

9. L. Marzec, K. Mazurek, T. Suchecki, Wyzyna Krakowsko-Częstochowska, Warszawa 1986
10. Przewodnik po Częstochowie i okolicy, Warszawa 1988
11. Rocznik Statystyczny Województwa Częstochowskiego z 1992
12. O. J. Tomziński, Jasna Góra, Informator, Częstochowa 1991
13. Związek Gmin Jurajskich, Bydgoszcz 1998
14. Związek Gmin Jurajskich, Polska Agencja Promocji Turystyki, Częstochowa 1999

ZASADY PRAWIDŁOWEGO DOBORU KADRY PRACOWNICZEJ W PRZEDSIĘBIORSTWIE NA PRZYKŁADZIE FABRYKI MASZYN GÓRNICZYCH „PIOMA” S.A.

*Magdalena Bsoul, Felicjan Byłok
Politechnika Częstochowska, Polska*

Proces doboru zasobów ludzkich przedsiębiorstwa jest jednym z podstawowych etapów procesu kadrowego. Służy przede wszystkim zapewnieniu ciągłości kadrowej i zaspokajaniu potrzeb kadrowych organizacji. Aby zapewnić jak najlepsze rezultaty w procesie doboru właściwych ludzi na właściwe stanowiska posługujemy się następującymi analizami: analizą czynników wewnętrznych, takich jak obecne i przewidywane zapotrzebowanie na kwalifikowanych pracowników, wakaty, rozwijanie i ograniczanie poszczególnych wydziałów; analizą czynników otoczenia organizacji np. rynek pracy.

Wyniki tych analiz pozwalają na opracowanie strategii doboru pracowników w dłuższym okresie czasu. R. Webber uważa, że przy opracowywaniu takiej strategii powinno wziąć się pod uwagę następujące zmienne jak: potencjalne potrzeby lub pragnienia rynku; okazje i ograniczenia nakładane przez otoczenie; umiejętności i zasoby firmy¹.

Dopiero wszechstronna analiza tych zmiennych pozwoli określić strategię doboru pracowników. Z takim podejściem zgadza się M. Armstrong, który wskazuje na fakt, że przy budowaniu strategii doboru pracowników powinno wziąć się przede wszystkim pod uwagę zasady strategii ekonomicznej przedsiębiorstwa. Musi bowiem zaistnieć integracja zasad polityki zatrudnienia z ogólną strategią firmy².

Przy opracowywaniu strategii doboru pracowników należy więc odpowiedzieć sobie na takie podstawowe pytania jak:

jakich ludzi potrzebujemy, by firma odniosła sukces na rynku i utrzymała swą silną pozycję?

¹ R. A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1996, s.245

² M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s.64

co możemy zrobić, by zdobyć odpowiednich ludzi, wyszkolić i zatrzymać ich przy sobie?

Odpowiedzi na te pytania umożliwią nam właściwe planowanie zasobami ludzkimi w danym przedsiębiorstwie. Opracowanie strategii rozwoju kadry pracowniczej pozwala skupić się na następujących etapach procesu kadrowego, tj. naborze kandydatów, selekcji i właściwym doborze, wprowadzeniu do pracy, szkoleniem i doskonaleniem, oceną efektywności, przenoszeniem i odejściem pracownika.

Blizszego omówienia wymaga w kontekście procesu doboru kadr problematyka planowania. Planowanie zasobami ludzkim oparte jest na rozpoznaniu warunków zewnętrznych i wewnętrznych. Jeżeli mówimy o rozpoznaniu warunków zewnętrznych musimy pamiętać, że dotyczą one: badania rynku pracy z uwzględnieniem potrzeb kadrowych w firmie; badania konkurencji i ich polityki kadrowej; przewidywania zmian na rynku pracy; analizy uwarunkowań prawnych i badania ich wpływu na realizację planów zatrudnienia.

Szczególną uwagę należy zwrócić na analizę sytuacji konkurencji na rynku. Analizy takiej należy dokonać w oparciu między innymi o ocenę konkurentów działających na tym samym obszarze rynku, ocenę struktury rywalizacji (produkty, narzędzia), ocenę czynników wpływających na konkurencyjność (mobilność towarowa, komplementarność oferty, skala zyskowności, obsługa posprzedażna, oferta cenowa itp.) i o szczegółową analizę porównawczą własnego przedsiębiorstwa i konkurentów ze wskazaniem plusów i minusów w konkretnych zastosowaniach i działaniach przedsiębiorstwa¹.

Natomiast rozpoznanie warunków wewnętrznych nawiązuje do: celów i strategii firmy; analizy aktualnego stanu jakościowego potencjału kadrowego; analizy liczby pracowników odchodzących na emerytury i renty, przewidzianych do zwolnienia bądź przeniesienia na inne stanowiska odchodzących z innych przyczyn.

