

ROLA REKRUTACJI I SELEKCJI PRACOWNIKÓW W KSZTAŁTOWANIU KULTURY ORGANIZACYJNEJ NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIORSTWA PRODUKCYJNEGO BRANŻY WĘGLOWO – GRAFITOWEJ

Mateusz MOLASY

Streszczenie: W artykule zdefiniowano kulturę organizacyjną, a także rekrutację i selekcję pracowników. Następnie dokonano przeglądu doniesień literaturowych łączących powyższe pojęcia oraz wskazujących na zależność pomiędzy nimi. Z tej części artykułu wyłania się wniosek, że rekrutacja i selekcja pracowników, odgrywają istotną rolę w procesie kształtowania kultury organizacyjnej. Celem wzmocnienia wysuniętych wniosków przedstawiono również studium przypadku przedsiębiorstwa produkcyjnego działającego w branży węglowo-grafitowej, które świadome kształtowanie swojej kultury organizacyjnej rozpoczyna już na etapie odpowiedniego, celowego doboru pracowników. Dokonano tego charakteryzując dwa projekty rekrutacyjne realizowane w organizacji.

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, kształtowanie kultury, zarządzanie personelem, rekrutacja i selekcja pracowników.

1. Wprowadzenie

W większości współczesnych organizacji poświęca się wiele uwagi kulturze organizacyjnej. Kulturę uznaje się za trwały wyróżnik organizacji oraz swoisty zbiór reguł determinujących jej funkcjonowanie. Dlatego też organizacje świadomie dążą do posiadania głęboko zakorzenionej i wyrazistej kultury. Jak już wielokrotnie dowiedziono, odpowiednio ukształtowana kultura organizacyjna zapewnia zwykle przedsiębiorstwu długoterminowe trwanie [3, s. 119].

Jeszcze więcej uwagi poświęca się obecnie narzędziom i sposobom tworzenia kultury organizacyjnej. Autorzy, podejmujący w swoich pracach tą problematykę, często wskazują na obszary związane z zarządzaniem personelem jako kluczowe w aspekcie świadomego kształtowania kultury organizacyjnej. Niektórzy, jako jedno z narzędzi, wskazują konkretnie metody zastosowane w procesie rekrutacji i selekcji pracowników [1, 4, 9, 12, 14, 16]. Wiele odnoszących rynkowy sukces organizacji, zawdzięcza go temu, iż dobrano w nich odpowiedni zespół pracowników – takich, których wewnętrzny system wartości jest spójny z zakładową kulturą organizacyjną. Pracownicy, dobrze czując się w swoim miejscu pracy, są po prostu bardziej efektywni.

Celem artykułu jest ukazanie, na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego działającego w branży węglowo-grafitowej, roli, jaką w kształtowaniu kultury organizacyjnej pełni właściwie dobrany proces rekrutacji i selekcji pracowników.

2. Pojęcie kultury organizacyjnej i możliwość ingerencji w kulturę

Jedną z najstarszych definicji, sformułowaną przez Elliotta Jacquesa w 1951 roku, mówi, że „Kultura organizacji jest zwyczajowym, tradycyjnym sposobem myślenia i działania, który muszą poznać nowi członkowie i przynajmniej częściowo go zaakceptować, jeśli sami chcą być zaakceptowani jako pracownicy. Nowi członkowie w mniejszym lub większym stopniu zaczynają się do tego stosować. Sposób myślenia i działania wynika częściowo ze wspólnych poglądów, wartości, norm – od typowego ubioru do przestrzegania obecności na zebraniach” [6, s. 252].

Do połowy lat osiemdziesiątych tematyka kultury organizacyjnej nie cieszyła się dużym zainteresowaniem ani badaczy, ani praktyków zarządzania. Uważa się, że głównymi powodami takiego stanu rzeczy było niedocenianie czynnika kulturowego w zachowaniach organizacyjnych oraz postrzeganie kultury jako niewyraźnego elementu organizacji [2]. Dopiero w późniejszym okresie nastąpił silny rozkwit zainteresowania tą tematyką, aż do uczynienia z pojęcia kultury „recepty na sukces”.

