

Wojciech Jarecki
Katedra Mikroekonomii
Uniwersytet Szczeciński

ROLA WŁAŚCIWEGO DOBORU PRACOWNIKÓW JAKO NARZĘDZIA TWORZENIA KAPITAŁU LUDZKIEGO W FIRMIE

Wstęp

Każdy człowiek posiada potencjał zwany *kapitałem ludzkim*, który składa się z wiedzy, wykształcenia, umiejętności, stanu zdrowia, energii, ochoty do pracy, potrzeb, uznawanych wartości itp.. Jeżeli traktuje się pracownika wyłącznie według kategorii interesu ekonomicznego to nie zwraca się uwagi na tę drugą część – jego podmiotowość. I ma to negatywne skutki zarówno dla przedsiębiorstwa jak i dla pracownika. Te negatywne skutki polegają np. na braku możliwości samorealizacji siebie powodującej niezadowolenie, frustrację i szkody w psychice niekorzystne dla niego i otoczenia. Pracownik mający dobrą atmosferę w pracy, która powodowana jest np. przez odpowiednie kierowanie ale i przez odpowiedni dobór pracowników, mający możliwości rozwoju, wykonujący interesujące go czynności będzie wydajnie pracował.

Teorią, znajdującą coraz większe uznanie również w krajach rozwijających się, jest teoria kapitału ludzkiego. Odnosi się ona do traktowania nakładów na tworzenie i rozwój kapitału ludzkiego w kategoriach inwestycyjnych, przy czym dotychczas rozpatrywało się ją najczęściej w skali makroekonomicznej. Okazuje się jednak, że można ją stosować również w skali mikroekonomicznej. Jako jeden z istotnych elementów inwestowania w tworzenie i rozwój kapitału ludzkiego w tej skali można uznać pozyskiwanie i przekazywanie informacji zawodowych. Ma ono szczególne zastosowanie podczas doboru (selekcji) pracowników do przedsiębiorstwa, przy czym przekazywanie informacji jest zależnością dwukierunkową: od kandydata do przedstawiciela przedsiębiorstwa i odwrotnie.

W artykule zostanie przedstawiona teoria kapitału ludzkiego, ze szczególnym uwzględnieniem kwestii asymetrii informacji podczas selekcji

kandydatów do przedsiębiorstwa i rola właściwego doboru pracowników dla tworzenia kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie. Wnioski z przeprowadzonych badań empirycznych, odnoszą się do aspektów związanych z przekazem informacji podczas zastosowania w praktyce dwóch metod selekcji: rozmowy (wywiadu) i próbnego okresu pracy.

Wyniki badań empirycznych dotyczących przekazu informacji podczas selekcji

Jednym z podstawowych elementów wpływających na dobrą pracę i stosunki w przedsiębiorstwie oraz jego rozwój jest właściwy (efektywny) dobór pracowników. Oznacza on, że zostaną zatrudnieni ci kandydaci, którzy tworzą szanse bardzo dobrego spełnienia oczekiwań pracodawcy ale też, że tworząc bogactwo przedsiębiorstwa ubogacają swój kapitał ludzki. Ażeby tak było, poza tym, że powinni spełniać określone wymogi odnośnie do umiejętności, to to, co często jest ważniejsze – powinni umieć i chcieć się rozwijać, potrafić pracować z innymi, być komunikatywnymi, elastycznymi w organizacji pracy i w podnoszeniu kwalifikacji itd.. Z drugiej strony, pracownik powinien uzyskać podczas selekcji informacje o funkcjonowaniu przedsiębiorstwa i współpracownikach, żeby móc podjąć świadomą decyzję, czy chce w nim pracować. Oczywiście, zawsze pozostaną inne aspekty, jak np. ten, że część osób w warunkach dużego bezrobocia za wszelką cenę będzie chciała podjąć pracę (np. żeby utrzymać rodzinę), nie zwracając uwagi na sytuację pracy i może dążyć do zatajania pewnych istotnych informacji.

