

MIROSLAW WALAS

## Dobór kadr kierowniczych w przedsiębiorstwie

### Wstęp

Kierownik, jako podmiot stanowiska kierowniczego, to osoba odpowiedzialna za działanie innych ludzi. Jego sprawna praca decyduje o wydajności pracy podległych mu osób. Zwiększone wymagania w stosunku do kadry kierowniczej wynikają z aktualnego poziomu rozwoju naukowo-technicznego i społeczno-ekonomicznego. Wymagania te dotyczą wzrostu efektywności pracy, dokładności i precyzji w działaniu i elastyczności w reagowaniu na nowe sytuacje, dobrej organizacji zarówno pracy własnej, jak i pracy podwładnych.

W związku z powyższym bardzo istotnym problemem w przedsiębiorstwie jest dzisiaj dobór odpowiedniej kadry kierowniczej, która byłaby w stanie stawić czoła wszystkim przeciwnościom wynikającym z ułomności polskiej gospodarki oraz prawa. Kadry, która wykorzystując swoje nabyte umiejętności, doświadczenie i zdolności kierownicze prowadziłyby firmę ku jeszcze większej efektywności działania, a swoimi racjonalnymi i fachowymi decyzjami prowadziłyby też do jej szybszego rozwoju.

### 1. Wymagania stawiane kadrze kierowniczej

Dobór i ocena kierownika<sup>1</sup> wymaga bliższego określenia jego cech — przy przyjęciu warunków działalności danego przedsiębiorstwa i w odniesieniu do kierowników usytuowanych na różnych szczeblach organizacyjnych, a nie tylko kierownika naczelnego.

Zagadnienie roli i wymagań względem kierownika jest ujmowane przynaj-

<sup>1</sup> Kierownikiem nazywa się „zwierzchnika lub podmiot kierujący danego zespołu ludzkiego, będącego organizacją formalną” [Borkowska 1983, s. 207]. Podobnie rozumie się termin *menedżer*. Menedżer jest to osoba, która zarządza organizacją albo wydziałem [*Dictionary of Personnel Management* 1988, s. 117] lub która jest odpowiedzialna za kształtowanie i koordynowanie pracy innych pracowników [Johannsen, Page 1986, s. 196]. „Być menedżerem, to znaczy być osobą o dużej inicjatywie, szerokich kompetencjach, umieć panować nad całością, zarządzać nią inteligentnie, energicznie, gospodarnie i odpowiedzialnie” [Holstein-Beck 1995, s. 1]. Odmienne znaczeniowy ma termin *businessman*. Jego odpowiednikiem w języku polskim jest przedsiębiorca. Jest to człowiek dysponujący kapitałem i lokujący go w działalności gospodarczej w celu jego pomnożenia.

mniej z trzech punktów widzenia, odpowiadających trzem podstawowym podejściom w nauce organizacji i zarządzania:

— pierwsze z nich nawiązuje do szkoły klasycznej, zwłaszcza do dorobku H. Fayola, eksponuje czynności bądź funkcje pełnione przez kierownika, a więc planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie [Listwan 1993, s. 15—19],

— drugie, mające swoją genezę w dorobku szkoły socjologicznej, postrzega kierownika przede wszystkim jako przywódcę, posiadającego określone cechy osobowościowe oraz sprawującego głównie funkcję motywowania,

— trzecie, właściwe systemowemu podejściu, traktuje kierownika przede wszystkim jako decydenta, a jego pracę jako proces podejmowania decyzji.

Ujęcia te, jakkolwiek akcentują różne aspekty pracy kierownika, wzajemnie się uzupełniają. W nawiązaniu do powyższego oraz do definicji zarządzania można przyjąć, iż treścią pracy kierowniczej jest podejmowanie decyzji i powodowanie, aby były one realizowane. Na tę pracę składają się:

- wybór wariantu działania,
- doprowadzenie do realizacji określonego wariantu.

Wybór obejmuje zarówno cele, jak i sposoby ich osiągnięcia, metody i narzędzia oddziaływania prowadzące do celu. Kierownik, oddziałując na ludzi, a pośrednio także na zasoby rzeczowe, finansowe itd., odgrywa rolę integratora, a tym samym łączy elementy składowe w jedną całość<sup>2</sup>. Rola scalająca jest widoczna przy uwzględnieniu różnorodnych sfer działalności przedsiębiorstwa, a więc:

- techniczno-produkcyjnej,
- społecznej,
- ekonomicznej,
- zewnętrznych i wewnętrznych czynników działalności kierowanej jednostki.

Stanowią one zarazem zbiór warunków determinujących pracę kierownika. Specyfika jego pracy polega m.in. na tym, że wszystkie te zadania należące do różnych sfer kierownik podejmuje głównie w aspekcie organizacyjnym, tworząc z poszczególnych składowych pewną syntezę. Kierownik powinien więc posiadać następujące umiejętności:

a) **T e c h n i c z n e** — polegające na zdolności do użycia specyficznej wiedzy, metod albo technik w wykonywaniu pracy. Ten rodzaj umiejętności odgrywa szczególną rolę w stosunku do nadzoru, który jest bezpośrednio zaangażowany w realizację zadań i który szkoli nowych pracowników wykonawczych.

b) **K o n c e p t u a l n e** — polegające na zdolności do obejmowania abstrakcyjnych albo ogólnych idei i wykorzystania ich w specyficznych sytuacjach, zdolności do postrzegania kompleksowości organizacji i wdrażania jej jako całości, oceny szans i ich wykorzystania. Umiejętności te są szczególnie ważne dla naczelnego kierownictwa firmy.

<sup>2</sup> Zdaniem P. Druckera menedżer i kierownik jako realizatorzy nowej filozofii zarządzania mają do spełnienia wiele ról, przede wszystkim należy zwrócić uwagę na ich role zawodowe, tzn. kreatora przedsiębiorczości, trenera rozwoju oraz negocjatora [Drucker 1992, s. 37].

c) *Interpersonalne* — obejmujące zdolności rozumienia i wpływania na zachowanie innych. Na te umiejętności składają się takie działania, jak: komunikowanie, przewodzenie i motywowanie. Umiejętności te są w przybliżeniu tak samo ważne na wszystkich szczeblach zarządzania [Williams, DuBrin, Siks 1985, s. 8].

d) *Diagnostyczne i analityczne* — pozwalające kierownikowi zaprojektować najbardziej właściwe decyzje, poprzez umiejętność rozpoznawania problemów, analizowania przyczyn ich powstania<sup>3</sup>.

Należy też pamiętać o tym, iż kadra kierownicza czy menedżerska firmy jest grupą zawodową bardzo szeroką i zróżnicowaną. Ze względu na zakres samodzielności działania oraz odpowiedzialności za podejmowane decyzje wyróżnić można następujące poziomy kierowania w firmie:

*I poziom* — naczelnictwo, ponoszące odpowiedzialność za całość kształt pracy organizacji.

