiem się nowoczesnych technologii. Najwcześniej informatyzacja dotknęła administrację kadrową [Gainey, Klaas 2006, s. 54], a dokładnie płace [Lengnick-Hall, Morirz 2003, s. 365].

Obecnie zastosowanie IT do zszl zmienia rolę tej funkcji [Panayotopoulou, Galanaki, Papalexandris 2010, s. 253], pozwalając realizować nie tylko więcej zadań, ale również podejmować takie inicjatywy, które bez nowoczesnych technologii nie byłyby możliwe (np. e-learning, świadczenie pracy zdalnie, wirtualna rekrutacja).

Po wprowadzeniu systemów elektronicznego przetwarzania danych osobowych nadeszła pora na rekrutację i selekcję pracowników i zastosowanie systemów wspomagania zarządzania kandydatami do pracy (ATS), wyszukiwarek kandydatów, mailingu selektywnego czy systemu poleceń pracowniczych [Bator 2010, s. 96-97; Cewińska, Wojtaszczyk 2012, s. 249-250; Filipowicz 2018; Gainey, Klaas 2006, s. 54], łaziki rekrutacyjne, gamifikacja czy elektroniczne testy kompetencyjne. Również proces adaptacji nowych pracowników [Cewińska, Wojtaszczyk 2012, s. 250] jest wspomagany poprzez spacery wirtualne, elektroniczne poradniki adaptacyjne czy e-mentoring.

Szerokie zastosowanie NT zauważyć można także w rozwoju pracowników. E-learning i m-learning, dzielenie się wiedzą przez wewnątrzorganizacyjne portale intranetowe, elektroniczne zasoby wiedzy czy uczenie się poprzez media społecznościowe nie są już nowiną [Bator 2010, s. 96-97; Cewińska, Wojtaszczyk 2012, s. 251]. Ponadto wirtualnie zarządzamy kompetencjami pracowników [Filipowicz 2018], ścieżkami kariery [Dohn, Gumiński 2012, s. 29], relacjami z pracownikami [Francis, Parkes, Reddington 2014, s. 1327] oraz programami motywowania.

Stopniowa popularyzacja zastosowania narzędzi informatycznych w procesie realizacji funkcji personalnej [Gainey, Klaas 2006, s. 54] sprawiła, iż pojawił się nowy termin – e-HR, obejmujący wszystkie aspekty zszl wspomagane elektronicznie [Bator 2010, s. 96, 101]. E-HR polega na wdrożeniu i stosowaniu IT do celów zarządzania personelem [Panayotopoulou, Galanaki, Papalexandris 2010, s. 253]. Dzięki temu staje się możliwe nie tylko sprawne prowadzenie administracji kadrowo-płacowej, ale przede wszystkim samoobsługa pracownicza, uzyskanie natychmiastowej informacji zwrotnej od współpracowników i podwładnych czy stworzenie interaktywnego środowiska pracy [Lengnick-Hall, Morirz 2003, s. 365].

Elektroniczne wspomaganie funkcji personalnej przynosi firmom wymierne korzyści. Pozwala na bieżąco dostosowywać się do zmieniających się warunków otoczenia [Kisielnicki 2006, s. 13; Patora-Wysocka 2016, s. 98], ograniczać koszty, usprawniać komunikację, zwiększać zaangażowanie pracowników w podejmowanie decyzji kadrowych i tych dotyczących strategii firmy [Gainey, Klaas 2006, s. 50].

Tymczasem to, czy i w jakim stopniu organizacje korzystają z nowoczesnych technologii w zakresie zarządzania ludźmi, zależy nie tylko od chęci kierownictwa do wprowadzenia nowoczesnych rozwiązań i uwarunkowań wewnętrznych firmy [Panayotopoulou, Galanaki, Papalexandris 2010, s. 256]. Istotne znaczenie mają także czynniki ekonomiczne, społeczno-kulturowe, rozwój technologii czy penetracja Internetu [Panayotopoulou, Galanaki, Papalexandris 2010, s. 255-256].

