



REGIONALNE OBSERWATORIUM
RYNKU PRACY W ŁODZI



Stan i perspektywy rozwoju
zasobów ludzkich
w branżach przyszłości regionu łódzkiego

raport z badania:
Branże przyszłości.
Perspektywy rozwoju zasobów pracy
w regionie łódzkim.

Copyright © Wojewódzki Urząd Pracy w Łodzi, Łódź 2010

ISBN: 978-83-929634-5-5

Nakład: 500 egz.

Kopiowanie i rozpowszechnianie może być dokonane z podaniem źródła.

Druk: Pracownia Poligraficzna S.C. „K-2”, ul. Torowa 3, 93-327 Łódź



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Praca zbiorowa
przygotowana przez

zespół Regionalnego Obserwatorium Rynku Pracy w Łodzi
w składzie:

Anna Bruzda, Joanna Jonczyk, Justyna Kaczmarzyk, Marcin Karolak

REDAKCJA I KOREKTA:
Marcin Karolak

POD KIERUNKIEM:
Katarzyny Pawlata

RECENZJA:
prof. dr hab. Elbieta Kryśka

Na podstawie wyników badań wykonanych
przez
Pentor Research International Poznań
na zlecenie
WOJEWÓDZKIEGO URZĘDU PRACY W ŁODZI

Publikacja bezpłatna



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



SPIS TRE CI

WPROWADZENIE.....	6
CZ 1. PRZEDSI BIORSTWA OBJ TE BADANIEM KRÓTKIE OMÓWIENIE...	9
CZ 2. DOMINUJ CE STANOWISKA PRACY PRZEGL D SUMARYCZNY....	13
STANOWISKA PRODUKCYJNE.....	13
Stanowiska produkcyjne o prostym zakresie obowi zków.....	14
Stanowiska produkcyjne o zło onym zakresie obowi zków	21
HANDLOWCY; PRACOWNICY DZIAŁÓW HANDLOWYCH.....	46
Stanowiska zwi zane z handlem artykułami powszechnego u ytku.....	47
Stanowiska zwi zane z handlem artykułami specjalistycznymi	53
KIEROWCY.....	59
PRACOWNICY OCHRONY.....	63
LEKTORZY.....	66
KONSULTANCI DS. OBSŁUGI KLIENTA.....	68
PRACOWNICY HOTELARSTWA.....	71
PRACOWNICY BIUROWI.....	73
BROKERZY UBEZPIECZENIOWI.....	77
INSTRUKTORZY ZAJ SPORTOWYCH.....	79
PRACOWNICY SERWISU.....	80

CZ 3. POLITYKA PERSONALNA BADANYCH PRZEDSI BIORSTW -WYBRANE ASPEKTY.....	83
CECHY PO DANEGO PRACOWNIKA – PRÓBA SYSTEMATYZACJI.....	84
Umiejętności.....	84
Predyspozycje zawodowe	92
Cechy demograficzne.....	101
REKRUTACJA PRACOWNIKÓW.....	104
Dostępność zasobów pracy a potrzeby pracodawców	104
Sposoby doboru pracowników. Próba zrekonstruowania i sklasyfikowania	110
PRZYGOTOWANIE DO PRACY W BADANYCH PRZEDSI BIORSTWACH.....	127
CZ 4. PLANY ROZWOJOWE BADANYCH PRZEDSI BIORSTW – PRZEWIDYWANY WZROST ZATRUDNIENIA.....	131
PODSUMOWANIE.....	135
ANEKS	
DOMINUJĄCE STANOWISKA I ZAWODY W BADANYCH PRZEDSI BIORSTWACH WEDŁUG BRAN	

WPROWADZENIE

Dlaczego „bran e przyszło ci”

Termin „bran e przyszło ci” zrodził si jako alternatywa dla terminu „innowacyjno ”, który w gruncie rzeczy potrafi by do nieprecyzyjny. Definicja, jak przyj li my dla potrzeb tego studium jest, naszym zdaniem, klarowna. Jako bran e przyszło ci rozumiemy te obszary działalno ci gospodarczej, które wykazuj symptomy rozwoju. Podczas skupiania si w analizie na konkretnych firmach nie miało dla nas znaczenia, czy firmy te stosowały jakiegolwiek rozwi zania innowacyjne. Wa nym było jedynie to, czy inwestuj one w swój rozwój i jaki to mo e mie wpływ na kształt zasobów ludzkich aktualnie b d potencjalnie przez te firmy wykorzystywanych.

Co badali my

Jako zasadniczy cel badawczy postawili my sobie uchwycenie relacji mi dzy dostrzegalnymi na terenie regionu łódzkiego priorytetami w dziedzinie inwestycji, a struktur wykorzystywanych w procesie inwestowania zasobów ludzkich – traktowanych jako zaplecze kadrowe dla procesów modernizacyjnych.

Badanie miało dostarczy odpowiedzi na nast puj ce pytania problemowe:

- 1) Jakie stanowiska pracy funkcjonuj w badanych firmach;
- 2) Jakie umiej tno ci i kwalifikacje składaj si na zakresy obowi zków osób zatrudnionych na tych stanowiskach;
- 3) W jaki sposób kadra jest przygotowywana do pracy w firmie;

4) Czy firmy planują wzrost zatrudnienia w ciągu najbliższych 2-3 lat i jeśli tak, to jakich stanowisk pracy będzie on w szczególności dotyczył.

Aby uzyskać informacje niezbędne do udzielenia odpowiedzi na te pytania, objęli my badaniem 50 firm działających na terenie województwa łódzkiego. W pierwszym etapie badani byli inwestorzy, tzn. firmy, które w okresie ostatnich 5 lat poczyniły największe nakłady inwestycyjne w ramach Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej. Firmy takie nie musiały mieć siedziby na terenie województwa łódzkiego – wystarczył jedynie fakt posiadania tu przedstawicielstwa. Każde z inwestorów było podczas badania proszone o wskazanie swoich 4 kontrahentów mających siedzibę na terenie województwa łódzkiego. Owi kontrahenci podlegali badaniu w następnym etapie.

Przy doborze jednostek do badania wykorzystane zostały dane udostępnione przez Łódzką Specjalną Strefę Ekonomiczną: była to lista inwestorów ŁSSE oraz dokumentacja programu Partner ŁSSE - wykorzystana w charakterze listy rezerwowej.

Należy pamiętać, że ze względu na celowy charakter doboru, wszystkie sformułowane w badaniu wnioski mają reprezentatywność co najwyżej typologiczną (kategorialną) i nie jest możliwe obliczenie stopnia prawdopodobieństwa, z jakim mogły one być prawdziwe w odniesieniu do innych zbiorowościami badana.

Jak badaliśmy

Ze względu na jakościowy charakter poszukiwanych informacji, jak również konieczność uzyskania pogłębionych wyników zdecydowaliśmy, że podstawową techniką pozyskiwania materiału źródłowego będzie indywidualny wywiad pogłębiony (IDI). Tym niemniej, konieczność pozyskania pewnej puli danych ilościowych (wyszacowanie oczekiwanego wzrostu zatrudnienia w badanych firmach) sprawiła, że niezbędnym okazało się również zastosowanie narzędzia standaryzowanego. Miało ono postać krótkiego kwestionariusza wywiadu, składającego się w sumie z 8 pytań, z których większość stanowiły pytania

metryczkowe; umożliwiający pomiar zmiennych niezależnych. Zmienne zależne były z kolei mierzone za pośrednictwem 3 pytań, które dostarczały następujących informacji:

- 1) Czy dana firma planuje wzrost zatrudnienia na obszarze województwa łódzkiego w okresie najbliższych 2 do 3 lat;
- 2) Ile wynosi będzie planowany wzrost zatrudnienia – w przypadku, gdy pracodawca taki wzrost planuje;
- 3) Do jakich działów bądź stanowisk firma zamierza przyjąć najwięcej pracowników.

Terenowa faza badania miała miejsce w listopadzie i grudniu 2009 r. i przeprowadzona została przez firmę Pentor Research International Poznań. Analiza jakościowa materiału pozyskanego za pomocą wywiadów pogłębionych, jak również analiza ilościowa materiału zgromadzonego w survey'u, dokonana została przez zespół Regionalnego Obserwatorium Rynku Pracy w Łodzi.

PRZEDSI BIORSTWA OBJ TE BADANIEM - KRÓTKIE OMÓWIENIE

Uwagi wstępne

Zgodnie z przyjętymi założeniami metodologicznymi, badaniu poddano 50 podmiotów gospodarczych działających na terenie województwa łódzkiego. Spośród nich 10 to inwestorzy pozyskani na podstawie danych z ewidencji Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej. Pozostałe 40 to firmy kooperujące – inwestorzy zostali poproszeni o ich wskazanie i zarekomendowanie do badania.

Wyłonieni do badania inwestorzy tworzą zbiór danych zróżnicowany. Jest to wynik wiadomego doboru, mającego zapewnić badaczowi dostęp do możliwie szerokiego spektrum typów i opinii, dających podstawę dla dokonania pogłębionej analizy jakościowej (typologicznej). Tym niemniej, postępowanie się przy doborze kryterium gradacji poniesionych nakładów inwestycyjnych jest najbardziej prawdopodobnym wyjaśnieniem faktu, że do omawianej kategorii dostały się podmioty o relatywnie dużej liczbie zatrudnionych osób. Ostatecznie, spośród 10 poddanych badaniu inwestorów, tylko jeden podmiot charakteryzował się stanem zatrudnienia poniżej 50 osób – wobec 5 podmiotów zatrudniających powyżej 100 osób (w tym 2 podmiotów zatrudniających powyżej 200 osób). Jak jednak pokazało późniejsze doświadczenie, uzupełnienie badanego zbioru o firmy kooperujące wskazane przez inwestorów, zapobiegło sytuacji, w której próba obejmowałaby nieproporcjonalnie duży odcinek przedsiębiorstw o większym stanie zatrudnienia.

W konsekwencji przyjętej strategii doboru, kompletny katalog przebadanych firm obejmuje blisko 20 różnych segmentów działalności oraz wszystkie kategorie wielkości zatrudnienia, stosowane powszechnie w podobnych analizach.

Najsilniej reprezentowana w badanym zbiorze przedsiębiorstw jest szeroko rozumiana branża budowlana. Zalicza się do niej 8 firm o bardzo różnych rodzajach specjalizacji,

takich jak m. in.: budownictwo ogólne, inżynieria i dźwignia, wytwarzanie konstrukcji stalowych, budownictwo przemysłowe, produkcja klejów i zapraw budowlanych, wytwarzanie ceramiki budowlanej, produkcja okien, produkcja parapetów, produkcja wyrobów z PCV dla budownictwa, produkcja elementów styropianowych dla budownictwa. Średnio w każdej z tych podmiotów zatrudnionych w tej grupie wyniosła 60 osób w jednej z przebadanych firm, podczas gdy w 5 firmach przekraczała 200 osób (z czego w 3 firmach ponad 400 osób).

Liczenie reprezentowane były także firmy handlowe (5 podmiotów). Jak w przypadku poprzedniej wymienionej grupy, tak i tutaj różnorodność stanowi zasadniczy wyróżnik. Mamy zatem przedsiębiorstwa trudniące się z jednej strony handlem hurtowym, z drugiej zaś detalicznym. Proponowany asortyment towarów obejmuje: artykuły biurowe – zarówno typowo papiernicze, jak i materiały eksploatacyjne (np. tusze, tonery); artykuły przemysłowe (jak materiały do produkcji opakowań), a także handel czymś innym (jak maszyny przemysłowe). Trzeba tu jednak koniecznie zaznaczyć, że zaliczenie danego podmiotu do branży handlowej wiąże się niekiedy z poważnymi problemami definicyjnymi. Duża liczba przedsiębiorstw produkcyjnych prowadzi także działalność handlową. Z drugiej strony, firmy handlujące np. maszynami czy sprzętem elektronicznym zajmują się dodatkowo serwisem. Stąd konieczność zastosowania niekiedy wybitnie arbitralnych kryteriów. W poczynionej dla potrzeb niniejszego badania charakterystyce jako firmy handlowe klasyfikowaliśmy tylko te, które zajmują się wyłącznie handlem i/lub dystrybucją – bez firm produkcyjnych, jak również usługowych, wspomagających swoją działalność handlową. Spośród tak wyselekcjonowanych 5 podmiotów, zdecydowana większość to podmioty małe, zatrudniające poniżej 20 pracowników.

Kolejne liczne grupy w poczynionej tutaj charakterystyce branżowej to firmy należące do sektorów: transportu oraz energetyki (po 4 z obu sektorów). Wszystkie firmy zakwalifikowane do pierwszej z wymienionych grup zajmowały się transportem samochodowym i zatrudniały poniżej 20 osób (3 z nich poniżej 10 osób). W drugiej grupie znalazły się firmy, których zakres specjalizacji rozciąga się od wytwarzania energii

(elektrycznej oraz ciepłej), poprzez jej przesył, a po serwis urządzeń energetycznych. W większości przypadków nie udało nam się uzyskać odpowiednio precyzyjnych danych o wielkości zatrudnienia w tych firmach, choć z treści wywiadów pogłębionych przeprowadzonych z ich przedstawicielami można wnosić, że są to raczej duże firmy.

Branie stosunkowo licznie reprezentowane w badaniu (po 3 firmy z każdej) to:

Brania elektrotechniczna. Obejmuje firmy, których działalność skierowana jest na wytwarzanie urządzeń i aparatury elektrycznej – także części do takich urządzeń – jak również jedną firmę związaną z przemysłem elektromaszynowym. Firmy z tej grupy są dostrzegane pod względem wielkości zatrudnienia, trzeba jednak powiedzieć, że jedna z nich nie zatrudnia więcej niż 100 osób.

Brania poligraficzna. Tu występuje zarówno działalność usługowa (druk, serwis), jak i handlowa (materiały poligraficzne, sprzęt poligraficzny). Badane firmy są dostrzegane pod względem liczby zatrudnionych pracowników (od 18 do ponad 100 osób).

Brania farmaceutyczna. Wszystkie przedsiębiorstwa zaliczone do tej kategorii rozwijają swoją działalność jednocześnie w dwóch kierunkach. Jeden z nich to produkcja, podczas gdy drugi to dystrybucja produkowanych wyrobów. Firmy te cechują się przeto rozbudowanymi działami handlowymi, co przekłada się na ogólny stan zatrudnienia: we wszystkich przypadkach powyżej 100 osób; w jednym powyżej 700 osób.

Brania AGD. Firmy z tej branży, jakie dostały się do próby, to kontrahenci inwestorów działających w ramach Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej, a ich zadaniem jest dostarczanie części i podzespołów stosowanych w produkcji sprzętu AGD. Wszystkie te podmioty charakteryzują się wielkością zatrudnienia zawartą w przedziale 100 – 200 osób.

Ochrona. W tej grupie znalazły się firmy zajmujące się zarówno ochroną osób i mienia, jak i ochroną obiektów przemysłowych; niekiedy także monitorowaniem obiektów. Stan zatrudnienia w tego rodzaju podmiotach okazał się trudny do określenia – przynajmniej w sytuacji wywiadu z wyznaczonymi do tego przedstawicielami tych podmiotów. Tym

niemniej, jedna z badanych firm należących do tej grupy zadeklarowała zatrudnienie powyżej 300 osób.

Ciekawą kategorią podmiotów gospodarczych stanowią niewątpliwie firmy zajmujące się tłumaczeniami – w badanej próbie znalazły się 2 takie firmy. Za najbardziej charakterystycznych cech uznano na fakt, że na stałe zatrudniają one w zasadzie tylko osoby do biurowej obsługi biurowej. Zasadniczą kadramerytoryczną – czyli tłumacze – są podmiotami zewnętrznymi; zatrudnianymi na mocy umów cywilno – prawnych. Stąd oficjalnie są to firmy małe – w zasadzie mikroprzedsiębiorstwa – w obu przypadkach, z którymi mieliśmy styczność w badaniu, zatrudnienie wyniosło 4 osoby (wszyscy rzecz jasna w biurze).

Ponadto, pojedyncze reprezentacje w naszej próbie posiadają jeszcze następujące rodzaje działalności gospodarczej: logistyka i spedycja, wywóz i utylizacja odpadów, sektor ubezpieczeniowy, usługi fitness, usługi IT, edukacja (nauczanie języków obcych), hotelarstwo, branża metalowa (usługi galwanotechniczne), włókiennictwo (produkcja włókien sztucznych), papiernictwo (produkcja opakowań z tektury falistej), przetwórstwo tworzyw sztucznych.

DOMINUJĄCE STANOWISKA PRACY - PRZEGLĄD SUMARYCZNY

Uwagi wstępne

Jedno z pierwszych pytań, jakie zadawaliśmy przedstawicielom badanych firm podczas wywiadu, dotyczyło dominujących stanowisk pracy. Respondenci – oprócz wskazania takich stanowisk - byli proszeni o ich krótkie scharakteryzowanie, poprzez nakreślenie zakresów obowiązków im przypisanych. W dalszej kolejności tematem był pogłębiony w kierunku ukazania po danych cech, jakimi winni się wyróżniać pracownicy zatrudnieni na tych stanowiskach oraz jak taki po dany zestaw cech koresponduje z przyjętymi w firmie kryteriami rekrutacji.

Na podstawie udzielonych odpowiedzi, udało się stworzyć 11 wielkich kategorii dominujących stanowisk pracy występujących w badanych przedsiębiorstwach. Trzeba tutaj pamiętać, że tworząc taką klasyfikację staraliśmy się uwzględnić w maksymalnym możliwym stopniu specyfikę branży oraz zakładu pracy - jako istotny czynnik różnicujący indywidualne zakresy obowiązków przypisane wymienionym stanowiskom.

STANOWISKA PRODUKCYJNE

Jest to najliczniejsza i najbardziej zróżnicowana spośród wszystkich kategorii stanowisk pracy ujawnionych w badaniu. Za zasadniczą o jej zróżnicowaniu uznaliśmy rosnący poziom wymaganych kwalifikacji i na tej podstawie dokonaliśmy podziału tej kategorii w sposób analogiczny do zdroworozdkowego podziału pracowników fizycznych na robotników niewykwalifikowanych oraz robotników wykwalifikowanych. Uzyskaliśmy

w ten sposób dwie duże subkategorie stanowisk, spośród których pierwszą nazwaliśmy umownie stanowiskami produkcyjnymi o prostym zakresie obowiązków drugą natomiast - stanowiskami produkcyjnymi o złożonym zakresie obowiązków. W bieżącym opracowaniu zajmiemy się omówieniem obu tych subkategorii według analogicznego porządku: najpierw dokonamy ich ogólnej charakterystyki, potem spróbujemy je opisać bardziej szczegółowo poprzez odwołanie się do konkretnych, reprezentujących je stanowisk pracy, wreszcie – przedstawimy ich funkcje i znaczenie w kontekście badanych przedsiębiorstw i bran.

Stanowiska produkcyjne o prostym zakresie obowiązków

Charakterystyka ogólna

Zasadniczą cechą takich stanowisk jest to, że praktycznie nie wymagają one od pracownika posiadania żadnej wiedzy związanej z kontrolowaniem czy modelowaniem procesu produkcji – w całości, bądź na konkretnych jego etapach. Specyfikacja trafnie ujmuje jedną z wypowiedzi uzyskanych w badaniu:

„Do składania długopisów, kto, kto ma to robić, nie musi wiedzieć, skąd się bierze wkład, cała obudowa, tylko ma wiedzieć, co ma zrobić ze sobą, w jakiej kolejności, jak to skręcić. Widać nie trzeba mieć specjalnej wiedzy, żeby to wykonać”.

Tym samym, od osób obejmujących takie stanowiska nie wymaga się wcześniejszego przygotowania kwalifikacyjnego - czynności, jakie osoby te wykonują, są bowiem specyficzne dla konkretnego zakładu pracy i często nie znajdują w ogóle zastosowania poza nim. Kandydat przechodzi więc zwykle nieskomplikowane szkolenie stanowiskowe, po którym natychmiast jest wdrażany w pracę. Zakresy zadań przypisane takim stanowiskom są bardzo ograniczone i sprowadzają się w istocie do wykonywania konkretnej czynności – bądź zestawu czynności - w ramach procesu produkcji konkretnego dobra.

Praktycznie wszystkie kryteria rekrutacji pracowników na stanowiska produkcyjne o prostym zakresie obowiązków koncentrują się w obszarze umiejętności, czy wręcz cech charakteru bądź temperamentu. Zwraca na to uwagę poniższa wypowiedź. Odwołuje się ona do zestawu cech podanych przy naborze na stanowisko osoby pracującej przy wtryskarce w zakładzie wytwarzającym podzespoły do sprężarki AGD. Zadaniem takich osób jest wzrokowa ocena jakości elementów pochodzących z taśmy produkcyjnej – rodzaj przedmiotowej kontroli jakości:

„...aby ta osoba była szybka. (...) Bo są osoby, które bardzo wolno zabierają się do czegoś, a są takie osoby, którym wszystkim w rękach leci, różnie są. Na testach takie coś wychycimy.”

Przy charakteryzowaniu omawianej subkategorii stanowisk produkcyjnych zwraca uwagę praktyczny brak artykułowania wobec kandydatów wymogu posiadania jakichkolwiek umiejętności twardych, szczególnie zaś tych nabytych podczas edukacji szkolnej. Warto jednak tutaj poczynić spostrzeżenie, że poddane tu analizie wypowiedzi pracodawców mogłyby oparte o specyficzną, sytuacyjną definicję terminu „umiejętności”, odnosząc się jedynie do zbioru kompetencji czysto zawodowych. Zebrany materiał empiryczny daje podstawy byśdzi, że takie i te na wskroś ogólne umiejętności wnoszone ze szkoły podstawowej czy gimnazjum, mogą w pewnych sytuacjach być poddane nieuchronnej weryfikacji. Interesującego przykładu dostarczają dwie poniższe wypowiedzi. Dotyczą one wspomnianego już tutaj stanowiska osoby pracującej przy wtryskarce w zakładzie wytwarzającym podzespoły do sprężarki AGD:

„Jeszcze musi taka osoba wypełnić dokument, ile tych rzeczy ci zeszło. I bardzo dużo osób – bo kiedy robili my testy – nie umie liczyć. (...) Takie słupeczki się stawia, że jak jest 10, to zaznaczamy. I ludzie mają z tym problemy.”

„Liczyć, w szkole się uczymy liczyć. Ale [zdarza się, że jak ktoś] na testach widzi, że nie daje sobie rady, to wstaje i wychodzi. Mówi: <<nie bądź si kompromitował>>, bo się okazało, że on nie umie liczyć tak, jak my tego oczekujemy.”

Przeprowadzone wśród pracodawców badania pozwalają sformułować dwa stanowiska produkcyjne o prostym zakresie obowiązków najlepiej ukazują swój potencjał w firmach dużych bądź średniej wielkości; charakteryzujących się czytelnym podziałem pracy – czyli w gruncie rzeczy ciążą dystrybucją ról w procesie produkcji. W większości przebadanych tutaj firm należących do branży budowlanej – były to podmioty stosunkowo duże, zatrudniające powyżej 200 osób – tego typu stanowiska mają istotny udział w strukturze działów produkcyjnych. Podobny obraz sytuacji ukazały wywiady z przedstawicielami dwóch firm wytwarzających podzespoły do sprzętu AGD - tutaj mieliśmy do czynienia z podmiotami średniej wielkości; zatrudniającymi powyżej 100 osób. O ile jednak w przypadku firm budowlanych duże znaczenie stanowisk produkcyjnych o prostym zakresie obowiązków nie powinno dziwić – wszak branża ta, obok rolnictwa, tradycyjnie postrzegana jest jako najważniejsze źródło popytu na niewykwalifikowaną siłę roboczą – o tyle stwierdzenie podobnej tendencji w przedsiębiorstwach branży AGD należy niewątpliwie potraktować jako ciekawą obserwację. Można stać się bowiem wyciągnąć wniosek, że rozwój technologii wcale nie musi generować spadku popytu na pracowników o najniższych kwalifikacjach – jeżeli idzie w parze z racjonalizacją metod zarządzania procesem wytwórczym. Jedną z zalet sprowadzenia procesu produkcji do sekwencji następujących po sobie, prostych czynności (nie wymagających skomplikowanego i czasochłonnego przyuczenia), może być uzyskanie przez pracodawcę możliwości szybkiego i taniego przekwalifikowania pracownika, bądź też wdrożenia nowego, gdy pojawi się taka potrzeba. Masowa produkcja, gwarantująca utrzymywanie przez zakłady produkcyjne relatywnie dużego poziomu zatrudnienia, może być więc traktowana jako szansa dla tej kategorii zasobów ludzkich, która dysponuje relatywnie niskimi kwalifikacjami zawodowymi.

Występowanie w branżach i sektorach

Branża budowlana

Jak już wcześniej zostało powiedziane, stanowiska produkcyjne o prostym zakresie obowiązków dobrze sprawdzają się w rekrutacji i dużej liczbie przedsiębiorstwach branży budowlanej, gdzie stanowią istotny odsetek stanowisk produkcyjnych. Poniżej przedstawiamy najważniejsze stanowiska z tej subkategorii wskazane przez badanych przedstawicieli wspomnianej branży.

Operatorzy urządzeń linii produkcyjnej wytwarzają kleje i zaprawy budowlane. Do tej grupy należą w szczególności operatorzy urządzeń pakujących oraz bliżej nieopisane „stanowiska produkcyjne”. Można się spierać, czy fakt, że do zakresu czynności przypisanych wymienionym stanowiskom należy obsługa urządzeń, nie powinien automatycznie eliminować ich z subkategorii stanowisk o prostym zakresie czynności. Tym niemniej, z informacji pozyskanych od pracodawców wynika, że wykonywanie tego rodzaju pracy nie wiąże się z koniecznością wcześniejszego posiadania jakichś sprecyzowanych umiejętności zawodowych. W procesie rekrutacji na omawiane stanowiska brano pod uwagę przede wszystkim cechy osobowości i charakteru, za nowoprzyjęty pracownik przechodzi nieskomplikowane szkolenie wprost na stanowisku pracy:

„Kwalifikacji a takich nie potrzebujemy, takie podstawowe; [kandydat] przede wszystkim musi być obowiązkowy, punktualny, odpowiedzialny. Każdy z pracowników dodatkowo na początku zatrudnienia przechodzi szkolenie.”

Wskazane okoliczności skłaniają nas do przyjęcia opinii, że istota pracy na wymienionych stanowiskach sprowadza się do wykonywania powtarzalnych sekwencji prostych czynności fizycznych. Pracownicy nie muszą posiadać wiedzy pozwalającej im wpływać na proces produkcji; wymaga się od nich jedynie wykonywania swoich czynności w określonym tempie. Mechanizacja produkcji ma w tym wypadku najprawdopodobniej związek z jej masowym

charakterem (ujmowanym cz. sto literalnie – przez wzgl. d na znaczny ci. ar wytwarzanych dóbr).

Stanowiska pracownika fizycznego przy produkcji okien. Zakresy obowi. zków definiuj. ce te stanowiska obejmuj. – podobnie, jak w poprzednim opisanym przypadku – obsług. maszyn. I – równie. jak poprzednio – ewentualny spór o prawidłowe zaklasyfikowanie tych stanowisk mo. e by. oddalony poprzez odwołanie si. do wymogu posiadanych kwalifikacji wst. pnych. Jest o tym mowa w nast. puj. cym fragmencie wypowiedzi przedstawiciela firmy:

„Na pewno na produkcji nie ma. adnych specjalnych [umiej. tno. ci.]; s. osoby przeszkalane, nawet zatrudniamy osoby po szkole podstawowej. To jest praca prosta przy maszynach”

Bran. a AGD

Wszystkie firmy z bran. y AGD, jakie dostały si. do próby badawczej, to podwykonawcy głównych inwestorów ulokowanych w Łódzkiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej. Firmy te koncentruj. si. w swej działalności na wytwarzaniu podzespołów do sprz. tu gospodarstwa domowego i by. mo. e to specyficzne umiejscowienie w procesie wytwórczym powoduje, e wypowiedzi dostarczone przez ich przedstawicieli tworz. zbiór dosy. jednorodny pod wzgl. dem. artykułowanych problemów. Jednym z istotnych czynników owej jednorodno. ci. jest, we wszystkich przeanalizowanych przypadkach, deklarowana dominacja stanowisk produkcyjnych o prostym zakresie obowi. zków w ogólnej strukturze zatrudnienia¹. Innym takim czynnikiem jest analogiczna dla wszystkich badanych podmiotów dystrybucja obowi. zków w ramach tej subkategorii stanowisk. *Summa summarum*, przeprowadzone wywiady z przedstawicielami firm z bran. y AGD ujawniły istnienie w tych

¹ Jak szacuj. badani przedstawiciele bran. y AGD, takie stanowiska pokrywaj. od 50% do nawet 80% całkowitej liczby stanowisk funkcjonuj. cych w ich firmach.

firmach następujących stanowisk produkcyjnych o prostym zakresie obowiązków:

Stanowisko pracownika przy wtryskarce. Zadaniem osób pracujących na tym stanowisku jest wzrokowa ocena jakości elementów pochodzących z taśmy produkcyjnej i wychwycenie najbardziej oczywistych wad produkcyjnych, zanim elementy te trafi do właściwego działu kontroli jakości:

„Z tej taśmy elementy różnego pochodzenia. Ta osoba musi je przejrzeć, zanim je zapakuje. To już potem jest dział kontroli jakości, żeby to sprawdzić. Ale mówi, najważniejsze, żeby wychwycić te braki. Bo, wiadomo, jaka część wyprodukowana może czego nie zawiera.”

Kandydaci nie muszą posiadać praktycznie żadnych kwalifikacji formalnych. Najistotniejszym kryterium stosowanym podczas rekrutacji są cechy psychomotoryczne, takie jak: szybkość, umiejętność zorganizowania się, spostrzegawczość, refleks.

„Na pewno [osoba wykonująca taką pracę] musi być dobrze zorganizowana, [nie może być tak] i np. stoi przy taśmie, czy ci lecą i nie wie, co robi. Po prostu to trzeba, wiadomo, że każda maszyna ma cykl czasowy, i co ile sekund (...). Wiadomo, że przy okazji maszynie można to zwiększyć, czy zmniejszyć, zależy, jak pracownik długo u nas pracuje.”

Spośród umiejętności ogólnych wyniesionych ze szkoły, a przydatnych w pracy przy wtryskarce, przedstawiciel badanej firmy wskazał jedną: umiejętność liczenia. Na jej praktyczne zastosowanie zwrócili uwagę – ilustrując stosownym cytatem - przy okazji dokonywania ogólnej charakterystyki stanowisk produkcyjnych o prostym zakresie obowiązków.

Ze względu na konieczność długotrwałego wykonywania pracy stojącej, od kandydatów wymaga się także odpowiedniego stanu zdrowia – wywiad nie dostarczył jednak bardziej szczegółowych informacji na ten temat.

Pracownicy działu montażu. Stanowiska takie występują we wszystkich badanych przedsiębiorstwach branży AGD. Oczywiście w każdym przypadku obejmują nieco inny zakres obowiązków, co wynika ze specyfiki konkretnej firmy oraz działu. W treści wypowiedzi przedstawicieli pracodawców, z tego rodzaju stanowisk pojawiły się :

- Monter okien do pralek i suszarek;
- Monter systemowy;
- Monter w dziale druku;
- Monter wiązek kablowych;
- Monter pokryteł; przełączników;
- Operator zgrzewarki ultradźwiękowej (jest to maszyna zgrzewająca światłowodów do panelu).

Spośród cech istotnych w pracy na wymienionych stanowiskach, pracodawcy wymieniali najczęściej: zaangażowanie pracownika, dokładność, sumienność, spostrzegawczość, zdolności manualne oraz dobry wzrok:

„(...) żeby wyłapał błędy jako ciowe, trzeba mieć, trzeba być dokładnym, spostrzegawczym, ale to prozaiczna sprawa, bardzo istotna, mieć bardzo dobry wzrok.”

Warto też podkreślić fakt, że dla niektórych pracodawców, przy doborze kandydatów na stanowiska w ramach działu montażu, ważnym okazuje się kryterium płci. Poniżej cytata zwraca uwagę na pewne istotne charakterystyki kobiet, szczególnie dobrze sprawdzające się w jednym z badanych przedsiębiorstw:

„Na produkcji pracują tylko panie z racji tego, że są dokładniejsze, mają drobniejsze dłonie, więc przy tych małych częściach jest im łatwiej. Liczy się (...) praca w tempie, która jest wymagana, i jakość pracy, czyli ta dokładność, sumienność.”

Bran a włókiennicza

W naszej próbie znalazła się jedna firma reprezentująca branżę włókienniczą, choć pewnie jako swoisty znak czasów należy potraktować fakt, że firma ta wytwarza włókna z polipropylenu, włókna dla potrzeb budownictwa, jak również konfekcje medyczne (maseczki medyczne).

Konfekcja medyczna jest w przypadku badanej firmy takim działem, w ramach którego spośród stanowisk produkcyjnych wymieniane są wyłącznie te o prostym zakresie obowiązków. Widzimy to na przykładzie kolejnej zacytowanej tutaj wypowiedzi. Przy okazji zauważamy również, że, podobnie jak to miało miejsce w odniesieniu do jednej z firm z branży AGD, tak i poniższy cytat pozwala wnioskować o silnym sfeminizowaniu omawianego w nim działu. Może to świadczyć o docenieniu walorów kobiet na stanowiskach, gdzie wymagana jest w istocie duża cierpliwość i sumienność – choć również dobrze swoją rolę może tu odgrywać wiadomo już czynniki po długoletniej tradycji, zdominowanego przecież przez kobiety, przemysłu włókienniczego i odzieżowego w regionie łódzkim:

„(...) jeżeli chodzi o kobitki na konfekcji to ładnych umieją robić. Może by wykształcenie podstawowe, tam są tak proste czynności, ale kiedy się nauczy.”

Stanowiska produkcyjne o złożonym zakresie obowiązków

Charakterystyka ogólna

Zasadniczym cechem takich stanowisk jest to, że wymagają one od pracownika posiadania wiedzy pozwalającej na kontrolowanie oraz modelowanie procesu produkcji – w całości, bądź

na konkretnych etapach. Wiedza taka najczęściej musi być dodatkowo zweryfikowana przez odpowiednie instytucje (np. system edukacji, cechy rzemieślnicze) i / lub poświadczona przez uprawniony organ. Zakresy zadań definiujące tego rodzaju stanowiska mogą być bardzo zróżnicowane, zależnie od branży oraz specjalności charakteryzującej konkretny zakład pracy. Tym, co jest jednak wartością wyszczególnienia, a co przyjmujemy tutaj jako kolejny istotny wyróżnik tej subkategorii, jest:

- Rozszerzenie, na etapie naboru na takie stanowiska, katalogu kryteriów rekrutacyjnych o cechy odnoszące się do posiadanych kwalifikacji – jest to na ogół odpowiednie wykształcenie formalne i / lub doświadczenie;
- Zdecydowanie większe, w porównaniu do stanowisk produkcyjnych o prostym zakresie obowiązków, potencjalne możliwości awansu w strukturze pionowej działu.

