

Marek GROCHOWSKI

SPECYFIKA REKRUTACJI PRACOWNIKÓW FIRM PRZEMYSŁU ZBROJENIOWEGO

Streszczenie. W artykule przedstawiono wybrane problemy pozyskiwania pracowników na rynku pracy, na którym funkcjonują Zakłady Mechaniczne „Bumar-Łabędy” S.A. oraz Ośrodek Badawczo-Rozwojowy Urządzeń Mechanicznych „OBRUM” sp. z o.o. Opisano lokalne środowisko – gliwicki rynek pracy obejmujący między innymi firmy tworzące specjalną strefę ekonomiczną (SSE). Podjęto próbę analizy socjologicznej rekrutacji na przykładzie wymienionych zakładów. Przedstawiono uwarunkowania poziomu zatrudnienia wynikające z koniecznych zmian w strukturach organizacyjnych. Syntetycznie omówiono stosowane w praktyce metody doboru kadr. W podsumowaniu odniesiono się do roli zarządów w polityce zatrudnienia i wymogu współpracy na zasadach partnerskich z działem HR (Human Resources) oraz podniesienia go do rangi działu strategicznego, a także wdrażania do praktyki wszystkich dostępnych form zatrudnienia.

Słowa kluczowe: zasoby ludzkie, pozyskiwanie zasobów ludzkich, rekrutacja, selekcja, zarządzanie personelem, formy zatrudnienia.

1. WPROWADZENIE

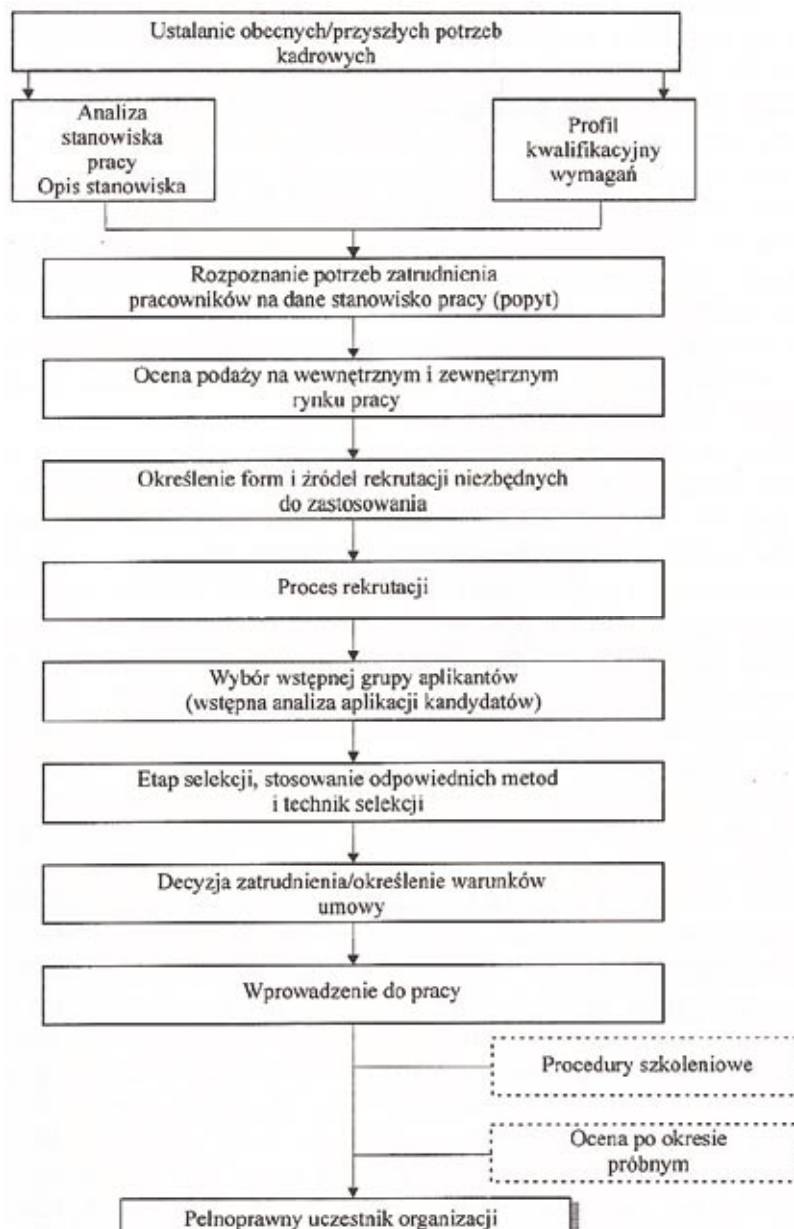
Wśród głównych zadań zarządu firmy obejmujących: zarządzanie biznesem, zarządzanie menedżerami oraz zarządzanie pracownikiem i pracą, szczególnie ważnym jest zarządzanie pracownikiem i pracą. Pracę trzeba wykonać, a środkami, którymi się ją wykonuje, są pracownicy. Wymagana jest taka organizacja pracy, która będzie najwłaściwsza dla istot ludzkich, i taka, która uczyni ich pracę najbardziej produktywną i efektywną. Oznacza to traktowanie istoty ludzkiej jako zasobu – jako czegoś, co ma szczególne właściwości fizyczne, zdolności i ograniczenia. Jednocześnie wiąże się to z traktowaniem zasobów ludzkich jako istot ludzkich, które – w przeciwieństwie do innych zasobów - mają osobowość, prawa obywatelskie oraz kontrolę nad tym, czy w ogóle pracują, jak dużo pracują i na ile dobrze. Pracownicy powinni mieć możliwość czerpania satysfakcji z pracy; wymagają także motywacji, bodźców i nagród, przywództwa, odpowiedniego statusu i funkcji. Praca musi zawsze stanowić swoiste wyzwanie dla pracownika. Nie ma nic bardziej sprzecznego z naturą zasobów ludzkich, niż powszechna dążność do wyznaczenia „przeciętnego obciążenia” dla „przeciętnego pracownika”. Dlatego praca musi zachęcać jednostkę do wzrostu i musi mu nadawać kierunek – inaczej nie uzyska się pełnych korzyści ze specyficznych właściwości, jakimi cechują się zasoby ludzkie [1], [2].

