

DEKALOG + 1

**Waldemar Stelmach
Romuald Romański**

DEKALOG +1

PO-PRAWNEGO KIEROWANIA



Projekt okładki: Aleksandra Olszewska

Redakcja: Leszek Plak

Recenzenci naukowci: prof. dr hab. Kazimierz Doktór
dr hab. Edward Szczepanik, prof WSM

© *Copyright* by Wydawnictwo PLACET 2007

WYDANIE I wersja e-book, Warszawa 2007

Wszelkie prawa zastrzeżone. Publikacja ani jej części nie mogą być w żadnej formie i za pomocą jakichkolwiek środków technicznych reprodukowane bez zgody właściciela copyright.

Wydawca

Wydawnictwo PLACET

01-517 Warszawa

ul. Mickiewicza 18a/1

tel. (22) 8393626

fax. (22) 8396761

<http://www.placet.com.pl>

redakcja@placet.com.pl

ISBN 978-83-7488-007-7

Warszawa 2007

Skład i łamanie: Placet

Druk: Netpress

Spis treści

Wstęp	7
1. REKRUTACJA, SELEKCJA, ADAPTACJA.....	11
Rekrutacja	11
Selekcja	16
Adaptacja	23
ZDANIEM PRAWNIKA.....	29
2. MOTYWACJA	39
Przegląd teorii motywacji	39
Indywidualne poglądy na motywację	46
Najczęściej stosowane czynniki motywacyjne	49
Kary i nagrody	51
Uogólnienie czyli konieczność syntezy w działaniach motywacyjnych	54
ZDANIEM PRAWNIKA.....	56
3. DIAPOZYTYWY SZKOLENIA	75
Edukacja w skali kraju	76
Krótki zarys stanu szkoleń w organizacjach polskich i w zagranicznych	79
Co robić, aby szkolenia były efektywne?	80
Andragogika, czyli szkolenie dorosłych	85
ZDANIEM PRAWNIKA.....	90
4. TROCHĘ AKSJOLOGII, CZYLI OCENY OBOPÓLNE	97
Klasyfikacja ocen	97
Niebezpieczeństwa i kontrowersje dotyczące ocen	103
Ocena odwrócona, tym razem oceniają podwładni	107
ZDANIEM PRAWNIKA.....	111
5. KOMUNIKACJA czy informacja?	117
Ogólne wiadomości o komunikacji	118
Komunikacja współczesna i jej niedoskonałości	124
Znaczenie komunikacji dla kierowania i zarządzania	126
ZDANIEM PRAWNIKA.....	130
6. KIEROWANIE W WARUNKACH KONKURENCJI	137
Co to jest i jaka jest konkurencja?	138
Preferowane sposoby kierowania w warunkach [dzikiej] konkurencji	144
Ocena; inne spojrzenie na przyszłych i aktualnych pracowników	146

„Łowy i hodowanie” ludzi wyjątkowych	149
Zmiany metod i stylów kierowania a nawet adhokracja	151
Benchmarking	153
ZDANIEM PRAWNIKA.....	157
7. PROBLEMY A DECYZJE	165
Problemy z rozwiązywaniem problemu	165
Kto pyta nie błądzi	170
Nareszcie decyzja	173
Najczęstsze błędy w podejmowaniu decyzji	177
ZDANIEM PRAWNIKA.....	181
8. KIEROWANIE KONFLIKTAMI?	187
Twórcy teorii konfliktów	188
Struktura konfliktów	192
Przyczyny powstawania konfliktów	194
Konflikty w makroskali: polityczne, ekonomiczne, światopoglądowe	194
Przyczyny konfliktów w zakładach pracy (mikroskala)	195
Rozpoznanie, narastania i przebieg konfliktów	197
„Wygaszanie” konfliktów	198
Oceny konfliktów	200
ZDANIEM PRAWNIKA.....	201
9. OUTPLACEMENT	209
Polityczne i państwowe przyczyny zwolnień pracowników	211
Outplacement na poziomie lokalnym	215
Przyczyny zwolnień i przeciwdziałanie im	216
Co robić, aby złagodzić proces zwolnień	220
ZDANIEM PRAWNIKA.....	223
10. DYSFUNKCJE I PATOLOGIE KIEROWANIA	231
Linia: związki zawodowe – pracodawcy	237
Osobowościowe cechy przełożonych jako przyczyna dewiacji	241
ZDANIEM PRAWNIKA.....	247
+1 KONTROLA ODWRÓCONA	257
Kontrola kierownictw i ich działań na szczeblu krajowym	259
Kontrola kierowania na poziomie przedsiębiorstw przez personel i organizacje pracobiorców	263
Szczególny przypadek pracowniczej i społecznej kontroli	262
ZDANIEM PRAWNIKA.....	272

WSTĘP

Noblesse oblige – szlachectwo zobowiązuje, tytuł książki też. Pierwszy punkt wielu protokołów z obron prac dyplomowych na wyższych uczelniach każe ocenić zgodność tytułu z treścią opracowania. Dlatego i my, na początek, wyjaśnimy skąd taki, a nie inny tytuł naszego trudu. **Dekalog** dlatego, że książka miała, w pierwotnym zamyśle, zawierać dziesięć rozdziałów. Z greckiego *deka* to dziesięć. Jednak nasz wydawca, wielce szanowny pan Leszek Plak, zwrócił nam uwagę: *Panowie, uwzględnijcie przecie, że kierowanie zmienia się w warunkach wysokiej konkurencji!* Pewno ma, w tym względzie, bogate doświadczenie. Uwzględniliśmy i stąd do *Dekalogu* dodano (+1) rozdział. Na każdy rozdział składają się dwie części: omówienie danego zagadnienia dotyczącego kierowania ludźmi – przede wszystkim w procesie pracy [pióra W. Stelmacha] oraz spojrzenie na to zagadnienie oczyma prawnika [autorstwa R. Romańskiego]. Bowiem nie powinno być kierowania/zarządzania opartego na „widzimisie” takiego czy innego szefa. Kierowanie to, m.in., według znanego niemieckiego socjologa M. Webera, **postępowanie zgodne z kanonami, zasadami, ujętymi w normy prawne, przepisy**. W polskich warunkach Kodeks pracy jest ich podstawą, choć nie zawsze przestrzeganą.

Autorzy nie będą demonstrować kuglarskiej sztuczki dmuchania w dwójkę do jednej trąbki, czyli przedstawiania uzgodnionych poglądów. Nie są one uzgodnione. Wspólne są jedynie wynegocjowane tematy merytoryczne. Sposób ich przedstawienia jest indywidualny, a czasem nawet dość znacznie różniący się od siebie.