Trzeba tu oczywiście dodać, że sam wymóg posiadania kwalifikacji formalnych, jako warunek świadczania pracy na stanowiskach należących do omawianej subkategorii, bywa artykułowany przez pracodawców z różnym nasileniem - zależnie od branży, specjalizacji, bądź konkretnego zakładu. Takie w różnym stopniu te formalne kwalifikacje są potem dopełniane komplementarnymi źródłami kompetencji zawodowych, takimi jak doświadczenie pracownika gromadzone w miejscu pracy oraz wiedza przekazywana podczas szkoleń. Jako przykład stanowisk produkcyjnych o złożonym zakresie obowiązków, dla których cała niemal niezbędna wiedza jest nabywana poprzez praktykę zawodową oraz szkolenia bezpośrednio w miejscu pracy, wskazałbym na stanowiska funkcjonujące w drukarni:

„(...) twardych [umiejętności] można się nauczyć, drukarze te zaczynają od pomocników i potem są drukarzami. Większość ludzi z tych grup zawodowych są to ludzie, którzy są z przyuczenia. Są te po technikach, mają wiedzę nie tylko praktyczną, ale i szkolną, ale to nie znaczy, że ktoś będzie dobrym introligatorem czy operatorem maszyn”

Z drugiej strony, mamy całą różnorodną grupę stanowisk produkcyjnych o różnym zakresie obowiązków, które mimo tego, cechują się koniecznością ciągłego podnoszenia poziomu umiejętności zawodowych bezpośrednio w miejscu pracy, wymagają od pracownika także posiadania na wstępie pewnego wymiernego zasobu kwalifikacji. Przykładem mogą być stanowiska produkcyjne w sektorze energetyki:

„(...) osoby [takie] powinny mieć wykształcenie przede wszystkim średnie mechaniczne. Muszą mieć, bo to już jest kwestia nabycia tutaj do wiadzenia przy naprawie takich charakterystycznych i szczególnych sprzętów, które są w energetyce czy elektrociepłowniach. Musi to być ktoś, kto ma pojęcie o sprawach związanych z mechaniką.”

Wspólnie jednak cech wszystkich stanowisk zobrazowanych powyżej jest dążenie do tego, by pracownik posiadał niezbędne umiejętności do wykonywania różnorodnych czynności w ramach procesu produkcji. Owo dążenie manifestowane bywa na różne sposoby; w zależności od branży, firmy bądź działu. Dalsze pogłębienie naszych rozważań musi więc uwzględniać te charakterystyki.

Występowanie w branżach i sektorach

Branża budowlana

Branża ta oferuje nam bardzo czytelny przykład dokonanej wcześniej podziału stanowisk produkcyjnych o różnym zakresie obowiązków na te, w ramach których praca opiera się w głównej mierze na posiadanych wcześniej umiejętnościach zawodowych oraz na te, w ramach których umiejętności zawodowe są w głównej mierze budowane poprzez kumulowanie do wiadzenia wprost na stanowisku.

W pierwszej kolejności zajmijmy się zatem stanowiskami bazującymi głównie na doświadczeniu. Będą to:

Operator młynów oraz pracownik przygotowania masy. Są to stanowiska związane z wytwarzaniem ceramiki budowlanej. Jak zadeklarował w wywiadzie przedstawiciel firmy specjalizujący się w tego rodzaju produkcji, "[wymagane jest] wykształcenie [dostosowane] w przybliżonym zakresie do naszych potrzeb. Ceramików na całym świecie jest około 1000 pracowników, którzy przychodzą na produkcję, musi być przeszkolony i doszkolony; jest uczony na miejscu."

Oczywiście wśród cech wskazywanych jako decydujące dla podjęcia pracy na omawianych stanowiskach, badany pracodawca wymienił łatwość uczenia się. Tym niemniej, znakiem czasów jest tutaj zapewne wyartykułowany wyraźnie wymóg posiadania wykształcenia zawodowego - znakiem czasów, w których bez ogólnych umiejętności nabytych w szkole swobodne poruszanie się po rynku pracy staje się praktycznie niemożliwe.

Pracownicy produkcji parapetów, grodziec winylowych etc. Badana firma zajmująca się tym rodzajem produkcji zatrudnia do obsługi wskazanych stanowisk tylko osoby z doświadczeniem. Argumentem jest tu trudność w wyszkoleniu od podstaw nowego pracownika do obsługi maszyn funkcjonujących w dziale produkcji:

„Pracownicy produkcyjni zajmują się produkcją parapetów, grodziec winylowych; wytłaczaniem ich. Jeżeli chodzi o produkcję, to przede wszystkim skupiamy się na osobach, które już kiedykolwiek pracowały na maszynach [stosowanych] w firmie - czyli tłocznie i wykleiniarki oraz wtryskarki”

Oprócz doświadczenia, jako cech szczególnie przydatny w pracy na omawianych stanowiskach wymienia się umiejętność pracy z ludźmi; funkcjonowania w zespole.

Ostatnim spośród ujawnionych w naszych badaniach stanowisk produkcyjnych o złożonym zakresie obowiązków opierających się głównie na doświadczeniu jest monter konstrukcji

stalowych. W przypadku jednak tego stanowiska do wiadzenia w branży budowlanej jest artykułowane jako cecha alternatywna wobec posiadanego wykształcenia zasadniczego budowlanego bądź średniego budowlanego. I ta okoliczność prowadzi nas płynnie do następnej grupy stanowisk.

Zatem wśród stanowisk funkcjonujących w badanych firmach branży budowlanej jako dominujące, a zakwalifikowanych dla potrzeb niniejszej analizy jako te bazujące głównie na posiadanych wcześniej umiejętnościach zawodowych, znalazły się:

Monter konstrukcji stalowych. Stanowisko to traktujemy jako przejściowe dla dwóch charakteryzowanych własnie grup. Ten przejściowy charakter jest – jak wykazaliśmy wyżej na przykładzie jednej z badanych firm – wynikiem równoważnego traktowania przez pracodawcę do wiadzenia zawodowego oraz wykształcenia kierunkowego jako wymogu kwalifikacyjnego wobec osób zajmujących to stanowisko. W próbie badawczej znalazła się jednak także taka firma, której przedstawiciel, zapytany o cechy, jakie musi posiadać kandydat na monter konstrukcji stalowych, wypowiedział się następująco:

„Zatrudniamy pracowników, którzy potrafi spawać, jak i montować; spawacze muszą mieć uprawnienia. (...) Firma w tej chwili zatrudnia pracowników uniwersalnych, robimy te konstrukcje, potem je montujemy”

Spawacze, monterzy konstrukcji stalowych. Badany przedstawiciel kolejnej firmy budowlanej nie dokonywał w swej wypowiedzi czytelnego rozróżnienia tych stanowisk, nazywając je krótko stanowiskami produkcyjnymi. Przyczyna takiego stanu rzeczy może być zarówno w braku precyzyjnych informacji – za tą wersję tłumaczenia przemawia może stan zatrudnienia w firmie, przekraczający 400 osób – jak też po prostu w móliwej tendencji do wzajemnego nakładania się zakresów obowiązków poszczególnych pracowników produkcji. Warto jednak zauważyć, że charakterystycznym rysem przyjętej w tej firmie polityki obsadzania wymienianych tu stanowisk produkcyjnych jest poszerzenie zbioru posiadanych cech pracowników o umiejętność czytania rysunku technicznego:

„[Wymagane s] uprawnienia spawacza i do wiadzenie, znajomo rysunku, umiej tno czytania z tego rysunku technicznego, czyli ju pracownicy z okre lonym sta em”

Zaprezentowane tu trzy przykłady stanowiska monter a konstrukcji stalowych dodatkowo pokazuj nam jedn ciekaw rzecz. Otó niewielkie nawet ró nice w organizacji procesu produkcji, jakie pojawiaj si pomi dzy firmami z tej samej bran y, mog istotnie wpływa na charakter analogicznych stanowisk funkcjonuj cych w tych firmach. Wpływ ten przejawia si poprzez znaczne niekiedy modyfikacje zakresów obowi zków, a co za tym idzie zakresów odpowiedzialno ci przypisanych takim analogicznym stanowiskom.

Pracownicy działu produkcji elementów styropianowych. Tak e i ta grupa stanowisk została scharakteryzowana bardzo ogólnie, cho z tre ci wywiadu z przedstawicielem firmy mo na wnioskowa , e s to – przynajmniej w znakomitej wi kszoci – operatorzy maszyn. Do pracy na tych stanowiskach wymagane jest przede wszystkim wykształcenie zasadnicze zawodowe – z kontekstu wypowiedzi wynika, e chodzi najprawdopodobniej o wykształcenie mechaniczne lub budowlane. Oprócz tych czysto formalnych kwalifikacji, pracownicy winni jeszcze charakteryzowa si takimi predyspozycjami, jak: spostrzegawczo , komunikatywno i zdyscyplinowanie - dwie ostatnie spo ród nich wi si z umiej tno ci pracy w zespole, o czym wprost wspomina poni szy cytat:

„[Pracownicy produkcji] obsługuj maszyny, przygotowuj maszyny, sprawdzaj , czy produkt z nich wychodz cy jest odpowiedni. Oni maj za zadanie wytworzy (...) produkt. Z kwalifikacji wystarczy nam uko czona szkoła zasadnicza. Przede wszystkim [pracownik] musi si szybko nauczy obsługi maszyny. Musi by spostrzegawczy - szybko zareagowa w przypadku awarii maszyny - i komunikatywny - czyli eby wiedział, co robi z poleceniem od kierownika, eby to do niego dotarło.”

Bran a energetyczna

Energetykę traktować należy jako branę specyficzną, w której, ze względu na unikalność rozwiązań technicznych i technologicznych stosowanych w poszczególnych zakładach, tak i zakresy umiejętności zatrudnionych pracowników są na ogół unikalne. Charakterystycznym dla wszystkich wypowiedzi badanych przedstawicieli tej branży jest twierdzenie, że obok fundamentalnych kwalifikacji zawodowych – które to kwalifikacje stanowią zresztą zasadnicze kryterium rekrutacji – równie niezbędnym warunkiem pracy na stanowiskach produkcyjnych jest gruntowne zapoznanie się ze specyfiką działania urządzeń nie występujących praktycznie nigdzie poza konkretnym, pojedynczym zakładem.

Na gruncie zaproponowanego wcześniej rozróżnienia stanowisk produkcyjnych o złożonym zakresie obowiązków można zatem mówić o stanowiskach produkcyjnych w sektorze energetyki, które opierają się one w swym funkcjonowaniu jednocześnie nie o posiadane wcześniej (a więc weryfikowane w chwili przyjmowania do pracy) umiejętności zawodowe oraz doświadczenie. Wszystkie wypowiedzi badanych przedstawicieli firm z tego sektora jako niezbędne cechy osób pracujących w dziale produkcji podają wykształcenie mechaniczne bądź energetyczne. Z drugiej strony, nie sposób nie zauważyć, że tam, gdzie rzecz dotyczy zakresów obowiązków, wyraźnie mówi się o tym, jak cenne jest doświadczenie zawodowe zdobywane wprost na stanowisku pracy. Nie dziwi to wcale, jeżeli przypomnimy sobie, że unikalny charakter rozwiązań technicznych i technologicznych stosowanych w energetyce czyni praktycznie każdym zakładem działającym w tym sektorze swoistą małą niszę w obrębie rynku pracy. To z kolei powoduje, że – jak deklarują pracodawcy z branży energetycznej – znalezienie na rynku pracowników z odpowiednim doświadczeniem jest bardzo trudne. W tym miejscu należy jednak poczynić istotną uwagę. Odróżniamy mianowicie zbiór cech niezbędnych do wykonywania pracy na określonym stanowisku od zbioru cech stanowiących kryteria rekrutacji na to stanowisko. Oczywiście zbiory te pozostają ze sobą w związku przyczynowym: zbiór kryteriów rekrutacji powstaje bowiem w wyniku modyfikacji wymogów kwalifikacyjnych określonych dla poszczególnych stanowisk o projekcyjną podawą kwalifikacji dokonywaną przez pracodawcę na podstawie

monitorowania interesującego go segmentu rynku pracy. Zaprezentowana argumentacja brzmi by może trochę formalnie, jednak prosty przykład powinien w pełni ukazać jej oczywistość. Zaznaczmy tylko na wstępie, że przytoczony niżej cytat stanowił oryginalnie zwieńczenie wypowiedzi jednego z respondentów dotyczącej trudności z znalezieniem pracowników:

„Rekrutujemy albo inżynierów, [albo] absolwentów szkół średnich technicznych i po prostu ich tu uczymy, nie ma innej możliwości.”

Zaznaczając, że „nie ma innej możliwości”, cytowany respondent wskazał na fakt, że przedsiębiorstwa opierające się w swoim funkcjonowaniu na rozwiązaniach unikalnych, o w tym zakresie możliwości zastosowania, z konieczności muszą ograniczać swoje oczekiwania wobec istniejącej oferty systemu edukacyjnego. Wiedza szkolna bądź doświadczenia nabyte poza miejscem pracy mogą być w takich przedsiębiorstwach przydatne jedynie w mniej lub bardziej ogólnym zakresie. W praktyce bowiem to pracodawca przyjmuje na siebie obowiązek gruntownego wykształcenia pracownika tak, by ten mógł sprostać wymogom związanym z funkcjonowaniem w firmie. Ta okoliczność była silnie eksponowana przez wszystkich respondentów reprezentujących energetykę, o czym przekonuje prezentowany niżej przegląd dominujących stanowisk produkcyjnych występujących w tej branży.

Monter. Zakres obowiązków przypisany do tego stanowiska może się znacząco różnić w zależności od profilu działalności konkretnego przedsiębiorstwa. Uczestnicy naszego badania wskazywali w szczególności na następujące obowiązki:

-wykonywanie robot w zakresie woltów sieci,

-wykonywanie remontów ciepłowniczych,

-sporządzanie kosztorysów prac remontowych,

-utrzymywanie w ciągłej sprawności wyposażenia działów maszynowych w zakładach energetycznych;

-zabezpieczenia agregatów remontowych,

-wprowadzanie ruchu próbnego po danym remoncie.

Aby być zatrudnionym na stanowisku monterem należy przede wszystkim legitymować się kierunkowym wykształceniem, najlepiej rednim mechanicznym. Pó niej, ju w takcie pracy, wiedza szkolna jest uzupełniana umiej tno ciami praktycznymi zdobywanymi wprost na stanowisku.

Oczywi cie ze wzgl du na du wag przypisywan szkoleniu i nabywaniu do wiadczenia w miejscu pracy, cech wymienian przez pracodawców jako szczególnie istotn na stanowisku monterem jest łatwo przyswajania wiedzy. Mocno akcentowane s równie : poczucie odpowiedzialno ci oraz umiej tno pracy w zespole, co jest całkowicie zrozumiałe gdy we mie si pod uwag , e od sprawnego działania takich zespołów – ekip remontowych na przykład – zale y nie tylko terminowe wykonanie zlecenia; cz sto w gr wchodzi tutaj tak e ycie ludzkie.

Elektromonter, elektryk. Ich zadaniem jest wykonywanie robot remontowych, w tym remontów kapitalnych oraz awaryjnych na obiektach energetycznych. Do pracy na tych stanowiskach niezb dne jest nie tylko kierunkowe wykształcenie, ale tak e posiadanie uprawnie do wykonywania zawodu. Oprócz tego liczy si równie takie cechy, jak motywacja do pracy oraz umiej tno pracy w zespole – ze wzgl dów, o których wy ej była ju mowa.

Operator turbiny (obchodowy turbiny). Stanowiska te, funkcjonuj ce w elektrowniach i elektrociepłowniach, stanowi bardzo ciekaw grup - i to przynajmniej z dwóch wzgl dów. Z jednej strony bowiem, praca na tych stanowiskach wi e si z obsług urz dze , które s – słowami jednego z naszych respondentów – „szyte na miar ”; to rozwizania unikatowe, nie wystpuj ce praktycznie nigdzie poza zakładem, którego wyposa enie stanowi :

„Kto zaprojektował t elektrociepłowni i [urz dzenia w niej funkcjonuj ce] zostały zaprojektowane i zrobione [od podstaw]; to s

unikaty, to jest jeden egzemplarz - nie ma drugiego takiego. To jest cecha energetyki, dlatego ka de urz dzenie jest inne, trzeba si na nim nauczy pracowa ."

Tak e zatem operator takich urz dze si rzeczy staje si stopniowo unikatem pod wzgl dem posiadanych kwalifikacji zawodowych. Musi on pozna swoje obowi zki praktycznie od zera; pod okiem do wiadzonego pracownika, wobec którego pełni najpierw rol pomocnika, by kiedy móc go zast pi . Mamy tu zatem do czynienia z typowo „czeladnicz ” metod nauki zawodu, opart na relacji mistrz – ucze .

Z drugiej strony jednak, odpowiedzialno wi ca si z wykonywaniem pracy w warunkach potencjalnie niebezpiecznych dla ycia i zdrowia, poci ga za sob nie tylko konieczno posiadania ju na samym wst pie pewnego zasobu formalnych kwalifikacji zawodowych. Legitymizowane musz by równie te umiej tno ci, które nabywa si bezpo rednio na stanowisku pracy. Aby zatem sta si operatorem turbiny, trzeba: mie kierunkowe wykształcenie, odby wieloletni „sta czeladniczy” u boku starszego, wykwalifikowanego pracownika, w ko cu – zda specjalny egzamin pa stwowy. Oprócz tego, w pracy tej niezwykle istotne okazuj si przynajmniej dwie cechy psychomotoryczne: refleks i podzielno uwagi. Zasadno zgłaszania przez pracodawc wymogu posiadania akurat tych cech zdaje si by oczywista w odniesieniu do stanowiska, na którym chwila nieuwagi b d jeden fałszywy ruch mo e kosztowa ycie.

Bran a elektrotechniczna

Badane firmy nale ce do tej bran y zajmowały si wytwarzaniem cz ci do aparatury elektrycznej, cz ci do urz dze elektrycznych, wreszcie - produkcj samych urz dze elektrycznych. Według wypowiedzi wszystkich przedstawicieli tych firm, do podj cia pracy w dziale produkcji wymagane jest posiadanie formalnego wykształcenia zawodowego i - w wi kszoci przypadków - do wiadzenia. Ten ostatni wymóg jest istotny przede wszystkim w tych przypadkach, gdy praca na stanowisku wi e si z konieczno ci obsługi

specjalistycznych maszyn (jak np. obrabiarki CNC). Ciekawą informacją uzyskaną z wywiadów z tą grupą pracodawców jest to, że wszyscy oni albo kładli nacisk na te cechy pracowników, które liczą się przy budowaniu zgranego zespołu, albo wręcz mówili o tym, że w ich firmach współdziałanie jest ich podstawowym celem w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Widać to szczególnie w takich wypowiedziach jak ta niżej cytowana:

„W firmie nie może być sytuacji takiej, że kto tam nie pasuje. Podam przykład, może wydawa się niewiarygodny z tym [o czym teraz mówimy]. Przyszli panowie i spytali (...), czy na stołówce mogą sobie akwarium postawić. Ja mówię: nie ma problemu, Panowie, tylko ja się tym nie będę zajmował. Niech Pan sobie wyobrazi, że jak w zeszłym roku mi dzwonił tamten Sylwestrem było wolne, to ustalili sobie mi dzwonił sobi dzień: kto przychodzi, w który dzień, nakarmi rybki i podla kwiat. Czyli na tyle się ludzie utożsamiają z firmą, że to nie tylko: odpuka 8 godzin i trzasnę drzwiami, wzię wypłatę i poszli. Udało nam się zgromadzić takich ludzi, którzy mimo wszystko; to jest nie tylko te bite 8 godzin.”

Oczywiście nie byłoby w tym momencie uprawnionym formułowanie sądu, że immanentną cechą przedsiębiorstw branży elektrotechnicznej jest dążenie do konsolidacji załogi poprzez zmniejszenie i zacieśnianie więzi między pracownikami – na gruncie zawodowym i nie tylko. Pamiatajmy, że mamy do czynienia z analizą danych jako ciowych, za pracodawcy, którzy nam tych danych dostarczyli, zostali pozyskani do badania przy zachowaniu założeń doboru celowego (a nie losowego). Należy też mieć świadomość faktu, że spośród trzech przebadanych firm z omawianej branży, żadna nie liczyła więcej niż 100 pracowników, z czego w dwóch zatrudnienie nie przekraczało 60 pracowników. Być może zatem wielkość zakładu miała istotny wpływ na uzyskane odpowiedzi, w efekcie dając obraz sytuacji charakterystycznej dla małych i średnich organizacji, cechujących się silną tendencją do zwielokrotniania oraz pogłębiania osobistych więzi między poszczególnymi członkami. Z drugiej jednak strony, warto także wskazać na istnienie w tych przedsiębiorstwach wyraźnych tendencji do zwiskania tzw. wewnętrznej funkcjonalnej elastyczności zatrudnienia. Chodzi tu o redukcję, w znacznym zakresie, podziału pracy poprzez

zacieranie granic między tradycyjnie pojmowanymi rolami zawodowymi. W praktyce zatem oznacza to tworzenie zespołów, w ramach których np. mechanicy oraz elektrycy współpracują efektywnie ze sobą, wzajemnie się uzupełniają, przejmując od siebie pewne obowiązki. W ten sposób zespoły takie stają się silnie rzeczy bardziej zintegrowane, a ich członkowie są w stanie podejmować zadania różnego typu – co wydatnie zwiększa ich przydatność dla pracodawcy.

Wskazane okoliczności z pewnością wpłynęły na treść wypowiedzi uzyskanych od przedstawicieli omawianej branży. W wypowiedziach tych dostrzegamy wyraźną tendencję do posługiwania się raczej grupami stanowisk niż pojedynczymi stanowiskami. Znalazło to odzwierciedlenie w dokonanej niniejszej charakterystyce.

Pracownik – mechanik oraz elektryk. Zadaniem działu produkcji w omawianej akurat firmie jest produkcja części metalowych do aparatury elektrotechnicznej (np. silników elektrycznych), a także świadczenie usług dla przemysłu elektromaszynowego: elektrycznych oraz z zakresu utrzymania ruchu maszyn (firma ta jest stałym kontrahentem jednego z przedsiębiorstw działającego w przemyśle elektromaszynowym).

Badany przedstawiciel omawianej firmy zapytany o to, jakie cechy powinien posiadać pracownik zatrudniony w dziale produkcji wskazał: wykształcenie kierunkowe (mechaniczne, elektryczne), doświadczenie, a także komunikatywność i umiejętność współpracy w grupie:

„Pracownik musi posiadać wykształcenie kierunkowe i jakiegoś doświadczenie oraz kwalifikacje.

(...)

Podstawowym wymogiem jest wiedza fachowa; dodatkowo pracownik musi umieć pracować w grupie, współdziałać z innymi, mechanicznie z elektrykiem itp. U nas nie ma stanowisk samodzielnych, wszystkie stanowiska wymagają pracy zespołowej. Pracownik musi być komunikatywny”

lusarz, monter, spawacz. Firma, której przedstawiciel wskazał te stanowiska, zajmuje się wytwarzaniem elementów miedzianych do aparatury elektrycznej. Możliwość ogólnie powiedzieć, że cały dział produkcji zajmuje się obróbką miedzi (przy czym z kontekstu wypowiedzi udzielonych w wywiadzie wynikałoby, że chodzi raczej o obróbkę mechaniczną). Warto w tym miejscu podkreślić, że specyfika tego surowca – konkretnie chodzi tu o jego relatywnie wysoką cenę – stawia przed pracodawcą dwa priorytety w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi. Pierwszym z nich jest bezwzględna potrzeba weryfikacji pracowników pod kątem ich uczciwości i lojalności:

„Na tym terenie miedź zawsze była i będzie materiałem chodliwym.

(...)

Zdarzało się, że były podejrzenia. Nie złapałem, nie udowodniłem, bo to wcale nie jest łatwe, ale jak były podejrzenia, że [dana osoba] wyprowadza miedź, to nie zastanawialiśmy się. Za dużo tego jest tutaj i (...) nie jesteśmy w stanie tego upilnować. Chodzi o fakt, że magazyn jest otwarty, każdy może podejść.”

Drugi ze wspomnianych priorytetów dotyczy natomiast budowania zgranego, rozumiejącego siebie zespołu, ale zarazem efektywnie działającego zespołu. Cytat dobrze ilustrujący sens tego postulatu został już przytoczony wcześniej w obszerniejszym fragmencie:

„W firmie nie może być sytuacji takiej, że kto tam nie pasuje. (...) To nie [jest] tylko [na zasadzie] odpuka 8 godzin i trzasnę drzwiami, wziąć wypłatę i poszli. Udało nam się zgromadzić takich ludzi, którzy mimo wszystko... to jest nie tylko te bite 8 godzin.”

Jeśli chodzi o cechy niezbędne do wykonywania pracy na stanowiskach produkcyjnych w omawianej tu firmie, to w pierwszej kolejności wymieniane jest wykształcenie techniczne, w tym szczególnie umiejętność czytania rysunku technicznego. Nie jest to wcale wiek kandydata; cenione jest jednak doświadczenie. Oprócz tego jednak, niebagatelne znaczenie ma sprawność manualna, czy takie cechy charakteru oraz temperamentu, jak cierpliwość

i opanowanie. Podkrelenie znaczenia tych cech ma związek ze specyfiką działalności firmy, w tym szczególnie z koniecznością oszczędnego obchodzenia się z przetwarzanym surowcem:

„(...) pewne elementy, prace (...), wymagają dużej cierpliwości. (...) Nie ka dy w tym się dobrze czuje. (...) Ja nie mówię, że [trzeba do tego] bardzo spokojnych ludzi, ale właśnie z takimi sprawnymi manualnymi i z opanowaniem. Cały czas ludziom tłumacz: panowie, robimy w tak drogim materiale, że nasza robocizna w stosunku do [ceny] wyrobu finalnego (...) to jest naprawdę jakiś tam niewielki procent. Czyli nie możemy psuć materiału, bo po prostu nie zarobimy.”

Monter, operator. Wypowiedź przedstawiciela firmy, w której te stanowiska funkcjonują – firma ta zajmuje się produkcją silników elektrycznych oraz energoelektroniki – pozwala na dokonanie dosyć precyzyjnej charakterystyki, przynajmniej na płaszczyźnie zakresów obowiązków:

„Monter zajmuje się montażem mechanicznym, w połączeniu z elementami elektrycznymi. Operator ma dwie działości. Jedna jest związana z takimi pracami bardzo manualnymi – nawijaniem zwojów silników – a druga to obsługa maszyny mocującej.”

Tym niemniej, wymagane cechy pracowników zajmujących omawiane stanowiska zostały omówione już wcześniej i odniesione do całego działu produkcji. Przedstawiciel badanej firmy, zapytany o takie cechy, odpowiedział, że przede wszystkim liczy się "Dwie rzeczy: wykształcenie techniczne i umiejętność czytania schematów elektrycznych." Zaraz potem dodał: "Obok wiedzy budujemy zespół." Ta ostatnia uwaga rzecz jasna poprowadziła wywiad w kierunku pytania o posiadane umiejętności zawodowe, cechy charakteru, względnie temperamentu. Tu odpowiedź nie była jednoznaczna, ale wyraźnie podkreśliła wagę umiejętności właśnie w kontekście

budowania zespołu. Odnosząc się do kwestii znaczenia tych cech na tle twardych umiejętności zawodowych, jak również do pytania pojętego o kwestię, a dotyczącą wagi cech twardych i miękkich jako kryteriów rekrutacyjnych, przedstawiciel firmy odpowiedział:

„Nie ma takiego rozróżnienia. I tu i tu mówimy o miękkich i twardych i na nie patrzymy w kontekście budowania zespołu.”

Reasumując, referowany tutaj wywiad ujawnił, że wobec osób zajmujących stanowiska produkcyjne w badanej firmie – bez jednakowoż czytelnego rozróżnienia na monterów i operatorów – pracodawca stawia następujące wymagania:

-wyszkolenie minimum zasadnicze;

-umiejętność czytania schematów elektrycznych;

-doświadczenie z obsługą maszyn CNC;

a także, spośród cech charakteru: rzetelność, sumiennosc, odpowiedzialność oraz – co nie pojawiło się bezpośrednio w treści wywiadu, ale z pewnością wynika – wysoko rozwinięte cechy prospołeczne, jak np. komunikatywność czy umiejętność pracy w zespole.

Branża poligraficzna

Pod tą ogólną nazwą skatalogowali my podmioty gospodarcze o wyraźnie różnorodnych profilach działalności; były to zarówno firmy produkcyjne, handlowe, jak i usługowe. W pełni zdajemy sobie sprawę z faktu, że wytyczenie ostrej granicy między zakresami terminów: „przemysł poligraficzny”, „przemysł papierniczy” czy „przemysł elektromaszynowy” jest zadaniem trudnym, o ile w ogóle możliwe. Wszelkie tego typu próby mogłyby być czynione co najwyżej na gruncie analitycznym i przez to zawsze będą miały charakter mniej lub bardziej arbitralny. Dlatego w naszych analizach zdecydowaliśmy się przyjąć maksymalny możliwy poziom tolerancji dla kategorii pojęciowych stosowanych przez respondentów. Na tej podstawie,

jedynym kryterium zaszeregowania do kategorii „bran a poligraficzna” uczynili my fakt pojawienia si w tre ci wywiadu, w opisie wiod cego profilu dziaalnoci okre lonego przedsi biorstwa, jakiegokolwiek wskazania na trwały zwi zek z poligrafi . Jako firmy poligraficzne postrzegali my zatem zarówno zakład drukarski, przedsi biorstwo zajmuj ce si handlem materiałami i maszynami poligraficznymi, jak i firm prowadz c serwis maszyn poligraficznych. Oczywi cie przyj cie takich reguł klasyfikacji oznaczało konieczno rozwi zania kolejnych problemów, tym razem na płaszczy nie opisu stanowisk pracy. Dla przykładu, w firmie zajmuj cej si serwisowaniem maszyn poligraficznych, funkcjonuj stanowiska okre lone nazw >>monter<<. Fakt, e w innych bran ach, szczególnie w budownictwie oraz energetyce, monterzy zatrudniani byli w zasadzie wycznie w działach produkcji, mo e si tu okaza sugestywny. Tymczasem charakterystyka zakresu obowi zków montera dokonana przez przedstawiciela firmy serwisuj cej maszyny poligraficzne wskazuje, e stanowisko to powinno by w istocie zakwalifikowane do grupy stanowisk usługowych. Decyduje o tym fakt, e zadaniem akurat tego >>montera<< nie jest budowa nowej maszyny, ale naprawa – czasami gruntowna – maszyn u ywanych ju przez zakłady poligraficzne. Nie ma tu wi kszego znaczenia, e naprawy takie dokonuj si w firmie serwisuj cej, a nie u klienta - to nie jest sam w sobie wystarczaj cy powód, aby uzna rozpatrywane tu stanowisko za produkcyjne. Rozstrzygni cie wszystkich pokazanych tu dylematów definicyjnych miało wi c charakter pewnego kompromisu.

Wszystkie ujawnione w naszych badaniach stanowiska *par excellence* produkcyjne funkcjonuj ce w bran y poligraficznej (pami tajmy przy tym, e mówimy cały czas o stanowiskach dominuj cych), lokowały si w jednej tylko firmie: w drukarni. Te stanowiska to: introligator, operator maszyn oraz drukarz. Najliczniej reprezentowanym spo ród nich okazał si introligator i jemu tak naprawd po wi cona została wi ksza cz wypowiedzi badanego przedstawiciela firmy. Tym niemniej, w trakcie wywiadu okazało si , e respondent dosy cz sto odnosił si tak e w sposób bezpo redni do pozostałych dwóch wymienionych stanowisk. W sposób oczywisty znalazło to swoje odzwierciedlenie w charakterystyce przedstawionej poni ej.

I tak, zadaniem introligatora jest, najkrócej mówiąc, oprawa księek, co przy występieniu w nowoczesnej drukarni poziomu mechanizacji sprowadza się do obsługi maszyn introligatorskich. Odróżniamy jednakowoż zakres zadań introligatora od zakresu zadań operatora maszyn introligatorskich: o ile praca tego pierwszego przy maszynie sprowadza się, jak to określił badany przedstawiciel firmy, do „nakładania na maszynę i zdejmowania z maszyny”, o tyle wszystkie pozostałe czynności związane z przygotowaniem do pracy oraz obsługą maszyn wykonuje już ten drugi.

Większość umiejętności wymaganych od introligatorów nabywa się w trakcie pracy; w miarę gromadzenia doświadczenia. Wiedza szkolna ma w tym wypadku znaczenie drugorzędne. Liczą się natomiast w szczególności:

zręczność manualna;

podstawowa znajomość budowy księki – co jest niezbędne dla zaznajomienia się z procesami oklejania, wstawiania księek w okładki;

umiejętność oceny jakości księek wychodzących z maszyny introligatorskiej – stwierdzenia, czy jest to dobry produkt.

Oprócz tego, jak wskazał badany przedstawiciel drukarni, ważne są jeszcze w pracy na stanowisku introligatora takie cechy czysto osobowościowe, jak: kreatywność, energia, otwartość: zdolność nawiązywania kontaktów z otoczeniem.

Rola przyuczenia zawodowego w miejscu pracy jest dla wszystkich stanowisk produkcyjnych funkcjonujących w drukarni absolutnie pierwszoplanowa. Wskazuje na to taka wypowiedź

„(...) twardych [umiejętności] można się nauczyć [na stanowisku introligatora]. Drukarze te zaczynają od pomocników i potem są drukarzami. Większość ludzi z tych grup zawodowych (...) to ludzie, którzy są z przyuczenia. Są te po technikach, mają wiedzę nie tylko

praktyczn , ale i szkoln , ale to nie znaczy, e kto b dzie dobrym introligatorem czy operatorem maszyn.”

