

Rekrutacja i selekcja pracowników w kopalniach węgla kamiennego

Recruitment and selection of staff in hard coal mines



Dr inż. Artur Bator^{*)}



Dr hab. inż. Dariusz Fuksa^{*)}



Dr inż. Mieczysław Ślósarz^{*)}

Treść: W artykule przedstawiono zagadnienia związane z właściwym doбором kandydatów do pracy w kopalniach węgla kamiennego. Przedstawiono, jak powinien być przeprowadzony proces selekcji pracowników z uwzględnieniem kompetencji oraz w jaki sposób należy scharakteryzować stanowisko pracy zgodnie z wymaganiami niezbędnymi do jego objęcia.

Abstract: This paper presents issues connected with the appropriate selection of candidates in coal mines. The process of staff selection, including the competencies and job description which meet the necessary requirements for taking it was presented.

Słowa kluczowe:

górnictwo, rekrutacja i selekcja, zarządzanie kadrami

Key words:

mining industry, recruitment and selection, staff management, personnel administration

1. Wprowadzenie

Analizując strukturę przyjęć w sektorze węgla kamiennego można stwierdzić, iż kopalnie w większości przyjmują pracowników stosując rekrutację zewnętrzną. W ostatnich latach następuje widoczny wzrost zatrudnienia absolwentów, co jest efektem ścisłej współpracy kopalń ze szkołami zawodowymi i uczelniami kształcącymi w kierunkach górniczych. Dzięki temu istnieje szansa na pozyskanie kandydatów o nowym, innowacyjnym spojrzeniu na problemy występujące w kopalni. [3] Na przestrzeni ostatnich lat dokonano również istotnych zmian w procedurach rekrutacji i selekcji kandydatów do pracy w kopalniach – dla przykładu Katowicki Holding Węglowy całość spraw dotyczących rekrutacji przeniósł do Działu Centralnej Rekrutacji, dzięki czemu została stworzona zamiast kilku jednolita baza o kandydatach. W ten sposób decyzje dotyczące doboru pracowników zostały przeniesione z poziomu kopalni na poziom spółki. Działania te pozwoliły

na czytelny przegląd kandydatów na stanowiska robotnicze i nierobotnicze, jak również na bieżące monitorowanie rynku pracy, które w każdej chwili będzie dawał pełen obraz jaką potencjalną kadrą może Holding dysponować. [8]