*II poziom* — kierownicy komórek funkcjonalnych, pełniący funkcje doradcze wobec szczebla najwyższego, a równocześnie ponoszący odpowiedzialność za kierowaną komórkę organizacyjną i zakres spraw jej przypisanych.

*III poziom* — kierownicy komórek liniowych ruchu, czyli kierownicy zakładów, wydziałów, filii, robót budowlanych, którzy ponoszą odpowiedzialność za pracę ogniwa.

*IV poziom* — mistrzowie, którzy bezpośrednio współpracują z robotnikami; w ich pracy przeważają czynności wykonawcze, natomiast samodzielność dotyczy rozdziału zadań i środków ich realizacji, a odpowiedzialność obejmuje sferę kształtowania współpracy z ludźmi oraz realizację zadań produkcyjnych [Borkowska 1983, s. 26].

Można tutaj zaznaczyć, że im wyższy poziom kierowania, tym większy zakres samodzielności i odpowiedzialności za podejmowane decyzje, a tym samym większy udział umiejętności koncepcyjnych, diagnostycznych i analitycznych na rzecz umiejętności technicznych.

Innym podejściem do określenia modelu kwalifikacyjnego czy też wymagań kwalifikacyjnych względem kierownika jest uwzględnienie takich elementów, jak: wiedza, umiejętności i cechy osobowościowe. Wskazuje się w szczególności na niezbędną posiadania przez kierownika wiedzy interdyscyplinarnej z zakresu ekonomii, prawa, organizacji i zarządzania, finansów, umiejętności podejmowania decyzji z zakresu ekonomii, prawa, organizacji, zarządzania oraz umiejętność podejmowania decyzji jako procesu rozpoznawania, formułowania i rozwiązywania problemów.

Ważną umiejętnością kierowników jest zdolność do łączenia wysiłków różnych podmiotów, do pozyskiwania ludzi do współpracy i oddziaływania na nich (kiero-

<sup>3</sup> M. Holstein-Beck wskazuje, jakie umiejętności powinien kształcić i rozwijać u siebie każdy z kierowników czy menedżerów, aby osiągnąć sukces. Są to umiejętności: komunikowania się z ludźmi, współdziałania z ludźmi, wprowadzania zmian, radzenia sobie z konfliktami, poznawania siebie, planowania własnego rozwoju [Holstein-Beck 1995, s. 4].

wania ludźmi). Wymienione cechy powinny być sprzężone z osobowością człowieka, tzn.:

- właściwościami intelektu (inteligencja, elastyczność myślenia),
- temperamentem (dynamizm, inicjatywa),
- charakterem (zrównoważenie, odpowiedzialność i inne),
- sferą motywacyjną.

Należy dodać, iż nie ma zgodności co do tego, jakie konkretne cechy i z jakim natężeniem (udziałem) konstytuują obraz kierownika uniwersalnego. Wszystko zależy bowiem od wielu czynników, m.in. specyfiki działania firmy, jej wielkości, relacji interpersonalnych w firmie, złożoności procesów technologicznych, produkcyjnych itp.

## 2. Procedura doboru kadr kierowniczych

Przez dobór kadry rozumie się zespół zabiegów w celu pozyskania nowych pracowników, mających pożądane kwalifikacje i cechy psychiczne.

Sukces przedsiębiorstwa zależy bowiem od ludzi, szczególnie na stanowiskach kierowniczych, umiejących nie tylko przewodzić, ale również odpowiadających specyfice danego zakładu, a nawet kierowanego zespołu.

O pożądanym modelu kierownika decyduje także strategia rozwoju konkretnej jednostki gospodarczej lub jej części oraz związany z tą strategią styl kierowania załogą. Można więc powiedzieć, że sam dobór ludzi wpłynie na rodzaj problemów, z jakimi będzie się stykało w przyszłości naczelne kierownictwo. Na przykład, jeśli otoczy się konformistami, będzie mogło liczyć na dokładne wykonywanie stawianych im poleceń, ale nie na innowacyjność i szybki rozwój metod produkcji. Określony typ załogi potrzebny jest organizacji, której sukces zależy od zdolności do szybkiego przystosowania się do zmiennych wymagań otoczenia (biura doradztwa organizacyjnego), natomiast całkiem odmienny typ załogi i kierowników pożądanym jest we względnie ustabilizowanej organizacji biurokratycznej (np. banku), a jeszcze inny tam, gdzie przewiduje się gwałtowny rozwój technologii w warunkach wysokiego poziomu ryzyka (np. chemia, elektronika). Toteż pracowników powinno się dobierać zarówno z punktu widzenia strategii rozwoju zakładu, jak i stosowanej w nim technologii, a przede wszystkim — pracujących w nim ludzi.

Tak więc dobór kadry kierowniczej to nie tylko problem indywidualny określonego człowieka, lecz przede wszystkim przyszły sukces lub niepowodzenie całego zakładu.

Proces pozyskiwania ludzi do organizacji i doprowadzenia do odpowiedniej obsady wakujących stanowisk nazywamy *doborem*<sup>4</sup>. Celem doboru jest więc

<sup>4</sup> Dobór kadr traktowany jest jako proces obsadzania (pozyskiwania) stanowisk najodpowiedniejszymi ludźmi. Wyróżnić można co najmniej dwa podejścia w doborze, tzn.: podejście „sita” oraz podejście „kapitału ludzkiego” [Zbiegień-Maciąg, Wiernek 1993, s. 16—17].

zatrudnienie w firmie ludzi (w odpowiedniej liczbie, o odpowiednich kwalifikacjach i w stosownym czasie) w celu zapewnienia ciągłego i efektywnego jej funkcjonowania. Te z pozoru proste, wyrażone obiegową zasadą — „właściwy człowiek na właściwym miejscu” zabiegi, obejmujące kilka podstawowych zbiorów działań, są złożonym przedsięwzięciem. Na proces doboru kadry składają się następujące elementy, a zarazem fazy działania:

- planowanie potrzeb kadrowych,
- rekrutacja,
- selekcja,
- wprowadzenie do pracy (na stanowisko).

Pierwszy z elementów jest wyborem działania. Następne stanowią fazę realizacji bądź funkcje operacyjne. Wszystkie pozostałe fazy są ze sobą ściśle powiązane i stanowią pewną całość.

#### Planowanie kadr

Planowanie wiąże się, jak wynika z definicji planowania, ze spojrzeniem w przyszłość w celu jej rozpoznania. Chodzi tutaj szczególnie o pożądane cechy, a przede wszystkim zaś o kwalifikacje personelu. Wszystkie organizacje, które chcą przetrwać i wykazać się rozwojem oraz dynamiką działania, muszą zadbać o proces planowania i dopiero na tym gruncie pozyskiwać ludzi do pracy [Listwan 1993, s. 23].