2. DOBÓR KADR

Jednym z najistotniejszych elementów rozwoju oraz istnienia każdego przedsiębiorstwa jest pozyskiwanie odpowiedniej kadry na poszczególne stanowiska. Doborem można nazwać zespół działań mający na celu pozyskiwanie odpowiednich ludzi do organizacji i doprowadzenie do właściwej obsady wakujących stanowisk pracy. Proces doboru powinien zapewniać odpowiednią ilość pracowników (aspekt ilościowy) z odpowiednimi kwalifikacjami (aspekt jakościowy) oraz w określonym wymiarze czasu na

właściwych stanowiskach (aspekt strategiczny). Procedura doboru musi być zespołem zharmonizowanych działań tworzących jedną całość. Ze względu na to do podstawowych etapów doboru możemy zaliczyć rekrutację, selekcję oraz wprowadzenie kadr do pracy [3].

Poszukiwanie i zatrudnianie pracowników jest trudnym procesem, z którym organizacje mają do czynienia na każdym etapie swojego rozwoju. Punktem wyjścia dla tego procesu, niezależnie od wybranej metody pozyskiwania kandydatów do pracy, powinna być strategia firmy i wyznaczone przez nią cele. Rekrutacja i selekcja kandydatów do pracy jest jednym z podstawowych zadań i wyzwań stojących przed komórkami HR (Human Resources). Ważnym elementem wymaganej efektywności doboru pracowników jest badanie rynku pod względem popytu i podaży na kadre. Przy określaniu popytu na kadry ustalane są nakłady zasobów niezbędnych do wykonania założonych celów, mając na uwadze niezbędne kwalifikacje. Natomiast podaż pracowników jest określana przez specyfikę rynków pracy, czynniki demograficzne, edukacyjne, społeczne, modę, dominujące tendencje dotyczące określonego typu pracownika, a także poziom wynagrodzeń [3], [4]. Na rys. 1 przedstawiono w postaci schematu przykładową procedurę doboru kadr [3].



Rys. 1. Procedura doboru kadr do organizacji

3. LOKALNY RYNEK PRACY

Jednymi z wielu firm, które borykają się z problemem odpowiedniej liczby pracowników (w różnych grupach zawodowych) są zakłady zaliczane do przemysłowego potencjału obronnego: Zakłady Mechaniczne „Bumar-Łabędy” S.A. (zwane dalej BUMAR) oraz Ośrodek Badawczo-Rozwojowy Urządzeń Mechanicznych „OBRUM” sp. z o.o. (zwany OBRUM). Zakłady te są nie tylko ważnymi i znaczącymi jednostkami przemysłowego potencjału obronnego państwa, lecz również częścią lokalnej społeczności miasta Gliwice oraz regionu śląskiego. Powiązania techniczno-organizacyjne OBRUM i BUMAR, uczestniczących w procesie modernizacji technicznej Sił Zbrojnych RP, mają bezpośredni wpływ na zjawiska występujące w obydwu zakładach. Zakłady funkcjonują na trudnym, specyficznym rynku pracy o bardzo dużym popycie na pracowników, co wynika między innymi z ulokowania w Gliwicach fabryki samochodów osobowych marki OPEL oraz funkcjonującej specjalnej strefy ekonomicznej.

3.1. Poziom bezrobocie

Jednym z czynników utrudniających pozyskiwanie kadr dla omawianych firm (BUMAR oraz OBRUM) jest relatywnie niskie bezrobocie na terenie województwa śląskiego. Jest ono wynikiem między innymi:

- relatywnie niskiego bezrobocia w całym kraju;
- dobrej koniunktury w przemyśle;
- przechodzenia powojennych roczników wyżu demograficznego na świadczenia emerytalne;
- wysokiego nasycenia regionu przemysłem ciężkim (górnictwo, energetyka);
- dużej ilości prowadzonych inwestycji (drogownictwo, budownictwo mieszkaniowe);
- emigracji zarobkowej.

W ostatnim przypadku czynnikiem ograniczającym możliwości pozyskiwania pracowników przez firmy jest ułatwiony dostęp mieszkańców Górnego Śląska do niemieckiego rynku pracy, objawiający się nasiloną, czasową emigracją zarobkową (w tym obywateli posiadających podwójne obywatelstwo - polskie i niemieckie). Również na terenie Gliwic stopa bezrobocia jest niska (prawie dwukrotnie niższa od średniej krajowej) - na poziomie 3,5%. Zestawienie podstawowych wskaźników stopy bezrobocia przedstawia tablica 1.

