

# Nowe podejście do zarządzania zasobami ludzkimi w odlewni

**K. Liszka, P. Malinowski \***

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

\*Kontakt korespondencyjny. e-mail: pamalino@agh.edu.pl

Otrzymano 06.06.2014; zaakceptowano do druku 22.08.2013

## Streszczenie

Istotnym elementem zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem jest zarządzanie zasobami ludzkimi, a zwłaszcza kompetencjami posiadanymi przez personel. Właściwe zarządzanie kompetencjami pracowników przekłada się na efektywność działania całego przedsiębiorstwa i wykorzystywane jest na etapie rekrutacji, oceny pracowniczej, wyznaczania ścieżek karier oraz opracowywania planu szkoleń. Luki w systemie kształcenia zawodowego na potrzeby branży odlewniczej sprzyjają rozwojowi tej koncepcji. Artykuł prezentuje sposób tworzenia i analizę profilu kompetencyjnego na przykładzie stanowiska „wytapiacza stali” oraz możliwość jego wykorzystania do stworzenia narzędzia informatycznego ułatwiającego prowadzenie polityki personalnej ukierunkowanej na kompetencje pracownicze zwłaszcza w kontekście zatrudniania nowych, często niewykwalifikowanych pracowników.

**Słowa kluczowe:** Zarządzanie zasobami ludzkimi, Zarządzanie kompetencjami

W dobie gospodarki opartej na wiedzy istotne znaczenie ma kapitał ludzki, jakim dysponuje przedsiębiorstwo. Pracownicy wyznaczają pozycje firmy na rynku i są źródłem jej przewagi konkurencyjnej. Obecnie nowy trend w zarządzaniu zasobami ludzki stanowi sformułowana w latach 90-tych XX wieku koncepcja zarządzania kompetencjami. Według niej najcenniejszym zasobem przedsiębiorstwa są kompetencje pracowników rozumiane, jako zakres wiedzy, umiejętności, zdolności i cech osobowości poszczególnych pracowników.

Koncepcja ta od ponad 20 lat wykorzystywana jest w Polsce, jednak poważnie w dużych organizacjach, często z kapitałem zagranicznym. Podejścia tego muszą nauczyć się również firmy działające w obszarze MŚP, które nader rzadko w sposób strategiczny i długofalowy podchodzą do zarządzania personelem. Zarządzanie kompetencjami powinno również znaleźć zastosowanie w przedsiębiorstwach odlewniczych, które od lat zmagają się z brakiem wykwalifikowanych pracowników na rynku pracy.

Obecnie polski przemysł odlewniczy to ok. 400 przedsiębiorstw przy czym 73% stanowią przedsiębiorstwa małe, 20% średnie i 7% przedsiębiorstwa duże. Branża odlewnicza jest specyficzna i wymaga dużej precyzji. Jakość wyrobu finalnego – odlewu zależy nie tylko od jakości wykorzystanego surowca, dokładności wykonania wytopu, rodzaju zastosowanej technologii ale również od pracy poszczególnych pracowników począwszy od zatrudnionych w biurze konstrukcyjnym (projektowym) poprzez kierownika odlewni, mistrza, brygadzystę aż po stanowiska wykonawcze tj. formierz, wytapiacz, oczyszczacz. W podstawowej działalności odlewni wymagane jest zaangażowanie pracowników o specjalnych kwalifikacjach. System edukacji w tym obszarze jest mocno ograniczony zwłaszcza na poziomie zawodowym i średnim. Polska klasyfikacja zawodów i specjalności wskazuje na istnienie na polskim rynku pracy kilku zawodów odlewniczych tj. formierz (721102), inżynier odlewnik (214607), technik odlewnik (311705), wytapiacz metali nieżelaznych (812119), wytapiacz stali, surówki i żelazostopów (812120), kontroler urządzeń odlewniczych (313504), piecowy

pieca łukowego (812116), operator maszyn i urządzeń odlewniczych (812107), modelarz odlewniczy (721104) pomijając szereg innych.