Główny problem planowania kadr sprowadza się do określenia przyszłych potrzeb kadrowych i wyboru takiego działania, aby potrzeby te zostały zaspokojone. W funkcjonującym przedsiębiorstwie można wydzielić dwa ciągi czynności:

— Ustalenie aktualnych i przyszłych potrzeb kadrowych firmy (wymaga odwołania się do misji, celów i zadań firmy oraz jej strategii). Należy tutaj uwzględnić czynniki zewnętrzne, jak i wewnętrzne. Ważne są zwłaszcza czynniki związane z otoczeniem, gdyż w warunkach gospodarki rynkowej nabierają one szczególnego znaczenia. Należą do nich ważne z punktu widzenia zatrudnienia pracowników: system prawny, polityka społeczna państwa, warunki ekonomiczne, rynek pracy, rynek szkolenia i doskonalenia kadr, elementy kulturowe — dominujące wartości, wzorce zachowań, normy itd. Oprócz wymienionych czynników niezbędne jest uwzględnienie warunków wewnętrznych dotyczących zakładanych kierunków i tempa rozwoju firmy, natężenie rotacji kadr itd. Dlatego też opracowujący plan kadrowy musi się wykazać dużą wyobraźnią i znajomością całokształtu działalności firmy i współpracować z wieloma innymi specjalistami, aby trafnie określić prognozę i zbudować plan potrzeb kadrowych.

— Identyfikacja istniejącego potencjału kadrowego (obejmuje ocenę pracowników zatrudnionych w firmie). Poszukuje się w ten sposób głównie odpowiedzi na pytanie, w jakim stopniu zatrudniona kadra odpowiada aktualnym wymaganiom oraz czy i w jakim stopniu sprostą ona oczekiwaniom pod względem liczebnym i kwalifikacyjnym w przyjętym przedziale czasu.

W prowadzonej analizie niezbędną rzeczą jest korzystanie z aktualnej struktury organizacyjnej jako ważnego narzędzia zarządzania, zwłaszcza dobrze sporządzonych opisów stanowisk pracy (zob. tab. 1). Bez tego podejmowane decyzje kadrowe byłyby zupełnie przypadkowe.

Tabela 1

## Opis stanowiska pracy

1. Nazwa stanowiska.....
2. Zadania.....
3. Stanowisko podlega.....
4. Stanowisku podlegają.....
5. Współpraca z jednostkami wewnętrznymi.....
6. Kontakty z jednostkami otoczenia.....
7. Wymagania kwalifikacyjne:
— wymagany poziom i rodzaj wykształcenia formalnego.....
— wymagany rodzaj wiedzy, umiejętności i cech osobowościowych (zdolności) .....
— doświadczenie (dorobek) w zakresie wykonywania podanych zadań .....

Źródło: [Listwan 1993, s. 24].

Równoległe z planowaniem w odniesieniu do całej firmy, jak podaje w swoim opracowaniu T. Listwan, niezbędne jest opracowanie indywidualnych planów rozwoju pracowników. Plany te umożliwiają precyzyjniejsze przewidywanie przyszłego potencjału kadrowego firmy, wskazują na sposób rozwoju tego potencjału, a przy tym mają istotne znaczenie stabilizacyjne i motywacyjne dla pracowników. Końcowym produktem procesu planowania są plany. Oprócz planu rozwoju pracowników należy wyróżnić:

- plan zatrudnienia (określa liczbę oraz strukturę zawodową i kwalifikacyjną pracowników),
- plan niezbędnej rekrutacji (uwzględnia źródła i sposoby pozyskiwania osób, zwłaszcza na stanowiska kierownicze i specjalizacyjne),
- plan szkolenia i doskonalenia kadry,
- plan następstw.

Konieczność konfrontacji istniejącej obsady kadrowej z przyszłymi potrzebami firmy wymaga myślenia perspektywicznego. W związku z tym plan taki powinien obejmować wszystkie stanowiska kierownicze, stanowiąc zarazem źródło tworzenia rezerw menedżerskich firmy. Inny sposób tworzenia takiej rezerwy z myślą o przyszłości polega na wyłanianiu potencjalnych kandydatów na mene-

dżerów (do awansu), bez wskazywania im konkretnych stanowisk do obsady. Każdy z tych sposobów przygotowania kadrowego musi być powiązany z oceną kandydatów oraz z procesem szkolenia (doskonalenia), stanowiącymi jednocześnie elementy indywidualnych planów rozwoju. Plan taki opiera się na szczegółowych informacjach dotyczących:

- 1) aktualnie zatrudnionej załogi:
  - liczba,
  - wiek,
  - płeć,
  - rodzaj i poziom posiadanych oraz doskonalonych umiejętności,
  - liczba pracowników przed emeryturą oraz przewidywanych do zwolnienia z innych powodów (jakich),
    - spodziewana liczba zwolnionych z własnej inicjatywy,
- 2) otoczenia, w którym tkwi załoga, a więc:
  - sytuacji na rynku pracy,
  - przewidywanych trendów jej zmian,
  - liczby osób w okolicy uczących się w zawodach potrzebnych zakładowi,
- 3) bieżących zadań zakładu: prawidłowe ich sformułowanie jest warunkiem trafnej charakterystyki poszczególnych stanowisk oraz ustalenia wymagań stawianych ludziom zajmującym je, przy czym nie chodzi tu tylko o wskazanie niezbędnych wymagań minimalnych, lecz o wyznaczenie także górnego poziomu szeroko pojętych kwalifikacji potrzebnych na danym stanowisku; tak więc dobry fachowiec nie powinien pracować na stanowisku, na którym z powodzeniem da sobie radę pracownik o niższych kwalifikacjach,
- 4) przyszłych zmian w systemie zarządzania oraz technologii; na tej podstawie określa się, ilu nowych pracowników, jakich i kiedy przedsiębiorstwo będzie potrzebowało.

Na podstawie wymienionych danych ustala się plan potrzeb kadrowych. Zawiera on między innymi:

- kryteria doboru kadry,
- źródła rekrutacji (dostosowanie potrzeb do możliwości występujących na rynku pracy, z uwzględnieniem szkolenia i przekwalifikowania własnej załogi),
- techniki (sposoby) pozyskiwania kadry,
- procedurę rekrutacji kadry [Zbiegień-Maciąg, Wiernek 1993, s. 18—22].

W celu rozwiązania problemu kryteriów doboru kadry kierowniczej psychologowie układali najróżniejsze listy cech kierowniczych. Listy te mają jednak dwie podstawowe wady:

- 1) zawartym w nich wymaganiom nie sprosta żaden kandydat na kierownika, albo
- 2) wymagania te są tak ogólne, że mogą dotyczyć jakiegokolwiek działalności zawodowej, niekoniecznie na stanowisku kierowniczym.