Wiele definicji kultury organizacyjnej sprowadza to pojęcie do jednego, potocznego, zdania: „W naszej organizacji to się robi w taki sposób” [10, s. 23]. Herb Kelleher, założyciel i wieloletni zarządzający amerykańskimi liniami lotniczymi Southwest Airlines, stwierdził wręcz, że „Kultura jest tym, co robią w organizacji ludzie, gdy nikt na nich nie patrzy” [5]. Czyli kultura jest swoistym zbiorem reguł gry społeczności tworzącej organizację. Określa, w jaki sposób ludzie automatycznie myślą, działają i odnoszą się do siebie na co dzień, a jej istotą jest zbiór niezapisanych i niewypowiedzianych, ale znanych ogółowi założeń. Określone sposoby myślenia są akceptowane i podzielane przez daną grupę. Kultura jest tym dla organizacji, czym osobowość dla człowieka – ukrytą, ale jednoczącą siłą, nadającą sens, kierunek działań i mobilizację [7].

Najpowszechniej znaną i używaną definicją kultury organizacyjnej wydaje się dziś ta, sformułowana przez Edgara Scheina: „Kultura organizacyjna to wzór założeń podstawowych, które dana grupa wymyśliła, odkryła albo rozwinęła podczas uczenia się, pokonywania problemów zewnętrznej adaptacji oraz wewnętrznej integracji, które funkcjonowały na tyle dobrze, że zostały uznane przez grupę za sprawdzone i obowiązujące oraz które są przekazywane nowym członkom jako właściwy sposób percepcji, myślenia oraz odczuwania w stosunku do powyższych problemów” [13, s. 17].

Wielu autorów wciąż jednak spiera się w kwestii podstawowej – czy kultura organizacyjna w ogóle poddaje się celowemu kształtowaniu? Badacze, określający siebie jako „kulturaliści”, powątpiewają w możliwość ingerencji w kulturę organizacyjną. Jest ona dla nich „organicznie wyrosłym, żywym światem, wyprzedzającym pojęcia, wymykającym się spod każdego ukierunkowanego procesu wytwarzania” [15, s. 433]. Przewagę stanowią jednak badacze określający siebie jako „inżynierowie kultury”. Uważają oni, że kulturę można planować i na bieżąco korygować, a zatem stosować celowo.

Jednym ze sposobów na rozwiązanie konfliktu między „kulturalistami” a „inżynierami kultury” i zarazem przyjęcia stanowiska w tej sprawie jest przeprowadzone przez autora badanie sondażowe [11]. Do kadry zarządzającej skierowano ankietę, w której respondenci określali swoje poglądy na granice możliwości tworzenia kultury organizacyjnej. Wynik sondażu świadczy o tym, że można dokonywać ingerencji kulturowej, więc badanie poparło poglądy „inżynierów kultury”.

3. Kultura organizacyjna a rekrutacja i selekcja pracowników

Jakim sposobem kształtować kulturę organizacyjną? Wśród wielu sposobów wymienia się m.in. odpowiedni dobór pracowników do organizacji, czyli rekrutację i selekcję. Rekrutacja jest pojęciem szerszym od selekcji, gdyż oznacza „pozyskiwanie przez organizację kandydatów do pracy w liczbie umożliwiającej ich racjonalną selekcję” [8, s. 494]. Selekcję definiuje się natomiast jako „proces zbierania informacji o kandydatach na uczestników organizacji i dokonywania wyboru najbardziej odpowiedniego (odpowiednich) na wakujące stanowiska pracy” [8, s. 500]. Przeprowadza się ją wśród pracowników, którzy złożyli swoje aplikacje w wyniku akcji rekrutacyjnej. Osoby odpowiedzialne za zarządzanie personelem oceniają zarówno kandydatów pod kątem możliwości realizowania przez nich powierzonych im zadań, jak i pod kątem możliwości ich przystosowania się do norm organizacyjnych [4, s. 136].