Barierami w tym zakresie przekładają się na ograniczenia szkolnictwa zawodowego do kilku szkół technicznych, kształcących zaledwie w trzech zawodach odlewniczych – technik odlewnik, modelarz odlewniczy oraz operator maszyn i urządzeń odlewniczych. Sytuacja ta wymusza na polskich przedsiębiorcach zatrudnianie osób nieprzygotowanych do pracy w odlewni. Niejednokrotnie są to osoby bez odpowiedniego wykształcenia kierunkowego oraz doświadczenia zawodowego. Odpowiednio dobrany system szkoleń na stanowisku pracy umożliwia bezpieczne i właściwe wykonywanie zadań przez nowoprzyjętego pracownika. Na tym etapie decydującą rolę odgrywają posiadane przez niego kompetencje tj. poziom motywacji, komunikatywność, praca w zespole czy potrzeba rozwoju.

Wdrożenie zarządzania kompetencjami pracowników wymusza stworzenie modelu kompetencyjnego organizacji oraz w jego następstwie profili kompetencyjnych poszczególnych stanowisk pracy lub grup stanowisk.

W celu ułatwienia realizacji tej koncepcji na potrzeby polskiej branży odlewniczej przygotowane zostaną uniwersalne kompetencyjne opisy stanowisk pracy występujące w odlewniach o różnym profilu działalności. Przedmiotem badań będą stanowiska pracy występujące bezpośrednio w zakładzie odlewniczym i komórkach współpracujących, od których zależy jakość wyrobu finalnego. Źródło informacji stanowić będą wymagania sprecyzowane przez przedstawicieli odlewni (odpowiednio dobranej próby reprezentatywnej), zebrane za pośrednictwem wywiadu lub ankietyzacji. Uniwersalne opisy stanowisk pracy, będą podstawą tworzenia opisu stanowisk w danym przedsiębiorstwie odlewniczym oraz programów szkoleniowych z nimi związanych. Pierwsza analiza przeprowadzona została w odlewni Metalodlew SA dla stanowiska „wytapiacz stali”. Na jego przykładzie zaprezentowano poszczególne etapy tworzenia profilu kompetencyjnego, sposób badania poziomu wiedzy zawodowej oraz możliwość wykorzystania tych informacji w procesie zarządzania kadrami.

Tabela 1.  
Charakterystyka kluczowych kompetencji oraz skala oceny [3]

Kompetencja	Definicja
<b>Sprawność motoryczna</b>	Sprawność fizyczna, siłowa
<b>Współpraca w zespole</b>	Wzajemna współpraca członków zespołu, współpracowników opierająca się na zaangażowaniu w zadania i dążeniu do osiągnięcia wspólnego celu
<b>Organizowanie pracy własnej</b>	Efektywne wykorzystanie czasu pracy – zgodnie z wymaganiami oraz własnymi możliwościami
<b>Rozwiązywanie problemów</b>	Identyfikowanie problemów i znajdowanie optymalnego rozwiązania
<b>Wiedza zawodowa</b>	Wiedza, umiejętność i doświadczenie pozwalające na wykonanie zadań zawodowych na wysokim poziomie. Dobra orientacja w dziedzinie związanej z pracą, ciągle aktualizowanie wiedzy w tym obszarze.
<b>Procedury – znajomość i zastosowanie</b>	Praktyczna znajomość i stosowanie się do procedur działania oraz przepisów dotyczących danego stanowiska np. BHP
<b>Rozwój zawodowy</b>	Stałe doskonalenie własnych umiejętności, poszerzanie zakresu wiedzy
<b>Samodzielność</b>	Skuteczna, samodzielna realizacja zadań bez szczegółowych wytycznych
<b>Budowanie i rozwój relacji</b>	Nawiązywanie kontaktu z innymi współpracownikami rozwiązywanie problemów z korzyścią dla wszystkich. Dbalność o kontakty i utrzymanie dobrych relacji. Współpraca, pozyskiwanie zaufania i poparcia współpracowników.
<b>Dzielenie się wiedzą i doświadczeniem</b>	Przekazywanie praktycznej wiedzy i porad w sposób użyteczny, ułatwiający realizację zawodowych zadań
<b>Elastyczność</b>	Dostosowanie działań do zmieniających się wymogów sytuacji. Skuteczne działanie w przypadku niejednoznaczności
<b>Myślenie analityczne</b>	Rozumienie złożonych sytuacji i relacji oraz powiązań między nimi. Dostrzeganie nieprawidłowości. Dzielenie się wyciągniętymi wnioskami, sygnalizowanie zauważonych nieprawidłowości
<b>Podjęcie decyzji</b>	Podjęcie trafnych decyzji na bazie właściwych przesłanek oraz w odpowiednim czasie
<b>Przedsiębiorczość</b>	Podjęcie działań ukierunkowanych na doskonalenie przebiegu pracy. Wychodzenie naprzeciw trudnościom i szukanie nowych rozwiązań.
Poziom	Charakterystyka
<b>A (1)</b>	Brak przyswojenia danej kompetencji. Brak zachowań wskazujących na jej opanowanie i wykorzystanie w podejmowanych działaniach.
<b>B (2)</b>	Kompetencja przyswojona w stopniu podstawowym. Jest ona wykorzystywana w sposób nieregularny. Wymagane są aktywne wsparcie i nadzór ze strony bardziej doświadczonych osób.
<b>C (3)</b>	Kompetencja przyswojona w stopniu dobrym, pozwalającym na samodzielne praktyczne jej wykorzystanie w trakcie realizacji zadań.
<b>D (4)</b>	Kompetencja przyswojona w stopniu bardzo dobrym pozwalającym na bardzo dobrą realizację zadań z danego zakresu oraz przekazywanie innym własnych doświadczeń.
<b>E (5)</b>	Kompetencja przyswojona w stopniu doskonałym. Zdolność do twórczego wykorzystania i rozwijania wiedzy, umiejętności i postaw właściwych dla danego zakresu zadań.