Istotn w tym kontek cie jest tak e pojawiaj ca si w pewnym momencie wywiadu konstatacja wskazuj ca na znaczne zaniedbania szkół poligraficznych w zakresie przekazywania wiedzy niezb dnej do wykonywania zawodu introligatora. St d nasuwa si wniosek, e w zawodzie tym liczy si twarda wiedza fachowa, tyle, e nie jest ona w wystarczaj cym stopniu przekazywana przez szkoły. Wskutek tego introligatory musz wiedz t przyswaja w praktyce, ju na stanowisku pracy, polegaj c na tradycyjnym systemie czeladniczym. Nawiasem mówic, problem ten zaobserwowali my ju wcze niej w tym opracowaniu, omawiaj c stanowiska produkcyjne w energetyce oraz w przemy le ceramicznym (w bran y budowlanej). Warto jeszcze przy tej okazji zwróci uwag na jedn spraw . Analizowany tu wywiad z przedstawicielem drukarni wskazuje na wytworzenie si ciekawej sytuacji. Prymat do wiadczenia nabywanego w miejscu pracy nad posiadanyimi wcze niej umiej tno ciami zawodowymi, w połączeniu z prawidłami nowoczesnego rynku nastawionego przede wszystkim na wytwórczo masow i maksymalizacj zysku, przyczynia si najprawdopodobniej do tego, e pracownicy produkcyjni w drukarni musz by wielofunkcyjni; wykazywa znacz elastyczno w zakresie podejmowanych zada . Wskazuje na to taka wypowied :

„Jest to drukarnia, która ma swoje korzenie. Było tu kiedy du o wi cej osób, teraz ta tendencja jest wr cz odwrotna. Ludzi, którzy zostaj [przygotowuje si] tak, eby jeden człowiek potrafił zrobi jak najwi cej, eby był wielofunkcyjny. Tym si zast puje zmniejszanie etatów, takie s wymogi rynku.”

Bran a farmaceutyczna

Dominuj ce stanowiska produkcyjne wykazywane przez wszystkie badane firmy farmaceutyczne lokuj si na dwóch etapach procesu produkcji. Pierwszy z tych etapów to

wytwarzanie, drugi to pakowanie. Warty zauważyć jest fakt, że w dobie niemal całkowitej mechanizacji produkcji w zakładach farmaceutycznych, większość czynności wytwórczych sprowadza się w istocie do obsługi maszyn. Dlatego te operatorzy stali się w tych zakładach uniwersalną kategorią zawodową. Wszystkie ukazane w badaniu dominujące stanowiska produkcyjne w przemyśle farmaceutycznym przedstawiamy poniżej.

Pracownicy produkcji. Przedstawiciel jednej z badanych firm ujął wszystkie występujące tam stanowiska produkcyjne łącznie, przypisując im zakres obowiązków mieszczący w sobie czynności związane z wytwarzaniem oraz pakowaniem wyrobów farmaceutycznych. Wymagane na tych stanowiskach kwalifikacje obejmują:

wykształcenie chemiczne lub farmaceutyczne, średnie bądź wyższe

„(...) oni muszą posiadać umiejętności, znać procesy chemiczne i tak dalej”

cechy osobowościowe takie jak: dokładność, sumienność, odpowiedzialność.

Mimo, że analizowana tutaj wypowiedź odnosi się ogólnie do stanowisk produkcyjnych, to jednak materiał zawarty w wywiadzie pozwala nam zakładać, że przynajmniej niektóre spośród wskazanych wyżej wymagań mogłyby być formułowane raczej wobec stanowisk bardziej specjalistycznych. Odnosząc się bowiem, w innym miejscu rozmowy, do kwestii dostarczenia odpowiednich kandydatów do pracy, przedstawiciel badanej firmy przyznał, że stosunkowo łatwo jest znaleźć osoby do prac prostych, takich jak pakowanie. Dużo trudniej sprawia natomiast znalezienie pracowników bardziej wyspecjalizowanych – od takich już bowiem oczekuje się odpowiednich kwalifikacji, jak np. znajomość procesów chemicznych. Oczywiście treść analizowanego wywiadu nie dostarcza nam podstaw do wyciągnięcia wniosku, że wszystkie te „bardziej wyspecjalizowane” stanowiska muszą być ulokowane akurat w dziale produkcji (byłoby respondent miał na myśli np. laborantów). Podobnie, nie mamy prawa sądzić, że „pracownicy do prac prostych” nie muszą posiadać w momencie rekrutacji żadnych formalnych kwalifikacji. Przy formułowaniu takich

przypuszcze wskazana jest du a ostro no , za wystarczaj co silnego argumentu przeciwko podejmowaniu wszelkich pochopnych decyzji mo e dostarczy opisany ni ej zbiór wymaga dla stanowiska pakowaczy w innej ni wspomniana wy ej firmie farmaceutycznej.

Operator urz dze dozuj cych i pakuj cych. Przedstawiciel firmy zgłaszaj cej istnienie tego stanowiska nie wykazał nadmiernej precyzji przy opisie zakresu obowi zków do przypisanych, stwierdzaj c lakonicznie, e jest to "praca na produkcji przy maszynach, produkcja leków". Pozostaje zatem w tym miejscu jedynie kierowanie si pewn sugestywno ci samej nazwy. Je li chodzi o wymagane na tym stanowisku kwalifikacje, to "(...) ideałem byłoby uko czenie szkół zasadniczych zawodowych i do tego jeszcze o profilu chemicznym, czyli (posiadanie "zawodu) operator procesów chemicznych." W tym obszarze jednak oferta systemu edukacji zdaje si by dalece niezadowalaj ca, wobec czego podczas rekrutacji kryteria doboru kandydatów zostaj najcz ciej złagodzone jedynie do wymogu posiadania wykształcenia zasadniczego (tu brak wskazania konkretnego kierunku). W pewnych sytuacjach, jak przyznaje respondent, mo liwe jest tak e przyj cie kandydata po szkole podstawowej, a nast pnie jego wdro enie do pracy poprzez odpowiednie przeszkolenie.

Spo ród cech osobowo ciowych, w pracy na omawianym stanowisku preferowane s :
dokładno oraz skrupulatno .

Pakowacz. Zadania przypisane temu stanowisku to: pakowanie leków w kartoniki, a nast pnie w opakowania zbiorcze oraz kontrola stanu leków w chwili pakowania (czy tabletki nie s pokruszone, uszkodzone, etc.). Niew tliw ciekawostk mo e by fakt, e przedstawiciel firmy zgłaszaj cej istnienie tych stanowisk, zwrócił uwag na wymóg obsadzania ich przez osoby z wykształceniem rednim. Pozostałe niezbd ne cechy s ju raczej typowe dla działu produkcyjnego firmy z omawianej bran y: sprawn manualna, zr czno , koordynacja ruchowa, uczciwo , lojalno . Wracaj c jednak do wymogu posiadania przez pakowacza redniego wykształcenia, to jest on tłumaczony w dosy ciekawy, cho całkowicie spójny logicznie sposób:

„To nie są podkoszulki, to nie są koszule i tutaj ta osoba, która to pakuje, to nie może być głupi osob . To nie może być osoba, która nie wie, co robi. Bo musi mieć wiedzę na ten temat, bo ona z kolei przechodzi dokładne szkolenia z zakresu tej dobrej praktyki wytwarzania. I ona się szkoli, jak postępuje . To jest osoba, która musi wiedzieć , a jak idzie na swoje stanowisko, do swojego stanowiska dochodzi, to przechodzi przez 3 luzy, które trzeba po sobie zamyka , bo wszystko ma być sterylne. Ta osoba musi być czysta, ta osoba musi mieć fartuchy, wszystkie te narzędzia pracy, odpowiednio przygotowane. To nie może być osoba, która wejdzie i nie przejmie się takimi rzeczami, bo ona ma tam pakować i ona nie musi o niczym innym myśleć . (...) Niestety, to jest ta specyfika przemysłu farmaceutycznego.”

Operatorzy maszyn. Obowiązki przypisane do tego stanowiska to przede wszystkim: obsługa maszyn produkujących leki, pakowanie leków; pełne wykorzystanie mocy produkcyjnych, zapobieganie awariom. Zatrudniane są osoby posiadające wykształcenie średnie techniczne – na ogół mechaniczne. Wiedza szkolna z zakresu działania urządzeń mechanicznych przydaje się na tym stanowisku przede wszystkim w sytuacjach, gdy pojawia się potrzeba dokonania niezbędnych regulacji, czy też usunięcia drobnych usterek:

„(...) to muszą być osoby obeznane z mechaniką . a jak maszyna uszkodzi się , a będzie to uszkodzenie... jak jazda samochodem, nie muszą być samochodowym mechanikiem, żeby naprawić koło, żeby złapać gumę . To samo (...) tutaj, musi mieć ta osoba pojęcie o maszynie.”

Także wobec tej grupy stanowisk formułowany jest, na płaszczyźnie cech osobowych, wymóg uczciwości i lojalności. Okazuje się , że wymóg ten był silnie artykułowany przez wszystkich przebadanych pracodawców branży farmaceutycznej i wobec wszystkich charakteryzowanych przez nich stanowisk pracy. Co więcej, powszechna była opinia, że cechy te stają się coraz trudniejsze do wyegzekwowania od kandydatów na pracowników. Ci bowiem w coraz większym stopniu przy podejmowaniu decyzji o podjęciu zatrudnienia kierują się jedynie

ch ci maksymalizacji zysku, co niekoniecznie idzie w parze z priorytetami etyki pracy w tej branży. Problem ten porusza poniżej cytata:

„Ludzie oczekują w końcu ci, żeby zarobić, a się nie narobić. W związku z tym, oczekiwania po zakładach farmaceutycznych są takie, że zakłady farmaceutyczne dobrze płacą. Niekoniecznie musi się to sprawdzać, ale dobrze jest, jeżeli...”

Branża a metalowa

Poddana badaniu firma z tej branży zajmuje się świadczeniem usług galwanotechnicznych m.in. dla przemysłu elektromaszynowego. Dominującym stanowiskiem produkcyjnym jest tu galwanizator. Jego obowiązki obejmują obsługę linii produkcyjnej, na której są prowadzone procesy galwanotechniczne. Do podjęcia pracy na tym stanowisku niezbędną jest „nabyta wiedza; przydaje się trochę wiedza z chemii, fizyki, mówi się najprościej, nawet ta na poziomie podstawowym i średnim.”

Tym niemniej, zdecydowana większość kwalifikacji zawodowych jest w omawianym przypadku nabywana wprost w miejscu pracy. Jest to związane z deklarowanym przez przedstawiciela badanej firmy brakiem adekwatnej oferty ze strony systemu kształcenia:

„Wdrażamy, zdecydowanie systematycznie wdrażamy pracowników, ponieważ nie ma szkoły jako takiej dla galwanizatorów, nie ma szkoły, która by przygotowywała tego typu pracowników.”

Stosowanie na szeroką skalę modelu kształcenia w miejscu pracy sprawia, że wobec pracowników wysuwany jest jeszcze jeden wymóg: bycia komunikatywnym. Posiadanie tej cechy może, zgodnie z deklaracją przedstawiciela badanej firmy, nie tylko warunkować szybkie przyswojenie całej niezbędnej wiedzy, ale w sprzyjających okolicznościach tak ułatwi awans w strukturze działu. Ukazuje to cytowana niżej wypowiedź:

„Jeżeli to są tacy w miarę komunikatywni ludzie, to (...) przyjmujemy takie osoby, wdrażamy takie osoby do pracy. I one przechodzą etapy od prostszych procesów do bardziej złożonych. W ten sposób. Od

prostych procesów przy fosforanowaniu, po zło one procesy przy srebrzeniu na przykład. Jest taka cie ka.”

Po danych cechami osób pracujących na stanowisku galwanizera są ponadto: sumienność, uważność oraz zmysł techniczny – wszystkie te cechy wiążą się z koniecznością obsługi maszyn tworzących linie produkcyjne.

Branża włókiennicza

Charakteryzując stanowiska produkcyjne o prostym zakresie obowiązków, omawialiśmy ich występowanie w jedynej firmie reprezentującej w naszej próbie badawczej branżę włókienniczą. Wywiad z przedstawicielem tej firmy wykazał jednak, że oprócz stanowisk przypisanych do wspomnianej kategorii, występują w tej firmie także stanowiska produkcyjne, które zwykliśmy klasyfikować jako te o złożonym zakresie obowiązków.

W tej ostatniej grupie stanowiskiem dominującym jest pracownik do produkcji włókna. Wprowadzenie wyższych kwalifikacji zawodowych niezbędnych na tym stanowisku jest nabywane już w trakcie pracy, to jednak wobec kandydatów jest kierowany wymóg posiadania podstawowych umiejętności obsługi komputera. Dodatkowo, pierwsze spotkanie przy naborze mają osoby posiadające uprawnienia do obsługi wózków widłowych.

Branża papiernicza

Branża papiernicza reprezentowana była w naszej próbie badawczej przez firmę zajmującą się produkcją opakowań z tektury falistej (a także handlem swoimi produktami). W firmie tej ponad 80 proc. całkowitego stanu zatrudnienia ulokowane jest w dziale produkcji, w ramach

którego stanowiskami dominującymi były: pracownik produkcyjny, operator maszyn, monter.

Pomimo różnic w zakresach odpowiedzialności oraz wymagań dotyczących posiadanego poziomu czy też charakteru kwalifikacji formalnych, cech oczekiwanych po osobach podejmujących pracę na wszystkich tych trzech stanowiskach jest do wiadomości w branży. Wątpliwą rolę odgrywają także cechy osobowościowe - psychiczne oraz psychomotoryczne - spośród których najważniejszymi są: operatywność i sumienność. Jeśli chodzi o wymagane wykształcenie, to zależy ono od konkretnego stanowiska. I tak, w stosunku do pracowników produkcyjnych nie są formułowane żadne dodatkowe warunki (pamiętajmy jednak, że muszą oni posiadać do wiadomości w pracy na stanowisku); w przypadku monterów i operatorów maszyn akceptowane jest wykształcenie na poziomie zasadniczym kierunkowym, w odniesieniu do ostatniej grupy, preferowane jest jednak wykształcenie średnie poligraficzne.

Branża chemiczna – przetwórstwo tworzyw sztucznych

Uczestnicząca w naszym badaniu firma z tej branży zajmowała się produkcją części z tworzyw sztucznych, m. in. do sprzętu gospodarstwa domowego. Dominujące stanowiska pracy w tej firmie ulokowane były w dziale produkcji, a były to konkretnie: pracownik linii produkcyjnej, monter, operator maszyn (wtryskarki oraz zgrzewarki) oraz ustawiacz maszyn.

We wszystkich wymienionych przypadkach jako podstawowe źródło umiejętności zawodowych uznaje się do wiadomości wynikające z wcześniejszego zatrudnienia na podobnych stanowiskach. Okazuje się ono warunkiem absolutnie koniecznym przede wszystkim w odniesieniu do operatorów maszyn. Poniższy fragment wypowiedzi odnosi się do stanowiska operatora zgrzewarki:

„Jest zespół maszyn, zespół ludzi, którzy pracują na tych 4 konkretnych zgrzewarkach. Jest czasem tak trudny element do

zgrzania, ale tylko do wiadomości odgrywa rolę, tylko to. Wiedza w tym momencie jest absolutnie nieprzydatna.”

Z kolei gdy mowa jest o stanowisku operatora wtryskarki, to badany przedstawiciel firmy przyznaje, że wiedza wyniesiona ze szkoły mogłaby być pomocna w pracy. Dostrzega jednak istotny problem z podaniem tego rodzaju kwalifikacji na rynku – nie ma bowiem szkół zawodowych zajmujących się kształceniem o takim profilu.

Wiedza szkolna z pewnością okazuje się czynnikiem niezbędnym w pracy na stanowisku ustawiacza maszyn, tutaj bowiem centralną rolę odgrywa znajomość zagadnień z zakresu technologii tworzyw sztucznych. Podobnie rzecz się ma w odniesieniu do stanowiska monterów, gdzie wykształcenie mechaniczne znacznie ułatwia wdrożenie się w obowiązki zawodowe.

Jeśli natomiast chodzi o pracowników linii produkcyjnej, to cechą najbardziej u nich cenioną – oprócz wspomnianego już tutaj do wiadomości – okazuje się sprawność manualna. Treść wywiadu nie dostarczyła informacji na temat znaczenia innych cech osobowościowych bądź psychomotorycznych w pracy na omawianym stanowisku.

HANDLOWCY; PRACOWNICY DZIAŁÓW HANDLOWYCH

Uczestniczące w naszym badaniu przedsiębiorstwa prowadzące działalność handlową podzielić można na dwie duże kategorie. Pierwszą kategorię stanowią te firmy, dla których handel określa profil specjalizacji. Natomiast druga kategoria to firmy, dla których handel stanowi działalność dodatkową – w naszej próbie były to firmy produkcyjne zajmujące się dodatkowo sprzedażą swoich produktów. Oferowany przez wszystkie te podmioty asortyment dóbr również daje się podzielić na dwie duże kategorie. Kategoria pierwsza grupuje dobra, których użytkowanie nie jest związane z koniecznością posiadania specjalistycznej wiedzy na temat ich budowy, funkcjonowania czy zastosowania. Tu zaliczamy np. artykuły biurowe – a wśród nich artykuły piśmiennicze, materiały eksploatacyjne – czy szeroko rozumiane artykuły papiernicze. Natomiast druga kategoria grupuje dobra, których użytkowanie wymaga posiadania takiej wiedzy – tu zaliczamy takie produkty, jak lekarstwa czy maszyny przemysłowe. Handel artykułami z tej drugiej kategorii to działalność sama w sobie specyficzna i adresowana do szczególnych typów klienta.

Charakter dóbr, jakimi dana firma handluje, rzutuje w istotny sposób na stosowanie przez taką firmę strategii doboru pracowników do działu handlowego. Tej okoliczności nie sposób było pominąć w kontekście naszych analiz. Stąd zaproponowany niniejszy podział zbioru stanowisk handlowych na dwie duże kategorie. Pierwszą z tych kategorii nazwaliśmy umownie stanowiskami związanymi z handlem artykułami powszechnego użytku, drugą zaś stanowiskami związanymi z handlem artykułami specjalistycznymi.

Stanowiska związane z handlem artykułami powszechnego użytku

Branża handlowa

Jak nietrudno się domyślić, pod nazwą „artykuły powszechnego użytku” ukryli my dobrze zdefiniowane wcześniej jako te, których użytkowanie nie jest związane z koniecznością posiadania specjalistycznej wiedzy na temat ich budowy, funkcjonowania czy zastosowania. W naszym przypadku były to dwa rodzaje dóbr: artykuły biurowe – w tym artykuły piśmiennicze i materiały eksploatacyjne – oraz materiały papiernicze. Wiedza na temat tego rodzaju asortymentu jest nabywana przez pracowników bezpośrednio na stanowisku pracy: podczas tzw. szkoleń stanowiskowych, mającego na celu zapoznanie pracownika z „instrumentami, jakie dostaje do pracy”, oraz tzw. szkoleń produktowych, mających na celu zapoznanie handlowców z nowymi rodzajami asortymentu oferowanego przez firmę.

Wszystkie uczestniczące w badaniu przedsiębiorstwa dystrybuujące wymienione dobra to firmy handlowe; zajmujące się zarówno sprzedażą hurtową, jak i detaliczną. Poniżej omówimy dominujące stanowiska pracy funkcjonujące w tych firmach.

Handlowiec; przedstawiciel handlowy. Mimo różnicy w nazewnictwie, zakresy obowiązków przypisane tym stanowiskom są w zasadzie to same i koncentrują się wokół:

– nawiązania i utrzymywania kontaktu z klientem; prezentacji artykułów, realizacji zamówień;

– doradztwa czyli: odpowiedzi na pytania klientów, pomocy w rozwiązywaniu ich dylematów, zaopiniowywania ewentualnych wątpliwości;

– tworzenia pozytywnego wizerunku firmy, którą handlowcy / przedstawiciele handlowi reprezentują.

Zadanie wyróżnienia istotnych cech po danych w pracy na stanowisku handlowca może stwarzać pewien problem. Wynika to z dwójakiego rodzaju okoliczności. Po pierwsze: generalnie w odniesieniu do tej kategorii stanowisk deklarowany jest prymat tzw. umiejętności miękkich nad tzw. umiejętnościami twardymi, a należy pamiętać, że te pierwsze są z założenia trudniej definiowalne niż te drugie. Mogło to powodować, że przynajmniej część respondentów powstrzymywała się od szerszego wypowiedzania się na ten temat. Po drugie: analiza treści wywiadów przeprowadzonych z przedstawicielami firm handlowych skłania nas do konstatacji, że podczas charakteryzowania cech po danych w pracy na stanowisku handlowca, rozmówcy mieli tendencję do formułowania sądów na przemian z perspektywy pracodawcy oraz osoby prowadzącej rekrutację. Przyjmowanie perspektywy osoby rekrutującej jest szczególnie namacalne w takich wypowiedziach:

(1) „W sprzedaży tylko osobowo decyduje, wszystkiego innego można się nauczyć”

(2) „Komunikatywny, inteligentny, miła aparycja, przyzwoicie wyglądający, budzący zaufanie. Właśnie jest łatwo w przyswajaniu informacji o artykułach, jakimi będzie się zajmował”

(3) „(...) zdolność przystosowywania się do różnych warunków pracy i umiejętność uczenia się.”

Zwróćmy uwagę, że wszystkie te wypowiedzi akcentują prymat cech osobowości nad umiejętnościami zawodowymi (prawdopodobnie mówiąc, o umiejętnościach zawodowych *sensu stricto* brak w nich w ogóle jakiejś wzmianki). Tym niemniej, analiza tych wypowiedzi na tle całości materiału empirycznego zebranego w referowanych wywiadach pozwala sformułować uprawnioną sądzoną prymat należałoby raczej definiować jako relację, w ramach której cechy osobowości są traktowane jako niezbędny fundament w procesie formowania pracownika według po danego przez pracodawcę modelu.

Na czym zatem polegałoby to „modelowanie” i jakie umiejętności powinien posiadać dobry handlowiec względnie przedstawiciel handlowy? Odpowiedzi na to pytanie mogą dostarczyć

opinie deklarowane w sytuacji, gdy, w naszym odczuciu, respondenci przyjmowali ewidentnie perspektyw pracodawcy. Zwróćmy uwagę na treść poniższych wypowiedzi i spróbujmy porównać je z tymi cytowanymi wcześniej:

(1) „Przede wszystkim [wymagamy] znajomości branży i artykułów, którymi handluje, pod tym względem bardzo wymagam profesjonalizmu. Znajomość zachowania klientów, psychologii handlu. Rzetelność, uczciwość, informowanie klientów – nie może być w tym przekłama.”

(2) „Nie zatrudniamy takich osób, które nie mają doświadczenia handlowego.”

(3) „Nawet jeżeli już jest nabór, to jest zaznaczone, że potrzebujemy osoby z doświadczeniem handlowym”

Jak nietrudno się zorientować, przytoczone opinie nawiązują wprost do podanych umiejętności zawodowych oraz doświadczenia. Współzależnie z tymi cytowanymi wcześniej, a nawiązującymi do osobowościowych charakterystyk idealnego handlowca, tworzą przekonujący zbiór cech podanych w pracy na omawianych stanowiskach.

Oczywiście trzeba tutaj dodać, że wewnątrz branży handlowej – pod względem stosowanych form i technik sprzedaży, jak i rozporządzonego asortymentu – sprawia, że jakiegokolwiek generalizacje czynione na użytek niniejszego studium mają charakter jedynie przybliżony. Z pewnością cech, która nie poddaje się generalizacji w obrębie omawianej kategorii stanowisk pracy jest doświadczenie. Z jednej strony, nie sposób nie zgodzić się z tym, że odgrywa ono kluczową rolę w procesie doskonalenia umiejętności zawodowych handlowca. Co więcej, przytoczyliśmy opinie wskazujące na dużą wagę przy rekrutowaniu kandydatów na to stanowisko. Z tych opinii mogłoby logicznie wynikać, że osoby nie mające praktyki zawodowej są postawione na pozycji z góry przegranej wobec osób tak praktyk posiadających. Okazuje się jednak, że się tak nie daje się obronić. Decyzje rekrutacyjne dotyczące obsadzania stanowisk handlowców zdają się nie być do końca warunkowane doświadczeniem kandydatów. Duży wpływ mają tutaj także konkretne potrzeby pracodawcy. Przyjrzyjmy się następującym wypowiedziom:

„Przede wszystkim zatrudniamy osoby bez doświadczenia, osoby młode. I tutaj tak naprawdę w związku z tym głównym czynnikiem decydującym o wyborze są predyspozycje charakterologiczne, komunikatywność, poprawność językowa - to jest dla nas najważniejsze.”

Zatem potwierdza się po raz kolejny teza, że czynniki osobowościowe są w przypadku przedstawicieli handlowych podstawowymi przesłankami sukcesu zawodowego. Oczywiście nie oznacza to, że inne cechy są w pracy na tych stanowiskach całkowicie bez znaczenia, czy też mają znaczenie marginalne. Dla przykładu, przedstawiciel jednej z badanych przez nas firm wskazał w wywiadzie, że niewątpliwym atutem w pracy na stanowisku przedstawiciela handlowego jest znajomość języka obcego.

Pomimo faktu, że ani poziom, ani kierunek posiadanej przez pracownika formalnego wykształcenia nie pojawił się w referowanych wywiadach jako kwestia pierwszorzędna, to jednak przedstawiciele badanych firm handlowych odnosili się niekiedy w swoich wypowiedziach do znaczenia wiedzy szkolnej w pracy handlowca. Trzeba tu jednak przyznać, że dla tej grupy pracodawców wiedza taka pojmowana była raczej jako ogólna erudycja oraz dodatkowe umiejętności przydatne w relacjach służbowych (np. wspomniane języki obce), niż jako forma bezpośredniego przygotowania zawodowego. Oto fragment wypowiedzi ilustrujący ten pogląd:

„Dla mnie to on [tj. pracownik - przyp. red.] może być po zawodowcu i po Cambridge. Ma on po prostu pełnić takie wymagania, jakie ja stawiam i [robi] to, czego ja oczekuję. Mi jest obojętne, po jakiej szkole on będzie. (...) Szkoła na pewno musi być, rozszerza horyzonty myślowe i to nie ulega żadnej kwestii. Szkoła pomaga poznać kilka dziedzin życia. Do handlu przydaje się każda wiedza. Teraz się sprzedaje w takiej rozmowie jak ja z panem, a nie stojąc za ladą. Taka rozmowa towarzyska może wzbudzić sympatię i zaufanie. Trzeba w szkole nabyć ład i szlif, jak rozmawia z ludźmi, nie bać się do nich odezwać.”

Zebrany w badaniu materiał empiryczny nie dostarcza jednoznacznych informacji na temat preferencji wiekowych przejawianych przez pracodawców wzgl. potencjalnych kandydatów na stanowisko handlowca. Oprócz zacytowanej wyżej wypowiedzi wskazującej wprost na fakt premiowania podczas rekrutacji osób młodych, nieposiadających doświadczenia zawodowego, w treści pozostałych wywiadów przeprowadzonych w tej grupie pracodawców trudno jest znaleźć podobnie jednoznaczne odniesienia do kwestii wieku kandydatów. Można zatem sądzić, że ta akurat cecha nie jest szczególnie istotna w pracy na stanowisku handlowca, o ile nie jest dopełniona przez inne atrybuty mogące potencjalnie zainteresować pracodawcę. Ciekawych informacji na ten temat dostarcza poniższa wypowiedź:

„Na pewno kreatywno i samodzielno . (...) Kreatywno w tej branży mówi bardzo dużo, natomiast do tego szczytu osiągnięć. Ważne jest zapale do pracy. Ale te preferuje kadego, kto ma ju jakiś zasób swoich klientów, tak jak ta pani, która została ostatnio przyjęta, w wieku 50 lat, która przyszła do mnie. (...) takie osoby przyjmuje z zamkniętymi oczami. Ma bardzo dobre wynagrodzenie. Jest to tak jakby firma w firmie.”

Można się spodziewać, że w wypowiedzi tej pracodawca mógł potraktować takie atrybuty wspomnianej osoby, jak samodzielność oraz posiadanie własnej sieci lojalnych klientów, jako pewne korelaty wieku. Nie wspomniał wprawdzie nic o posiadaniu doświadczenia zawodowego, ale charakter narracji pozwala nam sądzić, że zapewne miał je także na myśli. Przy czym zwrócić uwagę na znaczący wpływ z faktu wniesienia przez tę pracownicę własnych klientów w orbitę zainteresowania nowej firmy jest niewątpliwie ciekawym rysem tej wypowiedzi. Wprawdzie brak jest wskazań o zaistnieniu podobnych przypadków w innych badanych przedsiębiorstwach z branży, ale z pewnością ciemuś mówi o ciekawym pomysłach na kształtowanie polityki handlowej, poprzez zestrojenie jej z pewnymi korzystnymi działaniami w zakresie polityki personalnej.

Magazynier – kierowca. Jest to grupa stanowisk występująca w jednej z hurtowni materiałów papierniczych i eksploatacyjnych. Nominalny zakres zadań osób zajmujących te stanowiska sprowadza się do załadunku i wyładunku towaru oraz dowiezienia go do klienta. Dlatego wśród atrybutów przygotowania zawodowego wymaganych od takich osób przez pracodawcę znaczenie pierwszoplanowe mają umiejętności twarde oraz kwalifikacje formalne:

„Najchętniej, jeżeli taki kandydat miał prawo jazdy minimum kategorii B, jak i na wózki widłowe. I oczywiście najlepiej, aby miał jakieś doświadczenie, albo po prostu aby się łatwo uczył. Musi mieć wprawę w prowadzeniu auta.”

Zebrany materiał empiryczny nie daje wystarczających podstaw dla wypowiedzania się o formułowanych wobec omawianego stanowiska wymaganiach dotyczących wykształcenia. Na podstawie różnych wypowiedzi przedstawiciela firmy można jedynie przypuszczać, że preferowane są osoby z wykształceniem technicznym – takie wykształcenie może okazać się przydatne w obliczu konieczności samodzielnego wykonywania drobnych napraw i różnych innych technicznych czynności związanych z pracą w magazynie, bądź też prowadzeniem samochodu.

Wymienione cechy nie są wszelako jedynymi, jakimi powinien się charakteryzować magazynier – kierowca. Objawiający się w treści referowanego wywiadu opis jego roli zawodowej odwołuje się również do faktu, że jest to stanowisko, w którego funkcjonowanie wbudowane są zadania realizowane w warunkach nawiązywania bezpośredniego kontaktu z klientem. Fakt ten znajduje swoje konsekwencje w postaci rozszerzenia zakresu kryteriów oceny pracowników zajmujących omawiane stanowisko w obszar prawdopodobnie znacznie wykraczający poza zakres kryteriów oceny „zwykłych” kierowców zatrudnionych np. w przedsiębiorstwach transportowych. Przedstawiciel badanej firmy mówi wtedy w odpowiedzi na jedno z zadanych mu podczas wywiadu pytań:

„Kierowcy [-magazynierzy] muszą być cierpliwi i ogłędni w stosunkach międzyludzkich; duża kultura osobista.”

Wynika stąd wniosek, że omawiana grupa stanowisk pracy winna być - nieco wbrew znaczeniu sugerowanemu przez oficjalne nazwy, a konotowanemu ze stanowiskami fizycznymi - charakteryzowana jako ogólnie pojęta grupa stanowisk fizycznych, a stanowiskami właściwymi dla działów handlowych we właściwym sensie tego słowa.

Stanowiska związane z handlem artykułami specjalistycznymi

Pod pojęciem „artykułów specjalistycznych” rozumiemy wszystkie te dobra, których użytkowanie jest związane z koniecznością posiadania specjalistycznej wiedzy na temat ich budowy, funkcjonowania, czy zastosowania. Spośród ogółu dóbr będących przedmiotem działalności handlowej prowadzonej przez firmy biorące udział w naszym badaniu, do omawianej kategorii zaliczyli my: maszyny przemysłowe oraz artykuły farmaceutyczne.

W wypowiedziach przedstawicieli firm handlujących tego rodzaju artykułami odczuwalny jest nacisk na posiadanie przez zatrudnionych w tych firmach handlowców kwalifikacji formalnych. Rzecz dotyczy szczególnie wykształcenia (wskazywane jest wykształcenie specjalistyczne, będące z dziedziny marketingu lub zarządzania). Argumentacja na rzecz takiego punktu widzenia znaleźliśmy w takich wypowiedziach respondentów, jak niej cytowana:

„Osoba, która nie ma wykształcenia poligraficznego byłaby zbywana w kontakcie z jakimś głównym kierownikiem zakładu, który zajmuje się elementem poligrafii.”

Siła, z jaką akcentowana jest rola kwalifikacji formalnych, w zauważalny sposób odróżnia wypowiedzi przedstawicieli firm handlujących artykułami specjalistycznymi od wypowiedzi przedstawicieli firm handlujących artykułami powszechnego użytku. Jak bowiem pamiętamy, ta druga grupa pracodawców wykazywała wyraźną tendencję do całkowitego niemal

ignorowania roli wykształcenia formalnego jako istotnego kryterium oceny pracowników b d kandydatów na pracowników.

Maj c zatem pełn wiadomo wykazanych tu ró nic, przejd my teraz do szczegółowego omówienia stanowisk zwi zanych z handlem artykułami specjalistycznymi – omówienia tego dokonamy według badanych bran .

Bran a poligraficzna

Handlowiec – technik. Ju sama nazwa sugeruje, e kwalifikacje osób pracuj cych na takim stanowisku musz by podbudowane solidn wiedz techniczn . Cho jest to w istocie prawd , to jednak zebrany w naszym badaniu materiał empiryczny pozwala s dzi , e wiedza ta mo e by wró nym stopniu u yteczna, zale nie od zakresu zada powierzanych konkretnemu pracownikowi. Jak zatem wida , rzecz wymaga bli szego wyja nienia.

Omawiana tu grupa stanowisk funkcjonuje w ramach działu handlowego firmy zajmuj cej si handlem materiałami i maszynami poligraficznymi. Wszyscy handlowcy zatrudnieni w tej firmie maj – sumarycznie rzecz ujmuj c – analogiczny zakres obowi zków. Zakres ten obejmuje w szczególno ci:

- Monitorowanie potencjalnej chłonno ci rynku wobec oferowanych przez firm produktów;
- Prowadzenie negocjacji handlowych;
- Zawieranie transakcji handlowych (sprzeda towarów i usług);
- Badanie poziomu zadowolenia klienta (z wykorzystaniem np. technik ankietowych).

