



ZATRUDNIENIE  
**FAIR PLAY**

Partnerstwo na Rzecz Rozwoju pn.  
Zatrudnienie Fair Play. Promocja kultury  
przedsiębiorczości i etyki rynku pracy.

**Mieczysław Bąk**  
**Przemysław Kulawczuk**  
**Anna Szcześniak**

# **Kultura zatrudnienia w polskich przedsiębiorstwach**

Warszawa 2006

**Instytut Badań nad Demokracją  
i Przedsiębiorstwem Prywatnym**



Projekt współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach IW EQUAL

## Spis treści

<b>Wprowadzenie.....</b>	<b>I</b>
<b>1. Stereotypy w zatrudnieniu i ich wpływ na dyskryminację pracowników w polskich przedsiębiorstwach (Mieczysław Bąk) .....</b>	<b>6</b>
1.1. Istota stereotypów w zatrudnieniu .....	6
1.2. Stereotypy związane z przyswajaniem nowych umiejętności .....	7
1.3. Grupy pracowników stwarzających największe trudności w zatrudnieniu .....	10
1.4. Stereotypy w zakresie motywacji do pracy .....	11
1.5. Stereotypy w zakresie gotowości zaangażowania pracowników w pracę .....	12
1.6. Dyskryminacja w ramach zatrudniania nowych pracowników .....	16
1.7. Dyskryminacja w zakresie formy zawierania umowy o pracę .....	17
1.8. Zagrożenie zwolnieniami w warunkach restrukturyzacji przedsiębiorstw .....	18
1.9. Podsumowanie i wnioski .....	21
<b>2. Kultura rekrutacji w polskich przedsiębiorstwach (Anna Szcześniak).....</b>	<b>23</b>
2.1. Miejsce rekrutacji w systemie zarządzania zasobami ludzkimi .....	23
2.2. Sposoby poszukiwania nowych pracowników przez polskie przedsiębiorstwa .....	24
2.3. Kryteria poszukiwania pracowników .....	27
2.4. Praktyka rozmów kwalifikacyjnych w polskich przedsiębiorstwach .....	29
2.5. Czynniki decydujące o przyjęciu do pracy .....	34
2.6. Powiadamianie o wynikach rekrutacji .....	37
2.7. Podsumowanie i wnioski .....	39
<b>3. Elementy kultury zarządzania zasobami ludzkimi w polskich przedsiębiorstwach (Przemysław Kulawczuk) .....</b>	<b>41</b>
3.1. Zasada równych szans .....	42
3.2. Formy zawierania umów o pracę z nowymi pracownikami .....	43
3.3. Zakres szczegółowości umów o pracę .....	44
3.4. Formułowanie celów mierzalnych dla pracowników .....	46
3.5. Oceny okresowe pracowników .....	47
3.6. Funkcjonowanie systemu kar i nagród w przedsiębiorstwach .....	51
3.7. System nagród .....	52
3.8. System kar .....	53
3.9. Wnioski z analizy elementów kultury zarządzania polskimi przedsiębiorstwami.....	55
<b>4. Rozwój osobisty pracowników w polskich przedsiębiorstwach (Mieczysław Bąk).....</b>	<b>58</b>
4.1. Formy rozwoju osobistego pracowników dostępne w firmach .....	58
4.2. Systemy szkoleń .....	61
4.3. Ustalanie problematyki szkoleń .....	63
4.4. Badanie stopnia zadowolenia pracowników .....	64
4.5. Podsumowanie i wnioski.....	65
<b>5. Kultura organizacyjna polskich przedsiębiorstw (Anna Szcześniak).....</b>	<b>67</b>
5.1. Kultura organizacyjna w Polsce w okresie zmian .....	67
5.2. Strategiczne podejście do rozwoju zasobów ludzkich .....	68
5.3. Kultura płatnicza w zakresie wypłaty wynagrodzeń .....	69
5.4. Sposoby podejmowania decyzji kierowniczych .....	70
5.5. Rozwiązywanie konfliktów w organizacji .....	71
5.6. Rola kodeksów etyki w kulturze organizacyjnej polskich przedsiębiorstw .....	72
5.7. Podsumowanie i wnioski .....	74
<b>6. Metodologia badania i charakterystyka respondentów (Przemysław Kulawczuk).....</b>	<b>76</b>
6.1. Metodologia badania .....	76
6.2. Charakterystyka respondentów .....	76
6.2.1. Pracownicy .....	76
6.2.2. Menedżerowie kadrowi i przedsiębiorstwa przez nich reprezentowane.....	78
<b>7. Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach z punktu widzenia realizacji</b>	<b>80</b>

<b>standardów brytyjskich (Przemysław Kulawczuk) .....</b>	
7.1. Określenie i rozwijanie wrodzonych zdolności pracowników .....	81
7.2. Opracowanie procesów maksymalizujących zaangażowanie pracowników .....	82
7.3. Przedstawienie możliwości kariery w organizacji osobom, które mają na to szanse, już we wczesnym stadium ich pracy .....	84
7.4. Upowszechnienie zasady ustawicznego uczenia się i rozwoju wśród wszystkich pracowników przedsiębiorstwa .....	85
7.5. Opracowanie, wdrożenie i zarządzanie systemami pozwalającymi na korzystanie ze zdobytego doświadczenia pracowników .....	86
7.6. Wykształcenie profesjonalnych umiejętności pracowników .....	87
7.7. Rekrutowanie, dbanie o rozwój i szkolenie ludzi potrafiących dostosować się do zmiennych wymagań przedsiębiorstwa .....	88
7.8. Zarządzanie coraz bardziej zróżnicowanym personelem o różnym doświadczeniu zawodowym, aspiracjach zawodowych i stopniu lojalności .....	90
7.9. Zarządzanie stosunkami pracowniczymi, zarówno zbiorowymi jak i indywidualnymi oraz utrzymanie zaangażowania pracowników w trakcie zmian w firmie.....	91
7.10. Opracowanie, wdrażanie i zarządzanie systemami wynagrodzeń i systemami zarządzania przez efekty, zgodnymi z priorytetami przedsiębiorstwa i motywującymi pracowników.....	92
7.11. Utrzymanie i podnoszenie fizycznej i umysłowej kondycji pracowników przez stworzenie odpowiednich warunków do pracy oraz przez wdrażanie przepisów BHP .....	94
7.12. Ocena porównawcza wszystkich standardów przez kierowników kadrowych i pracowników .....	95
7.13. Podsumowanie .....	97
<b>8. Porównanie ocen kierowników kadrowych i pracowników. Wnioski i podsumowanie (Przemysław Kulawczuk).....</b>	<b>100</b>
8.1. Porównanie ocen menedżerów kadrowych i pracowników .....	100
8.2. Podsumowanie .....	104

## Wprowadzenie

W literaturze ekonomicznej zagadnienia związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi i specyficzną dla danej firmy kulturą organizacji, będące przedmiotem raportu, omawiane są w ramach systemu organizacji<sup>1</sup>. Kultura organizacji zawiera specyficzne wartości akceptowane w organizacjach, które pomagają nimi zarządzać oraz sprzyjają powstawianiu trwałych więzi pomiędzy pracownikami i przedsiębiorstwami. Przedsiębiorstwa o wysokiej kulturze organizacyjnej to najczęściej przedsiębiorstwa tworzące zespoły silnie zintegrowane wokół celów organizacji. Niezależnie od przyjętego systemu wartości, każda organizacja wykonuje/wypełnia zobowiązania wynikające z przestrzegania obowiązującego prawa. Przedsiębiorcy mogą jednak wdrażać rozwiązania w zakresie stosunku pracy wyższe niż wymagane prawem. Zastosowane, wyższe standardy mogą wynikać z sytuacji rynkowej, zapotrzebowania na fachowców o określonych specjalnościach, możliwości ekonomicznych przedsiębiorstwa, czy też istniejących trendów oraz tendencji w poszczególnych krajach. Omawianie przedstawionych zagadnień z zakresu stosunków pracy wymaga, zdaniem autorów, przyjęcia bardziej pojemnego pojęcia, niż kultura organizacji, które mogłoby scharakteryzować sytuację zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach w sposób kompleksowy, uwzględniający zarówno specyfikę danej organizacji (kultura organizacji), jak i realizację wymogów prawnych oraz reagowanie na sytuację na rynku pracy.

Zespół autorski Instytutu proponuje nazwanie nowej kategorii ekonomicznej kulturą zatrudnienia, która będzie rozumiana jako całokształt rozwiązań praktycznych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, wynikającymi zarówno ze specyficznych cech danej organizacji, jak i z obowiązującego prawa oraz sytuacji na rynku pracy. Tak ujęta kategoria ma szeroki zasięg: każda organizacja, która zatrudnia pracowników charakteryzuje się pewnym poziomem kultury zatrudnienia, nawet, jeśli nie wdraża żadnych wartości specyficznych tylko dla niej. Ze względu na indywidualny charakter kultury zatrudnienia w każdej organizacji i realizowanie jej na różnych poziomach zaawansowania, uważamy, że możliwy jest jej pomiar. Kultura zatrudnienia posiada wyrazisty wymiar praktyczny – silnie eksponuje element relacji pracodawca – pracownik, wskazuje na ekonomiczny aspekt zatrudnienia oraz pokazuje jego ludzkie i społeczne tło. Przedsiębiorstwa charakteryzujące się wysokim poziomem kultury zatrudnienia, bardzo często budują ją opierając się na zasadach społecznej odpowiedzialności biznesu.

Społeczna odpowiedzialność biznesu, to zgodnie z definicją Komisji Europejskiej: „konceptcja, zgodnie z którą przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne i ochrony środowiska w swoich strategiach działań na rynku, a także w stosunkach z różnymi grupami interesariuszy”. Interesariuszami są tu wszystkie jednostki bądź grupy, które mają wpływ na działalność przedsiębiorstw oraz, na które ono oddziałuje, są więc nimi: pracownicy, związki zawodowe, klienci, kontrahenci, konkurencyjne firmy, przedstawiciele mediów, organizacje ekologiczne i społeczność lokalna.

Jednak, zdaniem zespołu autorskiego Instytutu, dobrowolne uwzględnianie interesów społecznych przez przedsiębiorstwa wynika nie tylko z ich zadeklarowanej postawy prospołecznej, ale jest również wyrazem dobrze pojmowanego poczucia korzyści praktycznych, które można osiągnąć budując postawę aktywną społecznie.

Obecna sytuacja jest wynikiem znaczących zmian w pojmowaniu istoty prowadzenia firmy i zasad jej funkcjonowania. Działalność izb gospodarczych i innych grup biznesu, prowadzących wielokierunkową edukację, uświadomiła przedsiębiorcom zyski płynące z wprowadzenia do codziennych działań firm zasad Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (SOB lub CRS – *Corporate Social Responsibility*), które rzutują między innymi na konstruowane w firmach strategie zarządzania, uwzględniające również zarządzanie zasobami ludzkimi. Na wspomniane przemiany ma również wpływ rozwój kontaktów handlowych z partnerami z innych krajów, gdzie społeczna odpowiedzialność jest coraz bardziej znaną i coraz częściej stosowaną filozofią prowadzenia firmy.

W obszarze, który najbardziej nas interesuje w niniejszym opracowaniu, dotyczącym kultury zatrudnienia w polskich przedsiębiorstwach, zasady społecznej odpowiedzialności mogą być realizowane np. poprzez stosowanie zasad etyki biznesu w kontaktach z pracownikami, zapewnianie godziwych warunków zatrudnienia i wynagrodzenia oraz stwarzanie możliwości rozwoju zawodowego,

---

<sup>1</sup> Np. S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, Warszawa, 2004

czy rozwijanie szeroko rozumianego bezpieczeństwa pracy. Ważne jest także stworzenie przejrzystych procedur zarządzania w firmie, w tym zatrudniania pracowników, tworzonych dla nich ścieżek kariery, funkcjonujących w firmie sposobów rozwiązywania konfliktów, budowania systemów motywacyjnych itp. Aby jednak móc trwale wpłynąć na zmiany w polskich przedsiębiorstwach, idące we wskazanym kierunku, należałoby najpierw sprawdzić, jaki jest obecny obraz kultury zatrudnienia w polskich przedsiębiorstwach. W prezentowanym opracowaniu, opartym na wynikach badań przeprowadzonych w końcu 2005 r., opisano zasadnicze elementy kultury zatrudnienia w polskich przedsiębiorstwach. Na podstawie uzyskanych wyników badawczych możliwe jest sformułowanie pogłębionej oceny sytuacji i zaproponowanie zmian, mogących wpłynąć na poprawę obecnych relacji pomiędzy pracodawcami i pracownikami, a co za tym idzie lepszego wykorzystania potencjału pracowników.

Przedstawiona praca składa się z ośmiu rozdziałów. W pierwszym rozdziale omówiono stereotypy w zatrudnieniu oraz ich wpływ na zjawisko dyskryminacji w polskich przedsiębiorstwach. W rozdziale drugim omówiono zagadnienie kultury rekrutacji. Rozdział trzeci omawia elementy kultury zarządzania kapitałem ludzkim. Kolejny rozdział dotyczy problematyki rozwoju osobistego pracowników. W rozdziale piątym omówiono zagadnienie polskiej kultury organizacyjnej w okresie zmian. Rozdział szósty zawiera metodologię badania oraz zwięzłą charakterystykę respondentów badania. W rozdziale siódmym przedstawiono ocenę sytuacji w polskich przedsiębiorstwach z punktu widzenia realizacji brytyjskich standardów zarządzania kapitałem ludzkim. Pracę kończy rozdział ósmy zawierający podsumowanie i wnioski. Praca została oparta na pogłębionym badaniu ankietowym 150 kierowników kadrowych i 209 pracowników w 150 przedsiębiorstwach, pochodzących z trzech województw: podkarpackiego, pomorskiego i wielkopolskiego. Przedsiębiorstwa zostały dobrane celowo z bazy KOMPASS w proporcjach, które odzwierciedlają udział w rynku pracy poszczególnych grup przedsiębiorstw. Praca została napisana w ramach Projektu „Zatrudnienie Fair Play. Promocja kultury przedsiębiorczości i etyki rynku pracy”, realizowanego przy udziale środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL.

Autorzy są przekonani, że przedstawiona praca będzie przedmiotem ożywionej dyskusji i pomoże we wprowadzaniu zasad społecznej odpowiedzialności biznesu i etyki pracy do polskiego życia gospodarczego.

## 1. Stereotypy w zatrudnieniu i ich wpływ na dyskryminację pracowników w polskich przedsiębiorstwach<sup>2</sup>

Mieczysław Bąk\*

### 1.1. Istota stereotypów w zatrudnieniu

Stereotyp jest konstrukcją myślową, która zawiera uproszczony obraz grupy osób, często nacechowany emocjonalnie, pozytywny, negatywny lub neutralny. Tradycyjnie, stereotypy były uznawane za obrazy umysłowe w głowach jednostek (np. Lippmann 1922). Stereotypy nie są jednak wyłącznym problemem jednostek, które używają ich do własnego procesu poznawczego. Istnieją również z punktu widzenia osoby ocenianej przy pomocy stereotypu. Podlega im na przykład zwalniany z pracy pracownik w wieku ponad 45 lat (45+), w którego przypadku pracodawca uznał, że jest osobą niezdolną do nabywania nowych umiejętności niezbędnych firmie. Jeżeli stereotyp byłby obrazem w umyśle tylko konkretnej jednostki, wówczas pracownik np. w wieku 45+ mógłby łatwo poszukać nowej pracy. Tak jednak nie jest, gdyż wspomniany stereotyp może funkcjonować i funkcjonuje wśród znacznej części pracodawców. Zgodnie z opinią Charlesa Stangera (Stanger 1999 s.14) stereotypy można ujmować w dwóch wzajemnie się uzupełniających perspektywach – indywidualnej i zbiorowej. Podstawą podejścia indywidualnego jest przekonanie, że „(...) z biegiem czasu u ludzi wytwarzają się przekonania na temat cech ważnych grup społecznych w ich otoczeniu, a wiedza ta wpływa na ich reakcje na napotykanym następnie przedstawicieli tych grup. Tym samym stereotypy (...) powstają w miarę, jak dana osoba gromadzi spostrzeżenia dotyczące swego otoczenia. Spostrzegane informacje o grupach społecznych są interpretowane, kodowane w pamięci, a następnie wydobywane i wykorzystywane w kierowaniu reakcjami.” (Stanger 1999, s.15).

Podejście indywidualne odnosi się do systemu poznawczego jednostki. Stereotypy, jako systemy zbiorowych przekonań, wychodzą poza perspektywę wewnętrzną. Modele te zakładają „(...) że to społeczeństwo stanowi podstawę przechowywanej wiedzy, i uważają stereotypy za zbiór informacji o grupach społecznych, rozpowszechniony wśród członków danej kultury. W tym ujęciu, choć stereotypy istnieją w umysłach należących do danej społeczności odbiorców, stanowią one również część samej „struktury społeczeństwa” (Stanger 1999,s.20).

Posługiwanie się stereotypami w zatrudnianiu niewątpliwie upraszcza ocenę pracowników lub potencjalnych pracowników, dzięki możliwości szybkiego tworzenia przejrzystych reprezentacji danej osoby. Ocena osoby w oparciu o przynależność grupową pozwala uniknąć znacznie bardziej skomplikowanego zadania, jakim jest tworzenie oceny w oparciu o indywidualne cechy danej osoby. „Pod nieobecność jakichś silniejszych nacisków, skłaniających do dokładności, stereotypizacja staje się najczęściej wykorzystywaną drogą dochodzenia do sądów” (Fiske i Neuberg 1990, G.1-74, cytata za G.V Bodenhouse, C.N. Macrae, 1999). W ostatnich dziesięcioleciach zaczęto sobie jednak zdawać sprawę, że pomimo ułatwień dla obserwatora, posługiwanie się stereotypami niesie potencjalne zagrożenie dla ocenianej przy ich pomocy osoby. W przypadku oceny reprezentantów danej grupy pracowników istnieje niebezpieczeństwo posługiwania się negatywnymi stereotypami, co z kolei prowadzi do dyskryminacji danej grupy na rynku pracy. Uwzględniając te zagrożenie, wiele osób doszło do wniosku, że stereotypizacja jest niewłaściwa i należy jej unikać. Jak przekonują jednak G.V. Bodenhausen i C.R. Macrae, tłumienie stereotypów prowadzi często do skutków odwrotnych od zamierzonych, to znaczy do silniejszej stereotypizacji, niż w przypadku, gdyby nie próbowano tłumić danego stereotypu (G.V Bodenhouse, C.N. Macrae, 1999, s.190-207). Pokazuje to, że zmiana stereotypów, funkcjonujących na rynku pracy jest procesem skomplikowanym i długotrwałym. Uzyskanie bowiem obrazu danego pracownika bez posługiwania się stereotypami wymaga znacznej praktyki i dużego wysiłku.

---

\*dr, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym

<sup>2</sup>Opracowanie powstało w ramach partnerstwa Zatrudnienie Fair Play

W ocenie M. Dale (M. Dale 2006, s. 158), pierwsze wrażenia na temat pracowników czy potencjalnych pracowników są tworzone na podstawie systemu poglądów wypracowanych przez całe życie. Elementem tych poglądów są również stereotypy. „Późniejsze interakcje służą do potwierdzenia tych wrażeń i opinii, ponieważ aktywnie poszukujemy informacji potwierdzających, pozbywamy się zaś wszystkiego, co podważa nasze opinie. Tak więc gromadzimy dane i podejmujemy decyzje, rozwijające nasze pierwsze wrażenia i tworzymy zdecydowaną opinie o danej osobie” (M. Dale, 2006 s. 159). Taki tryb postępowania może być źródłem uprzedzeń, prowadzących do dyskryminacji.

Jak zaznaczono wcześniej, na rynku pracy mogą funkcjonować stereotypy pozytywne, np. przekonanie, że osoby pochodzące z Wielkopolski są bardziej pracowite. Najwięcej problemów stwarzają jednak stereotypy negatywne, tworzone w wyniku własnych obserwacji lub wzorców przekazywanych przez społeczeństwo. W wielu przypadkach opierają się one na generalizacji opinii na temat grup społecznych. Budowane są zwykle, gdy nie chcemy lub nie możemy oprzeć naszego osądu na możliwie pełnej informacji dotyczącej danej grupy. Zamiast zgromadzić informacje i dokonać rzetelnej oceny, zadowalamy się oceną niewielkiej próbki zachowań przedstawicieli danej grupy i na tej podstawie tworzymy jej charakterystykę. Charakterystyka ta jest następnie utrwalana poprzez np. powielanie sądów w społeczeństwie i trudno ją zmienić, nawet w oparciu o racjonalne argumenty. Z taką sytuacją mamy do czynienia na przykład przenosząc zaobserwowane zachowania kilku pracowników w wieku 50 lat na całą grupę wiekową i stwierdzając, że tacy pracownicy niechętnie zdobywają nową wiedzę czy też słabo identyfikują się z potrzebami firmy. Oczywiście jednostkowe obserwacje mogą być prawdziwe, jednak ich generalizacja, w oparciu o zaobserwowane indywidualne zachowania nie uprawnia do przenoszenia zaobserwowanych cech na całą populację. Stereotypy nie uwzględniają ogromnego zróżnicowania ludzi w ramach grup społecznych, prowadząc do przyjmowania negatywnych ocen, niesprawiedliwych wobec znacznej części danej grupy i do powstawania uprzedzeń wobec całej grupy.

Stereotypy funkcjonujące na rynku pracy na temat poszczególnych grup społecznych są szczególnie niebezpieczne, gdyż często prowadzą do dyskryminacji całych grup zawodowych, czy też niechęci wobec określonych grup wiekowych, płci, mniejszości, osób niepełnosprawnych, itp.

Na potrzeby badania przyjęto, że stereotypy to uproszczone obrazy grupy społecznej, powstałe w oparciu o zaobserwowane cechy indywidualne i przenoszone następnie na całą grupę (podejście indywidualne) lub zbiory informacji o danej grupie społecznej, rozpowszechnione w danej kulturze. (Perspektywa kulturowa) Szczególnym obszarem zainteresowania były przypisywane grupom cechy negatywne, które funkcjonując jako stereotypy, prowadzą do dyskryminacji danej grupy na rynku pracy.

Z punktu widzenia przydatności pracownika jedną z najbardziej pożądanых jego cech jest zdolność do przyswajania nowych umiejętności. Biorąc pod uwagę ciągle zmiany oferowanych produktów i usług, zmiany sposobu funkcjonowania firm, wchodzenie na nowe rynki, konieczność podjęcia współpracy z nowymi grupami klientów, to szybkość przyswajania nowej wiedzy i nowych umiejętności może decydować o pozycji konkurencyjnej firmy. Niska ocena zdolności do przyswajania nowych umiejętności często więc przekreśla szanse na zatrudnienie. Przeprowadzone badanie pozwoliło określić, jakie stereotypy funkcjonują w Polsce w procesie zatrudniania, pokazało również, że zarówno wśród pracodawców, jak i pracowników można znaleźć wiele osób, które są przekonane, że niektóre grupy, traktowane jako jednorodna całość, wolniej przyswajają nowe umiejętności.

## **1.2. Stereotypy związane z przyswajaniem nowych umiejętności**

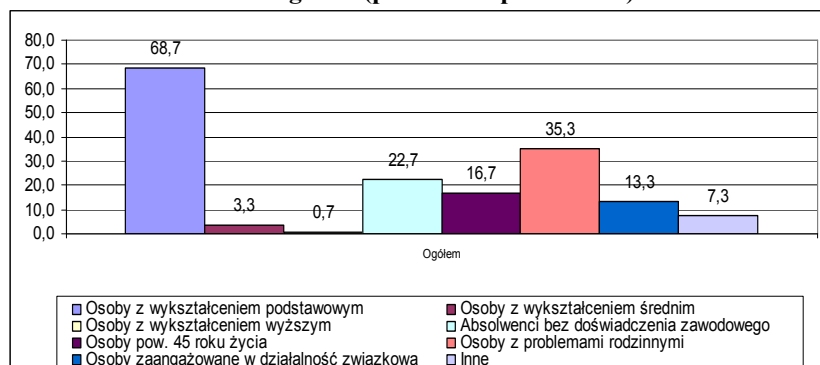
Zarówno przedsiębiorcom, jak i pracownikom zadano pytanie o grupy pracowników, które najwolniej przyswajają sobie nowe umiejętności. Na wykresie 1 przedstawione jest podsumowanie ocen przedstawicieli firm. Na kolejnym wykresie – oceny pracowników.





Wykres 1

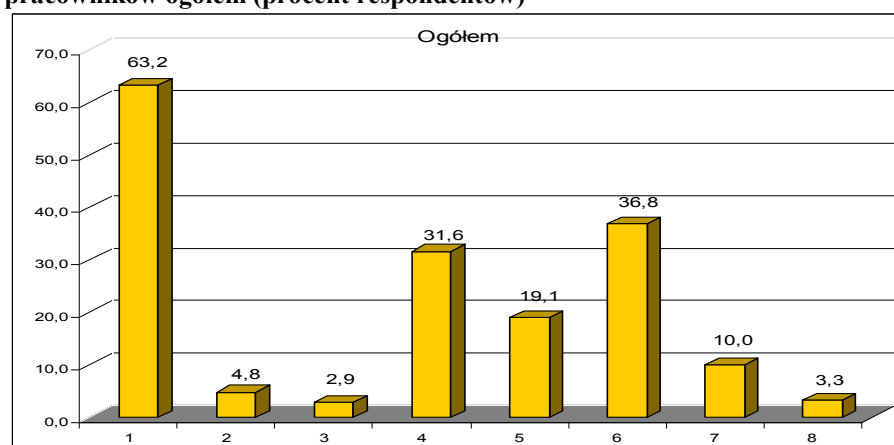
Stereotypy w zatrudnieniu – grupy pracowników najwolniej przyswajające nowe umiejętności - menedżerowie kadrowi ogółem (procent respondentów)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Wykres 2

Stereotypy w zatrudnieniu – grupy pracowników najwolniej przyswajające nowe umiejętności - procent pracowników ogółem (procent respondentów)



1. Osoby z wykształceniem podstawowym
2. Osoby z wykształceniem średnim
3. Osoby z wykształceniem wyższym
4. Absolwenci bez doświadczenia zawodowego
5. Osoby pow. 45 roku życia
6. Osoby z problemami rodzinnymi
7. Osoby zaangażowane w działalność związkową
8. Inne

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Zebrane w czasie badania informacje pokazują, że w ocenie pracodawców, o niskiej zdolności do przyswajania sobie nowych umiejętności decyduje przede wszystkim wykształcenie. Ponad 68% pracodawców uznało, że najwolniej nabywają nowe umiejętności osoby z wykształceniem podstawowym. Jednocześnie, najmniej wskazań uzyskała grupa osób z wykształceniem wyższym, co można uznać za potwierdzenie dużych zdolności tej części pracowników do nabywania nowych umiejętności. Bardzo podobnie oceniali zdolność do nabywania nowych umiejętności pracownicy. Ponad 63% ankietowanych pracowników uznało, że najwolniej nowe umiejętności nabywają osoby z wykształceniem podstawowym. Również i w tej grupie respondentów najmniej wskazań uzyskały osoby z wykształceniem wyższym, chociaż pracownicy częściej niż pracodawcy wskazywali, że również i wśród absolwentów wyższych uczelni są osoby o małych zdolnościach do nabywania nowych umiejętności. Dużą zdolnością do nabywania nowych umiejętności według respondentów nie wykazują się rozpoczynający pracę absolwenci wyższych uczelni, mimo, że należą do grupy osób wykształconych.

Pracodawcy i pracownicy wykazują dużą zbieżność przy wskazywaniu pozostałych grup o niskiej zdolności nabywania nowych umiejętności. Co trzeci pracodawca i co trzeci pracownik jest przekonany, że cecha ta charakteryzuje osoby z problemami rodzinnymi. Na trzecim miejscu pod względem liczby wskazań znaleźli się w obydwu grupach respondentów absolwenci bez doświadczenia zawodowego, przy czym częściej na tę grupę zawodową wskazywali pracownicy. Kolejną grupą wskazywaną przez co dziesiątego pracownika i pracodawcę są osoby w wieku ponad 45 lat. Ostatnią grupę, w stosunku, do której można mówić o funkcjonowaniu negatywnych stereotypów stanowią działacze związkowi, wskazywani przez 13,3% pracodawców i 10% pracowników. Zdziwić może zbieżność ocen przy ocenie zdolności do nabywania nowych umiejętności wśród pracodawców i pracowników, co potwierdza, że stereotypy są rozpowszechnione w całym społeczeństwie, a nie tylko wśród pracodawców. Pracodawcy posługują się stereotypami w podobnym zakresie, co inne grupy społeczne. Warto również podkreślić, że oceny ulegały tylko niewielkim wahaniom w zależności od wielkości przedsiębiorstwa czy rodzaju prowadzonej działalności. Jedynie firmy, które mają wdrożone systemy jakości wyraźnie lepiej oceniają np. zdolności nowych absolwentów do uczenia się i nabywania nowych umiejętności.

### 1.3. Grupy pracowników stwarzających największe trudności w zatrudnieniu

Stereotypy w ocenie poszczególnych grup pracowników widoczne są także przy próbie odpowiedzi na pytanie o grupy pracowników, których zatrudnienie mogłoby spowodować utrudnienia w funkcjonowaniu firmy. Przedsiębiorcy, a także osoby zarządzające zasobami ludzkimi, zostali poproszeni o ocenę, w skali od 1 (najmniejsze) do 5 (największe), trudności związanych z zatrudnieniem osób wymienionych w poniższej tabeli. Tabela zawiera skalę utrudnień wyliczoną bez oceny 1 (najmniej punktów)

**Tabela 1**

**Stereotypy w zatrudnieniu. Grupy pracowników stwarzające największe utrudnienia w zakresie zatrudnienia według menedżerów kadrowych i przedsiębiorców**

Grupy pracowników i ich zatrudnienie	Liczba wskazań		Skala utrudnień bez 1
	1	>1	
Zatrudnienie cudzoziemca bez prawa do pracy	39	17	3,24
Zatrudnienie osoby niepełnosprawnej	53	34	2,74
Zatrudnienie osób spokrewnionych z innymi pracownikami firmy	73	56	2,59
Zatrudnienie przedstawicieli mniejszości narodowych	59	2	3,00
Zatrudnienie osoby o nadmiernych kwalifikacjach	64	35	2,74
Zatrudnienie absolwenta, bez doświadczenia zawodowego	50	91	2,66
Zatrudnienie młodej kobiety	73	60	2,52
Zatrudnienie osoby pozostającej długo bez pracy	65	64	2,55
Zatrudnienie samotnej matki	65	47	2,55
Zatrudnienie młodej mężatki	78	45	2,53
Zatrudnienie samotnego ojca	70	29	2,48
Zatrudnienie osoby powyżej 45 roku życia	71	54	2,52
Zatrudnienie mężczyzny przed odbyciem służby wojskowej	64	57	2,54
Zatrudnienie osoby karanej	42	30	3,30
Zatrudnienie studenta	63	50	2,42
Zatrudnienie osoby nie mającej predyspozycji do pracy w zespole	34	65	3,45

Zródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Wśród wymienionych grup znaleźli się zarówno pracownicy, którzy mogą sprawiać trudności ze względu na indywidualne cechy, jak i tacy, którzy ze względu na przynależność do określonej grupy są postrzegani jako generujący problemy. Do pierwszej grupy należą osoby nie mające predyspozycji do pracy w zespole i cudzoziemcy bez prawa do pracy, do drugiej pozostali. O stereotypach możemy mówić tylko w przypadku tych ostatnich. Grupy pracowników, w przypadku, których możemy mówić o kierowaniu się stereotypami, są obiektem szczególnego zainteresowania autorów raportu. Z danych

zawartych w tabeli wynika, że w ocenie ankietowanych, trudności w funkcjonowaniu firmy, sprawiają wszystkie wymienione grupy. Najczęściej są to trudności określane jako małe i średnie.

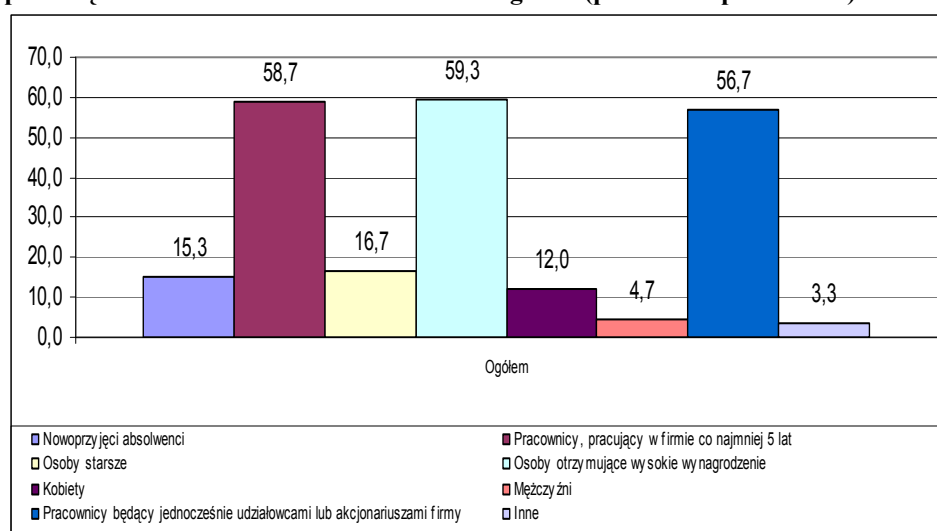
Ankietowani uznali, że najwięcej trudności może sprawić zatrudnienie osoby nie mającej predyspozycji do pracy w zespole oraz osoby karanej. Jako przykład tych trudności najczęściej wymieniano długi okres adaptacji do stanowiska pracy, a także konieczność szczególnego nadzoru. Istotne trudności w funkcjonowaniu firmy może również spowodować zatrudnienie przedstawicieli mniejszości narodowych, również głównie z powodu długiego okresu adaptacji do stanowiska pracy. Wśród innych grup problemowych znalazły się osoby niepełnosprawne, których zatrudnienie jest związane z koniecznością liczenia się z długimi nieobecnościami w pracy, a co za tym idzie poszukiwaniem okresowych zastępstw oraz z długim okresem wdrażania tych pracowników do wykonywanej pracy. Zatrudnienie absolwenta bez doświadczenia zawodowego wymaga szczególnego nadzoru i jest związane z koniecznością poświęcenia mu dużej ilości czasu niezbędnego do wdrożenia go w zakres obowiązków, który ma wykonywać. Ankietowani podkreślali także, że wydajność absolwentów jest niewielka, a ponadto absolwenci odrywają od pracy innych pracowników, chcąc od nich uzyskać dodatkowe informacje na temat wykonywanej pracy. Dane uzyskane w trakcie badania, zawarte w omawianej tablicy potwierdzają, że część pracodawców kieruje się stereotypami, postrzegając niektóre grupy pracowników, jako grupy stwarzające istotne utrudnienia w funkcjonowaniu firm, bez wnikania w indywidualne cechy poszczególnych osób.

#### 1.4. Stereotypy w zakresie motywacji do pracy

Stereotypy widoczne są także w postrzeganiu pracowników najbardziej zmotywowanych do dążenia do sukcesu firmy. W trakcie badania menedżerowie działów kadr i pracownicy zostali poproszeni o wskazanie grup najbardziej zainteresowanych sukcesem zatrudniającego ich przedsiębiorstwa. Wyniki zostały przedstawione na dwóch kolejnych wykresach.

