

LESZEK KARCZEWSKI

Politechnika Opolska

Podjmowanie decyzji personalnych w świetle badań firm województwa opolskiego

1. Wprowadzenie

Celem artykułu jest prezentacja wyników badań dotyczących opinii pracowników firm opolskich na temat wybranych aspektów zarządzania personelem. Badania przeprowadzone zostały w drugim półroczu 2004 r. metodą audytoryjną za pomocą kwestionariusza „Etyka i społeczna odpowiedzialność biznesu w opinii pracowników” (ESOBOP6). Do analizy zostało zakwalifikowanych 117 ankiet. Respondenci byli studentami zaocznych uzupełniających studiów magisterskich w Politechnice Opolskiej i reprezentowali co najmniej 103 opolskie firmy różnej wielkości – do 50 osób (57,3%), 51–250 osób (23,9%), 251–1000 osób (7,7%), powyżej 1000 osób (7,7%).

2. Decyzje kadrowe związane z rekrutacją

Jaka powinna być, według respondentów, waga trzech wybranych kryteriów rekrutacji: kwalifikacji, umiejętności interpersonalnych i znajomości?

Rozkład opinii pracowników badanych firm został przedstawiony w tabeli 1. Wynika z niej, iż w opinii respondentów kryteriami rekrutacji powinny być przede wszystkim kwalifikacje formalne kandydatów. Pogląd taki wyraża 92% badanych osób. 84% respondentów sądzi, iż ważne są też umiejętności interpersonalne. 88% pracowników jest przekonanych o tym, że znajomości nie powinny być kryterium rekrutacji.

Tabela 1. Opinie pracowników na temat wybranych kryteriów, według których powinna odbywać się rekrutacja do firm

<i>Według jakich kryteriów Pani(a) zdaniem powinna przebiegać rekrutacja do firm?</i>	Wskazania w %* N=117			
	Zdecydowanie tak	Tak	Nie	Zdecydowanie nie
Kwalifikacje formalne	55,6	36,8	6,8	0,9
Umiejętności interpersonalne	23,9	59,8	12,8	1,7
Znajomości	4,3	6,8	44,4	43,6

* Procenty nie sumują się do 100, ponieważ część respondentów nie odpowiedziała na pytania. Uwaga ta dotyczy też pozostałych tabel.

Co sądzą natomiast respondenci na temat realnych systemów rekrutacji istniejących w ich firmach? Rozkład ich opinii został przedstawiony w tabeli 2.

Tabela 2. Realnie występujące kryteria rekrutacji w opinii pracowników

<i>Według jakich kryteriów Pani(a) zdaniem realnie przebiega rekrutacja do firm?</i>	Wskazania w % N=117			
	Zdecydowanie tak	Tak	Nie	Zdecydowanie nie
Kwalifikacje formalne	23,1	45,3	29,1	1,7
Umiejętności interpersonalne	8,5	42,7	48,7	1,7
Znajomości	20,5	30,8	37,6	9,4

68% pracowników uważa, że podczas rekrutacji kwalifikacje rzeczywiście brane są pod uwagę, lecz 32% wyraża pogląd odmienny. Równomiernie spolaryzowane są opinie na temat umiejętności interpersonalnych. W przeświadczeniu 51% respondentów znajomości odgrywają bardzo istotną rolę w rekrutacji.

Dyskusja wyników: Zgodnie z Elaine Sternberg kwalifikację kandydatów należy prowadzić nie tylko zgodnie z prawem, lecz również zgodnie z określonymi normami etycznymi. Przedsiębiorstwa zatem powinny stosować te same kryteria do wszystkich kandydatów na dane stanowisko¹. Zatrudnianie osób znanych lub spośród członków rodziny pracowników czasami, choć nie zawsze, przynosi organizacji korzyści. Z drugiej jednak strony działania takie mogą być uznane przez pozostałych pracowników za nieetyczne, co nie sprzyja tworzeniu klimatu zaufania w przedsiębiorstwie, jak również klimatu zaufania społecznego. Zatrudnianie na zasadzie znajomości jest niezgodne zatem nie tylko z etyką zasad, ale również z etyką konsekwencji, gdyż łatwo można wówczas pominąć bardziej kompetentnych kandydatów². Brak zaufania powodować może również niechęć pracowników do podejmowania odpowiedzialności.

Kwestia kolejna – obiektywna ocena kandydatów starających się o pracę. Z uwagi na ograniczoność czasu rekrutacji jako mierniki przydatności kandydatów stosuje się: kwalifikacje formalne i doświadczenie zawodowe, oczekiwania względem organizacji, cechy psychospołeczne, aspiracje zawodowe, cechy fizyczne³.