Nowoczesną rekrutację i selekcję kandydatów utożsamia się z zarządzaniem personelem opartym na kompetencjach. Najczęściej definiowane kompetencje w wielu organizacjach odnoszą się bezpośrednio do wartości kulturowych. Są to m.in.: komunikatywność, ukierunkowanie na wyniki i sukces, umiejętność pracy w zespole, zdolności przywódcze, umiejętność planowania i zdolności organizacyjne, zdolność do analitycznego myślenia, umiejętność tworzenia relacji [16, s. 40].

Wykorzystanie rekrutacji do budowy pożądanej kultury organizacyjnej zostało przedstawione przez Jeffrey'a Likera i Michaela Hoseusa na podstawie koncernu Toyota [9]. Toyota oczekuje, że nowo zatrudniony pracownik, pozostanie z nią na zawsze. To powoduje konieczność przeprowadzenia procesu rekrutacji z ogromną starannością. Selekcji kandydatów dokonuje się na podstawie kilku ankiet, które wypełniają kandydaci. Następnie wykonuje się serię różnorodnych ćwiczeń, przeprowadzanych w zakładowym centrum oceniania. W czasie ich realizacji komisja rekrutacyjna przygląda się kandydatom pod kątem przejawiania przez nich takich zdolności, jak np.: praca w zespole czy tempo pracy. W następnym etapie, będącym behawioralną rozmową kwalifikacyjną, dokonuje się ostatecznego „przesiewu”.

Grażyna Aniszewska, opisując proces kształtowania kultury organizacyjnej, opiera się m.in. na doborze pracowników. W selekcji, zdaniem Autorki, jest miejsce na zastosowanie technik umożliwiających stwierdzenie, w jakim stopniu kandydat ma pożądaną cechę osobowościową, w jakim stopniu może identyfikować się z organizacją i jej celami oraz w jakim stopniu jest w stanie przyswoić sobie normy organizacji. Dzięki trafnemu zdiagnozowaniu tych elementów można w znacznym stopniu przewidzieć przyszłe zachowania pracowników [1, s. 69–71].

Ann Rhoades uważa, że tworzenie kultury organizacyjnej powinno opierać się przede wszystkim na zbudowaniu określonego modelu zatrudniania osób do organizacji – tylko tych, którzy podzielają pożądaną system wartości i na co dzień żyją wartościami organizacji. Autorka wskazuje, jak szczegółowo powinien wyglądać proces rekrutacji, aby spośród wielu kandydatów na poszczególne stanowiska wybrać najbardziej pożądaną osobę. Należy, zdaniem Rhoades, rozpocząć od właściwie sformułowanego ogłoszenia o rekrutacji, zamieszczonego we właściwym czasopiśmie lub portalu internetowym i nawet wyglądającym tak, aby przyciągnąć osoby wyznające określony system wartości. Kolejnym etapem jest rozmowa kwalifikacyjna oparta na zachowaniach. Ułatwia ona dostrzeżenie w kandydacie już na etapie rekrutacji takiego zachowania, które chcielibyśmy widzieć na co dzień w organizacji. Można w tym celu posłużyć się przygotowaniem ramowej rozmowy kwalifikacyjnej, uwzględniającej gotowe zestawy pytań do zadawania i schematy

wnioskowania na podstawie odpowiedzi udzielanych przez rekrutowanego. Pytania powinny obejmować przede wszystkim dotychczasowy przebieg kariery, gdyż dawne zachowania zwiastują przyszłe [12, s. 51–67].

Kevin Sheridan jest zgodny z innymi autorami w odniesieniu do stwierdzenia, że podstawą tworzenia kultury organizacyjnej jest odpowiednio przeprowadzona rekrutacja, składająca się m.in. ze znalezienia na dane stanowisko osoby charakteryzującej się konkretnymi cechami oraz zapoznania kandydata z kulturą organizacji i jego przyszłym stanowiskiem pracy, zanim zostanie on zatrudniony. Sheridan wskazuje na konieczność odpowiedniego i nieprzypadkowego przeprowadzenia rozmowy kwalifikacyjnej. Ułatwia ona, zdaniem autora, ustalenie osobowości kandydata, jego zachowania i nawyków, nastawienia do podejmowanej pracy, inteligencji emocjonalnej, zdolności adaptacyjnych i chęci do osiągnięcia sukcesów [14, s. 93–112].