Jednym z podstawowych błędów popełnianych przy badaniu cech kierowni-

czych jest nierozróżnianie specyficznych cech dobrego kierownika od cech niespecyficznych, to jest takich, które pożądane są w kulturze europejskiej w zasadzie u każdego człowieka, niezależnie od wykonywanego przez niego zawodu. Cechami takimi mogą być na przykład: towarzyskość, inteligencja, zdrowie, kultura ogólna.

Interesującą próbę wyodrębnienia specyficznych cech przywódcy podjął L.I. Umański.

Zalicza on do nich następujące predyspozycje:

— ukierunkowanie na poznawanie psychiki ludzi w swoim otoczeniu, co oznacza, iż dobry przywódca nastawiony jest na obserwowanie innych, a przy tym potrafi wykorzystać dostrzeżone przez siebie cechy zgodnie z potrzebami zadań stojących przed kierowanym zespołem,

— takt psychologiczny, to znaczy, że dobry kierownik potrafi uwzględnić w kontaktach z ludźmi ich indywidualne postawy oraz aktualny stan psychiczny,

— energię społeczną, stanowiącą najważniejszą zaletę kierownika, oznaczającą zdolność do aktywizowania innych ludzi, wzbudzania w nich entuzjazmu do głoszonych idei czy zadań stojących przed grupą,

— umiejętność stawiania podwładnym wysokich wymagań, nie przekraczających jednak pułapu ich możliwości; określenie tego pułapu jest rzeczą bardzo trudną, ale niezwykle ważną; jeżeli np. pracownik otrzymuje zadania poniżej swych możliwości, straty społeczne wynikają tutaj nie tylko z niewykorzystania potencjału ludzkiego, lecz także z hamowania rozwoju indywidualnego jednostek, natomiast zadania zbyt trudne powodują frustrację i niepowodzenia i jeśli powtarzają się, wywołują u pracownika poczucie małej wartości, co w konsekwencji może prowadzić do nerwic oraz innych stanów patologicznych,

— krytycyzm w stosunku do podwładnych, polegający na dostrzeganiu ich wad i umiejętnym komunikowaniu im dostrzeżonych niedoskonałości,

— realizowanie potrzeby samourzeczywistnienia, co oznacza, że kierownik powinien znajdować satysfakcję w pracy z ludźmi i w tej dziedzinie widzieć źródło swego rozwoju.

L.I. Umański ograniczył się do psychologicznych predyspozycji kierownika i tylko do takich, które skłonni jesteśmy uznać za zalety. Trafniejszą diagnozę talentów kierowniczych można by sformułować, posługując się dodatkowo listą wad, dyskwalifikujących kandydata na kierownika. Wady te nie zawsze są jedynie prostym odwróceniem wymienionych przez L.I. Umańskiego zalet.

Kryteria doboru pracowników można uporządkować według kilku podstawowych kategorii:

1. Ze względu na metodę oceny określonej cechy rozróżnia się kryteria pozytywne, obejmujące cechy pożądane na danym stanowisku oraz kryteria negatywne dotyczące cech dyskwalifikujących człowieka jako kandydata na dane stanowisko. Wczesne ujawnienie cech negatywnych u kandydata pozwala na wyeliminowanie go z dalszej procedury przyjmowania do pracy, oszczędzając mu rozczaro-

wań, a zakładowi dodatkowych kosztów. Coraz większe znaczenie ma raczej wskazanie, czy kandydat odbiega lub nie od określonego poziomu danej cechy.

2. Z punktu widzenia sprawności pracy na danym stanowisku dokonuje się hierarchizacji ważności poszczególnych kryteriów, z których jedne uważane są za podstawowe, podczas gdy inne — za uboczne. Rozróżnienie to wydaje się uzasadnione i konieczne, ponieważ cechy człowieka wpływają nierównomiernie na wykonywanie określonej funkcji. Oczywiście wiadomo też, że nie zdarzają się kandydaci idealni. Dlatego tak ważne jest tutaj odróżnienie kandydata wykazującego się co prawda tylko nielicznymi cechami pożądanymi od kandydata obdarzonego licznymi zaletami, lecz o drugorzędnym znaczeniu. Bez hierarchizacji kryteriów można by w podobnych wypadkach popełnić istotną pomyłkę w wyborze przyszłych pracowników.

3. Ze względu na sposób oceny cech rozróżnić można kryteria obiektywne, jak na przykład: wiek, płeć, stan cywilny, poziom i rodzaj wykształcenia, od kryteriów subiektywnych, do których należy większość cech osobowości kandydata. Oparcie się podczas wyboru kadry kierowniczej na cechach subiektywnych jest niezbędne, ponieważ mimo swej niedoskonałości znakomicie wzbogacają one informacje o kandydatach i podnoszą stopień trafności wyboru spośród nich najodpowiedniejszych ludzi. Należy tutaj podkreślić, że wszelkie kryteria mają po części charakter subiektywny, chociażby przez arbitralność ich wyboru na potrzeby rekrutacji.

4. Na podstawie stosunku do wymagań konkretnego stanowiska rozróżnia się kryteria ogólne i specyficzne. Pierwsze dotyczą cech powszechnie uznanych za pożądane dla przedstawicieli określonego zawodu, podczas gdy drugie wynikają ze szczególnej sytuacji firmy.

### Rekrutacja kadry kierowniczej

Istnienie planów kadrowych umożliwia intencjonalne kształtowanie potencjału kadrowego firmy, w tym zespołów menedżerskich. W zgodzie z wcześniejszymi ustaleniami, na kształtowanie kadry składają się takie funkcje operacyjne, jak: rekrutacja, selekcja i wprowadzenie na stanowisko.

Przez *r e k r u t a c j ę* rozumiemy poszukiwanie kandydatów na stanowiska kierownicze w organizacji gospodarczej. W odniesieniu do tego procesu warto rozpatrzenia są w szczególności dwa zagadnienia: źródła rekrutacji oraz sposób rekrutacji. Rekrutacja na stanowiska kierownicze może być dokonywana ze źródeł wewnętrznych oraz zewnętrznych. Każda z nich ma swoje wady i zalety. Szczegółową ich interpretację zawiera tabela 2.

Analizując zalety i wady każdego sposobu, trudno jest jednoznacznie preferować jakieś jedno z wymienionych źródeł rekrutacji. Dlatego też konkretną decyzję o wyborze kandydata na stanowisko kierownicze należy podjąć w oparciu o rzetelnie przeprowadzoną analizę warunków i wymagań dotyczących stanowiska oraz cech kandydatów. Różne firmy w zależności od sytuacji, w jakiej się znajdują, mogą preferować różne sposoby. Można tutaj powiedzieć, iż w dobrze funkcjonujących firmach, przy racjonalnym gospodarowaniu zasobami ludzkimi

i planowaniu karier pracowniczych istnieje uzasadniona podstawa do obsady stanowisk kierowniczych własną kadrą. Natomiast w sytuacji wadliwej polityki kadrowej i braku odpowiednich rezerw kadrowych poszukuje się kandydatów z zewnątrz (ogłasza się konkurs na stanowisko kierownika). Należy również podkreślić, iż w praktyce nie można ograniczyć się do jednego źródła rekrutacji, ponieważ grozi to w dłuższym przedziale czasu negatywnymi konsekwencjami. Dlatego sądzi się, że w doborze kadr w zarządzanym przedsiębiorstwie powinno się korzystać z obu omawianych źródeł.