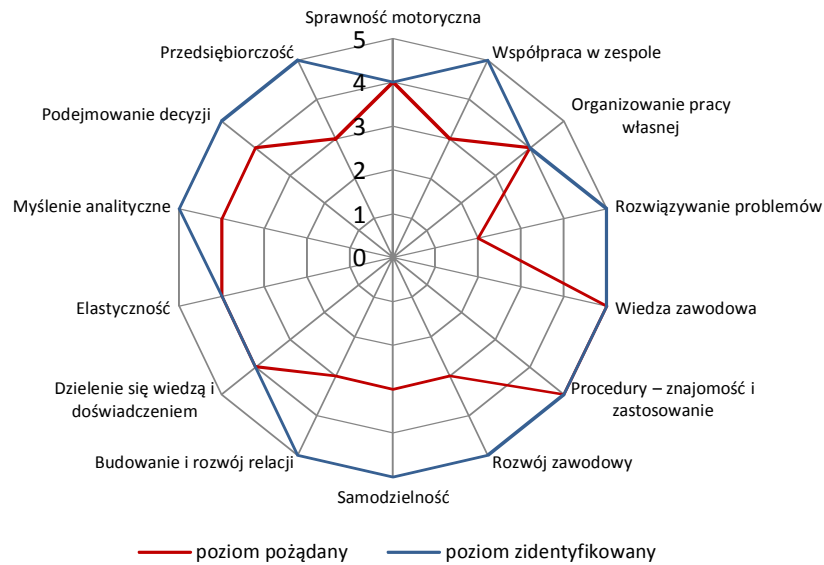
Przygotowanie profilu kompetencyjnego stanowiska „wytapiacz stali” należało rozpocząć od wskazania poziomu odpowiedzialności, powierzonych zadań, stanowisk podległych i przełożonych – czyli stworzenia opisu stanowiska pracy. Stanowisko pracy oprócz podstawowych informacji zawierać

powinno również opis wymaganych kompetencji. Na tym etapie można było wykorzystać wytyczne Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej zawarte w klasyfikacji zawodów i specjalności. Ostatecznie informacje dotyczące kluczowych kompetencji na stanowisku wytapiacza oraz ich pożądaných poziomów określone

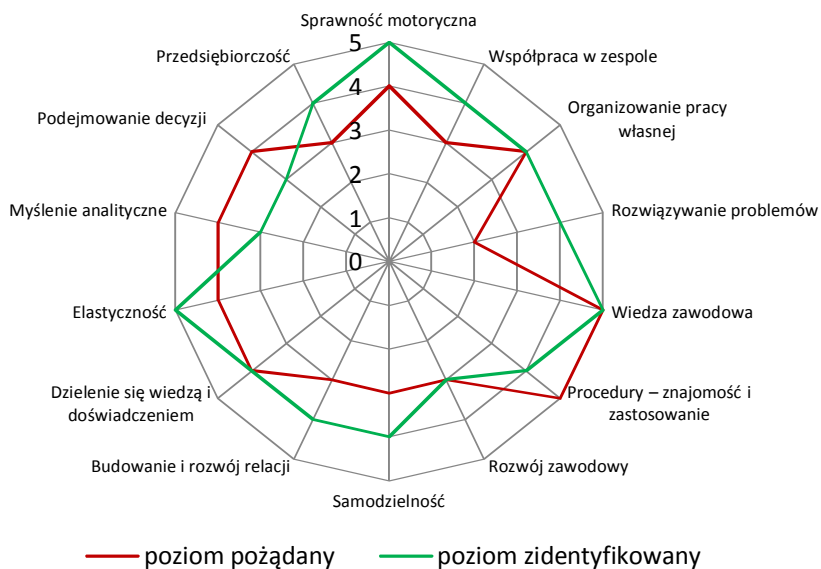
zostały w porozumieniu z jego przełożonymi Kierownikiem Pieców Elektrycznych oraz Brygadzystą. W rezultacie wskazano czternaście kluczowych kompetencji. Charakterystykę poszczególnych kompetencji oraz opis poziomów ich przyswojenia wskazuje tabela 1. Tak zdefiniowane kompetencje stanowią istotny element kompetencyjnego opisu stanowiska pracy wytapiacza stali.