Ocena kandydatów w oparciu o dokumenty stwierdzające kwalifikacje formalne nie gwarantuje, iż kandydat będzie pasował do zespołu, w którym ma pracować. Ta kwestia jest szczególnie brana pod uwagę w kulturach narodowych, ale także kulturach korporacyjnych, w których pracuje się zespołowo⁴. Wyniki badań ESOBOP6 wskazywać mogą na to, iż w przeświadczeniu respondentów (74% wskazań) umiejętności interpersonalne powinny być również istotnym argumentem na rzecz rekrutacji kandydatów jak kwalifika-

¹ Zob. Sternberg E., 1998, *Czysty biznes*, PWN, Warszawa, s. 151–152.

² Zob. Sternberg E., *op. cit.*, s. 156.

³ Zob. Poczrowski A., 2002, *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 216.

⁴ Zob. Trompenaars A., 2003, *Siedem kultur kapitalizmu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 65.

cje formalne, lecz w realnych systemach rekrutacji brane są one pod uwagę w znacznie mniejszym stopniu. Sytuacja taka wskazywać może na to, iż wysokie kwalifikacje psychospołeczne nie są wystarczająco docenianym czynnikiem rekrutacji, co utrudniać może budowanie w firmach współdziałających zespołów. Z drugiej jednak strony wysoka świadomość respondentów ważności takich cech dla organizacji może w przyszłości zaowocować do wartościowaniem umiejętności interpersonalnych jako ważnego czynnika rekrutacji i sprzyjać zmianom w kierunku poprawy komunikacji społecznej w organizacjach.

3. Opinie pracowników na temat derekrutacji

Co sądzą na temat derekrutacji pracownicy, którzy odpowiedzieli na ankietę ESOBOP6? Ich poglądy zostały przedstawione w tabeli 3. Analiza odpowiedzi respondentów na pytanie o sposób postępowania kierownictwa wobec pracowników w razie konieczności derekrutacji pozwoliła na poznanie niektórych przynajmniej oczekiwań pracowników w tym względzie.

Tabela 3. Derekrutacja w opinii pracowników firm

<i>W jaki sposób Pani(a) zdaniem kierownictwo powinno postępować względem pracowników w razie konieczności derekrutacji?</i>	Wskazania w % N=117			
	Zdecydowanie tak	Tak	Nie	Zdecydowanie nie
Powinno poinformować o tym fakcie odpowiednio wcześniej	61,5	34,2	4,3	–
Powinno pomóc w znalezieniu pracy	15,3	41,9	41,0	2,5
Powinno zatrudnić psychologa, który pomógłby pracownikom opanować stres	11,1	32,5	48,7	4,3

Jak wynika z tabeli 3 prawie wszystkie osoby ankietowane (96%) stwierdziły, że kierownictwo powinno przede wszystkim odpowiednio wcześniej

poinformować pracownika o zwolnieniu. Tylko 4% było przeciwnego zdania. W opinii 57% respondentów kierownictwo powinno zainteresować się również losem zwalnianego pracownika i w jakiś sposób pomóc mu w znalezieniu innej pracy. Jednak 45% pracowników nie życzyłaby sobie pomocy ze strony firmy. Być może uważali oni, że byłaby to zbyt ingerencja w ich sferę prywatności lub nie wierzyli w dobre intencje ze strony kierownictwa, które przecież ich zwalnia. Najmniejsza część respondentów, choć jednak znacząca (43%) uważa natomiast, że firma powinna zatrudnić psychologa, który pomógłby pracownikom przeżyć szok związany z utratą pracy. Brak takich oczekiwań wynikać może z jednej strony z tego, że w Polsce nie ma większych tradycji zatrudniania psychologów przez firmy, a z drugiej z braku tradycji korzystania z takiej pomocy przez osoby indywidualne bez zaistnienia skrajnie takiej potrzeby (lęk przed ośmieszeniem).

Dyskusja wyników: Według Małgorzaty Sidor-Rządowskiej rozstanie z pracownikiem jest szczególnym sprawdzianem etycznego działania firmy⁵. Nieuzasadnione zwalnianie i zwalnianie w niewłaściwy sposób obniżyć może motywację do pracy pozostających pracowników i utrudniać przedsiębiorstwu zdobycie dobrych pracowników w przyszłości⁶. Może być zatem niekorzystne z punktu widzenia etyki celu firmy jako całości, etyki zasad, etyki skutku, czy etyki odpowiedzialności. Zwalnianie z pracy powinno być nie tylko uczciwe, ale też musi być za takie uważane. Respondenci, którzy odpowiedzieli na ankietę ESOBOP6, uważają, iż główną powinnością kierownictwa w razie konieczności derekrutacji jest odpowiednio wcześniejsze poinformowanie pracowników o tym fakcie.