Tabela 2

Zalety i wady rekrutacji ze względu na jej źródła

Źródło rekrutacji	Zalety	Wady
Wewnętrzna	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) pobudzające oddziaływanie na pracowników i poprawa ich morale,</li> <li>b) znajomość kandydata i znane mu warunki pracy = skrócenie czasu adaptacji.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) trudno o nowe pomysły,</li> <li>b) trudności realizacji nowych idei z racji panujących nawyków i powiązań personalnych,</li> <li>c) zakłócenie ładu stosunków międzyludzkich (zawiść),</li> <li>d) powstanie klik.</li> </ul>
Zewnętrzna	<ul style="list-style-type: none"> <li>c) możliwość pozyskania kierownika o dużym formacie,</li> <li>d) brak uwikłania w stosunki nieformalne o ujemnym znaczeniu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>e) trudność rozpoznania kwalifikacji kandydata, większe ryzyko popełnienia błędu,</li> <li>f) niebezpieczeństwo konfliktu z pracownikami, zwłaszcza wewnętrznymi kandydatami na stanowisko,</li> <li>g) strata czasu na adaptację,</li> <li>h) wysoki koszt.</li> </ul>

Źródło: [Listwan 1993, s. 26].

Mimo potencjalnej skuteczności wymienionych sposobów rekrutowania, w praktyce może być różnie, m.in. w zależności od rodzajów pracowników, o których zabiegamy.

W odniesieniu do populacji menedżerów, poza periodykami fachowymi godne szczególnej uwagi przy rekrutacji z zewnątrz są uczelnie — zwłaszcza szkoły biznesu (zarządzania) oraz wyspecjalizowane instytucje. Z wykorzystaniem tego rodzaju źródła pozyskiwana jest kadra kierownicza nawet przez renomowane firmy zachodnie<sup>5</sup>. Rekrutacja na stanowiska kierownicze jest działaniem złożonym i odpowiedzialnym, tak jak złożona i odpowiedzialna jest praca menedżera. Dlatego wymaga to bardziej bezpośredniego niż za pomocą mass mediów kontaktu i dotarcia do potencjalnych kandydatów z możliwością dostarczenia im pełnych informacji.

<sup>5</sup> Przykłady stosowania różnych metod doboru kadr kierowniczych w firmach zachodnich prezentowane są w artykułach: [Kostera 1990; Kostera 1991].

## Selekcja

To kolejny etap składający się na złożony proces doboru kadry w organizacji. Przez selekcję rozumie się zbiór czynników zmierzających do wyboru najodpowiedniejszej osoby na dane stanowisko. Czynności te obejmują mierzenie i ocenę cech, właściwości kandydatów z punktu widzenia wymagań stanowiska, którzy rokują największe nadzieje na uzyskanie powodzenia. Wymagania te obejmują kryteria formalne i merytoryczne, są zawarte w opisie stanowiska oraz powinny określać warunki i rodzaje zadań na stanowisku oraz ogólne zasady zarządzania firmą.

Ostatnim etapem procesu selekcji kandydatów powinna być decyzja o zatrudnieniu któregoś z kandydatów, tj. tego, który najbardziej odpowiada postawionym wymogom formalnym i merytorycznym. Po podjęciu decyzji wprowadza się kandydata do pracy, zapoznając go stopniowo ze specyfiką funkcjonowania firmy oraz działu, w którym został zatrudniony.

### 3. Metody doboru kadr kierowniczych

W doborze kadr należy odróżnić metody samego doboru na dane stanowisko od metod badania przydatności kandydatów na to stanowisko. *Metoda doboru na stanowisko* to sposób wyszukiwania kandydatów i obsadzania stanowiska. Określoną metodę doboru mogą warunkować:

- źródła rekrutacji kandydatów,
- krąg osób, spośród których wyłania się kandydatów,
- procedura mianowania lub zatrudniania,
- podmioty podejmujące decyzje o mianowaniu.

Rozpatrując problem rekrutacji pracowników na odpowiedzialne stanowiska kierownicze, należy wspomnieć, że może ona odbywać się spośród pracowników zatrudnionych już w firmie, jak również spośród kandydatów z zewnątrz. W przypadku obu tych źródeł można się doszukiwać zarówno pozytywów, jak i negatywów (zob. tab. 2).

Wydaje się, że kandydaci spośród pracowników firmy powinni mieć pierwszeństwo przed kandydatami z zewnątrz, pod warunkiem, że mają zbliżony poziom kwalifikacji i doświadczenia. Przy prawidłowym systemie zarządzania kadrą w firmie nie powinno brakować odpowiednio zdolnych kandydatów do objęcia stanowiska kierownika. Wyrażany jest pogląd, z którym można się spotkać na łamach różnych publikacji, że w dobrze zarządzanych przedsiębiorstwach 2/3 stanowisk kierowniczych w ogóle oraz 3/4 stanowisk w kierownictwie naczelnym należy obsadzać kandydatami z wewnątrz [Hoeheborn 1970]. Z drugiej jednak strony nie można zrezygnować z kandydata z zewnątrz, jeśli w stosunku do wymagań na danym stanowisku będzie wyraźnie przewyższał osoby z przedsiębiorstwa. Ograniczenie się zaś wyłącznie do wewnętrznych źródeł rekrutacji kierow-

ników grozi w dłuższym okresie skostnieniem instytucji. J. Nadolski [1979, s. 243] podaje, że odsetek kierowników pochodzących z zewnątrz powinien wynosić około 20%.

Ograniczając się jedynie do niektórych tylko okoliczności określających sposób doboru na stanowiska kierownicze, można wyróżnić:

- 1) dobór przez stopniowy awans zatrudnionych pracowników,
- 2) dobór spośród kandydatów znajdujących się wśród kręgu znajomych,
- 3) dobór losowy,
- 4) dobór przez uzgodnienia,
- 5) dobór spośród rezerwy kadrowej,
- 6) dobór za pośrednictwem odpowiednio wyspecjalizowanych instytucji,
- 7) konkurs na stanowiska kierownicze,
- 8) metodę *Assessment Center*.

Metody te nie stanowią jakiejś rozłącznej klasyfikacji, są one wyróżnione na różnych płaszczyznach i ze względu na różne kryteria, w związku z czym nie zawsze się wykluczają, co więcej — mogą być stosowane równolegle.