Rodzaj oferowanego asortymentu towarów sprawia, e dla efektywnego wykonywania wymienionych tu zada osoba pracuj ca na stanowisku handlowca – technika musi posiada odpowiednie przygotowanie zawodowe. Preferowane jest posiadanie formalnego wykształcenia technicznego, cho przedstawiciel badanej firmy przyznaje, e sprawdzaj si

na tym stanowisku także osoby o innym typie wykształcenia, odpowiednio przyuczone. W tym miejscu musimy wrócić do kwestii użyteczności wiedzy technicznej w ramach konkretnych wykonywanych przez pracowników obowiązków. Otóż osoby zatrudnione w dziale handlowym badanej firmy dzielą się wyraźnie na dwie grupy. Pierwsza grupa zajmuje się handlem nowymi produktami. Tu posiadana wiedza techniczna znajduje zastosowanie marginalne, gdy, jak to ujął przedstawiciel firmy: „wszyscy startują z tego samego poziomu”. Drugą z kolei grupą zajmuje się handlem tzw. „ofertami powtarzalnymi”. W tym rodzaju działalności specjalistyczna wiedza techniczna jest warunkiem koniecznym, by odnieść sukces.

Dużym atutem okazuje się także znajomość języka obcego. Nie jest ona w badanej firmie wymagana od handlowców w takim stopniu, jak od np. serwisantów, ale znacznie usprawnia ona posługiwanie się dokumentacją handlową oraz techniczną w przypadku niektórych grup asortymentu (dla przykładu, większość dokumentacji dotyczącej maszyn poligraficznych jest zredagowana w języku niemieckim).

Oprócz kwalifikacji formalnych, do pracy na stanowisku handlowca – technika niezbędne jest oczywiście posiadanie umiejętności społecznych, spośród których największe znaczenie mają szeroko rozumiane umiejętności interpersonalne, w tym biegłe posługiwanie się technikami wywierania wpływu:

„(...) potrzebna jest umiejętność przekonania klienta do tego, że nasza farba do druku jest lepsza niż konkurencji.”

Istotną jest także łatwość uczenia się oraz adaptacji do zmian w katalogu oferowanych produktów. Te cechy w praktyce często uzupełniają wymienione wyżej umiejętności:

„Mamy kilkaset grup towarowych, co chwile wprowadzane są nowe i tutaj największą potrzebą jest szybkie przystosowanie się do zmian i uczenie się. Trzeba też umieć zachęcić klientów do zmiany na nowy produkt, [produkt] nowej generacji. Wymagany jest cały czas proces doskonalenia się.”

Ponadto, niezmiernie istotną w przypadku handlowców – techników okazuje się być dyspozycyjność. Dla potrzeb tego opracowania przyjęliśmy ją jako motywację do pracy w elastycznych warunkach czasowo - przestrzennych (bardziej wyczerpując o tym mówił później; przy okazji charakteryzowania posiadanych cech pracowników w kontekście polityki personalnej badanych firm). Wymóg dyspozycyjności wynika ze znacznego przestrzennego obszaru działania przypisanego omawianym stanowiskom, a także dążenia firmy do maksymalnego dostosowania się do potrzeb klientów.

Branża farmaceutyczna

Przedstawiciele handlowi; przedstawiciele medyczni; przedstawiciele farmaceutyczni. Wszystkie badane przez nas firmy produkujące wyroby farmaceutyczne zajmowały się jednocześnie sprzedażą oraz promowaniem swoich wyrobów. Stanowiska pracy stworzone w celu realizowania tej sfery działalności określone są, jak widać, różnymi (bliskożnacznymi) nazwami. Tym niemniej, zakresy obowiązków przypisane do tych stanowisk są w gruncie rzeczy takie same i sprowadzają się do promowania i sprzedawania produkowanych preparatów - w ród lekarzy, aptekarzy oraz hurtowników. Dokonuje się to przy okazji udziału w konferencjach, spotkaniach, jak również podczas wizyt w gabinetach lekarskich, aptekach, hurtowniach farmaceutycznych etc.

Charakteryzując różnice między specyfiką stanowisk związanych z handlem artykułami powszechnego użytku a stanowisk zajmujących się handlem artykułami specjalistycznymi powiedzieliśmy sobie, że pod adresem tej drugiej kategorii wyraźnie sformułowany jest wymóg posiadania kwalifikacji formalnych, w szczególności zaś specjalistycznego wykształcenia. Teza ta wydaje się być szczególnie zasadną w kontekście funkcjonowania firm farmaceutycznych. Wszyscy badani przedstawiciele tych firm zwracali uwagę, że zatrudnieni tam przedstawiciele handlowi posiadają wykształcenie minimum średnie, na ogół jednak jest to wykształcenie wyższe. Jeżeli chodzi o kierunki, to preferowana jest chemia bądź farmacja, choć jedna z wypowiedzi pojawiających się w toku wywiadu wskazywała także na medycynę :

„(...) dobrze by było, gdyby to byli lekarze, bo tak jest na rynku, a lekarz z lekarzem najlepiej rozmawia.”

Spośród innych kwalifikacji formalnych oraz umiejętności twardych niezbędnych w pracy na omawianych stanowiskach, badani przedstawiciele firm farmaceutycznych wskazywali: prawo jazdy, umiejętność obsługi komputera oraz Internetu. W tym ostatnim przypadku uzasadnienie zdaje się być proste:

„(...) bo te drogi porozumiewają się ze swoimi przełożonymi, (...) te drogi idzie komunikacja. Wszelkie sprawdzanie stanów magazynowych, to wszystko jest Internet; rozliczanie się, przedstawianie planów sprzedaży, realizacji - wszystko przez Internet. Nikt do nikogo dzisiaj nie jeździ. To jest za pomocą Internetu.”

Za niewątpliwą atut uważa się natomiast doświadczenie, choć zwrócił na nie uwagę przedstawiciel tylko jednej spośród trzech firm uczestniczących w badaniu. Stąd przypuszczenie, że przewaga, jaką niesie ze sobą fakt posiadania doświadczenia w zawodzie handlowca może być niwelowana przez korzystny układ innych posiadanych cech, szczególnie osobowościowych.

Tak więc cechy osobowościowe oraz umiejętności mierzalne kolejnymi cechami posiadania u przedstawicieli farmaceutycznych. Ich zbiór jest analogiczny do tego charakterystycznego dla praktycznie wszystkich poprzednio wymienianych stanowisk handlowych:

„Jeżeli chodzi o terenowych przedstawicieli [medycznych] to na pewno komunikatywność, łatwość wysławiania się, siła przebiecia się, motywowania, dlaczego nasze produkty są lepsze od innych.”

W tym kontekście inni przedstawiciele omawianej branży wspominali jeszcze o kreatywności jako tej spośród cech osobowościowych, która pozwala jednostce na maksymalne wykorzystanie posiadanych przez siebie zasobów – intelektualnych i nie tylko.

Zebrany w naszym badaniu materiał empiryczny pozwala s dzi , e spo ród wszystkich przebadanych firm dysponuj cych znacz c liczb stanowisk handlowych, firmy farmaceutyczne przejawiaj najwi ksz skłonno do stosowania agresywnych technik marketingu i sprzeda y. Musi mie to oczywisty wpływ na kształt strategii rekrutacyjnych, szczególnie w zakresie kryteriów doboru i selekcji pracowników. Cho pozyskane w badaniu wypowiedzi nie odnosz si wprost do kwestii po danego wieku zatrudnianych b d rekrutowanych pracowników, to jedna z nich dostarcza ciekawego – przy całej swej bezwzgl dno ci – argumentu na rzecz zatrudniania ludzi młodych:

„Musz to by osoby dynamiczne, musz to by osoby przebojowe, musz to by osoby, które je li pani je wyprasza drzwiami, to wchodz do pani oknem. adna z osób, ja teraz nie chc okre la , powy ej 40, 50 lat, bo mogliby my i takich przedstawicieli zatrudnia , ale praktycznie wszystkie te osoby dojrzałe; starsze wiekowo, s bardziej ugodowe. Je li by pani (...) [takiej osobie] odmówiła, to ona skinie głow i odejdzie. A my potrzebujemy ludzi, którzy nie b d załamywali si w takich momentach i b d dalej d yli, d yli, bo to jest to, na czym naszej firmie najbardziej zale y.”

KIEROWCY

Stanowisko kierowcy funkcjonowało jako dominujące w pięciu przebadanych podmiotach gospodarczych: cztery z nich to *firmy transportowe*, jedna to firma zajmująca się *wywozem i utylizacją odpadów*. We wszystkich tych przypadkach przypisywano kierowcom podobne zakresy obowiązków, jak również analogiczne zbiory po danych kwalifikacji. Z tego względu, dla potrzeb niniejszego studium zrezygnowaliśmy z dokonywania jakichkolwiek prekategoryzacji i postanowiliśmy omówić wszystkie te stanowiska łącznie; jako grupę względnie jednorodną.

Zakres obowiązków kierowców obejmuje tedy następujące czynności:

- przewóz ładunku, utrzymywanie kontaktów z firmami współpracującymi;
- sprawne i bezpieczne prowadzenie samochodu;
- prowadzenie dokumentacji przewozu (wypełnianie dokumentów załadunkowych);
- nadzór nad ogólnym stanem technicznym samochodu;
- reprezentowanie firmy.
- załadowanie samochodu, zabezpieczenie ładunku, sprawdzenie poprawności załadunku, dowieszenie towaru, dostarczenie towaru według zamówienia;

W przypadku kierowców zatrudnionych w przywozie i utylizacji odpadów, zbiór ten dodatkowo należy uzupełnić o:

- zbieranie odpadów z pojemników z wyznaczonego obszaru, dowieszenie ich do bazy i rozładunek w miejscu utylizacji.

Podstawowymi kwalifikacjami wymaganymi od osób pracujących na stanowisku kierowcy są: umiejętność prowadzenia pojazdów mechanicznych oraz znajomość zasad przewożenia ładunków. Kwalifikacje te muszą być potwierdzone stosownymi

uprawnieniami, takimi jak – odpowiednio – prawo jazdy wymaganej kategorii oraz wiadectwo uko czenia kursu przewozu rzeczy. Dodatkowo, koniecznym do zatrudnienia jest posiadanie aktualnych wiadectw przeprowadzenia bada : lekarskich oraz psychologicznych. Mówi c o uwarunkowaniach zdrowotnych, trzeba tak e koniecznie wspomnie o obowi zywaniu absolutnego wymogu trze wo ci.

W wypowiedziach badanych przedstawicieli firm transportowych na ogół brak jest odniesie do po danego na stanowisku kierowcy wykształcenia. Tylko w jednej firmie uko czenie szkoły mechanicznej (zasadniczej b d redniej) jest traktowane jako dodatkowy atut. Wskazuje si , e tego rodzaju wiedza przydaje si szczególnie w obliczu potrzeby dokonania dora nych napraw samochodu (np. gdy ulegnie on uszkodzeniu w trasie).

Kolejn istotn cech wymagaj c weryfikacji jest w przypadku kierowców do wiadczenie zawodowe. Przedstawiciele badanych firm transportowych zwracali uwag na fakt, e samo posiadanie stosownych uprawnie nie jest jednoznaczne z posiadaniem praktycznych umiej tno ci prowadzenia samochodu (przynajmniej na wymaganym poziomie). Tymczasem nacisk pracodawców na te ostatnie ma swoje przesłanki w rachunku ekonomicznym – a konkretnie w d eniu do minimalizacji ryzyka zwi zanego z powierzeniem pracownikowi mienia firmy. Zebrany materiał empiryczny daje nam mocne podstawy by s dzi , e do wiadczenie zawodowe jest cz sto czynnikiem decyduj cym podczas rekrutacji i zapewne tak e selekcji kierowców. Oto przykładowa wypowied Ń na ten temat:

„W 2006 roku przychodził taki, co nie miał praktyki, wida ch tny chłopak do je d enia i taki wida uczciwy, ale trafił mi si kierowca ze sta em, który za granic je dził i on nadal u mnie je dzi, a z tego młodego zrezygnowałem wtedy.”

Oprócz umiej tno ci twardych i kwalifikacji formalnych, zauwa aln rol w pracy na stanowisku kierowcy pełni cechy osobowo ciowe oraz dyspozycje o charakterze motywacyjnym, takie jak:

-punktualno ;

-uczciwo ;

-rzetelno , sumiennie - czyli wykonywanie obowiązków zgodnie z poleceniem przełożonego;

-cierpliwo ;

-pracowito ;

-duża kultura osobista; ogłada w stosunkach międzyludzkich;

-samodzielno ;

-operatywno ;

-umiejętność współpracowania.

Konieczność posiadania wymienionych cech – przynajmniej tych trzech ostatnich – dobitnie ilustruje poniższy cytat. Podczas jego lektury warto również zwrócić uwagę na wpleciony przez respondenta, prawdopodobnie przypadkiem, lakoniczny komentarz na temat warunków, w jakich przychodzi funkcjonować pracownikom branży transportowej:

„[Kierowca] powinien być człowiekiem samodzielnym, po drugie operatywnym, nie może być ciapa, [co to] przyjedzie na miejsce rozładunku i będzie stał, a kto podejdzie. Kierowca musi wyjść z samochodu i działa, bo to nie jest niestety wszystko tak zorganizowane, a funkcjonuje jak w zegarku. Dobry kierowca musi sprawnie załatwić.”

Jak wynika z przytoczonej wypowiedzi, wspomniane wyżej „warunki” („to nie jest niestety wszystko tak zorganizowane, a funkcjonuje jak w zegarku”), mogą niekiedy wymagać od kierowców przejmowania roli kogoś na kształt „kierownika dostawy”, wykazującego zimną krew w obliczu ujawniających się nagle „niedociągów logistycznych”. Można zatem wywi przypuszczenie, że w miarę wzrostu konkurencji na rynku usług transportowych, zapotrzebowanie firm z tej branży na tzw. między innymi umiejętności

zawodowe b dzie rosło – wzmagaj c popyt na nowy typ pracownika: kierowcy - mened era, z dostrzegalnymi predyspozycjami w kierunku konsolidowania cech przywódczych ze skłonno ciami do kooperatywnego, empatycznego działania. Oczywi cie w chwili obecnej tego rodzaju przypuszczenia nale y traktowa raczej w kategoriach futurologicznej zabawy. Tym niemniej, rzut oka na zbiór cech osobowo ciowych wymienianych w analizowanych wywiadach jako po dane w pracy na stanowisku kierowcy, mo e nam przynajmniej dawa poj cie o mo liwych kierunkach zmian polityki personalnej przedsi biorstw bran y transportowej.

PRACOWNICY OCHRONY

Wszystkie stanowiska pracowników ochrony, które posłużyły do sporządzenia niniejszej charakterystyki, funkcjonują w firmach zajmujących się ochroną obiektów przemysłowych, osób i mienia. Ponieważ firmy te sprzedają swoje usługi różnym zewnętrznym wobec siebie podmiotom, przeto zakresy zadań przypisywane poszczególnym pracownikom ochrony mogą się różnić w zależności od wymagań zleceńodawcy. Najogólniej można powiedzieć, że obowiązki nakładane na omawianą kategorię stanowisk sprowadzają się do ochrania klienta przed kradzieżą, włamaniem, czynną napadami, bądź innymi formami naruszenia jego dóbr.

Oczywiście w tak nakreślonych ramach istnieje wiele możliwych kierunków definiowania ról zawodowych. Tym niemniej, zebrany w badaniu materiał empiryczny daje podstawy do wyciągnięcia wniosku, że charakterystyczna dla sektora usług ochroniarskich logika podziału pracy pozwala wyodrębnić dwa typy dominujących stanowisk funkcjonujących w tym sektorze. Tym, co odróżnia od siebie te typy jest wymagany zakres kwalifikacji formalnych oraz – co oczywiste – zakres przysługujących uprawnień. I tak, osoba sprawująca obowiązki wartownika bądź konwojenta musi posiadać – w odróżnieniu od strażnika – licencję pracownika ochrony I bądź II stopnia. Mówiąc o możliwościach zdobycia takiej licencji, badany przedstawiciel firmy ochroniarskiej wskazał na ukończenie 2-letniego technikum zawodowego służby ochrony. Dodatkowo, istotnym w przypadku wartowników oraz konwojentów jest posiadanie zdolności prezentowania „ *pewnego wyrafinowanego sposobu myślenia i jeszcze większej [nie w przypadku strażnika] potrzeby [tu raczej umieć] – autor wypowiedzi najprawdopodobniej przeżył się – przyp. red.] przewidywania zagrożeń* ”. Tak wyposażony pracownik może wypełniać zadania wiążące się z większym zakresem odpowiedzialności (ale także i ryzyka), niż te powierzane pracownikowi zatrudnionemu na stanowisku strażnika. Do tego rodzaju misji należą np. ochrona banków czy konwojów.

Przeprowadzone badania pozwalają s dzi , e w warunkach du ej konkurencji na rynku, rozwój bran y ochroniarskiej wi za si b dzie z jej post puj c profesjonalizacj . Rosło b dzie zatem zapotrzebowanie na pracowników licencjonowanych. Wskazuje na to cytowana ni ej wypowiedź przedstawiciela jednej z badanych firm. Zwró my dodatkowo uwag na sposób, w jaki porusza ona kwestię selekcji pracowników ochrony ze wzgl du na wiek:

„Coraz cz cie j zleceniodawcy ycz sobie ludzi młodych, ludzi z licencj , z pozwoleniem na bro , w pełni sprawnych, eby mieli pełn prezencj i odpowiednie umiej tno ci. Coraz rzadziej jest to, tak jak kiedy bywało, (...) rencista, który sobie siedzi i nie wychyla nosa z portierni.”

Nale y jednakowo pami ta , e zatrudnienie pracownika bez licencji, jako rozwi zanie znacznie ta sze dla pracodawcy, bywa ci gle preferowane w sytuacjach, gdy wykonanie konkretnej usługi nie wi e si z konieczno ci polegania na pracownikach posiadaj cych wy sze kwalifikacje. Z drugiej strony, zasób pracowników nielicencjonowanych cechuje si cz sto znacznym marginesem rotacji, co sprawia mo e okresowe trudno ci z obsadzeniem wakatów na stanowiskach stra nika. Równie tego typu stanowisk dotyczy obserwowana w ród pracodawców tendencja do rezygnacji z zatrudniania osób młodych, szczególnie absolwentów bez do wiadczenia, na rzecz osób w bardziej zaawansowanym wieku – głównie emerytowanych pracowników policji lub wojska. Taki stan rzeczy tłumaczony jest tym, e emeryci na ogół przejawiaj ni szy poziom roszczeniowo ci odno nie do oferowanych im stawek wynagrodze – co jest zwi zane z faktem dysponowania ju przez nich podstawowym, stałym ródłem dochodu.

Oprócz omówionych wy ej ró nic kompetencyjnych, pozostałe wymagania artykułowane wobec osób wykonuj cych obowi zki pracownika ochrony s ju raczej uniwersalne. Lokuj si one przede wszystkim w obszarze szeroko rozumianych cech motorycznych i psychomotorycznych, takich jak:

-sprawno poruszania si ;

-szybko reakcji (możliwość szybkiej interwencji).

Intensywność, z jaką ujawniają się powyższe cechy jest – na co zwracali uwagę badani przedstawiciele firm ochroniarskich – oczywiście uzależniona od posiadania sprawnych zmysłów: wzroku oraz słuchu.

Dużo wagi mają także cechy temperamentu i charakteru, spośród których najczęściej wymieniane były:

-opanowanie, spokój, kontrola nad emocjami i reakcjami

-kreatywność (ta cecha jest poświadczona głównie dlatego, że różnorodność posterunków oraz miejsc w jakich są one ulokowane, wymaga umiejętności przewidywania różnych typów zagrożeń oraz dostosowania do nich – w różnych warunkach – bardzo odmiennych nierzadko metod działania);

-zdyscyplinowanie.

LEKTORZY

Wytyczony na podstawie wyników naszych badań zakres obowiązków lektora nie różni się w istocie od tego opisanego w obowiązującej *Klasyfikacji zawodów*, jak również od tego funkcjonującego w mowie potocznej. Ujmując rzecz najbardziej lapidarnie: lektor to specjalista zajmujący się zawodowo nauczaniem języków obcych. Tak sformułowana definicja pozwala nam uchwycić dwa zasadnicze wymiary, w jakich dokonywamy dzisiaj opisu tej kategorii stanowisk.

Pierwszy z tych wymiarów to wymiar kwalifikacji zawodowych. Nawiązanie w przywołanej definicji do nazwy jednej z kategorii *Klasyfikacji zawodów* („specjalista”) nie jest przypadkowe. Najistotniejszym bowiem warunkiem podjęcia pracy na stanowisku lektora jest posiadanie stosownych kwalifikacji formalnych. Na czele listy wymogów kwalifikacyjnych uczestniczący w badaniu przedstawiciele pracodawców – w tym wypadku były to firmy świadczące usługi w zakresie nauczania języków obcych – stawiali posiadanie kierunkowego wykształcenia wyższego I lub II stopnia (czyli – odpowiednio – licencjatu lub magisterium). Jako substytucyjne wobec dyplomu wyższej uczelni traktowane jest posiadanie odpowiedniego certyfikatu z języka obcego – podczas wywiadu przytoczono przykład certyfikatu *Proficiency in English*. Oprócz formalnego wykształcenia, ważną w pracy na stanowisku lektora jest także znajomość zagadnień z metodyki nauczania – choć trzeba przyznać, że nie odgrywa ona tutaj aż takiej roli, jak to się ma np. w przypadku zawodu nauczyciela szkolnego i dlatego może być z powodzeniem przekazana i ugruntowana w toku szkoleń wewnętrznych; już w miejscu pracy.

Drugi wymiar charakterystyki stanowiska lektora to wymiar umiejętności i cech osobowościowych. Przyjrzyjmy się zacytowanej niżej wypowiedzi przedstawiciela szkoły językowej:

„[Na stanowisku lektora potrzebne są osoby] które są komunikatywne, bo nie chodzi o to, żeby ktoś dużo mówił o sobie, tylko żeby przekazał informacje. Bo na zajęciach ważne jest to, żeby lektor

kontrolował prac słuchaczy, czy ich monitorował, a nie zabawiał ich swoim monologiem.”

Na przykładzie tej wypowiedzi możemy wywnioskować, że cechami osobowości najistotniejszymi w pracy na stanowisku lektora zdają się być: komunikatywność, empatia (jako cecha w ogóle warunkująca efektywne komunikowanie się) oraz umiejętność współpracy z grupą. Nie bez znaczenia pozostają też pewne zdolności przywódcze („aby lektor kontrolował prac słuchaczy”).

Ponadto, uchwycone w badaniu wypowiedzi wskazywały na ważną rolę predyspozycji o charakterze motywacyjnym. Wśród nich najistotniejszą okazała się dyspozycyjność – tu rozumiana konkretnie jako gotowość do pracy w godzinach popołudniowych i wieczornych. Wynika to oczywiście z trybu funkcjonowania szkół językowych, które, by nie pozbawić się istotnej grupy klientów, muszą dostosowywać swoją ofertę do rozkładu dnia osób pracujących w czasie tzw. pierwszej zmiany.

KONSULTANCI DS. OBSŁUGI KLIENTA

Spośród badanych przedsięwzięć, istnienie takich stanowisk jako dominujących zgłosiła firma zajmująca się świadczeniem usług w zakresie rozwoju IT. Zadaniem konsultantów do spraw obsługi klienta jest udzielanie klientom wskazówek telefonicznych; pomoc w rozwiązywaniu rozmaitych problemów technicznych związanych z obsługą sprzętu oraz oprogramowania komputerowego – także tego sterującego procesami przemysłowymi. Hierarchia tych problemów pod względem ich złożoności oraz – co za tym idzie – stopnia specjalistycznej wiedzy informatycznej, wpływa na wyodrębnienie dwóch typów omawianych stanowisk.

Pierwszy z tych typów to konsultant pierwszej linii wsparcia. Narzucająca się byłaby skojarzenie z terminologią zapożyczoną ze strategii wojskowej jest w tym momencie całkowicie uprawnione, gdy konsultant taki ma za zadanie jako pierwszy zmierzyć się z problemem i w miarę możliwości go rozwiązać. Dopiero wtedy, gdy to okazuje się niemożliwe, sprawa zostaje pokierowana do kolejnej „instancji” – a zarazem drugiego typu w ramach omawianej tu kategorii stanowisk – konsultantów drugiej linii wsparcia.

W tym miejscu już zapewne widać, że zasadniczym czynnikiem konstytuującym różnicami dwoma wymienionymi typami stanowisk będzie czynnik kompetencyjny. Wypowiedź badanego przedstawiciela firmy wskazuje na logiczne oddziaływanie tego czynnika:

„Jeśli chodzi o pierwszą linię wsparcia, to oczekujemy znajomości informatyki na poziomie dobrego użytkownika – czyli zarówno aplikacji komputerowych tych najbardziej popularnych, jak również software i hardware. Natomiast jeśli chodzi o drugą linię wsparcia, to już jest wiedza techniczna bardziej zaawansowana, z tym, że nie szukamy programistów, tylko szukamy osób, które mają tę wiedzę informatyczną na poziomie właściwie takim technicznym, bo głównie tego typu problemy rozwiązyujemy.”

Wiedza z zakresu informatyki nie jest jedynym rodzajem kwalifikacji niezbędnych w pracy na stanowisku konsultanta ds. obsługi klienta w omawianej firmie. Innym niezbędnym wymogiem jest znajomość języków obcych. Wymóg ten dotyczy wszystkich konsultantów w równym stopniu (tj. zarówno pierwszej, jak i drugiej linii wsparcia) i określa biegłość w posługiwaniu się językiem (językami) na poziomie umożliwiającym sprawne kontaktowanie się z klientami zagranicznymi - mającymi niemal wyłączny udział w ogóle spraw załatwianych przez omawianą firmę. Kluczowej roli umiejętności językowych na charakteryzowanych tu stanowiskach pracy podnosi następująca wypowiedź przedstawiciela firmy:

„(...) wymagana jest biegła znajomość języków obcych; jesteśmy centrum wielojęzycznym i pracujemy głównie, wyłącznie z klientami zachodnimi. Tote pracownicy muszą biegło obsługiwać klientów w języku angielskim, niemieckim, francuskim. W tej chwili mamy takich klientów, a docelowo jeszcze inne języki będą brane pod uwagę: hiszpański, rosyjski, włoski.”

Oczywiście trzeba tutaj powiedzieć, że dobra znajomość informatyki przy jednoczesnym biegłym posługiwaniu się językiem obcym - głównie w obszarze zagadnień technicznych - nie jest układem kompetencji czysto występującym na rynku pracy. Dlatego przedstawiciel badanej firmy zwracał uwagę na to, że obsadzenie stanowisk konsultantów do spraw obsługi klienta nie jest zadaniem łatwym. Należy przypuszczać, że ta właśnie okoliczność wywiera decydujący wpływ na stosowanie wobec tych stanowisk strategii rekrutacyjnych, polegających na szukaniu kandydatów wśród ludzi młodych, przede wszystkim absolwentów. Najłatwiejszym, przy wykorzystaniu tej strategii, zdaje się być obsadzenie stanowisk konsultantów pierwszej linii wsparcia. Ponieważ znajomość podstawowych zagadnień informatycznych wśród ludzi młodych zdaje się być zjawiskiem oczywistym, przeto, jak twierdzi przedstawiciel badanej firmy, na wspomniane stanowiska czysto bywają rekrutowani absolwenci kierunków filologicznych:

„Myślę, że na dzień dzisiejszy 50%, może nawet (...) 70% naszej załogi, to są młodzi absolwenci na tych pierwszych podstawowych stanowiskach, właśnie konsultantów pierwszej linii wsparcia. Absolwenci różnych kierunków studiów, czy to właśnie lingwistycznych studiów.”

Oprócz wymienionych umiejętności twardej, praca na stanowisku konsultanta do spraw obsługi klienta wymaga też oczywiście posiadania określonych cech osobowościowych oraz interpersonalnych. Wśród nich znaczenie wiodące zdają się być: komunikatywność oraz empatia - nakierowanie na klienta; przejawianie gotowości do niesienia mu pomocy.

PRACOWNICY HOTELARSTWA

Dominujące stanowiska pracy funkcjonujące w hotelarstwie to oczywiście te związane z bezpośrednim obsługiwaniem klienta. Podana niżej ich charakterystyka opracowana została na podstawie wywiadu z przedstawicielem jednego z dużych łódzkich hoteli, ale należy przypuszczać, że nie byłaby ona znacząco odmienna dla innych placówek o analogicznym profilu działalności i podobnej wielkości. Jeśli chcielibyśmy wyrazić specyfikę tych stanowisk za pomocą jednej ogólnej uwagi, to powinniśmy tutaj powiedzieć, że praktycznie na żadnym z nich nie są wymagane żadne kwalifikacje *stricte* formalne. Daleko bardziej istotnym jest posiadanie tzw. dodatkowych umiejętności zawodowych – których zakres oraz poziom uzależniony jest już od konkretnego stanowiska.

I tak, od kelnerów wymaga się znajomości języka obcego – przynajmniej jednego – w zakresie umożliwiający skuteczne obsłużenie klienta. Niezwykle ważnym – według deklaracji przedstawiciela badanego pracodawcy – jest także doświadczenie, które może być nabyte zarówno w drodze praktyk szkolnych, jak i poprzez pracę w zawodzie. Nadto, kelner winien posiadać cechy osobowości czyniące go przystępnym w kontakcie z ludźmi – jest to przede wszystkim komunikatywność, otwartość oraz pewien poziom empatii, przy którym dana osoba może być postrzegana jako sympatyczna.

Językiem obcym na poziomie umożliwiający podstawową komunikację powinny władać pokojowe. Ważniejszymi jednak cechami wchodzącymi w grę podczas pracy na tym stanowisku są pracowitość i sumienność.

Co ciekawe, posiadanie kwalifikacji formalnych nie jest – przynajmniej w przypadku wspomnianego tutaj pracodawcy – warunkiem koniecznym do uzyskania zatrudnienia na stanowisku kucharza. Tu podstawowym wymogiem jest doświadczenie, najlepiej wspomaganie korzystnymi referencjami. Ważny jest także stan zdrowia (np. brak schorzeń dermatologicznych), poświadczony odpowiednimi dokumentami. Oczywiście kucharz musi

tak e by dyspozycyjny – czyli wyraża gotowość do pracy w elastycznych ramach czasowych.

Do wiadomości w branży hotelarskiej oraz znajomości języków obcych na poziomie komunikatywnym to cechy bezwzględnie wymagane w pracy na stanowisku recepcjonistki / recepcjonisty. Nie mniej istotna jest w tym wypadku również podstawowa znajomość obsługi komputera. Ciągłe wchodzenie w bezpośredni kontakt z klientami wymaga także od pracowników recepcji posiadania określonego układu cech osobowościowych, wśród których pierwszoplanowe znaczenie odgrywają – podobnie, jak u kelnerów – komunikatywność, otwartość, empatia.

PRACOWNICY BIUROWI

Niemal we wszystkich przebadanych przez nas podmiotach gospodarczych pracownicy biurowi, czyli osoby sprawujące administracyjną obsługę różnych aspektów działalności tych podmiotów, stanowili nieistotny odsetek ogółu zatrudnionych. Wyjątek stanowiły trzy firmy, których specyficzny rodzaj działalności, a także forma organizacji powodowały, że opis funkcjonujących w nich dominujących stanowisk pracy nie mógł nie obejmować tej kategorii pracowników. Ponieważ jednak ten wstępny katalog podmiotów pokrywał dwa bardzo od siebie odległe obszary działalności, postanowiliśmy wyznaczyć odpowiednie zróżnicowanie w dokonanej niniejszej charakterystyce stanowisk biurowych, omawiając te stanowiska według branż, w których występują.

Branża transportowa; logistyka

Jedną z badanych firm, której przedstawiciel wskazał stanowiska biurowe jako dominujące, zajmowała się świadczeniem usług transportowych, spedycji oraz logistyki. Zadaniem pracowników biurowych zatrudnionych w tej firmie jest administracyjna obsługa klienta, obejmująca:

- windykację należności;
- planowanie tras;
- współpracę z przewoźnikami;
- obsługę zleceń w systemach informatycznych.

Wykonywanie tych obowiązków wymaga, według deklaracji uzyskanej od badanego przedstawiciela firmy, posiadania ogólnej i szczegółowej wiedzy na temat branży – w tym szczególnie oferowanych w jej ramach produktów oraz usług. Wiedza taka może być zdobyta

w toku edukacji formalnej (studia kierunkowe, np. na wydziale inżynierii transportu) lub poprzez doświadczenie na takim bądź podobnym stanowisku.

Inne sformułowane przez tego pracodawcę wymagania mieszczą się w obszarze cech osobowościowych. Posiadanie korzystnej kombinacji takich cech jest istotne ze względu na charakter pracy na stanowiskach biurowych, gdzie znacząca liczba spraw jest załatwiana w bezpośrednim kontakcie z klientem. Pracownicy biurowi muszą być przede wszystkim komunikatywni, charakteryzować się elastycznością w myśleniu oraz empatią wobec klienta – ogólnie mówiąc: otwartości i kultur osobistych. Nie mniej ważne pozostaje także umiętność efektywnego organizowania sobie pracy i – co w takich wypadkach zdaje się być oczywistym – pewien poziom samodzielności w podejmowaniu decyzji, jak również umiętność twórczego postępowania w warunkach oddziaływania stresu. Uzasadnienie dla konieczności posiadania takich cech zawiera cytowana niżej wypowiedź przedstawiciela badanej firmy:

„I właściwie u nas każdy specjalista jest, można powiedzieć, specjalistą wysokiej klasy. (...) Niejako sam sobie jest sterem, autem i okrętem na swoim stanowisku pracy, co oznacza, że nie oczekuje, że kierownik będzie mu palcem pokazywał (...) stąd dotąd, za co jest odpowiedzialny, tylko sam dobrze zna swoją pracę i nie ma tutaj takiej konieczności stosowania dyrektywnego stylu zarządzania”

Edukacja; usługi w zakresie tłumaczeń

Zestawienie tych dwóch dziedzin w niniejszej analizie podyktowane zostało faktem, że wszystkie badane przez nas firmy, które zaliczyliśmy do sektora edukacji, zajmowały się nauczaniem języków obcych. Dodatkowo, jedna z tych firm posiadała dwa profile działalności: nauczanie języków obcych i świadczenie usług w zakresie tłumaczenia tekstów.

Jak to już zostało powiedziane przy okazji charakteryzowania próbki badawczej, osobiście ci firm translatorskich jest to, że zasadniczą kadra, jak zatrudniają one do wykonywania zadań merytorycznych, składa się wyłącznie z pracowników zewnętrznych. Tak więc stanowiska biurowe stanowią – siłą rzeczy – dominującą kategorię stanowisk pracy w tych firmach.

Obowiązki pracownika biurowego do spraw organizacji tłumaczeń polegają – z jednej strony – na nawiązaniu kontaktów z tłumaczami oraz – z drugiej strony – na odbieraniu zleceń od klientów. Dodatkowo, w jednej z przebadanych firm, zakres ten poszerzony był o zadania związane z korektą tłumaczeń.