Tablica 1. Poziom bezrobocie w Gliwicach i powiecie gliwickim na tle województwa śląskiego i kraju [5]

Stopa[%]	12.2017	01.2018	02.2018	03.2018	04.2018	05.2018	06.2018	07.2018
Powiat gliwicki	5,8	6,0	6,0	5,6	5,5	5,2	5,1	5,2
Miasto Gliwice	3,6	3,7	3,7	3,5	3,5	3,4	3,3	3,3
Woj. śląskie	5,2	5,3	5,3	5,1	4,9	4,7	4,5	4,5
Cały kraj	6,6	6,9	6,8	6,6	6,3	6,1	5,9	5,9

Mimo spadających wskaźników bezrobocia ciągle aktualny pozostaje problem migracji i braku wykwalifikowanej kadry pracowniczej. „Niezwykle ważnym aspektem zmian w zakresie tworzenia miejsc pracy będzie także wyhamowanie procesów migracyjnych – tak, aby wysokokwalifikowani specjaliści mogli się realizować zawodowo na śląskim rynku pracy, bez konieczności opuszczania rodzin i najbliższych, poszukując odpowiedniego zatrudnienia” [6].

3.2. Specjalna strefa ekonomiczna (SSE)

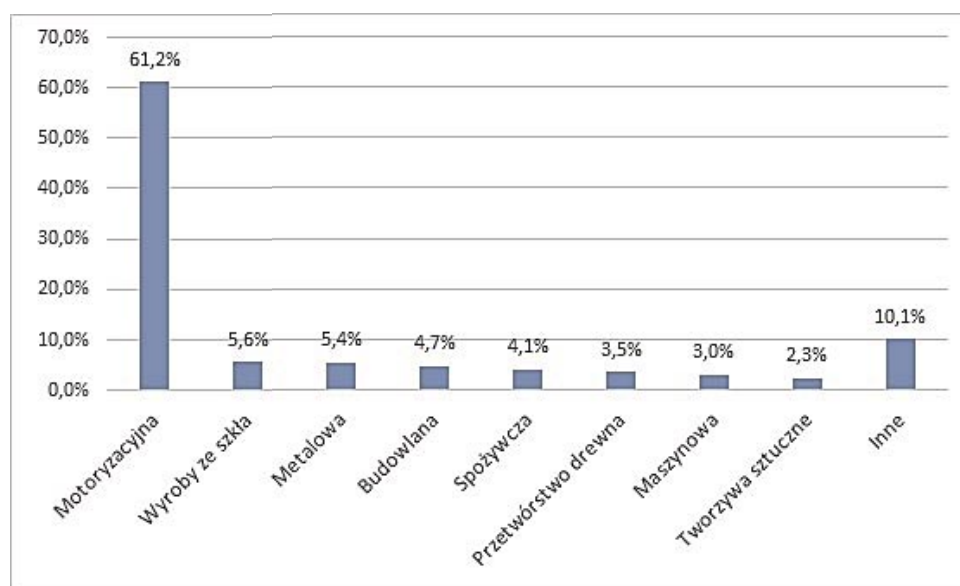
Katowicka Specjalna Strefa Ekonomiczna (KSSE) została utworzona 18 czerwca 1996 roku. Obecnie jest ona liderem wśród polskich specjalnych stref ekonomicznych. KSSE skupia 350 przedsiębiorstw, które łącznie zainwestowały około 32 mld złotych i stworzyły ponad 75 000 miejsc pracy [7], [8]. KSSE obejmuje cztery Podstrefy: Gliwicką, Jastrzębsko-Żorską, Sosnowiecko-Dąbrowską i Tyską. Całe województwo śląskie oraz sześć powiatów przynależących do województwa opolskiego (strzelecki, kędzierzyńsko-kozielski, głubczycki, krapkowicki, oleski, prudnicki) wspólnie tworzą Katowicką Strefę Ekonomiczną. Utworzona strefa ma na celu promocję gospodarczą regionu, pozyskiwanie nowych strategicznych inwestorów, stworzenie nowych miejsc pracy oraz restrukturyzację istniejącego przemysłu.

3.2.1. Podstrefa gliwicka

Podstrefa ta zakwalifikowana jest jako największa z czterech podstref wchodzących w skład KSSE i obejmuje tereny o łącznej powierzchni ponad 1008 ha, natomiast na obszarze miasta Gliwice - 378 ha. O atrakcyjności obszaru podstrefy Gliwice najlepiej świadczy obecność firm, które właśnie tu zlokalizowały swoje fabryki. Są to głównie firmy przemysłu motoryzacyjnego:

- GM Manufacturing Poland Sp. z o.o. – inwestycja koncernu General Motors, produkcja samochodów osobowych marki OPEL;
- NGK Ceramics Polska – japoński producent filtrów cząsteczek stałych do silników wysokoprężnych;
- HP Polska – przedsięwzięcie niemieckiej firmy HP Chemic Pelzer, produkującej elementy wygłuszające do samochodów;
- Autorobot Strefa – inwestycja realizowana przez firmę Lodans Holding, zakład produkuje linie do zgrzewania karoserii samochodowych;
- Sils Centre Gliwice – niemiecka firma stanowiąca część procesu produkcyjnego Opla;
- TRW Braking Systems Polska – inwestycja koncernu TRW jest fabryką wytwarzającą zespoły pomp hamulcowych;
- Tenneco Automotive Eastern Europe – produkcja amortyzatorów do samochodów;
- Hirschvogel Components Poland – niemiecki producent wyrobów kutych dla motoryzacji;
- Kirchoff Polska – niemiecka firma produkująca części samochodowe [8].

Oprócz branży motoryzacyjnej swoją działalność w KSSE umiejscowili również przedstawiciele innych branż (rys. 2).



