

Zarządzanie kapitałem ludzkim w odlewniach. Analiza wyników badań empirycznych

K. Liszka^{a*}, J.S. Suchy^a, P. Malinowski^a K. Klimkiewicz^b

^aFaculty of Foundry Engineering, AGH University of Science and Technology
Reymonta 23 Str., 30-059 Kraków, Poland

^bFaculty of Management, AGH University of Science and Technology
Gramatyka 10 Str., 30-067 Kraków, Poland

Kontakt korespondencyjny. E-mail: kasia-liszka@wp.pl

Otrzymano 12.07.2015; zaakceptowano do druku 22.07.2015

Streszczenie

W artykule przedstawiono analizę zapotrzebowania przedsiębiorstw odlewniczych na pracowników oraz sposób zarządzania kapitałem ludzkim w odlewniach. Wyniki badań zaprezentowano w odniesieniu do analizy rynku pracy, charakterystyki branży oraz dostępności do szkolnictwa zawodowego i wyższego w zawodach odlewniczych.

Przeprowadzone wśród przedstawicieli odlewni badanie pozwoliło na wskazanie kluczowych grup stanowisk, które warunkują właściwe funkcjonowanie wydziału odlewni i biura technologicznego oraz zapewniają właściwy proces produkcji odlewów. Jak dowodzą wyniki badań problemy z pozyskaniem młodych wykwalifikowanych pracowników znajdują odzwierciedlenie w sposobie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie odlewniczym. Istotne staje się wdrażanie zarządzania opartego o kompetencje, zwłaszcza na etapie rekrutacji i selekcji. Pozwala ono na identyfikację odpowiednio wykwalifikowanych pracowników i kandydatów do pracy. Z drugiej strony może być stosowane do identyfikacji luk kompetencyjnych i projektowania programów szkoleń pozwalających na rozwój wiedzy i umiejętności na kluczowych stanowiskach pracy.

Słowa kluczowe: Zarządzanie kompetencjami, Zawody odlewnicze, Analiza pracy, Rozwój i szkolenia, Rekrutacja

1. Wstęp

W dobie gospodarki opartej na wiedzy kapitał ludzki jest jednym z najważniejszych zasobów każdego przedsiębiorstwa. Ograniczony system kształcenia zawodowego pracowników na potrzeby branży odlewniczej i brak wykwalifikowanych w tym zakresie pracowników od lat jest głównym problemem tej branży, co sprzyja wykorzystaniu w procesie zarządzania koncepcji opartej na kompetencjach [1].

Celem artykułu jest analiza zapotrzebowania przedsiębiorstw

odlewniczych na pracowników oraz sposobu zarządzania kapitałem ludzkim w odlewniach.

W pierwszej części artykułu przedstawiono ogólną charakterystykę branży odlewniczej w Polsce z uwzględnieniem popytu i podaży wykwalifikowanych pracowników na rynku pracy. Zaprezentowano analizę kształcenia na poziomie zawodowym i technicznym w zakresie zawodów odlewniczych oraz przesłanki prowadzenia ZZL w oparciu o kompetencje w przedsiębiorstwach odlewniczych.

Druga część artykułu zawiera analizę danych pozyskanych w trakcie badań przeprowadzonych wśród grupy polskich

odlewni. Badania miały na celu analizę sposobu zarządzania kadrami w tej grupie, w tym w szczególności rekrutacji i rozwoju pracowników.

2. Polski rynek pracy w zawodach odlewniczych

Przemysł odlewniczy, jako główny dostawca wyrobów i komponentów dla wielu branż i gałęzi przemysłu, stanowi kluczową rolę w rozwoju polskiej gospodarki. Obserwowany od lat stały wzrost produkcji odlewów zapewnia polskiemu przemysłowi odlewniczemu wysoką pozycję w UE. W 2012 roku wielkość produkcji krajowej wyniosła 1036800 ton i była wyższa o 0,7% w stosunku do roku poprzedniego.

W Polsce działa 400 odlewni, które łącznie zatrudniają 24200 pracowników, w tym 52% w odlewniach żeliwa, 33% w odlewniach metali nieżelaznych i 15% w odlewniach staliwa (2012 r.). Przemysł odlewniczy w Polsce charakteryzuje się dużym rozdrobnieniem, bowiem 94,5% odlewni należy do sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP). Ta grupa odlewni

zatrudnia najwięcej pracowników w tym sektorze (13550), zapewniając 28% całkowitej produkcji krajowej. Pozostałe przedsiębiorstwa odlewnicze, z definicji duże, czyli zatrudniające powyżej 250 pracowników zatrudniają 44% ogólnej liczby zatrudnionych w tym przemyśle, a ich produkcja stanowi 72% całkowitej produkcji odlewów.[2]

Analizując dane statystyczne zgromadzone przez Instytut Odlewnictwa na podstawie nadesłanych przez odlewnie formularzy statystycznych dotyczących produkcji w przemyśle odlewniczym można zauważyć, że zmiany wielkości zatrudnienia pokrywają się ze zmianami wielkości produkcji odlewów z poszczególnych materiałów. Wzrost produkcji odlewów stalowych oraz odlewów z metali nieżelaznych odzwierciedla wzrost wielkości zatrudnienia w tego rodzaju odlewniach i analogicznie spadek produkcji odlewów żeliwnych - spadek wielkości zatrudniania w odlewniach żeliwa. W 2012 roku wielkość zatrudniania w przemyśle odlewniczym była wyższa o 0,8% w stosunku do roku 2011, w tym o 2,9% w odlewniach staliwa oraz o 2,6% w odlewniach metali nieżelaznych, co prezentuje Tabela 1.