Z przywołanej literatury wyłania się wniosek, iż w kształtowaniu kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa proces rekrutacji i selekcji pełni istotną rolę. Dobrze dobrane i ukształtowane etapy doboru nowych kadr pomogą pozyskać pracowników „pasujących” do organizacji, a tym samym mogą wzmocnić kulturę organizacyjną i zwiększyć jej spójność.

4. Rekrutacja i selekcja pracowników w przedsiębiorstwie produkcyjnym branży węglowo-grafitowej

Aby lepiej zrozumieć istotę wykorzystania rekrutacji i selekcji pracowników dla potrzeb kształtowania kultury organizacyjnej, warto przyjrzeć się temu, w jaki sposób proces ten jest realizowany w przedsiębiorstwie. W związku z tym w jednym z polskich zakładów należących do globalnego koncernu, działającego w branży węglowo-grafitowej, przeprowadzono badania terenowe. Polegały one na obserwacji widocznych elementów kultury oraz postaw i zachowań pracowników w sytuacjach codziennych. Prowadzono również wywiady z wybranymi pracownikami i analizowano dokumenty organizacyjne. Na tej podstawie tak przeprowadzonych badań wyciągnięto wnioski i opracowano studium przypadku.

Przedmiot badań – przedsiębiorstwo P (nazwa przedsiębiorstwa nie może zostać ujawniona ze względu na zawartą umowę, warunkującą przeprowadzenie opisanych niżej badań) jest globalnym liderem w niszowym przemyśle węglowym i grafitowym. Koncern posiada zakłady produkcyjne na całym świecie (w tym w Polsce), zatrudniając łącznie ponad 7.000 pracowników. Wśród gamy produktów oferowanych przez koncern znajdują się liczne wykorzystywane m.in. przez branżę motoryzacyjną i branżę lotniczą. Przedsiębiorstwo jest liderem rynkowym dzięki wykorzystaniu zaawansowanej technologii i know-how, budowaniu innowacyjnych rozwiązań wraz z klientami i skłanianiu pracowników do innowacyjności. Filozofia koncernu odnosi się do doskonałości w czterech obszarach: operacyjnym, handlowym, innowacyjnym i tym, który odnosi się do człowieka, a opiera na doskonaleniu personelu.

Pozyskiwanie pracowników do pracy w przedsiębiorstwie P bazuje na pożądanym kompetencjach i cechach osobowościowych. Przebieg procesu rekrutacji kandydatów jest w firmie zależny od konkretnych potrzeb zatrudnienia. Częścią wspólną poszczególnych projektów rekrutacyjnych jest jednak weryfikacja zgodności systemu wartości kandydata do pracy z wartościami koncernowymi: poszukuje się osób solidnych, innowacyjnych i zdolnych do ciągłego rozwoju swoich umiejętności, myślących kategoriami kolektywnymi i zdolnych do pracy w grupie oraz pragnących związać się z organizacją na długo.

Na potrzeby niniejszego artykułu przeanalizowano dwa projekty rekrutacyjne, które realizowano w przedsiębiorstwie:

- projekt A, którego celem było pozyskanie nowych pracowników ze względu na transfer obróbki mechanicznej jednego z produktów z zakładu w Niemczech do zakładu w Polsce,
- projekt B, którego celem było pozyskanie grupy nowych, młodych pracowników, którzy wniosą do przedsiębiorstwa „świeże spojrzenie” na procesy i funkcjonowanie organizacji w poszczególnych jej obszarach.

W projekcie „A” należało pozyskać 47 pracowników do pracy na stanowiskach przy nowoczesnych i wysoce zaawansowanych technologicznie maszynach. Konieczność znajomości obsługi wyspecjalizowanego i dość unikalnego sprzętu spowodowała, że właściwie niemożliwe było pozyskanie osób, które byłyby od razu przygotowane do rozpoczęcia pracy przy docelowych stanowiskach. Nowo zatrudnionych należało poddać dwumiesięcznemu szkoleniu w Niemczech, co radykalnie zwiększało koszty rekrutacji i koszty ewentualnego niepowodzenia przy wyborze niewłaściwej osoby. Prawdopodobieństwo pomyłki w doborze należało ograniczyć do minimum.