**Wykres 3**

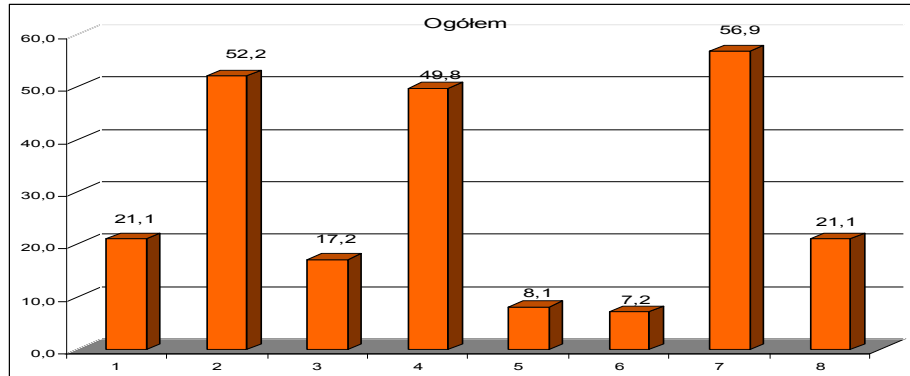
**Stereotypy w zakresie motywacji – grupy pracowników najbardziej zainteresowane sukcesem przedsiębiorstwa – menedżerowie kadrowi ogółem (procent respondentów)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

**Wykres 4**

**Stereotypy w zakresie motywacji – grupy pracowników najbardziej zainteresowane sukcesem przedsiębiorstwa – procent pracowników ogółem (procent respondentów)**



1. Nowoprzyjęci absolwenci
2. Pracownicy pracujący w firmie co najmniej 5 lat
3. Osoby starsze
4. Osoby otrzymujące wysokie wynagrodzenie
5. Kobiety
6. Mężczyźni
7. Pracownicy będący jednocześnie udziałowcami lub akcjonariuszami firmy
8. Inne

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Menedżerowie uznali, że najbardziej zmotywowane są trzy grupy: pracownicy pracujący w firmie ponad 5 lat, osoby otrzymujące wysokie wynagrodzenie oraz pracownicy będący jednocześnie udziałowcami lub akcjonariuszami firmy. Dotyczy to wszystkich analizowanych kategorii przedsiębiorstw. Znacząco niższe wskazania uzyskały osoby starsze i nowoprzyjęci absolwenci. Bardzo niskie wskazania kobiet i mężczyzn oznaczają, że ten podział praktycznie nie ma znaczenia.

Pracownicy w sposób zbliżony do menedżerów oceniają stopień zmotywowania mężczyzn i kobiet i traktują ten podział marginalnie. W tej grupie respondentów za najbardziej zmotywowanych w dążeniu do sukcesu przedsiębiorstwa uznano: wieloletnich pracowników firmy, osoby otrzymujące wysokie wynagrodzenie oraz pracowników będących udziałowcami firmy. Widać więc, że postrzeganie zagadnienia przez obie grupy respondentów jest zbliżone.

Uzyskane dane wskazują, że stereotypy w zakresie motywacji nie są znaczące. Pracownicy i menedżerowie podobnie diagnozują grupy najbardziej zainteresowane sukcesem firmy, lokując je wśród tych grup pracowników, którzy osiągają największe korzyści z pracy. Motywacja jest więc skorelowana z zakresem korzyści osiąganych z pracy. Nie są natomiast silne stereotypy związane z płcią lub z wiekiem (zarówno starszym, jak i bardzo młodym).

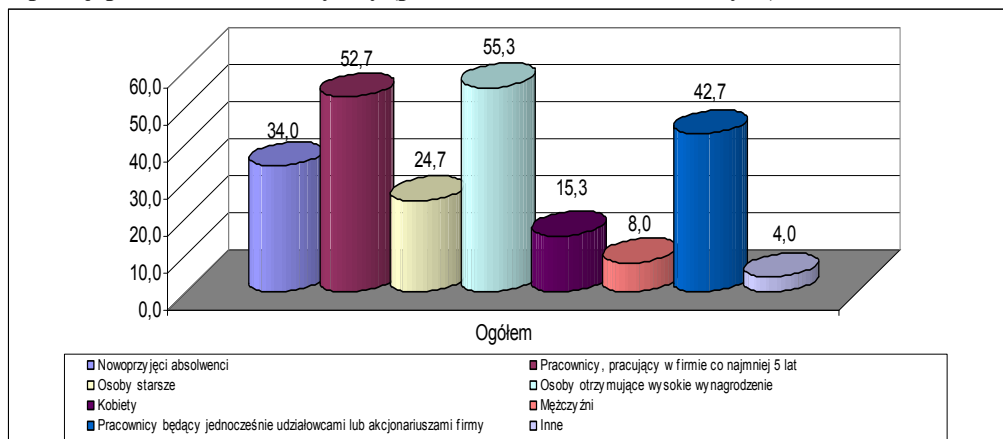
### 1.5. Stereotypy w zakresie gotowości zaangażowania pracowników w pracę

W wielu firmach przynajmniej część pracowników realizuje swoje zadania w czasie przekraczającym ustawowy czas pracy. Małe i średnie firmy, firmy handlowe, usługi dla biznesu, firmy doradcze czy prawnicze wymagają często zaangażowania przekraczającego normowany czas pracy. W powszechnym mniemaniu, pracownicy angażujący się ponad ustalone godziny pracy są cennym nabytkiem dla przedsiębiorstwa, gdyż w krytycznych sytuacjach można liczyć na ich dodatkowe zaangażowanie i nastawienie na zrealizowanie zadania, a nie tylko na przepracowanie określonej liczby godzin. W trakcie badania ankietowanym zadano pytanie o grupy pracowników,

które najbardziej angażują się czasowo w pracę. Odpowiedzi podsumowane zostały na dwóch kolejnych wykresach.

**Wykres 5**

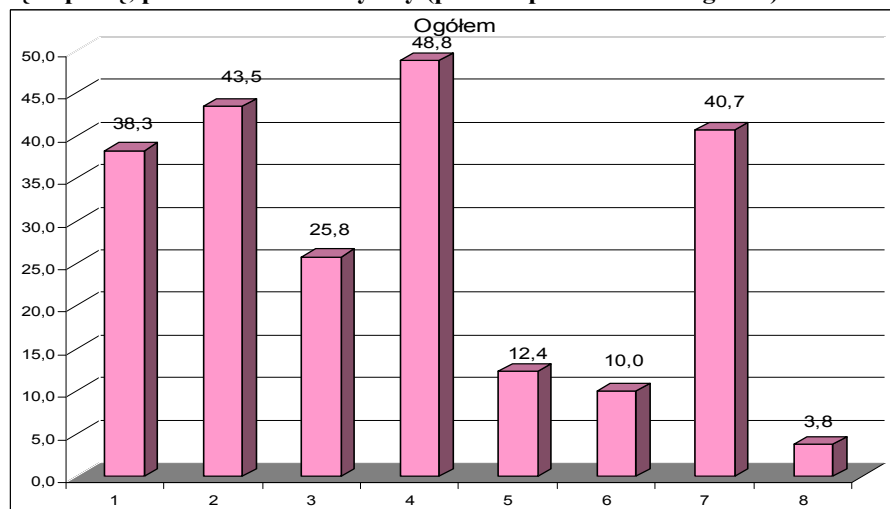
**Stereotypy w zakresie zaangażowania – grupy pracowników o największej gotowości do angażowania się w pracę, ponad czas normatywny (procent menedżerów kadrowych)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

**Wykres 6**

**Stereotypy w zakresie zaangażowania – grupy pracowników o największej gotowości do zaangażowania się w pracę, ponad czas normatywny (procent pracowników ogółem)**



1. Nowoprzyjęci absolwenci
2. Pracownicy pracujący w firmie co najmniej 5 lat
3. Osoby starsze
4. Osoby otrzymujące wysokie wynagrodzenie
5. Kobiety
6. Mężczyźni
7. Pracownicy będący jednocześnie udziałowcami lub akcjonariuszami firmy
8. Inne

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Zarówno w ocenach pracowników, jak i menedżerów najwyżej oceniono gotowość zaangażowania w pracę, ponad czas normatywny, w trzech grupach: pracowników otrzymujących wysokie wynagrodzenie, długoletnich pracowników, pracujących w firmie co najmniej 5 lat oraz pracowników będących jednocześnie akcjonariuszami lub udziałowcami firmy. Wykresy zawierają oceny uśrednione, jednak w przypadku pracowników nie wszystkie grupy respondentów oceniały

podobnie gotowość zaangażowania ponad normatywnego czasu pracy. Wśród pracowników dwie grupy (mężczyźni, a także pracownicy do 44 lat) oceniły, że najwięcej czasu poświęcają pracy nowozatrudnieni absolwenci. Wysoko oceniły zaangażowanie absolwentów również osoby z wyższym wykształceniem. W przypadku menedżerów tylko respondenci reprezentujący duże przedsiębiorstwa zwrócili uwagę na duże zaangażowanie absolwentów. Spostrzeżenie to można wykorzystać do zwalczania stereotypu o niskiej przydatności zawodowej absolwentów, rozpowszechnionego wśród części pracodawców. Dane na temat ocen pracowników i menedżerów przedstawiają poniższe tabele.

**Tabela 2**

**Grupy pracowników o największej gotowości zaangażowania się w pracę, ponad czas normatywny, według różnych kategorii respondentów – pracowników (procent respondentów)**

Kategoria respondentów	Grupy objęte stereotypami							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Ogółem	38,3	43,5	25,8	48,8	12,4	10,0	40,7	3,8
Kobiety	30,0	43,1	26,2	46,9	16,2	10,0	45,4	4,6
Mężczyźni	52,6	43,6	24,4	51,3	6,4	10,3	33,3	2,6
do 44 lat	53,1	32,3	11,5	52,1	6,3	10,4	40,6	4,2
45 lat i więcej	26,4	52,7	37,3	45,5	16,4	10,0	41,8	3,6
Wyższe wykształcenie	45,8	36,4	26,2	54,2	10,3	10,3	47,7	3,7
Wykształcenie średnie i niższe	30,4	51,0	25,5	43,1	14,7	9,8	33,3	3,9

1. Nowoprzyjęci absolwenci
2. Pracownicy pracujący w firmie co najmniej 5 lat
3. Osoby starsze
4. Osoby otrzymujące wysokie wynagrodzenie
5. Kobiety
6. Mężczyźni
7. Pracownicy będący jednocześnie udziałowcami lub akcjonariuszami firmy
8. Inne

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

**Tabela 3**

**Grupy pracowników o największym zaangażowaniu czasowym w pracę według różnych kategorii respondentów – menedżerów kadrowych (procent respondentów)**

Kategoria respondentów	Grupy objęte stereotypami							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Ogółem	34,0	52,7	24,7	55,3	15,3	8,0	42,7	4,0
Przedsiębiorstwa małe do 49 pracowników	22,0	53,7	22,0	46,3	17,1	12,2	39,0	2,4
Przedsiębiorstwa średnie 50-249 pracowników	30,8	59,6	26,9	55,8	19,2	5,8	48,1	3,8
Przedsiębiorstwa duże powyżej 249 pracowników	46,4	46,4	23,2	62,5	10,7	7,1	39,3	5,4
Przedsiębiorstwa posiadające system jakości ISO lub TQM	37,3	47,8	29,9	61,2	10,4	7,5	44,8	6,0
Firmy produkcyjne	35,8	50,7	19,4	65,7	16,4	10,4	40,3	3,0
Firmy budowlane	30,8	38,5	30,8	38,5	7,7	0,0	61,5	7,7
Firmy handlowe, usługowe i inne	32,3	59,7	30,6	46,8	17,7	8,1	38,7	1,6

1. Nowoprzyjęci absolwenci
2. Pracownicy pracujący w firmie co najmniej 5 lat
3. Osoby starsze
4. Osoby otrzymujące wysokie wynagrodzenie
5. Kobiety
6. Mężczyźni
7. Pracownicy będący jednocześnie udziałowcami lub akcjonariuszami firmy
8. Inne

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Zarówno menedżerowie, jak i pracownicy w małym stopniu różnicowali zaangażowanie czasowe kobiet i mężczyzn, co może świadczyć o tym, że kobiety nie są już postrzegane jako osoby w mniejszym stopniu dyspozycyjne, w porównaniu do mężczyzn. Obie grupy respondentów podobnie

ocenili zaangażowanie czasowe osób w wieku 45+. Co czwarty ankietowany wskazywał na tę grupę jako bardzo angażującą się czasowo w wykonywaną pracę. Pomimo wskazanych pozytywnych zmian, można uznać, że w zakresie postrzegania zaangażowania czasowego pracowników zauważalne jest kierowanie się stereotypami w części przedsiębiorstw.

### 1.6. Dyskryminacja w ramach zatrudniania nowych pracowników

Informacji o funkcjonujących stereotypach dostarczają również odpowiedzi respondentów – pracowników na pytanie o czynniki, które zadecydowały o przyjęciu do pracy. W ramach pytania poproszono respondentów o ocenę znaczenia poszczególnych czynników. Respondenci mieli możliwość przyznawania ocen w skali od 1 do 5, gdzie 1 – oznaczało „najmniej ważny” czynnik, a 5 – „najważniejszy” czynnik. Wyniki badania w tym zakresie przedstawiono w poniższej tabeli.

**Tabela 4**

**Czynniki decydujące o przyjęciu do pracy według różnych kategorii respondentów – pracowników (procent respondentów i średnia ocena czynników)**

Czynnik decydujący o przyjęciu do pracy	Ocena znaczenia czynnika					Średnia ocen
	5	4	3	2	1	
Doświadczenie zawodowe	45,5	7,2	5,3	3,3	22,5	3,6
Ranga ukończonej szkoły	17,2	13,9	12,4	6,7	28,2	2,8
Cechy osobowe, ustalone w czasie rozmowy kwalifikacyjnej	23,9	19,6	9,1	3,8	27,3	3,1
Wiek	5,3	11,5	11,5	9,1	41,6	2,1
Płeć	3,8	7,7	6,7	6,7	54,1	1,7
Rekomendacje innych firm	5,7	5,3	5,7	5,3	56,9	1,7
Rekomendacje znajomych	11,0	9,6	10,5	7,7	43,5	2,2
Poziom oczekiwanego wynagrodzenia	5,7	5,7	14,8	10,0	43,5	2,0
Prezencja	6,7	10,0	13,9	7,2	41,6	2,2
Stan zdrowia	6,7	8,6	9,6	6,7	46,4	2,0
Stan cywilny	2,4	1,9	4,8	10,0	59,8	1,4
Znajomość języków obcych	10,0	8,6	7,2	7,2	46,4	2,1
Miejsce zamieszkania	2,9	3,3	6,2	10,5	56,0	1,6
Warunki mieszkaniowe (możliwość regeneracji sił)	1,9	0,5	2,4	3,3	69,9	1,2
Inne	3,3	0,0	0,0	0,0	29,7	1,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Za pozytywne zjawisko można uznać to, że według pracowników, pracodawcy przywiązują dużą wagę do doświadczenia zawodowego. Ponad 45% ankietowanych uznało, że doświadczenie zawodowe miało najważniejsze lub ważne znaczenie dla uzyskania nowej pracy. Na kolejnym miejscu znalazły się cechy osobowe ustalone w czasie rozmowy kwalifikacyjnej oraz ranga ukończonej szkoły, z odpowiednio 23,9% i 17,2% wskazań. Stosunkowo mała liczba wskazań na wiek i płeć może świadczyć, że w odczuciu ponad połowy pracowników, cechy te miały małe znaczenie. Jednocześnie jednak ponad jedna czwarta ankietowanych uznała, że cechy indywidualne ustalone w czasie rozmowy kwalifikacyjnej okazały się najmniej ważne przy podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu. Oznacza to, że w odczuciu pewnej grupy pracowników, pracodawcy kierują się stereotypami na temat poszczególnych grup pracowników, zwracając mniejszą uwagę na cechy osobowościowe.

Wyliczone wyniki średnie pokazują preferencje firm w zakresie czynników decydujących o zatrudnieniu nowych pracowników. W pierwszej, najważniejszej grupie czynników znalazły się: doświadczenie zawodowe (średnia 3,6), cechy osobowe (3,1) oraz ranga ukończonej szkoły (3,1). Należy zaznaczyć, że dla około jednej czwartej firm, wymieniane istotne czynniki, takie jak doświadczenie zawodowe, ranga ukończonej szkoły, czy wymienione powyżej cechy osobowe są małoistotne. Może to potwierdzać kierowanie się stereotypami przez znaczącą grupę ankietowanych. Do drugiej grupy czynników o istotnym znaczeniu zaliczyć można: rekomendacje znajomych (2,2), prezencję (2,2), znajomość języków obcych (2,1), wiek (2,1) stan zdrowia (2,0) oraz poziom oczekiwanego wynagrodzenia (2,0). Do trzeciej grupy czynników o małym znaczeniu można zaliczyć płeć (1,7), rekomendacje innych firm (1,7), miejsce zamieszkania (1,6). Pozostałe czynniki, takie jak warunki mieszkaniowe i stan cywilny, miały wyniki zbliżone do 1 – były więc praktycznie bez znaczenia. Uzyskane wyniki wskazują, że w ocenie pracowników płeć nie jest istotnym czynnikiem w przyjęciu do pracy, w żadnym przypadku takim czynnikiem nie jest też stan cywilny. W tym aspekcie całkowicie nietrafionym jest wprowadzony w kilku krajach zakaz pytania podczas postępowania



rekrutacyjnego o stan cywilny. Istotny problem stanowi natomiast zaliczenie wieku do czynników o średnim znaczeniu. Może to pośrednio udowadniać istnienie dyskryminacji ze względu na wiek.

Dane przedstawione w omówionej powyżej tabeli wskazują na istotne zróżnicowanie postaw pracodawców przy podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu nowych pracowników. Obok firm, które biorą pod uwagę indywidualne cechy kandydatów, ich doświadczenie zawodowe, działają także przedsiębiorstwa, które przywiązują duże znaczenie do wieku, prezencji, stanu zdrowia. Można więc uznać, że w Polsce ciągle jeszcze jest pewna grupa pracodawców, która nie stwarza kandydatom równych szans w trakcie procesu rekrutacji. Zgodnie z uzyskanymi wynikami ta grupa nie jest jednak znacząca. Czynnik płci jest ważny i bardzo ważny dla 11,5%, a wieku dla 16,8% badanych firm. Jednocześnie około jedna czwarta firm zwraca małą uwagę na doświadczenie zawodowe i jakość wykształcenia.

### 1.7. Dyskryminacja w zakresie formy zawierania umowy o pracę

Mało elastyczne prawo pracy skłania pracodawców do dokładnego sprawdzenia kwalifikacji nowych pracowników i ustalenia, w jakim zakresie mogą wykonywać wymagane na danym stanowisku obowiązki. Pracodawcy zdają sobie sprawę z dużych trudności rozwiązania umowy o pracę na czas nieokreślony, stąd w wielu przypadkach podpisują przynajmniej pierwszą umowę na czas określony, a także w szczególnych przypadkach, umowy cywilno-prawne. Postępowanie takie jest najczęściej podejmowane w przypadku grup pracowników, mogących, w ocenie pracodawców, stwarzać problemy. Można więc przyjąć, że grupy, z którymi podpisana jest umowa na czas określony, a zwłaszcza umowa cywilno-prawna, są grupami posądzanymi o generowanie problemów. Zakres tego zjawiska pokazuje kolejna tabela. Pracownicy zostali poproszeni o wskazanie, jaką umowę zawarli na początku pracy.

**Tabela 5**

**Umowy zawarte z pracownikiem na początku pracy według różnych kategorii pracowników (procent respondentów)**

Kategoria respondentów	Umowa o pracę na czas nieokreślony	Umowa o pracę na czas określony	Umowa cywilno-prawna	Inna umowa
Ogółem	32,2	62,5	2,4	2,9
Kobiety	32,3	63,1	0,8	3,8
Mężczyźni	31,2	62,3	5,2	1,3
do 44 lat	18,8	74,0	3,1	4,2
45 lat i więcej	43,1	53,2	1,8	1,8
Wyższe wykształcenie	28,0	64,5	4,7	2,8
Wykształcenie średnie i niższe	36,6	60,4	0,0	3,0

Zródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Z danych zawartych w tabeli wynika, że pierwsza umowa w dwóch trzecich przypadków jest podpisywana na czas określony. Wyjątkiem są osoby ponad 45-letnie, gdzie odsetek umów na czas określony nieznacznie przekracza 50%, a także osoby w wieku do 44, w której to grupie tylko co 5-6 umowa jest podpisywana na czas nieokreślony. Widać więc, że paradoksalnie, umowy na czas nieokreślony były znacznie częściej podpisywane z osobami obecnie znajdującymi się w starszym wieku. Czy oznacza to dyskryminację pracowników młodszych? Jeżeli weźmiemy pod uwagę fakt, że osoby starsze były zatrudnione po raz pierwszy, np. jeszcze w gospodarce planowej, czyli w okresie funkcjonowania znacznie lepszych warunków dla pracowników na rynku pracy – to może to tylko oznaczać, że pracownicy młodszy zatrudniani później, na przykład już w okresie gospodarki rynkowej, a zwłaszcza w okresie wysokiego bezrobocia, musieli liczyć się z gorszymi warunkami pierwszej umowy o pracę. Dane te można interpretować również i tak, że pracownicy w wieku 45 lat są mniej chętnie zatrudniani niż pracownicy młodzi, jednak jeżeli już uda im się znaleźć pracę, znacznie częściej niż pozostałe grupy mogą być zatrudniani na stałe. Niezależnie jednak od powyższych interpretacji widać, że pracownicy młodszy rzadziej otrzymują propozycje zawarcia umowy na czas nieokreślony. Uzyskane dane pokazują, że dla dwóch trzecich pracodawców lepszym rozwiązaniem

jest sprawdzenie pracownika podczas pracy na czas określony. Pozwala to stwierdzić, że rozpowszechnione jest przekonanie, że generatorem problemu jest przeregulowane prawo pracy.

Zwraca uwagę stosunkowo mały zakres stosowania umów cywilno-prawnych nowo zatrudnianych pracowników. Widać jednak dwie grupy pracowników, w których w ten sposób zatrudniany jest co 20-30 pracownik. Najczęściej na umowy cywilno-prawne zatrudniani są mężczyźni. Może to wskazywać na rozpowszechniające się zjawisko zatrudniania pracowników na stanowiskach robotniczych na umowy cywilno-prawne. Na umowy cywilno-prawne stosunkowo często są zatrudniane również osoby młode.

Długotrwałe zatrudnianie na czas określony może świadczyć o dyskryminacji niektórych grup pracowników. W trakcie badania ankietowani zostali poproszeni o wskazanie, jakie umowy mają obecnie podpisane z pracodawcą. Uzyskane wyniki zostały przedstawione w tabeli 6.

**Tabela 6**

**Umowa regulująca zatrudnienie obecnie według różnych kategorii pracowników (procent respondentów)**

Kategoria respondentów	Umowa o pracę na czas nieokreślony	Umowa o pracę na czas określony	Umowa cywilno-prawną	Inna umowa
Pracownicy - ogółem	71,3	26,8	1,4	0,5
Kobiety	74,6	24,6	0,8	0,0
Mężczyźni	65,4	30,8	2,6	1,3
do 44 lat	57,3	40,6	1,0	1,0
45 lat i więcej	83,6	14,6	1,8	0,0
Wyższe wykształcenie	68,2	28,0	2,8	0,9
Wykształcenie średnie i niższe	74,5	25,5	0,0	0,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

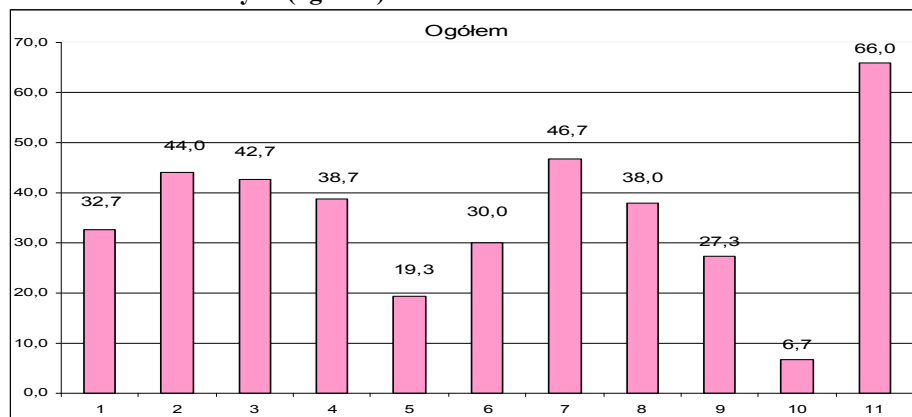
Uzyskane odpowiedzi wskazują na znaczny spadek liczby umów na czas określony i umów cywilno-prawnych, przy pytaniu pracowników o obecną formę umowy. Tym niemniej grupa pracowników z umowami na czas określony jest stosunkowo duża. W oparciu o ten typ umowy pracuje 1/3-1/4 pracowników. Najwięcej umów na czas określony funkcjonuje w grupie pracowników stosunkowo młodych, ponad 40%. Zjawisko to można uznać za dyskryminację młodych pracowników, nawet przy uwzględnieniu faktu, że osoby starsze mogły zawrzeć umowy o pracę dawniej, kiedy panowały inne warunki na rynku pracy.

### 1.8. Zagrożenie zwolnieniami w warunkach restrukturyzacji przedsiębiorstw

Jednym z celów prowadzonego badania było ustalenie, jakie grupy pracowników są najbardziej narażone na zwolnienie w przypadku restrukturyzacji. Respondenci, zarówno menedżerowie działów kadr, jak i pracownicy zostali poproszeni o wskazanie grup, które ich zdaniem zostałyby zwolnione w pierwszej kolejności. Odpowiedzi menedżerów zostały przedstawione na kolejnym wykresie.

**Wykres 7**

**Ocena zagrożenia zwolnieniami grup pracowników w przypadku restrukturyzacji firmy – procent menedżerów kadrowych (ogółem)**



1. Pracownicy o najwyższych kosztach dla firmy
2. Pracownicy z naganami
3. Pracownicy ze złymi wynikami ocen okresowych
4. Pracownicy mogący skorzystać ze świadczeń przedemerytalnych
5. Pracownicy pracujący najkrócej w firmie
6. Pracownicy, którzy nie podnoszą kwalifikacji
7. Pracownicy, na których skarżyli się klienci
8. Pracownicy konfliktowi
9. Pracownicy często korzystający ze zwolnień lekarskich
10. Pracownicy przyjmujący postawy roszczeniowe
11. Inne grupy

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

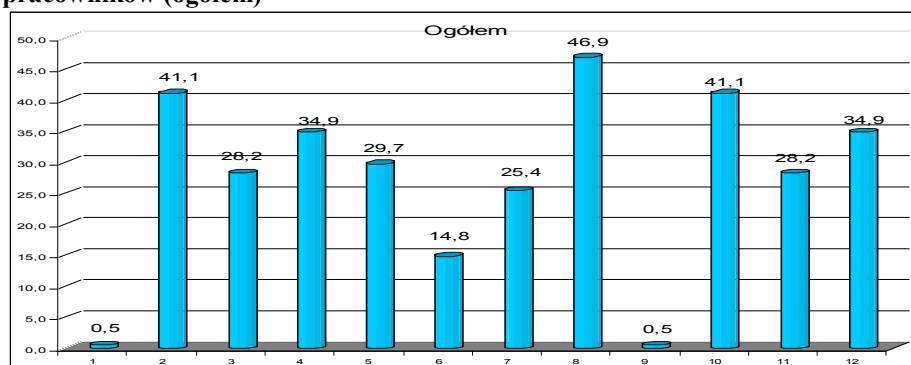
Menedżerowie ds. kadr, wskazując grupy szczególnie zagrożone zwolnieniami, zwrócili uwagę na pracowników, których cechy indywidualne czy styl pracy powodowały, że staliby się kandydatami do zwolnienia w pierwszej kolejności. Należą do nich: 1) pracownicy, na których skarżyli się klienci, 2) pracownicy z naganami, 3) pracownicy ze złymi wynikami ocen okresowych, 4) pracownicy konfliktowi, 5) pracownicy, którzy mogą skorzystać ze świadczeń przedemerytalnych. Zwraca uwagę jednak znaczny rozrzut ocen menedżerów kadrowych i wysokie znaczenie takich czynników jak konfliktowość czy częste korzystanie ze zwolnień lekarskich. Wydaje się, że oprócz ogólnej obserwacji o dużym rozrzucie czynników decydujących o zwolnieniu pracownika w wyniku restrukturyzacji, dane te potwierdzają istnienie dyskryminacji ze względu na wiek. Jeżeli w ramach restrukturyzacji przedsiębiorstwa można zwolnić pracownika, który może przejść na zasiłek przedemerytalny, to jest wysoce prawdopodobne, że faktycznie zostanie zwolniony.

Pracownicy działów kadr bardzo często wskazywali na inne grupy nie wymienione w ankiecie. Najczęściej wymieniano osoby zatrudnione na okres próbny, na czas określony oraz osoby ustalone we współpracy ze związkami zawodowymi. Zamiar zwolnienia pracowników zatrudnionych na okres próbny może potwierdzać dyskryminację osób młodych. Pracownicy byliby zwalniani, niezależnie od oceny przydatności ich pracy dla firmy, tylko dlatego, że są nowozatrudnionymi pracownikami. Menedżerowie wskazywali również, że zwolnienia byłyby powiązane z celami restrukturyzacji, a pracownicy byliby zwalniani w zależności od konieczności likwidacji poszczególnych stanowisk pracy.

Nieco inne oceny można dostrzec we wskazaniach pracowników, w których widać więcej przejawów dyskryminacji. Oprócz dyskryminacji pracowników starszych, przejawy dyskryminacji można dostrzec również wobec wcześniej wspomnianych młodych pracowników. Wskazania pracowników na powyższe pytanie zostały zawarte na wykresie 8.

#### Wykres 8

**Ocena zagrożenia zwolnieniami grup pracowników w przypadku restrukturyzacji firmy – procent pracowników (ogółem)**



1. Pracownicy o najwyższych kosztach dla firmy
2. Pracownicy z naganami
3. Pracownicy ze złymi wynikami ocen okresowych
4. Pracownicy mogący skorzystać ze świadczeń przedemerytalnych
5. Pracownicy pracujący najkrócej w firmie
6. Pracownicy, którzy nie podnoszą kwalifikacji
7. Pracownicy, na których skarżyli się klienci
8. Pracownicy konfliktowi
9. Pracownicy często korzystający ze zwolnień lekarskich

10. Pracownicy przyjmujący postawy roszczeniowe
11. Inne grupy
12. Nie wiem

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Młodzi pracownicy, jako kandydaci do zwolnienia w przypadku restrukturyzacji, byli wskazywani przez co trzeciego ankietowanego pracownika, uzyskując więcej wskazań, niż osoby mające złe wyniki ocen okresowych. Pracownicy wskazywali również największe zagrożenie zwolnieniem dla osób konfliktowych, dla pracowników otrzymujących nagany oraz pracowników przyjmujących postawy roszczeniowe. Te grupy pracowników zostały wskazane w oparciu o indywidualne cechy, które wpływają na ich niższą przydatność dla pracodawców. Na kolejnych miejscach znalazły się jednak grupy pracowników wybrane w oparciu o funkcjonujące stereotypy, takie jak wymienieni wcześniej młodzi pracownicy, a także osoby mogące skorzystać ze świadczeń przedemerytalnych. Potwierdza to dyskryminowanie w części firm osób starszych, które nie zawsze chcą korzystać z wcześniejszych uprawnień emerytalnych, jak również nowych pracowników, najczęściej młodych absolwentów. Grupy te są w większym stopniu zagrożone zwolnieniami niż osoby nie podnoszące swoich kwalifikacji, czy pracownicy przyjmujący postawy roszczeniowe.

Pracownicy zwalniani w czasie restrukturyzacji tylko w niewielkim zakresie mogą liczyć na pomoc pracodawcy w znalezieniu innej pracy. W kolejnej tabeli przedstawione zostały odpowiedzi respondentów na pytanie o wymienioną pomoc.

**Tabela 7**

**Pomoc zwalnianym pracownikom podczas restrukturyzacji (procent respondentów – pracowników)**

Kategoria respondentów	Tak	Nie
Ogółem	21,0	79,0
Kobiety	23,1	76,9
Mężczyźni	17,6	82,4
do 44 lat	21,4	78,7
45 lat i więcej	21,2	78,9
Wyższe wykształcenie	21,4	78,6
Wykształcenie średnie i niższe	20,6	79,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Uzyskane odpowiedzi pokazują, że przeważająca część pracowników, w przypadku restrukturyzacji firmy, jest zdana na własne działania. Widać jednak, że co piąty zwalniany pracownik restrukturyzowanych firm może w Polsce liczyć na pomoc pracodawcy w znalezieniu innej pracy. Dane te pokazują, że zaczyna być widoczna grupa firm, starających się pomóc pracownikom, których zmuszone są zwolnić.

Jednym z rozpowszechnionych stereotypów jest przekonanie, że osoby wieku 45+ nie inwestują w swój rozwój i nie podejmują działań zwiększających ich przydatność dla pracodawcy. W trakcie badania pracownikom zadano pytanie o podejmowanie działań, mających wzmocnić pozycję zagrożonych pracowników w firmie. Uzyskane wyniki zostały przedstawione w tabeli 8.

**Tabela 8**

**Działania podejmowane przez pracowników w celu wzmocnienia swojej pozycji w firmie (procent respondentów – pracowników)**

Kategoria respondentów	Tak	Nie
Ogółem	84,3	15,7
Kobiety	55,6	44,4
Mężczyźni	80,0	20,0
do 44 lat	93,2	6,8
45 lat i więcej	90,7	9,3
Wyższe wykształcenie	90,5	9,5
Wykształcenie średnie i niższe	80,0	20,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Odpowiedzi ankietowanych pokazują, że ponad 90% osób w starszym wieku podejmuje działania zmierzające do wzmocnienia ich pozycji w firmie, wobec ponad 93% osób w wieku do 44. Stosunkowo niewiele wyższy odsetek wskazań w przypadku tej ostatniej grupy pokazuje, że nie ma wyraźnej różnicy pomiędzy osobami w wieku do 45 lat i powyżej tej granicy wiekowej. Dane zawarte w tabeli pokazują, że ogromna większość pracowników jest zainteresowana inwestowaniem w poprawę swojej pozycji w firmie. Pracownicy nie mający wyższego wykształcenia nieco rzadziej niż ich koledzy z dyplomami wyższych uczelni starają się uzupełniać swoje kwalifikacje. Jest to najprawdopodobniej wynikiem zatrudnienia osób z wyższym wykształceniem na stanowiskach wymagających uzupełniania zdobytej wiedzy. Zwracają uwagę niskie wyniki wskazań kobiet, co może świadczyć o funkcjonującym stereotypie, że kobiety rzadziej niż mężczyźni starają się poprawić swoją pozycję poprzez podejmowanie działań mających na celu podniesienie ich wartości jako pracowników.

### 1.9. Podsumowanie i wnioski

1. Funkcjonują istotne stereotypy w zakresie ograniczeń w uczeniu się i nabywaniu nowych umiejętności. Zarówno pracodawcy, jak i pracownicy wskazali niskie wykształcenie jako podstawową barierę w nabywaniu nowych umiejętności. Co trzeci pracodawca i co trzeci pracownik jest przekonany, że cechą ta charakteryzuje osoby z problemami rodzinnymi. Na trzecim miejscu pod względem liczby wskazań znaleźli się w obydwu grupach respondentów absolwenci bez doświadczenia zawodowego, przy czym częściej na tę grupę zawodową wskazywali pracownicy. Kolejną grupą wskazywaną przez co dziesiątego pracownika i pracodawcę są osoby w wieku ponad 45 lat. Ostatnią grupą, co, do której można mówić o funkcjonowaniu negatywnych stereotypów są działacze związkowi, wskazywani przez 13,3% pracodawców i 10% pracowników.

2. Badani menedżerowie kadrowi uznali, że najwięcej trudności może sprawić firmie zatrudnienie osoby nie mającej predyspozycji do pracy w zespole oraz osoby karanej. Istotne trudności w funkcjonowaniu firmy może również spowodować zatrudnienie przedstawicieli mniejszości narodowych, także głównie z powodu długiego okresu adaptacji do stanowiska pracy. Wśród innych grup problematycznych znalazły się osoby niepełnosprawne, których zatrudnienie jest związane z koniecznością liczenia się z długimi nieobecnościami w pracy i poszukiwaniem okresowych zastępstw oraz z długim okresem wdrażania się do wykonywanej pracy. Zatrudnienie absolwenta bez doświadczenia zawodowego wymaga szczególnego nadzoru i jest związane z koniecznością poświęcenia mu dużej ilości czasu niezbędnego do wdrożenia go w zakres obowiązków, które ma wykonywać.

Widać więc, że również w przypadku oceny stopnia zagrożenia, jakim jest generowanie problemów, ankietowani kierują się stereotypami i jako źródło problemów w firmie, obok cech indywidualnych wymieniają osoby karane, niepełnosprawne oraz absolwentów bez doświadczenia zawodowego.