Tabela 1.

Szacowane zatrudnienie w odlewniach w latach 2008 – 2012 [2]. Źródło: Instytut Odlewnictwa[2]

Lata	Zatrudnienie w przeliczeniu na pełne etaty			RAZEM
	Odlewnie żeliwa	Odlewnie staliwa	Odlewnie stopów metali nieżelaznych	
2008	13000	4200	7300	24500
2009	12400	4100	7400	23900
2010	12600	3700	7700	24000
2011	12700	3500	7800	24000
2012	12600	3600	8000	24200

Specyfika produkcji odlewów wymaga zaangażowania wielu wykwalifikowanych pracowników począwszy od projektantów, technologów poprzez mistrzów, techników odlewników aż po stanowiska robotnicze tj. formierz, modelarz, piecowy. W strukturze organizacyjnej ponad 60% stanowią stanowiska bezpośrednio produkcyjne, które wymagają fachowej wiedzy i posiadania właściwych kompetencji w celu zapewnienia odpowiedniej jakości wyrobów finalnych.

Wpływa to w głównej mierze na wielkość popytu nie tylko na robotników wykwalifikowanych ale również specjalistów – inżynierów, przygotowanych do pracy w odlewni.

Według danych Systemu Informacji Oświatowej (MEN) obecnie w Polsce istnieje zaledwie sześć szkół zawodowych kształcących w zawodach odlewniczych – operator urządzeń odlewniczych i modelarz odlewniczy oraz jedno technikum nadające tytuł technika odlewnika. [3] W 2011 roku tytuł zawodowy technika odlewnika zdobyło ok. 55 osób[4], natomiast operatora maszyn i urządzeń odlewniczych - 6, a modelarza odlewniczego zaledwie 4 [5]. Na poziomie szkolnictwa wyższego w tematyce odlewniczej dominującą rolę odgrywa wiodący w Europie Wydział Odlewnictwa Akademii Górniczo-Hutniczej, który kształci inżynierów odlewników. Liczba chętnych na studia z zakresu odlewnictwa – a dokładnie na kierunek metalurgia od kilku lat jest na stałym poziomie i wynosi ok. 180 osób/rok. Zaledwie 1/3 kończy studia uzyskując tytuł zawodowy inżyniera. W 2013 roku na kierunku metalurgia tytuł inżyniera uzyskało 42

osoby, natomiast w 2014 - 58 osób. Uzupelnienie oferty stanowi kierunek Wirtotechnologia, na który co roku przyjmowanych jest ok. 90 osób.

Brak zainteresowania zawodami odlewniczymi spowodowany jest nie tylko ograniczonym dostępem do instytucji szkolących, ale również deprecjacją kształcenia zawodowego i technicznego na rzecz szkolnictwa ogólnego i wyższego oraz postrzeganiem pracy w przemyśle odlewniczym jako ciężkiej.

Sytuacja ta powoduje niedobór młodych, odpowiednio przygotowanych do zawodu, pracowników, a w konsekwencji zanikanie niektórych zawodów i kompetencji niezbędnych w pracy w odlewni.

W zaistniałej sytuacji uzasadnione jest prowadzenie przez przedsiębiorstwa odlewnicze zarządzania zasobami ludzkimi opartego o kompetencje pracowników. Koncepcja ta zakłada, że najważniejszym zasobem przedsiębiorstwa są kompetencje jego pracowników, które rozumiane są jako zakres wiedzy, umiejętności, zdolności i cech osobowości [6].

Sytuację kadrową przemysłu odlewniczego potwierdza analiza krajowego rynku pracy. Rynek pracy od lat charakteryzuje się dużą dynamiką zmian jednak struktura zapotrzebowania na pracowników w konkretnych zawodach nie zmienia się. Ogólnokrajowe badania Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) potwierdzają, że najczęściej poszukiwaną grupą pracowników w 2013 roku byli robotnicy wykwalifikowani – 31,9% oferowanych stanowisk, specjaliści –

14,8% oraz operatorzy maszyn i urządzeń, monterzy – 12,2%. Potwierdzają to również badania Grupy Manpower, w których pracodawcy wskazali wykwalifikowanych pracowników fizycznych, inżynierów i techników, jako zawody trudne do obsadzenia [7].