Ponieważ polityka zatrudniania w przedsiębiorstwie P wyklucza możliwość podpisywania z pracownikami zobowiązań lojalnościowych oraz nakładania na nich kar w przypadku rezygnacji z pracy przed określonym terminem wyrażonym w umowie o pracę, rekrutacja winna była być przeprowadzona jeszcze staranniej. Tak, aby trafnie wyłonić osoby odpowiedzialne, chętnie do podejmowania wyzwań, samodzielne w realizowaniu powierzanych im zadań i pragnące związać się z nowym pracodawcą na długo.

Rekrutację rozpoczęto od analizy zasobów wewnętrznych. Przeanalizowano, którzy z pracowników obecnie zatrudnionych w polskich fabrykach koncernu nadają się do przeszkolenia do nowych zadań. Tym sposobem pozyskano do projektu pierwszych kilku pracowników. Kolejnym krokiem, w wyniku którego również kilka osób podjęło pracę, było zlecenie pozyskania pracowników, skierowane do lokalnego urzędu pracy. Trzecim krokiem było ogłoszenie, zamieszczone w internetowych wortalach poświęconych pracy. W ogłoszeniu, zawarto szczegółowe informacje o wymaganiach wobec kandydata oraz nakreślono charakter pracy.

Każdy z kandydatów przeszedł przez trzystopniowy proces selekcji. Po selekcji aplikacji od kandydatów (w której odrzucono kandydatów skrajnie niepasujących do postawionych wymagań), przeprowadzono pisemne testy zawodowe, przygotowane przez kierownika komórki organizacyjnej, w której zaplanowano zatrudnienie. Testy obejmowały zarówno specjalistyczne techniczne zagadnienia, jak i znajomość uniwersalnych elementów procesu produkcyjnego. Przykładowo, w testach kandydat był zobowiązany do wykonania następujących zadań:

- tekstowego opisanie uniwersalnych symboli graficznych zastosowanych na przedstawionym mu rysunku technicznym,
- naszkicowania oraz zwymiarowania przedłożonego mu przedmiotu w taki sposób, aby następnie na podstawie rysunku ponownie możliwe było wykonanie tego wyrobu,
- zidentyfikowania błędów na rysunku technicznym oraz opisanie ich,
- rozwiązania zadania z zakresu racjonalności wykorzystanych materiałów produkcyjnych,
- rozwiązania zadania z zakresu kolejności wykonywania operacji przy produkcji określonego wyrobu.

Trzecim i ostatnim etapem selekcji była indywidualna rozmowa kwalifikacyjna. Przeprowadzali ją przyszli bezpośredni przełożeni przyszłego potencjalnego pracownika wraz z przedstawicielem działu personalnego. Starano się dociec, na ile kandydat przejawia rzeczywiste chęci do podjęcia pracy w zakładzie i szacowano, na ile potrzebuje stabilnego zatrudnienia na długie lata. Oceniano, w jakim stopniu jest zdolny do rozwoju, myślenia innowacyjnego i tolerancyjny wobec dynamicznych zmian.

Organizacji projektu rekrutacyjnego „B” przyświecała idea pozyskania młodych pracowników, którzy wniosą do organizacji świeże spojrzenie na różne aspekty jej działalności. Akcją przyświecał cel obsadzenia właściwych stanowisk właściwymi ludźmi, ukształtowania kultury przedsiębiorczości zorientowanej na innowacje i poszerzenie grona utalentowanych osób, do przyszłego obsadzenia nimi stanowisk kierowniczych. Nastawiono się przede wszystkim na pozyskanie inżynierów chemików, specjalistów po kierunku studiów zarządzanie i inżynieria produkcji oraz pracowników do działu organizacyjnego i działu rozwoju. W procesie realizacji niniejszego projektu podjęto następujące działania:

- współpraca z uczelniami, m.in. z Politechniką Wrocławską, Politechniką Częstochowską, Akademią Górniczo-Hutniczą w Krakowie, Politechniką Rzeszowską i Wyższą Szkołą Techniczną w Bratysławie,
- zgłoszenie zapotrzebowania do powiatowych urzędów pracy,
- zamieszczenie ogłoszeń o naborze w internetowych wortalach poświęconych pracy.

