

System ekspertowy a dobór kadr w przedsiębiorstwie

Część A: Koncepcja

The Expert System vs the Staff Selection
Part A: Concept of the System

Karolina Plawgo¹, Marian Czerwiński¹

Treść. Publikacja odnosi się do istotnego procesu jakim jest dobór kadry, gdyż dotyczy on najważniejszego komponentu organizacji jakim jest człowiek. W publikacji zaproponowano metodę doboru kadry, wykorzystującą system ekspertowy szkieletowy opisany przez Antoniego Niederlińskiego. Zaproponowany podział kadry jak również zaprojektowany system ekspertowy oraz zastosowane reguły i odpowiadające im współczynniki pewności są przykładem podejścia do problemu doboru kadr.

Słowa kluczowe: systemy ekspertowe, skorupowe systemy ekspertowe, dobór kadr w przedsiębiorstwie, wspomaganie podejmowania decyzji, decyzje kadrowe.

Abstract. The publication refers to an essential process of staff selection, because it concerns a human being - the most important company's component. In this publication we proposed a staff selection method which uses a shell expert system proposed by Antoni Niederliński. The proposed division of a staff as well as the designed expert system and the applied rules with corresponding certainty factors are an example of the approach to the staff selection problem.

Keywords: expert systems, shell expert systems, staff selection in an enterprise, supporting decision making, staff decisions.

1. Wprowadzenie

W części A publikacji odnosimy się do istotnego procesu jakim jest dobór kadry, gdyż dotyczy on najważniejszego komponentu organizacji jakim jest człowiek. Decyzje personalne są dla firmy decyzjami kluczowymi, gdyż mają poważne następstwa w dalszym horyzoncie czasowym. Warto zwrócić uwagę, iż w razie komplikowania się warunków funkcjonowania organizacji i dużej turbulencji otoczenia, właściwy dobór pracowników może przyczynić się do zmniejszenia niepewności w działaniu firmy, stając się fundamentem jej przetrwania i rozwoju. Znane są przykłady uzdrawiania podupadających przedsiębiorstw przez zmianę kierownictwa lub doprowadzania do upadku dobrze prosperujących firm z powodu błędnych decyzji personalnych [2].

2. Informacje na temat doboru kadry wykorzystane do konstrukcji systemu ekspertowego

2.1. Przegląd wybranych technik selekcji

Podstawowym kryterium decyzyjnym w procesie zatrudniania nowego pracownika jest przewidywana użyteczność kandydata w przyszłości na określonym

stanowisku w konkretnym przedsiębiorstwie.

W poszukiwaniu informacji niezbędnych do postawienia prognozy o przyszłej skuteczności kandydata, przyjmuje się założenie, iż charakterystyka przeszłych i obecnych jego właściwości wyznacza zarazem jego ewentualną przyszłość w danym przedsiębiorstwie. Wykrycie tego typu właściwości jest zasadniczym celem wszystkich metod selekcji [3].

Użyteczność kandydata zależy zawsze od bardzo wielu czynników, z których na ogół żaden nie ma decydującego znaczenia. Dlatego też przy podejmowaniu decyzji o przyjęciu lub odrzuceniu zgłoszenia są często popełniane błędy, a ich minimalizacja jest głównym celem nowoczesnych procedur selekcyjnych [4].

Każda procedura lub informacja zmniejszająca statystyczny błąd przewidywania wartości przyjmowanych przez elementy jakiegoś zbioru jest nazywana predykatorem tych wartości.

Przygotowanie użytecznych predyktorów jest zwykle trudne, kosztowne, czasochłonne i pracochłonne. Powinny one spełniać twarde warunki, których sprawdzenie jest możliwe tylko na drodze empirycznej.

Zasadnicze warunki jakości predyktorów są określane w następujący sposób [6]:

1. Predyktor powinien być obiektywny, czyli osoba używająca predyktora nie może mieć wpływu ani na prognozę, ani na sposób jej spełnienia.