Obaj autorzy mają swój stosunek do przebiegu kierowania, do zasad prawnych i ich funkcjonowania oraz do przekazywanej o nich wiedzy. Zbyt często prawdy szukamy w źródłach informacji, podczas gdy leży ona na wierzchu, przez co, to paradoks, jest trudno dostrzegalna. Podamy przykład: studenci proszeni o powiedzenie co widzą na mapie Europy, wymieniają Rzym, Alpy, Wełtawę,

Bałtyk..., ale nikt nie mówi o tym co najogólniejsze; nikt nie mówi: widzę Europę. Na tej samej zasadzie trudno czasem jest dostrzec **podstawowe** błędy i niedostatki kierowania, tym bardziej, że niektóre już zaakceptowaliśmy, niestety!

Młode pokolenie często sądzi, że nawet kiedy jest źle, niemoralnie, bez pracy, honoru i godności, to w kapitalizmie tak być musi. Np. naszą zgrozę wzbudziła fakt, iż studenci na ćwiczeniach, podczas których mieli dla określonych [wyimaginowanych], ale swoich przedsiębiorstw wybrać określony styl kierowania – w 87% wybrali styl autokratyczny. Natomiast nikt nie wyraził chęci pracowania w zakładzie pracy o takim stylu kierowania. Uznajemy, że ten wynik, to rezultat obserwacji życia codziennego.

Mankamenty kierowania i zarządzania spowodowały i sprowokowały powstanie drugiej części pierwszego słowa z tytułu książki i jej zawartości: *[po]prawne kierowanie*. Chcieliśmy w tym kalamburze słownym zamieścić pewne propozycje: zarówno w pierwszej jak i w drugiej części każdego rozdziału. Czy mamy do tego prawo?

Stanisław Kowalewski, w książce „Etyka zawodowa w administracji” [s. 24] napisał: *Naukowca obowiązuje nieposłuszeństwo wobec autorytetów*. W opracowaniu Polskiej Akademii Nauk, zatytułowanym „Dobre obyczaje w nauce. Zbiór zasad i wytycznych”, paragraf 1.8. stwierdza, iż *pracownika nauki obowiązuje postawa krytyczna*. Obaj jesteśmy pracownikami nauki, a więc prawie musimy podporządkować się zaleceniom Komitetu Etyki w Nauce PAN.

Poza tym nie bardzo interesuje nas powielanie tych samych treści innym językiem i w innych kontekstach, co dość często jest pracownikom nauki zarzucane. Np. znany amerykański profesor pedagogiki i filozofii J. Dewey napisał w książce „Jak myślimy”: [s. 217, 218] *Cudze myśli wcielone w mowę zastępują mu [danemu człowiekowi] jego własne myśli*. Stąd, w tym kontekście, jego zdaniem: *nie-wiedza jest korzystniejsza, gdyż towarzyszy jej nieraz skromność, ciekawość i otwarty umysł, natomiast umiejętność powtarzania frazesów, wyszukanych wyrażen, oklepnych zdań budzi wysokie mniemanie o własnej uczoności i pokrywa umysł pokostem, który nie przepuszcza nowych idei*. Również polski, znany dziennikarz Stanisław Głąbiński w książce „Wiek XXI, jaki będzie i co nam przyniesie” [s. 13] robi naukowcom zarzuty, iż są oderwani od życia, od praktyki. Napisał: *Prowadzą wykłady, w których wyjaśniają każdą z [tych] teorii, najczęściej nie zaprzątając sobie nawet głowy, która z nich w praktyce jest bardziej słuszna i jakie będą skutki wprowadzenia jej w życie. W XX stuleciu doprowadziło to do niebywałego chaosu*

i przyniosło tragiczne skutki. Dalej [s. 14] zarzuca on naukowcom brak aktualnej informacji i brak chęci kształtowania właściwego poglądu i postawy społecznej.

Stąd, być może, nawet pewna dezynwoltura w przedstawianym opracowaniu. Wszak już T. Kotarbiński, nasz wielki uczony, na postawione sobie w dziele „Elementy teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk” [s. 536] pytanie: co to jest nauka? odpowiedział, że jest to *świadome przeciwstawianie się określonym innym systemom ontologii*” [szeroko pojmowanego bytu, istnienia]. Aczkolwiek zdajemy sobie sprawę, iż istnieją określone paradygmaty i obowiązki naukowe, których trzeba przestrzegać i które warto przypominać. *Repetitio est mater studiorum.* Często są one podstawą i treścią naszej książki. Domy, i książki też, trzeba konstruować na znanych i sprawdzonych zasadach. Będziemy tego przestrzegać.

Tak więc, ostatecznym celem opracowania jest ukazanie wybranych jedenastu zagadnień z teorii i praktyki kierowania również w aspekcie prawnym, przy uwzględnieniu modyfikacji wynikających z doświadczeń i przekonań autorów.

Chcielibyśmy aby książka dała odpowiedź – choćby tylko częściową – na pytanie: jakie sposoby, metody w kierowaniu i stosowaniu prawa są zbliżone do optimum w aktualnych warunkach. I czego należy unikać. Bo perfekcji nie osiągniemy raczej nigdy. Zbyt rozbieżne są interesy kierujących i kierowanych; właścicieli i pracowników najemnych; tych, którzy mają 12 akcji i tych, którzy mają 95% akcji spośród 500 000. Zbyt rozbieżne są interesy panów, którzy ustanawiają pryncypia – w tym prawne – i reszty. Poza tym każdy jest niepowtarzalną osobowością, w związku z czym uniwersalnego klucza dla bezkonfliktowego lub idealnego kierowania nie ma. Gdyby był, już pewno wymyślili by go lub odkryli starożytni Grecy, Żydzi, Rzymianie, współcześni Amerykanie lub Niemcy, ewentualnie, jak ostatnio wyliczyli naukowcy brytyjscy, drudzy w Europie – co do stopnia inteligencji – Polacy. A może też sposób taki był by nam dany dla świętego spokoju przez jakiegoś boga.

We wstępach do książek autorzy zwykle piszą jaki charakter ma książka. My nazwalibyśmy swoją podręcznikiem dla osób niezbyt lubiących stereotypy.

Wpleśliśmy do opracowania parę tematycznych dowcipów. Czy słusznie? No, cóż, nawet papież sobie żartował przy różnych okazjach...więc i my...

Romuald Romański

Waldemar Stelmach





1

REKRUTACJA, SELEKCJA, ADAPTACJA

Planowanie jest zawsze wymieniane jako pierwsza funkcja procesu kierowania/zarządzania. W jego ramach wyróżnić należy planowanie zatrudnienia. Zalicza się do niego zwykle procesy rekrutacji [czasami spotyka się pojęcie *nabór*], selekcji i – ewentualnie – adaptacji. Planowanie w tym kontekście nie musi być przeprowadzone z matematyczną dokładnością, albowiem życie; otoczenie zewnętrzne i układy wewnętrzne niejednokrotnie je zweryfikują. Większy nacisk należy położyć raczej na wariantowość planowania, co z kolei jest bardziej praktyczne i trudniejsze.