Mając powyższe na uwadze przeprowadzono badania empiryczne w sieci przedsiębiorstwa handlowego. Celem wykonanych badań w praktyce i w oparciu o literaturę przedmiotu była weryfikacja postawionej hipotezy, że **wzajemny przekaz informacji podczas selekcji między przedstawicielami przedsiębiorstw a kandydatami:**

- 1. Nie zapewnia doboru takich pracowników, którzy w przyszłości najlepiej będą spełniać pokładane wobec nich przy doborze oczekiwania,**
- 2. Nie przyczynia się do tworzenia i wzbogacania kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie i w samych pracownikach.**

Weryfikacja hipotezy została przeprowadzona w oparciu o analizę statystyczną danych uzyskanych z przeprowadzonych na terenie całej Polski bezpośrednich badań ankietowych, odpowiedzi uzyskanych w trakcie

przeprowadzanych wywiadów oraz z obserwacji. Do wykonania badań wykorzystano dwa źródła informacji: piśmiennictwo naukowe i badania empiryczne. Badania empiryczne przeprowadzono w ogólnopolskiej sieci sklepów przedsiębiorstwa handlowego, dysponując w okresie badań na terenie całej Polski: 83 sklepami, w których zatrudnionych było 81 kierowników, oraz dobranymi z zewnątrz 324 sprzedawcami i 105 kasjerami. Przeprowadzono je bezpośrednio w 51 sklepach (63%) w 39 miastach na terenie Polski. Do pozostałych sklepów wysłano formularze ankiet uzyskując dwie odpowiedzi. Próba badawcza wynosiła 510 osób. Łącznie uzyskano 335 odpowiedzi co stanowi 66% próby badawczej, w tym: 66% odpowiedzi od sprzedawców, 64% od kasjerów i 69% od kierowników sklepów.

Dla umożliwienia analizy postawionej tezy badawczej i związanego z tym opracowania ankiety zostały przeprowadzone rozmowy z Dyrektorem Personalnym i dziesięcioma kierownikami sklepów w celu ustalenia wymagań, które są najistotniejsze wobec sprzedawców i kasjerów i jednocześnie uwzględniane podczas rekrutacji. Wyróżniono następujące grupy cech:

1. KWALIFIKACJE ZAWODOWE, do których zaliczono; umiejętność obsługi urządzeń sklepowych, efektywność pracy, wiadomości zawodowe,
2. KOMUNIKATYWNOŚĆ, przez którą jest rozumiane: umiejętność jasnego formułowania myśli, łatwość nawiązywania kontaktów i umiejętność prowadzenia rozmowy,
3. ZDOLNOŚĆ DO WSPÓŁPRACY, czyli: bezkonfliktowe, efektywne działanie w zespole, umiejętność współpracy z przełożonymi, kolegami i klientami oraz odporność na stres,
4. ZDOLNOŚĆ DO ZDOBYWANIA WIEDZY, do której zaliczono: podnoszenie własnych kwalifikacji i poszerzanie wiedzy zawodowej.

Podczas badań cechy te u sprzedawców i kasjerów były oceniane przez kierowników w skali od 1 (najniższa ocena) do 5 (najwyższa ocena).

Drugim, bardzo istotnym zagadnieniem, uwzględnionym podczas badań była *akceptacja metod doboru* przez pracowników. Stosowanie tylko takich metod, które będą akceptowane, umożliwi właściwy, wzajemny przekaz informacji. Podstawowym miernikiem akceptacji metod doboru jest ocena ich przez osoby, wobec których je stosowano. Jest to jednocześnie ocena stosowania tych metod, dokonana przez pracowników. W badaniach kasjerzy i sprzedawcy oceniali rozmowę i okres próbny / umowę na czas określony w skali od 1 do 5, przy czym 1 była oceną najgorszą a 5 najlepszą oceną.