¹ Wrocławska Wyższa Szkoła Informatyki Stosowanej we Wrocławiu

2. Predyktor powinien być wystandaryzowany, czyli każdorazowo używany w taki sam sposób.
3. Predyktor powinien być rzetelny, czyli zapewniać powtarzalne wyniki.
4. Predyktor powinien być trafny, czyli wykazywać empirycznie udokumentowany związek ze zjawiskiem, do przewidywania którego służy.
5. Predyktor powinien mieć moc dyskryminacyjną, czyli różnicować zarówno fakty służące do przewidywania, jak i do oceny stopnia spełnienia prognozy.
6. Predyktor powinien być znormalizowany, czyli określać, jak fakt służący do przewidywania ma się do innych podobnych faktów.

Procedura i techniki wykorzystywane w procesie selekcji kadr różnią się dość znacznie, w zależności od wielkości firmy, tradycji, rodzaju stanowiska, trudności rekrutacji i wielu innych czynników.

Istnieją dwie podstawowe zmienne uwzględniane w wyborze technik selekcji. Pierwszym kryterium jest przydatność, w sensie znaczenia danej techniki dla doboru pracownika, oraz koszt, jaki ponosi organizacja przy jej zastosowaniu [7].

Najbardziej wiarygodną ocenę kandydata można uzyskać za pomocą techniki (a raczej zbioru technik) assessment center oraz konkursu, lecz są one najkosztowniejsze. Porównywalne wyniki można uzyskać przy pomocy systemu ekspertowego, przy znacznie niższych nakładach finansowych [22].

Pierwszych informacji o kandydacie do pracy dostarczają na ogół złożone przez niego dokumenty. Należą do nich indywidualnie zaprojektowane życiorysy i podania o przyjęcie do pracy. Kwestionariusze przygotowane przez przedsiębiorstwo przynoszą więcej uporządkowanych informacji o innych elementach dotychczasowego życia kandydata.

Do początkowych sposobów zdobywania informacji o kandydacie należą także bezpośrednie rozmowy o nim samym, zwane wywiadem. Wywiad może mieć postać zupełnie swobodnej i nie przygotowanej uprzednio rozmowy (wywiad swobodny), może składać się z przygotowanych wcześniej i zadawanych wszystkim kandydatom pytań (wywiad ustrukturalizowany) oraz może zawierać pytania i problemy, z którymi kandydat zetknie się już na konkretnym miejscu pracy (wywiad sytuacyjny) [8].

Spotykana czasami formą zdobywania informacji o kandydacie do pracy jest zasięgnięcie o nim opinii przez samo przedsiębiorstwo. Wprawdzie kandydat często przedkłada z własnej inicjatywy lub na żądanie pisemne opinie o sobie, ale panuje przekonanie, że jeżeli ma do nich wgląd, to są one mało użyteczne, najczęściej niekompletne, pomijają jego negatywne właściwości i przesadnie uwypuklają zalety [14].

Dla wyrobienia sobie poglądu o przydatności kandydata można zlecić mu pokazowe wykonanie wybranych zadań z zakresu jego przyszłej pracy. Jest to celowe, gdy kandydat deklaruje uprzednie doświadczenie w pracy tego typu. Metodę tę się nazywa testowaniem na próbkach pracy i

służy ona do oceny nabytej umiejętności i biegłości [5].

Ocenę zdolności, czyli potencjalnej sprawności w wykonywaniu nowych dla kandydata zadań, przeprowadza się przy pomocy testów psychologicznych. Przygotowanie rzetelnych i trafnych testów jest bardzo kosztowne.

Z kolei testy osobowości służą wyłącznie do różnicowania ludzi pod względem jakiejś właściwości uznanej za ważną.

Należy pamiętać, iż prawdopodobieństwo wyłonienia za pomocą metody losowej więcej niż przeciętnego uczestnika szacuje się na około 15%, za pomocą innych metod - 35% (wyłączając konkurs i assessment center), a za pomocą systemu ekspertowego na około 70%.

Omówiony w pracy system ekspertowy służy właśnie wspomaganie procesu selekcji zgłoszeń kandydatów na wakujące stanowisko.

Przez selekcję rozumie się zbiór czynności zmierzających do wyboru najodpowiedniejszej osoby. Czynności te obejmują mierzenie i ocenę cech kandydatów (z punktu widzenia wymagań stanowiska), które rokują największą nadzieję na uzyskanie powodzenia.