Jest ze wszech miar wskazane, aby przed rekrutacją dokonać opisu stanowiska pracy, na który składają się wymogi intelektualne przyszłego pracownika, sprawność fizyczna, ponoszona odpowiedzialność, obowiązki, zakres czynności, warunki, w których będzie przebiegać praca, itp. Opisu stanowiska dokonujemy dla konkretnego stanowiska lub dla grupy stanowisk, np. dla tokarzy czy sprzedawców. W Polsce najczęściej wykorzystywana jest do tej działalności tzw. uniwersalna metoda wartościowania pracy zwana w skrócie UMEWAP 95.

REKRUTACJA

Rekrutację umieścić należałoby w szeroko pojętym dziale polityki personalnej, bowiem nie mieści się ona – precyzyjnie rzecz rozpatrując – w ramach kiero-

wania ludźmi, ponieważ ludzi ci nie zostali jeszcze zatrudnieni. Nie podlegają więc procesowi kierowania. Dopiero planujemy ich pozyskanie. Jest to więc pewne działanie związane z polityką: szukanie osób, które będą nam powolne w pewnym sensie, i na które będziemy z pewnością – my kierownicy, my dział personalny, my politycy – oddziaływać. Chcemy przeprowadzić ich rekrutację. Gdzie?

Rozróżniamy **dwa źródła naboru**: środowisko lokalne [zamknięte, ograniczone] i środowisko poza lokalne [nieograniczone].

Środowisko poza lokalne to wszelkie agory rekrutacyjne z wyłączeniem działów, filii i oddziałów „naszego” przedsiębiorstwa. Zaliczamy tu więc najczęściej:

- ↳ Powiatowe Urzędy Pracy (popularnie zwane biurem pośrednictwa pracy). Informują one o wakatach w ogóle i poszukiwanych specjalistach. Usługa jest bezpłatna. Ich funkcjonowanie jest o tyle ważne, że gromadzą one informacje o wszystkich wolnych miejscach pracy ze swojego rejonu. Poza pośrednictwem pracy urzędy zajmują się szkoleniami i poradnictwem zawodowym.
- ↳ Agencje [Biura] doradztwa personalnego. Funkcjonują na polskim rynku od lat osiemdziesiątych. Przede wszystkim dysponują listami odpowiednich kandydatów [specjalistów] do określonej pracy. Reklamują swoje usługi i pobierają opłaty za informacje. Klientami są najczęściej przedsiębiorstwa poszukujące właściwych specjalistów. Szeregowymi pracownikami biura się nie zajmują. Istnieją domniemania, iż pod pozorem doradztwa kryje się pośrednictwo pracy, które winno być bezpłatne, a w agencjach nie jest. Specyficzną odmianą jest tzw. *head hunting* – łowcy głów – biura pośrednictwa zajmujące się wyszukiwaniem tylko wysoko kwalifikowanych specjalistów, w przeciwieństwie do agencji pełniących wielorakie funkcje.
- ↳ Szkoły wyższe. Organizowane są tu „targi pracy” lub inaczej nazywane: krótkoterminowe spotkania między młodzieżą kończącą studia a potencjalnymi pracodawcami. Dużą aktywność wykazują tutaj studenckie organizacje AIESEC i BEST. Ciągłą pracą w tej dziedzinie wykazują się „studenckie biura karier”. Jest to jednakże ograniczona forma rekrutacji sprowadzająca się do zaspokojenia potrzeb na kadry z wyższym wykształceniem. Tych zaś w statystycznym przedsiębiorstwie jest zawsze mniejszość.
- ↳ Ogłoszenia prasowe. Przy obecnym zalewie prasy, w tym bezpłatnej, jest to jedna z popularniejszych form zaspokajania potrzeb pracowniczych. Szczegółowo

gólnie dotyczy to rynków i prasy lokalnej. Wędrowanie za pracę ze względu na wysokie koszty mieszkań utrudnia swobodny wybór miejsca pracy.

- ↳ Internet. Istnieje wiele portali pozwalających poszukiwać i znajdować pracę [nie zawsze na uczciwych warunkach]. w Polsce dostęp do sieci internetowej ma nieco powyżej 25% mieszkańców. Należy wszakże odróżnić dostęp do Internetu w dużych aglomeracjach miejskich i na terenach zurbanizowanych od dostępu w biednych rejonach Polski (np. na tzw. ścianie wschodniej lub na Podkarpaciu, gdzie dochody ludności i bezrobocie nie pozwalają na prawie powszechny zakup komputerów, a tym samym korzystanie z Internetu).
- ↳ Pozaorganizacyjne metody poszukiwania pracy, co nie oznacza indywidualne. Są one bodajże najczęściej spotykaną formą rekrutacji. Nader często związane z nepotyzmem i otrzymywaniem pracy „po znajomości”. Według danych Centrum Badania Opinii Społecznych [CBOS] z marca 2003 roku, 52% poszukujących pracę Polaków znalazło ją dzięki znajomym. Prezes znanej firmy ATLAS w jednym z wywiadów przyznał, iż „cały zarząd skompletowany jest po znajomości”. Ale nie jest to tylko polska przypadłość. Dane Departamentu Pracy w USA stwierdzają, że 63,4% Amerykanów uzyskał pracę taką samą drogą. Natomiast dr Marek Granovetter z Uniwersytetu w Harvardzie informuje, że przez protekcję znalazło pracę w US A „tylko” 56% poszukujących.

Środowisko lokalne ogranicza się do korzystania z pracowników już zatrudnionych w przedsiębiorstwie lub jego agendach, filiach; w tym zagranicznych. Czasami spotyka się modne określenie: „*konkurs zamknięty na stanowisko...*”. Ten ostatni wymiar ma wielkie znaczenie merytoryczne zwłaszcza w przedsiębiorstwach zlokalizowanych w różnych krajach. Może przysparzać wiele kłopotów przede wszystkim natury socjokulturowej. Jego specyfika polega na przemieszczaniu – za zgodą pracowników lub bez niej – na [w] inne miejsca pracy. Powodem są najczęściej zmiany organizacyjne, ekonomiczne, które mają miejsce w danej organizacji. Środków realizacyjnych takich przedsięwzięć jest wiele. M. Kostera [1999, s. 51–52] sugeruje taki układ informacji personalnych dla dużych firm:

- Stworzenie książki kadry kierowniczej, w której odnotowuje się dane osobowe kadry, osiągnięcia, porażki, itp.
- Utworzenie książki sukcesorów zawierającej informacje o obsadzie wszystkich aktualnych stanowisk kierowniczych i dane o ewentualnych następach w przypadku zaistnienia wakatu.

- Skonstruowanie księgi kwalifikacji (z danymi o pracownikach nie będących członkami kadry kierowniczej, ale spełniających określone wymogi).
- Przeprowadzenie analizy Markova polegającej na porównywaniu trendów z przeszłości i ich korelacji oraz wyciąganiu z tego wniosków dotyczących, np. awansów, rekrutacji.
- Stworzenie docelowych wskaźników fluktuacji (normatywów planistyczne, do zrealizowania w wymiarach personalnych).
- Ułożenie macierzy transakcyjnej ilustrującej zmiany w potencjale społecznym organizacji. Innymi słowy pokazujące przebieg drogi pracownika w przedsiębiorstwie.