Treść wywiadów przeprowadzonych z przedstawicielem jednej z firm translatorskich nie dostarcza żadnych istotnych informacji w sprawie wymaganych od pracowników biurowych do spraw organizacji tłumaczeń kwalifikacji formalnych. Z kolei w drugiej firmie, gdzie funkcjonowały wspomniane już stanowiska obejmujące zadania związane z korektą tłumaczeń, bezwzględnym wymogiem była biegła znajomość języka europejskiego, potwierdzona dyplomem ukończenia studiów kierunkowych, jak również posiadanie doświadczenia w pracy z dokumentami. Poza to jedynym, decydującym kryterium oceny – a także kwalifikowania – była w obu firmach sprawność w codziennej obsłudze komputera na poziomie aplikacji użytkowych, a także sprężyność komputerowego i biurowego. Ponadto, jak to się ma w przypadku wszystkich pracowników mających bezpośredni kontakt z klientem, istotnymi u pracowników biurowych do spraw tłumaczeń okazują się także cechy osobowościowe, jak komunikatywność, otwartość, także umiejętność efektywnego działania w stresie – czyli wszystko, co składa się na rysy wizerunkowe określane mianem „miła aparycja” czy „wysoki poziom kultury osobistej”.

W zakresie obowiązków pracownika biurowego do spraw organizacji szkoleń – takie stanowiska funkcjonowały z kolei w firmach zajmujących się nauczaniem języków obcych – wchodzi:

-przygotowanie programów szkoleń ;

-obsługa i logistyka szkole ;

-rozliczanie szkole .

Zebrany w badaniu materiał empiryczny nie dostarcza informacji pozwalających jednoznacznie określić charakter kwalifikacji formalnych niezbędnych do wykonywania pracy na omawianym stanowisku. Można zatem wysnuć wniosek, że kwalifikacje takie nie spełniają w tym przypadku roli kluczowej. Ważne jest natomiast posiadanie doświadczenia w pracy z dokumentami, a także – bezwzględnie – znajomość komputera na poziomie obsługi programów użytkowych oraz umiejętność posługiwania się sprzętem biurowym. Do wymogów kluczowych wobec omawianego stanowiska – ze względu na konieczność wchodzenia w bezpośredni kontakt z klientem – należy tu oczywiście dodać aparycję oraz wysoki poziom kultury osobistej, w znaczeniu analogicznym do tego zaprezentowanego przy okazji omawiania stanowiska pracownika biurowego do spraw obsługi tłumaczeń .

BROKERZY UBEZPIECZENIOWI

Brokerzy odpowiadają za merytoryczną obsługę klienta w zakresie doboru odpowiednich produktów ubezpieczeniowych. Obsługa taka jest prowadzona na dwóch poziomach: pierwszy z nich to doradztwo, drugi to pośrednictwo. W tak określonych ramach mieszczą się następujące zadania:

- analiza i ocena aktualnie posiadanego przez klienta programu ubezpieczeniowego;
- prezentacja klientowi wniosków z tej analizy;
- analiza, za pomocą wywiadu bądź specjalnej ankiety, aktualnych potrzeb klienta w zakresie ubezpieczenia;
- sporządzenie, na podstawie wyników analizy potrzeb klienta, zapytań ofertowych pod adresem firm ubezpieczeniowych;
- dostosowanie najwłaściwszej oferty ubezpieczeniowej do potrzeb klienta.

Spośród twardej umiejętności zawodowych niezbędnych do pracy na omawianym stanowisku, badany przedstawiciel firmy brokerskiej wymienił biegłą znajomość rynku ubezpieczeniowego oraz dobrą znajomość programów komputerowych z pakietu Office (szczególnie Word oraz Excel). Treść wywiadu nie dostarczyła natomiast żadnych informacji pozwalających określić wymagania pracodawcy w sprawie formalnego wykształcenia. Respondent deklaruje jedynie, że kandydat na stanowisko brokera musi dysponować wiedzą zdanego egzaminu brokerskiego. Wiedza taka – co istotne – zachowuje ważność tylko wtedy, gdy jego posiadacz zaliczy w przewidzianym czasie określone szkolenia merytorycznych z dziedziny ubezpieczeń. Kwestia przydatności właściwego wykształcenia formalnego na stanowisku brokera ujęta została w sposób następujący:

„Powiem Panu, że u nas to sprawa jest dosyć przewrotna, bo akurat w naszej firmie, ponieważ tam firma ile tam lat ma, pierwsi

pracownicy są już wietnymi specjalistami w tej dziedzinie, [a] nie mieli kierunkowego wykształcenia. (...) No i teraz ostatnio bardziej stawiamy na pracowników, którzy już gdzie pracowali w branży ubezpieczeniowej”

Z wypowiedzi tej można wyciągnąć wniosek, że w przypadku brokerów do wiadomości zawodowej zdaje się być najefektywniejszym źródłem, jak również polem weryfikowania kwalifikacji zawodowych. Wiąże się to zapewne także z faktem, że selekcja osób do pracy w ramach tej kategorii stanowisk zdecydowanie premiuje określone cechy osobowościowe, w szczególności takie jak: umiejętność logicznego myślenia, samodzielność w działaniu (oraz organizowaniu sobie pracy), motywacja do nauki.

INSTRUKTORZY ZAJ SPORTOWYCH

Wśród stanowisk należących do tej grupy badanie nasze dostarczyło charakterystyki dwóch. Są to: instruktor siłowni (kulturystyki) oraz instruktor zajęć fitness. Ponieważ obie te kategorie stanowisk występowały w ramach jednej firmy – świadczącej usługi fitness – i mają analogiczne zakresy obowiązków oraz formułowanych wobec nich wymagań, omówimy je tutaj łącznie.

Podstawowym wymogiem stawianym przez pracodawcę osobom sprawującym obowiązki instruktora zajęć sportowych jest posiadanie ukończenia kursu uprawniającego do wykonywania tego rodzaju pracy. Wiadectwo takie potwierdza wymagane na tym stanowisku cechy, spośród których zdecydowanie pierwszoplanowe znaczenie ma wysoki poziom sprawności fizycznej oraz wiedza z zakresu stosowanych metod treningu. Instruktorzy muszą ponadto charakteryzować się podejściem pedagogicznym oraz umiejętnościami umiawnymi prowadzenia zajęć. Dużym atutem jest również doświadczenie.

Dodatkowo, instruktorzy są zobowiązani na bieżąco poszerzać posiadaną wiedzę i umiejętności. Z wypowiedzi przedstawiciela badanej firmy wynika jednak, że – przynajmniej rzecz tak się ma w odniesieniu do instruktora siłowni - edukacja ustawiczna czyniona jest raczej na własną rękę i opiera się na wychwytywaniu nowinek z prasy oraz literatury fachowej:

„Instruktor kulturystyki jest zobligowany do tego, aby się kształcił cały czas, dlatego ta wiedza dosyć szybko się zmienia, nie ma kursów uzupełniających, czyli czegoś takiego, że kto zaczął pracować na siłowni i ta wiedza się przewartościowała o 180 stopni i po 10 latach on musi jechać i ją uzupełniać. Wygląda to raczej jak powolna ewolucja wiedzy niż jakakolwiek rewolucja, w związku z czym musi czytać na bieżąco jakieś publikacje w tej dziedzinie. (...) Musi sobie sam zdobywać wiedzę, bo inaczej nie jest na bieżąco.”

PRACOWNICY SERWISU

Wszystkie stanowiska serwisantów można do scharakteryzowania na podstawie materiału empirycznego zgromadzonego w referowanym tutaj badaniu, ułożone były w dwóch firmach reprezentujących branżę poligraficzną. Działalność serwisowa świadczona przez te firmy dotyczyła maszyn mających zastosowanie w tej właśnie branży – w treści przeanalizowanych wywiadów mowa była konkretnie o maszynach drukarskich oraz introligatorskich.

Zakres obowiązków serwisanta maszyn poligraficznych obejmuje tedy najogólniej:

- dokonywanie przeglądów maszyn; weryfikację stopnia ich zużycia;
- ewidencjonowanie części przeznaczonych do wymiany bądź regeneracji;
- instalację oraz uruchamianie maszyn na produkcji;
- sprawowanie opieki nad maszynami; utrzymywanie ich sprawności.

Wydaje się oczywistym, że do wykonywania takich zadań niezbędne jest posiadanie wszechstronnej wiedzy technicznej. I w istocie, wiedza taka była podstawowym wymogiem artykułowanym przez obu badanych pracodawców wobec omawianego stanowiska pracy. Różne były jednakowoż preferencje co do stopnia jej formalizacji. Jedna z firm uważa za istotne, by pracownicy dla niej serwisanci posiadali wykształcenie minimum średnie w zakresie: mechanik maszyn bądź elektromechanik maszyn. Ponadto, do serwisowania bardziej złożonych urządzeń, firma rozważa utworzenie stanowisk inżynierskich zasadne, „ponieważ urządzenia, jak np. automaty szyjące, to urządzenia wyposażone już w sterowniki procesorowe, czyli jest już potrzebna wiedza z zakresu automatyki przemysłowej”. Tym niemniej, w jednej ze swoich kolejnych wypowiedzi, ten sam rozmówca przyznaje, że kluczową rolę w kształtowaniu się umiejętności serwisanta odgrywa przygotowanie w miejscu pracy. Ma to

swoj przyczyn w specyfice reprezentowanego przez te podmioty obszaru działalności, gdzie mała podaż oferowanych rozwiązań przekłada się na ich absolutną unikalność. Tę kwestię respondent ujmując następująco:

„(...) jesteście w tej grupie maszyn, przy tej specjalizacji jedyną firmą zorganizowaną w Polsce. Firmy dla nas konkurencyjne to są firmy, które mają przedstawicielstwa firm produkujących maszyny i oni nie są konkurencją, ponieważ my jesteście na rynku wtórnym.”

Być może właśnie nie z tych względów druga z badanych firm nie artykułuje wobec swoich serwisantów wymogu legitymowania się jakimkolwiek formalnym wykształceniem. Z udzielonych przez jej przedstawiciela wypowiedzi można wnioskować, że głównym kryterium brany pod uwagę podczas naboru jest posiadanie wszechstronnej wiedzy technicznej. Taka wiedza musi sprawdzać się choćby w warunkach podobnych do opisanych niżej:

„Jedziemy do klienta i zostajemy u niego tak długo, dopóki nie zrobimy wszystkiego. Nie poddajemy się, jak jedziemy na serwis, to staramy się go do końca zrealizować. U nas ma być na tyle wszechstronny serwisant, z wiedzą z zakresu pneumatyki, mechaniki, a on się nie boi niczego.”

Należy tu także nadmienić, że weryfikacji wiedzy kandydatów dokonuje sam pracodawca w praktyce, co w przypadku tak niewielkiego przedsiębiorstwa (całkowite zatrudnienie: 18 osób) może być uznane za rozwiązanie efektywne.

Innym, oprócz wiedzy technicznej, rodzajem umiejętności wymaganych od serwisanta maszyn poligraficznych, jest znajomość języka obcego. W grę wchodzi przede wszystkim język niemiecki bądź angielski:

„Tutaj za tym idzie koniecznie znajomość języka, wystarczy tylko język angielskiego, ale oczywiście znajomość dwóch jest mile widziana. Chociaż teraz już nawet firmy niemieckie przeprowadzają szkolenia po angielsku- kiedy było to mniej popularne.”

„W przypadku maszyn poligraficznych najwygodniejszym jest język niemiecki: ogrom literatury i dokumentacji jest w języku niemieckim.”

Oprócz wymienionych umiejętności twardych, praca na stanowisku serwisanta maszyn poligraficznych wymaga także posiadania pewnej kombinacji umiejętności miękkich oraz cech osobowościowych. Z tej kategorii bodaj najważniejszą wydaje się być dyspozycyjność – cecha należąca do szeroko rozumianego zbioru dyspozycji o charakterze motywacyjnym. Duży nacisk kładziony na tę cechę ma swoje uwarunkowania w specyfice funkcjonowania opisywanego tu segmentu rynku usług, gdzie mała podaż sprawia, że firma serwisująca ma do obsłużenia relatywnie rozległy obszar geograficzny. Ponadto, klienci korzystający z maszyn poligraficznych oczekują dostępu do serwisu przez całą dobę (przedłużanie się czasu przestoju maszyny z powodu awarii kumuluje straty). Chęć zadowolenia tej kategorii klientów musi więc oznaczać zgodną pracę w elastycznych ramach czasowych i przestrzennych.

Inne cechy osobowościowe niezbędne w pracy na stanowisku serwisanta maszyn poligraficznych to: samodzielność, operatywność, a także – w obliczu konieczności wchodzenia w bezpośrednie relacje z klientami – komunikatywność i empatia. Te dwie ostatnie cechy przekładają się wprost na takie rysy wizerunku, jak zmysł dyplomatyczny oraz wysoki poziom kultury osobistej.

POLITYKA PERSONALNA BADANYCH PRZEDSI BIORSTW - WYBRANE ASPEKTY

Celem naszych dotychczasowych rozważań było uzyskanie charakterystyki zbioru dominujących stanowisk pracy funkcjonujących w badanych przedsiębiorstwach. Szczególny nacisk położyliśmy na określenie zakresów obowiązków przypisanych tym stanowiskom oraz rekonstrukcję katalogów istotnych cech, jakie powinni posiadać pracownicy, którym stanowiska te zostały powierzone. Stąd poprzednia część opracowania otrzymała postać swoistego zbioru studiów przypadku. Wybór takiej właśnie perspektywy uznaliśmy za szczególnie trafny w obliczu możliwości, jakie daje praca na materiale empirycznym tak obszernym i różnorodnym, jak ten pozyskany w naszych badaniach. Nie dziwi zatem w tym kontekście fakt, że wyniki tak zaplanowanej analizy zdominowały, pod względem objętości, treść całego niniejszego studium.

Celem tej części opracowania będzie z kolei uchwycenie i zewidencjonowanie dostrzeżonych w badaniach tendencji charakteryzujących politykę personalną firm – a tym samym również popyt na określone kategorie zasobów ludzkich. Podczas analizy skupiliśmy się na dwóch momentach w złoonych tej polityki: rekrutacji pracowników oraz przygotowywaniu pracowników do pełnienia ról zawodowych. Formułowane wnioski odnoszą się do całego zebranego materiału empirycznego – z uwzględnieniem jednakowo ograniczonej liczby zjawisk z przyjętych definicji i kategorii.

CECHY PO DANEGO PRACOWNIKA – PRÓBA SYSTEMATYZACJI

Wskazywane przez pracodawców po dane cechy pracowników podzielić można na dwie wielkie kategorie nawiązujące do ról, z jakich cechy te pochodzą. Mamy więc, po pierwsze, takie cechy, które dla danej jednostki są wrodzone, po drugie zaś takie, które są przez daną jednostkę nabyte. Dodatkowo, dla potrzeb niniejszej analizy, postanowiliśmy w ramach pierwszej z wymienionych kategorii wyodrębnić: dyspozycje, czyli cechy temperamentu, charakteru, budowy fizycznej bądź stanu zdrowia oraz cechy demograficzne. O drugiej kategorii przyjdzie mi natomiast mówić jako o zbiorze umiejętności zawodowych. W efekcie uzyskaliśmy typologię, którą prezentujemy niżej.

Umiejętności

Wykonanie jakiejś pracy – jako zbioru czynności zmierzających do przekształcania zastanego środowiska według określonych potrzeb człowieka – wymaga oczywiście posiadania pewnego zasobu umiejętności. Dlatego z punktu widzenia pracodawcy istotne jest doprecyzowanie, skąd po dane przez te typy umiejętności mają pochodzić (w jaki sposób mają być nabywane przez pracownika) oraz czemu mają służyć w kontekście zadań przypisanych danemu stanowisku pracy. Pierwszy zatem i zasadniczy podział zbioru umiejętności skutkowało wyodrębnieniem dwóch subkategorii: umiejętności twardych oraz umiejętności miękkich.

Umiejętności twarde

Zasadniczymi atrybutami, jakie wzięliśmy pod uwagę przy definiowaniu tej subkategorii są:

- 1) mierzalność ;
- 2) powtarzalność .

Umiejętności twarde oparte są na wiedzy cechują się dużym stopniem strukturalizacji. Przez to są łatwo weryfikowalne w praktyce i bywają wykorzystywane najczęściej tam, gdzie wymagany jest duży poziom systematyzacji działania.

Wyniki naszych badań pokazują, że w kontekście artykułowanych potrzeb pracodawców niemałe znaczenie ma fakt uprawomocnienia po danych kwalifikacji. Z tego względu, omawiana tutaj subkategoria umiejętności dzieli się jeszcze na dwa typy, z których pierwszy stanowi biode kwalifikacje formalne, zaś drugi – umiejętności twarde niepoświadczane formalnie.

A zatem kwalifikacje / umiejętności formalne to wszelkiego rodzaju wiedza nabyta w toku edukacji szkolnej (w tym akademickiej); podczas kursów, szkoleń etc., której posiadanie zostało potwierdzone świadectwem wystawionym przez uprawniony organ. Innymi słowy, jest to wiedza:

- 1) zmierzona;
- 2) uprawomocniona.

Jeśli chodzi o zapotrzebowanie badanych przez nas pracodawców na kwalifikacje formalne, to przejawia się ono w szczególności w tych obszarach i dziedzinach, gdzie do wykonywania zadań przypisanych danemu stanowisku pracy ustawowo wymagane jest posiadanie stosownych uprawnień. Rzecz dotyczy najczęściej takich stanowisk, na których praca jest potencjalnie niebezpieczna dla zdrowia biode życia. Lokowały się one głównie w branży budowlanej, energetycznej, transportowej; policji ochraniarskiej oraz fitness. Można wśród nich wymienić: spawaczy, elektryków / elektrotechników, kierowców, wartowników, konwojentów, instruktorów kulturystyki / fitness.

Oprócz stanowisk, na których praca jest potencjalnie ryzykowna dla samych pracowników lub innych osób, prawo wymaga poświadczania kwalifikacji także w odniesieniu do stanowisk, wobec których tradycyjnie pokładany jest (biode powinien być) pewien poziom społecznego zaufania, tj. lektor, tłumacz, broker ubezpieczeniowy. Osoby pracujące jako lektorzy oraz

tłumacze muszą legitymować się ukończonymi studiami filologicznymi lub stosownym certyfikatem z języka obcego; od brokerów oczekuje się posiadania świadectwa zdanego egzaminu państwowego.

Oprócz takich przypadków, gdy zakres czynności objętych obowiązkiem posiadania formalnych uprawnień pokrywa się praktycznie z zakresem obowiązków przewidzianych dla konkretnego stanowiska pracy, istnieją również takie stanowiska, na których formalne uprawnienia nie są wprawdzie ustawowo wymagane, ale z punktu widzenia potrzeb niektórych pracodawców mogą one znacznie zwiększać atrakcyjność pracownika. Dobrym przykładem są tutaj stanowiska w magazynach, na których – przynajmniej w niektórych przebadanych firmach – preferowane jest, a niekiedy nawet wymagane, posiadanie uprawnień do obsługi wózków widłowych, bądź te prawa jazdy minimum kategorii B.

Oczywiście we wszystkich przywołanych tutaj przypadkach obowiązek ustawy wpływa przynajmniej nie na strukturę zgłaszanego przez pracodawców popytu na kwalifikacje.

Nieco inaczej sprawa się przedstawia w tej grupie stanowisk, wobec której prawo nie formułuje żadnych postulatów w zakresie wymaganych kwalifikacji. Tu wszystkie decyzje podejmowane są przez samych pracodawców, a motywy tych decyzji nie są już tak jednoznaczne. Nie chcąc się przeto narażać na zarzut nadmiernego generalizowania można powiedzieć, że badani pracodawcy najczęściej poszukiwali kwalifikacji szkolnych dla tych stanowisk z omawianej grupy, na których praca wymaga posiadania wiedzy technicznej. Funkcjonowanie takich stanowisk stwierdziliśmy przede wszystkim w firmach reprezentujących branże: budowlaną (kucharz, mechanik, monter konstrukcji stalowych), elektrotechniczną (monterzy silników elektrycznych, energoelektroniki) oraz poligraficzną – tu rzecz dotyczy szczególnie firm zajmujących się serwisowaniem maszyn poligraficznych. Formalne wykształcenie wymagane także było m. in. od pracowników produkcyjnych oraz przedstawicieli handlowych w przemyśle farmaceutycznym – w tym wypadku było to już nie tyle wykształcenie techniczne, co chemiczne bądź farmaceutyczne – a także od pewnych kategorii pracowników biurowych (szerzej mówili my na ten temat

w poprzedniej części opracowania). Dla porządku należy w tym miejscu nadmienić, że od osób pracujących na wszystkich stwierdzonych w naszym badaniu dominujących stanowiskach stworzonych w firmach sektora elektroenergetycznego, pracodawcy wymagali bezwzględnie, oprócz wspomnianych wcześniej uprawnień elektrycznych, także kierunkowego wykształcenia. W zależności od konkretnego stanowiska osoby takie musiały legitymować się ukończeniem szkół o profilu elektrycznym bądź mechanicznym; na ogół zasadniczych (w przypadku monterów, elektromonterów, elektryków), bądź średnich (operator turbiny, obchodowy turbiny).

Drugim spośród omawianych tu typów umiejętności twardych są umiejętności twarde niepoświadczane formalnie. Są to takie umiejętności twarde (a zatem, jak pamiatamy, odznaczające się atrybutami mierzalności i powtarzalności), których posiadanie nie zostało potwierdzone żadnym oficjalnym świadectwem. Mogłyby nabywane zarówno w wyniku zorganizowanego procesu edukacyjnego, jak i poprzez doświadczenie. Zasadniczo ich wartość objawia się po redniactwie dwóch funkcji, które odgrywają one w obszarze praktyki zawodowej. A zatem, po pierwsze, umiejętności twarde niepoświadczane formalnie mogłyby służyć jako uzupełnienie zakresu posiadanych przez jednostkę kwalifikacji formalnych, po drugie zaś mogłyby stanowić swoisty fundament dla właściwego zbioru umiejętności zawodowych niezbędnych w miejscu pracy.

Umiejętności należące do omawianego tu typu, ujawnione na podstawie wypowiedzi badanych przedstawicieli pracodawców, wyraźnie dały się pogrupować na te mające charakter ogólny oraz na te mające charakter bardziej specjalistyczny. Do tych ogólnych zaliczymy z całą pewnością: umiejętności obsługi komputera, umiejętności obsługi Internetu, znajomość języków obcych, umiejętności obsługi sprzętu biurowego, czy poprawność językową. Są to, jak nietrudno się zorientować, te umiejętności, które nabywa się w toku edukacji szkolnej – ale przecież także w procesie socjalizacji; w domu, grupach rówieśniczych – i ugruntowuje w toku doświadczenia, niekoniecznie *stricto* zawodowego. Oprócz oczywistych – jak zdawałoby się mogło – obszarów aktywności zawodowej, takich jak praca w biurze (obsługa sprzętu komputerowego

i biurowego), czy kontakty handlowe (języki obce, Internet), twarde umiejętności o charakterze ogólnym znajdują także szerokie zastosowanie na stanowiskach pracy, które na pierwszy rzut oka utożsamilibyśmy z pracami fizycznymi i daleką wiedzą wybitnie techniczną. Wśród takich stanowisk respondenci wymieniali m. in.: serwisantów oraz handlowców w firmach zajmujących się handlem sprzętem poligraficznym (tu przede wszystkim języki obce; jednym z argumentów jest fakt, że dokumentacja dotycząca sprzedawanego lub serwisowanego sprzętu sporządzana jest zwykle w językach obcych, głównie niemieckim; innym argumentem – konieczność kontaktowania się z zagranicznymi producentami tego sprzętu), czy pracowników produkcyjnych przy produkcji włókien w przemyśle włókienniczym (podstawowe umiejętności obsługi komputera).

Z kolei umiejętności twarde niepoświadczane formalnie o charakterze specjalistycznym (wyspecjalizowanym) nabywane są najczęściej w toku doświadczenia zawodowego, niekiedy także podczas edukacji zawodowej. O takich umiejętnościach myślimy i zwykle pracodawcy, gdy pośród kryteriów rekrutacyjnych umieszczają takie postulaty, jak „doświadczenie” oraz „znajomość branży”. Ponieważ umiejętności te nie są certyfikowane, trudno jest je mierzyć czy porównywać. Stąd ich zakresy będą się fundamentalnie różnić w zależności od branży czy wręcz nawet zakładu pracy. Dlatego też w tym momencie zmuszeni jesteśmy poprzestać na prostym wskazaniu stanowisk, wobec których badani przedstawiciele pracodawców najczęściej formułowali wymóg „posiadania doświadczenia” i „znajomości branży”. Będą to przede wszystkim: handlowcy, pracownicy produkcyjni w przemyśle elektrotechnicznym (w tym przypadku wskazywano konkretnie na umiejętność czytania rysunku technicznego), monterzy silników elektrycznych oraz energoelektroniki (w tym przypadku wskazywano konkretnie na umiejętność czytania schematów elektrycznych oraz doświadczenie z maszynami CNC), monterzy konstrukcji stalowych, elektromonterzy, kierowcy, brokerzy ubezpieczeniowi, instruktorzy kulturystyki oraz fitness, kucharze oraz pracownicy recepcji (w branży hotelarskiej), pracownicy biurowi (w firmie translatorskiej oraz szkole języków obcych).

Umiej tno ci mi kkie

Stosuj c si do przyj tych kryteriów definicyjnych powiemy, e umiej tno ci mi kkie to takie umiej tno ci, które nie posiadaj walorów mierzalno ci oraz powtarzalno ci. Opieraj si na wiedzy cechuj cej si małym stopniem strukturalizacji, ale za to du ym stopniem indywidualizacji. Kształtuj si bardziej pod wpływem cech temperamentu i charakteru, ni pod wpływem do wiadczenia.

Trzeba tutaj zaznaczy , e definicyjna granica mi dzy umiej tno ciami twardymi a umiej tno ciami mi kkiemi jest w rzeczy samej nieostra. Ka de działanie, ka da praca, nawet ta najbardziej uschematyzowana, jest zawsze w pewnym stopniu projekcj osobowo ci osoby j wykonuj cej i niesie w sobie pewien – mniej lub bardziej znacz cy – pierwiastek intuicyjno ci. Maj c to na uwadze, przyj li my tutaj zało enie, e do zbioru umiej tno ci mi kkich klasyfikowa b dziemy tylko takie, które daj si łatwo wywie z okre lonych cech charakteru b d temperamentu. Tym samym, cechy takie przyjmujemy jako dyspozycje niezb dne dla wykształcenia w jednostce owych umiej tno ci, w procesie kumulowania do wiadczenia.

Umiej tno ci mi kkie wymieniane przez respondentów naszych bada jako po dane w pracy na stanowiskach funkcjonuj cych w ich firmach, tworzą zbiór dosy ograniczony; sprowadzaj cy si w istocie do kilku zasadniczych elementów. Przyczyna takiego stanu rzeczy mogła tkwi we wskazanych wy ej problemach definicyjnych, cho równie dobrze mo na jej upatrywa w fakcie, e zdecydowana wi kszo stanowisk pracy, których dotyczyła problematyka badania, charakteryzowana była poprzez czynno ci o raczej technicznym charakterze.

Spo ród wspomnianego zbioru mi kkich umiej tno ci dwie zdaj si mie charakter dominuj cy. Przytaczamy je ni ej:

Umiej tno pracy w grupie. Szczególne znaczenie przypisywali jej przedstawiciele tych pracodawców, którzy ceni sobie postulat budowania zespołu jako warunek niezb dny

do uzyskania po danej efektywności pracy. Człostwa to niedużych rozmiarów firmy produkcyjne cechujące się znacznymi wymiennymi zakresami obowiązków między poszczególnymi stanowiskami; sytuacja tak zgłaszali np. przedstawiciele bran:

-budowlanej – np. przy montowaniu konstrukcji stalowych, produkcji parapetów i grodzic winylowych;

-elektronicznej i elektrotechnicznej – np. przy produkcji części do maszyn i silników elektrycznych, aparatury elektrycznej oraz energoelektroniki.

Ponadto, umiejętność pracy w grupie jest bezwzględnym wymogiem na niektórych stanowiskach w branży energetycznej. Są to stanowiska funkcjonujące w takich warunkach, gdzie nieumiejętne współdziałanie niesie ze sobą poważne zagrożenie dla zdrowia lub życia – przykładem mogłyby elektrycy pracujący na sieciach elektrycznych.

Umiejętność wywierania wpływu na ludzi. Akcentowana była najczęściej w wypowiedziach badanych przedstawicieli firm handlowych i dotyczyła wszystkich stanowisk handlowców, przy czym – co może być wartością odnotowania – najsilniejszy nacisk kładli na nią przedstawiciele branży farmaceutycznej.

Poza wymienionymi rodzajami umiejętności, uczestnicy naszych badań wskazywali także na:

Umiejętność organizowania sobie pracy; samodzielność w działaniu. Ten rodzaj umiejętności zdaje się lokować na przeciwległym biegunie nie omówiona tu wcześniej umiejętność pracy w zespole. Bywa jednak bardzo pożyteczny w pracy na szeregu stanowisk, przy różnym zakresie oferowanej przez pracodawcę autonomii. I tak, istnieją stanowiska, na których samodzielność pracownika przejawia się jedynie w wąskim zakresie, a umiejętność organizowania sobie pracy jest wymagana jedynie w odniesieniu do takich czynności niemerytorycznych, których zwierzchnik osobiście nie może lub nie musi nadzorować. Sytuacja taka często zachodzi w kontekście funkcjonowania stanowisk mobilnych. Zwróćmy uwagę na wypowiedź przedstawiciela jednej z badanych firm

transportowych - wypowiedź cytowali my już w poprzedniej części niniejszego opracowania – odnoszą się do stanowiska kierowcy:

„[Kierowca] powinien być człowiekiem samodzielnym, po drugie operatywnym, nie może być ciapa, [co to] przyjedzie na miejsce rozładunku i będzie stał, a kto podejdzie. Kierowca musi wyjść z samochodu i działa, bo to nie jest niestety wszystko tak zorganizowane, a funkcjonuje jak w zegarku. Dobry kierowca musi sprawnie załatwić.”

Jak widać na przytoczonym przykładzie, wszystkie kwestie merytoryczne związane z organizacją dostawy zostały już wcześniej zaplanowane i załatwione w ramach innych stanowisk pracy funkcjonujących w badanej firmie; samodzielnie kierowcy ograniczają się natomiast jedynie do kwestii czysto technicznych – konkretnie do sprawnego przeprowadzenia rozładunku.

Z drugiej strony, badania ujawniły istnienie stanowisk cechujących się szerokim zakresem autonomii w podejmowaniu decyzji ściśle merytorycznych. Wśród stanowisk mobilnych najbardziej charakterystyczne pod tym względem były stanowiska serwisantów maszyn poligraficznych, zaś wśród stanowisk stacjonarnych – np. brokerzy ubezpieczeniowi oraz pracownicy biurowi w firmie logistycznej. Tej ostatniej kategorii dotyczy poniżej wypowiedź – również cytowana już wcześniej:

„I właściwie u nas każdy specjalista jest, można powiedzieć, specjalistą wysokiej klasy. (...) Niejako sam sobie jest sterem okrętu i okrętem na swoim stanowisku pracy, co oznacza, że nie oczekuje, że kierownik będzie mu palcem pokazywał (...) stąd do tego, że co jest odpowiedzialny, tylko sam dobrze zna swoją pracę i nie ma tutaj takiej konieczności stosowania dyrektywnego stylu zarządzania”

Przytoczone wypowiedzi dobrze ilustrują też, i po dany zakres samodzielności pracowników w kwestiach merytorycznych łącznie wraz ze zwiększaniem się stopnia złożoności ich obowiązków.

Umiej tno efektywnego działania w warunkach stresu. Wskazywana była jako szczególnie u yteczna w pracy na stanowiskach: pracowników biurowych w bran y logistycznej oraz pracowników ochrony.

Z kolei istotn grup umiej tno ci mi kkich, szczególnie pomocn w warunkach bezpo redniego kontaktu z klientem, s wszelkie umiej tno ci zwi zane z autoprezentacj oraz tworzeniem relacji. Takie umiej tno ci były ró nie nazywane przez naszych respondentów, jednak pogł biona analiza uzyskanego materiału empirycznego pozwala s dzi , e na ogół chodziło o zobrazowanie podobnych do siebie zakresów czynno ci. Były to zatem:

- Zmysł dyplomatyczny w kontaktach z klientami;
- Znajomo zasad savoir vivre'u;
- Umiej tno nawi zywania kontaktów z lud mi;
- Do wiadczenie w autoprezentacji;
- Umiej tno prowadzenia rozmów telefonicznych.

Predyspozycje zawodowe

Pod poj ciem predyspozycji zawodowych rozumie b dziemy cechy wrodzone potencjalnie przydatne w rozwoju kariery zawodowej. Jak to ju sugeruje sama nazwa, cechy takie składaj si cz sto na fundament dla wła ciwych umiej tno ci zawodowych; tak twardych, jak i – w szczególno ci - mi kkich. Same w sobie jednak nie stanowi gwarancji wyboru okre lonej cie ki kariery zawodowej, wybór taki co najwy ej uprawdopodobniaj c.

Predyspozycje zawodowe mogą mieć genetyczną i biologiczną i psychologiczną i wobec tego uznaliśmy, że według tego właśnie kryterium dokonamy porządkowania kategorii psychologicznych uzyskanych w wywiadach z przedstawicielami badanych firm. Ponieważ jednak pracowaliśmy na unikalnym, silnie zindywidualizowanym materiale empirycznym, konieczne stało się także uwzględnienie dodatkowych okoliczności.

I tak, spośród predyspozycji biogenetycznych, respondenci wprost wskazywali wyłącznie takie, które nawiązują do stanu zdrowia i walorów fizycznych pracowników. Dlatego też w tym miejscu postanowiliśmy sprowadzić wszystkie te dyspozycje do kategorii zbiorczej zdefiniowanej jako predyspozycje fizyczne i zdrowotne. Z kolei wskazywane w wywiadach predyspozycje psychogenne wyraźnie można było podzielić na dwie kategorie: cechy osobowościowe oraz dyspozycje o charakterze motywacyjnym. Obok tego pojawiała się jeszcze jedna kategoria o mieszanej, w wieloletniej pracy tych założeń, genezie: były to predyspozycje, które określimy mianem psychomotorycznych.

Zastosowanie omówionych reguł klasyfikacyjnych zaowocowało opracowaniem zaproponowanej niżej charakterystyki predyspozycji zawodowych.

