

DEKALOG + 1

Niniejsza **darmowa publikacja** zawiera jedynie fragment pełnej wersji całej publikacji.

Aby przeczytać ten tytuł w pełnej wersji [kliknij tutaj](#).

Niniejsza publikacja może być kopiowana, oraz dowolnie rozprowadzana tylko i wyłącznie w formie dostarczonej przez NetPress Digital Sp. z o.o., operatora [sklepu na którym można nabyć niniejszy tytuł w pełnej wersji](#). Zabronione są jakiegokolwiek zmiany w zawartości publikacji bez pisemnej zgody NetPress oraz wydawcy niniejszej publikacji. Zabrania się jej od-sprzedaży, zgodnie z [regulaminem serwisu](#).

Pełna wersja niniejszej publikacji jest do nabycia w sklepie internetowym [Salon Cyfrowych Publikacji ePartnerzy.com](#).

**Waldemar Stelmach
Romuald Romański**

**DEKALOG #1
PO-PRAWNEGO
KIEROWANIA**

Placet

Projekt okładki: Aleksandra Olszewska

Redakcja: Leszek Plak

Recenzenci naukowi: prof. dr hab. Kazimierz Doktor
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 adhocracja	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 przestrzegana.

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 [wymagowanych], ale swoich przedsięwzięciach 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, oklepanych zdań budzi wysokie mniemanie o własnej uczoneości 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 zaprzatając 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.

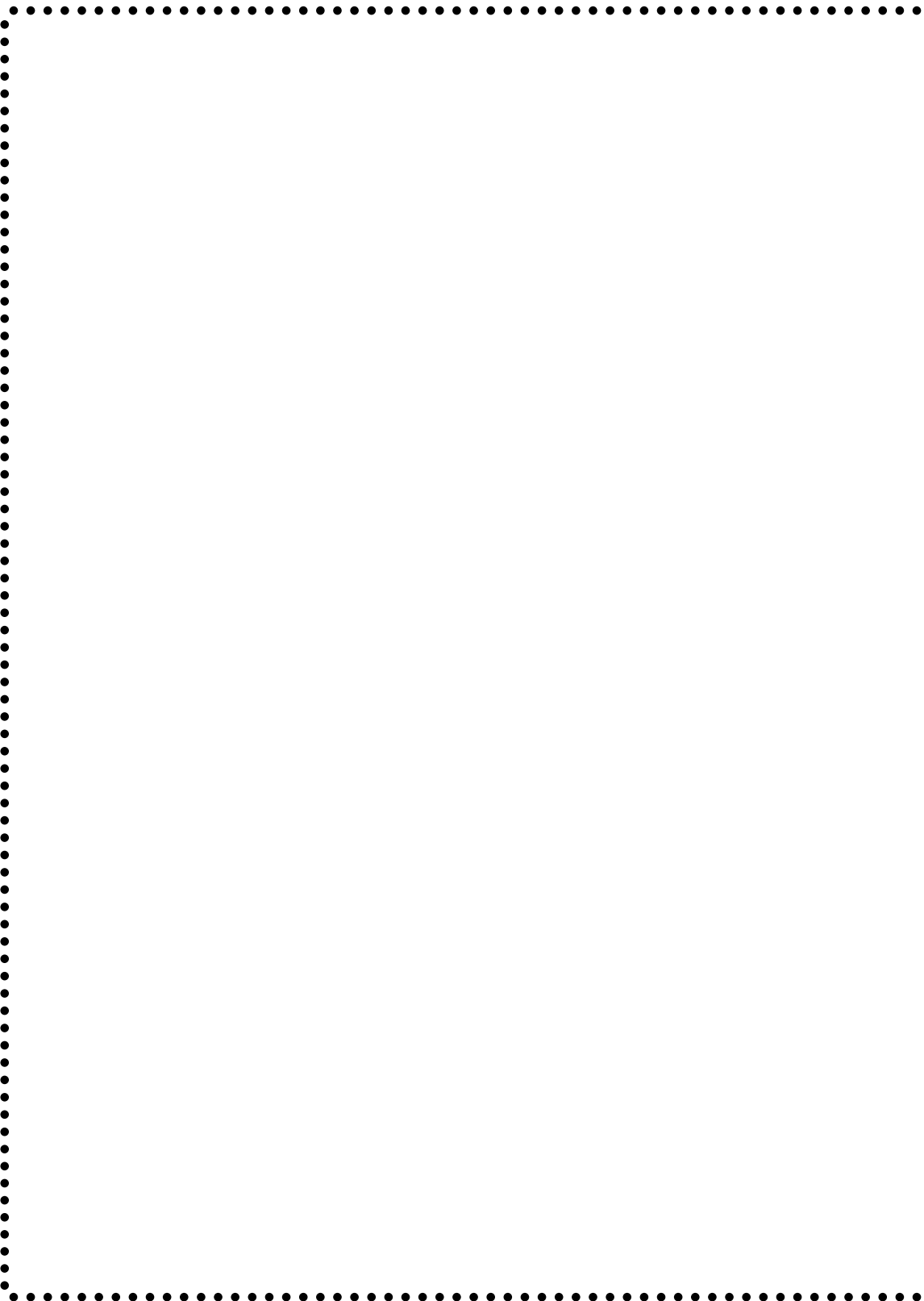
Tak więc, ostatecznym celem opracowania jest ukazanie wybranych jedenastu zagadnień z teorii i praktyki kierowania również w aspekcie prawnym, przy uwzględnieniu modyfikacji wynikających z doświadczeń i przekonań autorów.