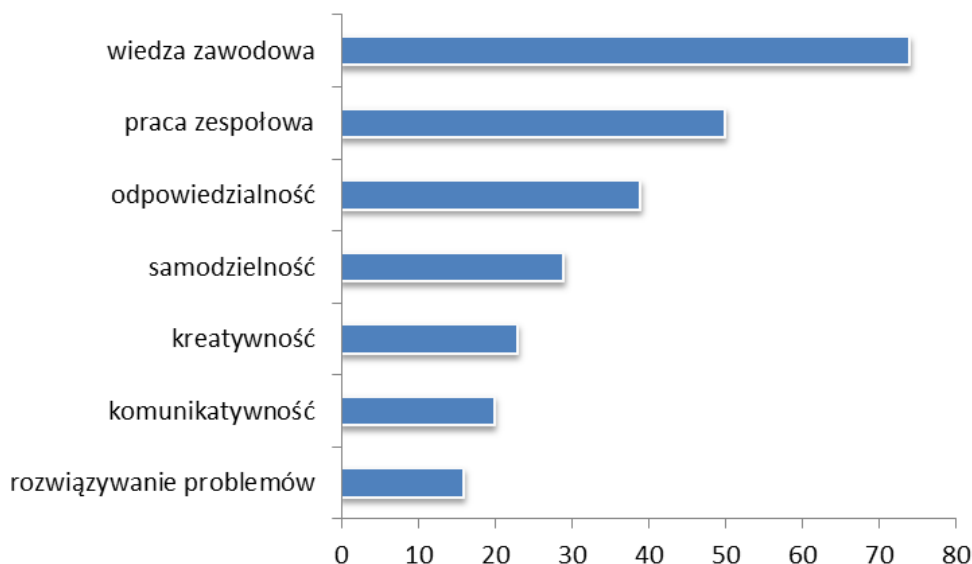
Według GUS w 2013 roku dla robotników obróbki metali, mechaników maszyn i urządzeń przeznaczonych było 2,3 tys. miejsc pracy, dla operatorów i monterów maszyn i urządzeń 5,4 tys a dla specjalistów 9,5 tys. W tym samym roku największą liczbą wolnych miejsc pracy dysponowały jednostki duże, działające w sektorze prywatnym, prowadzące działalność w zakresie przetwórstwa przemysłowego (w ten obszar wpisują się również odlewnie). Dla tych samych grup zawodów odnotowano największy niedobór osób do pracy [8].

Nierównowaga na rynku spowodowała, że trzy czwarte pracodawców poszukujących osób do pracy doświadczyło trudności w pozyskaniu odpowiednich kandydatów do pracy. W przemyśle, głównym problemem u osób rekrutowanych był brak odpowiednich kompetencji (38%), doświadczenia zawodowego (26%) oraz odpowiedniej motywacji do pracy (25%). W przypadku zawodów odlewniczych trudności te były

jeszcze większe ze względu na ograniczoną podaż siły roboczej. [7].

Badania rynku pracy przeprowadzone przez PARP wskazały, że wymagania stawiane kandydatom do pracy od kilku lat nie uległy większym zmianom. Pracodawcy za najistotniejsze uważali doświadczenie, wykształcenie oraz płeć (zależnie od wykonywanego zawodu). W zakresie posiadanych kompetencji najbardziej pożądane były kompetencje samoorganizacyjne, charakteryzowane jako samodzielność, odporność na stres, kompetencje zawodowe oraz kompetencje interpersonalne tj. komunikatywność, współpraca w grupie czy rozwiązywanie problemów [9].

Z badań Instytutu Badań Edukacyjnych (2013 r.) przeprowadzonych wśród przedsiębiorstw produkcyjnych (w obszar ten wpisują się odlewnie) wynika, że firmy te za kluczowe kompetencje pracowników uważają wiedzę (74%) – mieszczące się w zakresie kompetencji twardych oraz kompetencje miękkie tj. praca zespołowa (50%), odpowiedzialność (39%), samodzielność (29%), kreatywność (23%) [10].



Rys. 1. Podstawowe kompetencje oczekiwane od kandydatów do pracy (wg przedsiębiorstw produkcyjnych)

Źródło: Instytut Badań Edukacyjnych (2013 r.)

W odniesieniu do robotników wykwalifikowanych oraz operatorów maszyn i urządzeń duże znaczenie ma płeć oraz posiadane doświadczenie. Pracodawcy wymagają od tej grupy zawodowej wykształcenia zasadniczego zawodowego oraz odpowiednich kompetencji samoorganizacyjnych, zawodowych i fizycznych. Natomiast od specjalistów oczekuje się przede wszystkim doświadczenia i odpowiedniego kierunkowego wykształcenia wyższego [9].

Stosowane metody rekrutacji zależą głównie od stopnia skomplikowania poszukiwanego zawodu. Rekrutacja pracowników fizycznych, w tym robotników wykwalifikowanych odbywała się głównie za pośrednictwem Powiatowych Urzędów

Pracy, natomiast pracowników umysłowych – specjalistów za pomocą ogłoszeń o pracę publikowanych w internecie.[9]

3. Metodyka badań

Celem przeprowadzonych badań było uzyskanie informacji na temat podejścia przedsiębiorstw odlewniczych do zarządzania zasobami ludzkimi, w tym kształtowania procesu rekrutacji, oceny i rozwoju swoich pracowników.

Badania przeprowadzono wśród przedstawicieli odlewni, a dane zebrano z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety. Ze

względem na występujące różnice w procesach produkcyjnych i wynikające z nich różne zapotrzebowanie na stanowiska pracy w odlewniach żeliwa i metali nieżelaznych do badania zaproszono przedsiębiorstwa mieszczące się w tych dwóch obszarach. W badaniu udział wzięły łącznie 24 przedsiębiorstwa odlewnicze (17 – odlewni żeliwa, 7- odlewni metali nieżelaznych), w tym 16 reprezentujące sektor MŚP.

Ankieta składała się z kilku części dotyczących:

1. charakterystyki przedsiębiorstwa (nazwy, wielkości przedsiębiorstwa, liczby zatrudnionych, rodzaju odlewni oraz występujących stanowisk pracy na wydziale odlewni i w biurze konstrukcyjnym);
2. podejścia do zarządzania kadrami, w tym procesu rekrutacji oraz rozwoju i doskonalenia kadry;
3. kluczowych kompetencji dla stanowisk technologa i formierza.