Cechy osobowościowe

Są to, najprościej rzecz ujmując, cechy temperamentu oraz charakteru jednostki, kształtujące jej reaktywność na bodźce, zdolności kanalizowania i ukierunkowywania popędów i skłonności oraz mające wpływ na dynamikę kształtowania relacji z otoczeniem. W tym sensie, cechy osobowościowe stanowią kluczowy składnik potencjału zawodowego pracownika, szczególnie cenny na gruncie formowania umiejętności. Ich korzystny, z punktu widzenia pracodawcy, układ może mieć decydujący wpływ przy podejmowaniu decyzji rekrutacyjnych wobec różnych stanowisk pracy.

Uzyskany w naszych badaniach katalog psychologicznych cech osobowościowych dotyczył niemal wszystkich branż i stanowisk, przez co był bardzo szeroki

i wewnątrz nie trzymane. Aby zatem nie utracić z pola widzenia zasadniczych celów naszej analizy, koniecznym okazało się tu wprowadzenie dodatkowych kryteriów porządkujących. Przy ich pomocy udało nam się wyróżnić:

Cechy osobowościowe określające indywidualny stosunek do normy społecznej. Mają istotny wpływ na stopień skrytykowania systemu wartości pracownika; kształtowanie się jego poczucia dyscypliny, krótko mówiąc - wewnątrz firmowy kodeks moralny. Oczywiście poświadczony charakter zbioru tych cech zależy od konkretnego pracodawcy oraz stanowiska pracy. Z tego względu wśród tych cech możemy wyróżnić:

Cechy osobowościowe o charakterze konformistycznym. Mają szczególne znaczenie dla efektywnego funkcjonowania zespołów ludzkich, w których racje jednostki muszą w kluczowych kwestiach być podporządkowane wartościom grupowym. Spośród takich cech badani przedstawiciele pracodawców wskazywali najczęściej: uczciwość, odpowiedzialność, obowiązkowość, sumienność, rzetelność, dokładność, lojalność, zdyscyplinowanie. Generalizując nieco uzyskane w wywiadach opinie można powiedzieć, że najwskazywane wartościowo cechy te przedstawiały dla pracodawców obsadzających działy produkcyjne w niedużych na ogół firmach ulokowanych w branżach:

-budowlanej (produkcja klejów i zapraw, produkcja ceramiki budowlanej, montaż konstrukcji stalowych, produkcja okien, produkcja ociepleń styropianowych);

-AGD (montaż elementów do sprzętu AGD, produkcja podzespołów);

-elektrotechnicznej (produkcja elementów do silników elektrycznych, produkcja silników elektrycznych, produkcja energoelektroniki);

-farmaceutycznej;

-poligraficznej (serwis maszyn poligraficznych);

-metalowej (galwanotechnika);

-energetycznej (budowa i konserwacja sieci elektrycznych, montaż urządzeń elektroenergetycznych);

-papierniczej (produkcja opakowań).

Warto także zauważyć, że takie cechy, jak uczciwość, rzetelność oraz zaangażowanie były również określone jako konieczne w pracy na stanowiskach: pracowników ochrony – rzecz jednak dotyczyła przede wszystkim pracowników nielicencjonowanych tj. strażników – oraz kierowników zatrudnionych w badanych firmach transportowych.

Cechy osobowościowe o charakterze innowacyjnym. Mają znaczenie głównie tam, gdzie charakter wykonywanych zadań wymaga od pracodawcy wyposażenia pracowników w znaczną autonomię podejmowania decyzji merytorycznych. Mówiąc o cechach osobowościowych o charakterze innowacyjnym, respondenci wskazywali najczęściej na kreatywność – bądź wprost innowacyjność – i przypisywali im szczególnie przydatność na następujących stanowiskach:

-handlowcy / przedstawiciele handlowi (praktycznie we wszystkich firmach; cecha najsilniej jednak akcentowana w odniesieniu do stanowisk zajmujących się handlem artykułami specjalistycznymi);

-pracownicy ochrony (głównie licencjonowani; pracujący jako wartownicy bądź konwojenci);

-pracownicy biurowi w branży logistycznej.

Cechy osobowościowe mające wpływ na wytwarzanie więzi społecznych. Należą do nich w szczególności: komunikatywność oraz otwartość / empatia. Cechy te mają decydujące znaczenie w szeroko rozumianym procesie komunikacji społecznej. Ich znaczenie zatem objawia się w pełni na stanowiskach funkcjonujących w sytuacji stałego kontaktu z klientami. Wśród takich stanowisk należy wymienić przede wszystkim:

-pracowników biurowych (w branży logistycznej oraz szkołach językowych i firmach translatorskich);

-konsultantów ds. telefonicznej obsługi klienta;

-serwisantów maszyn poligraficznych;

-brokerów ubezpieczeniowych;

-lektorów;

-pracowników branży hotelarskiej zajmujących się bezpośrednio obsługą klienta (szczególnie kelnerzy oraz pracownicy recepcji).

Komunikatywność to cecha dosyć często określana jako przydatna w pracy na stanowisku przedstawiciela handlowego. Niemniej jednak, frekwencja wskazała na tę cechę w wypowiedziach przedstawicieli firm tworzących wspomniane stanowiska znacznie ustępowała frekwencji wskazań tych samych respondentów na umiejętności – głównie umiejętności wywierania wpływu. Tymczasem komunikatywność była niekiedy także wspominana - jako posiadana cecha pracowników - przez przedstawicieli firm produkcyjnych – najczęściej z branży budowlanej. Były to jednak firmy, które w zarządzaniu kładły duży nacisk na wartość pracy zespołowej – i w tym zapewne tkwi główna przyczyna tego faktu.

Zdolności intelektualne. Wśród tego rodzaju cech respondenci najczęściej wymieniali: łatwość uczenia się / przyswajania wiedzy, spostrzegawczość, operatywność, inteligencję – niekiedy także po prostu myślenie.

Wczołwce pracodawców zgłaszających popyt na szeroko rozumiane predyspozycje intelektualne znalazły się przedsiębiorstwa o niewielkich rozmiarach i / lub działające w warunkach niszowych; cechujące się unikalnym charakterem dokonywanych procesów oraz wykorzystywanego sprzętu. Jeżeli chodzi o dominujące pod tym względem branże, to wskazały na:

-bran elektroenergetyczn (łatwo uczenia si ; spostrzegawczo);

-bran elektrotechniczn (łatwo przyswajania wiedzy; mylenie);

-bran poligraficzn (łatwo uczenia si , operatywno);

Pracodawcy posiadaj cy wymienione charakterystyki oraz działaj cy w wymienionych bran ach nie byli oczywi cie jedynymi doceniaj cymi przydatno predyspozycji intelektualnych. Spostrzegawczo oraz łatwo uczenia si były równie atutami np. dla niektórych pracodawców z bran y budowlanej (odpowiednio: u pracowników produkuj cych elementy styropianowe oraz pracowników wytwarzaj cych ceramik budowlan). By mo e ciekawostk tak e b dzie fakt, e takie cechy bywaj po dane u pracowników produkcyjnych o prostych zakresach obowi zków. Rzecz dotyczy w szczególno ci stanowisk funkcjonuj cych w bran y AGD, takich jak: pracownik produkcyjny przy wtryskarce (spostrzegawczo , operatywno), czy monter podzespołów (spostrzegawczo).

Cechy temperamentu. Równie takie predyspozycje badani przedstawiciele pracodawców wymieniali w gronie cech po danych. Poniewa jednak tworzone zbiór bardzo różnorodny i w gruncie rzeczy trudno definiowalny, moemy wymienić je tutaj tylko sumarycznie – z podaniem rzecz jasna bran i stanowisk, w kontekście których ich znaczenie było szczególnie akcentowane. S to zatem:

-cierpliwo , opanowanie (bran a elektrotechniczna - pracownicy produkuj cy cz ci do aparatury elektrycznej; bran a ochroniarska - pracownicy ochrony; bran a logistyczna – pracownicy biurowi);

-dynamizm, przebojowo (bran a farmaceutyczna - przedstawiciele handlowi).

Dyspozycje o charakterze motywacyjnym

Sto, mówić ogólnie, skłonno ci jednostki do uznawania i respektowania norm określających wykonywane role zawodowe. Wiąskzo z nich jest praktycznie niemierzalna – tak na etapie rekrutacji, jak również monitorowania działań pracownika (np. ch do pracy), przez co w wypowiedziach respondentów pełni na ogół rolę swoistych imperatywów etycznych. Tutaj prezentujemy te spośród nich, które dają się choć w przybliżeniu poddać rzetelnej obserwacji.

Punktualno . Można ją traktować jako jeden z możliwych przejawów zdyscyplinowania pracownika. Pojawia się jako cecha połączona przede wszystkim na stanowiskach ulokowanych przy liniach produkcyjnych, w szczególności za :

-operatorów urządzeń dozujących i pakujących w jednej z badanych firm farmaceutycznych – obok reszty takich cech osobowościowych o charakterze konformistycznym, jak sumiennosc i dokładność ;

-operatorów urządzeń pakujących i operatorów linii produkcyjnej w firmie zajmującej się produkcją klejów i zapraw budowlanych;

Oprócz tego, punktualno bywała jeszcze przywoływana przez przedstawicieli firm transportowych, jako wymóg pracy na stanowisku kierowcy.

Dyspozycyjno . Oprócz swego ogólnego zakresu, ta dyspozycja była przez respondentów także określana za pomocą różnych skonkretyzowanych form, jak np.: gotowo do pracy w systemie 3-zmianowym, gotowo do pracy w godzinach nocnych, etc. Uogólniając nieco można powiedzieć , że szczególnie warto przedstawiała ona dla tych spośród badanych pracodawców, których działalność opierała się o elastyczny czas pracy - niekiedy także łączony ze znacznym zakresem mobilności przestrzennej pracowników. Rzecz dotyczyła więc przede wszystkim takich stanowisk, jak:

- operatorzy i obchodowi turbin w zakładach energetycznych: gotowo do pracy w systemie 3-zmianowym;
- monterzy wykonujący remonty sieci elektrycznej oraz ciepłowniczej: gotowo do pracy w systemie 3-zmianowym;
- serwisanci maszyn poligraficznych: dyspozycyjni; gotowo do pracy w elastycznym czasie; akceptowanie konieczności nagłych i czystych wyjazdów;
- pracownicy przy produkcji włókien dla potrzeb budownictwa: gotowo do pracy w systemie 3-zmianowym;
- stanowiska bezpośredniej obsługi gości w branży hotelarskiej (kelnerzy, recepcjoniści, kucharze): dyspozycyjni; gotowo do pracy 3-zmianowej;
- lektorzy języków obcych: gotowo do pracy w godzinach popołudniowych i wieczornych.

Predyspozycje fizyczne i zdrowotne

Jak sama nazwa wskazuje, jest to ogół cech budowy fizycznej oraz stanu zdrowia traktowanych przez pracodawców jako podane w kontekście wykonywania określonych rodzajów pracy. W zebranych przez nas materiałach badawczych wskazania na takie cechy nie pojawiały się często, choć kiedy miało to już miejsce, na ogół przytaczano je jako warunek konieczny dla podjęcia zatrudnienia. W tym kontekście przedstawiciele badanych firm wymieniali następujące stanowiska pracy:

- pracownicy zatrudnieni przy produkcji oraz montażu części i podzespołów do sprzętu AGD: dobry wzrok;
- pracownicy ochrony: dobry wzrok; dobry słuch; zespół cech określanych przez badanych pracodawców mianem: <<ogólna sprawność fizyczna>>.

Warto tutaj również wspomnieć o tym, że znaczna liczba przedstawicieli pracodawców, mówiąc o po danym stanie zdrowia swoich pracowników, mocno akcentowała wymóg trzeźwości. Niektórzy z nich szli jeszcze dalej, dając całkowitego braku nałogów. Rzecz dotyczyła najczęściej firm z branż:

<budowlanej: pracownicy przy produkcji ceramiki budowlanej (wobec tych stanowisk podniesiony został wymóg braku zarówno nałogu alkoholowego, jak i tytoniowego); monterzy konstrukcji stalowych

<transportowej: kierowcy.

Predyspozycje psychomotoryczne

To, ogólnie mówiąc, cechy (mające podłoże fizjologiczne i neurofizjologiczne) określające sprawność reakcji na bodźce zewnętrzne. Nie pojawiały się one nadto często (podobnie zresztą, jak i poprzednia omawiana kategoria dyspozycji) w treści analizowanych tutaj wywiadów, choć czysta intuicja podpowiada, że mają potencjalnie duże znaczenie - przynajmniej w różnorodnych rodzajach pracy fizycznej. Istotnie, zdecydowana większość stanowisk pracy przytaczanych przez respondentów jako wymagające tego rodzaju dyspozycji, obejmowała obowiązki oparte o pracę fizyczną. Były to w szczególności:

-stanowiska produkcyjne w branży poligraficznej (introligator, drukarz, operator maszyn): zręczność manualna;

-stanowiska produkcyjne w branży elektrotechnicznej, szczególnie przy wytwarzaniu aparatury elektrycznej bądź części do niej; zręczność manualna;

-stanowiska przy produkcji części i podzespołów do sprzętu AGD: zręczność manualna, koordynacja ruchowa;

-pracownicy produkcyjni w przemyśle farmaceutycznym: sprawnie manualna, zręczność ;
dobra koordynacja ruchowa;

-pracownicy ochrony: zręczność , dobra koordynacja ruchowa.

Cechy demograficzne

Odniesienia do takich cech pojawiały się w analizowanym materiale empirycznym bardzo rzadko. W tych przypadkach, gdy to nastąpiło, cechy te były na ogół przywoływane jako zmienne różnicujące – czyli konkretnie takie, których zaistnienie dzieli ogólny zbiór cech potencjalnych kandydatów do pracy według określonych kryteriów. Innymi słowami, dla pracodawców w tym okazywał się nie tyle sam fakt posiadania przez kandydata danej cechy demograficznej, ile skutki, jakie fakt ten miał dla wystąpienia u tego kandydata określonej konfiguracji innych posiadanych cech.

W wypowiedziach pozyskanych w toku naszych badań pojawiły się tylko dwie cechy z omawianego rodzaju: wiek oraz płeć. Poniżej postaramy się dostarczyć uzasadnienia dla wystąpienia takich wskazań.

Wiek. W myślnie zarysowanej wyżej tezie, ta cecha demograficzna ma dla pracodawców znaczenie niemal wyłącznie jako korelat innych posiadanych cech – głównie dyspozycji fizycznych i zdrowotnych, ale także określonych cech osobowościowych i dyspozycji o charakterze motywacyjnym. Przyjrzyjmy się dwóm wypowiedziom potwierdzającym ten stan. Obie były już zresztą cytowane w niniejszym opracowaniu, przy okazji charakteryzowania konkretnych stanowisk pracy. Obie także – co ciekawe – dotyczą przedstawicieli handlowych: wypowiedź (1) odnosi się do branży *stricto* handlowej, zaś wypowiedź (2) do branży farmaceutycznej.

(1) „(...) preferuje ka dego, kto ma ju jaki zasób swoich klientów, tak jak ta pani, która została ostatnio przyj ta, w wieku 50 lat, która przysła do mnie. (...) takie osoby przyjmuje z zamkni tymi oczami. Ma bardzo dobre wynagrodzenie. Jest to tak jakby firma w firmie. (...) jest to osoba, która zjadła swoje z by na handlu, ma du o znajomo ci, kontaktów i wiek w sumie dla mnie nie gra roli. Jest du a trudno , bo pani nie zna obsługi komputera, ale w zwi zku z tym, ze ma dar przekonywania klientów, pracuje u nas.”

(2) „Musz to by osoby dynamiczne, musz to by osoby przebojowe, musz to by osoby, które je li pani je wyprasza drzwiami, to wchodz do pani oknem. adna z osób, ja teraz nie chc okre la , powy ej 40, 50 lat, bo mogliby my i takich przedstawicieli zatrudnia , ale praktycznie wszystkie te osoby dojrzałe; starsze wiekowo, s bardziej ugodowe. Je li by pani (...) [takiej osobie] odmówiła, to ona skinie głow i odejdzie. A my potrzebujemy ludzi, którzy nie b d załamywali si w takich momentach i b d dalej d yli, d yli, bo to jest to, na czym naszej firmie najbardziej zale y.”

Na zaprezentowanych przykładach widzimy, w jaki sposób wiek bywa przez pracodawców postrzegany w roli potencjalnego wska nika współwyst powania innych cech istotnych w pracy na okre lonym stanowisku. Tym niemniej, podobne wypowiedzi pojawiały si w naszych badaniach sporadycznie (temat jaki poruszaj jest powszechnie uznawany za dra liwy). Oprócz bowiem wy ej cytowanych pracodawców, znaczenie wieku jako kryterium doboru pracowników eksponowała jeszcze tylko jedna grupa respondentów: przedstawiciele firm ochroniarskich. W tym wypadku jednak wiek był traktowany raczej jako korelat pewnych cech psychomotorycznych oraz charakterystyk stanu zdrowia, tak przecie istotnych w tej bran y.

Płe . Na gruncie współczesnej kultury euro – ameryka skiej, ta cecha jest traktowana ze szczególn atencj , jako potencjalny czynnik dyskryminacji społecznej. Zapewne wła nie

z tego powodu nasi respondenci rzadko odnosili się w wywiadach do kwestii wpływu kryterium płci na kształtowanie strategii doboru bądź selekcji pracowników. Jako wyjątek można tutaj potraktować wypowiedź udzieloną przez jednego z przedstawicieli branży AGD. Respondent ten wskazał, że w jego firmie cały dział produkcji obsadzony jest wyłącznie przez kobiety. Powodem jest fakt, że lepiej sprawdzają się one przy wykonywaniu zadań wymagających dużej precyzji (np. montaż drobnych elementów), a także – co również istotne – są dokładniejsze, sumienniejsze, niż można by tego oczekiwać po mężczyznach. Tak więc i tu zatem warto podkreślić, że płę potraktowana została jako korelat pewnych innych, bezpośrednio po danych przez pracodawcę, cech.

REKRUTACJA PRACOWNIKÓW

Dostępność zasobów pracy a potrzeby pracodawców

Pracodawcy często deklarowali, że konieczność utrzymania się na rynku zmuszała ich niekiedy do zapewnienia obsady stanowisk kosztem znacznego obniżenia wymagań wobec rekrutowanych kandydatów. Problemy takie mogą pojawiać się cyklicznie i wynikać z sezonowego spitztrazania pracy, co jest charakterystyczne np. dla branży budowlanej. Mogą jednak także występować niesezonowo; sporadycznie, czasem permanentnie, ale generalnie biorąc swoje źródło z dwójakiego rodzaju przesłanek.

Te przesłanki mogą mieć charakter zewnętrzny (czyli niezależny od pracodawcy), bądź wewnętrzny (czyli zależny od pracodawcy). Z pierwszej grupy mamy do czynienia wtedy, gdy problemy z pozyskaniem pracowników o posiadanych cechach nie są bezpośrednim wynikiem decyzji pracodawcy, lecz raczej specyfiki rynku pracy, bądź też konkretnych kategorii zasobów ludzkich. Innymi słowami, pracodawca ma możliwość organizacyjną i finansową, by pracowników zatrudnić, zgłasza na nich popyt, ale z jakich względów nie są oni dostępni na rynku. Natomiast z drugiej spośród omawianych grup przesłanek mamy do czynienia wtedy, gdy problemy z pozyskaniem pracowników o posiadanych cechach są związane z określonymi decyzjami samego pracodawcy. Pracodawca zatem zgłasza popyt, pracownicy są dostępni na rynku, ale z jakich powodów nie są zainteresowani wystosowanymi do nich ofertami. W tym wypadku główny ciężar problemu przeniesiony jest na sferę decyzji organizacyjnych bądź finansowych samego pracodawcy.

Spośród zewnętrznych uwarunkowań trudno ci z pozyskaniem pracowników przedstawiciele badanych firm najczęściej wskazywali:

-Sezonowe deficyty siły roboczej. Inaczej: brak r k do pracy w okresach sezonowego wzrostu popytu na sił robocz . Najsilniej bywa odczuwany przez przedsi biorstwa bran y budowlanej, a zakres jego oddziaływania poszerzaj dodatkowo dwie kategorie wtórnych wobec niego zjawisk: du a rotacja kadry zwi zana z pod aniem pracowników za korzystniejszymi warunkami zatrudnienia oraz zwi zany z ni brak motywacji do podj cia pracy na krótki okres za mało atrakcyjne – w opinii potencjalnych kandydatów - wynagrodzenie. Tak sytuacj przekonuj co charakteryzuje cytowana ni ej wypowied :

„Jest grupa osób, które nie mog si na tyle rozwija płacowo [na ile by ich to satysfakcjonowało]. Maj zaproponowan stawk . Je eli pracownik wie, e b dzie zatrudniony tylko na okres kilku miesi cy, (...) to nie jest to a takim motywatorem do takiej wydajnej pracy.

(...)

Z tymi lud mi mieli my du e problemy, bo rotacja była du a, w s siedztwie mamy równie inne zakłady produkcyjne. Cz sto było tak, e pracownicy od nas odchodzili do s siednich firm, ale równie i przychodzili z powrotem, bo np. okazało si , e s mniej stabilne warunki zatrudnienia jak tutaj.”

-Emigracja zarobkowa. Ten problem, podobnie jak opisany poprzednio, dotyczył w szczególno ci przedsi biorstwa bran y budowlanej i podobnie jak on miał swoje nast pstwa w postaci znacz ego uszczuplenia puli wolnych zasobów ludzkich na rynku pracy. Tym niemniej, w chwili, gdy prowadzone były omawiane tutaj badania, jego wpływ wydawał si znacznie traci na znaczeniu – do czego przyczynił si tzw. globalny kryzys finansowy i wygaszanie tempa produkcji w krajach Unii Europejskiej.

-Fluktuacja zasobów pracy. Wspominali my ju wcze niej, e fluktuacja zasobów pracy była wskazywana przez przedstawiciele bran y budowlanej jako efekt sezonowego narastania konkurencji firm o pracowników. Tym niemniej, zjawisko to mo e wynika tak e z innych przyczyn, spo ród których znaczenie niebagatelne ma nieutrzymywanie wymaganej dyscypliny pracy. W takich sytuacjach pracodawca jest zwykle zmuszony do zwolnienia

niezdyscyplinowanych pracowników i poszukiwania innych na ich miejsce. Poniższy przykład podany został właśnie przez przedstawiciela branży budowlanej:

„[pracownicy] łami zasady dyscypliny pracy. (...) Rotacja jest też duża takich newralgicznych osób, jak hydraulik, elektryk”

Oprócz stanowisk budowlanych, stosunkowo duża rotacja kadry cechowała się także stanowiska handlowców bądź przedstawicieli handlowych. Głównymi przyczynami są w tym wypadku uwarunkowania płacowe, jak również naturalna mobilność tej kategorii zawodowej. Ponadto, według powtarzających się opinii przedstawicieli pracodawców, duża skłonność do fluktuacji obserwowana bywa w najmłodszych kategoriach wiekowych pracowników.

-Zapotrzebowanie na pracowników o unikalnych cechach. Pracownicy o unikalnych cechach to tacy pracownicy, którzy charakteryzują się relatywnie rzadkimi umiejętnościami, bądź innymi przymiotami pożądanymi na konkretnym stanowisku pracy. Często przywoływanymi w wypowiedziach respondentów przykładami unikalnych cech są: znajomość branży oraz doświadczenie w pracy na określonym stanowisku. Innym przykładem może być znajomość języka holenderskiego oczekiwana od osoby pracującej na stanowisku konsultanta telefonicznego do spraw obsługi klienta w jednej z badanych firm działających w branży IT. Deficyty tego rodzaju cech na rynku mogą wynikać z niewystarczającej oferty edukacyjnej w określonych kierunkach kształcenia – bądź w ogóle z braku takiej oferty. Tym niemniej, należy podkreślić, że niekiedy przedmiot zapotrzebowania pracodawców wykracza zdecydowanie poza zakres kwalifikacji typowo szkolnych. W wielu dziedzinach gospodarki potencjalne problemy z pozyskaniem pracowników o unikalnych cechach są immanentnie wpisane w realia działalności podmiotów gospodarczych, które zresztą zdążyły wypracować racjonalne metody radzenia sobie z nimi. Przykładem takich podmiotów mogą być badane przez nas firmy z branży energetycznej lub poligraficznej, które dysponują ciekawymi metodami rekrutowania kadry oraz przyuczania jej do wykonywania obowiązków zawodowych.

Jak przekonuj wypowiedzi przedstawicieli pracodawców, na swój sposób „unikalne” mogą okazywać się w pewnych warunkach cechy pozornie „pospolite”, będą ich różnicowe konfiguracje. Na przykład, podstawowa trudność przy rekrutacji pracowników na stanowiska produkcyjne w firmie wytwarzającej silniki elektryczne oraz energoelektronik polega na tym, że nie jest łatwym znalezienie osób skupiających w sobie takie cechy, jak z jednej strony rzetelność, sumiennosc, odpowiedzialność, z drugiej zaś strony wykształcenie i doświadczenie. Podobne problemy mają miejsce wówczas, gdy charakter produkcji bądź organizacja pracy wymusza na pracodawcy restrykcyjne selekcjonowanie kandydatów ze względu na określone umiejętności bądź dyspozycje. Z takiej sytuacji mieliśmy do czynienia w firmie wytwarzającej części do aparatury elektrycznej. Ponieważ podstawowym surowcem w procesie produkcji jest tutaj miedź – materiał dość drogi – cech bezwzględnie wymaganych od pracowników jest uczciwość. Położenie dużego nacisku na posiadanie tej cechy bywa, jak się okazuje, źródłem problemów związanych zarówno z rekrutowaniem nowych pracowników, jak i z utrzymaniem odpowiedniego poziomu dyscypliny pracy.

Ograniczona liczba kandydatów o odpowiednio wysokich kwalifikacjach. Jak wskazują opinie badanych przedstawicieli pracodawców, na swój sposób rzadką, unikalną cechą bywa także fachowość, czy też profesjonalizm. Z doświadczenia respondentów wynika jasno, że znalezienie pracownika może być łatwe, lecz znalezienie dobrego pracownika – już niekoniecznie. Przekonuje o tym zacytowana niżej wypowiedź przedstawiciela drukarni.

„(...) jest tyle drukarni w Łodzi i jeżeli jest ktoś dobry, to wiadomo, że kogo takiego się nie wypuszcza z ręk, mimo że tyle drukarni poupadało. Ale tych dobrych operatorów czy inżynierów zostawiają do samego końca, a czysto się zdarza, że tacy ludzie pracują już w 2 miejscach. Gdzie tam sobie dorabiają, więc to jest moment, jak ich sprzątnąć z rynku.

(...)

Wiadomo, że dobrego drukarza też jest ciężko znaleźć, bo on też wie, że jest dobry. I też ma swoje wymagania i jak ja to mówię chimery,

bo drukarze to jest grupa, z którą się najczęściej współpracuje. Oni do nich podchodzą do zmian, jakie są stawiane im, zmian w czasie pracy, nawet, jeżeli się zmieniają się zwykle płyny do czyszczenia maszyn.”

Oprócz umiejętności zawodowych *sensu stricto* źródłem problemów ze znalezieniem odpowiednich pracowników mogą być też cechy osobowościowe. Tu sztywnym przykładem są przedstawiciele handlowi. Przy ich naborze ustalane są generalnie dwa wymiary oceny: doświadczenie zawodowe względnie znajomość branży, oraz cechy osobowościowe. O trudnościach ze znalezieniem kandydatów uzyskujących pozytywne oceny w tych dwóch wymiarach możemy wnioskować z dwóch przytoczonych niżej wypowiedzi. Pierwsza z nich uzyskana została od przedstawiciela hurtowni artykułów biurowych, druga – od przedstawiciela firmy farmaceutycznej.

(1) „Niełatwo. (...) Trzeba mieć do tego talent. Handel jest specyficzna gałąź. (...) Teraz jest duża konkurencja (...). Nasz handlowiec powinien mieć dar przekonywania a takich ludzi jest bardzo mało. Ludzie są nie odporni psychicznie, szybko się zniechęcają, bo nie sprzedał, bo nie zarobił pieniędzy. Teraz jak ktoś szuka pracy to tylko pyta o pieniądze, a nie o pracę”

(2) „A jeżeli chodzi o handlowców, no to w głównej mierze opiera się to na doświadczeniu zawodowym i nie ukrywam te wymagania finansowych, ponieważ handlowcy są takim bardzo trudnym obszarem, jeżeli chodzi o rekrutację.”

Należy tutaj także wspomnieć, że oprócz problemów ze znalezieniem osób na stanowisko handlowca, badani pracodawcy zgłaszają również problemy z ich utrzymaniem. Wynika to ze znacznej mobilności przestrzennej tej grupy zawodowej i jej naturalnej skłonności do pełnego wykorzystywania własnych atutów.

Tymczasem wspomniane w wypowiedzi (2) wymagania finansowe należą do kolejnej z omawianych tu grup przesłanek. Zaliczenie ich bowiem do wewnętrznych uwarunkowań trudno ci z pozyskaniem pracowników wynika z faktu, że decyzja w sprawie proponowanej kandydatowi wysokości wynagrodzenia leży w gestii pracodawcy i jest bezpośrednio zależna od rozmaitych aspektów sytuacji ekonomicznej firmy.

Trudno ci z pozyskaniem pracowników będącym wynikiem uwarunkowań wewnętrznych zgłaszane były przede wszystkim wobec tych stanowisk, na których istniała znaczna rotacja kadry. Oprócz zatem handlowców były to np. stanowiska w branży budowlanej – szczególnie te, na których obsadzani są pracownicy sezonowi – a także: pracownicy biurowi do spraw szkoleń / tłumacze w szkołach językowych / firmach zajmujących się tłumaczeniami, lektorzy, pracownicy ochrony (nielicencjonowani).

Wśród pozostałych wewnętrznych uwarunkowań trudno ci z pozyskaniem pracowników, przedstawiciele badanych firm najczęściej wskazywali:

Mało atrakcyjną lokalizację zakładu pracy. Czyli generalnie usytuowanie z dala od Łodzi, będącym w miejscu o niezbyt korzystnym układzie ciągów komunikacyjnych (utrudniony dojazd);

Konieczność pracy w systemie 3-zmianowym oraz w elastycznym czasie;

Ograniczone możliwości rozwoju zawodowego antycypowane przez potencjalnych kandydatów. Ten typ uwarunkowań dotyczy stanowisk postrzeganych jako oferujące pracę poniżej poziomu aspiracji zawodowych danego kandydata. Przykładem mogłyby pracownicy biurowi w firmach zajmujących się tłumaczeniami oraz szkołach językowych (por. charakterystyka dominujących stanowisk pracy w poprzedniej części tego opracowania), czy też rekrutujący się spośród absolwentów wydziałów filologicznych wyższych uczelni. Podobna sytuacja dotyczy również lektorów którzy, jak głosi jedna z opinii pozyskanych w badaniu, chętnie zostaliby tłumaczami, ale z różnych względów im się to

nie udało. Tak e praca ochroniarzy nie jest postrzegana jako szczególnie atrakcyjna pod wzgl dem rozwojowym. Pomimo, e osoby rekrutowane na te stanowiska raczej nie wywodz si z grona np. specjalistów, to jednak cz sto traktuj one swoj prac jako mało ambitn i - dodatkowo - mało atrakcyjn finansowo:

„[Trudno ci w naborze wynikaj] z jednej strony z [mało atrakcyjnego] wynagrodzenia, a z drugiej strony z prze wiadczenia, e ta ochrona polega na takim czatowaniu i jest to praca mało atrakcyjna.”

Przynajmniej niektóre problemy z dost pem do poszukiwanych grup zasobów ludzkich mog oczywi cie by niwelowane b d minimalizowane. Zebrany w naszym badaniu materiał empiryczny ujawnił, e pracodawcy stosuj w tym celu ró ne rodki zaradcze.

Sposoby doboru pracowników. Próba zrekonstruowania i sklasyfikowania.

Naley wyra nie powiedzie , e omówione tutaj sposoby doboru pracowników nie stanowi wyl cznie rozwiz a awaryjnych; kryzysowych. W wielu spo ród zbadanych przez nas firm tego rodzaju mechanizmy s wbudowane w system zarz dzania i zwyczajowo stosowane wtedy, gdy prowadzony jest nabór. Nie ma wtedy potrzeby opracowywania kompletnych rozwiz a całkiem od pocz tku.

Oczywi cie były w naszym badaniu przypadki przedsi biorstw, które zgłaszały czasami znacz c przewag ofert kandydatów do pracy nad poetncjalnymi wakacjami. S to jednak na ogół firmy cechuj ce si dobr reputacj w swojej bran y i / lub rekrutuj ce swoich pracowników w dosy w skim obszarze rynku pracy. Jako przykład poda mo na firmy z bran y farmaceutycznej oraz jeden z łódzkich hoteli.

Pomimo znacznej różnorodności stosowanych metod i technik doboru pracowników (wisko badanych firm przyznawała się do posiadania jakichś patentów w tej dziedzinie), wszystkie one opierają się na jednym założeniu: maksymalnego uwiarygodnienia odpowiedniego kandydata w oczach potencjalnego pracodawcy. Owo uwiarygodnienie może dokonywać się na trzech płaszczyznach. Pierwsza obejmuje relacje bezpośrednie, druga rozstrzygnięcia proceduralne, trzecia zaś - relacje instytucjonalne. Scharakteryzujemy je zatem teraz.

Płaszczyzna relacji bezpośrednich

Na tej płaszczyźnie weryfikacja wiarygodności kandydata dokonuje się poprzez bezpośrednie relacje pracodawcy z samym kandydatem lub z jego znajomymi. Przy czym zakładamy tutaj, że: po pierwsze, relacje takie mogą mieć różną historię (w tym czas trwania), ale muszą się opierać na modelu bezpośredniej interakcji społecznej oraz po drugie, że owymi „znajomymi” mogą być zarówno pracownicy firmy, jak i inne podmioty (np. inny pracodawca) traktowane jako zaufane. Decyzja o zatrudnieniu jest podejmowana przez uprawnionego przedstawiciela (lub kilku przedstawicieli) pracodawcy wyłącznie na podstawie własnej opinii, bazującej na posiadanej wiedzy i doświadczeniu. Płaszczyzna relacji bezpośrednich jest wykorzystywana w dużej liczbie technik rekrutacji. Oto ich krótkie omówienie.