Selekcję w projekcie B oparto na dwóch etapach: rozmowie kwalifikacyjnej i teście znajomości języka obcego. W składzie komisji oceniającej był dyrektor działu do spraw personalnych oraz kierownik komórki, w której miała być zatrudniona rekrutowana osoba.

Etap rozmowy kwalifikacyjnej polegał na badaniu kompetencji potrzebnych do pracy na danym stanowisku – w rozmowie weryfikowano zgodność kompetencji kandydata z koncernowym modelem kompetencji. Weryfikacji poddawano zestaw kompetencji, które musi przejawiać obligatoryjnie każdy z pracowników, oraz zestaw kompetencji określonych jako koniecznie wymagane do zatrudnienia na określonym stanowisku. Na przykład dla stanowiska osoby odpowiedzialnej za realizację projektów Six Sigma wymagane kompetencje to komunikacja, umiejętność inicjowania przedsięwzięć oraz zdolność do pracy grupowej.

Komisja oceniała odpowiedzi kandydatów na zadane pytania w liczbowej skali od 1 do 5. Dodatkowo można było zastosować trzy stopnie o oznaczeniach niewymiernych:

- „N” – kandydat tak przedstawił odpowiedź na pytanie, że nie da się ocenić stopnia posiadania danej kompetencji,
- „W” – kompetencja przejawiana znacznie poniżej skali lub brak podstawowej wiedzy w tym obszarze,
- „5H” – zbyt wysoka kompetencja na dane stanowisko.

W wyniku podjętych działań, w ramach realizacji tego projektu rekrutacyjnego, zatrudniono 10 osób i każdy z nowych pracowników otrzymał obszerny indywidualny plan rozwoju.

W rekrutacji w przedsiębiorstwie przestrzegano pewnych żelaznych zasad solidności. Przede wszystkim każda osoba, która wzięła udział w dowolnym etapie rekrutacji, otrzymywała pisemną odpowiedź o wyniku rekrutacji, nawet gdy była ona negatywna. Oprócz tego, w przypadku pracowników rekrutowanych na stanowiska nielinowe, przed wysłaniem listu z informacją o negatywnym wyniku procesu rekrutacyjnego, odrzuconego kandydata na pracownika informowano telefonicznie o odmowie przyjęcia do pracy.

Pierwszą umowę o pracę podpisano z zatrudnionymi na rok. Po roku pracownik miał być poddany specjalnej ocenie, przeprowadzonej niezależnie od rutynowego systemu oceny pracowniczej, któremu podlegają wszyscy pracownicy. Na przykład, dla pracowników zatrudnionych w ramach projektu B, został sporządzony specjalny program oceny „ocena rozwoju kompetencji pracownika zatrudnionego w ramach projektu B”.

Dokumenty organizacyjne, takie jak misja, wizja czy filozofia korporacyjna dostarczają informacji o wartościach i innych elementach kultury. Z nich wynika jasno sprecyzowana sylwetka pożądanego pracownika, na bazie której przeprowadza się rekrutację. W obu zaprezentowanych projektach rekrutacyjnych elementy „dopasowania” kulturowego kandydatów weryfikowano zarówno w pisemnych testach zawodowych, jak i w rozmowie kwalifikacyjnej. To, że stawia się na kandydatów kreatywnych i otwartych na innowacyjne, weryfikowano w rozmowie kwalifikacyjnej. Ten etap selekcji sprawdzał również zdolność do pracy w grupie. Chęć długoterminowego zatrudnienia urzeczywistniano w pierwszeństwie analizy zasobów wewnętrznych, przed rekrutacją zewnętrzną. Wartość przywództwa technologicznego objawiała się w zaawansowanych i precyzyjnie dobranych pisemnych testach zawodowych, sprawdzających „twarde” umiejętności kandydatów do pracy.