### 3. Możliwości zastosowania NT w procesie derekrutacji

Najszerze zastosowanie NT w procesie derekrutacji można zauważyć w programach outplacementowych. Wirtualne centrum doradztwa w karierze [Zych 2009], coaching przez Skype'a, e-szkolenia przekwalifikowujące czy nawet pomoc w przygotowaniu dokumentów aplikacyjnych na odległość stają się bowiem coraz powszechniej wykorzystywane w praktyce.

Ponadto za granicą, szczególnie w Stanach Zjednoczonych, od dawna już popularność zdobywa tzw. e-firing, czyli zwolnienia na odległość [Mackiewicz 2010, s. 105-108; Klimczuk-Kochańska, Klimczuk 2012, s. 57].

Stosunkowo często nowoczesne technologie znajdują zastosowanie również w badaniach pracowników. Przykładem takiego rozwiązania jest *exit interview* (wywiad wyjściowy) najczęściej przeprowadzany z pracownikami odchodzącymi z firmy [Johns, Gorrick 2006, s. 30; Gioia, Catalano 2011, s. 36] w celu zidentyfikowania przyczyn podjętej decyzji oraz zbadania poziomu zadowolenia z przebiegu zatrudnienia [Kulik i in. 2015, s. 894, 896]. Coraz popularniejsze stają się bowiem przeprowadzenie wywiadów wyjściowych na odległość za pośrednictwem Internetu. Może on mieć formę tradycyjnej rozmowy prowadzonej przez komunikator internetowy (np. Skype, WhatsApp) lub ankiety internetowej czy wywiadu opisowego, również realizowanego elektronicznie [Wiechmann, Dwight, Leonard 2016; Sample exit interview].

Do przetoczonych wyżej przykładów można dodać także:

- programy informatyczne służące gromadzeniu i przetwarzaniu danych personalnych, niezbędnych do podejmowania decyzji derekrutacyjnych (np. w zakresie oceny pracowników pod kątem redukcji zatrudnienia);
- elektroniczne narzędzia wspomagające komunikację z odchodzącymi z firmy/byłymi pracownikami;
- zastosowania NT po przeprowadzeniu derekrutacji – tworzenie wirtualnych społeczności byłych pracowników, np. na portalach społecznościowych.

### 4. Nowoczesne technologie a derekrutacja – luka poznawcza

Badania literaturowe [Czakon 2011], przeprowadzone przez autorkę w okresie od października 2017 roku do stycznia 2018 roku, dotyczyły analizy treści publikacji naukowych poświęconych procesowi derekrutacji w kontekście zastosowania w tym

procesie nowoczesnych technologii. Autorka dotarła do 196 pozycji literaturowych, w których tytule lub słowach kluczowych pojawiło się co najmniej jedno z określeń: derekrutacja, rotacja pracowników, zwolnienia, odejścia pracowników, przejścia pracowników na emeryturę lub rentę, rozstanie się z pracownikiem, outplacement, wirtualizacja zsz, IT w zsz, nowoczesne technologie w zsz. Przy doborze publikacji objętych analizą wykorzystano następujące naukowe bazy danych: EBSCO, Google Scholar, WILEY-BLACKWELL, Scopus, Scholar.ru, eLIBRARY.RU. Analizie poddano również artykuły branżowe związane z szeroko pojętą tematyką HR dostępne na portalach internetowych (72 publikacje).

Analiza literatury wykazała, że pomimo różnorodnych badań realizowanych w zakresie informatyzacji zsz, brakuje badań dotyczących zastosowania/zapotrzebowania nowoczesnych technologii w procesie derekrutacji.

Ponadto przeanalizowano oferty firm dostarczających specjalistyczne rozwiązania technologiczne dla branży HR. I choć od kilku lat zauważalny jest gwałtowny wzrost inwestycji w opracowanie rozwiązań technologicznych służących zarządzaniu personelem [*Rekordowe inwestycje...*], asortyment rozwiązań technologicznych oferowanych przez 17 przedsiębiorstw poddanych analizie, działających na polskim rynku, nie zawierał żadnego produktu ani usługi dedykowanych procesowi derekrutacji.