Rys. 2. Udział poszczególnych inwestycji skategoryzowanych wg branż funkcjonujących w Katowickiej Strefie Ekonomicznej [8]

Tak bogate zróżnicowanie inwestorów zagranicznych prowadzi w sposób jednoznaczny do wymieszania się systemów wartości pracowników, co przekłada się na relacje międzyludzkie w pracy. Chociaż większość firm ma rodowód niemiecki, to jednak trzeba pamiętać, że kapitał w dobie globalnej gospodarki nie ma narodowości i w każdej chwili może zmienić się właściciel. Kultura pracy w niemieckich firmach jest zbliżona do znanego w socjologii zjawiska, jakim jest śląski etos pracy. Badania socjologiczne obejmujące to zjawisko prowadziła Urszula Swadźba, która określała go jako „całokształt wartości i norm oraz działań i zachowań odnoszących się do wykonywanej przez Ślązaków pracy zawodowej i pozazawodowej. Nieodzownymi atrybutami tego etosu były: pracowitość, solidność, sumienność, uczciwość, dyscyplina, posłuszeństwo, szacunek dla przełożonych, dobra organizacja. Cechy te wykształciły specyficzny typ mentalności społecznej (osobowości społecznej) i genetycznie były związane z wykonywaniem zawodu robotnika w przemyśle (najczęściej górnik i hutnika). W trakcie przekazu międzypokoleniowego zostały one przekazane przez rodzinę następnym członkom pokolenia wykonującym już zróżnicowane zawody. Istotne w tym etosie było powiązanie pracy ze sferą rodzinną i religijną” [9]. Niewątpliwie śląski etos pracy jest czynnikiem sprzyjającym – szczególnie w aspekcie posłuszeństwa wobec przełożonych – kiedy mowa o wprowadzaniu zróżnicowanych elementów do kultury organizacji. Rozpatrując to zagadnienie w kontekście przyjmowania pracowników, trzeba mieć świadomość, że wnoszą oni konkretne wartości. Wiele w tym aspekcie zależy od pracodawcy. Szczególnego znaczenia nabiera problem określenia zasad współżycia różnorodnych kultur w ramach jednej społeczności przedsiębiorstwa.

3.3. Politechnika Śląska

Gliwice są ważnym ośrodkiem naukowym, szczególnie w zakresie nauk technicznych powiązanych z praktyką przemysłową. Jedną z największych uczelni technicznych w kraju – Politechnika Śląska w Gliwicach [10] jest źródłem wysoko wykwalifikowanej kadry wielu kierunków i specjalności, co stanowi ułatwienie dla pozyskania specjalistów z różnych dziedzin przez firmy nie tylko lokalne, lecz całego województwa śląskiego. W przypadku OBRUM znacznie ułatwia to pozyskiwanie specjalistów z kluczowych branż stanowiących

i decydujących o jego działalności, takich jak inżynierowie mechanicy, automatycy, elektrycy czy informatycy.

W 2018 roku OBRUM przystąpił do projektu „Doktorat wdrożeniowy” organizowanego i finansowanego ze środków pozyskanych przez Politechnikę Śląską w Gliwicach. W ramach tego projektu pięciu pracowników Ośrodka jest słuchaczami studiów doktoranckich. Są to pracownicy zatrudnieni w sferze badawczo-rozwojowej na stanowiskach kierownika projektu, konstruktora i programisty. Pracownicy w ramach projektu prowadzą prace związane z rozwiązywaniem bieżących problemów technicznych Ośrodka. Tematy prac ściśle wiążą się z prowadzoną przez Ośrodek działalnością komercyjną i są wykonywane w ramach obowiązków służbowych pracowników. OBRUM wspiera doktorantów w realizacji ich działalności naukowej; doktorantom przydzielono opiekunów – pracowników Ośrodka o dużym doświadczeniu zawodowym. Wyniki prac, które są realizowane przez pracowników OBRUM – doktorantów mają usprawnić działanie Ośrodka, wskazać nowe rozwiązania konstrukcyjne lub technologiczne. W przyszłości wyniki powinny być wykorzystane także w innych projektach.

Zarówno OBRUM, jak i BUMAR mają zawarte umowy z politechniką na organizację praktyk studenckich. Studenci – dyplomanci realizują również prace dyplomowe o tematyce zdefiniowanej przez Ośrodek.

4. OGRANICZENIA I REDUKCJA ZATRUDNIENIA

Obydwa gliwickie zakłady – BUMAR i OBRUM przez ostatnie dziesięć lat przeszły szereg zmian organizacyjnych i restrukturyzacyjnych.

W firmie BUMAR obejmowały one przede wszystkim przekształcenia własnościowe. Realizacja procesu przekształceń własnościowych w Grupie kapitałowej BUMAR-ŁABĘDY miała na celu zapewnienie Spółce dominującej, jaką są Zakłady Mechaniczne „BUMAR-ŁABĘDY” S.A., oraz spółkom grupy równowagi biznesowej i odbudowania relacji z otoczeniem rynkowym.

Przekształcenia wpłynęły na podniesienie stopnia sprawności działalności Spółki przedkładającej się na wzrost jej wartości rynkowej i konkurencyjności. W ramach prowadzonych procesów przekształceń własnościowych wdrażano nowe formy zarządzania, przeprowadzono działania restrukturyzacyjne grupy kapitałowej. Uwarunkowania makroekonomiczne tworzyły wówczas względnie korzystne środowisko dla realizacji tych zamierzeń.

W latach 2009-2010 nastąpiła inkorporacja wybranych spółek zależnych i utworzenie wydziałów odpowiadających ich dotychczasowym kompetencjom. Niektóre ze spółek grupy lub też większościowe pakiety udziałów zostały sprzedane i działają dotychczas na wolnym rynku lub poza grupą BUMAR-ŁABĘDY. Podejmowane inicjatywy sprzyjały zapewnieniu kompetencji, istotnych ze względu na wiodący przedmiot prowadzonej działalności w zakresie produkcji specjalnej, a wyzbywaniu się tych przedsiębiorstw, których profil działalności nie był tak istotny dla spółki dominującej.