Ten spośród kandydatów powinien zostać wybrany, którego cechy najbardziej przystają do ustalonych wymagań, a zarazem mieszczą się w dopuszczalnym przedziale. Dolna granica tego przedziału oznacza minimalny próg, który kandydat musi przekroczyć, gdyż w przeciwnym razie powołanie go na wolne stanowisko oznaczałoby zatrudnienie pracownika niekompetentnego. Wyjście zaś poza górny pułap świadczyłoby o tylko częściowym wykorzystaniu możliwości kandydata [20].

Wybierając narzędzie, które będzie wspomagać proces doboru pracowników, braliśmy pod uwagę fakt, iż należy preferować tę technikę selekcji, która minimalizuje wpływ czynników subiektywnych, ponieważ ocena kandydata nie może zależeć od tego, kto dokonuje selekcji. Zaprojektowany przez nas system ekspertowy w dość znacznym stopniu spełnia ten warunek, gdyż całkowite usunięcie czynnika subiektywnego w doborze jest oczywiście niemożliwe. Dzięki temu podejściu, wyeliminowane zostały niektóre ze słabych stron tradycyjnych technik selekcji. Chodzi tu między innymi o tak zwany „efekt trąbki”, który dotyczy sytuacji, w której słaba ocena jakiejś jednej cechy kandydata wpływa na ocenę wszystkich innych jego cech lub też o tworzenie stereotypów, czyli kierowanie się tzw. pierwszym wrażeniem [16].

Z przedstawionych dotychczas informacji wynika wyraźnie, że wiele czynności niezbędnych do selekcionowania pracowników musi być przekazanych specjalistom, lub proces ten powinien być wspomagany specjalnie do tego celu skonstruowanymi systemami, gdyż przeciętnie menedżer nie jest w stanie opanować niezbędnej wiedzy, ani zdobyć pożądanej biegłości w jej stosowaniu [19].

2.2. Podział zbiorowości menedżerskiej

Menedżerowie w danej organizacji różnią się zajmowaną

pozycją (szczeblem władzy), stosunkiem do powierzonych im zasobów, sposobem podejścia do problemów, a także obszarem działania w przedsiębiorstwie.

Punktem wyjścia przy konstrukcji bazy wiedzy był dla nas podział kadry ze względu na miejsce w hierarchii organizacyjnej. Jest to podstawowe kryterium podziału kadry i z tego punktu widzenia można wyróżnić kadrę naczelną, kadrę średniego szczebla oraz kadrę niższego szczebla zarządzania [9].

1. Zasadniczym zadaniem **kierownictwa naczelnego** jest planowanie strategiczne i podejmowanie decyzji o takim też charakterze. Stanowią oni część kadry kierowniczej, która ustala cele i misję organizacji, jej ogólną strategię oraz politykę operacyjną. Podejmują więc najważniejsze dla organizacji decyzje. Oficjalnie reprezentują oni przedsiębiorstwo w kontaktach zewnętrznych, ich praca jest złożona, ponoszą odpowiedzialność za funkcjonowanie i wyniki jakie osiąga kierowana przez nich organizacja. Posługują się tytułami: prezesa, wiceprezesa lub dyrektora naczelnego.
2. Natomiast **kierownicy średniego szczebla** sterują działaniami realizującymi politykę firmy (strategię przygotowaną przez menedżerów najwyższego szczebla organizacyjnego), mają oni obowiązek podejmować decyzje operacyjne, przekazywać je kadrze kierowniczej niższego szczebla i nadzorować ich realizację, równoważą wymagania przełożonych i możliwości wykonawcze podwładnych. Typowymi przykładami kierowników tego szczebla organizacyjnego są kierownicy: zakładów, wydziałów, filii, przedstawicielstw itp. Jest to bardzo zróżnicowana grupa menedżerów.
3. Z kolei zadaniem **niższej kadry kierowniczej** jest wdrożenie podjętych decyzji oraz bezpośrednie kierowanie procesem realizacji zadań. Nadzorują oni i koordynują działania pracowników wykonawczych oraz ponoszą odpowiedzialność za efekty ich pracy. Ich stanowiska są pierwszymi stanowiskami kierowniczymi pracowników awansowanych spośród personelu wykonawczego, którego pracę bezpośrednio nadzorują. Kierownicy ci noszą przeważnie tytuł brygadzysty, nadzorcy lub kierownika biura i często na ich określenie nie używa się pojęcia menedżer, lecz nadzorca lub kontroler.