Jak starano się jednak wykazać w poprzedniej części artykułu, mimo braku dedykowanych rozwiązań informatycznych procesy derekrutacyjne mogą być wspomagane przez NT. Jednocześnie, opracowanie i wdrożenie każdego rozwiązania informatycznego, mającego wspomóc realizację funkcji personalnej, ma być poprzedzone pozyskaniem odpowiedzi na pytanie, jakie są potrzeby osób odpowiedzialnych za realizację tej funkcji i czy będzie ono użyteczne [Kisielnicki 2006, s. 9; Bondarouk, Rue 2008, s. 162]. Bowiem sukces zastosowania określonego narzędzia w dużym stopniu zależy od zachowania jego użytkowników [Bondarouk, Rue 2008, s. 153], czyli specjalistów ds. zsz.

Wskazana luka informacyjna uzasadnia podjętą przez autorkę próbę pozyskania odpowiedzi na pytanie: czy istnieje potrzeba zastosowania nowoczesnych technologii w zakresie realizacji derekrutacji?

## 5. Metodyka przeprowadzonych badań

W badaniach empirycznych poszukiwano odpowiedzi na 2 pytania:

- Czy, zdaniem respondentów (przyszłych specjalistów ds. zsz), nowoczesne technologie mogą znaleźć zastosowanie w procesie derekrutacji?
- Jeśli tak, to w jakim zakresie mogą być one wykorzystywane w trakcie i po zakończeniu procesu derekrutacji?

Badanie miało charakter jakościowy i zostało przeprowadzone elektronicznie za pomocą wywiadu pisemnego częściowo ustrukturyzowanego [Lutyński 1972, s. 13-14]. Dyspozycje do wywiadu wysłano do respondentów za pośrednictwem

poczty mailowej. Na odesłanie wypełnionych kwestionariuszy wywiadu respondentów mieli 2 tygodnie, dzięki czemu zapewniono możliwość wzięcia udziału w badaniu w dogodnym dla respondentów terminie. W kwestionariuszu nie określono wytycznych dotyczących objętości udzielanych odpowiedzi, dlatego też niektóre z nich obejmowały kilka zdań, a inne nawet jedną stronę A4.

Ze względu na chęć poznania opinii na temat badanego zjawiska osób, które w przyszłości będą zajmowały się w organizacjach realizacją funkcji personalnej, w tym derekrutacją, badanie przeprowadzono wśród celowo dobranej grupy respondentów – studentów kierunku „Zarządzanie zasobami ludzkimi” Wydziału Zarządzania UŁ.

Zastosowana forma wywiadu nie gwarantowała respondentom anonimowości. Należy jednak podkreślić, iż celem badania było pozyskanie opinii na temat badanego zjawiska, z którym respondenci najczęściej nie mieli bezpośredniej styczności, a kwestionariusz wywiadu nie zawierał pytań metryczkowych, dlatego też autorka nie miała obaw odnośnie do wiarygodności uzyskanych wyników.

Badanie przeprowadzono na przestrzeni dwóch lat. Pierwsza tura badania odbyła się w grudniu 2016 roku oraz w styczniu 2017 roku, wówczas pozyskano 95 wypełnionych kwestionariuszy ze 109 wysłanych (87% zwrotu). Druga tura była realizowana w grudniu 2017 oraz w styczniu 2018 roku z wynikiem 79 wypełnionych kwestionariuszy ze 102 wysłanych (77% zwrotu). Wśród dyspozycji do wywiadu, zawartych w kwestionariuszu wysłanym do respondentów, znalazły się różne zagadnienia z zakresu derekrutacji. Ze względu na cel artykułu, zostaną w nim omówione jedynie odpowiedzi dotyczące dyspozycji pt. zastosowanie nowoczesnych technologii w procesie derekrutacji.

Wyniki przeprowadzonych badań, przedstawione w artykule, wzbogacono cytacjami respondentów. Numer porządkowy wywiadu oraz turę badania, z której pochodzi wywiad, podano w nawiasie przy każdym cytacie (np. 13I lub 45II).