Z kolei OBRUM funkcjonował przez wiele lat jako państwowa jednostka badawczo-rozwojowa na podstawie obowiązującej ustawy o jednostkach badawczo-rozwojowych. Minister Skarbu Państwa na podstawie aktu komercjalizacji (akt notarialny) skomercjalizował jednostkę badawczo-rozwojową pod nazwą Ośrodek Badawczo-Rozwojowy Urządzeń Mechanicznych OBRUM z siedzibą w Gliwicach, przekształcając ją w spółkę z ograniczoną

odpowiedzialnością, której jedynym współnikiem został Skarb Państwa. Dzień komercjalizacji, to 1 kwietnia 2008 roku. OBRUM został przekształcony w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością, działającą pod firmą: Ośrodek Badawczo-Rozwojowy Urządzeń Mechanicznych „OBRUM” spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. W tym dniu Ośrodek uzyskał również status Centrum Badawczo-Rozwojowego, na podstawie ustawy z dnia 29 lipca 2005, o niektórych formach wspierania działalności innowacyjnej (Dz. U. nr 179, poz. 1484, z późniejszymi zmianami), pozwalający na kontynuację działalności naukowej i badawczo-rozwojowej w dotychczasowym zakresie.

W kolejnym etapie na podstawie Umowy wniesienia przez Skarb Państwa udziałów OBRUM sp. z o.o. z dniem 30 grudnia 2009 roku, Spółka została włączona do Grupy Kapitałowej BUMAR i od tego dnia nadzór właścicielski nad działalnością OBRUM sp. z o.o. sprawował BUMAR sp. z o.o., który w dniu 4 lipca 2013 r. na mocy wpisu do Krajowego Rejestru Sądowego BUMAR sp. z o.o. zmienił nazwę na Polski Holding Obronny sp. z o.o. (PHO sp. z o.o.). Z dniem, gdy Skarb Państwa przestał być jedynym udziałowcem Spółki rozpoczął się proces prywatyzacji OBRUM sp. z o.o., co oznaczało, że uprawnionym pracownikom przysługiwało prawo do nieodpłatnego nabycia do 15% udziałów należących do Skarbu Państwa. Aktualnie nadzór właścicielski nad działalnością OBRUM sp. z o.o. sprawuje Polska Grupa Zbrojeniowa S.A., która z dniem 17 października 2014 r. objęła udziały Spółki od Polskiego Holdingu Obronnego sp. z o.o.

W obliczu zmian własnościowych firmy zmuszone były do zasadniczej modyfikacji sposobów funkcjonowania. *„Kształtowanie nowych wzorców zachowań, przekonań, procedur, struktur wiąże się z odpowiednim zaplanowaniem zmiany. Często w trakcie zmiany korzysta się z wprowadzenia „agenta zmiany” – człowieka lub grupy osób, najczęściej w postaci prezesa lub członków zarządu – który promuje nowe wzorce swoim autorytetem i aktywnością. Na drodze psychologicznych mechanizmów wpływu – społecznego ulegania, identyfikacji i internalizacji – owe wzorce są przyjmowane. Nad zmianą jednak trzeba pracować, trzeba ją wspierać i wzmacniać na tyle, by stała się częścią systemu organizacji, by nowe wzorce postępowania się utrwaliły. Polega to na stosowaniu psychologicznych mechanizmów pozytywnego wzmacniania oraz negatywnego wygaszania niepożądanych zachowań”*[11].

4.1. Fluktuacja zatrudnienia

Efektem tych zmian wynikających między innymi także z kurczących się rynków zagranicznych uzbrojenia (gwałtowny spadek eksportu) i braku krajowych zamówień z MON były uruchomione programy dobrowolnych odejść (PDO), tj. przejście znacznej liczby pracowników na wcześniejsze emerytury, emerytury pomostowe oraz zwolnienia pracowników. Opisane zmiany miały ogromny wpływ zarówno na poziom zatrudnienia, jak i na jego strukturę. Tablica 2 obrazuje zmiany w poziomie zatrudnienia na przestrzeni piętnastu lat.

Tablica 2. Zmiany poziomu zatrudnienia

Instytucja/firma	Stan zatrudnienia			
	2018	2013	2008	2003
BUMAR	818	749	588	897
OBRUM	176	178	181	310

Źródło: Biura HR BUMAR oraz HR OBRUM – stan na dzień 30.10.2018 r.

Konsekwencją opisanych zmian jest obecnie sukcesywny niedobór pracowników w zawodach technicznych, takich jak: spawacz, specjalista obróbki skrawaniem, mechanik maszyn i urządzeń, elektromonter, i to zarówno w BUMAR, jak i w OBRUM (zabezpieczenie procesów wytwarzania prototypów) oraz konstruktorów i technologów dla realizacji prac badawczo-rozwojowych.

Nie bez wpływu na trudności w pozyskaniu pracowników na stanowiska robotnicze ma również likwidacja szkolnictwa zawodowego, która spowodowała powstanie niszy w zawodach technicznych.

Jak wynika z tablicy 2 bardziej dotkliwe skutki dotknęły OBRUM. W tablicy 3 przedstawione są zmiany poziomu zatrudnienia w Ośrodku. Na przestrzeni lat największy spadek zatrudnienia nastąpił w kluczowych dla Ośrodka działach – komórkach organizacyjnych.

Tablica 3. Zmiany poziomu zatrudnienia w OBRUM

Lp.	Komórka organizacyjna	Rok 2003	Rok 2018
1.	Biuro Przygotowania i Realizacji Prototypów	98	33
2.	Biuro Konstrukcji	54	36
3.	Dział Zarządzania Infrastrukturą	34	11
4.	Dział Logistyki	27	12
5.	Dział Technologiczny	13	7

Źródło: Biuro HR OBRUM – stan na dzień 30.10.2018 r.