4. Podejście do zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie odlewniczym

W przedsiębiorstwach odlewniczych ze względu na rozbudowany i skomplikowany proces wytwórczy, wymagający zaangażowania wielu komórek wskazane jest zwłaszcza w dużych odlewniach, stosowanie zintegrowanych systemów informatycznych typu ERP oraz skojarzonego z nim lub zupełnie oddzielnego oprogramowania komputerowego wspomagającego proces ZZL.

Stosowanie systemów wspomagających zarządzanie przedsiębiorstwem deklarowane przez 71% badanych (83% przedsiębiorstw dużych, 63% przedsiębiorstw z sektora MŚP) ułatwia optymalizację wykorzystania jego zasobów oraz zachodzących w nim procesów. Jednym z istotnych zasobów przedsiębiorstwa są zasoby kadrowe do obsługi, których służą specjalne moduły systemu ERP lub osobne programy pozwalające kontrolować ich stan i jakość. Tego typu oprogramowanie (tj. Teta, Trax, X-pertis) stosuje ponad 80% badanych, wszystkie badane duże odlewnie oraz 75% odlewni małych i średnich. Narzędzia te służą do sprawniejszego zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie.

67% badanych deklaruje podejście kompetencyjne do ZZL, co pokazuje, że w grupie dwóch trzecich badanych organizacji kompetencje pracowników postrzegane są jako jeden z kluczowych zasobów. Może wiązać się to z faktem, że pracodawcy obecnie duże znaczenie przywiązują do kompetencji miękkich tj. motywowanie do pracy, chęć uczenia się, komunikatywność, które zapewniają sprawniejsze nabywanie umiejętności zawodowych oraz właściwe wykonywanie zadań na stanowisku pracy.

Do zarządzania kadrami w przedsiębiorstwie odlewniczym powszechnie wykorzystywane są opisy stanowisk pracy (100% przedsiębiorstw dużych i 88% przedsiębiorstw MŚP). Rzadziej natomiast prowadzona jest okresowa ocena pracowników, którą stosuje 1/2 przedsiębiorstw małych i średnich oraz ponad 4/5 przedsiębiorstw dużych. Takie wyniki pokazują, że przedsiębiorstwa wykorzystując tradycyjne metody organizatorskie (opisy stanowisk pracy) myślą równocześnie

o wdrażaniu zarządzania przez kompetencje. Posiadanie systemów informatycznych zwiększa szanse zaimplementowania tego podejścia. Brak systemów oceniania, w szczególności wśród podmiotów z sektora MŚP może jednak znacząco utrudnić ten proces. Zarządzanie przez kompetencje wymaga bowiem nie tylko identyfikacji stanu docelowego pożądanych kompetencji, ale również ciągłego pozyskiwania informacji na temat faktycznego stanu kompetencji pracowników.

5. Analiza pracy w odlewniach

Proces produkcji odlewów wymaga zastosowania odpowiednich narzędzi w postaci właściwych maszyn i urządzeń dopasowanych do stosowanej technologii oraz zaangażowania na wszystkich jego etapach kompetentnych pracowników.

W celu lepszego zobrazowania potrzeb kadrowych w przemyśle odlewniczym przeprowadzono odrębną analizę dla odlewni żeliwa i odlewni metali nieżelaznych. Podział ten został dokonany ze względu na różnicę w stosowanej technologii i związane z tym różne zapotrzebowanie na stanowiska pracy w obrębie wydziału odlewni.

Analizując zasoby ludzkie w pierwszej grupie badanych przedsiębiorstw – odlewni żeliwa za kluczowe stanowiska pracy w jej strukturze organizacyjnej należy uznać:

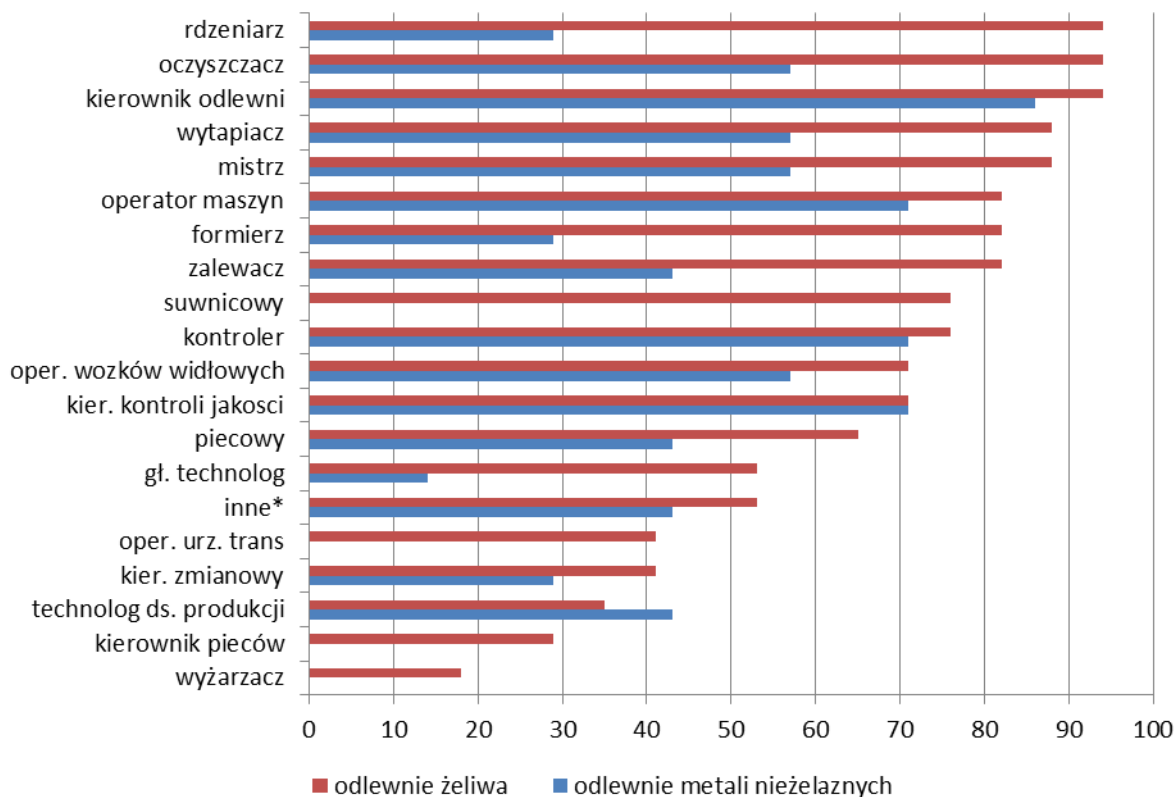
- stanowiska stricte robotnicze odpowiedzialne za przygotowanie i wykonanie odlewu tj. rdzeniary, oczyszczacz, wytapiacz, formierz, zalewacz, piecowy oraz operator maszyn i urządzeń odlewniczych;
- stanowiska kontroli tj. kontroler, kierownik kontroli jakości
- stanowiska odpowiedzialne za transport na odlewni tj. suwnicowy, operator wózków widłowych;
- stanowiska średniego szczebla – kierownicze tj. kierownik odlewni, mistrz, główny technolog.