Ponieważ badania były robione *ex post* (na pytania odpowiadali pracownicy już zatrudnieni, wobec których zastosowano, jako metody doboru, rozmowy i próbny okres pracy), wpłynęło to na ograniczone możliwości uzyskiwania danych ilościowych, potrzebnych do konstrukcji wskaźników efektywności prognostycznej. Tym samym, w analizie wyników, z reguły, niemożliwe było posługiwanie się pojęciami korelacji i regresji. Skorzystano zatem z metod statystycznych, które nie wymagają od zmiennych wielkości numerycznych. Testem, z którego przede wszystkim korzystano w badaniach był test niezależności chi kwadrat, badający niezależność stochastyczną analizowanych zmiennych.

Ocena wymiany informacji podczas selekcji pracowników do przedsiębiorstwa

Wyniki badań empirycznych

Wyniki badań są przedstawione z rozdzieleniem na ocenę stosowania przez przedsiębiorstwo wywiadów i próbnego okresu pracy jako metod selekcji oraz na ocenę zachowań pracowników podczas okresu próbnego¹.

a) **Rozmowy (wywiady).** Ocena rozmowy dokonana przez tych z zatrudnionych sprzedawców i kasjerów, wobec których została ona zastosowana jest pozytywna. Przy przyjętej skali ocen od 1 (najgorsza ocena) do 5 (najlepsza ocena) w poszczególnych kategoriach (przekaz informacji, uczestnictwo, przejrzystość, komunikacja oceniająca) oceny wahały się od 3,05 (dla sprzedawcy – z zakresu – przekazu informacji – „przedstawione mi przyszłe obowiązki pozwoliły mi sprecyzować przyszłe plany zawodowe”) do 4,44 (dla kasjera – z zakresu przejrzystości rozmowy-„stawiane przede mną pytania i zadania były zrozumiałe”) natomiast łącznie dla *sprzedawców i kasjerów* oceny wahały się między 3,13 a 4,42.

Najwyżej, zarówno przez sprzedawców jak i kasjerów została oceniona przejrzystość rozmów, szczególnie odnośnie do rozumienia zadawanych pytań a następnie uczestnictwo w zakresie „czułem się traktowany poważnie i z respektem”. Można więc stwierdzić, że stawiane kandydatom pytania są

¹ Pełne wyniki badań zostały przedstawione w pracy doktorskiej: W. Jarecki, Ocena efektywności metod doboru personelu średniego szczebla w przedsiębiorstwie w świetle ekonomicznej koncepcji kapitału ludzkiego, Biblioteka WNEiZ US, Szczecin, ul Mickiewicza 66.

zrozumiałe, wiedzieli, że sprawdzane są ich kwalifikacje a sami kandydaci traktowani byli z szacunkiem i godnością. Takie traktowanie kandydatów sprzyja chętniejszemu uczestnictwu potencjalnych pracowników w poszukiwaniu pracy u pracodawcy, o którym panuje opinia, że traktuje ich podmiotowo. Jest to zatem działanie marketingowe. Można więc podkreślić, że również z wymierną korzyścią dla przedsiębiorstwa będzie traktowanie kandydatów jak gości.

Jak wynika z badań, rozmowa w dużym stopniu pomogła też kandydatom uświadomić ich kwalifikacje zawodowe i wiedzę.