3. Stereotypy w zakresie motywacji nie są znaczące. Pracownicy i menedżerowie podobnie diagnozują grupy najbardziej zainteresowane sukcesem firmy, lokując je wśród tych grup pracowników, którzy osiągają największe korzyści z pracy. Motywacja jest więc skorelowana z zakresem korzyści osiąganych z pracy. Skorelowanie motywacji z osiąganiem korzyści uwidacznia jednak problem stosowania innych, pozamaterialnych bodźców. Można uznać, że stosunkowo mało rozpowszechnione jest przekonanie, że pracowników można zmotywować poprzez szanse na rozwój zawodowy (co jest bardzo ważne w przypadku młodych pracowników), czy też poprzez perspektywę wykonywania ciekawej i satysfakcjonującej pracy. Nie są natomiast silne stereotypy związane z płcią lub z wiekiem (starszym oraz bardzo młodym).

4. Zarówno menedżerowie, jak i pracownicy, w małym stopniu różnicowali zaangażowanie czasowe kobiet i mężczyzn, co może świadczyć o tym, że kobiety nie są już postrzegane jako osoby w mniejszym stopniu dyspozycyjne, w porównaniu do mężczyzn. Obie grupy respondentów podobnie oceniły zaangażowanie czasowe osób w wieku 45+. Co czwarty ankietowany wskazywał na tę grupę jako bardzo angażującą się czasowo w wykonywaną pracę. Pomimo wskazanych, pozytywnych zmian, można uznać, że w zakresie postrzegania zaangażowania czasowego pracowników dostrzec można kierowanie się stereotypami. Zwłaszcza małe firmy nisko oceniły zaangażowanie

nowoprzyjętych absolwentów, wskazując jednocześnie na równie niskie zaangażowanie osób starszych. Widać więc, że w prawie 80% firm rozpowszechnione jest przekonanie o niskim zaangażowaniu czasowym tej grupy pracowników.

5. Istnieje duże zróżnicowanie postaw pracodawców przy podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu nowych pracowników. Obok firm, które opierają się na indywidualnych cechach kandydatów i na ich doświadczeniu zawodowym, działają przedsiębiorstwa, które przywiązują duże znaczenie do wieku, prezencji i stanu zdrowia. Można więc uznać, że w Polsce ciągle jeszcze widoczna jest pewna grupa pracodawców, która nie stwarza kandydatom równych szans w ubieganiu się o dane stanowisko. Zgodnie z uzyskanymi wynikami ta grupa nie jest jednak znacząca. Czynniki płci jest ważny i bardzo ważny dla 11,5%, a wieku dla 16,8% badanych firm. Istotne jest także, że obok firm przywiązujących dużą wagę do doświadczenia zawodowego i cech osobowych, około 25% firm przywiązujących do tych elementów bardzo małe znaczenie. W dużej części ta grupa nie stwarza równych szans podczas rekrutacji.

6. Analiza danych na temat grup szczególnie zagrożonych zwolnieniami w przypadku restrukturyzacji potwierdza istnienie dyskryminacji ze względu na wiek. Jeżeli w ramach restrukturyzacji przedsiębiorstwa można zwolnić pracownika, który może przejść na zasilek przedemerytalny, to jest wysoce prawdopodobne, że faktycznie zostanie zwolniony.

Zebrany w trakcie badania materiał wskazuje na stereotypy funkcjonujące na polskim rynku pracy, odnoszące się do całych grup pracowników. Badanie pokazało, że część pracodawców nie stwarza pracownikom równych szans w procesie zatrudnienia. Wielkość tej grupy jest zróżnicowana, w zależności od grupy pracowników, jednak w przypadku najbardziej rozpowszechnionych stereotypów, np. o trudnościach związanych z zatrudnieniem absolwentów, dotyczy ok. 90% menedżerów kadrowych.

Ograniczenie zakresu funkcjonowania stereotypów i związanej z tym dyskryminacji wymaga zmiany postaw części pracodawców. Pracodawcy, w ramach samoregulacji, powinni zobowiązać się do kierowania się wyłącznie cechami indywidualnymi, zarówno w procesie rekrutacji, jak i w przypadku oceny pracownika w trakcie trwania zatrudnienia. Wstępna selekcja napływających CV nie powinna być przeprowadzana ze względu na wiek, płeć, niepełnosprawność, karalność czy inne cechy charakteryzujące określone grupy, a jedynie w oparciu o cechy istotne dla przyszłej pracy, związane z udokumentowanymi kwalifikacjami. Rozmowa kwalifikacyjna powinna być ukierunkowana na zgromadzenie wiedzy o osobowości kandydata, do ustalenia p.. stopnia jego samodzielności, odpowiedzialności i kreatywności, zdolności przewidywania skutków decyzji, możliwości identyfikowania się z potrzebami firmy.

Rozmowa powinna zmierzać do ustalenia wymaganych umiejętności, np. syntetycznego myślenia, analizowania napływających informacji, wyciągania wniosków i sporządzania syntetycznych raportów, ujmujących najistotniejsze zagadnienia, posługiwania się programami komputerowymi i innych umiejętności wymaganych na danym stanowisku. Wskazane byłoby sporządzenie zestawienia pożądanых cech, umiejętności, ukończonych kursów i wykształcenia oraz ustalenie, w jakim stopniu poszczególni kandydaci spełniają wymagane kryteria. Wydaje się, że tego typu postępowanie powinno ograniczyć zakres funkcjonujących stereotypów.

### **Bibliografia:**

1. Lippman W., Public Opinion, New York 1922.
2. Stanger Ch., M. Schaller, Stereotypy jako reprezentacje indywidualne i zbiorowe, W; Stereotypy i uprzedzenia, Gdańsk 1999.
3. Bodenhouse G.V, C.N. Macrae, Samoregulacja w spostrzeganiu międzygrupowym; mechanizmy i skutki tłumienia stereotypów, w: Stereotypy i uprzedzenia, Gdańsk 1999.
4. Fiske S.T., S.L. Neuberg, A continuum model of impression formation from category based to individuating process, W: Advances in experimental social psychology vol.3.s.1-74.
5. Dale M., Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników, Kraków 2006.

## 2. Kultura rekrutacji w polskich przedsiębiorstwach<sup>3</sup>

Anna Szcześniak\*

### 2.1. Miejsce rekrutacji w systemie zarządzania zasobami ludzkimi

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest stosunkowo nową dyscypliną naukową na świecie. Na początku lat osiemdziesiątych w USA i Wielkiej Brytanii naukowcy stwierdzili, że pracownicy o odpowiednich kompetencjach i motywacji, potrafiący kreować innowacje i działać w warunkach ciągłych zmian, są zasobem strategicznym, na którym można budować przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa (A. Ludwiczynski, R. Trochimiuk<sup>2005</sup>).

Według M. Dale „rekrutacja polega na przyciąganiu kandydatów, którzy zgodnie z zasadami prowadzącej nabór organizacji – mają kwalifikacje i potrafią wykonać daną pracę” (M. Dale, 2006, s. 13). Nieco inną definicję podają autorzy książki: „Zarządzanie. Teoria i praktyka”, według których „rekrutacja oznacza pozyskiwanie przez organizację kandydatów do pracy w liczbie umożliwiającej ich racjonalną selekcję” (red. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, 2005). Następnie autorzy rozróżniają rekrutację ogólną i segmentową – zależnie od stanowiska, na które prowadzona jest rekrutacja.

Pozyskanie nowego pracownika do firmy wydaje się zadaniem łatwym do zrealizowania, jednak badania dowodzą, że to pozornie proste działanie może być obarczone dużym błędem. M. Dale przywołuje wyniki badań, które wykazały, że „współczynnik trafności uznawanych za najlepsze metod selekcji kształtuje się na poziomie 0,6. (...) dla wywiadu – metody najczęściej stosowanej – określa się na poziomie 0,2. Oznacza to, że istnieje ogromne prawdopodobieństwo, iż w ten sposób nie zostanie wybrany najlepszy kandydat.” (M. Dale, 2006, s. 9). W związku z tym, aby zminimalizować ryzyko obsadzenia danego stanowiska niewłaściwym pracownikiem, należy rekrutację odpowiednio zaplanować i przeprowadzić. Cały proces powinien obejmować kilka etapów:

- opis stanowiska pracy,
- opracowanie profilu osobowego kandydata,
- przyciągnięcie właściwych kandydatów,
- składanie podań,
- ocena podań,
- podejmowanie decyzji,
- doświadczenia podczas selekcji (M. Dale, 2006).

Nieco inaczej selekcję rozumiana jako „proces zbierania informacji o kandydatach na uczestników organizacji i dokonywania wyboru najbardziej odpowiedniego (odpowiednich) na wakuujące stanowisko pracy” opisują autorzy „Zarządzania” (red. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, 2005), którzy wyróżnili osiem etapów:

- zapoznanie się z pisemnymi ofertami kandydatów,
- wstępna rozmowa z kandydatem,
- testy psychologiczne,
- weryfikacja informacji podanych przez kandydata,
- ostateczna rozmowa kwalifikacyjna z kandydatem,
- podjęcie decyzji o przyjęciu (odrzućeniu) kandydata,
- badania lekarskie,
- zatrudnienie kandydata.

M. Armstrong wyróżnia trzy etapy rekrutacji i selekcji obejmujących piętnaście działań składających się na ten proces (M. Armstrong, 2005). Tyle teoria, w praktyce najczęściej przyjęcie nowej osoby do firmy obejmuje:

- diagnozę potrzeb firmy,
- analizę danego stanowiska pracy,
- opracowanie profilu poszukiwanego kandydata,

\* Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym

<sup>3</sup> Opracowanie powstało w ramach partnerstwa Zatrudnienie Fair Play

- wyszukiwanie potencjalnych kandydatów,
- przeprowadzenie rozmów kwalifikacyjnych, mających na celu ocenę przygotowania kandydatów do objęcia pracy na danym stanowisku,
- przeprowadzenie oceny kompetencji zawodowych (badania psychologiczne, sprawdzian wiedzy zawodowej, testy praktyczne itp.),
- sprawdzenie referencji w poprzednich miejscach pracy,
- sformułowanie dodatkowych wymagań, jeśli jest kilku kandydatów o porównywalnych kwalifikacjach i doświadczeniu,
- podjęcie decyzji o zatrudnieniu konkretnego kandydata (Sedlak, 2006).

W celu ustalenia czy przeprowadzona rekrutacja przyniosła zakładane efekty, należałoby również dokonać oceny tego procesu. Ważne jest bowiem zrozumienie przez pracodawcę, że podjęcie decyzji o zatrudnieniu nowego pracownika można porównać do decyzji inwestycyjnej, w przypadku której zawsze prowadzi się analizę opłacalności.

Każdy z tych etapów można przeprowadzić na kilka różnych sposobów. Planując rekrutację warto wybrać właściwe podejście – może ją przeprowadzać pracodawca osobiście lub, w jego imieniu, pracownicy z działu kadr. Część przedsiębiorstw zatrudnia specjalistów zajmujących się głównie poszukiwaniem nowych pracowników albo zleca to zewnętrznej, wyspecjalizowanej firmie.

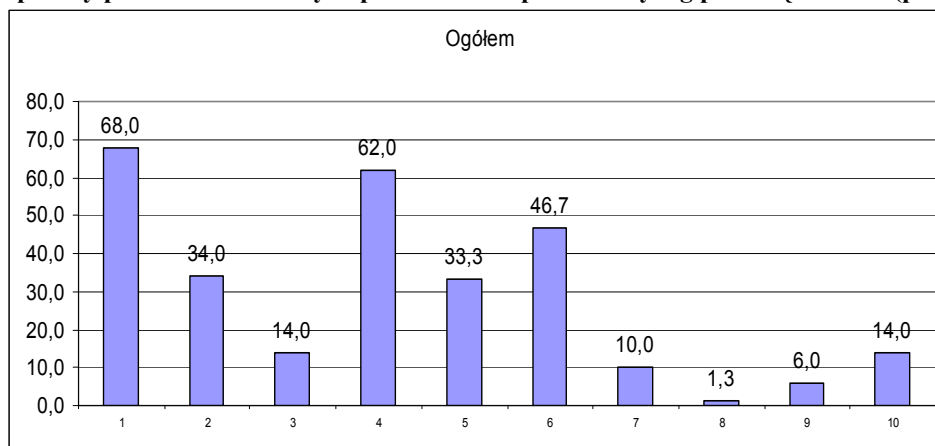
## **2.2. Sposoby poszukiwania nowych pracowników przez polskie przedsiębiorstwa**

Zrealizowane przez Instytut badanie pozwala zorientować się, jak aktualnie przedsiębiorcy podchodzą do rekrutacji, przy czym badanie obejmowało wybrane elementy w procesie rekrutacji i selekcji. Podczas badania pracodawcy zostali zapytani, w jaki sposób firma poszukuje nowych pracowników (mogli udzielić więcej niż jednej odpowiedzi). Najwięcej respondentów – 68% wskazało na umieszczenie ogłoszenia w prasie, tylko nieco mniej (62%) poszukuje pracowników poprzez zgłoszenie oferty w Urzędzie Pracy. Zwraca uwagę wysoki odsetek firm poszukujących nowych pracowników poprzez rekomendowanie właściwej osoby przez obecnych pracowników (46,7%) oraz znajomych (33,3%). Może to świadczyć jak bardzo istotna dla pracodawców jest wiarygodność nowowprowadzanych do firmy osób, a w ich przekonaniu w większym stopniu gwarantują ją znane pracodawcy osoby, polecające potencjalnych pracowników. Uzyskane odpowiedzi częściowo potwierdzają popularność nowatorskich metod rekrutacji np. przez Internet, ponieważ ogłoszenia w Internecie zamieszczało co trzecie przedsiębiorstwo. Co siódma badana firma w doborze personelu korzysta z pomocy wyspecjalizowanych firm rekrutacyjnych. Z tej formy najchętniej korzystają duże przedsiębiorstwa. Warto wspomnieć, że wśród innych sposobów poszukiwania pracowników, pracodawcy najczęściej wymieniali korzystanie z własnych baz ofert, prowadzenie rekrutacji wewnętrznej we własnej grupie kapitałowej, a także wywieszanie ogłoszeń w sklepach. Wyniki ogólne przedstawia zamieszczony poniżej wykres.



Wykres 9

Sposoby poszukiwania nowych pracowników przez firmy wg przedsiębiorców (procent respondentów)



1. Poprzez ogłoszenia w prasie
2. Ogłoszenia w Internecie
3. Zlecamy poszukiwanie właściwej osoby wyspecjalizowanej firmie konsultingowej
4. Poprzez zgłoszenie oferty w Urzędzie pracy
5. Prosimy znajomych o rekomendowanie właściwej osoby
6. Prosimy pracowników o rekomendowanie właściwej osoby
7. Prosimy członków rodziny o rekomendowanie właściwej osoby
8. Poprzez biuro kariery na uczelni
9. Korzystamy z ofert nadesłanych do zaprzyjaźnionej firmy
10. Inne sposoby

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Analizując zróżnicowanie wyników przedsiębiorstw można zaobserwować istotne odchylenia od wyników ogólnych w przypadku firm budowlanych - najwięcej z nich poszukuje nowych pracowników przede wszystkim poprzez Urzędy Pracy (69,2%) i prawie tyle samo poprzez rekomendowanie osoby przez obecnych pracowników oraz znajomych (po 61,5%). Jednocześnie tylko firmy budowlane nie korzystają z takich metod rekrutacji personelu, jak pomoc wyspecjalizowanej firmy konsultingowej, polecenie przez członków rodziny, czy też rekomendacji poprzez biuro kariery na uczelni; innych sposobów również nie wskazano. Szczegółowe wyniki przedstawia kolejna tabela.

Tabela 9

Sposoby poszukiwania nowych pracowników przez firmy wg przedsiębiorców (procent respondentów)

Kategoria respondentów	Sposoby poszukiwania pracowników (w %):									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kierownicy - ogółem	68,0	34,0	14,0	62,0	33,3	46,7	10,0	1,3	6,0	14,0
Przedsiębiorstwa małe do 49 pracowników	46,3	17,1	4,9	58,5	41,5	53,7	2,4	0,0	4,9	4,9
Przedsiębiorstwa średnie 50-249 pracowników	73,1	32,7	11,5	63,5	38,5	40,4	9,6	1,9	11,5	9,6
Przedsiębiorstwa duże powyżej 250 pracowników	78,6	48,2	23,2	64,3	21,4	48,2	16,1	1,8	1,8	25,0
Przedsiębiorstwa posiadające system jakości ISO lub TQM	74,6	41,8	19,4	61,2	35,8	44,8	11,9	1,5	9,0	16,4
Firmy produkcyjne	74,6	37,3	17,9	62,7	31,3	40,3	11,9	1,5	9,0	14,9
Firmy budowlane	38,5	23,1	0,0	69,2	61,5	61,5	0,0	0,0	7,7	0,0
Firmy handlowe, usługowe i inne	62,9	27,4	12,9	62,9	30,6	53,2	9,7	1,6	3,2	16,1

1. Poprzez ogłoszenia w prasie
2. Ogłoszenia w Internecie
3. Zlecamy poszukiwanie właściwej osoby wyspecjalizowanej firmie konsultingowej
4. Poprzez zgłoszenie oferty w Urzędzie Pracy
5. Prosimy znajomych o rekomendowanie właściwej osoby
6. Prosimy pracowników o rekomendowanie właściwej osoby
7. Prosimy członków rodziny o rekomendowanie właściwej osoby

8. Poprzez kontakt z uczelnią (np. z biurem karier)
9. Korzystamy z ofert nadesłanych do zaprzyjaźnionej firmy
10. Inne sposoby

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Według ankietowanych menedżerów kadrowych, najbardziej efektywną formą poszukiwania pracowników jest umieszczenie ogłoszenia w prasie. Dane na ten temat przedstawia kolejna tabela.

**Tabela 10**

**Najbardziej efektywne formy poszukiwania pracowników przez firmy (liczba wskazań)**

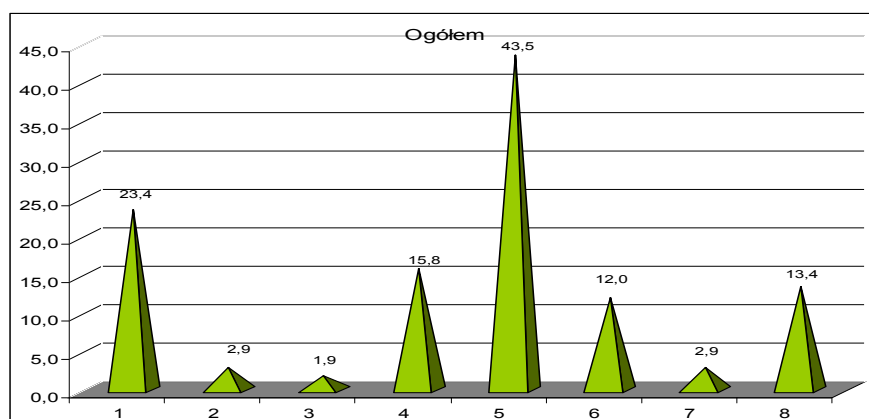
Sposoby poszukiwania pracowników:	Liczba wskazań
Poprzez ogłoszenia w prasie	50
Prosimy pracowników o rekomendowanie właściwej osoby	17
Prosimy znajomych o rekomendowanie właściwej osoby	14
Ogłoszenia w Internecie	11
Poprzez zgłoszenie oferty w Urzędzie Pracy	9
Zlecamy poszukiwanie właściwej osoby wyspecjalizowanej firmie konsultingowej	4
Korzystamy z ofert nadesłanych do zaprzyjaźnionej firmy	3
Prosimy członków rodziny o rekomendowanie właściwej osoby	2
Poprzez kontakt z uczelnią (np. z biurem karier)	0
Inne sposoby	5

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Wyniki uzyskane w grupie pracowników dają nieco inny obraz, ponieważ 43,5% ankietowanych odpowiedziało, że znalazło swoją obecną pracę poprzez znajomych, którzy zarekomendowali kandydata. Mniej więcej co piąty objęty badaniem pracownik znalazł pracę dzięki ogłoszeniu prasowemu. Poprzez znajomych pracę otrzymywali nieco częściej mężczyźni niż kobiety i częściej osoby po 45-tym roku życia. Z uzyskanych odpowiedzi wynika również, że najrzadziej szuka się pracy poprzez wyspecjalizowaną firmę oraz przy wykorzystaniu Internetu. Ponad 13% ankietowanych pracowników wymieniło inne niż wskazane sposoby uzyskania informacji o potencjalnym zatrudnieniu, wśród nich zwraca uwagę inicjatywa osób poszukujących pracy, czyli wysyłanie ofert we własnym zakresie, a także zatrudnienie na stałe w firmie, w której pracownik odbywał praktyki (lub staż studencki). Ponadto pracownicy odpowiadali, że firma znalazła ich ogłoszenie (co także potwierdza, że warto aktywnie poszukiwać pracy), kogoś przeniesiono z innego zakładu do obecnej firmy, a jeszcze innym sposobem znalezienia aktualnej pracy było stypendium fundowane przez zakład. Szczegółowe dane na temat sposobu uzyskania informacji o ofercie zatrudnienia w obecnym miejscu pracy przedstawiają przedstawione poniżej wykres i tabela.

**Wykres 10**

**Sposoby uzyskania informacji o zatrudnieniu przez pracowników (procent respondentów - pracowników)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

1. Poprzez ogłoszenia w prasie
2. Ogłoszenia w Internecie
3. Poprzez wyspecjalizowaną firmę konsultingową
4. Poprzez Urząd Pracy
5. Przez znajomych, którzy mnie zarekomendowali
6. Poprzez członków rodziny, którzy mnie zarekomendowali
7. Poprzez biuro kariery na uczelni
8. Inne sposoby

Tabela 11

**Sposoby uzyskania informacji o zatrudnieniu przez pracowników (procent respondentów)**

Kategoria respondentów	Sposoby uzyskania informacji o potencjalnym zatrudnieniu (w %):							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Pracownicy - ogółem	23,4	2,9	1,9	15,8	43,5	12,0	2,9	13,4
Kobiety	24,6	3,8	1,5	15,4	42,3	13,1	2,3	13,8
Mężczyźni	21,8	1,3	2,6	16,7	46,2	10,3	3,8	11,5
do 44 lat	28,1	3,1	0,0	12,5	36,5	13,5	4,2	14,6
45 lat i więcej	20,0	2,7	3,6	18,2	50,0	10,9	1,8	11,8
Wyższe wykształcenie	30,8	4,7	2,8	12,1	43,0	12,1	4,7	11,2
Wykształcenie średnie i niższe	15,7	1,0	1,0	19,6	44,1	11,8	1,0	15,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych, objaśnienia jak w wykresie powyżej

Jak widać w powyższej tabeli, nieco mniej kobiet niż mężczyzn znalazło pracę poprzez znajomych, ale zdecydowanie więcej osób w wieku 45+, niż młodsze w ten sposób dowiedziało się o pracy, co potwierdzałoby większą skuteczność znalezienia pracy dzięki rekomendacji znajomych w przypadku starszych kandydatów. Różnice widać także w skuteczności znalezienia pracy poprzez ogłoszenie prasowe, tym sposobem częściej dowiadywały się o pracy kobiety niż mężczyźni i osoby młodsze niż te powyżej 44-go roku życia. Dwukrotnie więcej osób z wykształceniem wyższym dowiedziało się o obecnej pracy z ogłoszenia w prasie niż pracownicy z wykształceniem średnim i niższym. Można domniemywać, że osoby młodsze oraz osoby z wyższym wykształceniem – lepiej zaznajomione z nowoczesnymi mediami i technikami częściej w naturalny sposób poszukują informacji poprzez prasę i Internet niż osoby starsze. Wiele z nich prawdopodobnie uważa, że pracy nie da się inaczej znaleźć, jak tylko dzięki znajomym, co jest pozostałością z poprzedniego okresu. Poza tym mimo zapisów w Kodeksie pracy zakazujących pracodawcom dyskryminacji ze względu na wiek, w ogłoszeniach o pracy jednak pojawiają się informacje o preferencjach pracodawcy co do wieku kandydata. Co ciekawe podobne postawy jak osoby młodsze oraz osoby z wyższym wykształceniem wykazują kobiety, co może świadczyć o większej przedsiębiorczości i zaradności niż w przypadku mężczyzn.

Zaobserwowane różnice w wypowiedziach pracodawców i pracowników mogą wskazywać na rozdzźwięk między intencjami pracodawców a praktyką, ponieważ przedsiębiorcy, szukając nowych pracowników, faktycznie umieszczają ogłoszenie w prasie czy Urzędzie Pracy, jednak już w trakcie rekrutacji wolą zatrudnić osobę poleconą przez swoich pracowników niż zdecydować się na kogoś obcego. Dane te potwierdzają małą skuteczność metod rekrutacji stosowanych w przedsiębiorstwach. Najwyższą skuteczność przynoszą rekomendacje pracowników i znajomych.

### 2.3. Kryteria poszukiwania pracowników

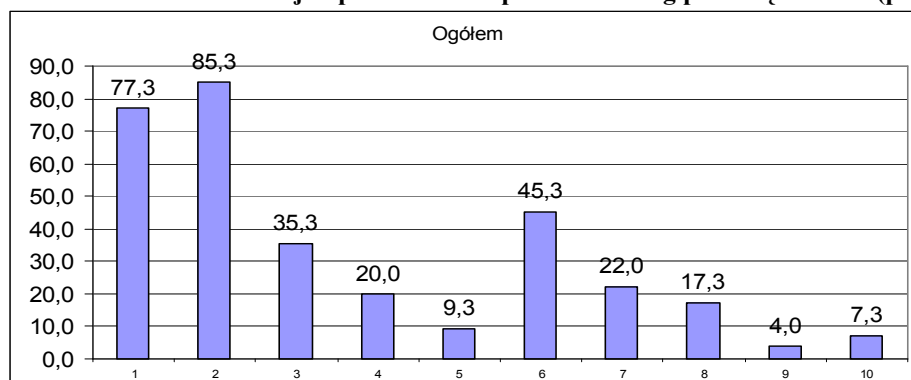
W ramach badania zapytano pracodawców, jakie dane umieszczają w informacji o poszukiwaniu pracownika<sup>4</sup>. Z uzyskanych odpowiedzi wynika, że w ogłoszeniach prasowych najczęściej zamieszczona jest informacja o wymaganym doświadczeniu (85,3%), wykształceniu (77,3% wskazań) oraz przyszłych obowiązkach poszukiwanego pracownika (45,3%), niemniej jedna piąta firm informuje o preferowanym wieku, a co dziesiąta o preferowanej płci. W ostatniej kwestii najmniej skłonne do przestrzegania zasady równości płci w zatrudnieniu były małe firmy zatrudniające do 49 osób, a także firmy budowlane, w których wynika to ze specyfiki zawodu. Niestety umieszczanie w ogłoszeniach o pracy informacji nt. wieku i płci wskazywali respondenci we wszystkich badanych grupach. Nieco ponad 7% firm umieszcza także inne informacje, m.in.: dotyczące znajomości języków obcych, nałogów, poziomu wynagrodzenia, stanowiska, stosunku do służby wojskowej w przypadku mężczyzn czy wymaganych uprawnień. Szczegółowe dane przedstawiają poniższy wykres oraz tabela.

<sup>4</sup> W tym pytaniu była możliwa do zaznaczenia więcej niż jedna odpowiedź



Wykres 11

Dane zawarte w informacji o poszukiwaniu pracownika wg przedsiębiorców (procent respondentów)



1. Wymagane wykształcenie
2. Doświadczenie zawodowe
3. Cechy osobowe
4. Wiek
5. Płeć
6. Planowany zakres obowiązków
7. Wymagania odnośnie dyspozycyjności
8. Możliwości dalszej kariery w firmie
9. Karalność
10. Inne

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Tabela 12

Dane zawarte w informacji o poszukiwaniu pracownika wg różnych kategorii respondentów (procent respondentów)

Kategoria respondentów	Dane zawarte w informacji o poszukiwaniu pracownika (w %):									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kierownicy - ogółem	77,3	85,3	35,3	20,0	9,3	45,3	22,0	17,3	4,0	7,3
Przedsiębiorstwa małe do 49 pracowników	53,7	80,5	22,0	36,6	22,0	26,8	26,8	9,8	2,4	2,4
Przedsiębiorstwa średnie 50-249 pracowników	76,9	84,6	34,6	17,3	3,8	44,2	21,2	19,2	7,7	5,8
Przedsiębiorstwa duże powyżej 250 pracowników	96,4	89,3	46,4	10,7	5,4	58,9	19,6	21,4	1,8	12,5
Przedsiębiorstwa posiadające system jakości ISO lub TQM	88,1	91,0	44,8	14,9	6,0	55,2	17,9	20,9	3,0	6,0
Firmy produkcyjne	86,6	89,6	46,3	22,4	10,4	53,7	17,9	19,4	4,5	4,5
Firmy budowlane	53,8	100,0	15,4	23,1	15,4	0,0	30,8	7,7	0,0	0,0
Firmy handlowe, usługowe i inne	71,0	79,0	30,6	17,7	8,1	43,5	27,4	17,7	4,8	11,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych, objaśnienia danych jak we wcześniejszym wykresie.

## 2.4. Praktyka rozmów kwalifikacyjnych w polskich przedsiębiorstwach

Przeprowadzając badanie zespół badawczy zmierzał do ustalenia, jakie czynniki decydują o zaproszeniu kandydatów do pracy na spotkanie bezpośrednie (respondenci mogli udzielić więcej niż jednej odpowiedzi). Według badanych menedżerów kadrowych największe znaczenie ma życiorys (59% wskazań), ale aż 41% z nich stosuje zasadę, że na spotkanie zapraszani są wszyscy kandydaci, co może dziwić uwzględniając czasochłonność tej metody rekrutacji, zwłaszcza, że jak wynika z wcześniej przytoczonych wyników, firmy bardzo rzadko korzystają z usług wyspecjalizowanych agencji. Na tle wszystkich respondentów wyróżniają się firmy budowlane, w których najmniej istotny jest list motywacyjny i CV kandydatów do pracy, a ponad trzy czwarte kandydatów zaprasza się na spotkanie bezpośrednie. Może to świadczyć o bardzo dużych trudnościach w zakresie pozyskania pracowników w tej branży. Osoby, które odpowiedziały, że o wyborze danego kandydata do spotkania bezpośredniego decydują inne czynniki niż wskazane, wymieniały między innymi: rekomendowanie

kandydata przez pracownika firmy, doświadczenie zawodowe, spełnianie postawionych wymagań, a także wybór po kontakcie telefonicznym.

**Tabela 13**

**Czynniki decydujące o wyborze kandydatów do rozmowy kwalifikacyjnej wg różnych kategorii respondentów (procent respondentów - kierowników)**

Kategoria respondentów	Wybieramy osoby z najlepszymi CV	Wybieramy osoby z najciekawszymi listami motywacyjnymi	Spotykamy się z wszystkimi kandydatami	Inne
Kierownicy – ogółem	59,3	30,7	41,3	6,7
Przedsiębiorstwa małe do 49 pracowników	39,0	24,4	53,7	9,8
Przedsiębiorstwa średnie 50-249 pracowników	53,8	23,1	51,9	3,8
Przedsiębiorstwa duże powyżej 250 pracowników	78,6	42,9	23,2	7,1
Przedsiębiorstwa posiadające system jakości ISO lub TQM	68,7	32,8	35,8	7,5
Firmy produkcyjne	67,2	32,8	37,3	9,0
Firmy budowlane	15,4	7,7	76,9	7,7
Firmy handlowe, usługowe i inne	59,7	32,3	40,3	3,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Odpowiedzi badanych pracowników wskazują, że osoby poszukujące pracy mają świadomość, że życiorys jest bardzo ważny w procesie rekrutacji, jednak wiedzą, że istotne są również takie czynniki jak: rekomendacja (m.in. u poprzednich pracodawców), pozytywny wynik rozmowy wstępnej (np. przez telefon), chęć podjęcia pracy i zanieśenie dokumentów bezpośrednio do firmy, odbyte praktyki oraz wartości moralne i zawodowe reprezentowane przez kandydata. Wśród innych czynników pracownicy najczęściej wymieniali doświadczenie i kwalifikacje zawodowe, które w przekonaniu autorów należy rozumieć jako zawartość CV, a podkreślanie tego czynnika w sposób szczególnie świadczy o podstawowej roli, jaką doświadczenie i kwalifikacje zawodowe odgrywają przy poszukiwaniu pracy.

Jeśli chodzi o różnice we wskazaniach w poszczególnych grupach pracowników, to o ile nie ma zbyt dużych rozbieżności w wypowiedziach kobiet i mężczyzn, o tyle widoczne różnice obserwujemy w ocenie zawartości CV jako czynnika decydującego o zaproszeniu kandydata na rozmowę kwalifikacyjną: według co drugiej osoby do 44 lat i niemal co drugiej z wykształceniem wyższym jest to najważniejszy czynnik, który uznało za najważniejszy odpowiednio: 37% osób w wieku 45+ i 36% osób z gorszym wykształceniem.

**Tabela 14**

**Czynniki decydujące o zaproszeniu kandydatów do pracy na rozmowę kwalifikacyjną wskazane przez pracowników wg różnych kategorii menedżerów kadrowych (procent respondentów)**

Kategoria respondentów	Zawartość CV	Treść listu motywacyjnego	Inne
Pracownicy - ogółem	43,1	15,3	31,1
Kobiety	43,8	16,9	30,0
Mężczyźni	42,3	12,8	33,3
do 44 lat	50,0	17,7	27,1
45 lat i więcej	37,3	12,7	35,5
Wyższe wykształcenie	49,5	17,8	32,7
Wykształcenie średnie i niższe	36,3	12,7	29,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Menedżerowie kadrowi zostali również poproszeni o wskazanie stałych elementów rozmowy kwalifikacyjnej (była możliwa więcej niż jedna odpowiedź). 76% respondentów odpowiedziało, że weryfikowane są dane przedstawione w życiorysie. Drugi element, który jest istotny dla przedsiębiorców to ustalenie poziomu oczekiwanego przez potencjalnego pracownika wynagrodzenia (42%), a następnie przegląd rekomendacji (38,7%). Najmniej respondentów wskazało na testy, mające określić inteligencję kandydata (3,3%) oraz jego osobowość (12%). Egzamin praktyczny jest istotnym elementem rozmowy kwalifikacyjnej dla przedsiębiorstw małych i średnich, a w zależności od rodzaju branży – dla produkcyjnych i zwłaszcza budowlanych. Firmy średnie, duże oraz posiadające ISO lub TQM wskazały sprawdzian znajomości języków obcych jako jedno z najważniejszych działań podczas procesu rekrutacji pracowników. Wśród innych elementów rozmowy kwalifikacyjnej pracodawcy najczęściej wymieniali rozmowę na specjalistyczne tematy oraz testy do oceny wiedzy zawodowej, ale również sprawdzenie logicznego myślenia, sprawdzenie umiejętności i wiedzy nt. stanowiska, o które ubiega się kandydat i sprawdzenie stanu zdrowia. Szczegółowe dane zawiera tabela zamieszczona poniżej.