## **6. Zastosowanie nowoczesnych technologii w procesie derekrutacji w opinii przyszłych specjalistów ds. zsz**

Analiza uzyskanych wypowiedzi pozwala na zakwalifikowanie poglądów respondentów do jednej z trzech kategorii:

1. NT mogą znaleźć zastosowanie w procesie derekrutacji (blisko 35% badanych w I turze oraz 5% z II tury);
2. zastosowanie NT w trakcie i po zakończeniu procesu derekrutacji jest możliwe, ale tylko w uzasadnionych przypadkach (12% (I); 37% (II));
3. zastosowanie NT w procesie derekrutacji jest niedopuszczalne (53% (I); 58% (II)).

Studenci, którzy uważają, że *nowoczesne technologie mogą znaleźć zastosowanie w procesie derekrutacji* (87I), twierdzą, że *w dzisiejszych czasach znajdują one zastosowanie w każdej z dziedzin życia...* (80II).

Najczęściej, zdaniem respondentów, można je zastosować:

- Przy opracowaniu programów outplacementowych: *Nowoczesne technologie w procesie derekrutacji mogą być pomocne np. w postaci jakiejś gry czy testów określających, w czym dany pracownik jest dobry i w jakim ewentualnie innym zawodzie powinien szukać pracy (2I). Ponadto online można przeprowadzać szkolenia lub też próbne rozmowy kwalifikacyjne na inne stanowiska, nie objęte redukcją (28I).*
- W ocenie pracowników obejmowanych redukcją zatrudnienia: *technologie mogą być przydatne w procesie dokonywania wyboru osób, które będziemy musieli zwolnić z organizacji. Dzięki zgromadzonym danym możemy w szybszy sposób przejrzeć ich osiągnięcia, wydajność, to, ile lat pracują w organizacji, jakie mają kwalifikacje (19I).*
- W elektronicznym zarządzaniu procedurami, formularzami związanymi z procesem derekrutacji (96I).
- W badaniach nastrojów pracowników pozostających w firmie (33I).
- W przechowywaniu dokumentacji (57I; 64I).

Na szczególną uwagę zasługuje również to, że niektórzy respondenci dostrzegają korzyści, które może przynieść zastosowanie NT w procesie utrzymania relacji z byłymi pracownikami. Jeden z badanych podkreśla, że *nowoczesne technologie są w stanie pomóc w kontakcie z derekrutowanym, także po odejściu z organizacji. Możemy monitorować przebieg jego dalszej kariery (19I)*. Inny student uważa, że *zastosowanie dla nowoczesnych technologii, znalazłby w pielęgowaniu wspomnień. Dobrym pomysłem byłoby stworzenie filmu ze zdjęciami i filmami związanymi z naszą firmą, na których obecny jest pracownik (54I)*.

Ponadto jedna z badanych zauważa też, że *nowoczesne technologie odgrywają dużą rolę w ocenie samego procesu derekrutacji (69I)*.

Badani, którzy są zdania, iż NT mogą znaleźć zastosowanie tylko w określonych sytuacjach, podkreślają, że zależy to od formy zatrudnienia odchodzącego z firmy pracownika (m.in. telepraca, freelancing). *Obecnie struktury organizacyjne korporacji posiadają złożony i wielopłaszczyznowy charakter, nie trudno wyobrazić sobie sytuację, gdy najbliższy przełożony kandydata znajduje się w Wielkiej Brytanii, kolega z zespołu w Niemczech a HR Manager firmy w Stanach Zjednoczonych. Naprzeciw tym problemom wychodzą nowe technologie. Posiadamy nowoczesne systemy telekonferencyjne wraz z opcją transmisji wideo, co pozwala obniżyć koszty, zarządzać firmą z każdego zakątka ziemi (52I)*, zauważa jeden z respondentów.