Pomimo korzystnych ocen, podczas przeprowadzania rozmów pojawiły się pewne **błędy** mogące wpływać na obniżanie efektywności. Odnoszą się one do uzyskiwania informacji przez kandydatów podczas rozmowy odnośnie do zadań i wymagań oraz obowiązków na przyszłym stanowisku pracy, o funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, o możliwościach realizacji planów zawodowych. W badanym przedsiębiorstwie wymienione elementy zostały ocenione na niewiele powyżej 3. Jest to jednocześnie najniższa ocena dokonywana przez pracowników ze wszystkich jej aspektów. Wydaje się, że problem niedostatecznego przekazu informacji można również uogólnić uznając go za bardzo ważny. Po pierwsze, pracownik ma prawo wiedzieć ale też współdecydować odnośnie do siebie, co i jak będzie robił oraz na jakich zasadach. Jest on takim samym człowiekiem jak ten, który reprezentuje przedsiębiorstwo i takie same prawa mu się należą mając na uwadze sprawiedliwość i poszanowanie wartości człowieka. Po drugie, pracownik tylko wtedy będzie mógł podjąć właściwą decyzję o tym czy chce pracować, jeśli uzyska odpowiednie informacje. Problem powyższy dotyczy w badanym przedsiębiorstwie np. nieuświadomienia pracownikom podczas rozmowy, w jakich godzinach będą pracować (jak twierdzili pracownicy. Osoby przeprowadzające rozmowy były natomiast przekonane, że pracownicy zdają sobie z tego sprawę). Badania wykazały, że aż około 50% pracownikom nie odpowiadają godziny pracy i jest to istotny powód ich niezadowolenia z jej wykonywania, wyższy nawet niż za niskie wynagrodzenie, powodujące niezadowolenie u niecałych 35% pracowników.

Podczas rozmów z pracownikami, dotyczących stosowania wywiadów, panowała powszechnie przez nich wyrażana opinia, że prowadzone są one w stresującej atmosferze i trwały zbyt krótko (pracownicy twierdzili najczęściej, że około 10 minut). Problem stresu jest bardzo istotny i ma szerokie następstwa. Pierwsza rzecz - przekazywanie ilościowe i jakościowe informacji, będąc pod

silnym stresem, jest bardzo ograniczone. Jest to strata dla przedsiębiorstwa, gdyż utrudnia obiektywną ocenę kandydata a przez to efektywny dobór. Jest to też często strata dla kandydata bo: może nie zostać zatrudniony nie dlatego, że nie spełnia warunków, lecz że nie mógł przekazać informacji o sobie, a inna kwestia, że odczuwa brak szacunku do siebie ze strony przedsiębiorstwa, bo de facto tak jest potraktowany. Wpływa to również na gorszą opinię o przedsiębiorstwie na rynku.

Kolejnym problemem odnoszącym się do przeprowadzania rozmów jest korelacja między tym kto je przeprowadzał a jak dany pracownik został później oceniony. Okazuje się, że (co potwierdza również rozważania dotyczące ustalania profilu), najlepiej jest gdy rozmowę prowadzi dwie osoby a nie jedna. W przedsiębiorstwie pracownicy byli istotnie lepiej oceniani, gdy wywiady przeprowadzały właśnie dwie osoby. Wynika to zapewne z przyjmowania różnych punktów widzenia i lepszej możliwości wymiany informacji z kandydatem.

Zatem mimo występowanie pewnych błędów podczas stosowania rozmowy, należy uznać jej przeprowadzanie za poprawne.

b) **Próbnny okres pracy.** Próbnny okres pracy, jako metoda selekcji, został oceniony nawet lepiej od rozmów i to we wszystkich zakresach. Oceny wahały się między 3,46 (dla sprzedawców – w zakresie przekazu informacji - „przedstawione obowiązki pozwoliły mi sprecyzować przyszłe plany zawodowe”) a 4,73 (dla kasjerów – w zakresie przejrzystości - „było dla mnie jasne, jakie mam spełniać wymagania w przyszłej pracy”). Większość ocen wynosiła między 3,80 a 4,20. Najlepiej oceniana była przejrzystość rozmów we wszystkich badanych elementach, gorzej przekaz informacji dotyczący sprecyzowania planów zawodowych i uzyskania informacji o funkcjonowaniu i planach badanego przedsiębiorstwa. Oceny w pozostałych zakresach (uczestnictwo, komunikacja oceniająca) były trochę gorsze od ocen „przejrzystości” i trochę lepsze od ocen „przekazu informacji”.