5. DOBÓR KADR

Pozyskanie nowych zasobów i właściwy dobór kadr wymagają podejmowania różnych form rekrutacji, nie zawsze pozwalających osiągnąć zamierzony efekt. Ograniczone ramy artykułu nie pozwalają na szczegółowe omówienie wszystkich stosowanych form. Omówione zostaną najbardziej charakterystyczne, stosowane w większości przypadków.

Ze względu na różne kryteria można wydzielić kilka podstawowych rodzajów metod pozyskiwania zasobów ludzkich do organizacji [3], [12].

Można wyróżnić dwie grupy metod:

- metody doboru zamkniętego;
- metody doboru wewnętrznego.

Innym kryterium podziału metod doboru jest miejsce pozyskiwania niezbędnych kadr – rodzajów rynków pracy. Z tego względu wyróżnia się:

- dobór zewnętrzny;
- dobór wewnętrzny.

Innym, istotnym kryterium jest rodzaj segmentu rynku pracy, na którym firma chce osiągnąć swoje cele i zamierzenia dotyczące pozyskania zasobów ludzkich:

- metody doboru segmentowego;
- metody doboru wąskiego.

Na rodzaj i sposób przeprowadzenia procedury doboru oraz stosowanych technik i narzędzi wpływają takie elementy, jak: stadium rozwoju organizacji, typ firmy, wartości, normy, styl zarządzania, branża, znaczenie danego stanowiska dla strategii firmy oraz usytuowanie w strukturze organizacyjnej firmy miejsca pracy, a także rozwój rynków usług, firm doradztwa kadrowego czy wreszcie poziom i wiedza specjalistyczna podmiotów zarządzania kadrą w firmie [3].

W tabelicy 4 przedstawiono syntetyczny opis wykorzystywanych form rekrutacji.

Tablica 4. Stosowane formy rekrutacji pracowników

Kadra inżyniersko-techniczna	Kadra robotnicza/stanowiska robotnicze
Rekrutacja wewnętrzna: publikacja oferty w mediach firmowych, tj. ogłoszenia na stronie internetowej Spółki, nagłaśnianie oferty poprzez zakładowe radiodbiorniki.	
Database searching – budowanie bazy kandydatów, (którzy wyrażą zgodę na wykorzystywanie danych osobowych w celu obecnych i przyszłych rekrutacji) w oparciu o CV nadsyłane w odpowiedzi na różne oferty pracy.	Database searching
Networking - szukanie kandydatów przez polecenie – na przykład ze strony pracowników już zatrudnionych w firmie.	Networking
Ogłoszenia na portalach bezpłatnych, między innymi lento.pl indded.com	Ogłoszenia na portalach bezpłatnych
Ogłoszenia na portalach płatnych np. pracuj.pl	Ogłoszenia na portalach płatnych
	Współpraca z Urzędem Pracy w Gliwicach w zakresie doradztwa i promocji Zakładów Mechanicznych „Bumar- Łabędy” S.A. oraz OBRUM sp. z o.o. jako rzetelnego i godnego zaufania pracodawcy.
Promocja ofert pracy i pracodawcy na Giełdach Pracy, Targach, Eventach itp.	Promocja ofert pracy i pracodawcy na Giełdach Pracy, Targach, Eventach itp.
	Działania terenowe (plakaty, ulotki) akcje informacyjne.

W procesie pozyskiwania pracowników w omawianych zakładach przemysłu obronnego wykorzystywane są w zasadzie wszystkie dostępne formy rekrutacji. Na etapie przygotowawczym określone są wymagania kwalifikacyjne (wykształcenie, staż pracy, znajomość języków), cechy osobowościowe (umiejętność pracy w zespole, umiejętność pracy w stresie, cechy przywódcze itp.). Dodatkowymi kryteriami, zwłaszcza na stanowiskach

kierowniczych są: doświadczenie zawodowe (staż pracy) w przemyśle obronnym (w obszarze produkcji lub projektowania i badań) oraz posiadane wykształcenie o specjalizacji związanej z przedmiotem produkcji (np. absolwent wyższej uczelni wojskowej lub wyższej technicznej uczelni wojskowej).

Sam proces rekrutacji jest sformalizowany, aby zminimalizować ryzyko naruszenia praw i wolności kandydatów do pracy oraz spełnić wszystkie wytyczne RODO odnośnie ich danych osobowych. Procedury uwzględniają przede wszystkim dobra osobiste kandydatów, zasady przetwarzania danych osobowych oraz wytyczne Kodeksu pracy. Na decyzję o zatrudnieniu kandydata wpływ mają jedynie jego doświadczenie, wiedza i umiejętności. Absolutnie niedopuszczalne jest, aby wpływały na nią takie czynniki, jak wiek, rasa, płeć, orientacja seksualna, wyznawana religia czy przekonania polityczne.

W procesie rekrutacji na stanowiska robotnicze wykorzystuje się formy rekrutacji zewnętrznej, w tym:

- zgłoszenie zapotrzebowania na pracownika w Rejonowym Urzędzie Pracy;
- ogłoszenie na stronie internetowej zakładu;
- ogłoszenia na portalach np. www.pracuj.pl.

W przypadku stanowisk z zakresu średniego personelu kierowniczego wykorzystywane są przede wszystkim formy rekrutacji wewnętrznej.