#### Stopniowy awans zatrudnionych pracowników

Metoda ta należy do bardzo starych. Współcześnie na stanowiska kierownicze na danym szczeblu hierarchii awansuje jedynie podwładny, mający odpowiednie wykształcenie i doświadczenie w pożądanym specjalności zawodowej. Metodę tę charakteryzuje: stałość systemu awansów, sztywność i znaczny stopień specjalizacji kadry kierowniczej w zakresie określonych zagadnień. Jej największym ograniczeniem jest to, że doboru dokonuje się z bardzo wąskiego kręgu osób, niejednokrotnie przypadkowo kiedyś zatrudnionych. Obecnie metoda ta jest rzadko spotykana w przedsiębiorstwach, częściej wykorzystywana jest w instytucjach sfery pozagospodarczej.

#### Dobór kandydatów znajdujących się w kręgu znajomych kierownictwa

Można powiedzieć, że metoda ta wiąże się z układami personalnymi. Jej istotą jest dobór takich pracowników, którzy przede wszystkim cechami osobowości odpowiadają profilowi zespołu kierowniczego, a pod względem fachowości gwarantują zadowalający poziom realizacji powierzonych funkcji i zadań do wykonania. Powodzenie tej metody jest w znacznym stopniu zdeterminowane wysokim poziomem fachowości i prestiżu osób poszukujących kandydatów na wakujące stanowiska spośród swoich znajomych. Jeśli ten poziom jest niski, istnieje duże prawdopodobieństwo, że podobny poziom reprezentują ich znajomi. Może to prowadzić do sytuacji, że zostanie wybrany co prawda najlepszy kandydat, ale spośród zbiorowości o nie najwyższym poziomie kwalifikacji kierowniczych. Metoda ta jest stosowana często w nieformalny sposób. Osobiste zobowiązania tak pozyskanego kandydata to lojalność wobec przyjmujących go osób; stanowi to decydujący element.

### Dobór losowy

Dobór polega na powierzeniu stanowiska kierowniczego pierwszemu kandydatowi, który spełnia formalne wymagania na to stanowisko, i obserwacji przez pewien czas jego przydatności. W wypadku uzyskania pozytywnej oceny w próbnym okresie zatrudnienia kandydat zostaje przyjęty; przy ocenie negatywnej szansę mają następni kandydaci, aż do skutku. Oczywiście jest to kosztowna metoda i grozi znacznymi negatywnymi konsekwencjami dla sprawności funkcjonowania danego zespołu ludzkiego. Skazane są na nią te przedsiębiorstwa, w których poziom sprawności zarządzania zasobami ludzkimi jest niski, gdzie brak jest perspektywicznej polityki kadrowej.

### Dobór przez uzgodnienia

W przypadku tej metody podmioty — decydenci polityki kadrowej uzgadniają między sobą powierzenie stanowiska kierowniczego jednemu z kandydatów rekrutujących się z pewnego, z góry określonego kręgu osób. Podmiotami polityki kadrowej mogą być: jednostka nadrzędna, organy władzy i administracji państwowej, organizacje społeczno-polityczne. Kandydaci pozostają w centrum zainteresowania tych podmiotów. Mogą to być np. osoby, które już uprzednio zajmowały stanowiska kierownicze i mają pozostać w kręgu kierowniczym, oddały określone usługi decydującym lub oczekuje się, że w przyszłości mogą spełniać takie usługi. Sam dobór polega na znalezieniu takiego kandydata, który co najmniej nie jest negatywnie oceniany przez zaangażowane podmioty polityki kadrowej. Ten sposób doboru może być przydatny z punktu widzenia decydujących oraz samej jednostki gospodarczej w przypadku scentralizowanego systemu zarządzania gospodarką. Omawiana metoda ma też negatywne cechy:

- 1) wymagania merytoryczne danego stanowiska mogą zejść na plan dalszy, a na plan pierwszy mogą zostać wysunięte interesy decydujących,
- 2) dobór kandydatów odbywa się w oparciu o kryteria znane jedynie decydującym,
- 3) zaangażowany pracownik jest nadmiernie uzależniony od decydujących i musi pamiętać, komu zawdzięcza awans,
- 4) pracownik, który uzyskał stanowisko kierownicze, może nie mieć takich aspiracji ani predyspozycji kierowniczych (godzi się na przyjęcie stanowiska ze względu na płace i prestiż),
- 5) opinii publicznej często nie są znane podmioty polityki kadrowej; w wypadku nietrafnych decyzji kadrowych brak jest odpowiedzialnych, bezpośrednio koszty ponosi dane przedsiębiorstwo, a pośrednio płaci je całe społeczeństwo.

Ze względu na wspomniane potencjalne niebezpieczeństwa tej metody jej stosowanie wymaga znacznego poczucia odpowiedzialności ze strony podmiotów polityki kadrowej.

### Awansowanie spośród rezerwy kadrowej

Rezerwę kadrową tworzą uprzednio wyselekcjonowani pracownicy wykazujący odpowiednie predyspozycje, umiejętności i wiedzę kierowniczą, szkoleni i przygotowywani do objęcia w przyszłości stanowisk kierowniczych. Decyzje o awansie są podejmowane, podobnie jak przy poprzedniej metodzie, przez kilka podmiotów. Potencjalni kandydaci na stanowiska kierownicze są tu jednak starannie dobierani z naciskiem na kryteria fachowe, a następnie planowo przygotowywani do przyszłej pracy kierowniczej. Należy zauważyć, że w tym wypadku także wymagane jest znaczne poczucie odpowiedzialności ze strony decydentów, zarówno przy tworzeniu kadry rezerwowej, jak i awansowaniu na stanowiska kierownicze. W przeciwnym razie grożą te same negatywne skutki, co przy doborze metodą uzgodnień.

### Dobór za pośrednictwem wyspecjalizowanych instytucji

Metoda ta jest wyrazem zaufania zleceniodawców do fachowości usługodawców zajmujących się zawodowo szeroko rozumianym doradztwem personalnym. Agencja wyszukuje odpowiedniego kandydata na wakujące stanowisko. Dobór może być dokonywany spośród personelu zlecającej firmy, jak i z zewnątrz, aczkolwiek w tym wypadku to ostatecznie źródło rekrutacji przeważa. Zaletą tej metody jest wysoki poziom fachowy badania kandydatów. W małych przedsiębiorstwach metoda ta odciąża ich służby kadrowe. Ma ona jednak zasadniczą wadę: usługi wyspecjalizowanych agencji są dość drogie, a jednocześnie nie zawsze dostępne dla wszystkich potencjalnych klientów.