Dla zrealizowania tych praktyk niezbędna jest profesjonalna wiedza o kierowaniu ludźmi i co najmniej jeden pracownik zajmujący się polityką personalną. W Polsce zaś znaczny odsetek firm, około 3 milionów, to małe zakłady pracy zatrudniające po kilka, kilkanaście osób, w których właściciel jest alfą i omegą. Także kadrowcem.

Dla potrzeb tego rozdziału przeprowadzono mały sondaż wśród kilkudziesięciu właścicieli firm na Mazowszu zatrudniających do 25. pracowników. O rekrutacji i jej efekcie decyduje 80% kierowników i właścicieli spośród badanych. Na przykład w 17. stacjach benzynowych SHELL o przyjęciu decydowali ich kierownicy, a średnio zwalniali i przyjmowali 12. pracowników w roku.

Pozostali powierzają tę czynność pracownikom lub – w przypadku firm zasobnych – powierzają ją, co jest rozsądniejsze, wyspecjalizowanym agencjom. Właściciele tych ostatnich firm prowadzą zwykle działalność, która wymaga wysoko wyspecjalizowanych fachowców. Nieliczny odsetek respondentów stwierdził, że ma „na głowie” ważniejsze sprawy niż rekrutacja. W aktualnych warunkach bezrobocia pozyskanie szeregowych pracowników zapewne nie należy do zadań skomplikowanych i stąd, być może, taki stosunek do rekrutacji części właścicieli firm.

Zarówno rekrutacja lokalna jak i poza lokalna mają swoje plusy i minusy. **Do plusów rekrutacji poza lokalnej** zaliczamy:

- ☞ duże możliwości wyboru kandydatów do pracy,
- ☞ zwiększenie liczby pracowników z doświadczeniem nabytym w innych przedsiębiorstwach,

- ↳ uzyskanie kontaktów z uczelniami i innymi organizacjami szkolącymi, np. z Polską Fundacją Promocji Kadr,
- ↳ poinformowanie otoczenia, czyli ewentualnych przyszłych klientów o swoim istnieniu [promocja],
- ↳ szansa na stworzenie nowych stosunków społecznych, aczkolwiek należy uwzględnić, iż jedna nowa osoba w starym kolektywie, choćby nawet niezbyt liczny, może zostać przez niego zdominowana; być może nawet sama uzna za stosowne dostosować się do istniejących reguł, a nie dokonywać rewolucji.

Do minusów naboru poza lokalnego zaliczyć należy:

- ↳ wysokie koszty rekrutacji,
- ↳ ryzyko błędu przy selekcji,
- ↳ długi okres adaptacji nowego pracownika, a więc mniejsza jego wydajność i mniejsza wydajność współtowarzyszy pracy,
- ↳ demotywacja „starych” pracowników w przypadku przyjęcia nowych na kierownicze stanowisko.

Do plusów naboru lokalnego zliczamy:

- ↳ znajomość wad i pozytywów kandydata,
- ↳ niskie koszty rekrutacji,
- ↳ małe ryzyko popełniania błędów kadrowych,
- ↳ znajomość przez kandydata podstawowych założeń organizacyjnych i ekonomicznych firmy oraz rozpoznane kontakty z klientami,
- ↳ wyeliminowanie kosztów szkoleń.

Do minusów rekrutacji lokalnej zaliczamy:

- ↳ ograniczenie liczby pozytywnych kandydatów,
- ↳ wykorzystywanie przez nich starych nawyków; brak elastyczności,
- ↳ samozadowolenie – w przypadku awansu – i niezadowolenie otoczenia oraz możliwość lekceważenia innych ze strony awansowanego,
- ↳ zakłócone stosunki międzyludzkie. *On niesłusznie awansował!*
- ↳ awansowanie w ramach jednego przedsiębiorstwa może spowodować efekt domina zmian personalnych spowodowanych koniecznością przeniesień innych pracowników na wakujące stanowiska. Nie zawsze sprzyja to sprawnej organizacji pracy.

SELEKCJA

Selekcja różni się od rekrutacji przede wszystkim tym, że jest tu dynamiczną tylko jedna strona: pracodawca. Rozpoczyna się ona z chwilą zakończenia rekrutacji, choć w niektórych przypadkach dokonuje się jednocześnie naboru i selekcji. Selekcja kandydatów do pracy polega na dokonywaniu wyboru najbardziej odpowiedniego kandydata na wakujące stanowisko lub też może polegać, w pewnych sytuacjach, na eliminowaniu najmniej przydatnych [najmniej kompetentnych] kandydatów.

Podczas rekrutacji może reagować również potencjalny kandydat, może się zgodzić z proponowanymi warunkami pracy lub nie. Może odgrywać w czasie ewentualnej wstępnej rozmowy taką lub inną rolę. Przy selekcji jest już stroną bierną. W tym miejscu warto fragmentarycznie przytoczyć **listę czynników sprawiających najbardziej pozytywne i najbardziej negatywne wrażenia podczas rozmów kwalifikacyjnych**. Do najbardziej pozytywnych [w %] zaliczono (wg IOS AND QUANT GROUP):

- pewność siebie, umiejętność „sprzedania się” – 21%,
- komunikatywność – 16%,
- wyobrażenia kandydata o przyszłej pracy – 16%,
- otwartość, swoboda, zdecydowanie – 15%,
- licencje, kursy, dodatkowe uprawnienia – 15%,
- doświadczenie zawodowe – 13%,
- kreatywność, inicjatywa (sic!) – 11%,
- aparycja, wygląd zewnętrzny – 11%.

Do czynników sprawiających jak najgorsze wrażenie zaliczono [w %]:

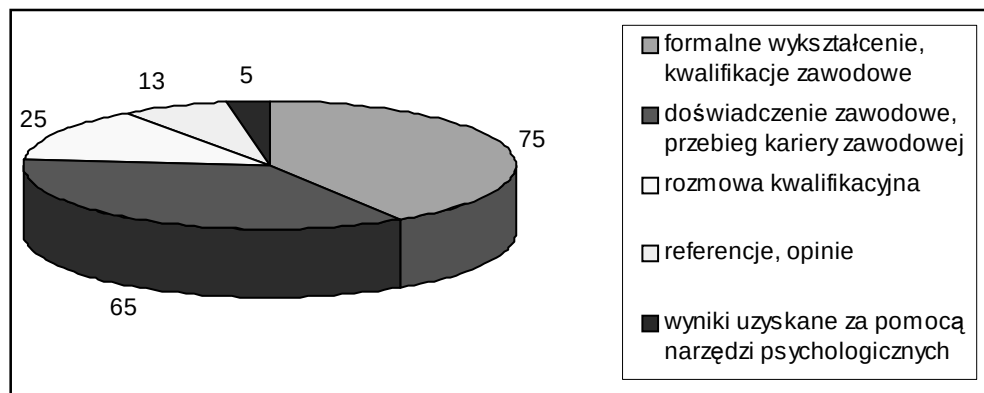
- arogancja, zbyt duża pewność siebie – 44%,
- niechlujny wygląd – 17%,
- brak umiejętności komunikacji – 14%,
- brak kwalifikacji – 13%,
- kłamstwo – 11%,
- brak pewności siebie – 8%,
- brak logicznej odpowiedzi na zadane pytania – 7%.