Oczekiwania pracowników dotyczące poinformowania ich o zwolnieniu, a także udzielenia im pomocy w znalezieniu nowej pracy, uwzględniane są w praktyce tzw. outplacementu⁷. Należy oczekiwać, że praktyka ta lub choćby takie jej wybrane elementy jak odpowiednio wcześniejsze poinformowanie pracownika o derekrutacji czy okazanie pomocy w znalezieniu nowej pracy (osoby na stanowiskach kierowniczych mają zazwyczaj szerokie powiązania z różnymi firmami), stanie się dobrą praktyką w polskich firmach.

⁵ Sidor-Rządowska, M., 2004, *Rozstanie z pracownikiem jako sprawdzian etycznego działania firmy*, www.cebi.pl z dnia 1 września 2004.

⁶ Zob. Sternberg E., *op. cit.*, s. 178–179.

⁷ Zob. Domarecki P., 1997, *Ci odlatują, ci zostają*, „Prawo i Gospodarka”, nr 13.

4. Wynagradzanie pracowników

Wynagradzanie należy do najistotniejszych składników systemu zarządzania personelem. Co sądzą na temat wybranych kryteriów wynagradzania pracownicy, którzy uczestniczyli w ankiecie ESOBOP6? Poglądy badanych osób przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Opinie pracowników firm na temat oczekiwanych kryteriów wynagradzania

<i>Od czego Pani(a) zdaniem powinno zależeć wynagrodzenie pracowników?</i>	Wskazania w % N=117			
	Zdecydowanie tak	Tak	Nie	Zdecydowanie nie
Od wkładu w długoterminowe cele firmy	32,5	24,8	24,8	5,1
Od stażu pracy w firmie	21,4	40,2	34,2	4,3
Od liczebności rodziny	0,9	6,0	55,6	26,5
Od wykształcenia	27,4	46,2	21,4	3,4
Od znajomości	5,1	5,1	32,5	46,2
Od zajmowanego stanowiska	30,8	56,4	9,4	2,6

Respondenci wyrazili opinię, że wynagrodzenie powinno zależeć w kolejności: od zajmowanego stanowiska (87% wskazań), od wykształcenia (74%) i stażu pracy (62%). Wkład w długoterminowe cele firmy był w opinii pracowników mniej istotnym czynnikiem (57% wskazań). Tylko 7% respondentów uznało, iż liczebność rodziny powinna mieć wpływ na wysokość wynagrodzenia. 88 % respondentów było przeciwnych znajomościom jako kryterium wynagradzania.

Jakie jest udział różnych czynników branych pod uwagę jako kryteria wynagradzania w firmach? Poglądy pracowników na temat zostały przedstawione w tabeli 5.

Tabela 5. Opinie pracowników na temat kryteriów wynagradzania w przedsiębiorstwach

Od czego Pani (a) zdaniem zależy wynagrodzenie pracowników w Pani(a) firmie?	Wskazania w % N=117			
	Zdecydowanie tak	Tak	Nie	Zdecydowanie nie
Od wkładu wnoszonego w długoterminowe cele firmy	10,3	20,6	26,5	23,9
Od stażu pracy w firmie	15,4	46,2	26,5	12,0
Od liczebności rodziny	0,9	6,0	53,8	29,1
Od wykształcenia	21,4	23,9	38,5	12,8
Od znajomości	19,7	23,9	39,3	11,1
Od zajmowanego stanowiska	39,3	45,3	7,7	6,0

Realne gratyfikowanie w opinii pracowników różni się w pewnym stopniu od oczekiwanego. Najistotniejszym czynnikiem jest w opinii respondentów stanowisko (84,6% wskazań) i staż pracy (61,6%), co w zasadzie odpowiada oczekiwaniom respondentów. Wykształcenie (45,3%) jest jednak prawie tak samo ważne jak znajomości (43,6%). Zdaniem respondentów wkład wnoszony w długoterminowe cele firmy jest mniej znaczącym kryterium wynagradzania (30,9% wskazań). Na liczebność rodziny jako kryterium wynagradzania wskazało 7% respondentów, podobnie jak w oczekiwaniach.