Bezpośrednia rozmowa kwalifikacyjna. Ta technika umożliwia przede wszystkim weryfikację posiadanych przez kandydata cech osobowościowych i innych predyspozycji zawodowych. Nie jest zbyt efektywna przy weryfikowaniu umiejętności twardej, dlatego, kiedy jest to konieczne, bywa wspomagana innymi technikami rekrutacyjnymi. Na podstawie wyników naszych badań możemy wnioskować, że bezpośrednia rozmowa kwalifikacyjna bywa powszechnie stosowana przy naborze kandydatów na przedstawicieli handlowych i inne stanowiska wystawione na bezpośredni kontakt z klientami, jak np. pracownicy recepcji. Jej wartość dla procesu selekcji przekonująco opisują cytowane niżej wypowiedzi: pierwsza z nich

została udzielona przez przedstawiciela jednej z firm handlowych, druga – przez przedstawiciela klubu fitness:

(1) „Mam takie do wiadomości, że sama umiem ocenić pracowników ludzi, od razu widzę po rozmowie, kto jest odpowiednim kandydatem. Tutaj jest mój interes i biorę za tę osobę pełną odpowiedzialność.”

(2) „Jak rozmawiam sobie, to albo ten kto ze mną rozmawia, albo milczy, albo mówi w taki sposób, który jest nie do przyjęcia w tej pracy. Dużo z kultury osobistej wychodzi też podczas takiej rozmowy.”

Zatrudnianie za rekomendacją. Bywa praktykowane szczególnie w małych firmach, które zazwyczaj deklaruje brak czasu oraz pieniędzy na rekrutowanie kandydatów z szerszego obszaru rynku pracy. Pracodawcy ci często preferują prowadzenie polityki personalnej opartej na postulatcie budowania zespołu i dobór przez rekomendację traktują jako rozwiązanie najbezpieczniejsze dla trwałości relacji w takim zespole. Przykład takiej postawy znaleźliśmy na przykład w przytoczonych niżej dwóch wypowiedziach przedstawiciela małej firmy zajmującej się produkcją części miedzianych do aparatury elektrycznej. O firmie tej wspominaliśmy już wcześniej, w kontekście problemu udostępnienia zasobów pracy, zwracając przy tym uwagę, że cech osobowościowy bezwzględnie wymagany od osób pragnących uzyskać tam zatrudnienie jest uczciwość.

(1) „Gros tych ludzi była przyjęta przez to, że zostali poleceni przez kogoś innego.

(...)

Takie bezpieczeństwo. Ja uważam, że jeżeli ja mam kogo polecić, to ja muszę być go pewien, jeżeli będzie komu polecał. Z takiego założeń dzisiaj wychodzimy.”

(2) „To jest dobra forma, ponieważ akurat znam kierownika warsztatu [chodzi o warsztaty prowadzone w jednej ze szkół zawodowych], to poszedłem i z nim porozmawiałem, mówi nie chcę kupić pracownika

pierwszego lepszego, rzuc hasło to zwali się ile i kogo może mi poleci. I polecił mi dwóch ludzi, którzy tu do tej pory pracują.”

Ostatni przykład zmierza także ku ukazaniu pewnej ciekawej tendencji dostrzegalnej powszechnie w procesie rekrutowania pracowników na stanowiska specjalistyczne. Polega ona wykorzystaniu przez pracodawcę autorytetu instytucji edukacyjnych przy dokonywaniu selekcji spośród uczniów, studentów, bądź absolwentów. Jak to się ma w wypadku „zwykłej” rekomendacji, tak i sensem rekomendowania kandydata przez jego szkołę jest pozyskanie miarodajnej oceny jego umiejętności. Jednak fakt, że szkoła jest instytucją prawnie zobligowaną do czynienia takich ocen i – co za tym idzie – merytorycznie ku temu wyposażoną, okazuje się dla pracodawcy potencjalnie dużo wartości. Śledząc ten nurt znajduje potwierdzenie w jednej z wypowiedzi przedstawiciela firmy zajmującej się handlem i serwisem maszyn poligraficznych. Respondent ten deklaruje, że jego firma korzysta ze spotkania na Wydziale Papiernictwa i Poligrafii Politechniki Łódzkiej jako ze swoistej giełdy pracy, pomocnej podczas szukania pracowników na stanowiska specjalistyczne:

„Na czołowe stanowiska staramy się sami wybierać pracowników, bądź [rekrutować] z polecenia kogoś, np., że to jest jakiś zdolny student i czy mógłby podjąć u nas pracę.”

Oprócz niedużych firm produkcyjnych oraz usługowych, rekrutowanie pracowników za rekomendacją jest szeroko wykorzystywane przez stosunkowo liczne w naszej próbie badawczej firmy transportowe. W ten sposób firmy te chronią się przed nieuczciwością niektórych kandydatów, którzy – wedle deklaracji respondentów z tej branży – bywają zdolni do konfabulowania podczas rozmów kwalifikacyjnych po to, by lepiej się zaprezentować. Wśród wspomnianych respondentów powszechnie reprezentowana była opinia, której modelowy przykład zamieszczamy niżej:

„Generalnie z moimi pracownikami jest tak, że albo znałem ich wcześniej osobiście, albo kto mi ich polecił i później są jak gdyby weryfikowani.”

Trzeba tu także wspomnieć, że korzystanie z rekomendacji bywa praktykowane nie tylko w firmach małych, mających z założenia pewne cechy tradycyjnych warsztatów rzemieślniczych (wszystkie zbadane firmy transportowe były podmiotami małymi; jedna z nich nie zatrudniała więcej niż 20 osób). Zacytujmy dla kontrastu opinię przedstawiciela firmy farmaceutycznej liczącej sobie powyżej 150 pracowników. Był to jednak istotnym momentem ten fakt, że firma ta – podobnie jak poprzednio wspomniana – wymaga od swoich pracowników uczciwości i bezwzględnie ten wymóg egzekwuje.

„Jeżeli mam wolne stanowisko pracy, to przede wszystkim szukam wśród swoich pracowników. Następnie szukam (...) wśród znajomych moich pracowników, bądź rodziny. Bo nasz zakład jest takim zakładem, gdzie pracują rodziny. Gdzie pracuje ojciec, pracuje syn, córka, pracuje ona syna. To w tej pierwszej kategorii patrzymy. Oczywiście te osoby muszą spełniać nasze kryteria. Czyli wykształcenie, ewentualnie jakieś zdolności manualne, jeżeli to jest na produkcji pracownik itd.”

Jak można wnioskować z powyższego przykładu, zatrudnianie za rekomendacją wchodzi niekiedy w skład bardziej złożonych metod rekrutacyjnych, w ramach których często towarzyszy ono rekrutacji wewnętrznej. Te ostatnie techniki również warto wspomnieć przy okazji omawiania technik selekcji kandydatów opartych o relacje bezpośrednie. Oprócz bowiem wskazanej wyżej firmy farmaceutycznej, taki właśnie sposób obsadzania stanowisk deklarowany był także przez pracodawców z branży budowlanej:

„Jest to bardzo pozytywne, dlatego że pracownik ma już wyrobioną opinię. Wiemy, co on sobie reprezentuje i – to, co najważniejsze – to samia się z firmą, zna już charakter pracy.”

Również w branży budowlanej stosowana jest ciekawa forma rekrutacji wewnętrznej, która na pierwszy rzut oka nie wydaje się tak być. Chodzi tu mianowicie o sytuacje, w których firma prowadzi nabór w grupie swoich byłych pracowników, najczęściej sezonowych. Jest to zatem pozornie rekrutacja zewnętrzna, choć *de facto* skupia ona w sobie wybrane cechy tak rekrutacji wewnętrznej, jak i zatrudniania za rekomendacją. Można zakładać, że

taka technika naboru zdaje najlepiej egzamin wtedy, gdy jest stosowana poza sezonem, a zatem w sytuacji, kiedy potencjalni kandydaci są licznie dostępni i nie wykazują znaczących tendencji do fluktuacji, a także nie prezentują wygórowanych oczekiwań płacowych.

„Kiedy rzeczywiście nie mamy takiego kandydata (...), wówczas sięgamy do tych, których musieliśmy zwolnić, bo już skończył się sezon. Dzwonimy do nich do domu, ale nie my to robimy, [tylko] dział kadry; tylko bezpośrednio przełożeńi.”

Przyjmowanie na okres próbny. Ta technika najczęściej stanowi uzupełnienie, swoistą kontynuację technik bezpośredniego naboru, takich jak rozmowa kwalifikacyjna czy zatrudnienie za rekomendacją. Bywa stosowana wobec stanowisk, na których niezbędne jest przygotowanie zawodowe wprost w miejscu pracy. Przykładem szczególnym może być tutaj serwisant maszyn poligraficznych który, według deklaracji przedstawiciela pracodawcy, musi być wdrażany w swoje obowiązki przeciwnie 3-5 lat. Ponieważ trudno jest przewidzieć na wstępie, jak kandydat ostatecznie się sprawdzi na stanowisku, w trakcie naboru przyjmowana jest większa liczba osób, z której następnie wyłania się te najlepsze:

„aby na stałe przyjąć i inwestować w takiego pracownika, to [trzeba] od 5 do 10 kandydatów sprawdzić i spośród tych [wybrać] jednego.”

Wprawdzie w tym wypadku przedstawiciel pracodawcy nie dostarczył nam precyzyjnej informacji o czasie trwania okresu próbnego, ale na podstawie jego relacji o innych aspektach zarządzania w firmie (mały zakład, relacje między pracownikami bardzo bezpośrednio) można na odwrót wnioskować, że czas taki ustalany jest indywidualnie.

Tym niemniej, do przyjmowania kandydatów na okres próbny przyznawało się większą liczbę przeprowadzonych firm produkcyjnych. Długość okresu wynosiła na ogół 3 miesiące, choć zdarzały się odstępstwa od tej normy (np. w jednej z firm było to aż 7 miesięcy). Korzystanie z takiej formy weryfikacji przydatności kandydatów zadeklarowała też jedna z firm handlowych (handlująca artykułami biurowymi) z tym, że tutaj był to okres zaledwie dwutygodniowy.

Niektórzy pracodawcy jako substytut okresu próbnego stosowali zatrudnienie w ramach umów cywilno – prawnych. Sytuacja taka miała miejsce w badanej przez nas firmie z branży ubezpieczeniowej i dotyczyła stanowiska brokera:

„Ale zawsze jaki tam wcześniejszy kontakt (...) daje na pewno większe wyobrażenie o danym człowieku, niż zawarcie umowy z kimś, kogo widzimy po raz pierwszy. Takie te umowy zlecenia w jakimś tam sposób nam dopomogły w podjęciu decyzji.”

Oczywiście nasze badania ujawniły także liczne przypadki stanowisk, które w mniejszym stopniu wymagały od kandydatów przygotowania w miejscu pracy, anieli wcześniejszego posiadania określonych umiejętności, zazwyczaj twardych. Wówczas pracodawcy najczęściej unikali stosowania okresu próbnego, na rzecz przeprowadzenia praktycznego sprawdzianu umiejętności kandydata. Taki sprawdzian praktyczny jest właściwie zasadniczą techniką rekrutacyjną używaną wszędzie tam, gdzie pracodawca wymaga od pracownika posiadania wymiernych umiejętności, ale zdobycie tych umiejętności nie jest w całości uzależnione od praktyki na danym stanowisku pracy. W ten sposób jest zatem rekrutowana ogromna liczba pracowników badanych firm; wspomnie tutaj może na przykład takie zawody jak: kierowcy, pracownicy biurowi, konsultanci do spraw obsługi klienta w branży IT, lektorzy (mając za zadanie poprowadzić lekcję próbną), instruktorzy fitness (takie muszą poprowadzić zajęcia „na sucho”) itp. Swoistego rodzaju „sprawdzian praktyczny” przechodzą także pracownicy produkcyjni o prostych zakresach obowiązków zatrudnieni w firmach należących do branży AGD. W tym przypadku jednak „sprawdzian” ów nie polega na weryfikacji posiadanych umiejętności, ale raczej określonych predyspozycji psychomotorycznych, ogólnej sprawności fizycznej i dexterności operacyjnej względnie bystrości – a zatem wszystkiego tego, co jest niezbędne do sprawnej pracy przy taśmie produkcyjnej. W dalszej kolejności osoby takie poddawane są nieskomplikowanym szkoleniom wstępnym, po których jest możliwe ostateczne orzeczenie ich przydatności do pracy.

Płaszczyzna rozstrzygni proceduralnych

Na tej płaszczyźnie weryfikacja przydatności kandydata dokonywana jest za pomocą specjalnych, skodyfikowanych procedur oceniających. Pracodawca sam może takie procedury wypracowywać, bądź też korzystać na tym polu z dorobku rozmaitych podmiotów zewnętrznych. Cechy pracownika są mierzone za pomocą zestandaryzowanych narzędzi, a ostateczną instancją przy podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu są wyniki takiego pomiaru. Dobrym przykładem takiej skonstruowanej metody rekrutacyjnej dostarcza poniżej wypowiedź przedstawiciela firmy średniej wielkości (ok. 150 zatrudnionych pracowników) zajmującej się logistyką i spedycją. Rzecz dotyczy naboru na stanowisko pracownika biurowego:

„Oczywiście sporządza się profil kompetencyjny pracownika z wyszczególnieniem cech, jakie są mile widziane i preferowane na danym stanowisku pracy. I przed przystąpieniem do procesu rekrutacyjnego taki profil osobowościowy, taki profil kandydata idealnego przygotowujemy i pod tym kątem przygotowujemy te narzędzia w postaci case'ów, scenek, którymi dysponujemy, konkretnej listy pytań, które mam, które zadajemy kandydatom. Czyli (...) na pewno nie jest to spontaniczny proces, tylko wcześniej przygotowane narzędzia, które pomagają dokonać skutecznej rekrutacji.”

Płaszczyzna rozstrzygni proceduralnych bywa też wykorzystywana najczęściej przez firmy duże bądź średnie, a także takie, które są częściami koncernów. W tym ostatnim wypadku jest to oczywiście związane z realizacją postulatów ujednoczenia zasad prowadzenia polityki personalnej w ramach większej grupy powiązanych firm. O tym, jak istotne znaczenie może mieć ten postulat, przekonuje nas kolejna cytowana wypowiedź. Pochodzi ona od przedstawiciela średniej wielkości (zatrudniającej powyżej 100 osób) firmy farmaceutycznej działającej w ramach koncernu.

„(...) jeżeli chodzi o przedstawicieli handlowych, to są assesmenty [procedura rekrutacyjna opierająca się na wiczeniach o charakterze symulacyjnym – przyp. red.], które następnie są oceniane przez komisję odpowiednio przeszkolonych „oceniaczy”, dysponujących takimi

samymi kryteriami i kartami do oceny uczestników. Taka procedura zapewnia du obiektywno ocen i ich niezale no od indywidualnych gustów i przekona asesorów (...).”

Do grupy technik naboru lokuj cych si na płaszczy nie rozstrzygni proceduralnych nale y w istocie tak e zaliczy analiz tre ci dokumentów kandydatów. Jest ona stosowana jako wst pny etap procedury rekrutacyjnej wsz dzie tam, gdzie konieczne jest przeprowadzenie wst pnej selekcji ofert, przed uruchomieniem zasadniczych technik, takich jak rozmowa kwalifikacyjna, assesment, testy, etc. Sytuacje takie maj miejsce szczególnie w firmach du ych, gdy rekrutacja dotyczy znacznej liczby stanowisk. Przykładem mo e by du a firma farmaceutyczna:

„Je eli oczywi cie prowadzimy akcj rekrutacyjn , to, jak ju wspominałem, rzadko u nas ma miejsce. Po spłyni ciu takich aplikacji kierownik komórki, w której dany pracownik miałby pracowa , wybiera sobie spo ród ofert, które napłyn ły. Wybiera sobie kandydatów, z którymi przeprowadza rozmowy.”

Płaszczyzna relacji instytucjonalnych

Weryfikacja przydatno ci kandydata do pracy mo e tak e odbywa si z wykorzystaniem relacji z wyspecjalizowanymi pod tym wzgl dem podmiotami zewn trznymi. Mog to by agencje zatrudnienia, biura po rednictwa pracy, urz dy pracy, ale równie dobrze portale internetowe czy prasa.

Z usług agencji zatrudnienia korzystaj najcz ciej przedsibiorstwa raczej du e, lub działaj ce w ramach wi kszych struktur, tj. koncerny. Jako ciekawy przykład mo e nam tu posłu y rekrutacja pracowników produkcyjnych w firmach zajmuj cych si produkcj i montażem podzespołów do sprz tu AGD. Współpraca z producentami tego sprz tu - którymi s du e koncerny inwestuj ce w województwie łódzkim – prawdopodobnie wymusza na tych firmach stosowanie okre lonych standardów korporacyjnych w zarz dzaniu. Tak wi c

rekrutacja zachodzi tam na dwóch etapach. Agencje zatrudnienia dokonują wstępnej selekcji kandydatów którzy, już w samej firmie, poddawani są testom orzekającym o ich przydatności do pracy na konkretnych stanowiskach:

„Agencja nam proponuje, już nam pracowników podsyła, robimy takie grupy po 4-5 osób i po prostu jest brany taki pracownik do maszyny i po przeszkoleniu takim wstępnym, co ma robić i jak, to już widać, że pracownik na pewno sobie da radę, inny nie.”

Należy tutaj także wspomnieć, że oprócz „zwykłych” przedsiębiorców pracy działających na rynku także przedsiębiorcy świadczą usługi dla specyficznych sektorów lub branż.

Zebrany w naszych badaniach materiał empiryczny pozwala jednak sformułować ogólny wniosek, że większość firm nie korzysta z pomocy zewnętrznych instytucji podczas prowadzenia rekrutacji. Kiedy już to czyni, to pomoc taka dotyczy najczęściej pojedynczych stanowisk pomocniczych bądź specjalistycznych niezwiązanych bezpośrednio z zasadniczym profilem działalności przedsiębiorstwa. Przykładem niech będzie jedna z firm z branży poligraficznej, która wykorzystwała agencje przy obsadzeniu stanowiska sekretarki.

Jeśli chodzi o profity płynące z usług przedsiębiorstwa świadczonych przez urzędy pracy, to pozyskane w naszych badaniach informacje były bardzo skąpe. Może to mieć związek z tradycyjnie sceptycznymi postawami pracodawców wobec tego rodzaju instytucji. Z drugiej strony, przynajmniej trzy spośród badanych firm wskazywały na fakt prowadzenia takiej współpracy – obecnie, bądź w nieodległej przeszłości. W ten sposób rekrutowały one pracowników na takie stanowiska, jak: reprezentanci handlowi, magazynowi, ale także moderatorzy kotłowni oraz technolodzy w branży farmaceutycznej.

Dla porządku trzeba też tutaj wspomnieć o takich technikach rekrutacji opartych o płaszczyznę relacji instytucjonalnych, jak ogłoszenia o prowadzonym naborze publikowane w prasie bądź Internecie. Ogłoszenia takie publikowała większość badanych firm, choć trzeba przyznać, że czyniły to sporadycznie.

Zaproponowana wyżej typologia technik rekrutacji ma oczywiście charakter analityczny. Okazała się dla nas pomocnym narzędziem porządkującym znaczną ilość pozyskanych w badaniach informacji, choć musimy przyznać, że nie zdołała objąć trzech ciekawych, stosowanych przez pracodawców metod doboru pracowników. Podstawowa przyczyna, dla której owe metody nie dały się sklasyfikować według przedstawionej wyżej porządkowej w fakcie, że w zasadzie nie mają one na celu oceny przydatności kandydata do wykonywania określonych obowiązków zawodowych. Aby lepiej zrozumieć istotę sprawy, przedstawmy rzecz od nieco innej strony. Otóż wszystkie omawiane dotychczas metody i techniki rekrutacyjne możemy uznać za „bierne” z tego powodu, że bazują na poszukiwaniu kandydatów w ramach istniejących zasobów pracy. Te, które przedstawimy niżej, różnią się od nich tym, że za ich pomocą pracodawca kształtuje potencjalnego pracownika według swoich konkretnych potrzeb – można z pewną dozą przesady powiedzieć: „hoduje” go. Zatem są to metody „czynne” z punktu widzenia pracodawcy, gdy włącza się on aktywnie w proces kształtowania kapitału ludzkiego, z którego sam w przyszłości zamierza korzystać. Omówmy zatem pokrótce te metody.

Staż czeladniczy. Polega na tym, że pracodawca przyjmuje osobę nie w pełni ukształtowaną zawodowo na przyuczenie, w ramach którego, inwestując swoje zasoby, przygotowuje ją do pracy na konkretnym stanowisku bądź stanowiskach. Przyuczenie takie, mające charakter praktycznej nauki zawodu, jest stosowane w firmach działających w warunkach ograniczonej dostępności określonych kwalifikacji na rynku. Przykłady można znaleźć np. w branży poligraficznej. Oto wypowiedź jednego z badanych przedstawicieli tej branży:

„Na operatora maszyny introligatorskiej zatrudnili my [raczej przyjęli my na przyuczenie – tak wynika z kontekstu wypowiedzi – przyp. red.], dlatego, bo jest młody, bo jest na pewno po szkole. (...) nie ma do wiadzenia, ale za to ma jak wiedzę z technikum i nie jest powiedziane, że nie może się nauczyć. Wielu operatorów nie skończyło w ogóle żadnych szkół, są przyuczeni i po prostu pracują. Człowiek taki naprawdę lepsi niż ci po szkołach.”

Klasy patronackie. Idea tworzenia takich klas jest w równym stopniu chwalona przez pracodawców, jak i szkoły zawodowe. Ci pierwsi mają bowiem realny wpływ na programy nauczania tak, by „produkt finalny” procesu edukacji zawodowej był dla nich atrakcyjny; te drugie natomiast odnoszą korzyści polegające na budowaniu ich reputacji jako kształcących pod rzeczywiste potrzeby rynku pracy. Funkcjonowanie klas patronackich to w istocie wymiana, w ramach której szkoły wnoszą kapitał ludzki w postaci kadry nauczycielskiej oraz uczniów, pracodawcy natomiast zapewniają odbywanie przez uczniów praktyk w ich zakładach, niekiedy także dofinansowanie niektórych kursów i pomocy naukowej. Idea klas patronackich dobrze sprawdziła się jako instrument przeciwdziałania kryzysowi oferty edukacyjnej wobec niektórych segmentów gospodarki – tu najbardziej wymownym przykładem jest sektor energetyczny. Ale na korzyści płynące z inicjowania tego rodzaju rozwiązań wskazywały w kontekście naszego badania także firmy spoza energetyki. Dla przykładu zamieszczamy dość obszerną wypowiedź przedstawiciela firmy reprezentującej branżę AGD:

„Bierzemy udział w projekcie kształcenia DSH. DSH z kooperantami prowadzi taki projekt patronacki nad dwoma klasami, Zespołem Szkół Ponadgimnazjalnych [nr] 9 i 10. Tam mamy już obecnie 4 klasy, bo dwie drugie i dwie pierwsze z obecnego rocznika. Są wykształceni w dwóch profilach: mechatronicznym i przetwórstwa tworzyw sztucznych. I naszym zadaniem jako firmy jest umożliwienie im odbywania praktyk, dofinansowania nauki niemieckiego, dofinansowania materiałów, jakich księgek. Ale te organizujemy im (...) wycieczki dydaktyczne. Czyli pierwsze klasy tych szkół będą odwiedzały wszystkich kooperantów po to, żeby zobaczyć, na czym praca tutaj polega i liczymy – bo to nie jest, wiadomo, nic bezinteresowne – liczymy na to, że to są nasi potencjalni pracownicy. Ale to już na stanowiskach takich technicznych, czyli ukierunkowanie na utrzymanie ruchu, czy operatorów maszyn.”

Praktyki oraz staże zawodowe. Opinie badanych przez nas przedstawicieli pracodawców dość często podkreślały użyteczność tych form przysposobienia zawodowego

potencjalnych kandydatów. Wisko firm deklarowało się jako otwarte dla praktykantów oraz stażystów, choć trzeba przyznać, że do późniejszego zatrudnienia takich osób przyznało się tylko kilku pracodawców. Według pozyskanych od nich informacji, praktykanci znajdowali pracę m. in.: przy obsłudze gości hotelowych (kelnerzy, pomoc kuchenna) oraz w administracji hotelu, jako operatorzy urządzeń chemicznych w przemyśle farmaceutycznym, a także w branży AGD oraz energetycznej.

Mówiąc o praktykach oraz stażach absolwenckich nie sposób nie wspomnieć słów kilku o polityce badanych firm w zakresie zatrudniania absolwentów. Pod tym względem wśród pracodawców dostrzec można dwie przeciwstawne postawy. Pierwsza z nich to rezerwa – czasem nawet niechęć – uzasadniana najczęściej brakiem profitu z zatrudnienia osoby bez doświadczenia zawodowego. Jako dodatkowy czynnik ryzyka przytaczano również niską przydatność oraz jakoś wiedzy szkolnej posiadanej przez absolwentów – w skrajnych przypadkach był to zarzut braków w wykształceniu. Z drugiej jednak strony, stosunkowo liczni byli także pracodawcy zainteresowani tą grupą zasobów pracy, bądź przynajmniej uchyliwi wobec niej.

Oczywiście wspomniane postawy były silnie zależne od rodzaju stanowisk pracy, na jakich absolwenci mieliby być zatrudniani. Niechęć sama tylko branża budowlana postuluje nam za przykład. Pierwsze dwie cytowane niżej wypowiedzi dotyczą stanowisk – kolejno – biurowych i specjalistycznych (inżynierskich). Z kolei dwie następne dotyczą stanowisk pracowników fizycznych przy pracach prostych (według zaproponowanej przez nas nomenklatury bądź to stanowiska produkcyjne o prostych zakresach obowiązków):

(1) „Na stanowiska biurowe – pracowników umysłowych – jednak wymagamy jakiegoś doświadczenia na danym stanowisku, w związku z tym raczej absolwent nie wchodzi w grę.”

(2) „Zgłaszaj si do nas np. in ynierowie bezpo rednio po studiach, ale raczej tutaj si nie zatrudnia bezpo rednio po studiach, bez adnego przygotowania.”

(3) „Szczególnie absolwenci s bardziej widoczni w okresie letnim, po sko czeniu szkoły w okresie wakacji dorabiaj sobie i najcz ciej ko cz z nami współprac , to jest chwilowe. S to stanowiska produkcyjne.”

(4) „Oczywi cie preferujemy absolwentów jak najbardziej, ale charakter wykonywanej [przez nich] pracy jest bardzo prosty; niewymagaj cy jakich tam szczególnych umiej tno ci. W zwi zku z tym wymagania z naszej strony nie s równie jakie wygórowane.”

Z tre ci przytoczonych wypowiedzi wyłaniaj si cztery zasadnicze tezy dotycz ce postrzegania przez pracodawców przydatno ci absolwentów jako specyficznej kategorii zasobów pracy:

- 1) Jako osoby na ogół nieposiadaj ce do wiadczenia zawodowego, absolwenci z pewno ci sprawdzaj si jako pracownicy do wykonywania nieskomplikowanych czynno ci, zwykle prac pomocniczych;
- 2) Absolwenci mog okaza si warto ciowym uzupełnieniem b d cych w dyspozycji pracodawcy zasobów siły roboczej, szczególnie w okresach zwi kszonego na ni zapotrzebowania (np. prace sezonowe);
- 3) B d c kategorii na ogół pozbawion do wiadczenia zawodowego, absolwenci generalnie nie prezentuj wygórowanych oczekiwa płacowych;
- 4) Tym niemniej, absolwenci okazuj si nieprzydatni na stanowiskach, na których preferowane jest posiadanie do wiadczenia zawodowego, w tym tak e posiadanie niektórych uprawnie nabywanych z czasem (w zaprezentowanym przykładzie były to akurat uprawnienia budowlane).

Przedstawione tezy mają oczywiście wybitnie ogólny charakter, co oznacza, że ich znaczenie będzie nieraz do znaczenie różnicowane oraz niekiedy dopełniane w zetknięciu z różnymi kategoriami przyjętego przez nas przedmiotu analizy.

Prób weryfikacji tych tez zaczniemy od omówienia kwestii braku do wiadzenia. Jest to uniwersalny problem podnoszony w zasadzie przez wszystkich badanych pracodawców i w wielu przypadkach stanowi on koronny argument za rezygnacją z zatrudniania absolwentów. Przykładem może być branża handlowa. Tutaj we wszystkich badanych firmach przyjmowano do pracy wyłącznie osoby z doświadczeniem zawodowym. Ta postawa zdaje się być warunkowana przesłankami tkwiącymi w specyfice branży, jak np. rosnąca konkurencja, wymagająca coraz bardziej zdecydowanego, agresywnego działania na rynku; znaczna fluktuacja kadry czyniąca nieopłacalnym gruntowne przyuczanie kandydatów do wykonywania zawodu, ale też – najprawdopodobniej – znaczne nasycenie rynku handlowcami, co – tutaj również – czyni gruntowne przyuczanie zawodowe inwestycją po prostu nieopłacalną. Przyjrzyjmy się wypowiedzi przedstawiciela hurtowni artykułów biurowych:

„Pojawili się u nas absolwenci, ale ich nie zatrudniłam dlatego, że nie spełniali jakichś warunków. Jestem do tego długo na rynku (...), wykształciłam całe mnóstwo handlowców i już mi się nie chce ich kształcić. Parę lat temu wzięłam ze 2-3 osoby, ale to były takie bardzo przelotne jednostki, widać, że były chętnie do pracy. Ale te krótko pracowały, szybko się zniechęciły. Bardziej bazuję na ludziach do wiadczonych.”

Inną branżą, której wszyscy zbadani przedstawiciele zdecydowanie odrzucali możliwość zatrudniania absolwentów, jest transport. Wobec stanowisk dominujących w firmach transportowych, czyli kierowców, wyraźnie formułowany jest wymóg posiadania umiejętności potwierdzonych formalnie oraz doświadczenia (mówili my o tym szerzej przy okazji charakteryzowania dominujących stanowisk pracy). Argumentem jest tutaj, po pierwsze: odpowiedzialność firmy za przewożone dobra, której naturalną konsekwencją jest skłonność do unikania ryzyka ponoszenia strat oraz, po drugie, brak organizacyjnych możliwości

przyuczania niedoświadczonych pracowników, co wynika z faktu, że wszystkie te firmy są podmiotami małymi; nie zatrudniają więcej niż 20 pracowników.

Warto zauważyć, że istotnym czynnikiem różnicującym postaw pracodawcy względem zatrudniania absolwentów jest wielkość firmy, a także obsada kadrowa konkretnych stanowisk. Nawet już w tym miejscu do drugiej spośród wypunktowanych wyjdzie nam na powiedzie, że absolwenci sprawdzają się tam, gdzie wielkość działu umożliwia wielokrotnienie stanowisk cechujących się zbliżonymi zakresami obowiązków. W takim układzie możliwe jest wytworzenie podziału pracy, w ramach którego wie o przyjęta osoba bez doświadczenia zawodowego spełnia najpierw obowiązki asystenta bądź pomocnika (czeladnika), by następnie móc awansować w hierarchii.

Analiza zebranego materiału empirycznego pozwala nam sformułować podstawowe – a często jedyn – uznawane przez pracodawców płaszczyzny weryfikacji umiejętności absolwenta jest praktyka zawodowa. Dotykamy zatem niejako drugiej strony prezentowanego problemu: im bardziej złożony jest zakres obowiązków na danym stanowisku i im bardziej opiera się on na wiedzy technicznej, tym generalnie większa jest niechęć pracodawców do powierzania takich stanowisk absolwentom, chyba że – zaznaczymy – istnieje możliwość doszkolenia ich pod okiem doświadczonych pracowników.

Zjawisko zatrudniania absolwentów było powszechne we wszystkich badanych firmach farmaceutycznych. Absolwenci sprawdzali się tam m. in. w laboratorium, działach rozwoju, działach technologii, działach rejestracji, czy działach kontroli jakości. Zwróćmy jednak uwagę, że wszystkie te firmy to podmioty co najmniej średniej wielkości, w których stan zatrudnienia w poszczególnych działach może potencjalnie stwarzać warunki dla różnicowania stopnia odpowiedzialności w ramach grupy zbliżonych stanowisk.

W badanych barierach nie stawiających absolwentom pracodawcy reprezentuje sektor energetyczny. Specyfika tego sektora tkwi bowiem głównie w unikalności rozwiązań stosowanych przez poszczególne przedsiębiorstwa. Stwarza to konieczność szkolenia kadrę nowoprzyjętą

osoby – niezależnie od tego, czy jest to absolwent, czy relatywnie do wiadczony pracownik. Legitymowanie się odpowiednim wykształceniem oraz posiadanie stosownych uprawnień jest tu jednakowo warunkiem koniecznym (szerzej mówili my o tym przy okazji charakteryzowania zakresów obowiązków poszczególnych stanowisk pracy).

Trafiła także do naszej próbki badawczej taka firma, która deklarowała uczynienie z absolwentów grupy docelowej przy rekrutacji na określone stanowiska pracy. Firma ta należała do branży IT, a stanowiska o których mowa to konsultanci do spraw telefonicznej obsługi klienta. Ponieważ klienci tej firmy to niemal wyłącznie podmioty zagraniczne, biegła znajomość języków obcych jest od takich konsultantów bezwzględnie wymagana. Stąd kandydaci rekrutowani są z spośród absolwentów – bądź jeszcze studentów – kierunków filologicznych.

Oprócz powyższych przykładów, fakt przyjmowania absolwentów deklarowali jeszcze tacy pracodawcy, jak np.:

-Firma brokerska: tu osoba bez doświadczenia zaczyna od stanowiska asystenta brokera i potem ma szansę awansować wraz ze zdobywanym doświadczeniem oraz złożeniem niezbędnych egzaminów;

-Szkół językowe i firmy zajmujące się tłumaczeniami: byli to głównie lektorzy i pracownicy biurowi do spraw obsługi tłumaczeń i szkoleń;

-Hotel: tu absolwenci znaleźli zatrudnienie jako kelnerzy oraz pomoc w kuchni.

PRZYGOTOWANIE DO PRACY W BADANYCH PRZEDSI BIORSTWACH

Według deklaracji wszystkich badanych przedstawicieli pracodawców, etap wstępny przygotowania pracownika niemal zawsze obejmuje szkolenie stanowiskowe. Szkolenie takie może mieć postać sformalizowaną, bądź – co ma miejsce znacznie częściej – opiera się na mniej lub bardziej bezpośredniej relacji z przełożonym lub inną wyznaczoną osobą. Prowadzenie szkoleń wstępnych, w ramach których stosowana jest sformalizowana procedura, zadeklarowane zostało m.in. przez przedstawicieli średniej wielkości firmy farmaceutycznej – w tym wypadku szkolenia dotyczyły stanowisk specjalistycznych. Osoba przyjmowana na takie stanowisko przechodziła ustalone proceduralnie trzy etapy zaznajomienia się z firmą: 1) zapoznanie z kierownikami poszczególnych działów; 2) zapoznanie ze strukturą organizacyjną firmy, w tym z zakresami obowiązków: swoim oraz innych pracowników; 3) zapoznanie się ze stosowanymi przez firmę recepturami. Z kolejnym przykładem szkolenia wstępnego mającego postać nieformalnego transferu wiedzy jest szkolenie kierowców, tak opisane przez przedstawiciela firmy transportowej:

„Kierowca musi być przeszkolony. Przez jakiś czas jeździ z drugim kierowcą, który ma już dłuższy staż.”