Nie należy ich wszakże traktować jako bezwzględnych wytycznych przy staraniach o pracę i jednoznacznego poradnika, bowiem inne badania pokazują inne rezultaty. Na przykład **w wielkich polskich przedsiębiorstwach** [Frańczak 2001] **lista rankingowa czynników, do których przykładą się największą wagę przy selekcji**, przedstawia się następująco [rys. 1]:

- ↳ formalne wykształcenie i kwalifikacje zawodowe – 75%,
- ↳ doświadczenie zawodowe i przebieg kariery zawodowej – 65%,
- ↳ rozmowa kwalifikacyjna – 25%,
- ↳ referencje, opinie – 13%,
- ↳ wyniki uzyskane za pomocą narzędzi psychologicznych – 5%.

RYSUNEK 1.

LISTA RANKINGOWA CZYNNIKÓW, DO KTÓRYCH PRZYKŁADA SIĘ NAJWIĘKSZĄ WAGĘ PRZY SELEKCJI



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z „Personel” nr 13/14/2001 r.

Istnieją oczywiście jednostki gospodarcze o zaostrożnym i wyspecjalizowanym rygorze selekcyjnym. W jednostce policji w Pruszkowie w roku 2001 na 46 ofert odrzucono 29. kandydatów. Przyjęto 17. W roku 2002 spośród 70. rozpatrywanych ofert pozytywnie rozpatrzono 19. W następnym roku relacje kształtowały się 19:11. W 2004 roku wyselekcjonowano 38% starających się o pracę w policji. Zestaw selekcyjny nie był podobny do wymienionych.

Zaś w Grupie Wydawniczej INFOR stworzono specjalną strukturę do pozyskiwania pracowników. Jej szczeble strukturalne przedstawiają się następująco: zgłoszenie zapotrzebowania na pracownika, stworzenie profilu poszukiwanego kandydata, wybór metody poszukiwań w zależności od stanowiska, preselekcja kandydatów, plan spotkań, spotkania z wybranymi osobami [rozmowa kwalifikacyjna], przygotowanie notatek ze spotkań kwalifikacyjnych, wybór 3–5 najlepszych kandydatów, prezentacja najlepszych kandydatów, wybór przez kierowników działów 2–3 kandydatów, drugi etap spotkań z kierownikiem działu [i zespołem pracowniczym], testy, trzeci etap spotkań na poziomie zarządu, ostateczna decyzja o zatrudnieniu, którą podejmuje prezes Zarządu. Strukturę obsługują: kierownicy poszczególnych działów, specjaliści do spraw rekrutacji, psycholog i w końcu przedstawiciel Zarządu.

W procesie selekcji stosuje się zróżnicowane oceny. I słusznie, bowiem selekcja musi uwzględniać m.in. kulturę pracy, otoczenie, w którym zakład pracy funkcjonuje, cele firmy, możliwości ekonomiczne, osobowość kandydata, itd. Wszelkie narzędzia badawcze i rezultaty badań w tych obszarach są przydatne jako ogólna wskazówka o panujących trendach. Bywa bowiem i tak, jak pokazują badania, że decydenci potrafią podejmować decyzje w ciągu kilku, nie kilkunastu minut. Decydują o naszym losie po kilkuminutowym obcowaniu.

Istnieje „kadrowy” dowcip pokazujący prześmiewczo przebieg selekcji: Dyrektor ds. kadrowych ze sterty leżących przed nim podań o pracę jedne wrzuca bez przeglądania do kosza, inne odkłada do dalszej selekcji. Prerażony asystent oponuje: *Jak tak można?!*

Na co dyrektor: *A co, chciałby Pan pracować z takimi pechowcami?!*



Na przebieg i wynik selekcji kandydat do pracy nie ma, jak już wspomniałem, praktycznie żadnego wpływu. Nie jest podczas tego procesu żadnym podmiotem, dzieje się on poza nim: w głowie selekcyjera lub w zaciszu gabinetów, gdzie dokonuje się selekcji – sądu ostatecznego. Ponieważ selekcja doko-

nuje się czasem podczas rozmowy kwalifikacyjnej, od razu, spotyka się w literaturze opracowania traktujące oba te działania jako jedność. Naszym zdaniem niesłusznie.

Do selekcji służy wiele narzędzi. Oto najczęściej spotykane:

Życiorys. To powszechne narzędzie selekcji zwane z łaciny *Curriculum Vitae* = CV, ale – nie wiadomo dlaczego – w skrócie wymawiany z końcówkami angielskim: „Si-Vi”. W łacinie nie ma takich skrótów.

Tradycyjnym, ważnym elementem selekcji jest **ankieta personalna**, świadectwa i dyplomy, zaświadczenia o szkoleniach, badania lekarskie, listy motywacyjne. Są to tzw. papierowe rekomendacje. Jeśli o nich mowa, to nie można pominąć ustnych rekomendacji, będących często po prostu przejawem nepotyzmu lub działania „po znajomości”.

W przypadku selekcji dokonywanej na rynku wewnętrznym – istotne są **oceny dotychczasowych przełożonych i obiegowe opinie**, których w żadnym przypadku nie wolno lekceważyć. Popularna i raczej uzasadniona jest opinia, iż te ostatnie mogą mieć decydujące znaczenie; większe aniżeli obiektywne dane, np. o ukończeniu studiów, kursów, podwyższeniu kwalifikacji.

Osobną uwagę należy poświęcić modnym ostatnio **testom** jako narzędziom selekcji. Ponieważ stają się coraz bardziej powszechne można założyć, że korzysta się z nich w sposób nie zawsze zgodny z założeniami, z zasadami naukowymi. Testy przeprowadzają osoby nie mające odpowiednich ku temu kwalifikacji [wykształcenia]. Budzą one przez to wiele kontrowersji. W przeprowadzaniu jakichkolwiek testów, aby ich wyniki mogły być w miarę obiektywne, należy uwzględnić:

- ↳ standard, co oznacza identyczność procedur, czyli warunków w jakich są przeprowadzane i jednakowej skali ocen oraz czasu przeprowadzanego testu,
- ↳ obiektywizm, oznaczający wykluczenie subiektywizmu, np. ukończył tę uczelnię, którą i ja ukończyłem, pochodzi z tej samej co ja miejscowości, też, jak ja, jest łysy, itp., co oznacza, że ma pewne fory,
- ↳ normy, czyli opracowanie wyników indywidualnych i porównanie ich z badaną populacją [grupą], innymi słowy posiadający układ odniesienia,
- ↳ rzetelność, polegająca na maksymalizacji dokładności badanej cechy, co sprawdza się przez uzyskiwanie analogicznych wyników przy powtórnym analogicznym badaniu,
- ↳ trafność określająca stopień dokładności miary badanej cechy [cech].