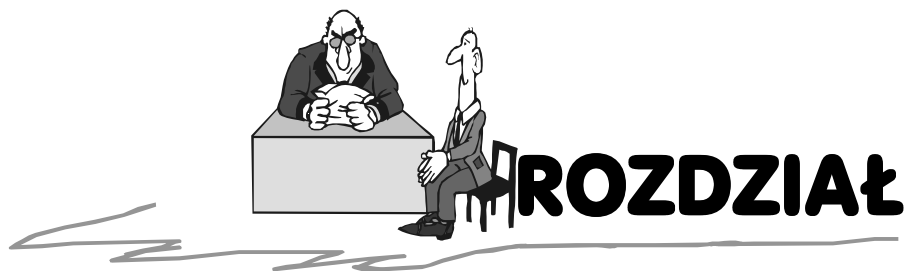
Chcielibyśmy aby książka dała odpowiedź – choćby tylko częściową – na pytanie: jakie sposoby, metody w kierowaniu i stosowaniu prawa są zbliżone do optimum w aktualnych warunkach. I czego należy unikać. Bo perfekcji nie osiągniemy raczej nigdy. Zbyt rozbieżne są interesy kierujących i kierowanych; właścicieli 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.

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

Romuald Romański
Waldemar Stelmach





ROZDZIAŁ 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 pracochłonne 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-

gólnie dotyczy to rynków i prasy lokalnej. Wędrowanie za pracą 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 USA „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 księgi kadry kierowniczej, w której odnotowuje się dane osobowe kadry, osiągnięcia, porażki, itp.
- Utworzenie księgi sukcesorów zawierającej informacje o obsadzie wszystkich aktualnych stanowisk kierowniczych i dane o ewentualnych następach w przypadku zaistnienia wakatu.

- ↳ 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 licznym, 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:

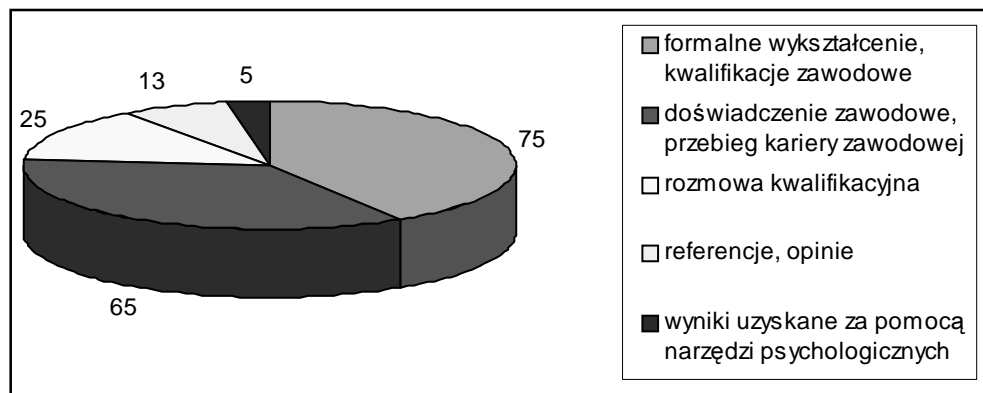
- ↳ ograniczenie liczby pozytywnych kandydatów,
- ↳ wykorzystywanie przez nich starych nawyków; brak elastyczności,
- ↳ samozadowolenie – w przypadku awansu – i niezadowolenie otoczenia oraz możliwość lekceważenia innych ze strony awansowanego,
- ↳ zakłócone stosunki międzyludzkie. *On niesłusznie awansował!*
- ↳ 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.

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 zaostrozonym 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.

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.

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?!*



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 cech, co sprawdza się przez uzyskiwanie analogicznych wyników przy powtórnym analogicznym badaniu,
- ↳ trafność określająca stopień dokładności miary badanej cechy [cech].

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 najwięcej 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 selekcyoner oczekuje, a nie takich, które będą jego mottem w pracy. Poza tym wszelakie rozmowy

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-

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

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.

Spośród 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 poczynań pierwsze dni w pracy były stresujące dla 60% ankietowanych.

Niniejsza **darmowa publikacja** zawiera jedynie fragment pełnej wersji całej publikacji.

Aby przeczytać ten tytuł w pełnej wersji [kliknij tutaj](#).

Niniejsza publikacja może być kopiowana, oraz dowolnie rozprowadzana tylko i wyłącznie w formie dostarczonej przez NetPress Digital Sp. z o.o., operatora [sklepu na którym można nabyć niniejszy tytuł w pełnej wersji](#). Zabronione są jakiegokolwiek zmiany w zawartości publikacji bez pisemnej zgody NetPress oraz wydawcy niniejszej publikacji. Zabrania się jej od-sprzedaży, zgodnie z [regulaminem serwisu](#).

Pełna wersja niniejszej publikacji jest do nabycia w sklepie internetowym [Salon Cyfrowych Publikacji ePartnerzy.com](#).