Podczas okresu próbnego również pojawiły się pewne **błędy** ze strony przedsiębiorstwa. Korzystając z tej metody selekcji należałoby zwrócić większą uwagę na dwie kwestie: wspomniany przekaz informacji oraz możliwość wykazania się umiejętnościami. Pierwszy problem ma znaczenie duże, szczególnie w kontekście uzyskiwania informacji o wykonywanych zadaniach oraz informacji zwrotnych dotyczących szczególnie tego, jak wykonało się

zadania. Pracownicy podczas badań wyrażali opinię, że zadania, które mieli wykonywać nie były jasno określone. Interesujące jest więc to, że kandydaci wiedząc jakie mają spełniać wymagania w pracy jednak potrzebowali jasno określonych zadań.

Kandydaci nie uzyskali też zadowalających informacji o rozwoju przedsiębiorstwa, jego planach, jasnych warunkach do spełnienia dla dalszego zatrudnienia co może powodować brak zaufania i ich obawy o możliwość pracy w dłuższym okresie w danym przedsiębiorstwie a przez to wpływa na mniejsze zaangażowanie w wykonywane czynności. W okresie umowy na czas określony, pracownicy mieli zbyt małą możliwość wykazania się umiejętnościami i wiedzą. Może wynikać to z faktu błędnego podejścia przez przełożonego, że skoro nie wiadomo (a może wiadomo), czy pracownik będzie dłużej pracował, to nie warto powierzać mu zadań mogących sprawdzić pełnię jego umiejętności.

W badaniach odnośnie do rozmów i umów na czas określony (okresów próbnych pracy) uzyskano również inne istotne wyniki. Otóż istnieje istotna zależność odnośnie do rozmowy w badanym przedsiębiorstwie (i być może odnosi się to również do innych przedsiębiorstw), między *wymianą informacji* (szczególnie w stosunku mężczyzn) a *stopniem spełnienia oczekiwań* kandydata podczas rozmowy oraz *uczestnictwa i komunikacji oceniającej* (szczególnie w stosunku do mężczyzn) a *stopniem spełnienia oczekiwań* kandydata a biorąc pod uwagę umowę na czas określony – między wszystkimi badanymi zakresami (*informacja, uczestnictwo, przejrzystość, komunikacja oceniająca*) a *stopniem spełnienia oczekiwań* (odnosi się to głównie do mężczyzn a wśród nich szczególnie do sprzedawców).

Biorąc pod uwagę, jak wpływa sposób przeprowadzania rozmów i stosowania umów na czas określony na stopień spełnienia oczekiwań kandydatów, okazało się, że im lepiej są te metody stosowane we wszystkich zakresach (*informacja, uczestnictwo, przejrzystość, komunikacja*) tym lepiej pracownicy mają później spełnione oczekiwania.

Kolejną kwestią istotną statystycznie okazało się to, że ci pracownicy zostali lepiej ocenieni w toku wykonywanej pracy, z którymi wywiady przeprowadzały dwie osoby z przedsiębiorstwa niż jedna, nawet gdy tą osobą był Dyrektor Personalny.

Można zatem wysunąć następujący wniosek: im będzie lepszy wzajemny przekaz informacji podczas selekcji tym dobrani pracownicy będą bardziej

zadowoleni z pracy (lepiej zaspokojone będą ich potrzeby), co przekłada się z reguły na wydajniejszą pracę, rzadszą absencję chorobową i odchodzenie z pracy. Wynika stąd znów, że selekcja jest bardzo istotnym narzędziem tworzenia i późniejszego wzrostu kapitału ludzkiego firmy.