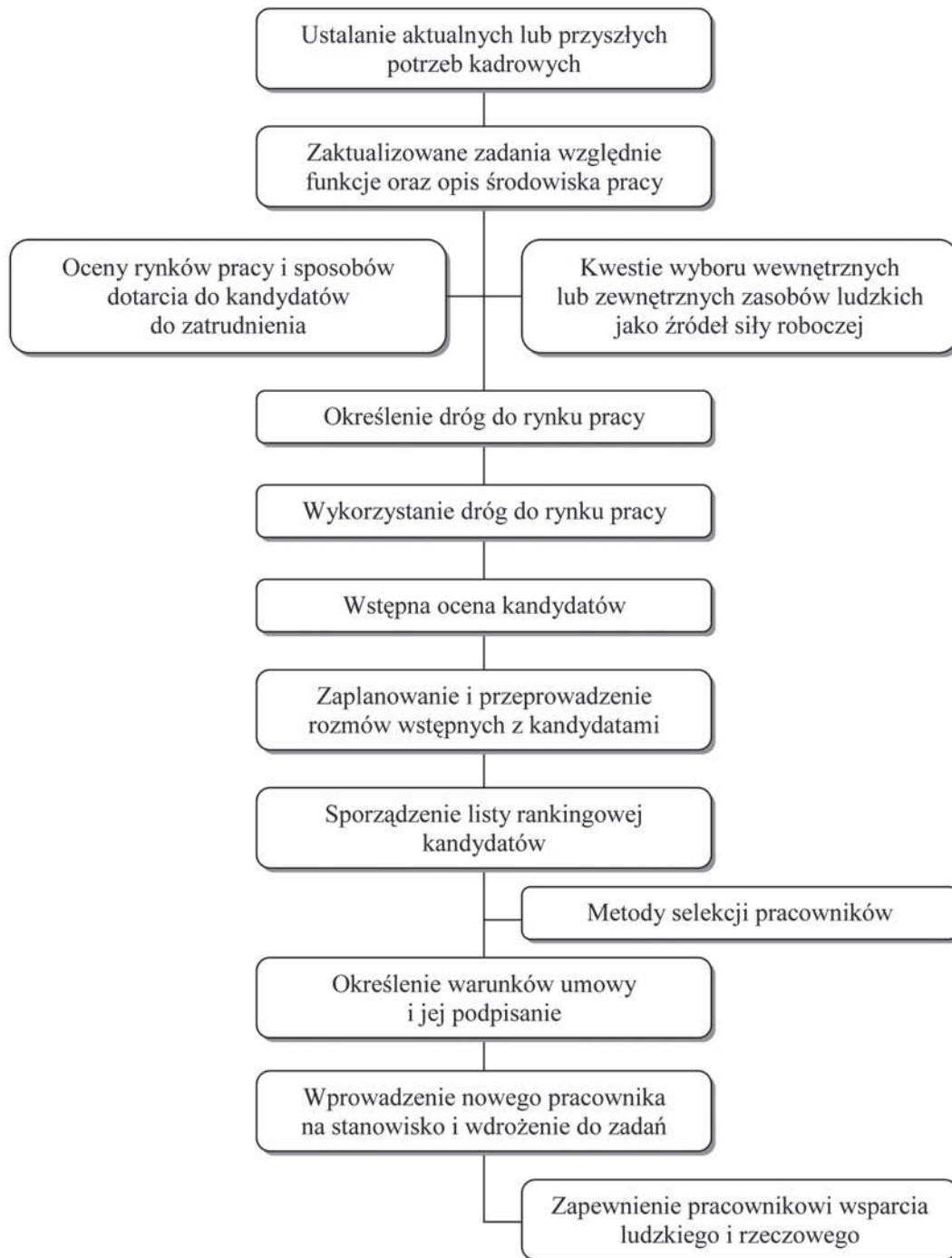
Istotą doboru kadr jest maksymalne dostosowanie potencjału kwalifikacji pracownika do wymagań stanowiska pracy. Na proces doboru pracowników składają się dwie fazy: rekrutacji i selekcji. [3] Trafnie istotę doboru pracowników na wolne miejsca pracy przedstawił Kozieł: to „takie dostosowanie człowieka do pracy, aby mógł je wykonywać najmniejszym nakładem sił i energii oraz osiągnął maksimum satysfakcji ze swej pracy zawodowej”. [4]

Procedura doboru obejmuje następujące etapy:

- analiza potrzeb w zakresie zatrudnienia,
- poszukiwanie kandydatów wewnątrz organizacji lub w jej otoczeniu,
- selekcja kandydatów,
- przyjęcie wybranego kandydata i jego integracja z personelem organizacji. [5]

Szerokie podejście do doboru pracowników uwzględniające wyżej wymienione etapy zostało przedstawione na rysunku 1.

^{*)} AGH w Krakowie



Rys. 1. Procedura doboru personelu [2]
 Fig. 1. Procedure of staff selection [2]

2. Opis przykładowego stanowiska górniczego

Punktem wyjścia prawidłowo prowadzonego procesu pozyskiwania pracowników jest opis poszukiwanej pracy, czyli charakterystyka stanowiska pracy wraz z wymaganiami niezbędnymi do jego objęcia. Precyzyjne opisy stanowisk pracy to podstawa większości działań rekrutacyjnych z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Tworząc opisy stanowisk, należy zastanowić się nad ideą (misją) stanowiska, tak aby wypełniając formularz, zwrócić uwagę głównie na te kwalifikacje i kompetencje, które w najistotniejszy sposób przyczyniają się

do osiągnięcia celów, jakie stawiane są na stanowisku powierzonymu pracownikowi. Są niezbędne do ustalenia kryteriów m.in.: oceny okresowej pracowników, polityki wynagrodzeń oraz systemów motywowania pracowników. Typowy opis stanowiska pracy uwzględnia następujące elementy:

- nazwę,
- skrócony opis wymagań związanych ze stanowiskiem,
- listę głównych obowiązków,
- zakres odpowiedzialności,
- relacje zależności służbowych,
- warunki wykonywania pracy. [1]

Tablica 1. Opis kwalifikacji na wybranym stanowisku
Table 1. Description of qualifications for the selected job

Górnika strzałowego	
Praktyka zawodowa	5 lat pracy pod ziemią w ruchu podziemnego zakładu górniczego, w tym 2 lata pracy w charakterze górnika na oddziale, w którym wykonywane są roboty strzałowe
Kurs specjalistyczny	ukończenie podstawowego kursu specjalistycznego techniki strzałowej w zakresie metod strzelania, a następnie ukończenie uzupełniającego kursu specjalistycznego techniki strzałowej w zakresie metod strzelania
Dodatkowe kwalifikacje	brak
Badania psychiatryczne lub psychologiczne	a) posiadanie orzeczenia lekarskiego stwierdzającego brak zaburzeń psychicznych, o których mowa w ustawie z dnia 19 sierpnia 1994 r. o ochronie zdrowia psychicznego (Dz.U. z 2011 r. Nr 231, poz. 1375), wydanego na podstawie wyniku badań psychiatrycznych, b) posiadanie orzeczenia psychologicznego stwierdzającego brak istotnych zaburzeń funkcjonowania psychologicznego, wydanego na podstawie wyniku badań psychologicznych
Wiek	ukończenie 24 lat

Źródło: [6]

Tablica 2. Profil kompetencji technika górnika
Table 2. Competency profile of technician miner

Kompetencje osobiste – odporność na stres, – odporność emocjonalna (zagrożenia), – trafność i szybkość podczas podejmowania decyzji, – zdolność koncentracji uwagi.	Kompetencje poznawcze – zainteresowanie problemami technicznymi, – doksztalcanie.
Kompetencje ogólnozakładowe – umiejętność podporządkowywania się przepisom, procedurom i instrukcjom.	Kompetencje społeczne – komunikatywność, – zdolności kierownicze, – dzielenie się wiedzą i doświadczeniem.
Kompetencje fizyczne – wysoka wydolność fizyczna, – dobry wzrok i słuch, – koordynacja wzrokowo-ruchowa, – wytrzymałość.	Kompetencje specjalistyczno-techniczne – uzdolnienia techniczne, – uzdolnienia rachunkowe.

Źródło: opracowanie własne

Aby jednak proces opisu stanowiska był efektywny, tj. by faktycznie zapewnił maksymalne dopasowanie cech pracownika i stanowiska pracy, niezbędny jest opis kompetencji wymaganych na danym stanowisku. Przykładowy profil kompetencji przedstawiono w tablicy 2.

Według Jerzego Wieczorka prawidłowo opisany profil kompetencyjny to zestaw kompetencji dedykowany konkretnemu stanowisku pracy, czyli zestaw kompetencji niezbędnych do efektywnego wykonywania przez pracownika powierzonych zadań. [7]

W zakładach górniczych opisy wymagań na poszczególne stanowiska koncentrują się na szczególnych kwalifikacjach, takich jak: wykształcenie, staż pracy, wiek, stan zdrowia oraz szkolenia specjalistyczne.

3. Zasady rekrutacji i selekcji

Po sprawdzeniu kwalifikacji oraz kompetencji, dział kadr zaprasza kandydata na rozmowę, podczas której badane są cechy osobowościowe. Przy rekrutacji na stanowiska górnicze cechy osobowości traktuje się jako podstawę rozwoju niezbędnych kompetencji. Najczęściej spotykane cechy osobowości ustalane są za pomocą klasycznych testów psychologicznych, służących również ocenie stopnia inteligencji ogólnej. Główną wadą większości testów jest fakt, że są to narzędzia opierające się na introspekcji, czyli w znacznej mierze na samoocenie, między innymi przez to niezmiernie łatwo zafałszować ich wyniki.