Rozpoznanie zarówno warunków zewnętrznych jak i wewnętrznych pozwala na sporządzenie planów i programów kadrowych, na podstawie których pozyskuje się pracowników pod względem liczebnym i kwalifikacyjnym².

W sumie środowisko wewnętrzne organizacji oraz jej otoczenie wyznaczają ogólne granice funkcjonowania planu zasobów ludzkich. Dopiero po ustaleniu tych ogólnych granic kierownicy mogą porównać przyszłe potrzeby kadrowe z obecną sytuacją i określić, jakie należy zastosować procedury naboru, szkolenia i doskonalenia. Ze względu na to, że wewnętrzne środowisko organizacji oraz jej otoczenie zmieniają się, kierownicy muszą śledzić je, aby aktualizować swoje plany zasobów ludzkich³.

Planowanie zasobów ludzkich składa się z dwóch podstawowych elementów. Pierwszym jest prognozowanie. Polega ono na przewidzeniu potrzeb kadrowych niezbędnych do utrzymania wzrostu i wykorzystania przyszłych możliwości. W ten

¹ J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowania*, PWN, Warszawa 1992, s.280-281

² W. Kopertyńska, *Planowanie*, PWN, Personel nr 5 s.97

³ J. A. F. Stoner, op. cit., s. 281-282.

sposób planiści starają się przewidzieć liczbę, rodzaje i kwalifikacje ludzi potrzebnych w przyszłości, określić zakresy obowiązków, które będą miały być wykonywane, ustalić, jaka wiedza i jakie umiejętności będą potrzebne członkom organizacji. Dla ułatwienia prognozowania i planowania zasobów ludzkich oraz zwiększania ich dokładności wykorzystuje się komputerowe systemy informacji wspomaganie decyzji i systemy informacji o pracownikach albo inwentarz kwalifikacji¹.

Drugim elementem planowania zasobami ludzkimi jest przegląd tych zasobów. W czasie, gdy prognozy są wykonywane, zachodzi konieczność poszukiwania informacji o obecnym stanie liczbowym personelu przedsiębiorstwa. Potrzebne są do tego dwa rodzaje informacji. Pierwszy rodzaj, to odpowiedzi na pytania, czy członkowie organizacji mają kwalifikacje odpowiednie do ich pracy. Drugi rodzaj dotyczy efektywności wykonywanych obowiązków. Odpowiedzi na te dwa pytania umożliwiają planistom porównanie silnych i słabych stron personelu przedsiębiorstw z przyszłymi potrzebami. W przeglądzie zasobów ludzkich ocenia się kwalifikacje i efektywność każdego człowieka w organizacji. W każdym wydziale szereguje się pracowników wg jakości ich pracy. Uzyskane w ten sposób informacje dają kierownikom wyższych szczebli pogląd na wydajność personelu każdego wydziału. Oprócz oceny efektywności analizować można również wiek i wykształcenie każdego pracownika, możliwości jego awansowania, ewentualne potrzeby dodatkowego szkolenia.

Kiedy przedsiębiorstwo wyrobi sobie już obraz przyszłych potrzeb w dziedzinie zasobów ludzkich następuje drugi etap procesu kadrowego, mianowicie nabór kandydatów. Rekrutacja (nabór) jest procesem przyciągania osób o odpowiednich kwalifikacjach do ubiegania się o wolne stanowiska pracy². Jego celem jest przygotowanie grupy kandydatów zgodnie z planem zasobów ludzkich.

Przedsiębiorstwo w celu obsadzenia danego wolnego stanowiska wykwalifikowanym pracownikiem może stosować rekrutację wewnętrzną i nabór zewnętrzny. Nabór wewnętrzny oznacza rozważenie osób już zatrudnionych jako kandydatów do obsady wakatów. Taki sposób obsadzania wakatów sprzyja budowaniu moralności i powstrzymaniu opuszczania firmy przez pracowników wysokiej jakości. Natomiast rekrutacja zewnętrzna oznacza przyciąganie osób spoza przedsiębiorstwa do ubiegania się o pracę.

Kolejnym etapem procedury kadrowej jest dobór pracowników rozumiany jako doprowadzenie do obsadzenia poszczególnych stanowisk tak, aby z jednej strony zagwarantować sprawność i efektywność realizacji zadań przypisanych do stanowiska, z drugiej zaś - aby zadania te były odpowiednie do możliwości, aspiracji i oczekiwań pracowników. Jest to szczególnie istotne z punktu widzenia motywowania ich do pracy.