Przyjmując za podstawę zróżnicowanie kierowników według stosunku do powierzonych i zarządzanych przez nich zasobów, można dokonać następującego podziału [15]:

1. **Entrepreneurowie.** Entrepreneur to przedsiębiorca, który zakłada firmę i kieruje nią na własny rachunek. Podejmuje on zazwyczaj ryzykowne przedsięwzięcie z nadzieją na osiągnięcie sukcesu. Przedsięwzięcie to polega na przenoszeniu różnych zasobów z obszarów o niskiej efektywności i małych zyskach do obszarów o wysokiej wydajności i wyższych zyskach.
2. **Intrapreneurowie.** Intrapreneur jest menedżerem mającym zdolność do kierowania firmą, wykazującym

się dużą inicjatywą i pomysłowością w działaniu, które ukierunkowane jest na rozwój firmy nie będącej jego własnością.

Obie kategorie menedżerów różnią się zasadniczo pod względem predyspozycji psychicznych – menedżerowie dzielą się na tych, którzy pragną zarządzać własną firmą, i tych, którzy wolą mieć pracodawców. Podstawowa różnica polega na tym, że w przypadku intrapreneurów potencjalne ryzyko i zyski są zwykle mniejsze niż w przypadku entrepreneurów. W Polsce wielu menedżerów występuje w roli entrepreneurów, prowadzących własne firmy i wykazujących wyobraźnię i twórcze uzdolnienia. Zróżnicowanie menedżerów według sposobu podejścia do problemów [21]:

1. **Menedżerowie wizjonerzy.** Charakteryzują się oni śmiałością, charyzmą, oryginalnością, często ekscentrycznością, błyskotliwością i bezkompromisowością. Menedżerowie wizjonerzy obdarzeni są intuicją, potrafią inspirować swoich zwolenników. W podejmowanych działaniach kierują się instynktem. Tacy menedżerowie często proponują całkowite zerwanie z przeszłością i wejście na nowe obszary gospodarki.
2. **Menedżerowie analitycy.** Są oni racjonalistami, rachmistrzami i kontrolerami, zajmującymi się liczbami i faktami, a nie opiniami. Widzą świat w barwach białych i czarnych i uważają, że na każde pytanie istnieje właściwa odpowiedź. Menedżerowie tego typu mają wspaniałe zdolności analityczne i umiejętność wykorzystywania systemów kontroli. Dzięki temu potrafią sprawować nadzór nad dużymi firmami.
3. **Menedżerowie wykonawcy.** Do tej grupy należą osoby pragmatyczne, odnoszące sukcesy w działaniu, wdrażaniu planów i rozwiązywaniu problemów. Podporządkowują ludzi swej woli i prowadzą ich pod własnym przywództwem do sukcesu. Efektywność ich działania wymaga uzupełnienia o wizję i analizę firmy.

Kolejny sposób różnicowania zbiorowości menedżerskiej oparty jest o podział według obszarów zarządzania [11]:

1. **Menedżerowie marketingu.** Są to osoby pracujące w dziedzinach związanych z funkcjami marketingu – badaniem rynku, pozyskiwaniem odbiorców na produkty i usługi organizacji, rozwojem nowych wyrobów, promocją i dystrybucją. Posiadanie przez organizację dobrych menedżerów marketingu może mieć decydujące znaczenie dla jej przetrwania i rozwoju.
2. **Menedżerowie finansów.** Kierownicy finansów zajmują się zasobami finansowymi organizacji. Odpowiadają za takie działania jak rachunkowość, zarządzanie zasobami pieniężnymi, inwestycje. Szczególnie istotne jest obecnie opanowanie przez nich zasad i instrumentów inżynierii finansowej, która pozwala na rozwiązywanie złożonych problemów strategicznych dzięki umiejętnemu rozłożeniu ryzyka.
3. **Menedżerowie eksploatacji (operacji).** Kierownicy

operacyjni zajmują się konstruowaniem systemów wytwarzających produkty i usługi organizacji oraz zarządzaniem nimi. Typowy zakres ich obowiązków obejmuje: badania, projektowanie, wytwarzanie, kontrolę produkcji, kontrolę jakości, wybór miejsca produkcji. Sterują oni dziedzinami, w których jest wymagane wyższe wykształcenie techniczne.