Okazuje się jednak, że **na poprawność doboru mogą wpływać też sami pracownicy**. Jednym z ogniw procesu selekcji jest zatrudnienie na czas określony (okres próbny pracy). I właśnie w czasie trwania tego okresu pracownik zdaje egzamin odnośnie swoich kwalifikacji, które zostały wstępnie ocenione podczas rozmowy. W badanym przedsiębiorstwie sprzedawcy ocenili cechę: „byłem świadomy(a), że (podczas okresu próbnego – W.J.) ustalane są moje kwalifikacje” na 4,13 a kasjerzy na 4,29 a więc powyżej oceny „dobrze” odpowiadającej „4”. Zatem kandydaci byli świadomi sprawdzania swoich kwalifikacji. Problemem ze strony pracowników jest więc być może niedostateczna świadomość podczas okresu próbnego pracy, że dobrą pracą i zaangażowaniem w nią będą sami się rozwijać, doskonalić w umiejętnościach a przez to praca będzie dla nich ciekawsza. Jednocześnie takie zachowanie może powodować zmianę nastawienia przełożonych poprzez umożliwienie rozwoju, wyznaczanie ciekawszych zadań itp.. Jednakże podczas wywiadów z pracownikami, twierdzili oni, że podczas okresu próbnego mieli zbyt małe szanse wykazania się swoimi umiejętnościami. Z drugiej strony kierownicy oczekiwali dużego zaangażowania kandydata w pracę. Tę asymetrię oczekiwań należałoby zmniejszyć.

Inną jeszcze, istotną kwestią dotyczącą pozyskiwania personelu jest realizacja oczekiwań kandydatów, jakie mieli oni podczas selekcji. W przypadku badanego przedsiębiorstwa oczekiwania te nie zostały częściowo spełnione m.in. w zakresie wysokości wynagrodzeń, atmosfery w pracy i braku możliwości rozwoju. Pracownicy otrzymują realnie coraz niższe wynagrodzenie, co może wpływać na ich mniejszą wydajność pracy. Podobny skutek może mieć zła atmosfera w pracy (konflikty, zła współpraca itp.). Z kolei ograniczone możliwości rozwoju wynikają z charakteru badanych stanowisk pracy (sprzedawca, kasjer) i pracownicy podejmując decyzję o pracy w badanym przedsiębiorstwie powinni być tego świadomi.

Ocena wymiany informacji podczas selekcji w aspekcie tworzenia kapitału ludzkiego

W odniesieniu do postawionej hipotezy, na podstawie wyników badań można stwierdzić, że przeprowadzanie doboru pracowników, do badanego przedsiębiorstwa, należy ocenić pozytywnie. Błędy popełniane w procesie pozyskiwania personelu nie stanowią istotnego zagrożenia dla doboru takich pracowników, którzy spełnialiby w przyszłości pokładane wobec nich oczekiwania a jednocześnie dobór umożliwia wzbogacanie kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa i samych pracowników. Tym samym, w badanym przedsiębiorstwie, asymetria informacji w niewielkim stopniu wpływa negatywnie na tworzenie kapitału ludzkiego. Można zatem ostatecznie stwierdzić, że:

- bardzo istotną kwestią podczas tworzenia kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie jest uzyskiwanie i przekaz informacji. Dotyczy to zarówno przedsiębiorstwa jak i kandydatów do pracy. Ze strony przedsiębiorstwa niezbędne są inwestycje w pozyskiwanie informacji i rozwój wiedzy odnośnie do profilu kandydatów, opartego na strategii tego przedsiębiorstwa, poprawności stosowania metod selekcji odnoszącej się do uzyskiwania informacji o kompetencjach kandydatów, ale też inwestowanie w przekaz informacji dla kandydatów o funkcjonowaniu przedsiębiorstwa i warunkach pracy. Inwestycje w wymianę informacji dotyczą zarówno środków materialnych (wynagrodzenie dla osób przeprowadzających selekcję, materiały informacyjne itp.) jak i czasu (przeznaczonego na rozmowy, na wyjaśnianie zadań w okresie próbnym, na analizę dokumentów itd.). Kandydaci natomiast, podczas ubiegania się o pracę, inwestują w uzyskiwanie informacji o przedsiębiorstwie, wymaganiach i warunkach pracy na wakuującym stanowisku.