Druga grupa badanych organizacji - odlewni metali nieżelaznych wykazują pewne różnice w swojej strukturze organizacyjnej. Wynikają one głównie ze specyfiki produkcji odlewów z metali nieżelaznych – tzn. stosowania głównie formowania maszynowego, odlewania kokilowego i ciśnieniowego. Badane odlewnie rzadziej wskazują na konieczność występowania takich stanowisk pracy jak: formierz, rdzeniary, główny technolog (częściej określane, jako technolog ds. produkcji). Ze względu na wagę produkowanych odlewów, która jest zdecydowanie mniejsza niż odlewów żeliwnych czy stalowych, w zakresie stanowisk transportowych wymagane jest stanowisko operatora wózków widłowych jednakże często bez potrzeby tworzenia stanowisk pracy tj. suwnicowy, operator urządzeń transportowych.

Procentowy udział stanowisk w obu typach odlewni ukazano na rysunku 2. Wykres prezentuje potrzebę istnienia ważnych dla wydziału odlewni stanowisk pracy zarówno wykonawczych, transportowych oraz kierowniczych. Widoczne różnice w zakresie zapotrzebowania na stanowiska robotnicze tj. rdzeniary, formierz, zalewacz, wyżarzacz świadczą o mechanizacji większości procesów odlewniczych w odlewniach metali nieżelaznych i zwiększenia zapotrzebowania na stanowiska operatorów maszyn i urządzeń kosztem tych stanowisk.

Istotę jakości odlewów potwierdza konieczność funkcjonowania w każdej odlewni stanowisk kontroli w postaci kontrolera

i kierownika ds. jakości.



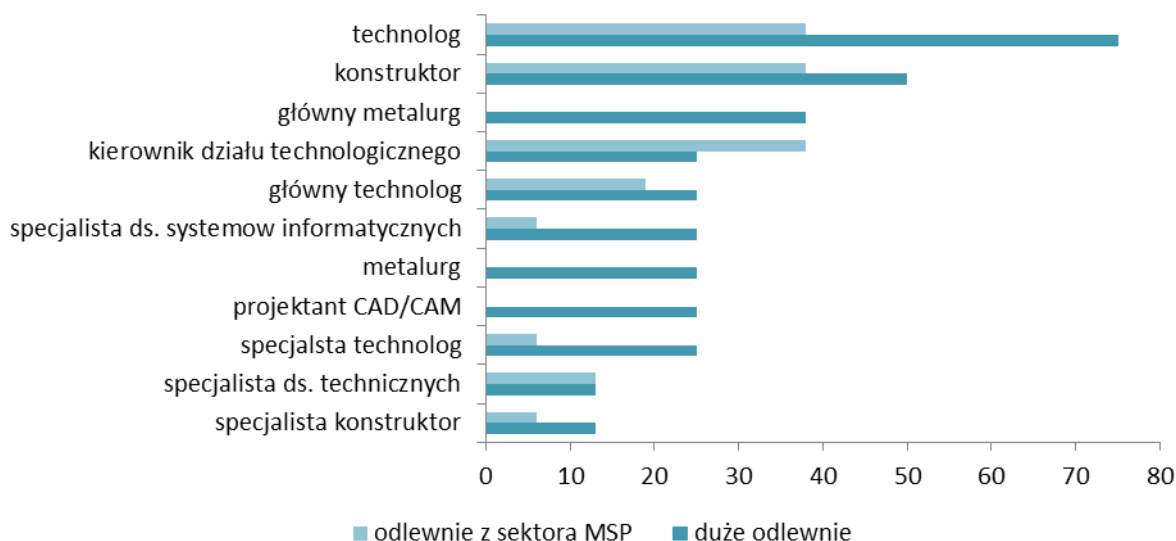
Rys. 2. Stanowiska pracy występujące na wydziale odlewni żeliwa i metali nieżelaznych (%)

Źródło: opracowanie własne

W obrębie biura konstrukcyjnego (technologicznego) respondenci najczęściej wskazywali konieczność funkcjonowania takich stanowisk jak: technolog, konstruktor, główny metalurg i kierownik działu technologicznego (rysunek 3). Zróżnicowane nazewnictwo stanowisk pracy stanowiących dział technologiczny, a co za tym idzie różne zakresy zadań i odpowiedzialności nie pozwalają na jednoznaczne wskazanie wymaganych stanowisk w tym obszarze. Można jednak stwierdzić, że inżynierowie – technolodzy, metalurzy, konstruktorzy to osoby właściwe do pracy w biurach technologicznych.