Następnym etapem badania było uzyskanie informacji o aktualnym poziomie zdefiniowanych wcześniej kompetencji przez pracownika obejmującego stanowisko „wytapiacz stali”. W

tym celu przeprowadzono ocenę pracownika pod kątem posiadanego poziomu poszczególnych kompetencji kluczowych wykorzystując obiektywną opinię pośredniego przełożonego – Kierownika Pieców Elektrycznych i bezpośredniego przełożonego – Brygadzysty oraz samoocenę pracownika – wytapiacza stali. Etapem końcowym było stworzenie profilu kompetencyjnego poprzez zestawienie poziomów kompetencji pożądaných i zidentyfikowanych na stanowisku „wytapiacz stali” (rys. 1 i 2).



Rys. 1. Profil kompetencyjny wytapiacza stali (poziom zidentyfikowany na podstawie samooceny pracownika)

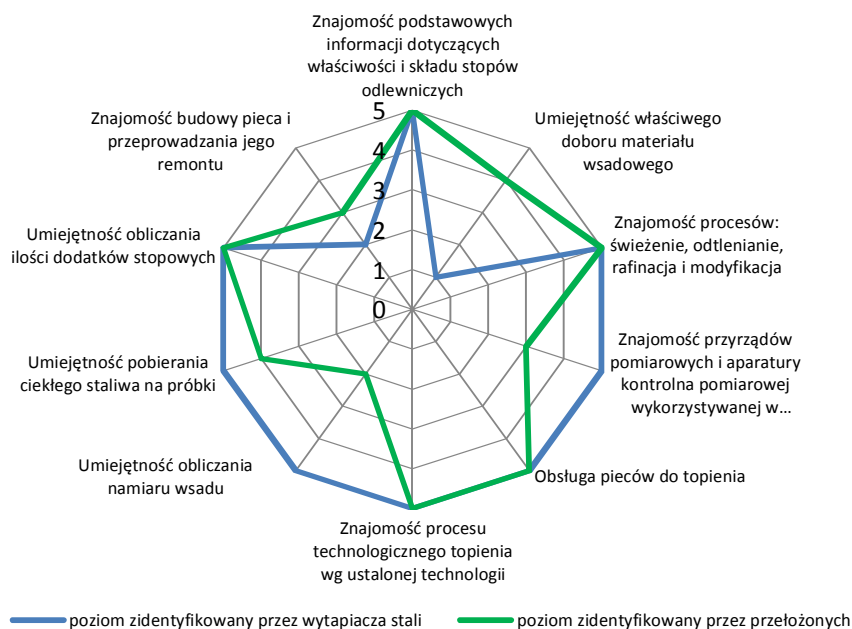


Rys. 2. Profil kompetencyjny wytapiacza stali (poziom zidentyfikowany na podstawie oceny przełożonych)