Dyskusja wyników: Etyczne przedsiębiorstwo powinno, zdaniem Elaine Sternberg, wynagradzać pracowników proporcjonalnie do ich wkładów wniesionych w cele przedsiębiorstwa. Doświadczenie i staż pracownika natomiast nie zawsze ma wpływ na jego wkład w osiągnięcie tych celów⁸.

Jak wskazują powyższe badania staż pracy odgrywa jednak znaczącą rolę w wynagradzaniu i jest to zgodne z oczekiwaniami samych pracowników. W subiektywnym odczuciu respondentów również rola znajomości w ustalaniu wysokości wynagrodzenia jest większa niż wkład wnoszony w długoterminowy rozwój firmy. Jest to zjawisko niekorzystne z punktu widzenia

⁸ Zob. Sternberg E., *op. cit.*, s. 171.

sprawiedliwości dystrybucyjnej i z punktu widzenia imperatywu technicznego⁹ – realizowania przez firmy jako całość swych celów strategicznych.

5. Ocena pracowników

Formalna ocena pracownika jest ważnym elementem systemu personalnego, dlatego firmy, zwłaszcza średnie i duże, starają się taki system wdrożyć. Ocena pracownika jest jednak szczególnie wrażliwa na kwestie etyczne¹⁰.

Jaki jest udział firm mających formalny system ocen wśród wszystkich badanych przedsiębiorstw i co sądzą na temat systemów ocen respondenci ESOBOP6? Wyniki badań przedstawia tabela 6.

Tabela 6. Istnienie w firmach formalnej oceny pracowników

<i>Czy istnieje w Pani(a) firmie formalna ocena pracowników?</i>	Wskazania w % N=115
Tak i zasługuje ogólnie na pozytywną ocenę	35,9
Tak, ale przynosi więcej szkody niż pożytku	6,8
Nie istnieje	2,7
Nie istnieje, ale powinna istnieć	12,0
W trakcie budowania	0,9

43 % respondentów stwierdziło, że w ich firmach istnieje formalna ocena pracowników. Wyniki wskazują na to, iż kierownictwo znacznej części przedsiębiorstw przykłada wagę do sformalizowania systemu ocen i w oce-

⁹ Zob. Kant I., 1984, *Uzasadnienie metafizyki moralności*, PWN, Warszawa, s. 44.

¹⁰Zob. McKenna E., Beech N., 2001, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa, s. 160–161; Zob. Steinman H., G. Schreyogg, 2001, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław, s. 529, Zob. Latzko W., Saunders D., 1998, *Cztery dni z dr. Demingiem. Nowoczesna teoria zarządzania*, WNT, Warszawa, s. 123.

na ta spotyka się z aprobatą zatrudnionych osób. Również w opinii 14% respondentów w ich firmach system ocen powinien być wprowadzony.

Jakie błędy występują najczęściej w systemach ocen w opinii pracowników firm, które wdrożyły formalny system ocen? Pośród błędów w istniejącym sposobie oceniania wskazywano¹¹: sympatię lub antypatię osób oceniających wobec ocenianych (34%), brak powiązania ocen z całym systemem personalnym – z motywowaniem, awansowaniem (20%), istnienie jednego systemu ocen dla wszystkich grup pracowniczych (20%), zbyt wąski krąg osób oceniających (16%), brak kompetencji osób oceniających (14%), zbyt krótki okres oceny (6%). Jako osobę oceniającą wskazywano kierownika (38%), (prezesa (8%), dyrektora (14%) lub bezpośredniego przełożonego (8%). Tylko jeden respondent wskazał na osobę klienta.

Jaka jest zależność pomiędzy wielkością firm, ich kondycją ekonomiczną, a faktem istnienia systemu ocen? Zależności te przedstawiono w tabelach 7 i 8. Jak wynika ze wskazań w większych firmach częściej istnieje system ocen pracowniczych niż w średnich czy w małych. Dotyczy to również firm szybko rozwijających się w porównaniu z firmami o słabszej kondycji ekonomicznej.

Tabela 7. Wielkość firmy a istnienie w firmie formalnej oceny pracowników

Wielkość firmy (liczba zatrudnionych)	<i>W firmie istnieje formalny system ocen pracowników</i> Wskazania w %
Co najwyżej 50 N=67	25,4
51–250 N=28	56,3
251–1000 N=9	100,0
Powyżej 1000 N=9	88,9

¹¹ Procenty nie sumują się do 100, ponieważ respondenci mogli wybrać więcej niż jedną odpowiedź.