Na rysunku 3 przedstawiono strukturę stanowisk pracy

w zakresie specjalistów, inżynierów w odlewniach z sektora MŚP oraz w odlewniach zaliczanych do przedsiębiorstw dużych. Dzięki takiemu zestawieniu wyników zauważyć można, że w dużych odlewniach zespół technologiczny składa się z wielu specjalistów odpowiedzialnych za poszczególne zadania natomiast w odlewniach małych i średnich oparty jest głównie o pracę technologa i konstruktora. Różnice te spowodowane są stopniem zaawansowania procesu produkcyjnego, wielkością i specyfiką produkcji oraz zapleczem finansowym przedsiębiorstwa.



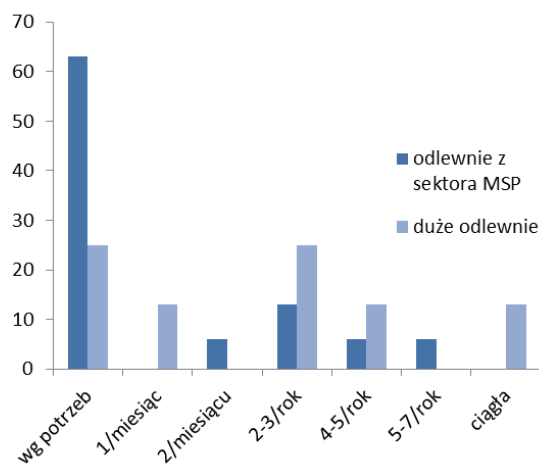
Rys. 3. Stanowiska pracy występujące w dziale technologicznym.
Źródło: opracowanie własne

6. Rekrutacja pracowników

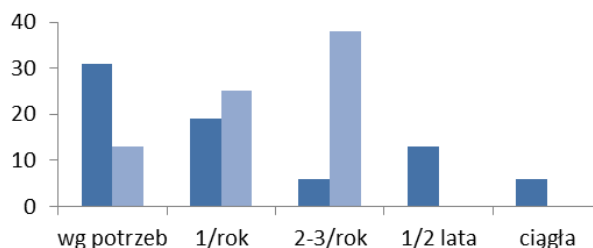
Wszyscy respondenci deklaruwali problem braku odpowiednio wykwalifikowanych pracowników na rynku pracy – zarówno pracowników szczebla wykonawczego (71%) i pracowników z wykształceniem wyższym technicznym (63%). Wśród robotników wykwalifikowanych największe trudności ze znalezieniem odpowiednich kandydatów dotyczyły stanowisk formierzy, wytapiaczy i piecowych natomiast na stanowiska wyższego szczebla - specjalistów m.in. technologów, inżynierów odlewników, metalurgów i konstruktorów itp..

Rekrutacja na stanowiska robotnicze prowadzona jest zdecydowanie częściej niż na stanowiska inżynierskie i w obu przypadkach jest wynikiem aktualnego zapotrzebowania kadrowego często powiązanego z odejściem pracowników na emeryturę, do innych zakładów pracy czy też zwiększeniem planów produkcyjnych. Najczęściej odbywa się ona 2-3 razy do roku w przypadku robotników a w przypadku inżynierów - raz w roku w odlewniach należących do sektora MŚP, a 2-3 razy w roku w dużych odlewniach. Częstotliwość prowadzonych procesów rekrutacyjnych w odlewni przedstawiają rysunki 4 i 5.

Zdecydowanie częściej rekrutują nowych pracowników duże przedsiębiorstwa odlewnicze, z których 13 % deklaruje ciągłe zapotrzebowanie i prowadzoną comiesięczną rekrutację na pracowników wykonawczych. Przedsiębiorstw małe i średnie zazwyczaj zgłaszają zapotrzebowanie na robotników i inżynierów tylko kilka razy do roku. Popyt na kadry inżynierską częściej sygnalizują duże odlewnie co zapewne wynika ze stosowanych przez nie zaawansowanych technologii produkcji.



Rys. 4. Częstotliwość rekrutacji na stanowiska robotnicze (%)
Źródło: opracowanie własne



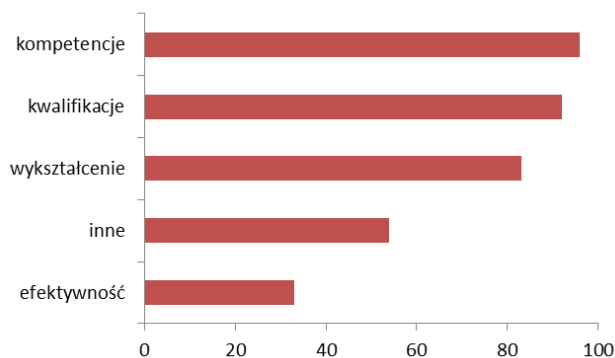
Rys. 5. Częstotliwość rekrutacji na stanowiska inżynierskie (%)
Źródło: opracowanie własne