Tak przygotowany profil kompetencyjny jest źródłem informacji dla pracownika, jego przełożonych i działu HR o poziomie jego kompetencji i ewentualnych lukach i nadwyżkach kompetencyjnych. Zgodnie z profilem stanowisko „wytapiacz stali” wymaga posiadania kompetencji na najwyższym poziomie w zakresie wiedzy zawodowej oraz stosowanych na odlewni procedur. Rozwiązywanie problemów jest kompetencją wymaganą, ale na nieco niższym poziomie zapewne ze względu na podległość stanowiska oraz brak samodzielności w działaniu. Identyfikacja poziomów poszczególnych kompetencji kluczowych u pracownika nie jest procesem łatwym i często samoocena pracownicza może być subiektywna. Przedstawione wykresy wyraźnie wskazują na różnice w ocenie poziomów przyswojonych kompetencji. Rys. 2 prezentuje poziom kompetencji przyswojonych na podstawie opinii dwóch przełożonych, których odpowiedzi były zbieżne. Zatem właściwym jest bazowanie w dalszych działaniach na

obiektywnej ocenie przełożonych. Ujawnione luki kompetencyjne wskazują obszary, które wymagają poprawy poprzez właściwie dobrane szkolenia i odpowiednio prowadzony system motywacyjny a powstałe nadwyżki kompetencyjne są sygnałem dla przełożonych do ewentualnych awansów lub zastępstw. Szczegółowa analiza stanowiska pracy jest istotna zwłaszcza przy planowaniu ścieżek rozwoju pracowników. Pozwala ona na właściwe dostosowanie potrzeb szkoleniowych a w rezultacie uzupełnienie luk kompetencyjnych.

Dalsza analiza stanowiska pracy obejmowała przygotowanie przy współpracy z przełożonymi wytapiacza stali kluczowych kompetencji zawodowych mieszczących się w obszarze wiedzy zawodowej, zakładając ich pożądane przyswojenie na najwyższym poziomie. Dokładnie sprecyzowane umiejętności i poziom wiedzy poddane zostały skalowaniu, analogicznie jak na etapie oceny kompetencji miękkich. Wyniki oceny przedstawia rys. 3.



Rys. 3. Profil kompetencyjny wytapiacza stali – wiedza zawodowa

Analiza kompetencji w zakresie wiedzy zawodowej ujawnia istotne braki w poziomie posiadanych umiejętności lub niezbędnej wiedzy na danym stanowisku. W przypadku badanego stanowiska „wytapiacz stali” ocena jego wiedzy zawodowej, dokonana przez jego przełożonych, wydaje się być bardziej obiektywna. Wskazali oni na niedostatecznie przyswojoną umiejętność w zakresie obliczania namiaru wsadu oraz doboru materiału wsadowego, znajomości budowy pieca i przyrządów pomiarowych. Ujawnione braki są podstawą do objęcia pracownika systemem szkoleń we wskazanych obszarach. Przedstawiona w artykule metodologia wartościowania i oceny kompetencji posłuży do przygotowania systemu informatycznego wspomagającego system zarządzania zasobami ludzkimi w odlewni uwzględniając również potrzeby wynikające z zatrudnienia nowych niedoświadczonych pracowników. System ukierunkowany na analizę potencjału ludzkiego w zakresie

posiadanych kompetencji oparty będzie o dane dotyczące istniejących stanowisk pracy oraz o wyniki bieżącej oceny pracowniczej.

Jednym z zadań programu będzie wskazanie odpowiednich działań służących przygotowaniu nowo przyjętego pracownika do pracy, począwszy od analizy posiadanych kompetencji miękkich i twardych, dopasowanie odpowiedniego planu i programu szkoleń oraz pracowników posiadających wystarczająco przyswojony poziom wiedzy w danym zakresie, którzy mogliby pełnić funkcje coacha – trenera poprzez ewaluację zdobytej przez niego wiedzy i umiejętności.

## Literatura

- [1] Filipowicz, G. (2004). *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- [2] Dudzińska-Głaz, J. (2012). *Zarządzanie kompetencjami pracowników, jako jeden z elementów strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*. Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji.
- [3] *Uniwersalny Model Kompetencyjny*, Podręcznik użytkownika, Katalizator Innowacji, Obserwatorium Zarządzania.
- [4] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje*, Instytut Badan Edukacyjnych, Warszawa 2013.
- [5] *Klasyfikacja zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2010.

# New Approach to Human Resources Management in Foundry

## Abstract

An essential element of managing a modern enterprise is human resources management in which managing the competences of the personnel plays a significant role. Not only does it correspond with the efficiency of the whole company but is also used in recruitment process, employees' appraisal and proves extremely useful in the process of preparing the training plans or determining career paths. As the educational system in the field of foundry sector, is not fully developed and full of gaps the aforementioned concept is at an advantage. The article presents the way of creating and analyzing the competence profile based on an example of a position of a steel melter as well as the possibility of using such profile to create an information tool which will facilitate the human resources policy aimed at the employees' competences especially while hiring new and very often unqualified ones.