Brak wyszkolonej nowej kadry, w połączeniu z demograficznym zjawiskiem starzenia się załogi, spowodował znaczącą lukę w możliwościach uzupełniania i rozwoju następnych pokoleń pracowników spółek. Trudnym zjawiskiem do wyeliminowania jest powstała luka pokoleniowa, szczególnie dotkliwa z uwagi na specyficzne obszary produkcji w obydwu zakładach, wymagające pracowników zarówno inżyniersko-technicznych, jak i robotników posiadających odpowiednie, wieloletnie doświadczenie w produkcji specjalnej.

Zarówno BUMAR, jak i OBRUM są przedsiębiorstwami zaliczanymi do przemysłowego potencjału obronnego. Występujące na terenie kraju zjawisko coraz częstszego zatrudniania na stanowiskach robotniczych pracowników z zagranicy, w omawianym przypadku może nie mieć zastosowania. Wprawdzie ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy w brzmieniu obowiązującym nie wyklucza możliwości zatrudnienia obcokrajowców w sektorze zbrojeniowym, lecz znacząco jest utrudnione (a nawet niewskazane) zatrudnianie pracowników zagranicznych na stanowiskach związanych bezpośrednio z produkcją i obrotem uzbrojenia.

Jedną z form zatrudniania pracowników inżynierskich w OBRUM jest współpraca z Politechniką Śląską w Gliwicach. OBRUM wykorzystuje możliwości rekrutacyjne i zapoznaje studentów ze specyfiką oraz charakterem działalności Ośrodka poprzez organizowanie na swoim terenie praktyk i stażów zawodowych. Umożliwia realizację prac inżynierskich, magisterskich w oparciu o wykonywane w Ośrodku projekty. Powyższa współpraca ma na celu między innymi angażowanie studentów w nowe projekty oraz innowacyjne koncepcje realizowane przez Ośrodek, a także przygotowywanie studentów do pracy w przemyśle.

Działalność ta ma duże znaczenie, gdyż często studenci jeszcze przed uzyskaniem dyplomu I stopnia (inżyniera) podpisują umowy o pracę.

Uruchomione w ostatnich latach, w ramach funduszy europejskich czy programu Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, innowacyjne projekty Politechniki Śląskiej,

obejmujące studia przemienne czy doktoraty wdrożeniowe, stanowią dodatkowe możliwości dla pozyskania specjalistów, zwłaszcza kadry badawczo-inżynierskiej do pracy w Ośrodku. Stworzenie dla doktorantów stanowisk pracy oraz zapewnienie opieki w aspekcie biznesowych potrzeb rozwiązania problemu w ramach pracy projektowej, konstrukcyjnej, technologicznej lub wdrożeniowej stanowi wartość dodaną zarówno dla pracownika, jak i pracodawcy.

Zdecydowanie trudniejszym problemem jest proces pozyskania kadry kierowniczej. W tym przypadku, z uwagi na bardzo wysokie wymagania zawodowe (zazwyczaj interdyscyplinarne), poszukiwanie pracowników odbywa się często przy pomocy wyspecjalizowanych firm rekrutacyjnych.

Opis wymagań w procesie rekrutacji nie pozwala na uwzględnienie wszystkich aspektów danego stanowiska, stąd w każdym przypadku nowo pozyskany pracownik na stanowisku kierowniczym zatrudniany jest na czas określony. Jest to najbardziej skuteczna forma weryfikacji – w rzeczywistych warunkach – przydatności pracownika na określonym stanowisku.

6. PODSUMOWANIE

Planowanie w organizacji jest procesem ustalania celów i wybierania środków do ich osiągnięcia. Bez planów menedżerowie nie wiedzieliby, w jaki sposób skutecznie organizować ludzi i zasoby.

Dla przedsiębiorstwa mającego ustabilizowany profil produkcji czy gwarantowane umowami wieloletnie programy rozwojowe możliwe jest przewidywanie warunków, w jakich będzie funkcjonowało i przygotowanie się do tych warunków pod kątem ukształtowania i dostosowania do nich odpowiedniego potencjału kadrowego. Umiejętność planowania jest jedną z podstawowych umiejętności wymaganych od menedżerów, w tym stanowiących zarządy firm. Planowanie kadr jest procesem pozwalającym doprowadzić do sytuacji, w której organizacja zapewnia sobie adekwatną liczbę pracowników o odpowiednich kwalifikacjach, umożliwiając jak najlepsze ich wykorzystanie, przygotowuje pracowników do funkcjonowania w warunkach dużej niepewności otoczenia, a jednocześnie umożliwia im rozwój i stabilizację [13]. Działania te muszą się mieścić w ramach przyjętej strategii personalnej i zmierzać do realizacji założeń ogólnej strategii firmy.

W opisywanych w artykule firmach proces planowania, a także pozyskiwania zasobów ludzkich przy częstych i dużych zmianach organizacyjnych oraz w niesprzyjającym otoczeniu jest silnie zakłócany. W tym przypadku proces pozyskiwania zasobów ludzkich jest utrudniony i wymaga ścisłej współpracy zarządu z działem HR, podnosząc jego rangę do roli działu o charakterze strategicznym [12]. Stawia to przed personelem komórek HR wysokie wymagania wymagające ciągłego monitorowania lokalnego rynku pracy i stosowania w pracy wszystkich dostępnych form rekrutacji, począwszy od ogłoszeń do zatrudniania wyspecjalizowanych firm rekrutacyjnych czy też tzw. łowców głów (headhunterów).