**Tabela 15**

**Elementy rozmowy kwalifikacyjnej wg różnych kategorii przedsiębiorców (procent respondentów)**

Kategoria respondentów	Elementy rozmowy kwalifikacyjnej (w %):								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Kierownicy - ogółem	76,0	32,0	12,0	3,3	38,7	42,0	27,3	34,0	6,7
Przedsiębiorstwa małe do 49 pracowników	48,8	36,6	4,9	0,0	43,9	36,6	22,0	7,3	4,9
Przedsiębiorstwa średnie 50-249 pracowników	76,9	36,5	17,3	7,7	30,8	42,3	23,1	36,5	7,7
Przedsiębiorstwa duże powyżej 250 pracowników	94,6	23,2	12,5	1,8	42,9	46,4	35,7	51,8	7,1
Przedsiębiorstwa posiadające system jakości ISO lub TQM	91,0	25,4	13,4	4,5	41,8	43,3	23,9	41,8	9,0
Firmy produkcyjne	82,1	37,3	13,4	6,0	35,8	40,3	31,3	35,8	7,5
Firmy budowlane	53,8	46,2	0,0	0,0	23,1	15,4	7,7	15,4	7,7
Firmy handlowe, usługowe i inne	72,6	25,8	11,3	1,6	45,2	48,4	29,0	32,3	4,8

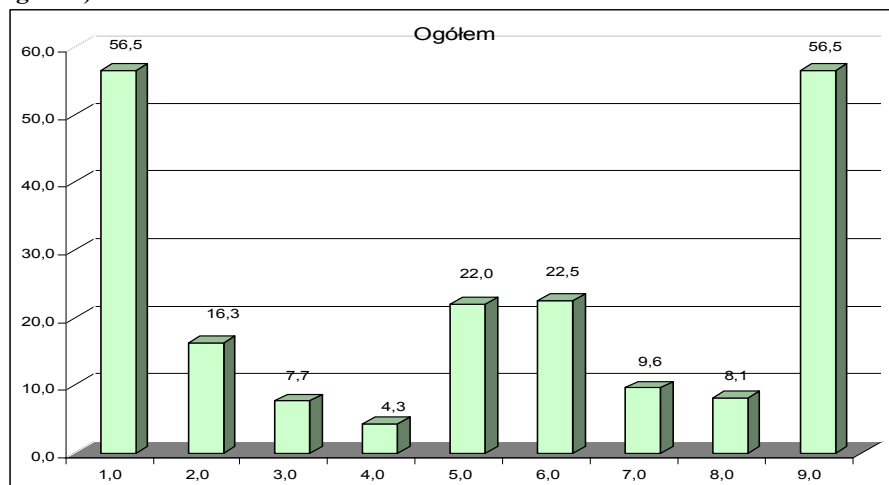
1. Weryfikacja danych, zawartych w CV
2. Egzamin praktyczny
3. Testy mające określić osobowość kandydata
4. Testy mające określić inteligencję kandydata
5. Przegląd rekomendacji
6. Ustalanie poziomu oczekiwanego wynagrodzenia
7. Ocena zachowania w symulowanej sytuacji
8. Sprawdzian znajomości języków obcych
9. Inne

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Odpowiedzi dotyczące elementów rozmowy kwalifikacyjnej uzyskane od pracowników są zgodne z wypowiedziami pracodawców – szczegóły zawierają poniższy wykres i tabela (elementy wymienione jako „inne” praktycznie pokrywają się z przedstawionymi respondentom opcjami, a jedynie zostały wyrażone w inny sposób).

**Wykres 12**

**Elementy, które miały miejsce podczas rozmowy kwalifikacyjnej respondenta (procent pracowników ogółem)**



1. Weryfikacja danych zawartych w CV
2. Egzamin praktyczny
3. Testy mające określić moją osobowość
4. Testy mające określić moją inteligencję
5. Przegląd rekomendacji
6. Ustalanie poziomu oczekiwanego wynagrodzenia
7. Ocena zachowania w symulowanej sytuacji
8. Sprawdzenie znajomości języków obcych
9. Inne

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

**Tabela 16**

**Elementy, które miały miejsce podczas rozmowy kwalifikacyjnej respondenta (procent respondentów)**

Kategoria respondentów	Elementy rozmowy kwalifikacyjnej:								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Pracownicy - ogółem	56,5	16,3	7,7	4,3	22,0	22,5	9,6	8,1	56,5
Kobiety	61,5	19,2	7,7	4,6	16,2	23,8	10,0	9,2	61,5
Mężczyźni	48,7	11,5	7,7	3,8	32,1	20,5	9,0	6,4	48,7
do 44 lat	68,8	19,8	9,4	5,2	11,5	25,0	11,5	10,4	68,8
45 lat i więcej	47,3	11,8	6,4	3,6	31,8	20,9	8,2	6,4	47,3
Wykształcenie wyższe	70,1	11,2	9,3	5,6	29,9	35,5	11,2	13,1	70,1
Wykształcenie średnie i niższe	42,2	21,6	5,9	2,9	13,7	8,8	7,8	2,9	42,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych, objaśnienia kategorii jak we wcześniejszym wykresie.

Uzyskane dane wskazują na znacznie częstsze weryfikowanie przez rekrutujących informacji zawartych w CV niż przeciętnie w przypadku kobiet, osób do 44-go roku życia i osób z wyższym wykształceniem.

Z uzyskanych od pracowników odpowiedzi wynika, że nie wszyscy pracujący brali udział w rozmowie kwalifikacyjnej – prawie 19% ankietowanych pracowników nie uczestniczyło w tym etapie rekrutacji. Uzyskane odpowiedzi mogą zaskakiwać, ponieważ zatrudnienie nowego pracownika bez próby poznania go, przynajmniej w trakcie rozmowy, wydaje się być bardzo ryzykowne dla pracodawcy, ale także dla pracownika. Prawdopodobnie ma to związek ze sposobem poszukiwania nowych pracowników, jakim jest wspomniane wcześniej polecenie pracownika przez znane sobie osoby oraz zaufanie do ich kompetencji i doświadczenia. Pracodawcy mogą nie widzieć potrzeby dodatkowego sprawdzenia, czy potwierdzenia przydatności dla firmy nowego pracownika. W poniższym zestawieniu widać, że zdecydowanie więcej kobiet niż mężczyzn jest zapraszanych na rozmowę kwalifikacyjną, nieco więcej osób w wieku 45+ oraz więcej osób z wykształceniem wyższym niż ze średnim i niższym.





Tabela 17

**Udział respondentów w rozmowach kwalifikacyjnych (procent)**

Kategoria respondentów	Czy brał Pan/i udział w rozmowie kwalifikacyjnej:	
	Tak	Nie
Pracownicy - ogółem	81,2	18,8
Kobiety	84,5	15,5
Mężczyźni	76,6	23,4
do 44 lat	80,2	19,8
45 lat i więcej	82,4	17,6
Wykształcenie wyższe	87,9	12,2
Wykształcenie średnie i niższe	74,0	26,0

Zródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

**2.5. Czynniki decydujące o przyjęciu do pracy**

W trakcie badania pracodawcy zostali poproszeni o określenie w skali od 1 do 5 (przy czym 1 – najmniej ważny oraz 5 – najważniejszy) czynników decydujących o przyjęciu kandydata do pracy. W opinii ankietowanych najważniejsze w tym względzie jest doświadczenie zawodowe (ponad 54% wskazań na wagę „najważniejsze” oraz dalsze 37% jako „ważne” i „dosyć ważne”), ale także cechy osobowe ustalone w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej ocenione przez 71% respondentów na „5” i „4”. Biorąc pod uwagę zsumowane wskazania na poszczególne czynniki od 3 do 5, zwraca uwagę przypisanie wysokich wag do stanu zdrowia i znajomości języków obcych przez potencjalnych pracowników. O ile stan cywilny i płeć nie mają większego znaczenia dla pracodawców, o tyle do wieku potencjalnych pracowników menedżerowie kadrowi przypisują większą wagę (ponad 50% wskazań w skali od 5 do 3). Wśród innych czynników decydujących o przyjęciu kandydata do pracy, pracodawcy wymienili: dyspozycyjność, komunikatywność, lojalność oraz wartości moralno-etyczne.

Tabela 18

**Ocena ważności czynników decydujących o przyjęciu kandydata do pracy wg pracodawców ogółem (procent respondentów)**

Rodzaj czynnika:	Ważność czynnika (%)				
	5	4	3	2	1
Doświadczenie zawodowe	54,0	25,3	11,3	5,3	3,3
Ranga ukończonej szkoły	9,3	26,0	22,7	12,7	28,0
Cechy osobowe, ustalone w czasie rozmowy kwalifikacyjnej	32,0	38,7	18,0	2,0	8,7
Wiek	4,0	12,7	34,0	21,3	26,0
Płeć	4,0	7,3	16,0	11,3	59,3
Rekomendacje innych firm	3,3	20,0	26,7	18,7	29,3
Rekomendacje znajomych	4,0	16,7	28,0	15,3	34,0
Poziom oczekiwanego wynagrodzenia	0,7	29,3	30,7	13,3	25,3
Prezencja	5,3	24,7	28,0	14,0	26,7
Stan zdrowia	17,3	31,3	20,7	6,7	23,3
Stan cywilny	0,7	1,3	6,7	15,3	74,7
Znajomość języków obcych	17,3	22,7	21,3	13,3	24,7
Miejsce zamieszkania	2,7	10,7	20,7	20,7	44,0
Warunki mieszkaniowe (możliwość regeneracji sił)	0,0	2,0	6,7	16,7	73,3
Inne	3,3	1,3	0,7	0,0	32,7

Zródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Analizując wyniki badania w poszczególnych grupach firm ze względu na liczbę zatrudnionych, można zauważyć, że dla pracodawców z małych firm (do 49 pracowników) obok doświadczenia i cech

osobowych ważne są wiek i poziom oczekiwanego wynagrodzenia, a pracodawcy z firm średnich dosyć dużą wagę przywiązują do prezencji kandydatów.

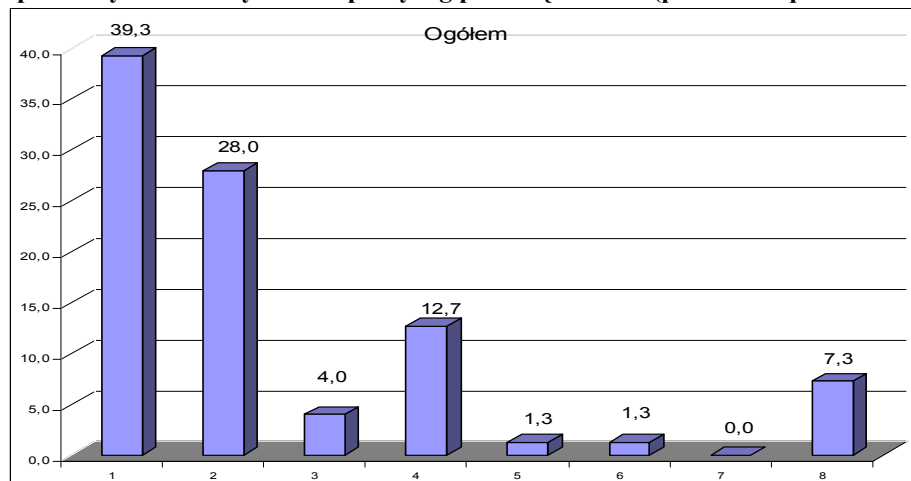
Wypowiedzi nt. czynników decydujących o przyjęciu kandydata do pracy uzyskane od objętych badaniem pracowników są podobne do odpowiedzi pracodawców i wynika z nich, że pracownicy wiedzą, co decyduje o przyjęciu ich do pracy. Pracownicy jednak w przeciwieństwie do pracodawców uważają, że o przyjęciu do pracy, poza podstawowymi czynnikami, decyduje także ranga ukończonej szkoły. Wśród innych czynników decydujących o przyjęciu do pracy, pracownicy wymienili m.in. szukanie pracy na własną rękę, umiejętności pracy w zespole, posiadanie prawa jazdy i własnego samochodu, dyspozycyjność (możliwość pracy dłużej niż do godziny 15:00), umiejętność negocjacji oraz radzenia sobie ze stresem. Informacje na ten temat zawiera tabela 4 w rozdziale 1.

Na pytanie, jakie działania są podejmowane (lub przewidywane) przy pojawieniu się dwóch (lub więcej) kandydatów na stanowisko o podobnych kwalifikacjach, wymaganiach płacowych, doświadczeniu i cechach osobowych, przedsiębiorcy najczęściej odpowiadali, że starają się zebrać więcej informacji w poprzednim miejscu pracy o obydwu kandydatach (39% wskazań), 28% ankietowanych pracodawców odpowiedziało, że ustalane są nowe wymagania, np. znajomość dodatkowych języków, programów komputerowych, itp. 12,7% badanych twierdziło, że przyjmie mężczyznę ze względu na specyfikę branżową, a 7,3% respondentów kieruje się innymi czynnikami, np.: decydują cechy osobowe danego kandydata (najwięcej wskazań), wybierają osobę, która najlepiej przygotuje zadania prezentacyjne czy też zaprezentuje się. Decydują również: rozmowa z dyrektorem, wyniki egzaminu praktycznego, sprawdzenie kandydatów w rzeczywistych warunkach pracy (okres próbny) lub wyniki ponownego przeanalizowania wszystkich posiadanych informacji o kandydatach. Pod uwagę brana jest również dyspozycyjność kandydatów i miejsce zamieszkania (preferowane w pobliżu zakładu pracy). W innych czynnikach wymieniano także: jest przyjmowana osoba niepełnosprawna, firma prowadzi nabór innymi metodami, zatrudniane są dwie osoby na okres próbny.

Z uzyskanych odpowiedzi wynika, że mężczyźni preferują firmy budowlane oraz małe przedsiębiorstwa. Trzeba też zaznaczyć, że odpowiedzi pracodawców z przedsiębiorstw budowlanych najbardziej odbiegają od wyników ogólnych – dokładne dane zawiera kolejny wykres i tabela poniżej.

### Wykres 13

#### Sposób wyboru kandydata do pracy wg przedsiębiorców (procent respondentów)



1. Staramy się zebrać więcej informacji w poprzednim miejscu pracy o obydwu kandydatach
2. Ustalamy nowe wymagania, np. znajomość dodatkowych języków, programów komputerowych itp.
3. Przyjmujemy osobę młodszą, ze względu na specyfikę biznesu
4. Przyjmujemy mężczyznę, ze względu na specyfikę branżową
5. Przyjmujemy kobietę, ze względu na specyfikę branżową
6. Przyjmujemy osobę spoza dużych ośrodków miejskich
7. Wybieramy spośród 2-ch, w oparciu o prezentację
8. Kierujemy się innymi czynnikami

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.



Tabela 19

**Sposób wyboru kandydata do pracy wg przedsiębiorców (procent respondentów)**

Kategoria respondentów	Podejmowane działania:							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Kierownicy - ogółem	39,3	28,0	4,0	12,7	1,3	1,3	0,0	7,3
Przedsiębiorstwa małe do 49 pracowników	34,1	24,4	4,9	24,4	0,0	4,9	0,0	7,3
Przedsiębiorstwa średnie 50-249 pracowników	44,2	21,2	5,8	11,5	3,8	0,0	0,0	5,8
Przedsiębiorstwa duże powyżej 250 pracowników	39,3	37,5	1,8	5,4	0,0	0,0	0,0	7,1
Przedsiębiorstwa posiadające system jakości ISO lub TQM	44,8	31,3	3,0	9,0	0,0	0,0	0,0	6,0
Firmy produkcyjne	43,3	26,9	7,5	10,4	0,0	0,0	0,0	10,4
Firmy budowlane	61,5	0,0	0,0	30,8	0,0	7,7	0,0	7,7
Firmy handlowe, usługowe i inne	30,6	33,9	1,6	12,9	3,2	1,6	0,0	4,8

Zródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych, opis podejmowanych działań jak we wcześniejszym wykresie.

**2.6. Powiadamianie o wynikach rekrutacji**

Istotnym elementem rekrutacji jest powiadamianie kandydatów do pracy o jej wynikach. Ponad połowa ankietowanych przedsiębiorców odpowiedziała, że zawiadamiają tylko uczestników spotkań bezpośrednich. Prawie 37% firm kontaktuje się jedynie z osobą wybraną do pracy, co dziesiąte przedsiębiorstwo zawiadamia wszystkich kandydatów, którzy nadesłali CV. Wydawałoby się, że przedsiębiorstwa posiadające ISO lub TQM będą prezentować najwyższy poziom w stosunkach z potencjalnymi pracownikami, jednak uzyskane odpowiedzi nie potwierdzają tego przypuszczenia, ponieważ lepiej wypadły przedsiębiorstwa duże, najczęściej powiadamiające o wynikach rekrutacji wszystkich kandydatów, którzy nadesłali CV i największy odsetek tych firm (ponad 71%) kontaktuje się z uczestnikami spotkań. Najmniej szacunku do osób ubiegających się o pracę wykazują pracodawcy z firm budowlanych – ani jeden respondent z tej grupy firm nie wskazał, że zawiadamia wszystkich kandydatów, którzy nadesłali CV i tylko nieco ponad 30% kontaktuje się z uczestnikami spotkań bezpośrednich.

Tabela 20

**Zakres powiadamiania o wynikach postępowania kwalifikacyjnego wg przedsiębiorców (procent respondentów)**

Kategoria respondentów	Zawiadamiamy wszystkich kandydatów, którzy nadesłali CV	Zawiadamiamy tylko uczestników spotkań kwalifikacyjnych	Zawiadamiamy tylko wybraną osobę
Kierownicy - ogółem	10,7	52,3	36,9
Przedsiębiorstwa małe do 49 pracowników	7,5	25,0	67,5
Przedsiębiorstwa średnie 50-249 pracowników	9,6	51,9	38,5
Przedsiębiorstwa duże powyżej 250 pracowników	14,3	71,4	14,3
Przedsiębiorstwa posiadające system jakości ISO lub TQM	10,6	65,2	24,2
Firmy produkcyjne	10,4	62,7	26,9
Firmy budowlane	0,0	30,8	69,2
Firmy handlowe, usługowe i inne	13,1	44,3	42,6

Zródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Wśród pracowników zapytanych czy w przeszłości, w przypadku ubiegania się o pracę, zostali powiadomieni o wynikach postępowania kwalifikacyjnego, 68% odpowiedziało, że nie, przy czym o 10% kobiet mniej niż mężczyzn jest powiadamianych (odpowiednio 27% i 37%), nieco częściej niż osoby starsze są powiadamiani młodsi kandydaci i aż dwa razy więcej osób z wykształceniem wyższym dowiadyuje się o wynikach rekrutacji w porównaniu z osobami o gorszym wykształceniu.



Tabela 21

**Zakres powiadamiania kandydatów do pracy o wynikach postępowania kwalifikacyjnego wg pracowników (procent respondentów)**

Kategoria respondentów	Czy w przeszłości w przypadku ubiegania się o pracę firmy powiadamiały Pana/ią o wynikach rekrutacji:	
	Tak	Nie
Pracownicy - ogółem	31,7	68,3
Kobiety	27,4	72,6
Mężczyźni	37,8	62,2
do 44 lat	33,3	66,7
45 lat i więcej	29,1	70,9
Wyższe wykształcenie	41,6	58,4
Wykształcenie średnie i niższe	21,4	78,6

Zródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

## 2.7. Podsumowanie i wnioski

Wyniki badania kultury rekrutacji wskazują, że w opinii przedsiębiorców najbardziej popularnym i najbardziej efektywnym sposobem poszukiwania pracowników jest ogłoszenie prasowe, a według pracowników – polecenie przez osobę znajomą. Najważniejszą rolę w ubieganiu się o pracę odgrywa doświadczenie kandydata, kwalifikacje oraz jego cechy osobowe. Uzyskane rezultaty dowodzą również, że mimo wszystko warto aktywnie poszukiwać pracy, ponieważ doceniają to pracodawcy.

W opinii autorów uzyskane wyniki wskazują, że kultura rekrutacji w firmach budowlanych pozostawia wiele do życzenia. Na podstawie wyników przeprowadzonego badania można sądzić, że na proces rekrutacji personelu w tych firmach poświęca się relatywnie dużo czasu, co wynika z dużej fluktuacji kadr, ale proces doboru kadr nie jest zbyt pogłębiony. Część pracodawców z sektora budowlanego ciągle nie zapewnia pracownikom odpowiednich warunków pracy, a płace w sektorze budowlanym są jednymi z niższych w gospodarce. Pracownicy zazwyczaj odchodzą, ponieważ są nisko wynagradzani, na co wskazują odpowiedzi w jednym z pytań (preferowanie osób spoza dużych ośrodków miejskich, które mają niższe wymagania płacowe), jak również dlatego, że mają obecnie inne możliwości. Dla polskich pracowników zostały otworzone rynki pracy w krajach Unii Europejskiej, gdzie oferowane warunki zatrudnienia i płace są o wiele lepsze niż w Polsce. Możliwość oficjalnego podjęcia pracy poza Polską sprawiła, że w 2005 r. wyraźnie był odczuwalny brak fachowców z sektora budowlanego, co również w przeprowadzonych badaniach pokazują oceny standardu dotyczącego rekrutacji pracowników.

Reasumując, na podstawie wypowiedzi uzyskanych od pracodawców i pracowników można stwierdzić, że:

1. pracodawcy przywiązują zbyt małą wagę do rzetelnej rekrutacji nowych pracowników i nie przeprowadzają tego procesu w sposób systematyczny i kompleksowy;
2. pracodawcy, przyjmując nowych pracowników, w większym stopniu polegają na rekomendowaniu ich przez osoby już u nich pracujące, niż na wynikach rzetelnie przeprowadzonej rekrutacji;
3. praktyka ta utrwała niekorzystny wizerunek przedsiębiorców w społeczeństwie i ogólnie negatywne nastawienie do wprowadzenia postulowanych przez środowisko przedsiębiorców ułatwień dla rozwoju przedsiębiorczości;
4. w związku z powyższym osoby poszukujące pracy w większości wątpią w skuteczność znalezienia zatrudnienia poprzez udział w obiektywnie przeprowadzonej rekrutacji zawierającej podstawowe elementy tej procedury; kobiety, osoby młodsze oraz osoby z wyższym wykształceniem – lepiej zaznajomione z nowoczesnymi mediami i technikami częściej w naturalny sposób poszukują informacji o pracy poprzez prasę i Internet;
5. pomijając istotne elementy rekrutacji (np. organizację spotkania bezpośredniego z kandydatem lub już w trakcie spotkania – egzamin praktyczny), pracodawcy nie zawsze pozyskują odpowiednich pracowników, z których następnie często są niezadowoleni i którzy nie spełniają ich oczekiwań – pogarsza to relacje pracodawca – pracownik i wpływa na efektywność personelu;

6. badanie dostarczyło dowodów na stosowanie dyskryminacji w zatrudnieniu przez część pracodawców (publikowanie informacji dotyczących preferowanej płci czy wieku w ogłoszeniach o pracę), pomimo zapisów w Kodeksie pracy przeciwdziałających temu zjawisku;
7. istnieje uzasadniona potrzeba popularyzowania wśród przedsiębiorców (szczególnie z małych i średnich firm) informacji na temat roli rekrutacji pracowników w funkcjonowaniu firmy oraz korzyści, jakie dla przedsiębiorstwa niesie rzetelnie przeprowadzona rekrutacja.

**Bibliografia**

1. Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
2. Dale M., Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników, Kraków 2006.
3. Ludwicyński A., Trochimiuk R.: Rozwój koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce, Organizacja i Kierowanie nr 1 (120)/2005.
4. Sedlak&Sedlak, <http://www.sedlak.com.pl/rekrutacja/rekrutacja.html>.
5. Zarządzanie. Teoria i praktyka, praca zbiorowa pod red. A. Koźmińskiego i W. Piotrowskiego, WN PWN Warszawa 2005.



### 3. Elementy kultury zarządzania zasobami ludzkimi w polskich przedsiębiorstwach<sup>5</sup>

#### Przemysław Kulawczuk\*

Kultura zarządzania zasobami ludzkimi jest ważnym elementem kultury całej organizacji oraz istotnym elementem kultury zarządzania. Pojęcie kultury zarządzania zasobami ludzkimi może obejmować całokształt działań z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim, istniejące procedury zarządzania, obowiązujące przepisy prawne w zakresie korzystania z zasobów ludzkich, panujące zwyczaje, funkcjonujące rozwiązania organizacyjne oraz wzajemne oddziaływania poszczególnych uczestników procesu zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwach. Sformułowanie to wykracza poza rozumienie tradycyjnej kultury organizacyjnej, ale nie musi być z nim sprzeczne. Jeżeli do kultury organizacyjnej, specyficznej tylko dla danej firmy, dodamy sferę formalną związaną z funkcjonowaniem określonych przepisów prawnych (przymusowych) oraz praktykę zarządzania silnie uwarunkowaną przez sytuację na rynku pracy – wówczas możemy mówić o kulturze zarządzania zasobami ludzkimi.

Według Stonera (J. Stoner, 2001, s. 186) kultura organizacji obejmuje „zbiór ważnych pojęć, takich jak normy, wartości, postawy i przekonania, wspólne dla członków organizacji”. Według E. Steina istnieją trzy poziomy kultury organizacji: „anterfakty kulturowe: elementy, które składają się na obraz danej kultury i ujawniają, czym ona jest dla członków grupy (...), uznawane wartości: podawane przez organizację powody, dla których postępuje się w określony sposób (...), podstawowe założenia: przekonania przyjmowane bezkrytycznie przez członków organizacji” (E. Schein, 1992, s.17-18, cyt. za: J. Stoner, 2001, s. 190-192). Interesującą dyskusję na temat różnych kultur organizacji prowokuje A. Sajkiewicz (A. Sajkiewicz, 2002, 55-56) wyszczególniając między innymi takie kultury jak: „wszystko albo nic” (indywidualistyczną), „chleba i igrzysk” (partnerską i integrującą), „analitycznych przedsięwzięć” (skoncentrowaną na podejmowaniu trafnych przedsięwzięć) oraz kulturę „kapitału intelektualnego” (odznaczającą się kreacją inteligentnych i uzdolnionych pracowników).

Aspekt kultury zarządzania jest we współczesnej literaturze najczęściej omawiany w kontekście różnic międzykulturowych. Warto tu wskazać na publikację M. Kostera (M. Kostera, 2004), w której omówiono zasadnicze pojęcia z zakresu kultury zarządzania oraz zarządzania międzykulturowego. Według autorki do najważniejszych zagadnień należy zaliczyć adaptację zarządzania w zależności od różnic międzykulturowych oraz specyfikę zarządzania wynikającą z różnych postaw, odczuwalnych wartości, akceptowalnych norm oraz zwyczajów panujących w poszczególnych krajach. Problematyka ta na ogół pomija zagadnienie wpływu sytuacji na rynku pracy na zarządzanie, problem przymusu związanego z wprowadzaniem i egzekwowaniem prawa modyfikującego gospodarkę oraz problematykę skutków działania związków zawodowych i lobbingu gospodarczego. Elementy te mają jednak bardzo duży wpływ na kulturę zarządzania zasobami w warunkach globalizacji i szybkich zmian. Normy, wartości, postawy, zwyczaje określające kulturę organizacyjną w warunkach stabilnej gospodarki wyznaczające zasadnicze filozofie działania firm stają się mniej ważne w warunkach gospodarki globalnej, funkcjonującej w ciągłych zmianach.

Zarządzanie kapitałem ludzkim ulega silnej modyfikacji pod wpływem upowszechniania się wzorców efektywnego prowadzenia przedsiębiorstw oraz pod wpływem zmian prawa wynikającego z preferencji społecznych<sup>6</sup>. Bardzo duży wpływ na zarządzanie kapitałem ludzkim ma również sytuacja na rynku pracy. Dotkliwe braki pracowników prowadzą do znacznego uelastycznienia się zarządzania zasobami ludzkimi i większej wyrozumiałości kadry zarządzającej wobec pracowników. Natomiast brak miejsc pracy na rynku może usztywniać zarządzanie personalne. Kultura zarządzania zasobami ludzkimi w dużym stopniu zależy od sytuacji, może też zawierać zasady zgodne ze społeczną odpowiedzialnością biznesu. Warto również zwrócić uwagę na pojawiające się zjawisko tak zwanej miękkiej kultury przedsiębiorstwa, która „pozostawia miejsce na indywidualną inicjatywę,

\*dr, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa; Uniwersytet Gdański, Wydział Ekonomiczny

<sup>5</sup> Opracowanie to powstało w ramach partnerstwa Zatrudnienie Fair Play

<sup>6</sup> Na przykład wydłużanie się urlopów macierzyńskich w Polsce oraz poszerzenie ochrony młodych matek może wpływać na usztywnienie kryteriów rekrutacji w warunkach dużego bezrobocia lub też na uelastycznienie zasad zatrudniania matek w warunkach niskiego bezrobocia.

kreatywność, argumentacje, czyli umożliwia zorientowaną na cele samorealizację jednostki.” (H. Steinmann, R. Kamiński, 2001). Tego typu „mięka” kultura zarządzania może być kierunkiem przyszłościowym, chociaż pozostaje w sprzeczności z większością teorii zarządzania.

W ramach opracowania omówiono kształtowanie się wybranych elementów kultury zarządzania zasobami ludzkimi w polskich przedsiębiorstwach, takich jak: stosowanie zasady równych szans w rekrutacji, formy zawierania umów o pracę, zakres szczegółowości umów i wynikających z niego konsekwencji, sposób formułowania celów dla pracowników, funkcjonowanie ocen okresowych oraz systemu nagród i kar w przedsiębiorstwach. Elementy te posiadają istotne znaczenie w zarządzaniu zasobami ludzkimi, jednak nie jest to zestaw kompletny<sup>7</sup>.

### 3.1. Zasada równych szans

Zasada równych szans powinna być jednym z głównych elementów zarządzania zasobami ludzkimi opartych na kryteriach społecznej odpowiedzialności biznesu, rozwijającego się fenomenu biznesowego ostatnich lat. Zagadnienie to zostało zarysowane przez W. Gasparskiego, który zauważa, że „Problematyka społecznej odpowiedzialności biznesu jest przedmiotem zacieklej dyskusji między opozycyjnymi obozami teoretyków i praktyków etyki biznesu. Jedni z nich wskazują zysk lub wartość właściciela jako cel biznesu (tzw. orientacja profitowa), drudzy traktują działalność gospodarczą szerzej, systemowo, ujmując ją w kategoriach wszystkich interesariuszy (a nie tylko akcjonariuszy), rozpatrują cel biznesu ze względu na społeczny mandat przyznany biznesowi (tzw. orientacja społeczna).” (W. Gasparski, 2004, s. 330-331). Można jednak stwierdzić, że osiąganie zysku nie jest sprzeczne ze stosowaniem zasad społecznej odpowiedzialności biznesu. Wydaje się wręcz, że obecnie osiąganie sukcesu biznesowego takiego odpowiedzialnego społecznie podejścia wymaga. Na konieczność integracji zarządzania etycznego i ekonomicznego w przedsiębiorstwach zwrócili między innymi uwagę H. Steinmann i T. Olbrich (H. Steinmann, T. Olbrich, 2001).

W ramach problematyki zarządzania zasobami ludzkimi kwestia zapewnienia równych szans jest szczególnie ważna w procesie rekrutacji. Badanych respondentów reprezentujących kadrę kierowniczą przedsiębiorstw zapytano: Czy firma posiada sformułowane zasady równych szans w zatrudnieniu? Uzyskane odpowiedzi przedstawiono w poniższej tabeli.

**Tabela 22**

**Zakres stosowania pisemnych zasad w zakresie równych szans w zatrudnieniu według różnych kategorii respondentów – menedżerów kadrowych (procent respondentów) - Czy firma posiada sformułowane zasady równych szans w zatrudnieniu?**

Kategoria respondentów	Czy firma posiada sformułowane zasady równych szans w zatrudnieniu?		
	Tak	Nie	Nie, ale zamierzamy je wprowadzić
Ogółem	10,7	70,0	19,3
Przedsiębiorstwa małe do 49 pracowników	4,8	73,8	21,4
Przedsiębiorstwa średnie 50-249 pracowników	7,8	74,5	17,6
Przedsiębiorstwa duże powyżej 249 pracowników	16,1	64,3	19,6
Przedsiębiorstwa posiadające system jakości ISO lub TQM	14,9	65,7	19,4
Firmy produkcyjne	14,9	65,7	19,4
Firmy budowlane	0,0	76,9	23,1
Firmy handlowe, usługowe i inne	8,1	71,0	21,0

Zródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Jak wykazało badanie tylko około jednej dziesiątej respondentów potwierdziło posiadanie tego typu pisemnych zasad, a około jednej piątej zamierzało takie zasady wprowadzić. Pozostałe firmy tego typu rozwiązań nie posiadały. Analizując zróżnicowanie ocen należy podkreślić, że większe firmy

<sup>7</sup> W ramach innych badań przeprowadzonych w ramach projektu Zatrudnienie Fair Play, zbadano między innymi problematykę rekrutacji, rozwoju osobistego pracowników, funkcjonowania stereotypów w zatrudnieniu oraz problematykę kultury organizacyjnej w polskich przedsiębiorstwach.

częściej stosowały pisemne sformułowania dotyczące zasad równych szans w zatrudnianiu niż firmy średnie i małe. Ponadto, jeżeli uwzględni się zróżnicowanie branżowe, to okaże się, że rozwiązania tego typu najczęściej stosowały firmy produkcyjne, natomiast nie posiadała ich żadna z ankietowanych firm budowlanych.

Analizując uzyskane wyniki warto zwrócić uwagę na fakt, że jedynie 14,9% firm posiadających systemy jakości, ma równocześnie pisemnie sformułowane zasady równych szans w zatrudnieniu. Czy oznacza to, że istniejące w przedsiębiorstwach systemy jakości ISO i TQM nie zawierają tak elementarnych zasad zarządzania kapitałem ludzkim? Tak niska proporcja odpowiedzi pozytywnych może również wynikać z niskiej świadomości osób odpowiedzialnych za politykę kadrową dotyczącą istnienia tego typu przepisów w funkcjonujących systemach jakości. Niezależnie od prawdziwych przyczyn – zasady te nie są pisemnie sformułowane, co powoduje, że świadomość konieczności ich stosowania nie jest duża wśród kadry kierowniczej polskich przedsiębiorstw.

### 3.2. Formy zawierania umów o pracę z nowymi pracownikami

Ważnym elementem kultury zarządzania zasobami ludzkimi jest ostrożność w zatrudnieniu nowych pracowników. W związku z małą elastycznością polskiego *Kodeksu pracy*, powszechną praktyką jest stosowanie w polskich przedsiębiorstwach okresu próbnego w zatrudnieniu nowych pracowników. Zatrudnienie w okresie próbnym przyjmuje najczęściej formę umowy na czas określony lub, znacznie rzadziej, umowy cywilno-prawnej. Stosowanie tego typu rozwiązań jest w dużym stopniu wypadkową sytuacji na rynku pracy. Im trudniejsza sytuacja na rynku pracy, w tym większym stopniu pracodawcy mogą wykorzystywać różnego rodzaju ograniczenia w zakresie zatrudniania pracowników na czas nieokreślony. Stosowanie umów o pracę na czas określony jest próbą pokonania sztywnych zasad *Kodeksu pracy*. Umowa na czas określony daje pracodawcy możliwość rozstania się z pracownikiem, który w czasie jej trwania nie spełnił oczekiwań pracodawcy. Istnieje jeszcze pojęcie elastycznego czasu prac, jednak w literaturze rozpatruje się tę kwestię głównie z punktu widzenia rozkładu czasu pracy w ciągu dnia, tygodnia lub miesiąca. W tym kontekście stosuje się takie pojęcia jak zmienne godziny pracy, ruchomy czas pracy, skondensowany tydzień pracy (B. Jamka, 2004). Tymczasem elastyczność określa również długość czasu pracy w ramach umowy. Zagadnienie nowych form zatrudniania pracowników omówił A. Szałkowski, który wskazał na rosnące zjawisko indywidualizacji stosunków pracy (A. Szałkowski, 2004). W zamieszczonej poniżej tabeli przedstawiono zakres stosowania różnych form umów o pracę, a następnie skonfrontowano to z wynikami badań pracowników.

**Tabela 23**

**Zakres stosowania różnych form umów o pracę według różnych kategorii respondentów – menedżerów kadrowych i pracowników, wartości średnie (procent respondentów)**

Kategoria respondentów	Umowy o pracę na czas nieokreślony w %	Umowy o pracę na czas określony w %	Umowa cywilno-prawna w %	Inne formy w %
KIEROWNICY – OGÓŁEM	10,3	82,9	2,9	2,0
Przedsiębiorstwa małe do 49 pracowników	16,6	72,7	8,3	4,9
Przedsiębiorstwa średnie 50-249 pracowników	5,2	87,3	0,8	0,0
Przedsiębiorstwa duże powyżej 249 pracowników	10,5	86,2	1,0	1,8
Przedsiębiorstwa posiadające system jakości ISO lub TQM	10,5	83,3	0,6	1,5
Firmy produkcyjne	11,3	82,7	3,4	1,4
Firmy budowlane	15,6	74,4	9,2	0,0
Firmy handlowe, usługowe i inne	9,2	83,0	1,5	3,3
PRACOWNICY – OGÓŁEM	32,2	62,5	2,4	2,9
Kobiety	32,3	63,1	0,8	3,8
Mężczyźni	31,2	62,3	5,2	1,3

do 44 lat	18,8	74,0	3,1	4,2
45 lat i więcej	43,1	53,2	1,8	1,8
Wyższe wykształcenie	28,0	64,5	4,7	2,8
Wykształcenie średnie i niższe	36,6	60,4	0,0	3,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Jak wynika z uzyskanych danych, obecnie tylko około jedna dziesiąta przedsiębiorstw stosuje umowy o pracę na czas nieokreślony. Porównując te dane z deklarowanymi formami pierwszego zatrudnienia pracowników (respondentów badania), według których ponad 30% umów o pracę było zawieranych z nimi w tym trybie, można stwierdzić, że przedsiębiorstwa coraz częściej zawierają umowy o pracę na czas określony. Należy jednocześnie zwrócić uwagę na fakt dość nikłego zainteresowania firm zatrudnianiem pracowników w oparciu o umowy cywilno-prawne. Relatywnie najczęściej tą formą były zainteresowane przedsiębiorstwa małe, o liczbie pracowników nie przekraczającej 49 osób. Charakterystycznym jest, że starsi pracownicy w znacznie większym stopniu byli zatrudniani w oparciu o umowy na czas nieokreślony niż ich młodszy koledzy.