Taki, nazwijmy to „czeladniczy” charakter szkoleń wstępnych, jest charakterystyczny także dla niemal wszystkich ujawnionych w badaniu stanowisk produkcyjnych. W niektórych firmach bezpośredni przełożeni lub inni do wiadomości pracownicy są nawet specjalnie motywowani do pomocy nowym kolegom:

„Brygadzi ci mają dodatek pieniężny za wdrożenie pracownika do pracy przez okres pierwszych 2-3 miesięcy. Jest to dodatkowa motywacja, aby jak najszybciej wdrożyć nowego człowieka do pracy”

Znaczenie szkoleń wstępnych o takim właśnie „czeladniczym” charakterze jest generalnie tym większe, w im większym stopniu przekazywana na nich wiedza ma charakter unikalny bądź niskowy. Przykładem branży, w której są one kluczowe dla rozwoju zawodowego pracownika może być poligrafia, a jeżeli chodzi o konkretne stanowiska - introligator. Przyczyną jest w tym

wypadku fakt, że, jak można się dowiedzieć z wypowiedzi badanego przedstawiciela branży, kształcenie introligatorów zostało poważnie zaniedbane przez państwowy system edukacji. Z drugiej strony, waga szkoleń stanowiskowych zdecydowanie rośnie wraz ze wzrostem ryzyka związanego z wykonywaniem pracy w określonych warunkach. Weźmy za przykład pracowników produkcyjnych w firmie zajmującej się wytwarzaniem elementów do aparatury elektrycznej:

„(...) praktycznie cała firma jest oparta na elektronice siłowej. Te maszynki są niewielkie, nie robi dużego wrzenia, a krzywdę mogą zrobić olbrzymi. Jeżeli płaskownik 100 na 10 miedziany, masy nie wiem jak masło, to nie chcę czarnych wizji tutaj przedstawiać, co może się dziać z ręką. Takie na każdym stanowisku jest szkolenie takie stanowiskowe. Prócz tego są szkolenia bhp. Cały czas z wymogami odnośnie do stanowiska. Jak mówi: chwila nieuwagi może być bardzo drogo kosztowa.”

Tak oto płynnie przechodzimy do kwestii szkoleń wewnętrznych. Szkolenia takie, jak sama nazwa wskazuje, prowadzone są przez samego pracodawcę, z użyciem wyłącznie własnych zasobów – ludzkich, materiałowych, niekiedy i kapitałowych. Mają znaczenie tym właśnie, w jakim stopniu dane przedsiębiorstwo wykorzystuje unikalne bieżące możliwości rozwoju. Jako przykład można wziąć firmę zajmującą się usługami IT. Tu rolę trenerów pełni pracownicy tej firmy którzy, zdobywszy pewną wiedzę, przekazują ją następnie innym pracownikom:

„Twarde [szkolenia], związane z twardymi umiejętnościami właściwie technicznymi, to te szkolenia prowadzimy sami, bo mamy tutaj wiedzę własną. W związku z czym nasi pracownicy szkoleni pozostają pracownikami (...). Dajemy pracownikom metodologię, przygotowujemy ich do prowadzenia takich szkoleń i oni później szkolą innych. Takie jest taka filozofia nam przywieca, właściwie wewnętrznych szkoleń.”

Podobny system szkolenia jest stosowany w sektorze elektroenergetycznym, szczególnie przez takie zakłady, jak elektrociepłownie. Ponieważ urządzenia stosowane w takich

zakładach mają charakter unikalny, osoba przyjąta wie o do pracy musi być wdrażana w ich obsługę praktycznie od zera. Pomaga jej w tym specjalnie do tego wyznaczony, do wiadczony pracownik, z którym firma spisuje specjalną umowę. Jest to zatem specyficzny rodzaj szkolenia, dodatkowo charakteryzujący się tym, że jego finalnym efektem jest zdanie przez adepta egzaminu państwowego. Można zatem powiedzieć, że taka firma energetyczna pełni sama wobec siebie funkcję instytucji szkoleniowej – co wicej – jest w tym zakresie prawdziwym monopolistą :

„Tak, np. mistrz albo starszy operator uczy tego młodszego swojego człowieka. Ma umowę podpisaną, jest za to odpowiedzialny. To są pracownicy wyselekcjonowani, nie każdy [może nim być], to są ci najlepsi. On go przygotowuje do egzaminów, potem taki kandydat zdaje egzamin przed komisją egzaminacyjną UDT. To są państwowe komisje akredytowane przy ministerstwie, to są bardzo poważne egzaminy.”

Podobnie, jak to miało miejsce w odniesieniu do procesu rekrutacji, tak i szkolenia mogły być organizowane przez pracodawcę za porozumieniem z innymi, zewnętrznymi instytucjami. Mamy wtedy do czynienia ze szkoleniami zewnętrznymi. I podobnie, jak to miało miejsce w odniesieniu do rekrutacji, tak i ze szkoleniami zewnętrznymi korzystają znacznie częściej podmioty średnie lub duże niż podmioty małe. Te ostatnie wybierają przy tym niemal wyłącznie konkretne, w określone tematy specjalistyczne – czyli te dla nich najistotniejsze w codziennej działalności.

Konieczność dokonania wyboru spośród oferty zewnętrznych instytucji szkoleniowych wiąże się oczywiście z zagadnieniem optymalnego dopasowania tematyki szkolenia do aktualnych potrzeb zamawiającego. Rzecz ta precyzuje cytowana niżej wypowiedź przedstawiciela firmy zajmującej się tłumaczeniami:

„Te szkolenia nigdy nie są dostosowywane pod nas, bo jesteśmy zbyt małą jednostką. Sami znajdujemy sobie szkolenie pasujące dla nas, prowadzone przez firmy zewnętrzne i dopasowujemy się do nich, zapisujemy na nie. U nas branża jest wąska i wiadomo, kto robi dobre szkolenia a kto nie. Już jakieś doświadczenie mamy.”

Na podstawie pozyskanego materiału empirycznego trudno jednoznacznie stwierdzić, czy współpraca badanych firm z instytucjami szkoleniowymi ma charakter stały, czy incydentalny. Istotnym czynnikiem różnicującym jest tu oczywiście tematyka szkoleń i stopień, w jakim jest ona dopasowana do aktualnych potrzeb zamawiającego. Można tu jedynie powiedzieć, że wszystkie badane firmy należące do koncernów deklarowały realizację ujednoczonych założeń strategii szkoleniowych, określających wybór zarówno zakresu tematyki, jak i wykonawcy usługi.

Z drugiej strony, badani pracodawcy przyznają, że z uwagą monitorują rynek szkoleniowy. Objawia się to zarówno poprzez wzajemną wymianę informacji na temat działających na tym rynku firm, jak i poprzez swoiste „testowanie” dostarczanych usług. Takie „testowanie” polegało na sprawdzaniu usług oraz wykonawców spoza wachlarza tych, z których dany pracodawca korzystał do tej pory. Istotnego podejścia tłumaczy cytowana niżej wypowiedź respondenta reprezentującego branżę farmaceutyczną:

„Już po (...) szkoleniu widać, czy firma się przygotowuje do tych szkoleń, czy po prostu [prowadzi je] mało profesjonalnie. Albo wtedy współpracujemy dalej [albo rezygnujemy]. Dlatego ta baza firm szkolących się nam troszeczkę rośnie, ale nie w takim tempie. Ewentualnie korzystamy jeszcze z pomocy zaprzyjanych firm, które nam mówi, które firmy dobrze szkolą. Bo rynek jest akurat dosyć mały.”

Trzeba tutaj także powiedzieć, że szkolenia zewnętrzne nie muszą koniecznie być prowadzone przez wyspecjalizowane instytucje szkoleniowe. Mogą się odbywać także na zasadzie wzajemnej pomocy firm zajmujących te same nisze rynkowe. Na istnienie takiej płaszczyzny transferu wiedzy wskazuje cytowana niżej wypowiedź przedstawiciela branży poligraficznej:

„My najczęściej dostajemy zaproszenia od firm, z którymi współpracujemy, które robi takie szkolenia.”

PLANY ROZWOJOWE BADANYCH PRZEDSI BIORSTW – PRZEWIDYWANY WZROST ZATRUDNIENIA

Uwagi metodologiczne

Do pozyskania informacji, które przedstawimy w tej części opracowania, zdecydowaliśmy się wykorzystać technik standaryzowanych w postaci wywiadu kwestionariuszowego. Taki wybór miał zapewnić uzyskanie precyzyjnych rozkładów interesujących nas cech w całej badanej populacji (pamiętajmy jednak, że przyjęcie reguł doboru celowego nie pozwala nam uogólniać wyników poza tę populację).

Narzędzie zawierało 8 pytań, z czego większość to pytania metryczkowe. Do operacjonalizacji zmiennych zależnych posłużyły nam 3 jednostkowe pytania badawcze:

- 1) Czy dana firma planuje wzrost zatrudnienia na obszarze województwa łódzkiego w okresie najbliższych 2 do 3 lat;
- 2) Ile wynosi będzie planowany wzrost zatrudnienia – w przypadku, gdy pracodawca taki wzrost planuje;
- 3) Do jakich działań będzie stanowisk firma zamierza przyjmować najwięcej pracowników.

Nieformalna atmosfera wywiadu pogłębionego, w jakiej ankieterzy zbierali dane standaryzowane², jak również spekulatywny charakter udzielanych odpowiedzi sprawiły, że pozyskane dane liczbowe miały na ogół postać przybliżoną. W wielu wypadkach respondenci operowali doświadczeniami szerokimi przedziałami wartości. Wówczas do analizy wykorzystywaliśmy środki takich przedziałów - czyli średni

² Ankieterzy byli poinstruowani, aby przy wypełnianiu kwestionariusza wywiadu standaryzowanego wykorzystywać w maksymalnym stopniu informacje pojawiające się w trakcie wywiadu pogłębionego (IDI). Chodziło o unikanie ponownego pytania o te same sprawy i ewentualnego wprowadzania respondenta w stan zakłopotania, bądź poirytowania. Tak więc możemy powiedzieć, że de facto był to w znacznej mierze wywiad swobodny ze standaryzowaną listą poszukiwanych informacji.

arytmetyczną z wartościami krajowymi; w razie potrzeby zaokrąglać do jedności. Przyjmując za oczywisty probabilistyczny charakter pozyskiwanych wskazań, akceptowaliśmy również sytuacje, w których respondent nie potrafił precyzyjnie określić, jakie stanowiska będą miały największe udziały w ogólnym planowanym wzroście zatrudnienia. W takich przypadkach przy charakteryzowaniu stanowisk operowaliśmy ogólnymi kategoriami powołowymi (np. pracownicy produkcji, pracownicy biurowi etc.).

Kwestionariuszem standaryzowanym przebadanych zostało ogółem 50 firm – cała nasza próbka. Planowany wzrost zatrudnienia w ciągu najbliższych 2-3 lat zadeklarowało 28 spośród nich, 10 takich planów nie zgłosiło, natomiast 12 powstrzymało się od udzielenia odpowiedzi. Warty uwagi jest fakt, że zamiar zwiększenia zatrudnienia zadeklarowało 7 spośród 10 badanych inwestorów – pozostałych 3 nie potrafiło udzielić odpowiedzi. Nie było zatem żadnej firmy z tej grupy, która zdecydowanie nie liczyłaby się z możliwością prowadzenia nowych przyjęć do pracy w najbliższym czasie. Dla porównania, w grupie podwykonawców analogiczny rozkład wartości omawianej cechy wyniósł: 21 firm planujących wzrost; 10 nieplanujących wzrostu oraz 9 wstrzymujących się od udzielenia odpowiedzi. Chcąc przeprowadzić porównanie za pomocą analizy miar procentowych, mielibyśmy zatem 70% odpowiedzi twierdzących oraz 30% wstrzymujących się w pierwszej wspomnianej grupie oraz 52,5% odpowiedzi twierdzących, 25% odpowiedzi przeczących i 22,5% odpowiedzi wstrzymujących się w drugiej wspomnianej grupie.

Najwięcej firm zgłaszających zamiar zwiększenia zatrudnienia lokowało się w branżach:

- budowlanej (3 spośród 8 badanych);
- ochroniarskiej (3 spośród 3 badanych);
- poligraficznej (2 spośród 3 badanych);
- energetycznej (2 spośród 4 badanych);

-AGD (2 spośród 3 badanych);

-farmaceutycznej (2 spośród 3 badanych).

Warto przy tej okazji zauważyć, że nowe przyjęcia do pracy zapowiadały także dwie firmy samodzielnie reprezentujące w naszym badaniu te branże, które na terenie województwa łódzkiego można uznać za rozwojowe. Są to: branża hotelarska oraz branża informatyczna. Nie możemy zatem odrzucać tezy, że liczba rekrutujących firm jest we wspomnianych branżach większa.

Najczęściej wskazywanym uzasadnieniem dla antycypowanego wzrostu zatrudnienia były plany inwestycyjne związane z takimi działaniami jak: zakup nowych urządzeń, dywersyfikacja profilu działalności, otwarcie nowego zakładu, wprowadzenie nowych technologii, ale także podjęcie się realizacji projektów dofinansowanych ze środków Unii Europejskiej. Innymi słowami, były to czynniki lokujące się po podażowej stronie rynku. Wymienione zostały przez 14 spośród wszystkich 28 firm planujących wzrost zatrudnienia.

Rozwój firmy, pojmowany jako realizacja przyjętych planów strategicznych, to potencjalna przyczyna wzrostu zatrudnienia u kolejnych 5 badanych podmiotów gospodarczych.

Z kolei plany inwestycyjne powodowane czynnikami popytowymi, tj.: nowe umowy z klientami, wygrane przetargi, wzrost liczby otrzymywanych zamówień, wzrost obrotów, czy pozyskanie nowych inwestorów, wskazywane były przez 4 badane firmy. Innymi przyczynami swoje plany motywowały 2 firmy.

Ogólna liczba osób, jakie mogłyby być przyjęte do pracy w przebadanych przez nas firmach, należy oszacować na ponad 40. Wśród wskazywanych działów i zawodów dominowali pracownicy produkcyjni (ok. 18 osób, w tym monterzy: 5 osób; operatorzy: 2 osoby; mechanik: 1 osoba oraz pakowacz: 1 osoba). Znaczna jest także liczba wskazań na przedstawicieli handlowych oraz stanowiska związane z bezpośrednią obsługą klienta w branży handlowej (8 osób). Po 3 osoby mają szansę znaleźć pracę na stanowiskach: kierowca oraz pracownik

ochrony, po 2 - na stanowiskach: pracownik biurowy oraz pracownik działu badawczo – rozwojowego (w bran y farmaceutycznej). Pojedyncze osoby mog by rekrutowane do pracy w charakterze: magazyniera, lektora, asystenta projektanta (w bran y budowlanej) oraz: kelnera, pokojowej, kucharza (w bran y hotelarskiej).

PODSUMOWANIE

Zło ono problematyki podjętej w tym opracowaniu obowiązuje do zamknięcia naszych rozważań kilkoma uwagami o charakterze syntetyzującym. Jest to o tyle istotne, że ze względu na znaczne rozmiary omówionego materiału badawczego, wszelkie uwagi o charakterze ogólnym zmuszeni byliśmy ograniczyć we właściwym tekście do absolutnie niezbędnego minimum. Tylko w ten sposób możliwym było odpowiednio szczegółowe przedstawienie zbadanych problemów, przy jednoczesnym zachowaniu klarowności wyводу, a także – co również nie bez znaczenia – rozszerzenie w odniesieniu do raportu badawczego objętości tekstu. Tym niemniej uznaliśmy, że niektóre z poruszonych kwestii wymagają przypomnienia, podkreślenia i dalszej rekapitulacji.

Szczególne warty uwagi jest fakt, że zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw planuje w najbliższym czasie wzrost zatrudnienia. Badania prowadzone były w listopadzie i w grudniu 2009 r., a zatem w okresie, gdy w gospodarce wyraźnie już dostrzegalne były skutki kryzysu finansowego. Te globalne tendencje znalazły swoje bezpośrednie przełożenie także na funkcjonowanie rynku pracy regionu łódzkiego, gdzie np. liczba pracujących w sektorze przedsiębiorstw zmniejszyła się w końcu grudnia 2009 r. o ponad 7,5 tys (2,4%) w porównaniu do analogicznego okresu roku poprzedniego³. Tymczasem nasze badania pokazały, że wśród firm zapowiadających przyjęcia nowych pracowników znajdowały się te także, które zlokalizowane były w sekcjach PKD charakteryzujących się w przytoczonym okresie widocznym spadkiem tak liczby pracujących, jak i przeciwnego zatrudnienia – przykładem jest tu przede wszystkim poligrafia oraz branża

³ Wszystkie prezentowane tu dane statystyczne przytaczamy na podstawie: *Biuletyn statystyczny województwa łódzkiego, Urząd Statystyczny w Łodzi*, Łódź, 2009; 2010.

AGD⁴. Widać zatem, że badane przez nas firmy – czyli główni inwestorzy działający w ramach ŁSSE i ich kooperanci – odczuli skutki kryzysu w dalece mniejszym stopniu niż cały regionalny rynek pracy. Można tedy spodziewać się, że firmy te będą dalej się rozwijać w najbliższej przyszłości oraz generować popyt na pracę w reprezentowanych przez siebie branżach.

Analiza stanu zasobów pracy w badanych przedsiębiorstwach, jak i deklaracji przedstawicieli tych przedsiębiorstw na temat potrzebnych kwalifikacji pokazuje, że najliczniej poszukiwanymi grupami pracowników są pracownicy produkcyjni posiadający wykształcenie techniczne i często także znajomość branży. Do wiadomości jest cecha relatywnie często poszukiwaną, choć w większości analizowanych przypadków nie jest podnoszona jako warunek konieczny do zatrudnienia kandydata, co wynika zapewne z faktu, że przeważająca liczba badanych firm stosuje na szeroką skalę szkolenia w miejscu pracy – przede wszystkim szkolenia stanowiskowe.

Kategoriom stanowisk pracy najtrudniej poddać się systematycznemu opisowi okazali się handlowcy względnie przedstawiciele handlowi. Wymagania pracodawców wobec osób przyjmowanych na te stanowiska różni się znacząco w zależności od tego, jaki rodzaj dóbr jest przedmiotem handlu. Generalnie można powiedzieć, że osoby zajmujące się handlem dobrami powszechnego użytku – w naszym badaniu do takich dóbr zaliczyli my artykuły biurowe oraz materiały eksploatacyjne – rekrutowane były głównie ze względu na posiadane cechy osobowościowe oraz umiejętności (np. komunikatywność, umiejętność oceny zachowań klientów, miła aparycja etc.). Rolą całkowicie pierwszoplanową odgrywało to w handlu. Z kolei w odniesieniu do pracowników zajmujących się handlem artykułami specjalistycznymi – do takich artykułów zaliczyli my w naszych analizach maszyny oraz leki – wyraźnie podnoszony był, oprócz rzeczy jasno wymienionych już wyżej cech,

⁴ Spadek liczby pracujących między końcem grudnia 2008 r. a końcem grudnia 2009 r. wynosił w poligrafii 3,2%; w przypadku działu PKD określonego jako „produkcja maszyn i urządzeń” było to 14,6%.

wymóg posiadania wykształcenia: na ogół kierunkowego, ale w niektórych przypadkach także z zakresu marketingu.

Handlowcy byli także nader często charakteryzowani jako newralgiczna kategoria zawodowa, przede wszystkim ze względu na dużą skłonność do fluktuacji. Skłonność ta silniej uwidaczniała się w grupie stanowisk związanych z handlem artykułami powszechnego użytku, niż w grupie stanowisk związanych z handlem artykułami specjalistycznymi.

Duża fluktuacja, jako jeden z istotnych problemów z utrzymaniem zatrudnienia, wskazywana była również przez badanych przedstawicieli branży budowlanej. Tu rzecz dotyczyła najczęściej takich stanowisk pracy, jak hydraulicy oraz elektrycy. Skoro zawody poszukiwane na rynku co sprawia, że nie każdemu pracodawcy łatwo jest spełnić ich znaczne nieraz oczekiwania co do oferowanych warunków pracy. Dodatkowo, wypowiedzi przedstawicieli branży budowlanej wskazują na fakt, że pracownicy z omawianych grup zawodowych relatywnie często wykazują niską dyscyplinę pracy, zmuszając pracodawców do ich zwalniania i poszukiwania na ich miejsce innych osób.

Najbardziej popularną formą poszukiwania pracowników, zadeklarowaną przez badane przedsiębiorstwa, jest polecenie przez inny wiarygodny podmiot (zaufaną osobę, bądź podobną firmę, na ogół z tej samej branży). Taka forma uznana została przez respondentów nie tylko za najbezpieczniejszą, ale i za najbardziej efektywną. Stosunkowo rzadko natomiast wykorzystywana była w procesie rekrutacji pomoc wyspecjalizowanych podmiotów zewnętrznych (jak np. agencje zatrudnienia, czy urzędy pracy).

Zdecydowana większość badanych pracodawców wykazywała postawę przychylną wobec przyjmowania młodych, niedoświadczonych osób na praktyki zawodowe. Tym niemniej, późniejsze zatrudnienie takich osób jako absolwentów deklarowało jedynie kilku z nich - reprezentowali oni przede wszystkim branżę: hotelarską, farmaceutyczną, AGD oraz energetykę.

Istotnym czynnikiem różnicującym postaw pracodawców wobec zatrudniania absolwentów jest wielkość firmy, a także obsada kadrowa konkretnych działów. Absolwenci najlepiej sprawdzają się tam, gdzie wielkość działu umożliwia wielokrotnienie stanowisk cechujących się zbliżonymi zakresami obowiązków. Możliwe staje się wtedy wytworzenie podziału pracy, w ramach którego osoba bez doświadczenia jest najpierw pomocnikiem czy asystentem, a następnie stopniowo awansuje w hierarchii. Taki system okazał się powszechnie stosowaną metodą wewnętrznego kształcenia kadry m. in. w firmach z branży: energetycznej, farmaceutycznej czy transportowej.

ANEKS. DOMINUJĄCE STANOWISKA I ZAWODY W BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH WG BRANŻ

Branże/zawody	Kwalifikacje i umiejętności formalne	Umiejętności niepoświadczane formalnie	Pozostałe wymagane cechy
Branża energetyczna			
monter wykonywanie robot w zakresie węzłów sieci wykonywanie remontów ciepłowniczych sporządzanie kosztorysów prac remontowych utrzymywanie w ciągłej sprawności wyposażenia działów maszynowych w zakładach energetycznych zabezpieczenia agregatów remontowych wprowadzanie ruchu próbnego po danym remoncie	kierunkowe wykształcenie, najlepiej średnie mechaniczne,	nie wskazano	łatwość przyswajania wiedzy, poczucie odpowiedzialności, umiejętność pracy w zespole
elektromonter, elektryk	kierunkowe wykształcenie, posiadanie uprawnień do wykonywania zawodu	nie wskazano	motywacja do pracy, umiejętność pracy w zespole
operator turbiny (obchodowy turbiny)	kierunkowe wykształcenie, wieloletni staż u boku wykwalifikowanego pracownika zakończony zdaniem specjalnego egzaminu państwowego	nie wskazano	refleks, podzielność uwagi
Branża budowlana			
operatorzy urządzeń linii produkcyjnej wytwarzającej kleje i zaprawy budowlane operatorzy urządzeń pakujących stanowiska produkcyjne	wykształcenie podstawowe	nie wskazano	obowiązkowość, punktualność, odpowiedzialność
stanowiska pracownika fizycznego przy produkcji okien	wykształcenie podstawowe	nie wskazano	sumiennność, obowiązkowość, komunikatywność

stanowiska związane z wytwarzaniem ceramiki budowlanej, m.in.:operator młynów pracownik przygotowania masy	wykształcenie zawodowe (nie wskazano kierunku)	nie wskazano	łatwość uczenia się
pracownicy produkcji parapetów, grodziec winylowych	nie wskazano	doświadczenie zawodowe	umiejętność pracy w zespole
monterzy konstrukcji stalowych	wykształcenie zasadnicze lub średnie budowlane	doświadczenie zawodowe, umiejętność czytania rysunku technicznego	nie wskazano
spawacze	wykształcenie zasadnicze lub średnie budowlane, uprawnienia spawacza	doświadczenie zawodowe, umiejętność czytania rysunku technicznego	nie wskazano
pracownicy działu produkcji elementów styropianowych operatorzy maszyn	wykształcenie zasadnicze zawodowe mechaniczne lub budowlane	nie wskazano	spostrzegawczość, komunikatywność, zdyscyplinowanie
Branża elektrotechniczna			
ślusarz – mechanik, elektryk (produkcja części metalowych do aparatury elektrotechnicznej (np. silników elektrycznych), a także świadczenie usług dla przemysłu elektromaszynowego (elektrycznych oraz z zakresu utrzymania ruchu maszyn)	wykształcenie kierunkowe mechaniczne bądź elektryczne	doświadczenie zawodowe	komunikatywność, umiejętność współpracy w grupie
ślusarz, monter, spawacz (wytwarzanie elementów miedzianych do aparatury elektrycznej)	wykształcenie techniczne	umiejętność czytania rysunku technicznego, doświadczenie zawodowe	uczciwość, lojalność, sprawność manualna, cierpliwość opanowanie
monter, operator (produkcja silników elektrycznych oraz energoelektroniki)	wykształcenie techniczne	umiejętność czytania schematów elektrycznych, doświadczenie z obsługą maszyn CNC	rzetelność, sumienność, odpowiedzialność, komunikatywność, umiejętność pracy w zespole
Branża poligraficzna			
introligator operator maszyn (obsługi maszyn introligatorskich) drukarz	wiedza szkolna ma znaczenie drugorzędne	doświadczenie zawodowe, podstawowa znajomość budowy książki, umiejętność oceny jakości książek wychodzących z maszyny introligatorskiej	kreatywność, energia, zręczność manualna, otwartość: zdolność nawiązywania kontaktów z otoczeniem

pracownicy produkcyjni (prawdopodobnie) wykonujący prace specjalistyczne	wykształcenie chemiczne lub farmaceutyczne, średnie bądź wyższe	nie wskazano	dokładność, odpowiedzialność, sumienność
operator urządzeń dozujących i pakujących	wymóg posiadania wykształcenia zasadniczego (brak wskazania konkretnego kierunku)	nie wskazano	dokładność, skrupulatność
pakowacz	wykształcenie średnie	nie wskazano	sprawność manualna, zręczność, koordynacja ruchowa, uczciwość, lojalność
operatorzy maszyn (obsługa maszyn produkujących lub pakujących leki)	wykształcenie średnie techniczne – na ogół mechaniczne	nie wskazano	uczciwość, lojalność
Branża AGD			
stanowisko pracownika przy wtryskarce	nie wskazano	umiejętność liczenia	szybkość, umiejętność zorganizowania się, spostrzegawczość, refleks
pracownicy działu montażu monter okien do pralek i suszarek monter systemowy monter w dziale druku monter wiązek kablowych monter pokręteł; przełączników operator zgrzewarki ultradźwiękowej	nie wskazano	nie wskazano	zaangażowanie, sumienność, dokładność, spostrzegawczość, zdolności manualne, dobry wzrok
Branża ubezpieczeniowa			
brokerzy ubezpieczeniowi (doradztwo i pośrednictwo)	świadczenie zdanego egzaminu brokerskiego	biegła znajomość rynku ubezpieczeniowego, doświadczenie zawodowe, dobra znajomość programów komputerowych z pakietu Office	umiejętność logicznego myślenia, samodzielność w działaniu (oraz organizowaniu sobie pracy), motywacja do nauki
Branża hotelarska			
kelnerzy	nie wskazano	atutem może być doświadczenie zawodowe oraz znajomość języka obcego	komunikatywność, otwartość, empatia

pokojowa	nie wskazano	znajomość języka obcego na poziomie umożliwiającym podstawową komunikację	pracowitość, sumienność
kucharz	nie wskazano	doświadczenie wspomagane referencjami	stan zdrowia, dyspozycyjność
repcjonista/tka	nie wskazano	doświadczenie w branży hotelarskiej oraz znajomość 2 języków obcych na poziomie komunikatywnym, podstawowa znajomość obsługi komputera	komunikatywność, otwartość, empatia
Branża metalowa			
galwanizer	nie wskazano	doświadczenie na stanowisku pracy	komunikatywność, sumienność, uważność, zmysł techniczny
Branża włókiennicza			
pracownik produkcji (konfekcja medyczna)	wykształcenie podstawowe	nie wskazano	gotowość pracy 3 zmianowej
pracownik do produkcji włókien	uprawnienia do obsługi wózków widłowych	podstawowa umiejętność obsługi komputera	nie wskazano
Branża papiernicza			
pracownik produkcyjny	nie wskazano	doświadczenie w pracy na stanowisku	operatywność, sumienność
operator maszyn	wykształcenie zasadnicze kierunkowe, preferowane średnie poligraficzne	doświadczenie zawodowe	operatywność, sumienność
monter	wykształcenie zasadnicze kierunkowe	doświadczenie zawodowe	operatywność, sumienność
Branża chemiczna - przetwórstwo tworzyw sztucznych			
pracownik linii produkcyjnej	nie wskazano	doświadczenie wynikające z wcześniejszego zatrudnienia na podobnych stanowiskach	sprawność manualna
monter	wykształcenie mechaniczne	doświadczenie wynikające z wcześniejszego zatrudnienia na podobnych stanowiskach	nie wskazano

operator maszyn (wtryskarki oraz zgrzewarki)		wykształcenie kierunkowe	doświadczenie (warunek konieczny)	nie wskazano
ustawiacz maszyn		wykształcenie kierunkowe z zakresu technologii tworzyw sztucznych	doświadczenie wynikające z wcześniejszego zatrudnienia na podobnych stanowiskach	nie wskazano
Branża handlowa				
handel artykułami powszechnego użytku				
handlowiec; przedstawiciel handlowy (nawiązywanie i utrzymywanie kontaktu z klientem; prezentacja artykułów, realizacja zamówień, doradztwo, tworzenie pozytywnego wizerunku firmy)		nie wskazano	doświadczenie zawodowe, znajomość języka obcego	cechy osobowości warunkujące wykonywanie obowiązków
magazynier – kierowca		wykształcenie techniczne	nie wskazano	cierpliwość, kultura osobista
handel artykułami specjalistycznymi				
<i>poligrafia</i>	handlowiec – technik (monitorowanie potencjalnej chłonności rynku wobec oferowanych przez firmę produktów, prowadzenie negocjacji handlowych, zawieranie transakcji handlowych, badanie poziomu zadowolenia klienta (z wykorzystaniem np. technik ankietowych).	wykształcenie techniczne	znajomość języka obcego	umiejętności interpersonalne, np. biegłe posługiwanie się technikami wywierania wpływu, łatwość uczenia się oraz adaptacji, dyspozycyjność
<i>farmaceutyka</i>	przedstawiciel handlowy	wykształcenie wyższe bądź średnie (chemia bądź farmacja; opcjonalnie zarządzanie lub marketing), prawo jazdy	umiejętność obsługi komputera oraz Internetu, doświadczenie zawodowe	komunikatywność, kreatywność
	przedstawiciel medyczny			
	przedstawiciel farmaceutyczny			

Transport oraz wywóz i utylizacja odpadów

kierowca	prawo jazdy wymaganej kategorii, świadectwo ukończenia kursu przewozu rzeczy, wykształcenie mechaniczne	umiejętność prowadzenia pojazdów mechanicznych, znajomość zasad przewożenia ładunków, doświadczenie zawodowe	dobry stan zdrowia, absolutny wymóg trzeźwości, punktualność, uczciwość, rzetelność, sumiennosc, cierpliwość, pracowitość, duża kultura osobista, samodzielność, operatywność, umiejętność współpracowania
----------	---	--	--

Branża transportowa; logistyka

pracownik biurowy (windykacja należności, planowanie tras, współpraca z przewoźnikami, obsługa zleceń w systemach informatycznych)	wykształcenie wyższe kierunkowe, np. inżynier transportu	doświadczenie na podobnym stanowisku	empatia, umiejętność efektywnego organizowania sobie pracy, samodzielność w podejmowaniu decyzji, umiejętność twórczego postępowania w warunkach oddziaływania stresu, komunikatywność
--	--	--------------------------------------	--

Pracownicy ochrony

wartownik, konwojent	licencja pracownika ochrony I bądź II stopnia bądź ukończone technikum zawodowe służb ochrony	nie wskazano	cechy motoryczne i psychomotoryczne, tj. sprawność poruszania się oraz szybkość reakcji; opanowanie, spokój, kontrola nad emocjami i reakcjami, kreatywność, zdyscyplinowanie
strażnik	nie wskazano	nie wskazano	cechy motoryczne i psychomotoryczne, tj. sprawność poruszania się oraz szybkość reakcji; opanowanie, spokój, kontrola nad emocjami i reakcjami, kreatywność, zdyscyplinowanie

„Opracowanie przedstawia wyniki badania, znacząco poszerzającego wiedzę o regionalnym rynku pracy województwa łódzkiego. Jest zatem warte rozpowszechnienia poprzez publikację i udostępnienie instytucjom rynku pracy oraz wszystkim osobom i instytucjom zainteresowanym zagadnieniami społecznymi i gospodarczymi regionu. [...]

Problem podjęty w badaniu należy uznać za bardzo ważny ze względu na pewne cechy szczególne podażowej strony regionalnego rynku pracy w województwie łódzkim. [...]

Dobór próby badanych przedsiębiorstw uznać można za właściwy dla osiągnięcia celu badania, dotyczącego wybranego, ściśle zdefiniowanego obszaru działalności gospodarczej regionu. W ten sposób uzyskano zbiorowość przedsiębiorstw inwestujących, przyczyniających się do rozwoju województwa łódzkiego. [...]

Badania zrealizowane w ramach projektu można traktować jako pilotażowe, stanowiące wartościową podstawę do przeprowadzenia badań szczegółowych w wyodrębnionych obszarach. Takim obszarem może być na przykład próba zbadania determinant popytu na pracę generowanego przez przedsiębiorstwa działające w regionie łódzkim w branżach przyszłości."

prof. dr hab. Elżbieta Kryńska