Jak można również zauważyć z wyników badań, pracownicy za mało uświadomili sobie podczas selekcji (uzyskali informacji), jakie są godziny pracy czy możliwości rozwoju.

Można więc ostatecznie stwierdzić, że im pracownicy posiadają więcej informacji o wakuującym stanowisku i przedsiębiorstwie a pracodawcy o kandydacie, tym efektywniejszy jest dobór, to znaczy pracownicy są bardziej zadowoleni z pracy, gdyż zaspokojone są lepiej ich oczekiwania a pracodawcy mają lepiej zaspokojone oczekiwania wobec zatrudnionych

pracowników, gdyż ci wydajniej pracują.

- w wynikach przeprowadzonych badań można dostrzec pewne aspekty, które **były uwzględniane w niewielkim stopniu w koncepcji kapitału ludzkiego**, a które odnoszą się również do przekazu informacji. Do tych aspektów zaliczyć można:
 - **kwestię płci.** Okazuje się, że istnieją różnice między stopniem spełnienia tych oczekiwań kandydatów, jakie mieli podejmując decyzję o rozpoczęciu pracy a oceną przez nich przebiegu rozmowy i okresu próbnego w zależności od tego, czy kandydat jest mężczyzną czy kobietą. Istotna zależność występuje u mężczyzn między stopniem spełnienia oczekiwań kandydata a oceną rozmowy w zakresie uczestnictwa w niej i komunikacji oceniającej. Istotna zależność dotycząca płci występuje również przy stosowaniu okresu próbnego (umowy na czas określony) między spełnionymi oczekiwaniami kandydatów a oceną przez nich stosowania tego okresu jako metody doboru. We wszystkich zakresach (informacja, przejrzystość, komunikacja oceniająca, uczestnictwo) zależność ta dotyczy mężczyzn a nie kobiet.
 - **kwestię stanu cywilnego.** Okazuje się, że lepiej oceniane są te osoby, szczególnie mężczyźni – sprzedawcy, którzy posiadają współmałżonka niż osoby stanu wolnego. Dotyczy to ocen w takich zakresach jak: kwalifikacje zawodowe, komunikatywność i zdolność do zdobywania wiedzy, nie dotyczy natomiast umiejętności współpracy. Zatem osoby posiadające stabilniejszą sytuację rodzinną są ogólnie oceniane lepiej.

Zakończenie

Inwestowanie w tworzenie kapitału ludzkiego, to w głównej mierze inwestowanie w pozyskiwanie i wymianę informacji. Jakość i ilość uzyskiwanych informacji jest w dużej mierze uzależniona od umiejętności stosowania metod doboru. Natomiast rozwój kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie uzależniony jest od inwestycji w kształcenie, zdrowie, organizację pracy, motywowanie itp. i to zarówno w skali mikro (pracownik, przedsiębiorstwo) jak i makro (nakłady państwa na naukę, badania itp.). Bez wątplenia korzystne byłyby również inwestycje w skali mezzo (na szczeblu lokalnym, uwzględniające potrzeby lokalnego rynku pracy).

Okazuje się, zatem, że teoria kapitału ludzkiego ma zastosowanie nie tylko w skali makro ale i mikro a jednocześnie istnieje ścisły związek tych dwóch

skal. Państwo poprzez nakłady na naukę, kształcenie, przekaz informacji itd. przyczynia się do większych umiejętności i wiedzy osób z danego społeczeństwa. Pracodawcy pozyskując kapitał ludzki mogą tym lepiej dopasować go do swoich potrzeb i następnie rozwijać, im kandydaci do pracy mają większe zasoby tego kapitału. W efekcie wpływa to na wzrost wydajności pracy i polepszenie konkurencyjności gospodarki.