### 3.3. Zakres szczegółowości umów o pracę

Badanych respondentów zapytano o zakres szczegółowości umowy o pracę. Dla uproszczenia określono, że umowa mogła zawierać szczegółowy katalog wszystkich przewidywanych czynności związanych z pracą (umowa szczegółowa) albo mogła zawierać ramowy zakres obowiązków, a szczegóły były ustalane przez bezpośrednich przełożonych (umowa ramowa). Uzyskane wyniki zarówno od kierowników kadrowych, jak i pracowników przedstawiono w tablicy zamieszczonej poniżej.

**Tabela 24**

**Zakres szczegółowości umów o pracę według różnych kategorii respondentów – menedżerów kadrowych i pracowników, wartości średnie (procent respondentów)**

Kategoria respondentów	Umowa szczegółowa	Umowa ramowa
KIEROWNICY – OGÓŁEM	75,3	24,7
Przedsiębiorstwa małe do 49 pracowników	87,8	12,2
Przedsiębiorstwa średnie 50-249 pracowników	70,6	29,4
Przedsiębiorstwa duże powyżej 249 pracowników	71,4	28,6
Przedsiębiorstwa posiadające system jakości ISO lub TQM	66,7	33,3
Firmy produkcyjne	72,7	27,3
Firmy budowlane	53,8	46,2
Firmy handlowe, usługowe i inne	83,9	16,1
PRACOWNICY – OGÓŁEM	25,6	74,4
Kobiety	26,6	73,4
Mężczyźni	24,4	75,6
do 44 lat	17,9	82,1
45 lat i więcej	33,0	67,0
Wyższe wykształcenie	28,0	72,0
Wykształcenie średnie i niższe	23,0	77,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Uzyskane wyniki są zdumiewające. Podczas gdy trzy czwarte kierowników kadrowych twierdziło, że umowy w ich przedsiębiorstwach posiadają charakter szczegółowy, tylko jedna czwarta pracowników twierdziła analogicznie. Dane te mogą świadczyć, że pracownicy nie znają treści swoich umów albo, że zakres umów o pracę, w ocenie kierowników kadrowych dość szczegółowy, nie jest tak odbierany przez pracowników. Tak duże rozbieżności w ocenie szczegółowości zakresu umowy o pracę mogą też świadczyć o tym, że zakłady pracy powinny formułować umowy o pracę w sposób znacznie bardziej szczegółowy niż dotychczas.

Biorących udział w badaniu kierowników kadrowych zapytano o to, jaka jest przeciętna liczba punktów zakresu obowiązków. Średnio było to nieco ponad 14 punktów, przy czym liczba ta rosła wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa.

**Tabela 25****Średnia liczba punktów zakresu obowiązków w ocenie menedżerów kadrowych**

Kategoria respondentów	Średnia liczba
Kierownicy – ogółem	14,5
Przedsiębiorstwa małe do 49 pracowników	12,7
Przedsiębiorstwa średnie 50-249 pracowników	13,4
Przedsiębiorstwa duże powyżej 249 pracowników	17,0
Przedsiębiorstwa posiadające system jakości ISO lub TQM	15,2
Firmy produkcyjne	13,8
Firmy budowlane	13,3
Firmy handlowe, usługowe i inne	15,4

Zródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Reasumując, należy stwierdzić, że istnieją zasadnicze różnice w ocenie szczegółowości umów o pracę pomiędzy pracownikami a menedżerami kadrowymi. Pracownicy w znacznie mniejszym stopniu widzą szczegóły umów i uważają, że mają one w większym stopniu charakter ramowy. Ten charakter jest raczej mniej korzystny dla pracowników, ponieważ dopuszcza w ramach umowy o pracę realizowanie „innych czynności zleconych przez przełożonego”. Ten ostatni punkt w praktyce oznacza, że kierownik może zlecić pracownikowi realizację każdej czynności.

**3.4. Formułowanie celów mierzalnych dla pracowników**

Ważnym czynnikiem określenia wymagań w ramach pracy jest formułowanie celów w kategoriach mierzalnych. Tego typu działanie pozwala określić stopień wykonania celu w sposób precyzyjny. Z drugiej strony nadmierna koncentracja na celach ilościowych może prowadzić do taylorizmu<sup>8</sup> ze wszystkimi jego wadami i problemami. Poniżej zamieszczono odpowiedź na pytanie: Czy w Pana/i przedsiębiorstwie ustalane są cele ilościowe dla pracowników? Odpowiedzi udzielili zarówno kierownicy kadrowi jak i pracownicy.

**Tabela 26****Ustalanie celów ilościowych dla pracowników (procent respondentów)**

Kategoria respondentów	Czy w Pana/i przedsiębiorstwie ustalane są cele ilościowe dla pracowników?	
	Tak	Nie
KIEROWNICY – OGÓŁEM	52,0	48,0
Przedsiębiorstwa małe do 49 pracowników	22,0	78,0
Przedsiębiorstwa średnie 50-249 pracowników	65,4	34,6
Przedsiębiorstwa duże powyżej 249 pracowników	62,5	37,5
Przedsiębiorstwa posiadające system jakości ISO lub TQM	62,7	37,3
Firmy produkcyjne	61,2	38,8
Firmy budowlane	23,1	76,9
PRACOWNICY – OGÓŁEM	49,3	50,7
Kobiety	46,2	53,8
Mężczyźni	55,1	44,9
do 44 lat	46,9	53,1
45 lat i więcej	50,9	49,1
Wyższe wykształcenie	57,0	43,0
Wykształcenie średnie i niższe	41,2	58,8

Zródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

<sup>8</sup> Taylorizm – koncepcja naukowego zarządzania oznaczającego stosowanie systematycznych obserwacji i pomiarów, specjalizacji zadaniowej i sprowadzenie pracowników do roli wydajnie pracujących maszyn – cyt za Armstrong, s. 164.

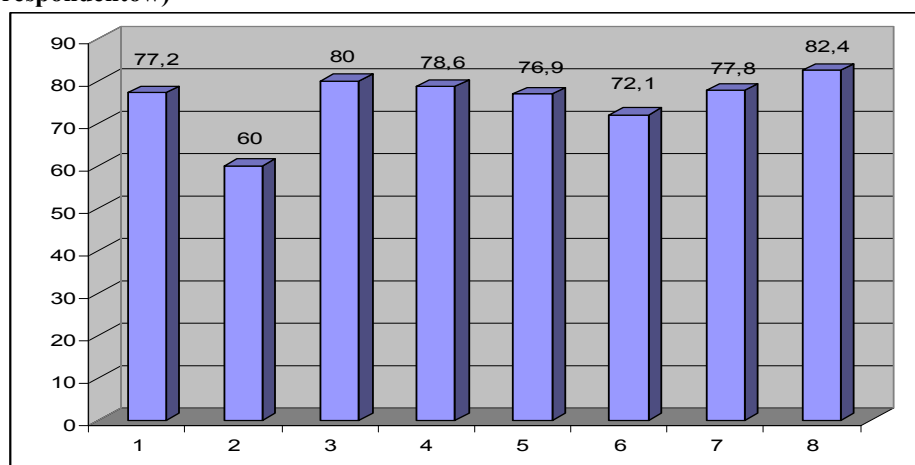
Pozytywnej odpowiedzi na zadane pytanie w zakresie ustalania celów ilościowych udzieliło 52% badanych kierowników i 49% badanych pracowników. Znacznie więcej mężczyzn niż kobiet miało wyznaczone cele mierzalne w pracy. Podobna sytuacja dotyczyła pracowników z wyższym wykształceniem, którym znacznie częściej wyznaczano cele mierzalne niż pracownikom z wykształceniem średnim i niższym. Cele mierzalne w bardzo niewielkim stopniu ustalały dla pracowników przedsiębiorstwa małe, dla których zagadnienie efektywności powinno mieć szczególne znaczenie.

### 3.5. Oceny okresowe pracowników

Istotnym elementem budowy kompetencji zawodowych oraz ważnym czynnikiem motywacyjnym są oceny okresowe pracowników. Oceny okresowe mierzą postęp w czasie, w jakim pracownicy realizują postawione przed nimi cele. Niektórzy specjaliści podkreślają kontrolny charakter ocen okresowych w stosunku do istniejących wzorców w zakresie zakładanych efektów pracy, oczekiwanych zachowań, a także posiadanych cech osobowościowych (Z. Jasiński, 2001, s.98). Oceny okresowe zwiększają zaangażowanie pracowników poprzez czynnik „obawy przed oceną” (wzmocnienie negatywne), ale także zachęcają do podejmowania działań systematycznych, ponieważ ocena okresowa wychwyci osiągnięcia osiągnięte przez systematyczną pracę postęp (wzmocnienie pozytywne). Poniżej przedstawiono dwa wykresy pokazujące w jakiej części badanych przedsiębiorstw prowadzone są oceny okresowe pracowników oraz jaka część pracowników (respondentów badania) faktycznie podlega ocenom okresowym.

**Wykres 14**

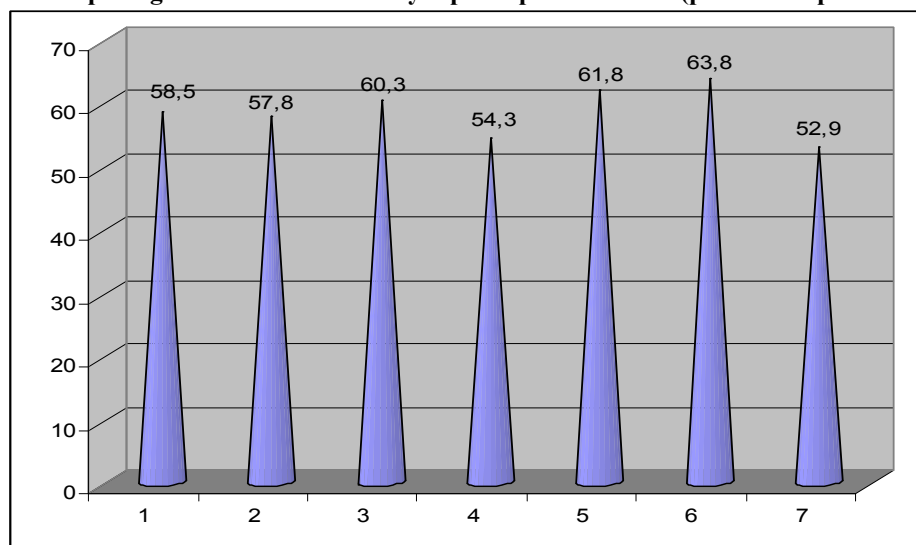
**Zakres prowadzenia ocen okresowych pracowników według menedżerów kadrowych (procent respondentów)**



1. Kierownicy – ogółem
2. Przedsiębiorstwa małe do 49 pracowników
3. Przedsiębiorstwa średnie 50-249 pracowników
4. Przedsiębiorstwa duże powyżej 249 pracowników
5. Przedsiębiorstwa posiadające system jakości ISO lub TQM
6. Firmy produkcyjne
7. Firmy budowlane
8. Firmy handlowe i usługowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Dane przedstawione na wykresie wskazują, że oceny okresowe są prowadzone w 77,2% badanych przedsiębiorstw. W największym stopniu dotyczą one firm handlowych i usługowych, a w najmniejszym przedsiębiorstw małych o liczbie pracujących do 49 pracowników włącznie. Oceny okresowe pracowników prowadzone są w zdecydowanej większości przedsiębiorstw. Istotnie niższe wskazania uzyskano zadając analogiczne pytanie pracownikom.

**Wykres 15****Zakres podlegania ocenom okresowym przez pracowników (procent respondentów, pracowników)**

1. Ogółem
2. Kobiety
3. Mężczyźni
4. do 44 lat
5. 45 lat i więcej
6. Wyższe wykształcenie
7. Wykształcenie średnie i niższe

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Uzyskane dane wskazują, że tylko nieco ponad 58% badanych pracowników podlegało ocenom okresowym. Można więc uznać, że oceny okresowe prowadzone są w trzech czwartych badanych przedsiębiorstw, ale dotyczą one nie wszystkich pracowników, tylko 58%. Może to utrudniać ocenę postępu w osiąganiu celów stawianych przed pracownikami w ujęciu czasowym.

Jak pisze A. Pocztowski ogół możliwych do oceniania pracowników kryteriów można podzielić na trzy grupy: kryteria kompetencyjne, kryteria efektywnościowe i kryteria behawioralne (A. Pocztowski, 2003, s.268-269). W ramach oceny okresowej pracowników można ujmować szereg elementów. Mogą to być między innymi: opinie przełożonych o postępach pracowników, realizacja celów ilościowych, oceny klientów i kontrahentów, zakres podnoszenia poziomu kwalifikacji, zdobycie nowych umiejętności, zakres identyfikowania się z celami działania firmy, lojalność wobec przełożonych, niekonfliktowość oraz inne elementy. Elementy te są zasadniczo zorientowane na pokazanie postępu w zakresie osiągania celów przedsiębiorstwa przez pracownika.

W ramach badania zadano respondentom, zarówno menedżerom kadrowym, jak i pracownikom pytanie o to, które z wymienionych elementów zawarte są w ocenie okresowej pracowników. Respondenci mieli też możliwość uzupełnienia katalogu o podane przez siebie elementy oceny. Uzyskane w tym zakresie wyniki przedstawia poniższa tabela.



Tabela 27

**Elementy oceny brane pod uwagę przy ocenie okresowej pracowników według różnych kategorii respondentów – menedżerów kadrowych i pracowników (procent respondentów)**

Kategoria respondentów	Procent respondentów - element oceny								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>KIEROWNICY – OGÓŁEM</b>	35,3	21,3	27,3	25,3	32,7	25,3	20,0	7,3	43,3
Przedsiębiorstwa małe do 49 pracowników	7,3	9,8	12,2	9,8	14,6	7,3	12,2	2,4	36,6
Przedsiębiorstwa średnie 50-249 pracowników	42,3	25,0	28,8	28,8	40,4	44,2	26,9	9,6	48,1
Przedsiębiorstwa duże powyżej 249 pracowników	50,0	26,8	37,5	33,9	39,3	21,4	19,6	8,9	44,6
Przedsiębiorstwa posiadające system jakości ISO lub TQM	43,3	22,4	35,8	34,3	37,3	34,3	22,4	6,0	40,3
Firmy produkcyjne	34,3	20,9	28,4	28,4	34,3	25,4	22,4	9,0	50,7
Firmy budowlane	53,8	7,7	23,1	7,7	7,7	23,1	15,4	0,0	15,4
Firmy handlowe, usługowe i inne	32,3	24,2	24,2	21,0	33,9	25,8	17,7	4,8	40,3
<b>PRACOWNICY – OGÓŁEM</b>	45,0	23,9	13,9	22,5	24,4	30,6	25,8	24,9	3,3
Kobiety	43,1	23,8	13,1	22,3	27,7	30,0	23,8	24,6	3,1
Mężczyźni	48,7	24,4	15,4	23,1	19,2	32,1	29,5	25,6	3,8
Do 44 lat	44,8	22,9	14,6	22,9	25,0	26,0	19,8	24,0	3,1
45 lat i więcej	45,5	23,6	13,6	22,7	24,5	35,5	30,9	25,5	3,6
Wyższe wykształcenie	48,6	31,8	15,9	29,0	27,1	42,1	24,3	24,3	4,7
Wykształcenie średnie i niższe	41,2	15,7	11,8	15,7	21,6	18,6	27,5	25,5	2,0

- 1.Opinie przełożonych
- 2.Realizacja celów ilościowych
- 3.Oceny klientów i kontrahentów
- 4.Podniesienie poziomu kwalifikacji
- 5.Zdobycie nowych umiejętności
- 6.Identyfikowanie się z celami działania firmy
- 7.Lojalność wobec przełożonych
- 8.Brak konfliktów
- 9.Inne

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Analizując odpowiedzi menedżerów kadrowych można stwierdzić, że ważnymi elementami oceny były: opinie przełożonych (35,3%), zdobycie nowych umiejętności (32,7%), oceny klientów i kontrahentów (25,3%), a także identyfikowanie się z celami firmy (również 25,3%). Wśród „innych elementów” (43,3%) wymieniono: ocenę współpracowników, stan zdrowia (orzeczenie o stopniu niepełnosprawności), umiejętność współpracy, obserwowaną wydajność. Pozostałe elementy (poza niekonfliktowością) również uzyskały 20% lub więcej wskazań. Dane te świadczą o tym, że zakres ocen okresowych jest dość szeroki, chociaż brakuje jednego wzorca, który obejmowałby pewne stałe elementy. Jest to widoczna słabość systemu ocen okresowych w polskich przedsiębiorstwach.

Pracownicy tych samych przedsiębiorstw, pytani o to, jakie elementy obejmuje ich ocena okresowa wskazali w przeważającej mierze na: opinie przełożonych (45%), identyfikowanie się z celami działania firmy (30,6%) oraz lojalność wobec przełożonych (25,8%). Wszystkie pozostałe elementy razem uzyskały powyżej 20% wskazań, poza ocenami klientów i kontrahentów (13,9%) oraz innymi elementami (tylko 3,3%). Pracownicy zauważają w największym stopniu te elementy oceny okresowej, które związane są z uległością wobec kierownictwa i organizacji. W znacznie mniejszym stopniu odbierają ocenę okresową jako narzędzie pomiaru postępu rozwoju pracownika w organizacji.

Badani kierownicy kadrowi zostali zapytani o to, czy pracownicy posiadają dostęp do swoich ocen okresowych. Prawie trzy czwarte badanych menedżerów kadrowych twierdziło, że taki dostęp istnieje (jednak tylko nieco ponad połowa pracowników to potwierdziła), z badań wynika, że najlepszy dostęp do ocen okresowych mieli pracownicy w przedsiębiorstwach dużych. Według pracowników najlepszy dostęp do ocen okresowych mieli pracownicy z wyższym wykształceniem. Dane na ten temat przedstawia kolejna tabela.

**Tabela 28****Dostęp pracowników do swoich ocen (procent respondentów)**

Kategoria respondentów	Czy pracownicy mają dostęp do swoich ocen okresowych?	
	Tak	Nie
<b>KIEROWNICY – OGÓŁEM</b>	74,5	25,5
Przedsiębiorstwa małe do 49 pracowników	57,1	42,9
Przedsiębiorstwa średnie 50-249 pracowników	72,7	27,3
Przedsiębiorstwa duże powyżej 249 pracowników	85,4	14,6
Przedsiębiorstwa posiadające system jakości ISO lub TQM	78,0	22,0
Firmy produkcyjne	78,3	21,7
Firmy budowlane	66,7	33,3
Firmy handlowe, usługowe i inne	77,3	22,7
<b>PRACOWNICY – OGÓŁEM</b>	53,3	46,7
Kobiety	53,7	46,3
Mężczyźni	53,6	46,4
do 44 lat	51,5	48,5
45 lat i więcej	54,2	45,8
Wyższe wykształcenie	58,7	41,3
Wykształcenie średnie i niższe	47,2	52,8

Zródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Badani respondenci zostali zapytani o to, czy pracownicy mają możliwość zgłaszania swoich komentarzy do przygotowywanych ocen okresowych. Zdecydowana większość badanych kierowników kadrowych odpowiedziała twierdząco. Podobnie odpowiedziała większość pracowników, chociaż odsetek odpowiedzi twierdzących był niższy. Dane szczegółowe w tym zakresie przedstawia kolejna tabela.

**Tabela 29****Możliwość zgłaszania uwag do ocen okresowych przez pracowników (procent respondentów)**

Kategoria respondentów	Czy pracownicy mają możliwość zgłaszania swoich komentarzy do przygotowywanych ocen okresowych?	
	Tak	Nie
<b>KIEROWNICY – OGÓŁEM</b>	86,2	13,8
Przedsiębiorstwa małe do 49 pracowników	76,9	23,1
Przedsiębiorstwa średnie 50-249 pracowników	89,6	10,4
Przedsiębiorstwa duże powyżej 249 pracowników	92,0	8,0
Przedsiębiorstwa posiadające system jakości ISO lub TQM	93,1	6,9
Firmy produkcyjne	86,2	13,8
Firmy budowlane	83,3	16,7
Firmy handlowe, usługowe i inne	88,3	11,7
<b>PRACOWNICY – OGÓŁEM</b>	77,8	22,2
Kobiety	76,5	23,5
Mężczyźni	79,7	20,3
do 44 lat	80,3	19,7
45 lat i więcej	75,0	25,0
Wyższe wykształcenie	74,7	25,3
Wykształcenie średnie i niższe	81,3	18,7

Zródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Reasumując, należy stwierdzić, że oceny okresowe, chociaż stosowane w zdecydowanej większości badanych przedsiębiorstwach, nie były prowadzone według wzorca określającego stałe i

ważne elementy dla firmy. Potwierdziło to bardzo duży stopień zróżnicowania zawartości ocen okresowych wykazany przez kierowników kadrowych. Może to wskazywać na trudności, jakie pracodawcom sprawia dokonywanie ocen pracowników. Pracownicy odbierali oceny okresowe w większym stopniu jako narzędzie udowadniające ich uległość wobec kierownictwa oraz firmy, a w znacznie mniejszym stopniu jako narzędzie rzeczywistego pomiaru postępu w rozwoju pracownika w organizacji. Pomimo tej oczywistej dysfunkcji, oceny okresowe były przeprowadzane w prawidłowy sposób: zdecydowana większość pracowników miała możliwość zgłaszania swoich komentarzy oraz miała dostęp do swoich ocen.

Pomimo faktu, że oceny okresowe były przeprowadzane w większości przedsiębiorstw, to nie byli nimi objęci wszyscy pracownicy. Około dwóch piątych badanych pracowników nie podlegało w ogóle ocenom okresowym.

### 3.6. Funkcjonowanie systemu kar i nagród w przedsiębiorstwach

O ile zagadnienie stosowania bodźców motywacyjnych jest zagadnieniem bardzo popularnym w literaturze dotyczącej zarządzania zasobami ludzkimi, to problem karania jest tematem bardzo często pomijanym. W tych stosunkowo nielicznych pozycjach współczesnej literatury, w których omawia się „wzmocnienia negatywne” np. w pracy *Zarządzanie. Teoria i praktyka* (A. Koźmiński, W. Piotrowski, 2004) omawia się zagadnienie kar w kontekście behawioralnej koncepcji motywowania. Autorzy dają w niej również kilka wskazówek w zakresie stosowania kar (Tamże, s. 317). W pracy *Kierowanie* (Stoner, 2001, s.444) kwestię karania przywołuje się zdawkowo, jako element negatywnego wzmocnienia, podając za W. Hammerem (W. Hammer, 1977) dwie wskazówki w zakresie stosowania kar w organizacji. Jak więc widać problematyka kar być może nie jest tabu w literaturze przedmiotu, ale jest zagadnieniem niepopularnym. Tymczasem systemy kar i nagród współistnieją i to nie tylko dlatego, że przewidują to odpowiednie polskie przepisy prawne (np. *Kodeks pracy*), ale dlatego, że są potrzebne. Według deklaracji respondentów, system kar i nagród funkcjonował w około 90% badanych przedsiębiorstw, przy czym zróżnicowanie ocen pracowników i kierowników kadrowych oraz ocen właściwych dla poszczególnych grup nie było duże. Uzyskane dane w tym względzie przedstawia poniższa tabela.

**Tabela 30**  
**System kar i nagród. (procent respondentów)**

Kategoria respondentów	Czy w przedsiębiorstwie funkcjonuje systemu kar i nagród?	
	Procent respondentów - odpowiedzi	
	Tak	Nie
KIEROWNICY – OGÓŁEM	91,1	8,9
Przedsiębiorstwa małe do 49 pracowników	86,7	13,3
Przedsiębiorstwa średnie 50-249 pracowników	87,9	12,1
Przedsiębiorstwa duże powyżej 249 pracowników	95,2	4,8
Przedsiębiorstwa posiadające system jakości ISO lub TQM	92,0	8,0
Firmy produkcyjne	92,3	7,7
Firmy budowlane	88,9	11,1
Firmy handlowe, usługowe i inne	91,9	8,1
PRACOWNICY – OGÓŁEM	88,0	12,0
Kobiety	89,9	10,1
Mężczyźni	84,6	15,4
do 44 lat	86,3	13,7
45 lat i więcej	89,1	10,9
Wyższe wykształcenie	88,7	11,3
Wykształcenie średnie i niższe	87,3	12,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Ponieważ oba systemy działają inaczej, wskazane jest rozdzielne omówienie systemu nagród oraz systemu kar.

### 3.7. System nagród

W ramach badania przedstawiono kierownikom kadrowym i pracownikom pytanie z jakich elementów składa się system nagród, dając możliwość uzupełnienia odpowiedzi poprzez indywidualne wskazania. Uzyskane wyniki zamieszczono w poniższej tabeli.

**Tabela 31**

**Zakres systemu nagród w przedsiębiorstwie według różnych kategorii respondentów – menedżerów kadrowych i pracowników (procent respondentów)**

Kategoria respondentów	Rodzaj nagrody						
	1	2	3	4	5	6	7
KIEROWNICY – OGÓŁEM	68,7	46,0	15,3	7,3	6,0	4,7	48,0
Przedsiębiorstwa małe do 49 pracowników	58,5	26,8	4,9	2,4	2,4	4,9	53,7
Przedsiębiorstwa średnie 50-249 pracowników	65,4	51,9	13,5	11,5	5,8	5,8	42,3
Przedsiębiorstwa duże powyżej 249 pracowników	80,4	55,4	25,0	7,1	8,9	3,6	48,2
Przedsiębiorstwa posiadające system jakości ISO lub TQM	68,7	62,7	23,9	4,5	4,5	7,5	38,8
Firmy produkcyjne	70,1	44,8	19,4	3,0	6,0	4,5	52,2
Firmy budowlane	69,2	61,5	23,1	0,0	0,0	7,7	23,1
Firmy handlowe, usługowe i inne	66,1	38,7	9,7	12,9	8,1	4,8	50,0
PRACOWNICY – OGÓŁEM	29,2	74,2	20,1	8,6	3,8	3,8	2,4
Kobiety	29,2	78,5	18,5	8,5	5,4	5,4	1,5
Mężczyźni	28,2	66,7	23,1	9,0	0,0	1,3	3,8
Do 44 lat	33,3	74,0	19,8	8,3	4,2	7,3	4,2
45 lat i więcej	25,5	73,6	20,9	8,2	2,7	0,9	0,9
Wyższe wykształcenie	37,4	75,7	27,1	11,2	4,7	5,6	4,7
Wykształcenie średnie i niższe	20,6	72,5	12,7	5,9	2,9	2,0	0,0

1. Podwyżka wynagrodzenia
2. Premie pieniężne
3. Dostęp do dóbr materialnych (samochód służbowy, telefon komórkowy z większym limitem rozmów)
4. Listy pochwalne
5. Pakiet w zakresie ochrony zdrowia lub emerytalny
6. Wyjazdy zagraniczne
7. Inne

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Analizując uzyskane wyniki badawcze warto zwrócić uwagę na istotne zróżnicowanie ocen pomiędzy menedżerami kadrowymi a pracownikami. Według menedżerów najczęściej stosowaną nagrodą jest podwyżka wynagrodzenia (68,7% wskazań), a drugą w kolejności premia pieniężna (46%). Badani pracownicy mają odmienne odczucia: według nich najczęściej stosowaną formą nagradzania są premie pieniężne, a dopiero na drugim miejscu występują podwyżki wynagrodzeń. Ten pozorny paradoks można łatwo wytłumaczyć: kierownicy widzą problem kompleksowo, na tle całego przedsiębiorstwa, a pracownicy indywidualnie. Podwyżki wynagrodzeń mogą być przyznawane bardzo często, ale nie wszystkim pracownikom, stąd mniejsza częstotliwość wskazań pracowników.

Warto również zwrócić uwagę na relatywnie dużą częstotliwość wśród pracowników (ponad 20%) wskazań nagród w postaci dostępu do dóbr materialnych, podczas gdy dostęp do dóbr materialnych jako nagrody wskazała znacznie mniejsza grupa kierowników kadrowych (15,3%). We wskazaniach menedżerów kadrowych warto zwrócić uwagę na dużą częstotliwość wskazań określanych jako „inne” (48%), które oznaczają: nagrody jubileuszowe, dodatki świąteczne i urlopowe, odznaki dla pracowników, prezenty firmowe, roczne dodatki do wynagrodzenia. Na podstawie posiadanych informacji można stwierdzić, że podwyżkami wynagrodzeń częściej niż przeciętnie nagradzano pracowników młodszych i pracowników z wyższym wykształceniem. Najczęściej tę formę stosowały przedsiębiorstwa duże.

W ramach badania zadano respondentom pytanie o zasadnicze czynniki decydujące o przyznaniu nagrody. Kierownicy kadrowi mogli wskazać dowolną liczbę odpowiedzi, natomiast pracownicy tylko jeden czynnik zasadniczy. Uzyskane wyniki przedstawiają dwie kolejne tabele.

**Tabela 32**

**Czynniki decydujące o przyznaniu nagrody według różnych kategorii respondentów – menedżerów kadrowych (procent respondentów)**

Kategoria respondentów	Czytelne kryteria, sformułowane na piśmie	Wyniki ocen okresowych	Wniosek bezpośredniego przełożonego	Wniosek właściciela/osoby zarządzającej
Ogółem	14	54	50,7	64,7
Przedsiębiorstwa małe do 49 pracowników	12,2	43,9	41,5	68,3
Przedsiębiorstwa średnie 50-249 pracowników	5,8	55,8	48,1	59,6
Przedsiębiorstwa duże powyżej 249 pracowników	23,2	60,7	58,9	66,1
Przedsiębiorstwa posiadające system jakości ISO lub TQM	16,4	50,7	56,7	59,7
Firmy produkcyjne	16,4	58,2	49,3	67,2
Firmy budowlane	0	23,1	76,9	53,8
Firmy handlowe, usługowe i inne	14,5	54,8	50	61,3

Zródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Uzyskane rezultaty wskazują, że według menedżerów kadrowych zasadniczy wpływ na przyznanie nagrody ma dyrektor lub osoba zarządzająca, nieco mniejszy, ale bardzo istotny wpływ mają bezpośredni przełożony oraz wyniki ocen okresowych. Najmniejszy wpływ na przyznanie nagrody miały kryteria czytelnie sformułowane na piśmie. Ten wynik jest objawem daleko posuniętej uznaniowości oraz umowności kryteriów nagradzania w polskich przedsiębiorstwach. W największym stopniu postulat pisemnego formułowania kryteriów przyznawania nagród spełniały przedsiębiorstwa duże.

Pracownicy mieli za zadanie wskazać tylko jedną odpowiedź. Autorzy badania przyjęli, że pracownicy nie mają szczegółowego rozeznania w sprawie układu czynników decydujących o przyznaniu nagrody, dlatego poprosili o wskazanie najważniejszego.

**Tabela 33**

**Czynniki decydujące o przyznaniu nagrody według różnych kategorii respondentów – pracowników (procent respondentów)**

Kategoria respondentów	Czytelne kryteria, sformułowane na piśmie	Wyniki ocen okresowych	Wniosek bezpośredniego przełożonego	Wniosek właściciela/osoby zarządzającej
Ogółem	3,3	14,8	56,0	23,0
Kobiety	3,1	16,9	57,7	20,8
Mężczyźni	3,8	11,5	52,6	26,9
Do 44 lat	3,1	18,8	53,1	25,0
45 lat i więcej	3,6	11,8	57,3	21,8
Wyższe wykształcenie	4,7	12,1	60,7	21,5
Wykształcenie średnie i niższe	2,0	17,6	51,0	24,5

Zródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

W ocenie pracowników najważniejszy wpływ na przyznanie nagrody ma bezpośredni przełożony. Dopiero na drugim miejscu jest właściciel lub osoba zarządzająca. Oceny okresowe są trzecim pod względem ważności czynnikiem decydującym o przyznawaniu nagród. Znaczenie pisemnie sformułowanych kryteriów jest natomiast nikome. Można przyjąć, że wiedza kierowników kadrowych na temat czynników decydujących o przyznawaniu nagród jest znacząco większa niż pracowników. Według nich decydujący głos mają osoby zarządzające. Pracownicy uważają, że największy wpływ na uzyskanie nagrody ma bezpośredni przełożony.

### 3.8. System kar

Analizując system kar w przedsiębiorstwach wyszczególniono najczęściej stosowane instrumenty w tym zakresie oraz poproszono o wskazanie, które elementy obowiązują w badanych przedsiębiorstwach. Uzyskane wyniki zamieszczono w poniższej tabeli.

Tabela 34

**Zakres systemu kar w przedsiębiorstwie według różnych kategorii respondentów – menedżerów kadrowych i pracowników (procent respondentów)**

Kategoria respondentów	Nagana ustna	Naganę z wpisaniem do akt	Pozbawienie premii uznaniowej	Odsunięcie od lepiej płatnej pracy	Inne
KIEROWNICY - OGÓŁEM	62,0	60,0	23,3	4,7	12,7
Przedsiębiorstwa małe do 49 pracowników	39,0	36,6	7,3	2,4	2,4
Przedsiębiorstwa średnie 50-249 pracowników	59,6	67,3	28,8	5,8	11,5
Przedsiębiorstwa duże powyżej 249 pracowników	80,4	69,6	30,4	5,4	21,4
Przedsiębiorstwa posiadające system jakości ISO lub TQM	70,1	71,6	31,3	4,5	14,9
Firmy produkcyjne	67,2	65,7	25,4	7,5	14,9
Firmy budowlane	69,2	53,8	38,5	0,0	0,0
Firmy handlowe, usługowe i inne	58,1	54,8	16,1	3,2	12,9
PRACOWNICY - OGÓŁEM	62,7	56,9	53,6	5,3	2,9
Kobiety	59,2	56,2	51,5	3,8	1,5
Mężczyźni	67,9	57,7	56,4	7,7	5,1
Do 44 lat	60,4	52,1	56,3	6,3	3,1
45 lat i więcej	65,5	60,9	50,9	4,5	2,7
Wyższe wykształcenie	66,4	57,0	53,3	9,3	4,7
Wykształcenie średnie i niższe	58,8	56,9	53,9	1,0	1,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Według menedżerów kadrowych w przedsiębiorstwach najczęściej wykorzystywano nagany ustne oraz nagany z wpisaniem do akt (60% i więcej respondentów). Trzykrotnie rzadziej pozbawiano pracowników premii. Pracownicy podobnie najczęściej wskazywali jako główne instrumenty kar nagany oraz nagany z wpisaniem do akt. Różnice w wynikach pomiędzy pracownikami a menedżerami kadrowymi dotyczą zwłaszcza stosowania pozbawienia premii uznaniowej jako kary. O stosowaniu tego narzędzia informowało 23,3% kierowników kadrowych i aż 56,9% pracowników w tych samych przedsiębiorstwach. Wytlumaczeniem tego paradoksu może być fakt, że pracownicy znacznie silniej uświadamiają sobie znaczenie tego instrumentu, niż jest w praktyce wykorzystywany. Ma więc miejsce potencjalizacja instrumentu zarządzania w postaci wywierania znacznie większego wpływu niż występuje on w praktyce. Jako inne kary kierownicy kadrowi wskazali takie instrumenty jak:

- odsunięcie od zadań o charakterze strategicznym,
- pozbawienie premii regulaminowej i zespołowej,
- upomnienia ustne i pisemne (3 razy),
- kara pieniężna.

Reasumując, należy stwierdzić, że zasadniczym instrumentem karania pracowników jest udzielanie nagan ustnych i pisemnych, a także, jednak z trzykrotnie mniejszą częstotliwością, pozbawianie premii uznaniowej. Ta ostatnia kara jest odczuwana przez znacznie większy krąg pracowników niż jest w praktyce nią zagrożonych.