W aspekcie rekrutacji na stanowiska górnicze istotnym jest znalezienie rozwiązania spójnego, łączącego cechy osobowości pracowników z koniecznym do wykonania zakresem zadań.

Pierwszym etapem będzie stworzenie mieszanych definicji kompetencji, które będą łączyć zarówno kompetencje w rozumieniu podejścia zorientowanego na pracę, jak i zorientowanego na pracownika. Podejście to zazwyczaj posługuje się szerokimi nazwami kompetencji, takimi jak zdolności przywódcze, rozwiązywanie problemów, czy podejmowanie decyzji. Obszary te obejmują zazwyczaj kilka elementów. Na przykład rozwiązywanie problemów składa się z określonej wiedzy (np. wiedza techniczna i techniki podchodzenia do problemów), pewnych umiejętności (np. umiejętności myślenia analitycznego i wielotorowego) oraz określonych postaw, wartości, poglądów i zaangażowania (jak np. nastawienie na osiągnięcia i uczciwość).

Na etapie selekcji kandydatów można zastosować następujące strategie [9]:

1. Strategię subiektywną – na rekrutacji padają pytania, które mają za zadanie zbadać wiedzę, umiejętności i cechy kandydata a odpowiedzi osoby rekrutujące interpretują subiektywnie.
2. Strategię addytywną – poprzez przydzielenie każdej kompetencji określonej wagi ustalamy, jakie kompetencje są najważniejsze.
3. Strategię progową – mając kompetencje i wagi określa się jednocześnie minimalny poziom kompetencji jaki musi osiągnąć kandydat.
4. Strategię eliminacji – dokonuje się analizy wszystkich

kandydatów pod kątem kompetencji uszeregowanych od najważniejszej i zakłada próg minimalny. Kandydaci, którzy nie spełniają kryterium są odrzucani. Eliminuje się tak długo, aż zostanie taka ilość kandydatów jaka jest potrzebna do obsadzenia stanowisk.

4. Podsumowanie

W rezultacie wykorzystania rekrutacji opartej na kompetencjach otrzymuje się pełniejszą ocenę kandydata i jego przydatności na danym stanowisku pracy, a także dopasowanie względem jego umiejętności i zainteresowań do danego stanowiska. Zastosowanie modelu kompetencji w obszarze rekrutacji i selekcji zwiększa prawdopodobieństwo właściwego zatrudnienia pracowników, którzy odniosą sukces w danej pracy, będą wydajniej pracować z zachowaniem wszelkich procedur bezpieczeństwa pracy. Z drugiej strony zakład górniczy, a w istocie zarząd spółki, powinien inwestować w rozwój kompetencji wśród swoich pracowników rozwijając w wśród swoich podwładnych, gdyż działania takie podnoszą wartość spółki.

Praca w ramach Badań Statutowych AGH nr 11.11.100.693

Bibliografia

1. Beck E., Długosz-Truszkowska E., Guca S., Lenart M., Wiernek B., Zbiegień-Maciąg L.: Zarządzanie pracownikami, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-dydaktyczne, Kraków 2007.
2. Instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi, Praca zbiorowa pod red. K. Makowskiego, SGH, Warszawa 2002.
3. Janowska Z.: Zarządzanie zasobami ludzkimi, PWE, Warszawa 2002.
4. Kozieł J.: Wybrane elementy polityki kadrowej, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1992.
5. Louart P.: Kierowanie personelem w przedsiębiorstwie, Poltext, Warszawa 1997.
6. Rozporządzenie Ministra Środowiska z dnia 15 grudnia 2011 r. w sprawie kwalifikacji w zakresie górnictwa i ratownictwa górniczego (Dz. U. Nr 275, poz. 1628) – tekst rozporządzenia
7. Wieczorek J.: Efektywne zarządzanie kompetencjami – tworzenie przewagi konkurencyjnej firmy, ODDK, Gdańsk 2008.
8. Witryna „Portal Górniczy”, KHW. Rekrutacja w jednym miejscu, www.nettg.pl.
9. <http://weblog.infopraca.pl/2013/01/4-strategie-wyboru-kandydatow-stosowane-w-rekrutacji/>