Jest wiele rodzajów testów badających określone cechy kandydatów na stanowisko, w zależności od potrzeb pracodawcy. Do najczęściej wykorzystywanych należą testy: na inteligencję [których – i testów i inteligencji – jest kilka odmian], dotyczące uczciwości, inicjatywności, zdolności, osobowości, ekstrawersji/introwersji.

Przyjmujemy, że selekcja jest czynnością w zdecydowanej mierze, *de facto*, subiektywną. W związku z tym należy zdać sobie sprawę z niedociągnięć, które niesie. Nie należy się więc kierować subiektywnymi odczuciami typu: *poczułem od razu sympatię albo antypatię*. Nie należy ulegać stereotypom: *rudy jest wredny*, albo *ten jest ze Śląska to jest na pewno pracowity*. Płeć również nie powinna wpływać na przebieg selekcji: *...a, to baba, nie da sobie rady*. Kierowanie się przekonaniami politycznymi i wyznaniem jest po prostu zabronione. Nie należy wierzyć w 100% dokumentom. Lepiej je sprawdzić. Robert Half [1995 s. 91] w książce „Jak znaleźć, zatrudnić i zatrzymać najlepszych pracowników” zakłada, że około 30% osób poszukujących pracy w swoich życiorysach kłamie. A Ty, szanowny Czytelniku, zawsze mówisz o sobie prawdę?!

W tym kontekście warto zwrócić uwagę, aby przy selekcji kierować się nie tylko metodami mierzalnymi, wymiernymi, ale także uwzględnić cechy niemierzalne kandydata do pracy, na przykład.: szacunek do samego siebie, schludność ubioru, kulturę osobistą, sposób wymowy, obiektywizm, przejrzyistość życiorysu...

Jak łatwo zauważyć zdecydowana większość wszystkich wymienionych narzędzi selekcji dotyczy przeszłości zawodowej kandydata do pracy. A przecież tak naprawdę interesuje nas jego przyszła praca, jego przyszłe postępowanie, cele życiowe, zaangażowanie, morale, wydajność. Postępowania *in spe* nie przewidzi, niestety, nawet najlepszy „kadrowiec”. Zatem rekrutacja i selekcja są określoną grą z nieokreśloną liczbą niewiadomych. Nie oznacza to jednak niemożności odniesienia sukcesu w tej grze. Szansą jest efekt skorelowania plusów zawodowych i osobowych kandydatów z oczekującymi ich zadaniami wynikającymi z opisu stanowiska pracy

Pomocnymi mogą być również następujące [i podobne] **pytania dotyczące przyszłej pracy zawodowej zadawane w czasie rozmowy kwalifikacyjnej:**

Co pan(i) mógłby wnieść do przyszłego stanowiska pracy, o którym już pan(i) co nieco wie?

Jaką kontrolę uważa pan(i) za najbardziej efektywną?

Czy zwrócił by pan(i) uwagę swojemu szefowi?

Jaką podjąłby pan(i) decyzję w takiej sprawie [tu opis]?

Dlaczego pan(i) wybrał naszą firmę?

Ile chciałby pan(i) zarabiać za dwa lata?

Jak pan(i) widzi swój rozwój zawodowy w naszej firmie?

Czy jest pan(i) pracoholikiem?

Wedle jakich mierników powinniśmy później oceniać pana(i) wyniki w pracy?

We wspomnianej Grupie Wydawniczej INFOR stosuje się następujące pytania/problemy do rozstrzygnięcia podczas rekrutacji [INFOR]:

Co wiesz o naszej firmie i dlaczego chcesz w niej pracować?

Jakie masz doświadczenia w pracy z ludźmi z odrębnych kultur?

Opisz, co rozważasz jako swoje priorytety do osiągnięcia.

Opisz, na przykładzie, jak podchodzisz do rozwiązywania problemów.

Jakie jest twoje najcenniejsze doświadczenie?

Dlaczego rezygnujesz ze swojej obecnej pracy?

Jak sprawa w twojej obecnej pracy sprawiła ci największą kłopotu?

Jaki jest najlepszy pomysł, na który wpadłeś w ciągu ostatniego miesiąca?

Co jest twoją najgorszą wadą, a co zaletą?

Co ekscytuje cię w zajęciu, którym zajmujesz się obecnie?

Opisz swój ideał szefa.

Jak opisałbyś idealnego kandydata na stanowisko, do którego pretendujesz?

Opisz sytuację, w której musiałbyś zaangażować innych, aby osiągnąć cel. Jaka byłaby w tym twoja rola i jaki byłby tego rezultat?

Patrząc na swoje życie jako całość, wskaż trzy kluczowe wydarzenia, które w twoim mniemaniu odegrały kluczową rolę w wykształceniu ciebie takim, jakim jesteś.

Co jest dla ciebie najważniejsze w pracy zawodowej i czego oczekujesz od naszej firmy?

Należy przyjąć, że „sprytny” kandydat do pracy, np. taki który już wielokrotnie zmieniał miejsce pracy, udzieli odpowiedzi takich, jakich selekcjoner oczekuje, a nie takich, które będą jego mottem w pracy. Poza tym wszelakie rozmowy

wstępne mają charakter laboratoryjny. Prognostyczny. To wygląda trochę tak, jak z podjęciem zobowiązań noworocznych lub podjęciem ostatecznej decyzji o schudnięciu. Póki jest to sfera życzeniowa – wszystko jest cacy. „Schody” rozpoczynają się dopiero w momencie realizacji.

Chciałbym zwrócić jeszcze uwagę na jeden moment. Otóż procedura przyjęcia do pracy jest „zarezerwowana” zazwyczaj dla działów personalnych. [Jednym z wyjątków jest przedstawiona już procedura w INFOR]. Ale to nie te działły będą na co dzień obcowały z nowym pracownikiem, tylko jego nowy przełożony. Będą się tolerować lub nie, poczują sympatię albo awersję, itd. Przewidywany kierownik mógłby „od razu” sprawdzić pewne cechy charakteru, wiadomości, kompetencje, sposób postępowania, inteligencję, itd. Trochę na „wycucie” – to fakt, ale to on będzie ponosił współodpowiedzialność za decyzję i przyszłe efekty pracy. **Przyszły przełożony kandydata powinien więc uczestniczyć w procesie rekrutacji i selekcji jako jeden z najważniejszych decydentów.** Z pełnym przekonaniem można stwierdzić, iż jest to jeden z warunków niezbędnych poprawnego kierowania w całym procesie pracy.

Przykład

Przeprowadzanie selekcji w Zakładach Energetycznych STOEN S. A. w Warszawie.

Materiały selekcyjne: rozmowy kwalifikacyjne, testy, oceny kandydatów, referencje, umowy o pracę.