### 3.9. Wnioski z analizy elementów kultury zarządzania polskimi przedsiębiorstwami

1. Przedsiębiorstwa w nikłym zakresie stosują pisemnie sformułowane zasady równych szans w zatrudnieniu. Problem ten dotyczy również przedsiębiorstw posiadających systemy jakości ISO i TQM.
2. Formy pierwszego zatrudnienia ewoluują w kierunku umów okresowych. Badanie wykazało znaczne zmniejszenie częstotliwości stosowania umów na czas nieokreślony jako pierwszych

- umów. Umowy cywilno-prawne mają nisko znacznie jako substytuty pierwszych umów o pracę.
3. Według zdecydowanej większości kierowników kadrowych zawierane umowy o pracę szczegółowo określały zadania pracowników, natomiast według większości pracowników zawierane umowy o pracę miały charakter ramowy. Badanie wykazało, że w przeciętnej umowie o pracę jest kilkanaście punktów określających czynności zawodowe.
  4. Około połowy badanych kierowników kadrowych i pracowników wskazało, że przedsiębiorstwo formułuje cele mierzalne dla pracowników, co ułatwia kontrolę rezultatów pracy. Najtrudniejsza sytuacja w zakresie pomiaru zadań panuje w przedsiębiorstwach małych.
  5. Oceny okresowe przeprowadzane są w zdecydowanej większości przedsiębiorstwach, ale dotyczą one nieco ponad połowy pracowników. Pracownicy zauważają w największym stopniu te elementy oceny okresowej, które związane są ze spolegliwością wobec kierownictwa i organizacji. W znacznie mniejszym stopniu widzą ocenę okresową jako narzędzie pomiaru postępu rozwoju pracownika w organizacji. Oceny okresowe były przeprowadzane w rzetelny sposób: zdecydowana większość pracowników miała możliwość zgłaszania swoich komentarzy oraz miała dostęp do swoich ocen. Brakuje jednolitego wzorca ocen okresowych.
  6. Około 90% badanych respondentów wskazało, że w ich przedsiębiorstwach funkcjonuje system kar i nagród. Badanie wykazało, że według menedżerów kadrowych zasadniczy wpływ na przyznanie nagrody ma dyrektor lub osoba zarządzająca, nieco mniejszy, ale bardzo istotny wpływ ma bezpośredni przełożony oraz wyniki ocen okresowych. Najmniejszy wpływ na przyznanie nagrody miały sformułowane na piśmie czytelne kryteria. W ocenie pracowników najważniejszy wpływ na przyznanie nagrody ma bezpośredni przełożony. Dopiero na drugim miejscu widziana jest rola właściciela lub osoby zarządzającej. Oceny okresowe są trzecim pod względem ważności czynnikiem decydującym o przyznawaniu nagród. Znaczenie pisemnie sformułowanych kryteriów jest natomiast znikome. Świadczy to o daleko posuniętej uznaniowości oraz umowności kryteriów nagradzania w polskich przedsiębiorstwach oraz o „martwych” systemach motywacyjnych, niepowiązanych bezpośrednio z ocenami okresowymi pracowników.
  7. Zasadniczym instrumentem karania pracowników jest udzielanie nagan ustnych i pisemnych a także, jednak z trzykrotnie mniejszą częstotliwością, pozbawianie premii uznaniowej. Ta ostatnia kara jest odczuwana przez znacznie większy krąg pracowników, niż jest nią w praktyce zagrożonych.
  - 8.

### **Bibliografia**

1. Gasparski W., Wykłady z etyki biznesu, WWSPiZ, Warszawa 2004.
2. Hammer W., Reinforcement Theory and Contingency Management in Organizational Settings, w: *Organizational Behavior and Management: A Contingency Approach*, red. H. Tosi i W. Hammer, 1977.
3. Jamka B., Kariery zawodowe kobiet – perspektywy rozwoju na tle tendencji do uelastyczniania czasu pracy, w: *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, pod red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa, 2004.
4. Jasiński Z., Motywowanie w przedsiębiorstwie, AW Placet, Warszawa 2001.
5. Kostera M., Zarządzanie międzykulturowe, w: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, pod red. A. Koźmińskiego i W. Piotrowskiego, WN PWN, Warszawa 2004.
6. Pocztowski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi, PWE, Warszawa 2003.
7. Sajkiewicz A., Kultura organizacji kapitał intelektualny, w: *Jakość zasobów pracy*, praca zbiorowa pod red. A. Sajkiewicz, Poltext, 2002.
8. Schein E., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass, San Francisco 1992.
9. Steinmann H., Kamiński R., Miękka kultura przedsiębiorstwa a teoria zarządzania przedsiębiorstwem, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 3, 2001.
10. Steinmann H., Olbrich H., Zarządzanie etyką: zintegrowane kierowanie procesami etycznymi i ekonomicznymi, „Organizacja i Kierowanie” nr 1 (103), 2001.
11. Stoner J., Freeman R, Gilbert Jr. D., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
12. Szałkowski A., W kierunku indywidualizacji stosunków pracy, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, pod red. Z. Wiśniewskiego i A. Pocztowskiego, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2004.



13. Zarządzanie. Teoria i praktyka, praca zbiorowa pod red. A. Koźmińskiego i W. Piotrowskiego, WN PWN Warszawa 2004.

#### **4. Rozwój osobisty pracowników w polskich przedsiębiorstwach<sup>9</sup>** **Mieczysław Bąk\***

Zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga optymalnego wykorzystania dostępnych zasobów, w tym również zasobów ludzkich. Sukces przedsiębiorstwa w dużym stopniu zależy od sposobu zarządzania tymi specyficznymi zasobami, od tego czy pracownicy są źródłem problemów dla pracodawcy, czy też wnoszą liczący się wkład w rozwiązywanie zadań stawianych przed firmą oraz pojawiających się w niej problemów. Właściwe zarządzanie powinno zmierzać do optymalnego wykorzystania zdolności, umiejętności i zainteresowań poszczególnych pracowników do realizacji misji przedsiębiorstwa. W latach 50-tych, klasyk zarządzania Peter Drucker uznał, że rozwój pracowników jest równie ważną funkcją w procesie zarządzania, jak planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie. (Drucker 1954) Drucker przewidywał znaczny wzrost znaczenia tej funkcji w nadchodzących dziesięcioleciach, co okazało się prognozą nadzwyczaj trafną. Obecnie inwestowanie w „Kapitał ludzki” jest jedną z najbardziej opłacalnych inwestycji, będących źródłem sukcesu firmy. Ukierunkowanie na rozwój osobisty pracowników, na planowanie ich kariery, służy budowaniu zespołów, złożonych z pracowników kompetentnych, efektywnych, zmotywowanych, łączących swoją karierę z rozwojem firmy.

Obecnie zarządzanie ludźmi jest powiązane ze strategią firmy i wymaga dostosowywania się pracowników do zmieniających się warunków funkcjonowania firmy. Jak pisze M. Armstrong, podstawowym celem strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi jest stworzenie zdolności strategicznej przez zapewnienie organizacji uzdolnionych, zaangażowanych i dobrze zmotywowanych pracowników, jakich potrzebuje ona do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej. Istotną cechą strategicznego ZZL jest pojęcie dopasowania lub integracji. Strategia w zakresie zasobów ludzkich powinna być dopasowana do strategii przedsiębiorstwa, lub wręcz powinna być integralną częścią tej strategii i powinna być uwzględniana w procesie planowania biznesowego (M. Armstrong, 2005 s.118-120)

Rozwój zasobów ludzkich jest związany z nabywaniem nowych umiejętności w celu uzyskania lepszych efektów pracy pracownika, zespołu pracowników lub całego przedsiębiorstwa. „Rozwój zasobów ludzkich jest zasadniczo kierowanym przez przedsiębiorstwo podejściem do rozwoju pracowników w ramach określonej strategii. (Armstrong 2005, s. 475) Strategiczny rozwój zasobów ludzkich to „rozwój wynikający ze sprecyzowanej wizji zdolności i potencjału pracowników oraz rozwój dokonujący się w ramach ogólnej strategicznej struktury przedsiębiorstwa” (Harrison 1997, cyt. Za Armstrong 2005 s.477). Strategia ta, będąc częścią strategii firmy, pomagając w osiąganiu wyznaczonych celów strategicznych. Podobnie jak w przypadku inwestowania w inne zasoby, rozwój zasobów ludzkich przyczynia się do wzrostu wartości firmy.

Szanse na realizację strategii rozwojowych zwiększają się w miarę powiązania celów założonych w strategii firmy z celami, jakie stawiają sobie pracownicy. Dlatego ścieżka rozwoju pracowników powinna być zbieżna z wyznaczonymi celami strategicznymi firmy. Budowanie pozycji konkurencyjnej wymaga elastyczności, nabywania nowych umiejętności, dobrego klimatu dla wprowadzania innowacji. Potrzebne jest więc ukierunkowanie firmy na rozwój pracowników.

##### **4.1. Formy rozwoju osobistego pracowników dostępne w firmach**

Jednym z celów przeprowadzonego badania było ustalenie, w jakim zakresie działające w Polsce firmy stwarzają pracownikom możliwości rozwoju. Respondentom zadano pytania dotyczące form rozwoju osobistego, dostępnych w ich firmach. Odpowiedzi menedżerów działów kadr i pracowników przedstawione zostały w dwóch kolejnych tabelach.

\*dr, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym

<sup>9</sup> Opracowanie powstało w ramach partnerstwa Zatrudnienie Fair Play



**Tabela 35**

**Rozwój osobisty pracowników, formy rozwoju osobistego pracowników według różnych kategorii respondentów – menedżerów kadrowych (procent respondentów)**

Kategorie respondentów	Formy rozwoju osobistego							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Ogółem	65,3	22,7	28,0	57,3	42,0	26,7	10,7	66,0
Przedsiębiorstwa małe do 49 pracowników	41,5	2,4	9,8	41,5	14,6	9,8	2,4	87,8
Przedsiębiorstwa średnie 50-249 pracowników	59,6	23,1	25,0	55,8	50,0	25,0	9,6	59,6
Przedsiębiorstwa duże powyżej 249 pracowników	89,3	37,5	44,6	71,4	55,4	41,1	17,9	55,4
Przedsiębiorstwa posiadające system jakości ISO lub TQM	82,1	32,8	38,8	65,7	52,2	31,3	16,4	52,2
Firmy produkcyjne	68,7	25,4	32,8	55,2	38,8	25,4	13,4	65,7
Firmy budowlane	53,8	23,1	15,4	46,2	46,2	38,5	7,7	38,5
Firmy handlowe, usługowe i inne	64,5	19,4	24,2	59,7	45,2	24,2	8,1	72,6

1. Udział w szkoleniach zawodowych
2. Udział w konferencjach i seminariach dla danej grupy zawodowej
3. Możliwości odbywania praktyk w innych oddziałach firmy lub w firmach współpracujących
4. Dofinansowanie studiów
5. Zakup fachowej literatury i czasopism
6. Dofinansowanie udziału w imprezach i wydarzeniach kulturalnych
7. Dofinansowanie uprawiania sportu
8. Inne

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

**Tabela 36**

**Rozwój osobisty pracowników, formy rozwoju osobistego pracowników według różnych kategorii respondentów – pracowników (procent respondentów)**

Kategorie respondentów	Formy rozwoju osobistego							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Ogółem	79,9	44,0	3,8	24,4	51,2	24,9	21,5	2,4
Kobiety	79,2	43,8	3,8	27,7	53,1	27,7	24,6	2,3
Mężczyźni	80,8	43,6	3,8	17,9	47,4	19,2	15,4	2,6
do 44 lat	78,1	41,7	5,2	26,0	50,0	22,9	25,0	3,1
45 lat i więcej	80,9	46,4	2,7	22,7	52,7	26,4	18,2	1,8
Wyższe wykształcenie	84,1	53,3	6,5	33,6	63,6	23,4	27,1	2,8
Wykształcenie średnie i niższe	75,5	34,3	1,0	14,7	38,2	26,5	15,7	2,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych, kategorie wyjaśnione jak w poprzedniej tablicy

Dane zawarte w tablicach wskazują na zróżnicowanie ocen menedżerów kadrowych i pracowników. Częściowo wynika to ze wskazywania przez ponad 60% menedżerów na inne formy rozwoju dostępne w firmach, takie jak m.in. potraktowanie dofinansowania szkoleń, które pracownicy załatwili we własnym zakresie, jako odrębnej kategorii, dofinansowanie kursów językowych, zakupy podręczników. Powodem zróżnicowanych ocen był najprawdopodobniej także udział kilku pracowników z tej samej firmy w poszczególnych działaniach służących rozwojowi pracownika (liczba respondentów-pracowników była większa niż menedżerów)

Duże rozbieżności są najbardziej widoczne w przypadku możliwości odbywania praktyk w innych firmach lub oddziałach. Możliwości tego typu deklaruje niemal co trzecia firma, za wyjątkiem firm małych i firm budowlanych, gdzie ta forma rozwoju pracowników występuje znacznie rzadziej. Jednocześnie wie o niej tylko niecałe 4% pracowników, co może świadczyć o słabej informacji o dostępności praktyk.

Najbardziej dostępną formą rozwoju jest udział w szkoleniach, który oferuje swoim pracownikom dwie trzecie ankietowanych przedsiębiorstw. Wie o nich około 80% pracowników. Najwięcej szkoleń oferują przedsiębiorstwa duże oraz te, które mają wdrożone systemy zarządzania jakością. Najmniej - małe przedsiębiorstwa, w której to grupie tylko 40% firm oferuje dostęp do szkoleń. Kolejną, często spotykaną formą jest dofinansowanie studiów. Tego typu formę rozwoju

również najczęściej oferują firmy duże i firmy mające systemy jakości. Przeciętnie co druga firma dofinansowuje studia pracowników, a o tego typu pomocy wie około 25% pracowników, także osoby w wieku 45+. O tej formie pomocy w znacznie większym stopniu wiedzą kobiety, co może wskazywać na większą mobilność tej grupy i mocniejszą motywację do uzupełniania wykształcenia. Często spotykaną formą rozwoju pracowników jest również zakup literatury fachowej, jest ona dostępna w ponad 40% firm. Wyraźnie mniejsze możliwości w tym zakresie stwarzają firmy małe.

#### 4.2. Systemy szkoleń

Poza dostępnością pojedynczych szkoleń autorzy badania podjęli próbę ustalenia, w jakim zakresie, w przedsiębiorstwach działają systemy szkoleń. Wdrożenia systemu szkoleń w przedsiębiorstwie wymaga udzielenia odpowiedzi na następujące pytania:

1. Kto będzie uczestnikiem szkolenia?
2. Czy kształcenie będzie realizowane przez firmę we własnym zakresie, czy zostanie zlecone na zewnątrz?
3. Jacy będą wykładowcy?
4. Jaki powinien być poziom kształcenia?
5. Jak będzie oceniany efekt programu szkoleniowego (M. Kostera, S. Kownacki, 2005).

Istnienie wspomnianego systemu w krajowych firmach oznacza, że dana organizacja dokonała analizy potrzeb edukacyjnych i, w oparciu o zebrane informacje, przygotowała plan kształcenia pracowników. Kolejne pytanie odnosiło się wprost do funkcjonowania w firmach systemu szkoleń pracowniczych. Odpowiedzi zostały przedstawione w dwóch kolejnych tabelach.

**Tabela 37**

**System szkoleń pracowniczych. Czy w przedsiębiorstwie funkcjonuje system szkoleń pracowniczych (procent respondentów – menedżerowie)?**

Kategoria respondentów	Czy w przedsiębiorstwie funkcjonuje system szkoleń pracowniczych?	
	Tak	Nie
Kierownicy – ogółem	84,3	15,7
Przedsiębiorstwa małe do 49 pracowników	55,6	44,4
Przedsiębiorstwa średnie 50-249 pracowników	80,0	20,0
Przedsiębiorstwa duże powyżej 249 pracowników	93,2	6,8
Przedsiębiorstwa posiadające system jakości ISO lub TQM	90,7	9,3
Firmy produkcyjne	90,5	9,5
Firmy budowlane	80,0	20,0
Firmy handlowe, usługowe i inne	82,1	17,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

**Tablica 38**

**System szkoleń pracowniczych. Czy w przedsiębiorstwie funkcjonuje system szkoleń pracowniczych (procent respondentów pracowników)?**

Kategoria respondentów	Czy w przedsiębiorstwie funkcjonuje system szkoleń pracowniczych (procent respondentów pracowników)?	
	Tak	Nie
Pracownicy – ogółem	68,60	31,40
Kobiety	64,84	35,16
Mężczyźni	74,36	25,64
do 44 lat	65,26	34,74
45 lat i więcej	70,64	29,36
Wyższe wykształcenie	66,98	33,02
Wykształcenie średnie i niższe	70,30	29,70

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Zebrane dane pokazują, że zdaniem menedżerów kadrowych, system szkoleń pracowniczych funkcjonuje w ponad 80% przedsiębiorstw. Tego typu stwierdzenie nie jest spójne z ustaleniami zawartymi w tabeli prezentującej dostępne formy rozwoju zawodowego, w której menedżerowie 65% ankietowanych firm wskazali na tę formę. Dane są również niespójne z ocenami pracowników, według których systemy szkoleń funkcjonują w 68% przedsiębiorstw. Może to wskazywać, że część menedżerów potwierdza funkcjonowanie systemu szkoleń, który na przykład jest w firmie dopiero w sferze planowania.

Należy uznać, opierając się na uzyskanych zarówno od pracowników, jak i menedżerów danych, że najwyżej dwie trzecie firm dysponuje systemem szkoleń pracowniczych. Niewątpliwie nie jest to mało, jednak w dalszym ciągu jedna trzecia firm nie daje możliwości podnoszenia kwalifikacji zawodowych poprzez szkolenia. Wyraźnie trudniejszy dostęp do szkoleń mają pracownicy małych przedsiębiorstw. Warto wskazać, że badanie było przeprowadzane w końcu 2005 r., kiedy uruchomiono ogromną liczbę dofinansowywanych z funduszy unijnych szkoleń dla firm. Zainteresowane firmy miały więc duże szanse skorzystania z możliwości rozwoju swoich zasobów ludzkich, w oparciu o szkolenia oferowane często bezpłatnie. Uzyskane wyniki wskazują, że w zakresie rozwoju pracowników część firm robi stosunkowo niewiele i firmy te mogą mieć problemy ze zbudowaniem zespołów pracowniczych, mogących sprostać dostosowywaniu się firm do niezbędnych zmian zachodzących na rynku.

Jednym z celów badania było ustalenie proporcji pracowników, którzy korzystają ze szkoleń. Uzyskane wyniki zostały przedstawione w dwóch kolejnych tabelach.

**Tabela 39**

**Proporcja pracowników, która korzystała w 2005 roku ze szkoleń (procent respondentów – menedżerowie)**

Kategoria respondentów	Średnia
Kierownicy – ogółem	35,2
Przedsiębiorstwa małe do 49 pracowników	25,0
Przedsiębiorstwa średnie 50-249 pracowników	28,0
Przedsiębiorstwa duże powyżej 249 pracowników	49,5
Przedsiębiorstwa posiadające system jakości ISO lub TQM	46,2
Firmy produkcyjne	33,5
Firmy budowlane	43,1
Firmy handlowe, usługowe i inne	35,8

Zródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

**Tabela 40**

**Jaka orientacyjnie część pracowników uczestniczyła w ubiegłym roku w szkoleniach (średnia wskazań w przedziałach procentowych)**

Kategoria	Średnia
Pracownicy - ogółem	35,2
Kobiety	33,8
Mężczyźni	37,6
do 44 lat	38,2
45 lat i więcej	62,5
Wyższe wykształcenie	36,2
Wykształcenie średnie i niższe	34,1

Zródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Opierając się na uzyskanych wynikach można uznać, że przeciętnie, w firmach oferujących dostęp do szkoleń, z tej formy rozwoju korzysta 1/3 pracowników, z wyjątkiem firm dużych i firm mających wdrożone systemy zarządzania jakością, w których ze szkoleń korzysta niemal połowa pracowników. Powyżej przeciętnej są także firmy budowlane, co najprawdopodobniej wynika z konieczności częstszego niż w innych branżach informowania o nowych technologiach i produktach. Może to również wynikać z dużej fluktuacji kadr. Na uwagę zasługuje także wysoki odsetek osób w

wieku powyżej 45 lat biorących udział w szkoleniach. Niewątpliwie często grupa tych pracowników zdobyła wykształcenie przed 20 laty i w największym stopniu powinna uzupełniać wiedzę niezbędną w zakresie swej specjalności. Ponadto, w tej grupie występuje stosunkowo duży odsetek osób na kierowniczych stanowiskach, które często korzystają ze szkoleń. Jednak mimo tych zastrzeżeń, uzyskane wyniki podważają stereotyp o małej mobilności i niechęci do zdobywania nowej wiedzy osób w wieku 45+.

Stosunkowo niewielka grupa szkolonych pracowników może utrudniać dostosowywanie się firm do zmian, do wprowadzania nowych technologii, czy nowych rozwiązań w zakresie zarządzania. Trudno uznać bowiem za zadowalające oferowanie najpopularniejszej formy rozwoju osobistego przeciętnie tylko jednej trzeciej pracowników.

#### 4.3. Ustalanie problematyki szkoleń

Z punktu widzenia powiązania rozwoju pracowników ze strategią rozwoju firmy istotne było ustalenie, w jakim stopniu firma wpływa na tematykę szkoleń, w których następnie biorą udział pracownicy. Respondenci zostali poproszeni o wskazanie, w jaki sposób w firmie ustalana jest tematyka szkoleń. Odpowiedzi menedżerów i pracowników zostały przedstawione w dwóch kolejnych tabelach.

**Tabela 41**

**Sposoby ustalania tematyki szkoleń według różnych kategorii respondentów – menedżerów kadrowych (procent respondentów w relacji do wszystkich respondentów)**

Kategoria respondentów	Zbierane są zapotrzebowania pracowników i w oparciu o nie budowany jest plan szkoleń	Pracownicy mogą brać udział w wybranych szkoleniach, po uzyskaniu zgody bezpośredniego przełożonego	Decyzje o szkoleniach podejmowane są arbitralnie przez kierownictwo	Inne
Kierownicy – ogółem	20,0	16,7	12,7	1,3
Przedsiębiorstwa małe do 49 pracowników	14,6	19,5	4,9	2,4
Przedsiębiorstwa średnie 50-249 pracowników	17,3	13,5	15,4	0,0
Przedsiębiorstwa duże powyżej 249 pracowników	26,8	17,9	16,1	0,0
Przedsiębiorstwa posiadające system jakości ISO lub TQM	26,9	10,4	17,9	0,0
Firmy produkcyjne	23,9	10,4	13,4	0,0
Firmy budowlane	15,4	23,1	23,1	0,0
Firmy handlowe, usługowe i inne	17,7	21,0	8,1	1,6

Zródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

**Tabela 42**

**Sposoby ustalania tematyki szkoleń według różnych kategorii respondentów – pracowników (procent respondentów)**

Kategoria respondentów	Zbierane są zapotrzebowania pracowników i w oparciu o nie budowany jest plan szkoleń	Pracownicy mogą brać udział w wybranych szkoleniach, po uzyskaniu zgody bezpośredniego przełożonego	Decyzje o szkoleniach podejmowane są arbitralnie przez kierownictwo	Inne
Ogółem	28,7	24,4	23,0	1,4
Kobiety	25,4	22,3	25,4	0,8
Mężczyźni	34,6	28,2	17,9	2,6
do 44 lat	27,1	22,9	24,0	1,0

45 lat i więcej	30,9	26,4	20,0	1,8
Wyższe wykształcenie	33,6	24,3	17,8	0,0
Wykształcenie średnie i niższe	23,5	24,5	28,4	2,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Przedstawione dane pokazują, że najczęściej firmy pytają o potrzeby szkoleniowe pracowników i w oparciu o nie ustalają plan szkoleń. Taki tryb postępowania umożliwia połączenie planów rozwoju osobistego pracowników z planami rozwoju firmy (planowanie karier). Oczywiście osiągnięte rezultaty są uzależnione od sposobu wykorzystania sugestii tematyki szkoleń przez działy zarządzania zasobami ludzkimi. Można uznać, że co piąta ankietowana firma próbuje połączyć zainteresowania i potrzeby pracowników ze strategią rozwoju przedsiębiorstwa. W tych przypadkach należy oczekiwać największych efektów wynikających z inwestycji szkoleniowych. Decyzje arbitralne gwarantują wprowadzić zgodność z potrzebami firmy, jednak nie zawsze wychodzą naprzeciw potrzebom pracowników. W takich przypadkach efektywność może być obniżona w wyniku mniejszego zaangażowania uczestników szkoleń.

Niemal równie liczna jest grupa przedsiębiorstw, w których pracownicy mają stosunkowo dużą swobodę w wyborze szkoleń. W prawie co piątej ankietowanej firmie pracownicy sami wybierają szkolenia na rynku, a o uczestnictwie decyduje bezpośredni przełożony. Wprowadzić taki elastyczny tryb wydawania zgody jest dogodny dla rozwoju pracownika, ale jednocześnie tego typu swoboda nie zawsze gwarantuje, że szkolenia będą zbieżne z celami strategicznymi firmy. Należy domniemywać, że w firmach, które pozostawiają dużo swobody w wyborze szkoleń brakuje strategii rozwoju zasobów ludzkich. Pracownicy kierują się swoimi potrzebami i zainteresowaniami, które nie zawsze są tożsame z potrzebami firmy. Bezpośredni przełożony bowiem ma ograniczone możliwości ustalenia, na ile tematyka szkoleń wiąże się z planami rozwoju przedsiębiorstwa. Najczęściej zwraca uwagę na zgodność tematyki szkoleń z zakresem obowiązków pracownika, co nie oznacza, że tematyka ta jest niezbędna do lepszego wykonywania dotychczasowych zadań, lub do wprowadzenia nowych czynności.

Nieco ponad 12% menedżerów i 23% pracowników wskazało, że tematyka szkoleń jest ustalana w oparciu o arbitralne decyzje kierownictwa. Widać więc, że w co trzeciej, co piątej firmie brakuje połączenia idei rozwoju firmy z ocenami potrzeb pracowników.

#### 4.4. Badanie stopnia zadowolenia pracowników

Możliwości rozwojowe, jakie stwarza firma wpływają na stopień zadowolenia pracownika. Powszechnie przyjęto, że poziom zadowolenia z pracy owocuje zwiększeniem wydajności pracownika. Jednocześnie, można dowiedzieć, że to nie zadowolenie z pracy powoduje wzrost wydajności, lecz większa wydajność i lepsze wykonywanie zadań, sprawiają, że pracownik jest zadowolony (M. Armstrong, 2005 s. 230). Wzrost zadowolenia można więc osiągnąć, stwarzając pracownikom możliwości osiągnięcia dobrych wyników, co związane jest z rozwojem ich kwalifikacji.

Stopień zadowolenia jest dla firmy ważnym sygnałem, na ile spełnia ona oczekiwania pracujących w niej osób i tym samym w jakim zakresie identyfikują się oni z przedsiębiorstwem i jego potrzebami. Jednym z celów badania było ustalenie, czy firmy mają wiedzę na temat stopnia zadowolenia pracowników i związane z tym informacje o gotowości kontynuowania pracy w firmie lub alternatywnie poszukiwania innej firmy, stwarzającej lepsze szanse rozwoju lub lepsze warunki pracy czy wynagradzania. Odsetek firm prowadzących badanie stopnia zadowolenia pracowników został przedstawiony na dwóch kolejnych tabelach.

**Tabela 43**

**Badanie stopnia zadowolenia pracowników. Czy w przedsiębiorstwie prowadzi się badanie stopnia zadowolenia pracowników (procent respondentów – menedżerowie)**

Kategoria respondentów	Tak	Nie
Kierownicy – ogółem	19,6	80,4
Przedsiębiorstwa małe do 49 pracowników	9,8	90,2
Przedsiębiorstwa średnie 50-249 pracowników	14,0	86,0



Przedsiębiorstwa duże powyżej 249 pracowników	32,1	67,9
Przedsiębiorstwa posiadające system jakości ISO lub TQM	26,2	73,8
Firmy produkcyjne	27,3	72,7
Firmy budowlane	0,0	100,0
Firmy handlowe, usługowe i inne	19,4	80,6

Zródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych

**Tabela 44**

**Badanie stopnia zadowolenia pracowników. Czy w przedsiębiorstwie prowadzi się badanie stopnia zadowolenia pracowników (procent respondentów – pracownicy)?**

Kategoria respondentów	Czy w przedsiębiorstwie prowadzi się badanie stopnia zadowolenia pracowników?	
	Tak	Nie
Pracownicy – ogółem	18,5	81,5
Kobiety	15,6	84,4
Mężczyźni	23,7	76,3
do 44 lat	15,8	84,2
45 lat i więcej	20,6	79,4
Wyższe wykształcenie	20,0	80,0
Wykształcenie średnie i niższe	17,0	83,0

Zródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych

Zebrane dane pokazują, że tylko co piąta firma prowadzi badania stopnia zadowolenia pracowników. Oceny pracowników i menedżerów działów kadr są w dużym stopniu zbieżne. Duże firmy są najbardziej zainteresowane stopniem zadowolenia pracowników. W tej grupie wielkościowej wspomniane badania prowadzi przeciętnie co trzecie przedsiębiorstwo. Zebrane dane pokazują, że ankietowane firmy wykazują raczej niewielkie zainteresowanie stopniem zadowolenia swoich pracowników. Tymczasem brak wspomnianej wiedzy utrudnia zarządzanie zasobami ludzkimi, brakuje bowiem wiedzy, jak pracownicy widzą silne i słabe strony stosunków pracy i tym samym, jak można wykorzystać silne strony, czy ewentualnie, jak wykorzystać szanse rozwojowe. Badanie pozwala również ocenić przepływ informacji w firmie (lub jego brak) i w następstwie podjąć właściwe działania naprawcze.

#### 4.5. Podsumowanie i wnioski

Przeprowadzone przez Instytut badanie wykazało, że polskie firmy w dość ograniczonym zakresie zapewniają pracownikom możliwości rozwoju osobistego. W szczególności warto zwrócić uwagę na następujące zjawiska, który pokazały wyniki badań:

1. Pracownicy i menedżerowie kadrowi w sposób rozbieżny oceniają zakres form rozwoju osobistego zapewnianego przez przedsiębiorstwa. Część form rozwoju osobistego jest oferowana pozornie, na przykład praktyki w innych oddziałach lub firmach współpracujących deklaruje 28% menedżerów kadrowych, a słyszało o nich 3,8% pracowników. Podobnie jest z innymi formami: dofinansowanie studiów deklaruje 57,3% menedżerów kadrowych, a o możliwości skorzystania z niego wie 24,4% pracowników. Tak więc część form rozwoju osobistego funkcjonuje raczej w sferze intencji niż realnie.

2. Najczęściej dostępną formą rozwoju jest udział w szkoleniach, który oferuje dwie trzecie ankietowanych przedsiębiorstw. Wie o nich ok. 80% pracowników. Najwięcej szkoleń oferuje przedsiębiorstwa duże oraz te, które mają wdrożone systemy zarządzania jakością. Najmniej - małe przedsiębiorstwa, w której to grupie tylko 40% firm oferuje dostęp do szkoleń. Wprawdzie dla firm zatrudniających kilku, czy kilkunastu pracowników delegowanie pracownika na szkolenia oznacza duże utrudnienia w realizowaniu bieżących zadań, trzeba jednak pamiętać, że te inwestycje są opłacalne, a pracownicy przygotowani gorzej niż u konkurencji, czy pracownicy o niskich kwalifikacjach obniżają zdolność konkurowania przedsiębiorstwa.

3. Zdaniem menedżerów kadrowych, system szkoleń pracowniczych funkcjonuje w ponad 80% przedsiębiorstwach. Tego typu stwierdzenie nie jest spójne z ustaleniami dotyczącymi zakresu oferowanych form rozwoju osobistego, w których menedżerowie 65% ankietowanych firm wskazali na tę formę. Dane są również niespójne z ocenami pracowników, według których systemy szkoleń funkcjonują w 68% przedsiębiorstwach. Może to wskazywać, że część menedżerów potwierdza funkcjonowanie systemu szkoleń, który np. jest w firmie dopiero w sferze planowania. Z zebranych danych wynika, że system szkoleń ma około dwóch trzecich firm. Korzystanie ze szkoleń przez jedną trzecią zespołu należy uznać za niezadowolające. Szkolenia pracowników produkcyjnych mogą być źródłem innowacji korzystnych dla firmy. Pracownicy, widząc troskę o ich rozwój będą w większym stopniu związani z firmą.

4. Przedsiębiorstwa najczęściej ustalają plan szkoleń opierając się na pytaniu o potrzeby szkoleniowe pracowników. Taki tryb postępowania umożliwia połączenie planów rozwoju osobistego pracowników z planami rozwoju firmy. Oczywiście osiągane rezultaty są uzależnione od sposobu wykorzystania sugestii tematyki szkoleń przez działy zarządzania zasobami ludzkimi. Można uznać, że co piąta ankietowana firma próbuje połączyć zainteresowania i potrzeby pracowników ze strategią rozwoju przedsiębiorstwa.

5. Co ósmy menedżer i co czwarty pracownik twierdził, że tematyka szkoleń jest ustalana w oparciu o arbitralne decyzje kierownictwa. Widać więc, że według odpowiedzi, odpowiednio w co trzeciej, co piątej firmie brakuje połączenia idei rozwoju firmy z ocenami potrzeb pracowników.

6. Tylko co piąta firma prowadzi badania stopnia zadowolenia pracowników. Oceny pracowników i menedżerów działów kadr są w dużym stopniu zbieżne. Duże firmy są najbardziej zainteresowane stopniem zadowolenia pracowników. W tej grupie wielkościowej wspomniane badania prowadzi przeciętnie co trzecie przedsiębiorstwo. Ankietowane firmy wykazują raczej niewielkie zainteresowanie stopniem zadowolenia swoich pracowników. Firmy powinny prowadzić tego typu badania, jak również zbierać ich opinie dotyczące oceny miejsca w zespole, zagadnień współpracy z innymi członkami zespołu, relacji z kierownictwem. Wyniki badań powinny być wykorzystywane do programów poprawy stosunków pracowniczych czy planowania działań z zakresu rozwoju zasobów ludzkich.

7. 80% respondentów deklaruje, że strategia rozwoju zasobów ludzkich jest elementem rozwoju firmy, co nie znajduje potwierdzenia w przedstawionych wynikach form rozwoju pracowników. Najprawdopodobniej strategię nie są przeformułowane na działania operacyjne i pozostają na danym poziomie uogólnienia. Strategia powinna być podstawą do ustalania programu szkoleń, dofinansowania studiów, organizowania staży czy praktyk. Nie oznacza to jednak, że decyzje powinny być podejmowane arbitralnie przez kierownictwo firmy. Pracownicy powinni wiedzieć, jakie są możliwości i skorzystać z wyboru sposobu podnoszenia kwalifikacji, tak aby najpełniej mogli realizować swoje cele osobiste. Ścieżka kariery i związane z nią formy rozwoju osobistego powinny być przedstawione pracownikowi w procesie rekrutacji, tak aby mógł podjąć decyzję, na ile oferowane formy są zgodne z jego oczekiwaniami.

8. Wymiana informacji między pracownikami a kierownictwem na temat możliwych form rozwoju jest niewystarczająca. Pomiedzy pracownikami, a kierownictwem firmy powinny być tworzone kanały komunikacji, które powinny być wykorzystywane do informowania o możliwych działaniach rozwoju pracowników, z czytelnym określeniem, dla kogo i na jakich zasadach dostępne są szkolenia czy staże. Kanały te mogą mieć zróżnicowaną formę, w zależności od wielkości przedsiębiorstwa. W małych firmach nie musi to być Intranet, wystarczą np. okresowe, krótkie spotkania.

## Bibliografia

1. Drucker P., *The Practice of Management*, 1954.
2. Kostera M., Kownacki S., *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*, W: *Zarządzanie – teoria i praktyka*, Warszawa 2005.
3. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd.3. Kraków 2005.
4. Pocztowski A., (red), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, 2004.
5. Hendry C., *Human resource management. A strategic approach to employment*, Oxford 1995.

## 5. Kultura organizacyjna polskich przedsiębiorstw<sup>10</sup>

Anna Szcześniak\*

### 5.1. Kultura organizacyjna w Polsce w okresie zmian

Kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa kształtują wartości i normy występujące w danym kraju i wpływające na zachowania ludzi pracujących oraz czynniki wewnętrzne w danej firmie, jak np. system wartości wyznawany przez przedsiębiorcę, działania lidera zmierzające do wytwarzania pozytywnych postaw pracowniczych, albo sformułowania strategii firmy, w której określono np. misję firmy wpływającą na wartości i normy uznawane w całej organizacji.