Treść wykonywanej pracy znajduje się pod wpływem ciągłych zmian. Bezustannie pojawiają się nowe zapotrzebowania na lepsze umiejętności i większą wiedzę, jak również presje na zmiany postaw - w stosunku do jakości pracy, współpracowników,

¹ Szerzej w: R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1997

² *Ibidem*, s.431

technologii czy klientów. Powstaje więc konieczność doskonalenia zasobów pracowniczych. Doskonalenie zasobów ludzkich obejmuje najczęściej: systematyczne i planowe podejście do kwestii szkolenia; przyjęcie zasady ciągłego rozwoju; dbanie o to, aby szkolenie znajdowało odbicie w wynikach i efektywności pracy; zwrócenie szczególnej uwagi na doskonalenie zarządzania i planowanie przebiegu kariery¹.

W przypadku tzw. pracowników szeregowych, na stanowiskach robotniczych i umysłowych, ogromna większość szkolenia odbywa się bezpośrednio w miejscu pracy. W takich sytuacjach instruktorem jest często przełożony lub współpracownik o dużym doświadczeniu zawodowym. Szkolenie poza miejscem pracy zarezerwowane jest dla szerszych tematów takich, jak bezpieczeństwo pracy, czytanie projektów, czy wykorzystywanie komputerów w pracy.

Kierownicy mogą ustalić szkoleniowe potrzeby pracowników w organizacji lub w jej dziale za pomocą czterech procedur: oceny efektywności; analizy wymagań stanowiska; analiza organizacyjnej; przeglądu zasobów ludzkich. Po rozpoznaniu potrzeb szkoleniowych organizacji kierownicy powinni zapoczątkować odpowiednie szkolenia².

Przedostatnim etapem procedury kadrowej jest ocena efektywności, która może mieć charakter nieformalny lub systematyczny. Zwiększenie efektywności zapewni ocena oparta na celach ustalonych wspólnie przez kierowników i podwładnych. Prowadzenie właściwych ocen utrudniają: zróżnicowane normy, uprzedzenia oceniałego, różne wzory ocen i „efekt aureoli”.

Ważnym aspektem gospodarki zasobami ludzkimi w organizacji jest ruch pracowników, czyli ich awanse, przeniesienia, degradacje i zwolnienia. Konkretna decyzja, kogo należy awansować, a kogo zwolnić, należą do trudniejszych i ważniejszych spośród podejmowanych przez kierownika. Aby awanse były użyteczne, jako zachęta dla pracowników, muszą być sprawiedliwe.

Przeniesienia służą natomiast do rozszerzania doświadczenia kierowników, uzupełniania wakatów i przesunięć pracowników, których organizacja nie chce ani degradować, ani awansować, ani zwolnić. Degradację stosuje się rzadko przy postępowaniu z nieefektywnymi kierownikami. Zwolnienie z pracy, chociaż bolesne, jest powszechniejsze i często okazuje się korzystne zarówno dla zainteresowanego, jak i dla organizacji.

Ostatnim etapem procesu zarządzania kadrami pracowniczymi jest utrzymanie zasobów ludzkich. W tym celu należy zadbać o skuteczny system wynagrodzeń i świadczeń, a także o planowanie karier. Problematykę systemów wynagrodzeń szerzej poruszają m.in. M. Armstrong, L. Haber, J. Stoner, R. Griffin, E. Mc Keena i J. Penc. Planowanie karier jest bardzo istotnym elementem umożliwiającym zatrzymanie najlepszych pracowników, pozwala bowiem określić obszary, którymi dana osoba jest najbardziej zainteresowana i pomóc tej osobie w rozpoznaniu możliwości jakie stwarza dane przedsiębiorstwo.

¹ M. Armstrong, op. cit., s.188

² J. A. F. Stoner, op. cit., s.293-297

Analizowane przedsiębiorstwo FMG „PIOMA” inspiruje i kieruje własną kadrami do podnoszenia kwalifikacji poprzez uczestnictwo w specjalistycznych szkoleniach oraz podejmowanie nauki w szkołach wyższych. Kadra mało efektywna oraz z wykształceniem podstawowym, która nie uczestniczy w procesie szkolenia, będzie systematycznie zmniejszana.