### Konkurs

Konkurs może mieć charakter otwarty lub zamknięty. Wybór rodzaju konkursu zależy od źródeł rekrutacji i polityki kadrowej w danym przedsiębiorstwie, a przede wszystkim od preferencji stwarzanych własnej kadrze. Konkurs zamknięty powinno się przeprowadzać wtedy, kiedy w przedsiębiorstwie zatrudnionych jest przynajmniej kilku kandydatów o kwalifikacjach i aspiracjach związanych z wakującym stanowiskiem, zwłaszcza jeżeli byli oni przygotowywani do pełnienia funkcji kierowniczych. Ograniczenie rekrutacji do danego przedsiębiorstwa byłoby zarazem stwarzaniem preferencji dla własnych pracowników. Sytuacja ta występuje rzadko. Stąd też w większości wypadków uzasadnione jest przeprowadzenie konkursu otwartego, poszerzającego bazę rekrutacji. Umożliwia to konfrontację kandydatów z firmy i kandydatów z zewnątrz.

Konkurs sprowadza się do rywalizacji w celu osiągnięcia pierwszeństwa w jakimś zakresie. Procedura postępowania konkursowego polega na tym, że sprawdza się te cechy kandydatów, które predysponują do pierwszeństwa. Kandydaci powinni zaprezentować wszystkie swoje walory przydatne na stanowisku, o które się ubiegają, a oceniający kandydatów usiłują uchwycić także ich cechy niepożądane. Kandydaci są oceniani najczęściej przez komisję wyłanianą specjalnie

Tabela 3

## Fazy i etapy postępowania konkursowego

Fazy	Etapy i podetapy	Materiały, metody i źródła	Wykonawcy
Preparacja	1. Postanowienie o ogłoszeniu konkursu		
	1.1. Powołanie komisji konkursowej	— Ustawa o przedsiębiorstwach państwowych	— Organ uprawniony (rada pracownicza lub organ założycielski, lub wyższy przełożony)
	1.2. Określenie formalnych kryteriów i terminu zakończenia konkursu	— Układy zbiorowe, taryfikatory, regulamin organizacyjny firmy	— Organ uprawniony
	2. Opracowanie regulaminu konkursowego (zasad, kryteriów, składu komisji)	— Ustawa o przedsiębiorstwach państwowych, rozporządzenie o konkursie, cechy pożądanej sylwetki kierownika, zestaw narzędzi badania	— Komisja konkursowa
	3. Opracowanie materiałów o przedsiębiorstwie	— Regulamin organizacyjny, bilans, analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa, wywiady, sprawozdania	— Komisja konkursowa i/lub służby funkcjonalne przedsiębiorstwa, i/lub eksperci
	4. Określenie pożądanej sylwetki kierownika i kryteriów oceny	— Analiza pracy na danym stanowisku, opis stanowiska	— Komisja konkursowa i/lub służby funkcjonalne przedsiębiorstwa, i/lub eksperci
	5. Dobór metod i technik badania kandydatów	— Testy psychologiczne, pytania, przypadki sytuacyjne, gry symulacyjne i inne narzędzia	— Komisja konkursowa i/lub służby funkcjonalne przedsiębiorstwa
	6. Ogłoszenie konkursu		— Organ uprawniony
	7. Przyjęcie zgłoszenia	— Dokumentacja personalna kandydatów	— Komisja konkursowa i/lub służba kadrowa przedsiębiorstwa
Realizacja	1. Formalna selekcja kandydatów i odwołanie kandydatów	— Dokumentacja personalna kandydatów	— Komisja konkursowa i organ uprawniony
	2. Powiadomienie zakwalifikowanych kandydatów o dalszej procedurze i wręczenie informacji o przedsiębiorstwie	— Informacja o przedsiębiorstwie	— Komisja konkursowa i/lub służba kadrowa przedsiębiorstwa
	3. Badanie i ocena kandydatów pod względem merytorycznym (osobowość, wiedza, umiejętności)	— Odpowiednie techniki i narzędzia badania kandydatów	— Komisja konkursowa i rzeczoznawcy
	4. Wybór najlepszego kandydata przez komisję konkursową	— Wyniki badań i ocena kandydatów	— Komisja konkursowa

cd. tab. 3

	5. Powołanie na stanowisko lub decyzja o powtórzeniu konkursu	— Opinia komisji konkursowej, wyniki badań kandydatów, dokumentacja personalna kandydatów	— Organ uprawniony
Kontrola	1. Ocena przebiegu konkursu i uzyskanych wyników (doboru) oraz dostarczenie informacji uczestnikom (kandydatom)	— Wszystkie materiały i opinie dotyczące konkursu	— Organ uprawniony i komisja konkursowa oraz ewentualnie rzeczoznawcy

Źródło: opracowanie na podstawie [Listwan 1993, s. 44–45].

w tym celu, co powinno sprzyjać obiektywnej ocenie. Zalety konkursowej metody doboru kadry kierowniczej wynikają z jej specyficznych cech. Po pierwsze, w konkursie człowiek przestaje być wyłącznie przedmiotem doboru, jest podmiotem ubiegającym się świadomie o określone stanowisko i aktywnie usiłującym je osiągnąć. W konsekwencji możliwe jest połączenie aspiracji kandydata i potrzeb pracodawcy. Po drugie, konkurs stwarza równe szanse wszystkim kandydatom. Po trzecie, konkurs stwarza możliwość dokładnego badania kandydatów, podnosi rangę kryteriów merytorycznych, przyczyniając się w ten sposób do realizacji zasady: „właściwy człowiek na właściwym miejscu”. Po czwarte, stwarza możliwość zdobycia zaufania podwładnych i autorytetu w pracy zawodowej przez kandydata, który pomyślnie przeszedł przez trudny sprawdzian konkursowy. Po piąte, kandydat wygrywający konkurs nie jest zobowiązany do lojalności wobec jakiegokolwiek decydenta, któremu zawdzięcza się awans. Przy tej metodzie wygrywający zawdzięcza awans sobie, co jest dodatkowym elementem motywującym, podnoszącym poczucie własnej godności i wartości. Jak każda z metod, konkurs ma też swoje wady. Należy tutaj wymienić: długość procedury konkursowej, wynikającą ze sposobu rekrutacji i badania kandydatów oraz możliwość braku poczucia odpowiedzialności zbiorowego ciała (komisji konkursowej) za dokładne oceny kandydatów. Potencjalne wady w wypadku nierzetelnego traktowania konkursu to konkurs dokumentacji, a nie kandydatów oraz brak chętnych. Ta ostatnia sytuacja może wynikać z przekonania, że decyzje o obsadzaniu stanowisk są już faktycznie podjęte, a konkurs stanowi tylko formalne usankcjonowanie dokonane go wyboru. Fazy i etapy postępowania konkursowego przedstawia tabela 3.