Według K. Koneckiego „kultura organizacyjna obejmuje podzielane zbiorowo w danej organizacji i często wywodzące się z otoczenia organizacji systemy wartości i normy, potoczne i często nieuświadomiane założenia oraz związane z nimi, wytwarzane przez członków danej organizacji, reguły działania, a także całą wewnętrzną symboliczną sferę funkcjonowania organizacji. Sfera symboliczna to: język organizacyjny, ideologie, mity, przekonania, systemy wiedzy, rytuały, które występują w danej organizacji” (K. Konecki, 2002).

Innymi słowy – kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa tworzą ludzie wspólnie wyznający określony system wartości, im jest on bardziej jednorodny tym kultura organizacyjna jest silniejsza. Warto podkreślić zasadniczą rolę przywódcy-lidera, tak naprawdę od niego oraz od kadry kierowniczej zależy, jaka będzie kultura firmy, ponieważ są oni wzorcami do naśladowania dla pracowników i w zależności od ich postaw i zachowań pracownicy tworzą kanon norm postępowania w firmie. Kultura organizacyjna nie jest wartością stałą, przyjętą raz na zawsze, zmienia się w czasie, w zależności od zmian wewnętrznych i zewnętrznych firmy (M. Stanuch, 2003).

Teoretycy zarządzania są zdania, że odpowiednia kultura organizacyjna przyjmująca za wartość strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, umożliwia wdrażanie strategii personalnej. Jednak samo sformułowanie strategii zarządzania zasobami ludzkimi nie gwarantuje sukcesu, należy ją konsekwentnie wdrażać, lecz aby to było możliwe musi być ona wkomponowana we wszystkie strategiczne obszary działalności firmy. Z przeprowadzonych badań wynika, że niewiele przedsiębiorstw opracowuje strategię zarządzania zasobami ludzkimi, a nawet jeśli taka strategia jest sformułowana - niekoniecznie jest wdrażana. Należy wspomnieć, że przytoczone wyniki uzyskano w firmach deklarujących wysoką świadomość znaczenia kapitału ludzkiego (A. Ludwiczynski, R. Trochimiuk, 2005)<sup>11</sup>.

Z wcześniejszych badań wynika, że w zależności od sytuacji przedsiębiorstwa, menedżerowie zwracali uwagę na wybrane aspekty zarządzania personelem spośród kompleksowego zestawu działań obejmującego: określanie zapotrzebowania na pracowników, rekrutację, selekcję, wprowadzanie do pracy, szkolenie, oceny pracowników, wynagrodzenie i przemieszczanie. Było to związane m.in. z sytuacją finansową firmy, przekształceniami własnościowymi, postępem technologicznym i częstotliwością zmian w tym zakresie, jak również strategią działania czy kierunkami przeobrażeń w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Ta ostatnia dziedzina jest uważana za jeden z obszarów zarządzania stanowiących źródło problemów związanych bezpośrednio z ludźmi i ich pracą (M. Gablota, 2001).

A. Ludwiczynski i R. Trochimiuk pisali: „W rozwoju funkcji personalnej w Polsce można wyróżnić etapy, podobnie jak wskazywane w literaturze światowej. Są to: administrowanie kadrami, zarządzanie personelem, zarządzanie zasobami ludzkimi i zarządzanie kapitałem ludzkim. Takie przejście dokonało się w wymiarze teoretycznym, natomiast mocno należy podkreślić, że w praktyce mamy do czynienia ze współistnieniem wszystkich wymienionych etapów, a nawet z dominacją etapów wcześniejszych. (...) Gdyby (...) poziom zarządzania zasobami ludzkimi ocenić na skali obejmującej: nieświadomość istnienia problemu, niedocenianie znaczenia zasobów ludzkich, deklarowanie ważności zasobów ludzkich, działanie ukierunkowane na racjonalne wykorzystanie

\* Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym

<sup>10</sup> Opracowanie powstało w ramach partnerstwa Zatrudnienie Fair Play

<sup>11</sup> Autorzy powołują się na badania zespołu pracowników Akademii Ekonomicznej w Krakowie, które objęły próbę 101 największych firm i badania zespołu pracowników SGH na próbie 261 firm, a także analizę 31 firm wybranych w IV i 21 w V edycji konkursu Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi.

zasobów ludzkich, większość polskich firm znalazłaby się między fazami niedoceniań i deklaracji” (A. Ludwiczynski i R. Trochimiuk, 2005). Dalej autorzy piszą, że tak naprawdę niewiele polskich organizacji zdaje sobie sprawę, że pracownicy są największą wartością, co determinuje sposób działania organizacji, a dla zdecydowanej większości firm pracownicy są jedynie źródłem kosztów.

Reasumując można stwierdzić, że mimo rosnącej świadomości menedżerów i specjalistów kadrowych, dotyczącej znaczenia zarządzania zasobami ludzkimi, znajomości narzędzi i technik wykorzystywanych w tej dziedzinie wspierających politykę personalną w przedsiębiorstwie, pozycja HR nadal nie jest silna w polskich firmach. Według naukowców niedomagania w zarządzaniu ludźmi wynikają z błędów w zarządzaniu przedsiębiorstwem w ogóle.

Zaprezentowane poniżej wyniki badania pokazują, jak kultura organizacyjna przekłada się na konkretne zachowania i rozwiązania stosowane w praktyce. W zrealizowanym przez Instytut badaniu, ocenie respondentów poddano takie obszary jak: kultura płatnicza firmy, sposoby podejmowania decyzji i rozwiązywania konfliktów w przedsiębiorstwach, funkcjonowanie w firmach kodeksów etycznych oraz strategii rozwoju uwzględniającej rozwój zasobów ludzkich. Poniżej przedstawiono wybrane elementy działania firm wynikające z określonej kultury organizacyjnej.

## 5.2. Strategiczne podejście do rozwoju zasobów ludzkich

Z badań przeprowadzonych wśród 291 firm amerykańskich (Miller, 1985) wynika, że dla 40% firm plan personelu był elementem planu strategicznego, a 15% firm w ogóle nie podejmowało żadnych działań dotyczących planowania potencjału ludzkiego. Jako przyczyny takiego podejścia podawano duże koszty, a także brak przekonania szefów, że planowanie potencjału ludzkiego może przynieść znaczące efekty. Z kolei 72% osób reprezentujących firmy, w których rozwój zasobów ludzkich był elementem planowania, argumentowało podejmowane tych działań wzrostem zysku, a 39% respondentów twierdziło, że może nawet zmierzyć efekty (Kozmiński A.K., Piotrowski W., 2005).

W badaniu realizowanym przez Instytut, na pytanie czy firma ma sformułowaną strategię rozwoju, twierdząco odpowiedziało ponad 80% pracodawców. Prawie wszystkie duże przedsiębiorstwa mają strategię rozwoju, a ponad połowa małych firm jej nie posiada. Może to świadczyć o braku odpowiedniego przygotowania do prowadzenia działalności gospodarczej i wiedzy nt. korzyści, jakie daje działanie zgodnie ze strategią rozwoju. Jest to o tyle istotne, że według 86% pracodawców, którzy twierdzili, że w ich firmach funkcjonuje strategia rozwoju, elementem strategii jest rozwój zasobów ludzkich. Dane na ten temat przedstawiają dwie kolejne tabele.

**Tabela 45**

**Stosowanie strategii rozwoju (procent respondentów)**

Kategoria respondentów:	Czy Państwa firma działa w oparciu o strategię rozwoju:	
	Tak	Nie
Kierownicy – ogółem	80,8	19,2
Przedsiębiorstwa małe do 49 pracowników	52,5	47,5
Przedsiębiorstwa średnie 50-249 pracowników	86,0	14,0
Przedsiębiorstwa duże powyżej 250 pracowników	98,2	1,8
Przedsiębiorstwa posiadające system jakości ISO lub TQM	93,9	6,1
Firmy produkcyjne	92,2	7,8
Firmy budowlane	53,8	46,2
Firmy handlowe, usługowe i inne	74,2	25,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Tabela 46

**Rozwój zasobów ludzkich jako element strategii rozwoju przedsiębiorstwa (procent respondentów)**

Kategoria respondentów:	Czy rozwój zasobów ludzkich jest elementem strategii rozwoju przedsiębiorstwa:	
	Tak	Nie
Kierownicy - ogółem	86,1	13,9
Przedsiębiorstwa małe do 49 pracowników	91,3	8,7
Przedsiębiorstwa średnie 50-249 pracowników	82,2	17,8
Przedsiębiorstwa duże powyżej 250 pracowników	87,0	13,0
Przedsiębiorstwa posiadające system jakości ISO lub TQM	85,5	14,5
Firmy produkcyjne	86,7	13,3
Firmy budowlane	75,0	25,0
Firmy handlowe, usługowe i inne	87,2	12,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

**5.3. Kultura płatnicza w zakresie wypłaty wynagrodzeń**

W trakcie badania pracodawcy zostali zapytani czy w firmie zdarzały się przypadki opóźnień w wypłacie wynagrodzeń, na co 83% badanych twierdziło, że nie. Jednak niemal 30% małych firm przyznało, że były takie przypadki. Uzyskane wyniki wskazują również, że najrzadziej do tego typu sytuacji dochodziło w dużych firmach oraz posiadających system ISO lub TQM. Zamieszczona poniżej tabela przedstawia uzyskane odpowiedzi.

Tabela 47

**Kultura płatnicza przedsiębiorstwa, przypadki opóźnień w wypłacie wynagrodzeń wg pracodawców (procent respondentów)**

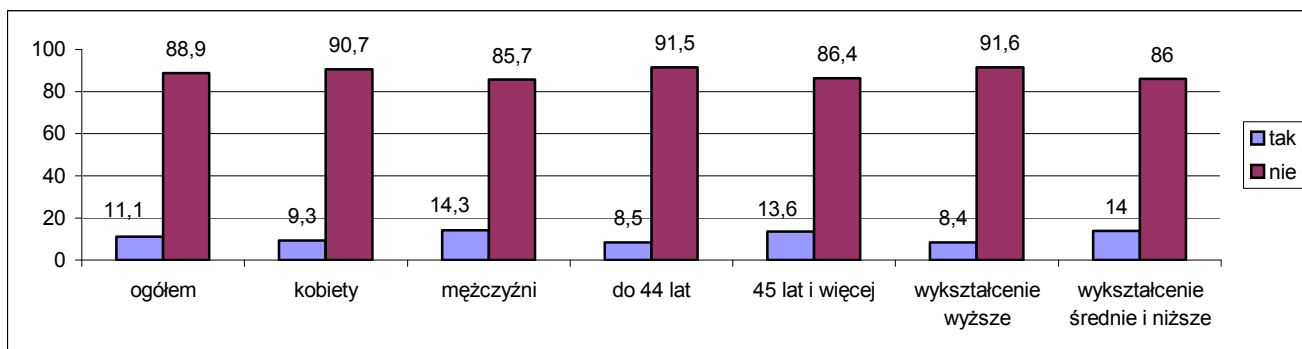
Kategoria respondentów:	Czy w firmie zdarzały się przypadki opóźnień w wypłacie wynagrodzeń:	
	Tak	Nie
Kierownicy – ogółem	17,0	83,0
Przedsiębiorstwa małe do 49 pracowników	28,9	71,1
Przedsiębiorstwa średnie 50-249 pracowników	22,9	77,1
Przedsiębiorstwa duże powyżej 250 pracowników	3,6	96,4
Przedsiębiorstwa posiadające system jakości ISO lub TQM	6,1	93,9
Firmy produkcyjne	23,1	76,9
Firmy budowlane	23,1	76,9
Firmy handlowe, usługowe i inne	13,3	86,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Przedstawiony poniżej wykres wskazuje, że ankietowani pracownicy rzadziej wskazywali na opóźnienia w wypłacie wynagrodzeń niż pracodawcy (11%). Ta sytuacja częściej dotyczyła mężczyzn i osób z wykształceniem średnim i niższym, co może wskazywać na gorsze warunki zatrudnienia w branżach, w których pracują takie właśnie osoby. Trzeba jednak pamiętać, że ponad 70% przedsiębiorstw, w których realizowane było badanie stanowiły firmy zatrudniające powyżej 49 osób, a więc w grupie pracowników była nadreprezentatywność osób z firm, w których nie zdarzały się opóźnienia w wypłacie wynagrodzeń.

Wykres 16

Czy w Pana/i firmie zdarzały się przypadki opóźnień w wypłacie wynagrodzeń (procent respondentów – pracowników)?



#### 5.4. Sposoby podejmowania decyzji kierowniczych

Badani przedsiębiorcy zostali zapytani o sposób podejmowania decyzji przez kierownictwo (mogli udzielić tylko jednej odpowiedzi). Prawie 41% pracodawców odpowiedziało, że decyzje podejmowane są wspólnie przez zarząd i pracowników (lub ich przedstawicieli), a 37% - że przez zarząd, właściciela lub dyrekcję, bez konsultacji z pracownikami. Od wyników ogólnych znacznie odbiegają wypowiedzi przedstawicieli firm budowlanych: w opinii 58% respondentów z tej grupy decyzje są podejmowane przez kierownictwo bez konsultacji z pracownikami i jedynie co czwarty badany stwierdził, że jest przeciwnie. Pracownicy udzielili nieco innych odpowiedzi: według 42% ankietowanych zarząd nie konsultuje podejmowanych decyzji z pracownikami, w opinii 30% - wprost przeciwnie. Szczegółowe wyniki zawierają dwie kolejne tabele.

Tabela 48

Sposób podejmowania decyzji funkcjonujący w przedsiębiorstwie wg przedsiębiorców (procent respondentów)

Kategoria respondentów:	Decyzje podejmowane są przez zarząd, właściciela lub dyrekcję, bez konsultacji z pracownikami	Decyzje są konsultowane z pracownikami, których dotyczy	Decyzje podejmowane są wspólnie przez zarząd i pracowników (lub ich przedstawicieli)
Kierownicy – ogółem	37,1	22,0	40,9
Przedsiębiorstwa małe do 49 pracowników	38,6	22,7	38,6
Przedsiębiorstwa średnie 50-249 pracowników	32,1	21,4	46,4
Przedsiębiorstwa duże powyżej 250 pracowników	40,4	21,1	38,6
Przedsiębiorstwa posiadające system jakości ISO lub TQM	36,2	21,7	42,0
Firmy produkcyjne	34,3	21,4	44,3
Firmy budowlane	58,3	16,7	25,0
Firmy handlowe, usługowe i inne	30,8	26,2	43,1

Zródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Tabela 49

**Sposób podejmowania decyzji funkcjonujący w przedsiębiorstwie wg różnych kategorii respondentów – pracowników (procent respondentów)**

Kategoria respondentów:	Decyzje podejmowane są przez zarząd, właściciela lub dyrekcję, bez konsultacji z pracownikami	Decyzje są konsultowane z pracownikami, których dotyczą	Decyzje podejmowane są wspólnie przez zarząd i pracowników (lub ich przedstawicieli)
Pracownicy – ogółem	41,6	27,3	29,7
Kobiety	42,3	25,4	30,0
Mężczyźni	39,7	30,8	29,5
do 44 lat	49,0	27,1	35,4
45 lat i więcej	36,4	28,2	25,5
Wykształcenie wyższe	32,7	31,8	23,4
Wykształcenie średnie i niższe	49,0	21,6	36,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Z przedstawionych powyżej wyników można wywnioskować, że części pracodawców wydaje się, że podejmują decyzje wspólnie z pracownikami lub ich przedstawicielami, albo też część pracowników nie wie, że decyzje zarządu są podejmowane w oparciu o konsultacje z pracownikami i tym samym uważa, że są narzucane odgórnie. Widać także, że nieco więcej kobiet niż mężczyzn uznało, że kierownictwo nie konsultuje podejmowanych decyzji z pracownikami, podobnie myślało o 13% więcej osób młodszych niż starsi (odpowiednio 49% i 36,4%), a także zdecydowanie więcej pracowników z niższym wykształceniem (49%) w porównaniu z osobami lepiej wykształconymi (32,7%). Uzyskane dane mogą potwierdzać wysuniętą już wcześniej tezę o niezbyt dobrej komunikacji między pracodawcami a pracownikami.

### 5.5. Rozwiązywanie konfliktów w organizacji

Badając zagadnienia dotyczące kultury organizacyjnej polskich firm, zespół badawczy poprosił respondentów o wskazanie, w jaki sposób rozwiązywane są konflikty w firmie (była możliwa więcej niż jedna odpowiedź). Według 81,3% pracodawców podstawowym sposobem są mediacje kierownictwa firmy, a drugim co do wagi stosowanym sposobem są mediacje związków zawodowych (20%). Ten ostatni sposób najczęściej jest stosowany w dużych przedsiębiorstwach (37,5%) – gdyż w tych firmach częściej niż w innych działają związki zawodowe. Żaden z ankietowanych pracodawców nie wskazał sądu powszechnego jako instytucji pomocnej w rozwiązywaniu pojawiających się konfliktów. Następną tabelą zawiera szczegółowe wyniki.

Tabela 50

**Sposoby rozwiązywania konfliktów w firmie wg przedsiębiorców (procent respondentów)**

Kategoria respondentów:	Sposób rozwiązywania konfliktów:			
	W drodze mediacji kierownictwa firmy	W drodze mediacji arbitrów zewnętrznych	W drodze mediacji związków zawodowych	W drodze sądowej przed sądami polubownymi
Kierownicy – ogółem	81,3	2,0	20,0	4,0
Przedsiębiorstwa małe do 49 pracowników	78,0	0,0	4,9	0,0
Przedsiębiorstwa średnie 50-249 pracowników	82,7	1,9	13,5	0,0
Przedsiębiorstwa duże powyżej 250 pracowników	83,9	3,6	37,5	39,3
Przedsiębiorstwa posiadające system jakości ISO lub TQM	91,0	3,0	28,4	7,5
Firmy produkcyjne	83,6	4,5	20,9	92,5

Firmy budowlane	92,3	0,0	7,7	0,0
Firmy handlowe, usługowe i inne	79,0	0,0	21,0	0,0

Zródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Wyniki badania w grupie pracowników wskazują, że 20,6% pracowników nie wie, jak w ich firmie są rozwiązywane konflikty, a prawie 74% uważa, że w drodze mediacji kierownictwa. Według pracowników rola sądów i arbitrów zewnętrznych w rozwiązywaniu konfliktów jest większa, niż wskazali przedsiębiorcy. Gorzej na temat rozwiązywania konfliktów są poinformowane kobiety, osoby młodsze oraz pracownicy z wykształceniem średnim i niższym. Szczegóły zawiera tabela 49.

**Tabela 51**

**Sposoby rozwiązywania konfliktów w firmie wg różnych kategorii respondentów – pracowników (procent respondentów)**

Kategoria respondentów:	Sposób rozwiązywania konfliktów:					
	W drodze mediacji kierownictwa firmy	W drodze mediacji związków zawodowych	Nie wiem	Przed sądami powszechnymi	W drodze sądowej przed sądami polubownymi	W drodze mediacji arbitrów zewnętrznych
Pracownicy – ogółem	73,7	0,5	20,6	1,4	3,3	17,7
Kobiety	68,5	0,8	22,3	2,3	3,1	19,2
Mężczyźni	82,1	0,0	17,9	0,0	3,8	15,4
do 44 lat	80,2	0,0	25,0	2,1	6,3	22,9
45 lat i więcej	70,0	0,9	17,3	0,9	0,9	13,6
Wykształcenie wyższe	65,4	0,9	13,1	0,0	2,8	18,7
Wykształcenie średnie i niższe	80,4	0,0	28,4	2,9	3,9	15,7

Zródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

### 5.6. Rola kodeksów etyki w kulturze organizacyjnej polskich przedsiębiorstw

Realizując badanie, zespół badawczy zamierzał dowiedzieć się, czy w firmach funkcjonuje kodeks etyki, a jeśli tak, na ile jest on znany pracownikom. 78% przedsiębiorców odpowiedziało, że w ich firmach nie ma kodeksu etyki. Najgorzej pod tym względem jest w firmach budowlanych i małych, a co ciekawe – najlepiej w średnich przedsiębiorstwach.

**Tabela 52**

**Stosowanie kodeksów etyki w przedsiębiorstwach (procent respondentów)**

Kategoria respondentów:	Czy w Państwa firmie funkcjonuje kodeks etyki:	
	Tak	Nie
Kierownicy – ogółem	21,6	78,4
Przedsiębiorstwa małe do 49 pracowników	9,8	90,2
Przedsiębiorstwa średnie 50-249 pracowników	30,0	70,0
Przedsiębiorstwa duże powyżej 250 pracowników	23,2	76,8
Przedsiębiorstwa posiadające system jakości ISO lub TQM	24,2	75,8
Firmy produkcyjne	24,6	75,4
Firmy budowlane	7,7	92,3
Firmy handlowe, usługowe i inne	21,0	79,0

Zródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Prawie 43% pracowników objętych badaniem nie wiedziało, czy w ich firmach funkcjonuje kodeks etyki, a 40% - twierdziło, że go nie ma. Co więcej, jedynie połowa osób twierdzących, że w ich firmach obowiązuje kodeks etyki znała jego zasady. Wyniki uzyskane wśród osób z wykształceniem wyższym wyraźnie odbiegają od wyników średnich. Uzyskane odpowiedzi w różnych przekrojach przedstawiają kolejne dwie tabele.





**Tabela 53****Stosowanie kodeksów etyki wg wiedzy pracowników (procent respondentów)**

Kategoria respondentów:	Czy w Państwa firmie funkcjonuje kodeks etyki:		
	Tak	Nie	Nie wiem
Pracownicy – ogółem	17,1	40,0	42,9
Kobiety	16,0	40,5	43,5
Mężczyźni	19,2	39,8	41,0
do 44 lat	17,7	38,5	43,8
45 lat i więcej	16,2	42,4	41,4
Wyższe wykształcenie	18,5	45,4	36,1
Wykształcenie średnie i niższe	15,7	34,3	50,0

Zródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

**Tabela 54****Znajomość zasad kodeksu etyki wśród pracowników (procent respondentów)**

Kategoria respondentów:	Czy zna Pan/i zasady obowiązującego w firmie kodeksu etyki:	
	Tak	Nie
Pracownicy – ogółem	50,7	49,3
Kobiety	48,9	51,1
Mężczyźni	53,6	46,4
do 44 lat	47,2	52,8
45 lat i więcej	55,6	44,4
Wyższe wykształcenie	62,2	37,8
Wykształcenie średnie i niższe	38,9	61,1

Zródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

**5.7. Podsumowanie i wnioski**

Rezultaty badania w części dotyczącej kultury organizacyjnej polskich przedsiębiorstw w zakresie wybranych elementów w relacjach pracodawca-pracownik nie są zbyt optymistyczne. Wynika z nich, że część przedsiębiorstw wypłaca wynagrodzenia z opóźnieniem – najgorzej pod tym względem jest w małych firmach. Prawie dwie piąte pracodawców przyznaje, że decyzje w firmie są podejmowane bez konsultacji z pracownikami, według pracowników dzieje się tak w jeszcze większej liczbie firm. W przeważającej liczbie firm nie obowiązuje kodeks etyczny, a nawet tam gdzie funkcjonuje połowa pracowników nie zna jego zasad. W większości przedsiębiorstw została opracowana strategia rozwoju, ale o ile prawie wszystkie duże przedsiębiorstwa działają w oparciu o tę strategię, o tyle w przypadku małych firm - jedynie nieco ponad połowa. Strategia rozwoju jest istotna dla stosunków pomiędzy pracodawcą a pracownikiem, ponieważ w 86% firm, w których obowiązuje, zawiera jednocześnie elementy dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi.

W przekonaniu autorów uzyskane wyniki:

- świadczą o ciągle zbyt niskiej kulturze organizacyjnej polskich przedsiębiorstw;
- wskazują, że pracodawcy przypisują pracownikom zbyt małą rolę w działalności i sukcesie firmy, a także świadczą o niskiej świadomości przedsiębiorców, że traktowanie zatrudnianych osób z szacunkiem ma jedynie pozytywne aspekty;
- dowodzą, że uzasadnione są szersze działania popularyzujące wiedzę nt. roli kultury organizacyjnej w prowadzeniu działalności gospodarczej wśród przedsiębiorców, upowszechniające przykłady firm, które odniosły sukces dzięki właściwej kulturze organizacyjnej, a także korzyści uzyskiwane przez firmy w wyniku właściwego kształtowania relacji międzyludzkich;
- wskazują na konieczność podjęcia ogólnonarodowej dyskusji na temat wartości i norm występujących w Polsce i ich wpływu na zachowania ludzi pracujących – zarówno pracodawców, jak i pracowników, a następnie promowania tych wartości i zasad, które kształtują pozytywne relacje w stosunkach pracy.

---

**Bibliografia**

1. Gablota M., Gospodarowanie potencjałem ludzkim w przedsiębiorstwie, *Organizacja i Kierowanie* nr 4 (106)/2001.
2. Konecki K., Kultura organizacyjna. Główne perspektywy analityczno-badawcze [w:] *Szkice z socjologii zarządzania*, K. Konecki, P. Tobera (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002.
3. Ludwiczynski A., Trochimiuk R.: Rozwój koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce, *Organizacja i Kierowanie* nr 1 (120)/2005. Miller D.Q., Bulletin to Management, „Harvard Business Review” 1985, Vol. 85, No. 4 za Koźmiński A. K., Piotrowski W. red, *Zarządzanie Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
4. Pocztowski A. i in., *Praktyka zarządzania zasobami ludzkimi i jej wpływ na rynek pracy*, IPiSS, Warszawa 2001 Rybak M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim a kluczowe kompetencje*, [w:] *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, M. Rybak (red.), Poltex, Warszawa 2003.
5. Stanuch M., Klient nie tylko na dziś, artykuł opublikowany w <http://www.crm-abc.pl> 12.11.2003.
6. Urbaniak B., Bohdziewicz P., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kreowanie nowoczesności. Raport 2004*, IPiSS, Warszawa 2004.

## 6. Metodologia badania i charakterystyka respondentów<sup>12</sup>

### Przemysław Kulawczuk \*

#### 6.1. Metodologia badania

Badanie kultury zatrudnienia w polskich przedsiębiorstwach zostało przeprowadzone w ostatnim kwartale 2005 r. w trzech województwach: pomorskim, wielkopolskim oraz podkarpackim. Badanie obejmowało przedsiębiorstwa oraz pracowników przedsiębiorstw. Próba 150 firm została dobrana z bazy Kompas na podstawie średniego udziału poszczególnych grup przedsiębiorstw w zatrudnieniu w Polsce w 2002 roku i objęła 27,5% przedsiębiorstw małych o liczbie pracowników do 49; 34,9% przedsiębiorstw średnich o liczbie pracowników 50-249 oraz 37,6% przedsiębiorstw dużych o liczbie pracowników 250 i więcej.

Do badania dobrano województwa, które według zespołu badawczego charakteryzowały się zróżnicowanym poziomem przedsiębiorczości i osiągniętym poziomem rozwoju gospodarczego. Województwo wielkopolskie zostało potraktowane jako krajowy lider przedsiębiorczości o dużym oddziaływaniu zagranicznych wpływów w zakresie kultury organizacyjnej i kultury zarządzania. Województwo podkarpackie zostało wybrane ze względu na szczególnie dużą liczbę małych i średnich przedsiębiorstw oraz ogólnie niższy poziom rozwoju województwa na tle kraju. Województwo pomorskie zostało wybrane ze względu na jego pośredni charakter w zakresie rozwoju gospodarczego, czyli wciąż istniejące uzależnienie od tradycyjnego przemysłu (stocznie), ale także istnienie szybko rozwijających się nowych dziedzin. W ocenie zespołu badawczego dobór województw trafnie odzwierciedlił różnice w kulturze zarządzania istniejącej w kraju.

Badanie przeprowadzono za pomocą wywiadu ankietowego obejmującego pytania zamknięte z możliwością uzupełniania przez respondentów odpowiedzi w części pytań. Badanie objęło 150 przedsiębiorstw w wymienionych wyżej województwach, po 50 w każdym z nich. W każdym przedsiębiorstwie przeprowadzono wywiad z wyselekcjonowanym pracownikiem oraz z kierownikiem personalnym lub inną osobą pełniącą funkcje związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Mniej więcej w co trzecim wylosowanym przedsiębiorstwie przeprowadzono wywiad z dwoma pracownikami. W efekcie przeprowadzono 150 wywiadów z menedżerami kadrowymi oraz 209 wywiadów z pracownikami.

Dobór pracowników do badania miał charakter celowy. W szczególności autorom badania chodziło o jak największy udział w badaniu przedstawicieli grup uznanych za posiadające problemy na rynku pracy, należą do nich: kobiety, pracownicy starsi, pracownicy o niższym wykształceniu, małym doświadczeniu zawodowym i krótkim stażu pracy w firmie. Ankieterzy losowali pracowników nie pełniących funkcji kierowniczych na podstawie list pracowników, przy współudziale kierowników kadrowych. Odpowiedzi, udzielane zarówno przez pracowników, jak i menedżerów kadrowych, były anonimowe.

#### 6.2. Charakterystyka respondentów

##### 6.2.1. Pracownicy

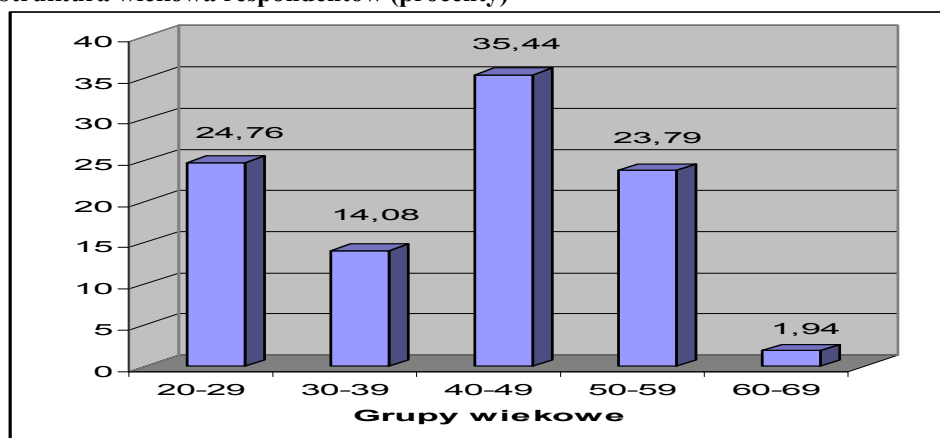
W badaniu odpowiedzi udzieliło 209 pracowników ze 150 przedsiębiorstw. 62,5% respondentów stanowiły kobiety, a 37,5% mężczyźni. W strukturze wiekowej respondentów reprezentowane były zarówno grupy pracowników o najmniejszym stażu, jak i pracownicy z grup starszych wiekowo. Przeważali pracownicy w wieku średnim. Poniżej przedstawiono wykres obrazujący strukturę wiekową pracowników – respondentów.

---

\* dr, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa; Uniwersytet Gdański, Wydział Ekonomiczny

<sup>12</sup> Opracowanie powstało w ramach partnerstwa Zatrudnienie Fair Play

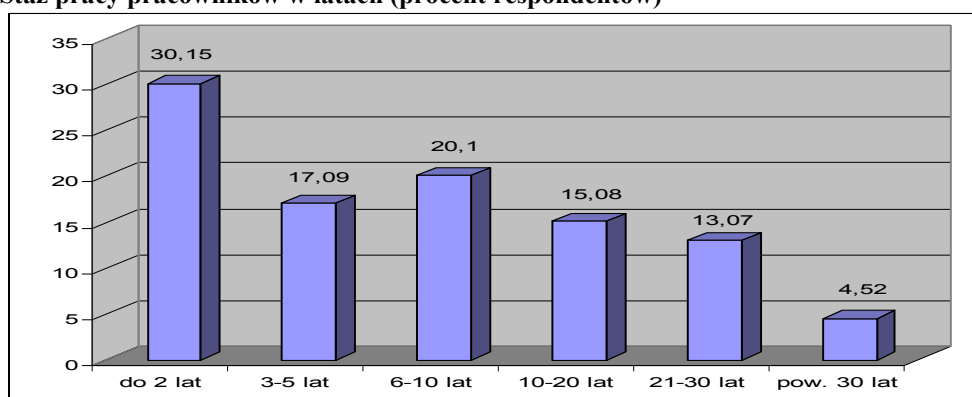
**Wykres 17**  
**Struktura wiekowa respondentów (procenty)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Ankietowani pracownicy charakteryzowali się zróżnicowanym stażem pracy. Mniej więcej połowa ankietowanych nie miała więcej niż 5 lat stażu pracy, z tego większość mniej niż 2 lata stażu. Ponad 17% ankietowanych pracowało dłużej niż 20 lat. Poniżej przedstawiono wykres pokazujący staż pracy badanych pracowników.

**Wykres 18**  
**Staż pracy pracowników w latach (procent respondentów)**

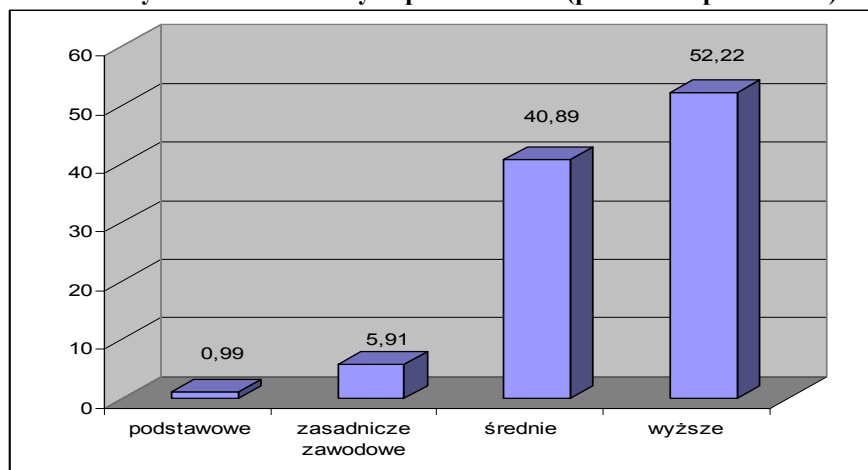


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Badani pracownicy charakteryzowali się zróżnicowanym poziomem wykształcenia. Nieco ponad połowę badanych respondentów stanowiły osoby z wyższym wykształceniem, pozostali posiadali wykształcenie średnie i niższe. Struktura wykształcenia badanych respondentów została przedstawiona na poniższym wykresie.

Wykres 19

Struktura wykształcenia badanych pracowników (procent respondentów)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Reasumując, należy stwierdzić, że badana grupa pracowników ankietowanych przedsiębiorstw obejmowała zasadnicze podziały z punktu widzenia płci, wieku, stażu pracy oraz wykształcenia. Umożliwiło to wyciągnięcie wniosków na temat kształtowania się różnic w ocenach kultury zarządzania kapitałem ludzkim w poszczególnych grupach pracowników.

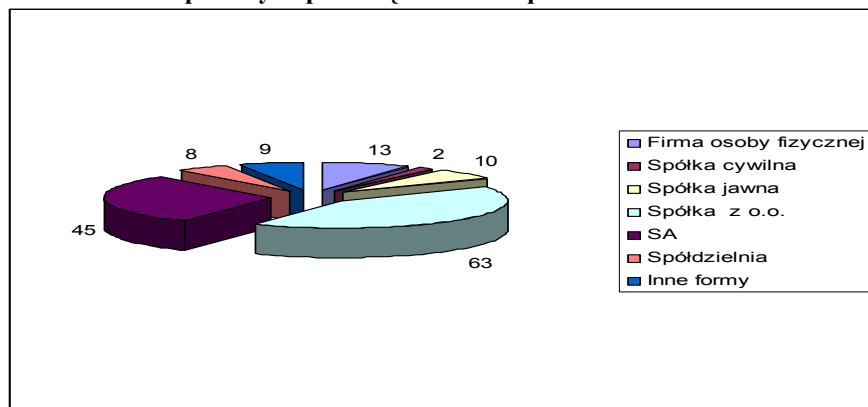
### 6.2.2. Menedżerowie kadrowi i przedsiębiorstwa przez nich reprezentowane

Do badania dobrano przedsiębiorstwa z grupy firm małych (27,5%), średnich (34,9%) i dużych (37,6%). Przedsiębiorstwa te charakteryzowały się zróżnicowanym okresem działalności. Najwięcej, bo 48,6% badanych firm, zostało założonych w latach 1991-2000. W latach 1981-1990 powstało 16,9% badanych firm, a w latach 1951-1980 powstało ich 14,9%. Bardzo długim okresem działania (założenie firmy przed rokiem 1950) charakteryzowało się 14,2% firm, natomiast młodych, tj. powstałych po 2000 r. było niewiele – 5,4%. Ponad połowa firm powstała po wprowadzeniu zasad gospodarki rynkowej.