Jak potwierdzają to ogólne badania rynku, również w branży odlewniczej najczęściej wybieranym kanałem rekrutacji zarówno przez odlewnie z sektora MŚP (94%) oraz przedsiębiorstwa duże (88%) jest Urząd Pracy. Równie popularne wśród respondentów reprezentujących przedsiębiorstwa MŚP jest korzystanie z polecenia kandydatów do pracy przez rodzinę lub znajomych oraz tzw. rekrutacja wewnętrzna przeprowadzana wśród dotychczasowych pracowników. Różnicę w wybieranych kanałach rekrutacji zauważyć można wśród odlewni dużych, które równie często (75%) wskazują Internet, jako źródło informacji o prowadzonej rekrutacji. Najprawdopodobniej wynika to z większego zapotrzebowania na kadre kierowniczą, inżynierów niż w przedsiębiorstwach małych, dysponowania odpowiednimi zasobami kadrowymi oraz wyższymi budżetami przeznaczonymi na pozyskiwanie pracowników.

Chęć wdrażania kompetencyjnego podejścia do zasobów ludzkich zauważyć można przy analizie procesów rekrutacji w przedsiębiorstwach odlewniczych.

Zdecydowana większość badanych (96%) potwierdza, że kompetencje pracownika są jego kluczową charakterystyką, mającą największe znaczenie w podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu. Większość badanych (92%) wskazuje również na wagę kompetencji miękkich. Znaczenie kompetencji miękkich na etapie rekrutacji i selekcji jest tym większe im mniejsze są oczekiwania względem wiedzy zawodowej kandydata do pracy. Przedsiębiorstwa odlewnicze niejednokrotnie stają przed koniecznością zatrudnienia pracowników bez odpowiedniego wykształcenia i doświadczenia, co potwierdza 88% respondentów. Stąd tak istotne jest pozyskanie osób, które będą gotowe do uzupełniania i podnoszenia swoich umiejętności.

Wyniki badań wskazują, iż na etapie rekrutacji równie istotne są nadal kwalifikacje potwierdzone dyplomami, certyfikatami i uprawnieniami (92%) oraz formalne wykształcenie (83%), co prezentuje rysunek 6. Takie podejście również pokazuje, że przedsiębiorstwa odlewnicze – mimo zainteresowania nowymi trendami związanymi z zarządzaniem opartym na kompetencjach wykorzystują tradycyjne metody i kryteria oceny stosowane w ZZL.



Rys. 6. Charakterystyki pracowników o największym znaczeniu w procesie rekrutacji

Źródło: opracowanie własne

7. Rozwój pracowników

Przyjmuje się, że kadry przedsiębiorstwa zapewniają przewagę konkurencyjną. Kompetencje pracowników, doświadczenie i znajomość najnowszych rozwiązań pozwalają na osiąganie efektów. Świadomość ciągłej konieczności rozwoju pracowników potwierdza również 96% respondentów, którzy deklarują podejmowanie różnego typu działań mających na celu rozwój ich pracowników. Najczęstszą formą rozwoju pracowników jest uczenie się od bardziej doświadczonego pracownika tzw. mentoring. Potwierdzają to wyniki ankiety, które wskazują, że tą formę doskonalenia zawodowego wybiera 92% badanych, w tym 100% odlewni dużych i 88% reprezentujących sektor MŚP. Równie popularne są kursy zawodowe i szkolenia (92%), w tym głównie specjalistyczne organizowane przez firmy zewnętrzne (88%). Pracownicy w przedsiębiorstwach odlewniczych najczęściej szkoleni są 2-4 razy do roku (40% odpowiedzi). Częstszy niż raz w miesiącu udział w szkoleniu swoich pracowników deklaruje tylko 15 % badanych. Częstotliwość szkoleń zależy jednak głównie od wielkości przedsiębiorstwa. Częściej szkoleni są pracownicy przedsiębiorstw dużych, którzy powyżej 12 razy na rok biorą udział w szkoleniach (29% przedsiębiorstw dużych), a ich udział w szkoleniu jest wynikiem aktualnych potrzeb szkoleniowych. Przedsiębiorstwa małe i średnie (54%), ze względu na ograniczony budżet szkoleniowy szkolą pracowników kilka razy do roku (2-4/rok). Wśród szkolonych pracowników największą grupę stanowią pracownicy stanowisk wykonawczych (54%) oraz kierowniczych (50%), w pierwszej kolejności nowozatrudnieni (79%), mający kluczowe znaczenie dla przedsiębiorstwa (79%) oraz pracownicy, u których zidentyfikowano luki kompetencyjne (54%).

Jak wskazują powyższe wyniki badań identyfikacja, ewaluacja i bieżący monitoring kompetencji pracowników służy wskazaniu aktualnych i trafnych potrzeb szkoleniowych u konkretnych pracowników.

8. Wnioski

Celem artykułu była analiza zapotrzebowania przedsiębiorstw odlewniczych na pracowników. Badania potwierdziły konieczność istnienia kluczowych, z punktu widzenia prowadzonego procesu produkcyjnego, zawodów i jednocześnie istniejącą od lat lukę wśród zwodów odlewniczych, dotyczącą zarówno robotników wykwalifikowanych jak i specjalistów z wykształceniem średnim i wyższym. Pomimo wzrostu produkcji odlewów, a w konsekwencji wzrostu popytu na specjalistyczną kadre odlewniczą, zainteresowanie zawodami odlewniczymi wciąż maleje. Zatrudnienie właściwie wykwalifikowanych osób staje się wręcz niemożliwe, a zatrudnienie niekompetentnych pracowników oznacza konieczność ich przyuczenia. W rezultacie przekłada się to na dodatkowe nakłady finansowe, ale również czasowe. Istotne są zatem wybór odpowiedniego sposobu przeszkolenia oraz właściwe dopasowanie programu szkolenia do kompetencyjnych wymagań stanowiskowych, tak aby nabycie ich przyniosło wymierne efekty w procesie produkcyjnym.