Proces selekcji [w pewnym skrócie i uproszczeniu]:

1. Sporządza się listę podań na arkuszu kontrolnym, podając nazwisko, datę otrzymania podania oraz przedsięwzięte działania selekcyjne;
2. Wysyła się do każdego kandydata standardowy list;
3. Prosi się każdego kandydata o wypełnienie kwestionariusza osobowego i o dostarczenie życiorysu;
4. Porównuje się podania z kluczowymi kryteriami wymagań osobowych oraz wstępnie dzieli się je na trzy kategorie: odpowiednie, marginalne i niewłaściwe;
5. Podania poddaje się ponownie dokładnemu rozpatrzeniu w celu sporządzenia ostatecznej liczby kandydatów, z którymi przeprowadzone

zostaną rozmowy kwalifikacyjne; selekcji takiej dokonuje specjalista ds. personalnych oraz przyszły kierownik;

6. Sporządza się program przeprowadzenia rozmów. Czas przeznaczony na rozmowę kwalifikacyjną uzależniony jest od opisu stanowiska pracy. W przypadku wykonywania pracy rutynowej wynosi on około 30 minut. W przypadku stanowisk na wyższym szczeblu kierowania i zarządzania wydłuża się on podwójnie [a nawet więcej];
7. Dokonuje się przeglądu podań marginalnych i podejmuje się decyzję: czy należy je przechować w rezerwie, czy też w zupełności zrezygnować z nich;
8. Do osób, których podania zostały odrzucone wysyła się standardowy list z informacją oraz podziękowanie za zainteresowanie; w ten sposób nie dochodzi do „palenie mostów”.

ADAPTACJA

Adaptacja to proces przystosowania [się] pracownika do nowych warunków organizacyjnych, zawodowych, socjologicznych w nowym miejscu pracy. Napisałem w nawiasie „się”. No właśnie, jest to jedno z podstawowych pytań: *czy organizacja ma przystosować pracownika do nowych warunków, czy też jest to jego indywidualny problem?* A nie jest on bagatelny. Różne opracowania podają odmienne kwoty strat, jakie przedsiębiorstwa ponoszą z tytułu przyjęć i zwolnień pracowników; oczywiście w zależności od stanowiska pracy; jego znaczenia i wartości. Najczęściej zaś fluktuacja dotyczy nowoprzyjętych. W skali roku oscyluje ona około 25–40% w stosunku do liczebności załogi. Pracownicy w ogóle, w ciągu swego życia zawodowego kilkanaście razy zmieniają miejsce pracy. Ministerstwo Pracy USA uznało, że średni koszt przyjęcia i zwolnienia pracownika wynosi 40 000 \$. Inne dane przytoczyła prof. L. Zbiegień-Maciąg [2002, s. 33] po swoim pobycie w USA. Poinformowała, że koszt tylko zatrudnienia wynosi 1/3 rocznych dochodów pracownika, jeśli był on zwerbowany przez firmę doradztwa personalnego. Dane firmy farmaceutycznej Merck & Company szacują koszt odejścia pracownika na 150–200% jego rocznego wynagrodzenia. „Journal of Accountancy” kalkuluje koszt odejścia jednego pracownika na 93–200% jego rocznego wynagrodzenia w zależności od piastowanego poprzednio stanowiska. W Polsce „kupno/sprzedaż” specjalisty przez łowców głów kosztuje jego trzy-

krotną pensję. A są to ludzie zaliczani do najlepiej zarabiających: około i powyżej 10 000 zł miesięcznie.

Już tych kilka liczb winno przekonać o wadze procesu adaptacji jedynie ze względów ekonomicznych. Doliczyć do tego trzeba straty wynikające z małej wydajności nowoprzyjętych, koszty spowodowane pewnym niedowładem organizacyjnym, czyli bałaganem jaki wprowadzają nowi pracownicy. Do tego dodać należy koszty szkolenia. Ci, którzy chcą pomóc nowoprzyjętym, a bywają takie przypadki, tracą czas [a to też kosztuje] na czynności nie związane *stricte* z ich działalnością zawodową. I może się okazać, że wszystko to na nic, ponieważ nowoprzyjęty po okresie próbnym, lub jeszcze wcześniej postanowił odejść lub „zwyyczajnie” porzucił pracę. Przyczyną może być najczęściej i jest, brak właściwie realizowanego procesu adaptacji.

Tymczasem w naszym kraju, ze względu na szalejące bezrobocie i łatwość pozyskania siły roboczej do problemu tego nie przywiązuje się należytej wagi. Jeśli 18% ogółu zatrudnionych [dane z 2005 roku], czeka na pracę, to pracodawcy nie muszą się tym problemem zajmować. Na przykład w Warszawie, jak donosi gazeta „Echo miasta” z 05. 01. 2006 roku powołując się na Główny Urząd Statystyczny, o jedno wakujące miejsce pracy stara się 49 chętnych. Stopa bezrobocia wynosi w Warszawie tylko 6%. Z prostego wyliczenia wynika, że w Polsce, gdzie oficjalne bezrobocie wynosi około 18%, na jedno miejsce statystycznie przypadałoby trzy razy więcej starających się (około 150 osób na jedno wolne miejsce pracy). Horror!

Problem nie jest sztuczny, tylko nie rozeznany, nie doceniany. Inaczej rzecz się ma, kiedy dotyczy wąskich specjalizacji lub wybitnych specjalistów [czasami quasi specjalistów]. Ich brak powoduje z kolei nadmierną o nich troskę wyrażającą się w nader wygórowanych apanażach i przydzielanych bonusach, w dysproporcjach – przede wszystkim płacowych: od kilku tysięcy złotych do kilkudziesięciu tysięcy złotych za miesiąc pracy [lub nawet kilkuset]. Brak takich osób na rynku pracy z kolei świadczy m.in. o złej współpracy uczelni zawodowych i sfery gospodarki w dziedzinie rozeznania potrzeb i planowania ich uzupełniania. Rodzi też niezdrową atmosferę w zakładach pracy. Może powodować ukryte konflikty. Te z kolei należą do najbardziej szkodliwych, ponieważ kierownictwo działu, wydziału, całego zakładu pracy nie jest w stanie im przeciwdziałać. Nie wie o nich.

Braki w realizacji procesu adaptacyjnego występowały, przynajmniej w polskich warunkach, zawsze. Niezależnie od formy ustroju społeczno-politycznego. Badania nad omawianym zagadnieniem prowadziłem w roku 1966. Okazuje się, porównując je ze spostrzeżeniami dzisiejszych badaczy tematu, że problemy do rozwiązania są prawie identyczne. Nawet ich natężenie jest podobne. Wcześniej odnotowałem, że fluktuacja wśród młodych pracowników wynosi do 40%. W roku 1966 zamierzało zmienić miejsce pracy 50% młodych górników. W innych zakładach pracy planowało swoje odejście 36,1% świeżo zatrudnionych młodych ludzi. Powodem odejścia z pracy była w wielu przypadkach [32,5%] niewłaściwa ocena młodych ludzi. Dziś jest podobnie. Aby się o tym przekonać wystarczy spytać o to pracujących studentów. Około 30% źle oceniało w owym czasie swoich przełożonych; czy dzisiaj jest lepiej? Narzekano na brak informacji o dalekosiężnych celach przedsiębiorstw. Dziś mimo usprawnienia technicznych możliwości informacyjnych problem ten nadal istnieje, co opisałem m.in. w książce „Obrazy kierowania” [2004, s. 29–53].