4. Menedżerowie zasobów ludzkich (menedżerowie personalni). Są to osoby wykonujące zadania w obrębie funkcji kadrowej lub kierujący pracą zespołu ludzi realizujących tę funkcję. Ich głównym zadaniem jest organizowanie łańcucha procesów składających się na gospodarowanie zasobami ludzkimi i stałe doskonalenie ich jakości. Najważniejszym obszarem ich działalności jest: planowanie zasobów ludzkich, rekrutacja i dobór pracowników, ich szkolenie i rozwój, projektowanie systemów wynagrodzeń oraz formułowanie ocen osiągniętych przez personel wyników, a także zwalnianie pracowników uzyskujących w swej pracy słabe rezultaty i nastrożających problemy. Menedżerowie zasobów ludzkich odpowiedzialni są za sprawy, których właściwe prowadzenie wymaga interdyscyplinarnej wiedzy, w szczególności znajomości zasad inżynierii społecznej.
5. Menedżerowie administracyjni. Kierownicy administracyjni, nazywani też menedżerami ogólnymi, nie są związani z jakąś określoną specjalnością kierowniczą. Powinni być oni wszechstronni, dysponować znajomością wszystkich dziedzin funkcjonalnych zarządzania i mieć wykształcenie prawnicze lub ekonomiczne oraz wykazywać dużą wrażliwość na kwestie etyczne i ekologiczne.
6. Pozostałe typy menedżerów. W wielu organizacjach występują wyspecjalizowane stanowiska kierownicze, które nie dają się zakwalifikować do któreś z opisanych grup. Na przykład menedżerowie do spraw public relations zajmują się stosunkami z opinią publiczną i środkami masowego przekazu, a ich zadaniem jest ochrona i poprawa publicznego wizerunku organizacji. Z kolei menedżerowie do spraw badań i rozwoju koordynują działania naukowców i inżynierów pracujących nad projektami badawczymi, liczebność i znaczenie takich menedżerów będzie się zwiększać wraz ze wzrostem rozmiarów i złożoności współczesnych organizacji.

Inny podział kadry menedżerskiej uwzględnia stopień powiązania z podstawowym rodzajem działalności firmy i zgodnie z tym kryterium wyróżnia się kierowników liniowych i kierowników funkcjonalnych [10].

Jeszcze inny, podstawowy podział obejmuje całą populację sfery zarządzającej, traktując ją jako menedżera łącznego, zarządzanie zaś jako proces podejmowania decyzji. Z tego względu można wyróżnić: personel pomocniczy, specjalistów oraz decydentów.

Co więcej, na różnych etapach rozwoju firm są potrzebni różni kierownicy i rozmaite style zarządzania.

Należy zaznaczyć, że poza wymienionymi istnieje jeszcze

wiele innych podziałów zbiorowości menedżerskiej, biorąc pod uwagę na przykład cechy demograficzne, preferowany styl kierowania, określone cechy osobowości.

Dla potrzeb zaprojektowanego przez nas systemu ekspertowego dotyczącego ewentualnego, właściwego umiejscowienia kandydata w hierarchii organizacyjnej przedsiębiorstwa, skoncentrujemy się na pierwszym zaproponowanym podziale uwzględniającym zróżnicowanie menedżerów według szczebla zarządzania.

2.3. Określenie kwalifikacji menedżerów według szczebli zarządzania

Nie ma zgody co do tego, jakie konkretne cechy i z jakim natężeniem składają się na obraz kierownika uniwersalnego. Dużo łatwiej jest określić właściwości kierownika usytuowanego na konkretnym stanowisku i działającego w określonych warunkach. Predyspozycje te muszą być powiązane nie tylko z bieżącymi potrzebami przedsiębiorstwa, ale przede wszystkim z jego długofalową strategią. Oczywiście każda organizacja może mieć indywidualne podejście do sposobu doboru kadry, stanowiące odbicie jej kultury organizacyjnej i odpowiadające własnym potrzebom. Określając preferowaną osobowość kandydata należy wziąć pod uwagę także cechy charakteru współpracowników, w sytuacji gdy będzie to stanowisko zależne [17].