5. Wnioski

Kultura organizacyjna stanowi istotny element zarządzania organizacją. Przedsiębiorstwa, dążąc do posiadania wyrazistych i głęboko zakorzenionych elementów kultury, pragną zyskać przewagę konkurencyjną na mocno zatłoczonych rynkach i w dynamicznym otoczeniu. Wielu autorów jest zgodnych, że kulturę można celowo kształtować, ale nie ma zgody w odniesieniu do sposobów dokonywania tego. Pojawia się jednak coraz więcej głosów świadczących o tym, że istotną rolę w kształtowaniu kultury organizacyjnej odgrywa odpowiednia rekrutacja i selekcja pracowników.

Dzisiaj również samo pojęcie rekrutacji i selekcji pracowników pojmuje się znacznie szerzej, niż jeszcze kilkanaście lat temu. Niegdyś zakładano, że wykształcenie, doświadczenie i inne kwalifikacje decydują o zdolności do wykonywania określonych zadań. Prezentując sposób przeprowadzania rekrutacji w przedsiębiorstwie produkcyjnym P, działającym w branży węglowo-grafitowej, pokazano jednak również istotną rolę tego procesu w praktyce kształtowania kultury organizacyjnej. Pokazano, że już na etapie rekrutacji w przedsiębiorstwie rozpoczynało się zaszczepianie elementów kultury organizacyjnej i że zatrudniano tam tylko tych pracowników, którzy „pasowali” do przedsiębiorstwa i którzy przejawiali takie zachowania, jakich się od nich oczekiwało.

Kierunek przyszłych badań nad tworzeniem kultury organizacyjnej i sposobów jej kształtowania w przedsiębiorstwach produkcyjnych mógłby obejmować zarówno wpływ innych elementów zarządzania personelem na kulturę organizacyjną, jak i badanie zależności pomiędzy poszczególnymi modelami zarządzania personelem, a ukształtowaną kulturą organizacyjną.

Literatura

1. Aniszewska G., Kultura organizacyjna w zarządzaniu, PWE, Warszawa 2007.
2. Bate P., The Impact Of Organizational Culture on Approaches to Organizational Problem-Solving, [w:] Organization Studies, Tom 5, EGOS, Bath 1984, s. 43–66.

3. Collins J.C., Porras J.I., *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harper Business, New York 1994, s. 119.
4. Dubois D.D., Rothwell W.J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Helion, Gliwice 2008.
5. Freiberg J., Freiberg K., *Nuts! Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business and Personal Success*, Broadway Books, New York 1998.
6. Jaques E., *The Changing Culture of a Factory*, Travistock Publications Limited, London 1951.
7. Kilmann R.H., Saxton M.J., Serpa R., *Gaining Control of the Corporate Culture*, Jossey-Bass, San Francisco 1985.
8. Kosterka M., *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji* [w:] *Zarządzanie. Teoria i Praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 1999.
9. Liker J.K., Hoseus M., *Kultura Toyoty, MT Biznes*, Warszawa 2009.
10. Lundy O., Cowling A., *Strategic Human Resource Management*, Routledge, London 1996.
11. Molasy M., *O możliwościach kształtowania kultury organizacyjnej*, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), *Problemy współczesnej praktyki zarządzania, Tom I*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej 2007, s. 461–468.
12. Rhoades A., *Built on Values: Creating an Enviably Culture that Outperforms the Competition*, Jossey-Bass, San Francisco 2011.
13. Schein E.H., *Organizational Culture And Leadership*, John Wiley & Sons, San Francisco 2004.
14. Sheridan K., *Building A Magnetic Culture. How To Attract And Retain Top Talent to Create an Engaged, Productive Workforce*, McGraw-Hill, New York 2012
15. Steinmann H., Schreyogg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław, 1995.
16. Wood R., Payne T., *Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

Dr inż. Mateusz MOLASY
 Katedra Technologii Laserowych, Automatykacji i Organizacji Produkcji
 Wydział Mechaniczny
 Politechnika Wroclawska
 50-370 Wrocław, Wybrzeże St. Wyspiańskiego 27
 tel. 071 320 2662
 e-mail: mateusz.molasy@pwr.edu.pl