Należy również podkreślić, iż wszyscy respondenci, którzy uważają, że NT nie powinny być stosowane w procesie derekrutacji, w uzasadnieniu swojej opinii odwoływali się jedynie do przeprowadzenia rozmowy derekrutacyjnej, która, jak wiadomo, jest tylko jednym z etapów postępowania derekrutacyjnego. W związku z powyższym można zaryzykować stwierdzenie, iż większość respondentów (63% (I) oraz 75% (II)) bardzo wąsko rozumie problematykę badania, dlatego też ich wy-

powiedzi należy traktować wyłącznie w odniesieniu do rozmowy derekrutacyjnej, a nie całego procesu derekrutacyjnego.

Najliczniej w swoich wypowiedziach badani odnieśli się do kwestii e-firingu. Jedynie 3% wszystkich badanych uważa, że przeprowadzenie zwolnień na odległość nie jest niczym negatywnym. Pozostali respondenci zdecydowanie odradzaliby wykorzystanie tego typu rozwiązania w stosunku do osób wykonujących swoją pracę tradycyjnie, w miejscu pracy. *Według mnie nowoczesne technologie są czymś dobrym i nieuniknionym, ale proces derekrutacji jest procesem bardzo delikatnym, ponieważ sytuacja każdego z pracowników jest inna i trzeba do każdego podejść indywidualnie (40II) – zauważa jeden z badanych. O ile w przypadku rekrutacji pracownik odbierze np. rozmowę kwalifikacyjną poprzez Skype jako innowacyjny pomysł, tak rozmowę derekrutacyjną jako brak szacunku do jego osoby (52II) – podkreśla drugi.*

Warto natomiast zauważyć, iż to właśnie najmłodsze pokolenie obecne na rynku pracy i korzystające z nowoczesnych technologii na co dzień nie wyobraża *sobie sytuacji zwalniania pracownika przez komunikator internetowy czy za pomocą maila. Takie zachowanie przekracza akceptowalne normy społeczne i może być odebrane za lekceważące względem osoby zwalnianej (9I).*

Przedstawione wyniki podsumować można zatem cytatem jednego z respondentów, który podkreślił, iż *pracownicy Human Resources powinni używać nowoczesnych technologii w swojej pracy, nawet podczas derekrutacji, lecz nie bezpośrednio do rozmowy derekrutacyjnej (14II).*

## 7. Wnioski i zakończenie

Przedstawione w artykule wyniki badań wskazują na wyraźne niedocenienie korzyści, które może przynieść zastosowanie NT w derekrutacji. Jedynie 21% badanych uważa, że mogą one skutecznie wspomagać derekrutację m.in. w zakresie administracji danymi, oceny i badań pracowników, outplacementu czy utrzymania relacji z byłymi pracownikami. Ponad 54% badanych nie widzi żadnych możliwości zastosowania NT w trakcie i po zakończeniu procesu derekrutacji, co wynika z wąskiego rozumienia przez respondentów owego procesu. Zaledwie 44% badanych dostrzega możliwości, jakie daje e-firing, wyłącznie natomiast w przypadku, gdy derekrutacja dotyczy osób zatrudnionych na odległość.

Naukowcy i specjaliści z zakresu zarządzania personelem podkreślają konieczność stosowania NT w celu uelastyczniania organizacji [Cewińska, Wojtaszczyk 2012, s. 253], bowiem pozwalają one zapewnić pełne wsparcie, również on-line, w zarządzaniu danymi, działaniami i procesami niezbędnymi do zżl w nowoczesnej firmie [Bator 2010, s. 101].

Mając na uwadze, że możliwości zastosowania nowoczesnych technologii i Internetu w zarządzaniu personelem są niemalże nieskończone [Bator 2010, s. 101; Rüel, Bondarouk, Kees 2004, s. 364], należy pamiętać, iż wszystkie metody i techniki mają swoje mocne i słabe strony [Cewińska, Wojtaszczyk 2012, s. 254; Gainey,



Klaas 2006, s. 51; Tomalak, Fiedorczyk 2018]. Dziś już wiemy, że kluczowa dla osiągnięcia konkurencyjności w przedsiębiorstwach nowej gospodarki jest umiejętność zastosowania odpowiednich rozwiązań technologiczno-informacyjnych [Pocztowski 2003, s. 21], a przynajmniej niektóre funkcje zarządzania personelem są i będą realizowane za pomocą NT, także w świecie wirtualnym [Cewińska, Wojtaszczyk 2012, s. 253].