Dobór kandydata do pracy na stanowiska szeregowy w FMG „PIOMA” odbywa się poprzez złożenie podania i kwestionariusza w kancelarii. Stanowi to bowiem formalne stwierdzenie, że kandydat chce się zatrudnić i, jeżeli dojdzie do rozmowy kwalifikacyjnej, dostarcza prowadzącemu wywiad podstawowych informacji. W kancelarii kwestionariusz zostaje zatwierdzony i przechodzi drogą służbową do działu ds. osobowych. Tam następuje selekcja podań. Zostają wytypowane osoby, które najlepiej nadawałyby się na wolne stanowiska pracy. Następnie podanie przechodzi do kierownika, który złożył zapotrzebowanie na danego pracownika, a osoba starająca się o pracę jest informowana o wolnym miejscu pracy i umawiana na rozmowę ze swoim przyszłym kierownikiem. Taka rozmowa służy do szybkiego oszacowania tego, czy kandydat jest odpowiedni na dane stanowisko pracy i uzupełnieniu luk, które nie są zawarte w podaniu, a są istotne dla pracodawcy. W efekcie umożliwia to zarówno kandydatowi jak i prowadzącemu wywiad ustalenie, czy proces selekcji powinien być kontynuowany. Następnie kandydat musi przeprowadzić badania lekarskie, które zapewnią, że będzie on mógł sprawnie pracować na stanowisku, o które się ubiega. Jeśli kandydat przejdzie pomyślnie przez rozmowę kwalifikacyjną oraz uzyska pozytywne wyniki badań i nadal wyraża chęć do pracy, to, ze swoim pozytywnie zaopiniowanym podaniem, udaje się do działu ds. osobowych, gdzie dochodzi do podpisania umowy. Natomiast jeżeli chodzi o dobór kandydata na stanowisko zarządcze, to następuje ono poprzez awansowanie wykwalifikowanego pracownika wewnątrz zakładu pracy. Są to przeważnie osoby o długim stażu pracy w danym zakładzie, o dużej wiedzy opartej na dobrej znajomości struktury organizacyjnej zakładu pracy, o istniejących obyczajach, potrzebach wewnątrzzakładowych i o dużej fachowości w swojej dziedzinie. Pracownicy tacy, to ludzie o wyjątkowej zdolności do twórczego rozwiązywania problemów i wyróżniający się dużą efektywnością w pracy.

Podsumowując politykę kadrową przedsiębiorstwa PIOMA można wyciągnąć kilka ogólnych wniosków:

- zatrudnienie pracownika, którego indywidualne potrzeby, oczekiwania i aspiracje pozostają w zgodzie z normami obowiązującymi w danej firmie, zwiększa szansę na pozostanie danej osoby w firmie,
- logika planowania personelu wymaga podejmowania decyzji o zwolnieniu pracowników z pracy, niezależnie od tego, jak są one bolesne,
- przy doborze pracowników należy zwrócić uwagę na wiedzę i doświadczenie oraz cechy i predyspozycje, które by korespondowały z rzeczywistymi potrzebami i charakterem przedsiębiorstwa oraz pracowników w niej zatrudnionych,

- najlepszy kandydat na wakujące stanowisko pracy, to osoba pasująca najbardziej do przedsiębiorstwa i odpowiednia do realizacji jej strategii. Zatrudnienie takiej osoby, to także kwestia wyboru pracownika, który będzie dobrze czuł się w danej firmie i chętnie dla niej pracował,
- właściwy dobór pracowników, to podstawowy warunek sprawności socjologiczne przedsiębiorstwa.

Bibliografia

1. Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s.64
2. Bittel L. R., Krótki kurs zarządzania, PWN, McGraw-Hill, Book Company Europe, Warszawa - Londyn 1989, s.136
3. Griffin R., Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 1997
4. Haber L. H., Management. Zarys zarządzania małą firmą, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s.129
5. Komosa M., Motywowanie menedżerów w praktyce nowoczesnego zarządzania. Na czym polega motywowanie kadry pracowniczej w praktyce nowoczesnego zarządzania, Personel 1997, nr 10, s.34
6. Kopertyńska W., Planowanie. PWN, Personel nr 5 s.97
7. McKeena E., Beech N., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Warszawa 1997
8. Stoner J. A. F., Wankel Ch., Kierowania, PWN, Warszawa 1992
9. Webber R. A., Zasady zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 1996

MARKETING NOWOCZESNY (MODEL ZACHOWANIA KLIENTA)

Cezary Marcinkiewicz

Politechnika Częstochowska, Polska

Znajomość psychologii odgrywa w branży handlowej coraz istotniejszą rolę. Klientela jest bowiem w najwyższym stopniu zróżnicowana, ma więc także bardzo niejednolite potrzeby. Dziś liczy się indywidualny serwis i oferta przygotowana specjalnie dla potrzeb danego klienta. Dlatego też sformułowanie celu w kategoriach potrzeb klienta prowadzi do inicjatywy w rozpoznaniu i możliwie dobrym zaspakajaniu jego i naszych potrzeb i oczekiwań. Dla potrzeb handlu ustalono ogólną typologię ludzkich charakterów.¹ Podstawowym kryterium w ich ustaleniu była odpowiedź na pytanie: „czy klient w ogóle wie, czego chce?” albowiem od tego zależy główna linia postępowania handlowców.

Klienci dobrze poinformowani i świadomi swych potrzeb dzielą się na grupy według motywów, które nimi kierują przy podejmowaniu decyzji. Dla jednych

¹ Podaję na podstawie „Sales Profi”, nr 5/1994 i nr 12/1997