Jednocześnie, chcąc zapewnić niezbędne zasoby ludzkie w określonym przedziale czasu dla zrealizowania wymaganych planami zadań, muszą być wykorzystane wszystkie dostępne formy zatrudnienia: umowa – zlecenie, umowa o dzieło, umowa na czas określony, umowa na czas nieokreślony (etat) przy wykorzystaniu dostępnych zasobów: pracownicy etatowi, byli pracownicy etatowi i czasowi, stażyści, praktykanci, konsultanci/doradcy oraz pracownicy firm współpracujących [4].

Należy jednak pamiętać o dodatkowych wymaganiach dla części personelu zatrudnianego w przemyśle obronnym – wymogu posiadania poświadczenia lub uzyskania

poświadczenia bezpieczeństwa osobowego albo upoważnienia dostępu do informacji niejawnych. Związane jest to z ochroną informacji niejawnych [14] i dostępem do nich wyłącznie przez uprawniony personel. Niezbędna jest w tym obszarze ścisła współpraca komórek HR z Pełnomocnikami Zarządów ds. Ochrony Informacji Niejawnych.

Również w omawianych przedsiębiorstwach (BUMAR i OBRUM) związanych bezpośrednio z produkcją i obrotem uzbrojenia mogą być zatrudnione tylko osoby, które spełniają kryteria zdefiniowane w ustawie [15], art. 22.

Art. 22. [Wymagania stawiane pracownikowi zatrudnionemu bezpośrednio przy produkcji]

1. Pracownik zatrudniony bezpośrednio przy produkcji materiałów wybuchowych, broni, amunicji oraz wyrobów o przeznaczeniu wojskowym lub policyjnym powinien:

- 1) spełniać wymogi, o których mowa w art. 8 ust. 1 pkt 1 lit. e-g;*
- 2) mieć ukończone 21 lat;*
- 3) posiadać odpowiednie przygotowanie zawodowe;*
- 4) posiadać nienaganną opinię wydaną przez komendanta powiatowego (miejskiego) Policji właściwego ze względu na miejsce zamieszkania, a w przypadku obywatela innego państwa - przez organ odpowiedniego szczebla i kompetencji w tym państwie, właściwy ze względu na miejsce zamieszkania.*

2. Przygotowanie zawodowe, o którym mowa w ust. 1 pkt 3, uznaje i potwierdza zatrudniająca przedsiębiorca.

3. Wymogu, o którym mowa w ust. 1 pkt 2, nie stosuje się wobec rusznikarzy.

6. LITERATURA

- [1] Drucker P.F. Praktyka zarządzania. Nowoczesność sp. z o.o. Warszawa 1992.
- [2] Drucker P.F. Zawód menedżer. Wydawnictwo MT Biznes sp. z o.o. Konstancin-Jeziorna 2004.
- [3] Zarządzanie kadrami. Podstawy teoretyczne i ćwiczenia. Praca zbiorowa pod redakcją Tadeusza Listwana. Wydanie II. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Wrocław 2000.
- [4] Woźniak T. Rekrutacja. Teoria i praktyka. Wydawnictwa profesjonalne PWN. Warszawa, 2013.
- [5] Urząd Statystyczny, Bydgoszcz- <http://bydgoszcz.stat.gov.pl/>[dostęp: 30.10.2018 r.]
- [6] Muster R.: Rynek pracy województwa śląskiego – stan obecny oraz trendy zmian. W: Studia socjologiczne 4/2009, s. 206, Warszawa 2009.
- [7] <https://www.gowork.pl/blog/rozwoj-sse-w-gliwicach/>[dostęp: 5.11.2018].
- [8] <http://www.ksse.com.pl/inwestorzy-w-strefie-1106>[dostęp: 5.11.2018].
- [9] Swadźba U.: „Śląski etos pracy. Studium socjologiczne”, (s. 46-47), Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2001.
- [10] Politechnika Śląska w Gliwicach – www.polsl.pl[dostęp: 22.10.2018].

- [11] Suchacka M.: „Nowe, duże, obce? Wartości i normy pracowników w obliczu zmian własnościowych w przemyśle energetycznym.” W: Praca w perspektywie humanistycznej (red.) J. Sikora, D. Walczak – Duraj, Wyd. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu - Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku, Płock – Poznań 2008, (s. 336-337).
- [12] Tyborowska J.: Zarządzanie personelem. Niezbędnik dla działów kadr. Wydanie 2. Wydawnictwo C.H. Beck. Warszawa 2008.
- [13] Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kraków 2005.
- [14] Ustawa z dnia 5 sierpnia 2010 r. o ochronie informacji niejawnych.(Dz. U. 2018, poz. 412, tekst jednolity).
- [15] Ustawa z dnia 22 czerwca 2001 r. o wykonywaniu działalności gospodarczej w zakresie wytwarzania i obrotu materiałami wybuchowymi, bronią, amunicją oraz wyrobami i technologią o przeznaczeniu wojskowym lub policyjnym (Dz. U. z 2018 r. poz. 2037 – tekst jednolity).

SPECIFIC NATURE OF EMPLOYEE RECRUITMENT IN COMPANIES OF THE ARMS INDUSTRY

Abstract. The article presents selected problems of recruitment of employees on the labour market, where Zakłady Mechaniczne “Bumar-Łabędy” S.A. and OBRUM operate. The local environment is described, the Gliwice labour market including, among others, companies operating in the Special Economic Zone (SEZ). An attempt was made to carry out a sociological analysis of the recruitment taking the examples of the companies mentioned. The considerations of employment level resulting from the necessary changes in organizational structures are presented. The methods of staff selection applied in practice are synthetically discussed. The summary refers to the role of management boards in employment policy and the requirement of cooperation on a partnership basis with the HR department and raising it to the rank of a strategic department, as well as implementing all available forms of employment into practice.

Keywords: human resources, human resources acquisition, recruitment, screening, personnel management, forms of employment.