Tabela 8. Kondycja ekonomiczna a istnienie w firmie formalnej oceny pracowników

Kondycja ekonomiczna firmy	<i>W firmie istnieje formalny system ocen pracowników</i> Wskazania w %
Próbuje przetrwać trudny okres N=17	29,4
Nic się nie zmienia N=24	37,5
Rozwija się N=49	42,9
Rozwija się bardzo szybko N=15	73,3
Trudno powiedzieć N=12	41,7

6. Podsumowanie

W opinii znacznej części pracowników badanych firm istotnym czynnikiem rekrutacji i ustalania wysokości wynagrodzeń są znajomości. Jest to sytuacja zrozumiała ze względu na istniejący w Polsce rynek pracodawcy, lecz z punktu widzenia różnych stanowisk etycznych należy uznać to zjawisko za niekorzystne, gdyż nie sprzyja ono tworzeniu proefektywnościowej kultury organizacyjnej¹², klimatu dla odpowiedzialności pozytywnej pracowników, wdrażaniu systemów jakości, a w szerszym kontekście tworzeniu „atmosfery” zaufania¹³. Za niekorzystne z punktu widzenia realizowania przez firmy jako całości strategicznych celów uznać można także opinie pracowników na temat braku powiązania gratyfikacji z wkładem wnoszonym przez pracowników w długoterminowy rozwój firmy.

Częstą praktyką współczesnych przedsiębiorstw oprócz rekrutacji jest de-rekrutacja pracowników. Zwalnianie jednak powinno odbywać się nie tylko z poszanowaniem prawa, lecz również z poszanowaniem godności ludzkiej.

¹² Zob. Kostera M., 2000, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa, s. 15.

¹³ Zob. Sztompka P., 2003, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Znak, Kraków, s. 313.

Leży to także w długofalowym interesie samych pracodawców, którzy zainteresowani są utrzymaniem dotychczasowych pracowników i powodzeniem przyszłej rekrutacji. W opinii respondentów pierwszą powinnością kierownictwa w sytuacji konieczności zwolnień jest odpowiednio wcześniejsze poinformowanie pracowników o tym zamiarze, zaś drugą – pomoc w znalezieniu nowej pracy. Taki sposób humanitarnego rozstania się z pracownikiem zgodny jest z zasadami outplacementu¹⁴.

Jako zjawisko pozytywne w zarządzaniu zasobami ludzkimi w firmach polskich uznać można fakt istnienia w znacznej części przedsiębiorstw formalnych systemów ocen oraz ogólnie pozytywną ich recepcję przez pracowników. Ocena ta idzie jednak w parze z dostrzeganiem słabych stron istniejących w firmach systemów ocen m.in. brak oczekiwanego przez pracowników powiązania ocen z awansowaniem, kształceniem i wynagradzaniem. Badania wskazują również na brak stosowania w firmach nowocześniejszych systemów ocen pracowników np. oceny 360 stopni, które są zarówno wyrazem partycypacji pracowniczej w zarządzaniu, jak i utrwalają właściwą komunikację społeczną w organizacji i demokrację przemysłową. Choć tylko 16% pracowników firm, które wdrożyły formalny system ocen wyraziło pogląd o przeciwności istniejących w ich firmach systemów ocen, nie należałoby również lekceważyć ich opinii.

Leszek Karczewski
Politechnika Opolska

PERSONAL MANAGEMENT IN THE LIGHT OF OPOLE REGION COMPANIES INQUIRY

S u m m a r y

In this paper, the author presents the results of his inquiry on personal management in 103 companies of Opole region. In the light of the inquiry it appears that personal connections are claimed by 51% of respondents to be important in staff

¹⁴ W Polsce outplacement w pełnym zakresie zastosowała dotąd w m.in. r. firma Philip Morris podczas restrukturyzacji Zakładów Przemysłu Tytoniowego w Oświęcimiu w 1996/1997, a także Telekomunikacja Polska – program Praca za Pracownika – PzP. Zob. Berłowski P., 2003, *Jak zwolnić, a nie stracić*, „Personel i Zarządzanie”, nr 7/148, s. 12.

recruitment, although 88% respondents do not accept this. 96% of the inquired people are convinced that the managing board is obliged to prior inform the staff about the planned redundancy, and 57% expect essential aid from the employer to find a new job. Also, according to employees, the roles of job seniority (62%) and personal connections (44%) are important in rewarding the staff. However, the employee's role in realizing the company's long-term targets in rewarding the staff is seen as minor (31%). A positive aspect of personal management is that a considerable number of companies (43%) already apply assessing systems and employees accept them. Yet, we still lack modern staff assessment systems in our companies e. g. 360⁰.

key words: human resource management, recruitment, performance, appraisal system