### Metoda *Assessment Center*

Metoda ta wywodzi się wprost z Laboratorium Zasobów Ludzkich firmy American Telephone and Telegraph (ATT), mieszczącej się w Nowym Jorku. W ramach tej metody<sup>6</sup> można wyróżnić sześć etapów. Podstawowe znaczenie mają

<sup>6</sup> W *Assessment Center* przyjmuje się zróżnicowane metody badania kadr, m.in.: wywiady, obserwacje dynamiki grupowej, testy projekcyjne, sytuacyjne, gry, ćwiczenia analityczne [Zbiegień-Maciąg, Wiernek 1993, s. 24–25].

dwa spośród nich: etap utworzenia i przygotowania zespołu oceniającego oraz etap sesji *Assessment Center*.

Warunkiem koniecznym do zastosowania omawianej metody jest utworzenie zespołu oceniającego kandydatów na stanowiska kierownicze. Członkowie tego zespołu muszą mieć wysokie kwalifikacje oraz przejść przez cykl odpowiednich szkoleń i przygotowań, obejmujących między innymi poznawanie praktycznych zastosowań różnych technik socjopsychologicznych, niezbędnych w procesie selekcji kandydatów. Dobór członków do zespołu jest bardzo staranny. Odbywa się według następujących kryteriów:

- znajomość charakteru pracy na stanowisku, na które dobierani są kandydaci,
- przebieg dotychczasowej praktyki kierowniczej na stanowisku o dwa szczeble wyższym od stanowiska zajmowanego przez ocenianych,
- bardzo dobre wyniki pracy na stanowiskach kierowniczych.

Sesja obejmuje rozmowy wstępne, wystąpienia kandydatów, analizę sytuacji roboczych, testy psychologiczne.

Rozmowa wstępna zespołu oceniającego z poszczególnymi kandydatami ma na celu poznanie ogólnego poziomu ich wiedzy i umiejętności, a także zebranie informacji o ich zamierzeniach zawodowych. Innym ważnym jej zadaniem jest usunięcie ewentualnych obaw osób ocenianych co do celów sesji, jak i sposobu wykorzystania zebranych o nich informacji. Testy sytuacji roboczych złożone są z zestawu listów, raportów, dokumentów do podpisania oraz spraw do załatwienia typowych na danym stanowisku. Testy te mają na celu zbadanie sposobu zachowania się ocenianego w różnych sytuacjach i warunkach pracy.

Sposoby zachowania się kandydatów w sytuacjach społecznych analizuje się za pomocą tzw. testów grupy, stosowanych w dwóch kategoriach — zadaniowych i makietowych. W grupach zadaniowych obserwację przeprowadza się za pomocą gier kierowniczych, natomiast w grupach kierowanych obserwuje się kandydatów podczas dyskusji lub w trakcie analizy opisu sytuacyjnego.

Z testów psychologicznych stosuje się głównie testy inteligencji i osobowości. Ich wyniki ujmuje się najczęściej w formie opisowej i uszeregowuje w kategorii: powyżej przeciętnej, przeciętna, poniżej przeciętnej.

Na każdy z wymienionych etapów przeznaczają się na ogół po jednym dniu. Najdłużej, bo dwa dni, trwa etap analizy i oceny wyników sesji. Polega on na podsumowaniu wyników badań i sporządzeniu przez zespół oceniający raportu końcowego, zawierającego między innymi indywidualne charakterystyki kandydatów ubiegających się o stanowisko kierownicze. Metoda ta wymaga zastosowania również innych metod.

Oczywiście wyżej omówione metody doboru kadry kierowniczej nie wyczerpują tego tematu. W literaturze przedmiotu można spotkać również szereg innych metod, które mniej lub bardziej skutecznie mogą być wykorzystywane w doborze kadry kierowniczej danej firmy, np. obserwacja dynamiki grupy.

#### 4. Zakończenie

Firma, która chce przetrwać na rynku w obecnych czasach, musi zwrócić większą uwagę na dobór odpowiedniego personelu, stanowiącego podstawowy potencjał strategiczny przedsiębiorstwa. To przecież od wiedzy pracowników oraz ich inwencji twórczej będzie zależało istnienie oraz rozwój przedsiębiorstwa (eliminacja konkurencji). Tak więc w każdym przedsiębiorstwie konieczne jest wypracowanie i zastosowanie specyficznych technik i metod doboru pracowników przede wszystkim na stanowiska kierownicze. Ich obsadzanie nie może być dziełem przypadku, ponieważ takie przypadki bywają często bardzo kosztowne dla przedsiębiorstwa.

#### Bibliografia

- Borkowska S., *Metody oceny efektów pracy kierowniczej*, PWE, Warszawa 1983.  
*Dictionary of Personnel Management*, Collin, Teddington 1988.  
Drucker P., *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.  
Hoheborn L., *Vermittlung von Fach — und Führungskräften in Frankfurt an Main*, „Personal” 1970, Nr 7.  
Holstein-Beck M., *Jak być menedżerem*, CIM, Warszawa 1995.  
Jamka B., *Kierowanie kadrami — pozyskiwanie i rozwój pracowników*, Wyd. SGH, Warszawa 1997.  
Johannsen H., Page G.T., *International Dictionary of Management*, Kogan Page, London 1986.  
Kostera M., *Selekcja po szwedzku*, „Zarządzanie” 1990, nr 10—11.  
Kostera M., *Firma to ludzie*, „Zarządzanie” 1991, nr 1.  
Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1999.  
Listwan T., *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Mimex, Wrocław 1993.  
Listwan T., *Dobór i ocena kadry menedżerskiej*, Wydawnictwo AE, Wrocław 1993.  
McKenna E., Beech N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner i Spółka, Warszawa 1997.  
Mingotaud F., *Sprawny kierownik*, Poltext, Warszawa 1994.  
Nadolski J., *Rezerwa kadrowa na stanowiska kierownicze [w:] Polityka kadrowa w zakładzie pracy*, Warszawa 1979.  
Nogalski J., Śniadecki J., *Kształtowanie umiejętności menedżerskich*, TNOiK, Bydgoszcz 1998.  
Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998.  
*Potencjał pracy w przedsiębiorstwie. Kształtowanie i wykorzystanie*, pod red. M. Gablety, AE, Wrocław 1997.  
*Praktyka kierowania*, pod red. D. Stewart, PWE, Warszawa 1994.  
Stachle W.M., *Human Resource Management und Unternehmensstrategie*, „Mitteilungen der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung” 1989.  
Stabryła A., *Podstawy zarządzania firmą*, Kraków—Kluczbork 1998.  
Williams J.C., DuBrin A.J., Siks H.J., *Management Organization*, South-Western Publishing Co., Cincinnati 1985.  
*Zarządzanie zasobami pracy — strategia i instrumentarium*, pod red. M. Juchnowicz, SGH, Warszawa 1996.  
Zbiegień-Maciąg L., Wiernek B., *Zarządzanie potencjałem ludzkim w firmie*, Wyd. AGH, Kraków 1993.