Kwestią zasadniczą w tym momencie jest określenie zbioru wymagań wobec kierownika, osobistych warunków, niezbędnych na poszczególnych szczeblach zarządzania. Czyli zidentyfikowanie tych elementów kwalifikacji, które pozwolą osobie obsadzonej na danym stanowisku sprostać czekającym nań zadaniom, zapewniając satysfakcję z wykonywanego zawodu. Jedną z propozycji w tym względzie obejmuje trzy rodzaje kompetencji: techniczne, konceptualne i interpersonalne [18].

Kompetencje techniczne polegają na zdolności wykorzystania specjalistycznej wiedzy, metod albo technik w wykonywaniu pracy. Ten rodzaj umiejętności szczególnie jest ważny w przypadku kierowników niższego szczebla, którzy bezpośrednio nadzorują realizację zadań.

Przez kompetencje konceptualne rozumie się zdolność do obejmowania abstrakcyjnych albo ogólnych idei i wykorzystaniu ich w specyficznych sytuacjach, zdolność postrzegania kompleksowości organizacji i widzenia jej jako całości, a także oceniania szans i ich wykorzystania. Wyrażać się ona powinna w realizacji przedsięwzięć o złożonej strukturze i z udziałem różnorodnych jednostek organizacyjnych. Kwalifikacje konceptualne są szczególnie niezbędne dla kierownictwa naczelnego firmy.

Kompetencje interpersonalne pojmowane są jako zdolność rozumienia ludzi i wpływania na ich zachowania. Składają się na nie takie działania, jak: komunikowanie, przewodzenie i motywowanie. Umiejętności te są również ważne na wszystkich szczeblach zarządzania.

3. Podsumowanie

Omówiono w tej części podział kadry, natomiast w części B będzie zaprojektowany system ekspertowy oraz zastosowane reguły i odpowiadające im współczynniki pewności jako przykładem podejścia do problemu doboru kadr.

Przegląd wybranych pozycji literatury przedstawiony w tej publikacji wskazuje, iż autorów zajmujących się omawianą problematyką różni nie tylko terminologia, ale również rodzaje i liczebność elementów składowych, stopień zagregowania oraz hierarchia składowych. Brak wspomnianej zgodności świadczy zapewne o tym, że pojęcie doboru kadry nie utrwaliło się jeszcze w terminologii naukowej i że jest to dziedzina rozwijająca się, co należy traktować jako optymistyczne zjawisko.

Problematyka roli i wymagań wobec kierownika może być ujmowana przynajmniej z trzech punktów widzenia, odpowiadających w przybliżeniu trzem podstawowym szkołom w nauce o organizacji i zarządzaniu. Pierwszy z nich nawiązuje do szkoły klasycznej, eksponując czynności bądź funkcje wykonywane przez kierownika, takich jak planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie. Drugi mający swoją genezę w dorobku szkoły socjologicznej, postrzega kierownika przede wszystkim jako przywódcę mającego określone cechy osobowościowe oraz pełniące głównie funkcje motywowania. Trzeci zaś, właściwy systemowemu podejściu, traktuje kierownika jako decydenta, a jego pracę jako proces podejmowania decyzji [20].

Oczywiście każda organizacja powinna mieć indywidualne podejście do sposobu doboru kadry, stanowiące odbicie jej kultury organizacyjnej i odpowiadające własnym potrzebom, związanymi ze strategią firmy, strategią marketingową, produkcją, etapem rozwoju firmy, jej wielkością, branżą.

Jest zrozumiałe, iż szczególny wpływ na potrzeby kadrowe i przyszłe decyzje w tym zakresie mają cele, plany i strategię firmy. Na przykład rozwój firmy oraz różnicowanie obszarów działania będą wymagać doboru kadry ukierunkowanej na nowe domeny [12].

Istotny wpływ na procesy kadrowe ma również wielkość firmy.