Przeprowadzone badania, ze względu na ich charakter i stosunkowo małą próbę, nie pozwalają kompleksowo opisać badanego zjawiska, dlatego autorka ma nadzieję, że artykuł zachęci innych badaczy do uzupełnienia luki poznawczej w zakresie możliwości zastosowania NT w procesie derekrutacji.

## Literatura

- Antczak Z., 2014, *Wpływ narzędzi informatycznych na kierunki ewolucji funkcji personalnej w przedsiębiorstwach w Polsce w XXI wieku*, Informatyka Ekonomiczna, nr 32, s.11-23.
- Bator A., 2010, *Innowacyjne zarządzanie zasobami ludzkimi przy wykorzystaniu technologii internetowej*, [w:] Knosali R. (red.), *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole, s. 95-101.
- Beulen E., 2008, *The enabling role of information technology in the global war for talent: Accenture's industrialized approach*, Information Technology for Development, vol. 14 (3), s. 213-224.
- Bondarouk T.V., Rue H.J.M., 2008, *HRM systems for successful information technology implementation: Evidence from three case studies*, European Management Journal, vol. 26, s. 153-165.
- Cewińska J., Wojtaszczyk K., 2012, *Realne zarządzanie zasobami ludzkimi w wirtualnym świecie*, [w:] B. Mikula (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Księga pamiątkowa dla uczczenia Jubileuszu 40-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Prof. zw. dra hab. Arkadiusza Potockiego*, Wydawnictwo Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 247-258.
- Chmielecki M., 2013, *Rekrutacja z wykorzystaniem mediów społecznościowych – wyniki badań*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, nr 4(36), s. 37-51.
- Czakon W., 2011, *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, Przegląd Organizacji, nr 3, s. 57-61.
- Czekaj J., Zakrzewska-Bielawska A., 2006, *Benchmarking jako metoda restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, nr 713, s. 37-70.
- Dewett T., Jones G.R., 2001, *The role of information technology in the organization: A review, model, and assessment*, Journal of Management, vol. 27, s. 313-346.
- Dohn K., Gumiński A., 2012, *Informatyczne wspomaganie zarządzania zasobami ludzkimi w kopalni węgla kamiennego*, Organizacja i Zarządzanie, t. 20, nr 4, s. 21-36.
- Filipowicz G., 2018, *Narzędzia IT w Zarządzaniu Zasobami Ludzkimi*, HRport, [https://ecitydoc.com/download/narzedzia-it-w-zarzdaniu-zasobami-ludzkimi\\_pdf](https://ecitydoc.com/download/narzedzia-it-w-zarzdaniu-zasobami-ludzkimi_pdf) (12.01.2018).
- Francis H., Parkes C., Reddington M., 2014, *E-HR and international HRM: A critical perspective on the discursive framing of e-HR*, The International Journal of Human Resource Management, vol. 25, no. 10, s. 1327-1350.
- Gainey T.W., Klaas B.S., 2006, *The Use and Impact of e-HR: A Survey of HR Professionals*, People & Strategy, vol. 31, no. 3, s. 50-55.
- Gioia J.L., Catalano R.M., 2011, *Meaningful exit interviews help one bank cut turnover and save*, Wiley Periodicals wileyonlinelibrary.com, s. 36-43.
- Johns R., Gorrick J., 2016, *Exploring the behavioural options of the exit and voice in the exit interview process*, International Journal of Employment Studies, vol. 24, no. 1, s. 25-41.