Analizie poddano również sposób zarządzania kapitałem

ludzkim w odlewniach. Badanie wskazuje, że większość przedsiębiorstw odlewniczych wykorzystuje narzędzia wspomagające zarządzanie zasobami ludzkimi a ponad połowa badanych deklaruje prowadzenie polityki personalnej w oparciu o kompetencje pracowników. Wyniki potwierdzają, że przedsiębiorstwa odlewnicze stosują podejście dwutorowe: z jednej strony stosują tradycyjne narzędzia ZZL, z drugiej strony dostrzegają potencjał zarządzania opartego o kompetencje i wdrażają jego elementy w wybranych procedurach. Takie podejście do zarządzania kadrami jest pomocne przede wszystkim w fazie rekrutacji i selekcji. Na tym etapie umożliwi to wyselekcjonowanie nie tylko kompetentnych zawodowo pracowników ale również pracowników niewykwalifikowanych o odpowiednich cechach osobowości, które mają istotne znaczenie w późniejszym procesie przyswajania wiedzy i umiejętności na stanowisku pracy. Uzyskane wyniki potwierdzają zatem konieczność prowadzenia szkoleń załogi i przeszkalania nowo zatrudnianych pracowników, którzy rzadko posiadają wymagane na poziomie rekrutacji kompetencje. Wyzwaniem będzie jednak dla wielu firm, szczególnie z sektora MŚP wdrożenie systemów oceniania, które są kluczowe dla efektywnego zarządzania z wykorzystaniem modeli kompetencyjnych.

Funkcjonowanie przedsiębiorstw odlewniczych bez odpowiednio przygotowanej kadry jest niemożliwe a coraz nowsze technologie wymagają od pracowników coraz wyższych umiejętności. Koniecznym jest zatem przygotowanie odpowiednio skonstruowanych i dopasowanych do bieżących potrzeb odlewni kompetencyjnych opisów stanowisk pracy oraz powstałych w ich oparciu stanowiskowych programów szkoleniowych, realizowanych we wsparciu doświadczonych, kompetentnych pracowników lub przez specjalistyczne firmy zewnętrzne. Dzięki zastosowaniu podejścia kompetencyjnego do ZZL proces oceny pracowników i w konsekwencji wyznaczanie ich ścieżek rozwoju będzie bardziej efektywny i wiarygodny.

Literatura

- [1] Liszka, K. & Malinowski, P. (2014). Nowe podejście do zarządzania zasobami ludzkimi w odlewni, *Archive of Foundry Engineering*, vol. 14. 95-99.
- [2] Praca zbiorowa pod redakcją J. Sobczaka. (2014). Prognozy i trendy rozwojowe w odlewnictwie światowym i krajowym. Kraków. Instytut Odlewnictwa
- [3] <http://www.cie.men.gov.pl/> (14/06/2015)
- [4] Szucka, A., Jelonek, M. (2011). Kogo kształcą polskie szkoły?, Raport z badań uczniów szkół ponadgimnazjalnych i analizy kierunków kształcenia realizowanych w 2010 r. w ramach projektu „Bilans Kapitału Ludzkiego”. Warszawa. , Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości
- [5] Jelonek, M., Szklarczyk, D. (2012). Kogo kształcą polskie szkoły?, Analiza kierunków kształcenia w szkołach ponadgimnazjalnych i wyższych. Warszawa. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości
- [6] Filipowicz, G. (2004). *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*. Warszawa. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne
- [7] Praca zbiorowa pod redakcją J. Górniaka. (2014). Kompetencje Polaków a potrzeby polskiej gospodarki, Raport podsumowujący IV edycję badań BKL z 2013. Warszawa- Kraków. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości
- [8] Główny Urząd Statystyczny (2014). Popyt na pracę w 2013 roku. Warszawa
- [9] Kocór, M., Strzebońska, A., Dawid-Sawicka, M. (2015). Rynek pracy widziany oczami pracodawców, Na podstawie badań pracodawców i ofert pracy zrealizowanych w 2014 roku w ramach V edycji projektu Bilans Kapitału Ludzkiego. Warszawa. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości
- [10] Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje, Perspektywa uczenia się przez całe życie. (2013). Warszawa. Instytut Badań Edukacyjnych

Human Resources Management in Foundries. Analysis of Empirical Research Results

Abstract

The paper presents the analysis of the demand for employees in foundries and human resources management in foundries. The research results were presented in relation to the analysis of labour market, industry characteristics and access to vocational and higher education in foundry professions. A study conducted among the representatives of the foundries allowed us to point to a key group of professions which are invaluable for the proper performance of both foundry and technology office as well as for the proper casting production process. According to the research results the problems to recruit young qualified employees are reflected in the way human resources management is conducted in foundries. Implementation of competency-based management is significant, especially at the stage of recruitment and selection. It allows to identify suitably qualified employees and job applicants. On the other hand it can be used to identify competence gaps and design training programs for knowledge and skills development in the key professions.

Keywords: Competence management, Foundry professions, Work analysis, Development and trainings, Recruitment