Czynnikiem wartym dostrzeżenia jest też etap rozwoju organizacji, ma on znaczenie z punktu widzenia pożądanego typu osobowości menedżerów. Na przykład w okresie początkowym działalności firmy i wejścia na rynek jest wymagana osobowość o cechach przedsiębiorczych, podczas gdy w okresie normalnego, stabilnego funkcjonowania raczej menedżerowie o cechach biurokratycznych. W okresie starzenia się firmy strategia selekcji powinna polegać na poszukiwaniu menedżerów skłonnych do zdecydowanych, niekonwencjonalnych i niepopularnych działań, takich jak eliminowanie nierentownej działalności, zwolnienia niewydolnych pracowników [1].

Warto jeszcze wspomnieć o wpływie branży. Jest to czynnik, co do którego istnieją przeciwstawne opinie – od

takich, iż powinien on rozstrzygać o doborze na stanowisko nawet najwyższego szczebla, do takich, iż nie ma on istotnego znaczenia w tym zakresie. Jednakże kompetencje branżowe mają istotne znaczenie dla obsady stanowisk na niższych szczeblach zarządzania. W przypadku kierownictwa naczelnego znaczenie ich jest mniejsze, chociaż nadal ważne. Szczególnie takie dziedziny, jak: energetyka, przemysł chemiczny, górnictwo, wymagają gruntownej znajomości specyfiki branży na wszystkich szczeblach organizacyjnych [13].

Istotne znaczenie dla procesu doboru kadr mają cele i oczekiwania przyszłych pracowników, u których podstaw leżą ich potrzeby i wartości. Każda z zatrudniających się osób wnosi je do organizacji, gdzie wyrażają się w postawach i zachowaniach.

Literatura (References)

- [1] Altmann H. Ch., *Strategie sukcesu*, Businessman Book, Warszawa 1997.
- [2] Biela A., *Wymiary decyzji menedżerskich*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2001.
- [3] Borowska J., *Przygotowanie do rekrutacji*, Personel, 1998, 10, s. 1.
- [4] Cauvier D. L., *Jak zatrudnić odpowiednią osobę?*, Centrum Rozwoju Twórczego Przywództwa Sp. z o.o., Kłudzienko k. Warszawy 1996.
- [5] Daszkowski J., *Kierowanie ludźmi w organizacji; materiały pomocnicze do wykładu zarządzanie zasobami pracy w przedsiębiorstwie*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2000.
- [6] De Bono E., *Myślenie równoległe*, PRIMA, Warszawa 1998.
- [7] Gajos L., *Oceny okresowe – problemy etyczne*, Personel, 1998, 3, 48.
- [8] Gensing L., *Jak rekrutować pracowników: odszukaj, wybierz i zatrudnij właściwych ludzi. Przewodnik dla małych i średnich firm*, M and A Communications Polska, Lublin 1995.
- [9] Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- [10] Haber L. H., *Management. Zarys zarządzania małą firmą*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- [11] Hesselbein F. [et al], *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998.
- [12] Jarmuż S., *Wielka piątka*, Personel, 1998, 3.
- [13] Koch R., *Strategia. Jak opanować i wprowadzić w życie najskuteczniejszą strategię*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- [14] Kopeć J., *System oceniania pracowników jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, praca doktorska*, AE Kraków, 1998.
- [15] Listwan T., *Kształtowanie Kadry menedżerskiej firmy*, Wydawnictwo Mimex, Wrocław 1993.
- [16] Nogalski B., Śniadecki J., *Kształtowanie umiejętności menedżerskich*, Towarzystwo Naukowe Organizacji

i Kierownictwa: Ośrodek Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1998.

[17] Ochnikowska D., *Optymistyczna organizacja; jak trafnie dobierać personel*, Personel, 1998, 3.

[18] Penc J., *Decyzje menedżerskie – o sztuce zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001.

[19] Pokorska B., *Wybór najlepszych*, Marketing w praktyce, 1996, 9/10.

[20] Pruchniak R., *W poszukiwaniu ideału; jak zorganizować proces rekrutacji*, Personel, 1998, 7/8, 52-53.

[21] Różański M., *Jak znaleźć dobrego pracownika*, Pieniądz, 2000, 6.

[22] Scheer A.W., *Business Process Engineering*, Springer-Verlag, Berlin 1994.