Niejednokrotnie podkreślano świadome stwarzanie dystansu między młodymi a starymi pracownikami, niewystarczające płace w początkowym okresie pracy, itd. Dziś dochodzi jeszcze do tych wszystkich zarzutów strach przed zwolnieniem po upływie czasu próbnego. Praktyki wcale nie rzadkie. Wielokrotnie opisywane. Dotyczą tak młodych jak i starszych. Zrodziły nową, amoralną i naganną rzeczywistość. Starzy pracownicy w nowozatrudnionym postrzegają konkurenta. Nie widzą więc sensu wciągania młodszych stażem do grupy, ułatwiania im startu. Po co? Trzeba postępować wręcz odwrotnie. K. Marks miał rację: *Byt społeczny określa świadomość społeczną* i działania.

A zatem, jak widać, niedoskonałości procesu adaptacyjnego, są mankamentem w kierowaniu ludźmi; są, powtórzmy to raz jeszcze, niezależne od ustroju ekonomiczno-politycznego. **Ich natężenie** jest jednak inne. Aktualnie jest poważnie spotęgowane w stosunku do poprzedniego ustroju.

Odpowiadając na postawione na początku tego paragrafu pytanie: kto powinien być bardziej zainteresowany w realizacji procesu przystosowania nowego pracownika do pracy? – odpowiadamy, w świetle powyższych uwag, z przekonaniem: **w pierwszej kolejności pracodawca!** A. Żarczyńska [2000] przeprowadziła badania z których wynika, że 70% ankietowanych uważa, iż za ich pierwsze rozczarowania winien jest dział personalny danego zakładu pracy. Aby pracodawca

mógł wywiązać się ze swojego zadania powinien w działaniach adaptacyjnych uwzględnić co najmniej trzy płaszczyzny:

- 1) zawodową,
- 2) społeczno-organizacyjną,
- 3) indywidualną, osobowościową i psychiczną.

Ad-1) Każdy rodzaj wykonywanej pracy ma swoją specyfikę. W związku z tym należy zapoznać nowego pracownika z zasadami bezpiecznej i higienicznej pracy [BHP], w tym przede wszystkim: wskazać szczególnie niebezpieczne miejsca, pokazać drogi ewakuacji, umiejscowienie apteczki, rozmieszczenie gaśnic i hydrantów. Pokazać [objaśnić] specyfikę wykonywanych działań. Przeprowadzić niezbędne szkolenia. Uwypuklić zakres obowiązków, odpowiedzialności, kompetencje. Uczulić na konkurencyjność i tajemnicę zawodową.

Ad-2) Najbardziej chyba wymagająca i skomplikowana jest ta właśnie płaszczyzna – stąd jedynie przedstawię niektóre jej aspekty. Zacząć należy od zapoznania nowego pracownika z jego współtowarzyszami pracy. Zaznajomić z interpersonalną organizacją pracy. Przedstawić – jeśli są spisane – zasady etyczne pracy. Wymienić organizacje społeczne, zawodowe funkcjonujące na terenie przedsiębiorstwa. Opowiedzieć o obowiązującej kulturze pracy.

Ad-3) Tu na wiodące miejsce wysuwa się potrzeba uzyskania szerokiej informacji o wysokości płacy podstawowej, premiach, urlopach, o całej gamie motywacji materialnej i pozamaterialnej, o ubezpieczeniach, dodatkowych wynagrodzeniach. Powiedzieć o charakterach współpracowników, nieformalnych więziach i nieformalnych przywódcach, o zamięłowaniach współpracowników, przyzwyczajeniach...

Kto to wszystko ma robić? Rozwiązania są wielorakie. W Japonii, zwyczajowo, nowoprzyjętymi zajmują się starsi wiekiem i stażem pracownicy, którzy już apogeum swojej pracy zawodowej mają za sobą, ale ich pracodawcy ze względów ekonomicznych nie chcą się z nimi rozstawać. Ich doświadczenie mierzy się złotymi miarkami. W poprzednim ustroju społeczno-politycznym w Polsce adaptacją zajmowała się przede wszystkim organizacja młodzieżowa – Związek Młodzieży Socjalistycznej w ramach programu: *Kowalski nie jest sam*. Gdziekolwiek obowiązek taki spada na bezpośrednich przełożonych nowozatrudnionych. W in-

nych przypadkach obarcza się tym obowiązkiem dział personalne. Popularną metodą jest wręczanie adeptom broszurek [folderów] informacyjnych. Ta forma, atrakcyjny dla niektórych osób, ma jednak mankament pozwalający na „odfajkowanie” zadania bez konieczności bezpośredniego, osobistego angażowania się, nie stwarza więc warunków do zainicjowania więzi z nowozatrudnionym.

Najważniejsza jednak dla procesu adaptacyjnego wydaje się być kultura organizacyjna, którą tworzą razem i kultywują właściciele, kierownicy, podwładni, lub - jak twierdzi się tu i ówdzie – kultura, którą jesteśmy my sami.

Przykład

z badań nad procesem adaptacji w Zakładach Energetycznych STOEN S. A. w Warszawie (fragment)

Zakład świadom jest kosztów, które powoduje zła adaptacja i jej rezultat: fluktuacja.

Badania ankietowe przeprowadzono wśród 40. pracowników. Dla zdecydowanej większości spośród nich była to pierwsza praca.

O miłych wspomnieniach z okresu adaptacji informuje 60% respondentów. 70% badanych twierdzi, że szczegółowo objaśniono im funkcjonowanie zakładu pracy, przedstawiono innym pracownikom i członkom kierownictwa, wyjaśniono ich miejsce w strukturze i organizacji pracy, przedstawiono zakres obowiązków. Zapoznano z oczekiwaniami i standardami zachowań, a także możliwościami rozwojowymi, w tym z systemem szkoleń. Najczęściej wyznaczano dla nowoprzyjętych opiekuna. Intensywna opieka trwała zwykle kilka dni.

Okolo 20% ankietowanych wspomina iż otrzymali „książeczkę dla nowoprzyjętego”. Tyleż samo osób twierdzi, że adaptacją zajmowali się koledzy z pracy.

Spółród osób poddanych badaniu 80% rozpoczynało pracę od spotkania z kierownikiem działu. Drugim rozmówcą był zazwyczaj bezpośredni przełożony. Okolo 30 % uznało, że zapoznanie ze stanowiskiem pracy było pobieżne.

Metody „wprowadzenia” do pracy jako dobrze dobrane oceniło 65% ankietowanych. Mimo wszystkich poczynai pierwsze dni w pracy były stresujące dla 60% ankietowanych.