- Kaszuba-Perz A., 2012, *Zastosowanie informatycznych systemów zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach jako przejaw technologicznej modernizacji*, *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, nr 26, s. 258-269.
- Kisielnicki J., 2006, *Technologia informacyjna w organizacji*, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3-4, s. 9-17.
- Klimczuk-Kochańska M., Klimczuk A., 2012, *Outplacement dla firm – bariery, potrzeby, czynniki rozwoju*, Narodowe Forum Doradztwa Kariery, Białystok – Kraków, <https://ssrn.com/abstract=2598563> (12.12.2017).
- Kulik C.T., Rae B., Sardeshmukh S.R., Perera S., 2015, *Can we still ve friends? The role of exit conversation in facilitating post-exit relationships*, *Human Resource Management*, November-December, vol. 54, no. 6, s. 893-912.
- Lengnick-Hall M.L., Moririz S., 2003, *The Impact of e-HR on the Human Resource Management Function*, *Journal of Labor Research*, vol. XXIV, no. 3, s. 365-379.
- Lichtarski J., 2014, *Koncepcyjno-instrumentalny dorobek nauk o zarządzaniu oraz jego skuteczność w radzeniu sobie z typowymi sprzecznościami i dylematami w praktyce zarządzania*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 340, s. 78-90.
- Lutyński J., 1972, *Analiza procesu otrzymania informacji w badaniach z zastosowaniem wywiadu kwestionariuszowego (Analizy i próby technik badawczych w socjologii)*, t. 4, Ossolineum, Wrocław, s. 13-125.
- Mackiewicz A.J., 2010, *Psychologia zwolnień. Jak właściwie prowadzić działania derekrutacyjne*, Difin, Warszawa.
- Oleksiejczuk E., Oleksiejczuk A., 2009, *Rola technologii informacyjnej w zarządzaniu oraz jej wpływ na kształtowanie się społeczeństwa informacyjnego*, *Przedsiębiorczość – Edukacja*, nr 5, s. 57-68.
- Panayotopoulou L., Galanaki E., Papalexandris N., 2010, *Adoption of electronic systems in HRM: is national background of the firm relevant?*, *New Technology, Work and Employment*, vol. 25(3), s. 253-269.
- Patora-Wysocka Z., 2016, *Technologia i zmiana organizacyjna z perspektywy procesualnej w zarządzaniu*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 457, s. 95-103.
- Pocztowski A., 2003, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowej gospodarce*, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 1, s. 9-23.
- Rekordowe inwestycje w technologie zarządzania zasobami ludzkimi*, [https://www.erp-view.pl/rozwi-zania\\_hr/rekordowe\\_inwestycje\\_w\\_tehnologie\\_zarzadzania\\_zasobami\\_ludzkimi.html](https://www.erp-view.pl/rozwi-zania_hr/rekordowe_inwestycje_w_tehnologie_zarzadzania_zasobami_ludzkimi.html) (25.11.2017).
- Rüel H., Bondarouk T., Kees L., 2004, *E-HRM: Innovation or irritation. An explorative empirical study in five large companies on webbased HRM*, *Management Revue*, Hampp, Mering, vol. 15, iss. 3, s. 364-380.
- Sample exit interview policy/procedure #1, <https://theea.org/.../SampleExitInterviewPolicyandProcedure1.pdf> (25.11.2017).
- Schwan K., Seipel K.G., 1997, *Marketing kadrowy*, C.H. Beck, Warszawa.
- Strohmeier S., 2012, *Assembling a big mosaic – A review of recent books on electronic human resource management (e-HRM)*, *German Journal of Research in Human Resource Management Zeitschrift für Personalforschung*, Nr 26(3), s. 282-294.
- Tomalak K., Fiedorcuk M., 2018, *Technologia, której nie da się uniknąć*, <https://www.hbrp.pl/b/technologie-ktorej-nie-da-sie-uniknac/PnLMLxr92> (12.02.2018).
- Wiechmann D., Dwight S., Leonard L., 2016, *Exit interview. Employment survey*, <https://www.britannica.com/topic/exit-interview> (1.12.1017).
- Zajac J., 2012, *Raport: Technologie informacyjne i komunikacyjne a zarządzanie personelem*, Mazowiecka Jednostka Wdrażania Programów Unijnych, Warszawa.
- Zbiegień-Maciąg L., 1996, *Marketing personalny czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*, Business Press, Warszawa.
- Zych B., 2009, *Outplacement oczami pracowników – wyniki badania*, <https://hrstandard.pl/2009/09/03/outplacement-oczami-pracownikow-wyniki-badania/> (25.01.2018).