Badane firmy reprezentowały zróżnicowane formy prawne, tj.: 63 spółki z o.o., 45 spółek akcyjnych, 13 firm osób fizycznych, 10 spółek jawnych, 9 innych form, 8 spółdzielni i 2 spółki cywilne. Struktura ta przedstawiona została na poniższym wykresie.

Wykres 20

Struktura form prawnych przedsiębiorstw respondentów



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Badane przedsiębiorstwa reprezentowały bardzo zróżnicowane wartości przychodów ze sprzedaży. Do 1 miliona złotych przychodów osiągnęło 20,6% respondentów, 1-8 milionów zł 20% respondentów, 9-40 milionów zł 19,5% respondentów, 41-200 milionów zł 20,5% badanych oraz powyżej 200 milionów złotych 19,4% badanych firm. Uzyskane dane wskazują, że w każdym

przedziale wielkości przychodów ze sprzedaży były podobne, pod względem liczebności, grupy przedsiębiorstw.

W badanej grupie dominowały przedsiębiorstwa produkcyjne - 47,2% respondentów, a następnie handlowe i usługowe – 43,6% respondentów. Firmy budowlane stanowiły - 9,2% badanych. Z punktu widzenia zasięgu działania przedsiębiorstwa, na rynkach międzynarodowych działało 52,7% badanych firm, wyłącznie na rynku krajowym 30,2%, na rynku regionalnym 10,4%, a lokalnym tylko 6,8% badanych. Respondenci badania reprezentowali firmy w dużym stopniu uczestniczące w wymianie międzynarodowej.

W badaniu uczestniczyły przedsiębiorstwa dobrane z bazy Kompas, która obejmuje przedsiębiorstwa małe, średnie i duże. Nie zawiera natomiast w znaczącym zakresie mikroprzedsiębiorstw. Działalność przedsiębiorstw ujętych w omawianej bazie jest, przynajmniej w pewnym zakresie, ustabilizowana i ciągła. W sumie w 2005 roku baza ta obejmowała w Polsce około 50 tysięcy firm. Fakt ten umożliwił zadanie badanym firmom pytania o posiadanie systemów jakości. Uzyskane wyniki zamieszczono w poniższej tabeli.

**Tabela 55**

**Zakres stosowania systemów zapewnienia jakości przez firmy respondentów**

Kategoria respondentów	ISO	TQM	HACCP	INNY
Przedsiębiorstwa ogółem	61,9	2,7	18,6	16,8
Przedsiębiorstwa małe do 49 pracowników	55,6	11,1	22,2	11,1
Przedsiębiorstwa średnie 50-249 pracowników	70,7	2,4	17,1	9,8
Przedsiębiorstwa duże powyżej 249 pracowników	57,1	1,6	19,0	22,2
Firmy produkcyjne	65,6	1,6	12,5	20,3
Firmy budowlane	100,0	0,0	0,0	0,0
Firmy handlowe, usługowe i inne	50,0	5,3	31,6	13,2

Zródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Badane przedsiębiorstwa w ponad 60% przypadków posiadały systemy jakości ISO lub TQM. 18,6% firm wdrożyło system HACCP (związany z bezpieczeństwem żywności), a 16,8% inny system jakości. Analizując wielkość przedsiębiorstw, największy odsetek przedsiębiorstw posiadających system jakości był obserwowany w firmach średnich 70,7%, natomiast wśród małych i dużych firm odsetek firm działających zgodnie z systemem ISO był zbliżony i dotyczył nieco ponad połowy badanych. Badając specyfikę branżową największy odsetek firm, które wdrożyły system ISO zaobserwowano w budownictwie - 100%, a najmniejszy w handlu i usługach – 50%. Około dwóch trzecich firm produkcyjnych uczestniczących w badaniu ma system ISO. Uzyskane dane świadczą o tym, że wśród polskich przedsiębiorstw o ustabilizowanym działaniu rzeczą normalną jest posiadanie systemów jakości.

Respondentami badania byli szefowie działu kadr: 31,2% badanych, specjaliści ds. kadr: 29,9%, dyrektorzy: 19,1%, właściciele: 10,8% oraz inne osoby: 8,9%. Respondenci z przedsiębiorstw mogli konsultować odpowiedzi z innymi członkami kierownictwa, tak, aby wyrażały one poglądy zarządu. Respondenci wskazali też, że kluczowe kompetencje w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi są skoncentrowane zasadniczo w gestii dyrektora lub właściciela (50,3% badanych), następnie działu kadr (28,2%) oraz w innych działach i komórkach (21,5%).

Reasumując, można stwierdzić, że badaną grupę stanowiły firmy o różnej wielkości, ale bez udziału przedsiębiorstw najmniejszych, najczęściej osoby prawne, w większości spółki. Ich obroty były bardzo zróżnicowane, stanowiły więc przekrój polskiej przedsiębiorczości (bez grupy najmniejszych firm). Z punktu widzenia badanych branż dwie główne grupy to firmy produkcyjne i handlowo-usługowe. Tylko, co dziesiąta badana firma wywodziła się z branży budowlanej. Ponad połowa badanych firm prowadziła już działalność na rynkach zagranicznych (głównie europejskich). Trzy piąte badanych firm posiadało systemy jakości, w tym wszystkie firmy budowlane. Respondentami badania były trzy główne grupy w podobnej wielkości: właściciele i dyrektorzy, szefowie działu kadr oraz samodzielni specjaliści kadrowi odpowiedzialni za prowadzenie kadr. Wszystkie te grupy nazwano w prezentowanej pracy menedżerami lub kierownikami kadrowymi.

## 7. Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach z punktu widzenia realizacji standardów brytyjskich<sup>13</sup>

### Przemysław Kulawczuk\*

W trakcie badania nt. kultury zatrudnienia w polskich przedsiębiorstwach przeprowadzono ocenę stopnia, w jakim realizowane są standardy zarządzania kapitałem ludzkim, opracowane w ramach prac *Personnel Standards Lead Body* w Wielkiej Brytanii w 1993 roku. Jako źródło wykorzystano polskie tłumaczenie tych standardów zawarte w książce M. Armstronga *Zarządzanie zasobami ludzkimi* (M. Armstrong, 2004). W kilku przypadkach tekst oryginalnych standardów z 1993 roku minimalnie skrócono lub doprecyzowano, aby ułatwić respondentom ocenę stopnia ich realizacji w polskich warunkach. Standardy brytyjskie stanowią przykład benchmarkingu w zakresie określenia optymalnych standardów zarządzania kapitałem ludzkim (S. Gibb, 2001, s.2). Zespół badawczy założył, że przedsiębiorstwa zarządzały kapitałem ludzkim według swojej ówczesnej wiedzy i nieznane im były standardy brytyjskie. Ponieważ w ciągu ostatnich 15 lat wiedza na temat zarządzania uległa znaczącej poprawie w polskich przedsiębiorstwach, uzasadnione było poddać je ocenie z punktu widzenia realizacji współczesnych standardów brytyjskich.

Problematyce europejskich standardów (praktyk) w zarządzaniu zasobami ludzkimi poświęcona została również książka pod redakcją M. Juchnowicz (M. Juchnowicz, 2004). W książce skoncentrowano się na opisie praktyk w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi istniejących w europejskich przedsiębiorstwach, wynikających w znaczącym stopniu z regulacji Unii Europejskiej, w mniejszym stopniu natomiast poruszono problem oceny realizacji konkretnych standardów zarządzania kapitałem ludzkim. Z przedstawionej publikacji wynika interesujący wniosek, że w związku z szeregiem inicjatyw powstały liczne standardy dotyczące poszczególnych zakresów zarządzania kapitałem ludzkim (jak na przykład standardy w zakresie kształcenia ustawicznego czy kwalifikacji zawodowych), brakuje natomiast europejskich zintegrowanych standardów zarządzania kapitałem ludzkim. Przyczyny te spowodowały, że autorzy prezentowanego badania za punkt wyjścia uznali „klasyczne” standardy brytyjskie. Standardy te były wielokrotnie krytykowane, a najważniejsza, naukowa krytyka tych standardów została sformułowana przez S. Gibba (S. Gibb, 2004). Nie zmienia to jednak faktu, że są one w dalszym ciągu stosowane i mają znaczący wpływ na brytyjską kulturę zatrudnienia, która może stanowić wzorzec również dla współczesnych polskich przedsiębiorstw.

Podczas prezentowanego badania zadano przedsiębiorcom i pracownikom odpowiedzialnym za HRM (Human Resource Management - Zarządzanie Zasobami Ludzkimi) pytania o samoocenę firmy w zakresie realizacji standardów brytyjskich dotyczących zarządzania kapitałem ludzkim. Te same pytania zadano pracownikom przedsiębiorstw, w których przeprowadzano wywiady z menedżerami. Zadane pytania dotyczyły poniżej podanych standardów:

- określenie i rozwijanie wrodzonych zdolności pracowników;
- opracowanie procesów maksymalizujących zaangażowanie pracowników;
- przedstawienie możliwości kariery w organizacji osobom, które mają na to szanse, już we wczesnym stadium ich pracy;
- upowszechnienie zasady ustawicznego uczenia się i rozwoju wśród wszystkich pracowników przedsiębiorstwa;
- opracowanie, wdrożenie i zarządzanie systemami pozwalającymi na korzystanie ze zdobytego doświadczenia pracowników;
- wykształcenie profesjonalnych umiejętności pracowników;
- rekrutowanie, dbanie o rozwój i szkolenie ludzi potrafiących dostosować się do zmiennych wymagań przedsiębiorstwa;
- zarządzanie coraz bardziej zróżnicowanym personelem o różnym doświadczeniu zawodowym, aspiracjach zawodowych i stopniu lojalności;

\*dr, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa; Uniwersytet Gdański, Wydział Ekonomiczny

<sup>13</sup> Rozdział powstał w ramach partnerstwa Zatrudnienie Fair Play



- zarządzanie stosunkami pracowniczymi, zarówno zbiorowymi jak i indywidualnymi oraz utrzymanie zaangażowania pracowników w trakcie zmian w firmie;
- opracowanie, wdrażanie i zarządzanie systemami wynagrodzeń i systemami zarządzania przez efekty, zgodnymi z priorytetami przedsiębiorstwa i motywującymi pracowników;
- utrzymanie i podnoszenie fizycznej i umysłowej kondycji pracowników przez stworzenie odpowiednich warunków do pracy oraz przez wdrażanie przepisów BHP (M. Armstrong, 2004, s. 29).

Przedsiębiorcy i pracownicy mogli oceniać realizację standardów w skali ocen: bardzo dobry, dobry, dostateczny, mierny, słaby. Poniżej przedstawiono omówienie oceny realizacji poszczególnych standardów w polskich przedsiębiorstwach (M. Armstrong, 2004, s. 29)<sup>14</sup>.

### 7.1. Określenie i rozwijanie wrodzonych zdolności pracowników

Standard ten nawiązuje do jednego z zasadniczych zadań zarządzania zasobami ludzkimi, jakim jest rozpoznanie i dopasowanie kwalifikacji oraz umiejętności pracowników do potrzeb prowadzonej działalności gospodarczej, a co za tym idzie do wymagań stanowiska pracy. Naturalną kontynuacją procesu rozpoznawania oraz dopasowywania kwalifikacji i umiejętności jest rozwijanie wrodzonych predyspozycji pracowników. Elementy te obejmują zasadniczo działania z zakresu szkoleń profesjonalnych, powierzania nowych zadań rozwijających posiadane predyspozycje, ustanowienie opiekuna rozwoju zawodowego oraz monitorowanie postępów nowego pracownika. W poniższej tabeli przedstawiono oceny respondentów dotyczące realizacji omawianego standardu, dotyczące zarówno przedstawicieli kierownictw zakładów pracy, jak i samych pracowników.

**Tabela 56**

**Ocena realizacji standardu „Określenie i rozwijanie wrodzonych zdolności pracowników” (procent respondentów)**

Kategoria respondentów	OCENA - procent respondentów				
	b. dobry	dobry	dost.	mierny	słaby
KIEROWNICTWA FIRM – OGÓŁEM	2,7	64,0	25,3	6,0	2,0
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa małe do 49 pracowników	2,6	64,1	23,1	5,1	5,1
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa średnie 50-249 pracowników	2,0	54,0	38,0	6,0	0,0
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa duże, powyżej 249 pracowników	3,4	70,7	17,2	6,9	1,7
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa posiadające system jakości ISO lub TQM	4,5	67,2	23,9	3,0	1,5
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa produkcyjne	3,0	68,7	23,9	3,0	1,5
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa budowlane	0,0	84,6	7,7	7,7	0,0
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa handlowe, usługowe i inne	3,2	53,2	30,6	9,7	3,2
PRACOWNICY OGÓŁEM	6,2	54,1	27,3	5,3	7,2
Pracownicy – kobiety	7,7	52,3	24,6	6,2	9,2
Pracownicy – mężczyźni	6,5	44,2	37,7	10,4	1,3
Pracownicy w wieku do 44 lat	6,9	52,9	29,4	4,9	5,9
Pracownicy w wieku 45 lat i więcej	5,8	55,8	25,0	5,8	7,7
Pracownicy w wykształceniu wyższym	6,5	54,7	25,5	7,5	6,6
Pracownicy z wykształceniem średnim, zawodowym i	5,9	54,5	29,7	3,0	7,9

<sup>14</sup> Badanie przeprowadzono wśród 150 przedstawicieli kadry kierowniczej ze 150 przedsiębiorstw oraz wśród 209 pracowników zatrudnionych w tych przedsiębiorstwach. Badanie przeprowadzono w województwach: pomorskim, wielkopolskim i podkarpackim w okresie listopad 2005.

podstawowym					
-------------	--	--	--	--	--

Zródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Analizując oceny pierwszego standardu należy zwrócić uwagę na rozkład ocen kierowników i pracowników. W ocenach menedżerów zdecydowanie przeważają oceny dobre, mniejszą rolę odgrywają oceny dostateczne. Częstotliwość wskazań innych ocen jest relatywnie niewielka. Oznacza to, że w ocenie większości menedżerów personalnych, firmy stosunkowo dobrze rozpoznają i rozwijają wrodzone predyspozycje pracowników.

Wśród pracowników rozkład ocen jest podobny, niemniej jednak średnia częstotliwość występowania ocen dobrych jest niższa. Drugą grupę pod względem liczebności stanowią pracownicy oceniający realizację tego standardu dostatecznie. Nieco wyższe są wśród pracowników wskazania ocen skrajnych, głównie kosztem ocen dobrych. Chociaż menedżerowie oceniają wyżej stopień realizacji tego standardu, to rozkład ocen pracowników nie różni się zasadniczo od rozkładu ocen menedżerów.

Interesujący obraz sytuacji daje analiza ocen wewnątrz grupy menedżerów personalnych i wewnątrz grupy pracowników. Biorąc pod uwagę wielkość firmy, mierzoną liczbą pracowników, najwyższy poziom samooceny w zakresie realizacji tego standardu mają menedżerowie firm średnich a najniższy menedżerowie firm małych. Posiadanie przez przedsiębiorstwo systemu jakości ISO lub TQM wpływa na nieduże zwiększenie się ocen najwyższych oraz znaczący spadek częstotliwości występowania ocen najniższych. Oznacza to, że wdrożenie systemu jakości pozwala na istotne ograniczenie najniższych ocen w zakresie rozwijania wrodzonych zdolności pracowników. Problematyce barier we wdrażaniu systemów jakości w polskich przedsiębiorstwach okresu transformacji został poświęcony artykuł P. Kafla i T. Sikory (P. Kafel, T. Sikora, 2004). Wskazano w nim między innymi, że kluczową barierą jest obawa pracowników przed wprowadzeniem nowości (P. Kafel, 2004, s. 105).

Analizując oceny menedżerów z punktu widzenia kryterium branżowego, najwyższe oceny dotyczą firm budowlanych, niższe produkcyjnych, a najniższe handlowych i usługowych. Oceny te mogą świadczyć o tym, że polski sektor budowlany przywiązuje bardzo dużą wagę do rozwoju wrodzonych predyspozycji pracowników oraz, że problem ten wydaje się najbardziej rozpoznany w tym sektorze.

Badając podziały wewnątrz grupy pracowników należy stwierdzić, że kobiety znacznie lepiej oceniają realizację tego standardu w polskich przedsiębiorstwach niż mężczyźni. Jest to obserwacja warta szczególnego podkreślenia, gdyż może to oznaczać, że praca zawodowa w polskich przedsiębiorstwach wpływa w większym stopniu na rozwijanie predyspozycji zawodowej kobiet niż mężczyzn. Nie istnieją natomiast istotne zróżnicowania ze względu na wiek pracowników. Małe różnice występują, gdy kryterium analizy jest wykształcenie, chociaż należy przyznać, że wśród pracowników z niższym wykształceniem obserwuje się niższą częstotliwość ocen miernych i słabych.

## 7.2. Opracowanie procesów maksymalizujących zaangażowanie pracowników

Maksymalizowanie zaangażowania pracowników wydaje się być kluczowym czynnikiem sukcesu rynkowego firmy, gdyż jest ono elementem zarówno identyfikacji pracownika z firmą, jak również dowodem jego gotowości do poświęcania zdolności i (zwłaszcza) czasu na rzecz firmy. Dla uzyskania wysokiego poziomu zaangażowania pracowników wykorzystywane są zasadniczo systemy motywacyjne, które mogą obejmować szereg procesów w tym motywację materialną i pozamaterialną. Kwestie te omawiane są w wielu opracowaniach, warto jednak zwrócić uwagę na pracę zbiorową pod redakcją Z. Jasińskiego (Z. Jasiński, 2001), w której autorzy analizują problematykę motywacji poprzez różne elementy składowe zarządzania zasobami ludzkimi, a nie traktują motywowania jako jednego elementu.

Badanym respondentom, tj. menedżerom personalnym oraz pracownikom zadano pytanie o stopień realizacji tego standardu w polskich przedsiębiorstwach. Uzyskane wyniki badawcze przedstawiono w kolejnej tabeli.

Tabela 57

Ocena realizacji standardu „Opracowanie procesów maksymalizujących zaangażowanie pracowników” (procent respondentów)

Kategoria respondentów	OCENA - procent respondentów				
	b. dobry	dobry	dost.	mierny	słaby
KIEROWNICTWA FIRM – OGÓŁEM	12,8	46,3	26,8	7,4	6,7
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa małe do 49 pracowników	7,7	33,3	33,3	15,4	10,3
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa średnie 50-249 pracowników	12,0	46,0	28,0	6,0	8,0
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa duże, powyżej 249 pracowników	17,5	56,1	21,1	1,8	3,5
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa posiadające system jakości ISO lub TQM	18,2	47,0	27,3	0,0	7,6
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa produkcyjne	16,7	43,9	28,8	4,5	6,1
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa budowlane	0,0	61,5	15,4	7,7	15,4
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa handlowe, usługowe i inne	9,7	46,8	29,0	8,1	6,5
PRACOWNICY OGÓŁEM	9,7	45,4	32,4	8,7	3,9
Pracownicy – kobiety	11,6	46,5	29,5	7,8	4,7
Pracownicy – mężczyźni	6,5	44,2	37,7	10,4	1,3
Pracownicy w wieku do 44 lat	6,9	46,5	37,6	7,9	1,0
Pracownicy w wieku 45 lat i więcej	12,6	44,7	27,2	9,7	5,8
Pracownicy w wykształceniu wyższym	8,5	42,5	35,8	10,4	2,8
Pracownicy z wykształceniem średnim, zawodowym i podstawowym	10,9	48,5	28,7	6,9	5,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Pierwsza uwaga z analizy wyników badawczych to niższy ogólny poziom ocen tego standardu w porównaniu do oceny standardu związanego z rozwijaniem wrodzonych predyspozycji pracowników. Po drugie, chociaż ponownie menedżerowie oceniają realizację standardu nieco wyżej od pracowników, to rozkład ocen jest podobny w obu grupach. W obu grupach dominują oceny dobre, potem dostateczne, zdecydowanie mniej jest ocen bardzo dobrych, chociaż wśród menedżerów taką ocenę daje co ósmy badany (wśród pracowników co dziesiąty).

Procesy maksymalizujące zaangażowanie pracowników w największym stopniu wdrażają przedsiębiorstwa duże. Można wręcz zaobserwować zależność pomiędzy oceną tego standardu, a wielkością przedsiębiorstw. Procesy motywacyjne najlepiej opracowywane są w przedsiębiorstwach dużych, najgorzej zaś w małych. Warto zwrócić uwagę na dość duże zróżnicowanie ocen pomiędzy firmami dużymi i małymi na niekorzyść tych ostatnich. Również posiadanie systemu jakości ISO lub TQM wpływa istotnie na polepszenie ocen tego standardu w porównaniu z wynikami przeciętnymi. Analizując zróżnicowanie branżowe można zaobserwować najwyższy poziom ocen menedżerów w firmach produkcyjnych, znacząco niższy w firmach handlowych i usługowych i najniższy w firmach budowlanych. W tej ostatniej branży najwyższy jest też odsetek ocen miernych i słabych. Chociaż ponad trzy piąte firm budowlanych ocenia stopień realizacji tego standardu jako dobry, to w ogóle nie występują w tej grupie oceny bardzo dobre. Może to świadczyć o poważnych problemach dużej części firm budowlanych w zakresie stosowania procesów budujących zaangażowanie pracowników.

Wewnątrz grupy pracowników, kobiety znacząco lepiej oceniają realizację tego standardu niż mężczyźni. Wiek zasadniczo nie wpływa na poziom i rozkład ocen, natomiast można zaobserwować zróżnicowanie w związku z poziomem wykształcenia. Im wyższy poziom wykształcenia, tym niższy przeciętny poziom oceny tego standardu. Różnice w grupach różniących się pod względem wykształcenia nie są jednak bardzo duże. Może to świadczyć o tym, że pracownicy z wyższym wykształceniem czują się nieco mniej motywowani niż pozostali pracownicy.

### 7.3. Przedstawienie możliwości kariery w organizacji osobom, które mają na to szanse, już we wczesnym stadium ich pracy

Znaczenie tego standardu, wchodzącego w skład procesów rozwoju zawodowego pracowników, jest kluczowe dla zbudowania odpowiedniej motywacji do pracy oraz dla kreowania wysokiego zaangażowania pracowników. Ponadto, zarysowanie ścieżki kariery zawodowej pracownika wytycza drogę jego rozwoju zawodowego oraz stabilizuje jego pozycję w organizacji. Jest oczywiste, że ścieżki kariery nie są wytyczone dla wszystkich pracowników. Z tego też względu zadając pytanie o realizację tego standardu autorzy badania zdawali sobie sprawę z możliwości uzyskania znacząco niższych ocen pracowników niż menedżerów kadrowych. Uzyskane wyniki badawcze przedstawia poniższa tabela.

**Tabela 58**

**Ocena realizacji standardu „Przedstawienie możliwości kariery w organizacji osobom, które mają na to szanse, już we wczesnym stadium ich pracy” (procent respondentów)**

Kategoria respondentów	OCENA - procent respondentów				
	b. dobry	dobry	dost.	mierny	słaby
KIEROWNICTWA FIRM – OGÓŁEM	9,3	40,7	35,3	10,0	4,7
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa małe do 49 pracowników	7,7	17,9	43,6	20,5	10,3
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa średnie 50-249 pracowników	10,0	52,0	24,0	8,0	6,0
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa duże, powyżej 249 pracowników	10,3	46,6	37,9	5,2	0,0
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa posiadające system jakości ISO lub TQM	6,0	47,8	35,8	7,5	3,0
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa produkcyjne	7,5	37,3	46,3	6,0	3,0
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa budowlane	7,7	46,2	38,5	0,0	7,7
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa handlowe, usługowe i inne	11,3	43,5	22,6	16,1	6,5
PRACOWNICY OGÓŁEM	9,1	38,0	35,1	10,6	7,2
Pracownicy – kobiety	10,8	36,9	31,5	10,8	10,0
Pracownicy – mężczyźni	6,5	40,3	41,6	10,4	1,3
Pracownicy w wieku do 44 lat	8,8	32,4	38,2	12,7	7,8
Pracownicy w wieku 45 lat i więcej	9,7	43,7	32,0	8,7	5,8
Pracownicy w wykształceniu wyższym	9,3	38,3	33,6	13,1	5,6
Pracownicy z wykształceniem średnim, zawodowym i podstawowym	8,9	37,6	36,6	7,9	8,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Analizując uzyskane wyniki badawcze warto podkreślić, że obawy związane z możliwością uzyskania znacząco niższych ocen pracowników niż menedżerów nie sprawdziły się. Różnice pomiędzy tymi dwiema grupami nie są duże. Standard ten oceniany jest jednak najniżej spośród dotychczas analizowanych. Pomimo faktu, że częstotliwość występowania ocen dobrych w obu analizowanych grupach jest najwyższa (38-40,7%) to różnica pomiędzy częstotliwością występowania ocen dobrych i dostatecznych nie jest duża (około 5% w grupie menedżerów i około 3% w grupie pracowników). Po drugie, pomimo faktu, że w obu grupach co jedenasta ocena jest bardzo dobra, to sumaryczne proporcje ocen miernych i słabych przewyższają oceny bardzo dobre. Może to świadczyć o tym, że realizacja tego standardu oceniana jest średnio przez obie grupy.

W obrębie grupy menedżerów występuje istotne zróżnicowanie. Oceny znacząco niższe od przeciętnych obserwuje się w grupie menedżerów reprezentujących przedsiębiorstwa najmniejsze. Najwyższe oceny realizacji omawianego standardu dotyczą przedsiębiorstw średnich. Najmniej ocen najniższych zaobserwowano w dużych przedsiębiorstwach. Realizacja standardu zebrala najmniej ocen najsłabszych w przedsiębiorstwach dużych. Najwięcej ocen najniższych i najwyższych

zaobserwowano w grupie firm handlowych i usługowych. Przedsiębiorstwa budowlane uzyskały lepsze oceny od firm produkcyjnych.

Zróżnicowanie w obrębie grupy pracowników było istotne. Chociaż w grupie badanych kobiet było więcej ocen bardzo dobrych niż wśród mężczyzn, to przeciętnie oceniały one niżej realizację tego standardu. Oznaczać to może stosowanie omawianego standardu w mniejszym zakresie wobec kobiet. Istotne jest zróżnicowanie w ocenie realizacji tego standardu ze względu na wiek. Starsi pracownicy dają znacznie wyższe oceny w tym zakresie, niż młodzi. Jest to o tyle interesujące, że standard ten dotyczy budowy ścieżki kariery zawodowej w możliwie najwcześniejszym stadium po rozpoczęciu zatrudnienia. Jak wykazało badanie wykształcenie zasadniczo nie wpływa na ocenę tego standardu.

#### 7.4. Upowszechnienie zasady ustawicznego uczenia się i rozwoju wśród wszystkich pracowników przedsiębiorstwa

Ustawiczne kształcenie i rozwój kwalifikacji jest istotnym elementem rozwoju kapitału ludzkiego. Przedsiębiorstwa mogą sprzyjać procesowi kształcenia ustawicznego, ale mogą też przeszkadzać w tym procesie. Sprzyjanie może polegać na udostępnianiu pracownikom urlopów szkoleniowych, dofinansowywaniu szkoleń i nauki własnej pracowników, na formułowaniu planów szkoleniowych w przedsiębiorstwie oraz tworzeniu docelowych struktur kwalifikacyjnych i kompetencyjnych w przedsiębiorstwie i podporządkowanych im planów ich osiągania. Istotną rolę przedsiębiorstw jest również wywieranie wpływu na pracowników, aby sami w jak największym stopniu doksztalcali się. Wpływ ten występuje najsilniej, jeżeli indywidualne wysiłki pracowników w zakresie doksztalcania się są doceniane oraz nagradzane przez pracodawcę. Negatywny wpływ na upowszechnianie kształcenia ustawicznego wywierają te przedsiębiorstwa, które nie stosują elastycznych czasowo form pracy wobec kształcących się pracowników, nie doceniają ich indywidualnych wysiłków w tym zakresie i w praktyce zniechęcają pracowników do doksztalcania się. Tego typu patologiczna sytuacja może występować w firmach, w których pracownicy szczebla kierowniczego mogą czuć się zagrożeni postępami u innych pracowników. Uzyskane w badaniu wyniki zostały przedstawione w poniższej tabeli.

**Tabela 59**

**Ocena realizacji standardu „Upowszechnienie zasady ustawicznego uczenia się i rozwoju wśród wszystkich pracowników przedsiębiorstwa” (procent respondentów)**

Kategoria respondentów	OCENA - procent respondentów				
	b. dobry	dobry	dost.	mierny	słaby
KIEROWNICTWA FIRM – OGÓŁEM	15,3	46,0	26,0	6,0	6,7
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa małe do 49 pracowników	5,1	46,2	25,6	7,7	15,4
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa średnie 50-249 pracowników	18,0	46,0	24,0	8,0	4,0
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa duże, powyżej 249 pracowników	19,0	46,6	29,3	1,7	3,4
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa posiadające system jakości ISO lub TQM	20,9	47,8	23,9	4,5	3,0
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa produkcyjne	14,9	43,3	28,4	10,4	3,0
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa budowlane	23,1	38,5	30,8	0,0	7,7
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa handlowe, usługowe i inne	12,9	51,6	21,0	3,2	11,3
PRACOWNICY OGÓŁEM	15,5	36,2	30,9	11,1	6,3
Pracownicy – kobiety	18,6	31,8	29,5	10,9	9,3
Pracownicy – mężczyźni	10,4	42,9	33,8	11,7	1,3
Pracownicy w wieku do 44 lat	17,8	38,6	24,8	11,9	6,9
Pracownicy w wieku 45 lat i więcej	13,6	32,0	37,9	10,7	5,8
Pracownicy w wykształceniu wyższym	16,8	30,8	29,9	17,8	4,7

Pracownicy z wykształceniem średnim, zawodowym i podstawowym	14,0	42,0	32,0	4,0	8,0
--	------	------	------	-----	-----

Zródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Upowszechnianie zasady ustawicznego uczenia się wśród pracowników jest standardem stosunkowo dobrze ocenianym przez większość menedżerów kadrowych, jak również przez samych pracowników. Standard ten jest lepiej oceniany niż wszystkie dotychczas analizowane standardy. Cechą charakterystyczną odpowiedzi jest zdecydowanie wyższa częstotliwość występowania ocen bardzo dobrych zarówno w ocenach menedżerów kadrowych, jak i pracowników. Mniej więcej co szósty badany menedżer kadrowy i pracownik wskazywali najwyższe oceny w tym zakresie. Oceny tych dwóch grup różnią się w zakresie częstotliwości występowania ocen dobrych, dostatecznych i najłabszych (mierny i słaby). Kierownicy oceniają realizację tego standardu wyżej niż pracownicy.

Istnieją znaczące zróżnicowania ocen realizacji standardu związanego z upowszechnianiem ustawicznego uczenia się wewnątrz analizowanych grup. W obrębie grupy kierowników kadrowych poziom ocen rośnie wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa mierzonej liczbą pracowników - zdecydowanie najłabsze oceny realizacji tego standardu wskazali kierownicy małych przedsiębiorstw. Wyniki pokazują także, że posiadanie systemu jakości sprzyja lepszej realizacji omawianego standardu. Zróżnicowanie branżowe również ma wpływ na poziom ocen. Najwyżej oceniają realizację standardu upowszechniania kształcenia ustawicznego firmy budowlane, najniżej firmy handlowe i usługowe.

Wśród pracowników kobiety i pracownicy młodszy wyżej ocenili omawiany standard niż mężczyźni i pracownicy starsi. Rozkład ocen pracowników z wyższym wykształceniem obejmuje bardziej skrajne wartości niż pracowników z wykształceniem średnim i niższym, w którym dominują oceny dobre. Ta ostatnia obserwacja może być dowodem na znacznie bardziej krytyczny stosunek pracowników z wyższym wykształceniem do oceny skuteczności upowszechniania kształcenia ustawicznego przez przedsiębiorstwa, niż pozostałych pracowników.

#### **7.5. Opracowanie, wdrożenie i zarządzanie systemami pozwalającymi na korzystanie ze zdobytego doświadczenia pracowników**

Standard polegający na uogólnianiu i zarządzaniu systemami pozwalającymi na korzystanie ze zdobytego doświadczenia pracowników ma kluczowe znaczenie dla maksymalizowania skali sukcesu ekonomicznego przedsiębiorstwa. Powielenie pozytywnego doświadczenia zdobytego przez poszczególnych pracowników jest mechanizmem zwielokrotniania sukcesu przedsiębiorstwa. W efekcie nowe metody biznesowe, czynniki sukcesu oraz stabilizacji przedsiębiorstwa można upowszechnić wśród pozostałych pracowników, uzyskując widoczny efekt skali. Realizacja tego standardu wymaga wprowadzenia procedur upowszechniania zdobytego doświadczenia z czym wiąże się konieczność zapewnienia efektywnej komunikacji pomiędzy pracownikami, silnej motywacji do dzielenia się zdobytym doświadczeniem oraz wyrobienia wśród pozostałych pracowników skłonności do szybkiego przyswajania sobie doświadczeń efektywnych współpracowników.

Uzyskane wyniki badawcze w zakresie realizacji tego standardu w polskich przedsiębiorstwach przedstawia kolejna tabela.

Tabela 60

Ocena realizacji standardu „Opracowanie, wdrożenie i zarządzanie systemami pozwalającymi na korzystanie ze zdobytego doświadczenia pracowników” (procent respondentów)

Kategoria respondentów	OCENA - procent respondentów				
	b. dobry	dobry	dost.	mierny	słaby
KIEROWNICTWA FIRM – OGÓŁEM	10,7	43,6	28,9	9,4	7,4
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa małe do 49 pracowników	7,9	42,1	28,9	7,9	13,2
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa średnie 50-249 pracowników	14,0	40,0	26,0	12,0	8,0
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa duże, powyżej 249 pracowników	10,3	48,3	31,0	6,9	3,4
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa posiadające system jakości ISO lub TQM	14,9	46,3	26,9	6,0	6,0
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa produkcyjne	10,4	40,3	35,8	7,5	6,0
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa budowlane	23,1	53,8	7,7	7,7	7,7
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa handlowe, usługowe i inne	8,1	43,5	27,4	11,3	9,7
PRACOWNICY OGÓŁEM	11,5	44,7	31,7	7,2	4,8
Pracownicy – kobiety	12,3	46,2	30,0	4,6	6,9
Pracownicy – mężczyźni	10,4	42,9	35,1	11,7	0,0
Pracownicy w wieku do 44 lat	11,8	46,1	27,5	11,8	2,9
Pracownicy w wieku 45 lat i więcej	11,7	43,7	35,9	2,9	5,8
Pracownicy w wykształceniu wyższym	9,3	41,1	37,4	8,4	3,7
Pracownicy z wykształceniem średnim, zawodowym i podstawowym	13,9	48,5	25,7	5,9	5,9

Zródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Przedstawione w powyższej tabeli częstotliwości występowania poszczególnych ocen realizacji omawianego standardu w obu analizowanych grupach: kierowników kadrowych i pracowników, nie wykazują bardzo dużego zróżnicowania. Można zaobserwować duże podobieństwo w ocenach pomiędzy pracownikami, a kierownikami kadrowymi. Minimalnie lepsze oceny w zakresie realizacji tego standardu dali pracownicy. Wewnątrz grupy menedżerów kadrowych najwyższe oceny w zakresie realizacji standardu pojawiły się w przedsiębiorstwach średnich, a najniższe w małych firmach. Okazało się również, że system jakości (ISO, TQM) korzystnie wpływa na realizację omawianego standardu. Analizując specyfikę branżową można stwierdzić, że największą wagę do upowszechniania doświadczenia pracowników przywiązuje się w przedsiębiorstwach budowlanych, a w najmniejszym stopniu zjawisko to funkcjonuje w firmach handlowych i usługowych.

Wewnątrz grupy pracowników istnieje bardzo słabe zróżnicowanie ocen ze względu na płeć: kobiety nieco lepiej oceniają realizację tego standardu niż mężczyźni. Wiek nie ma zdecydowanego wpływu na ocenę standardu, natomiast niższe wykształcenie wpływa na lepszą ocenę standardu w zakresie upowszechniania doświadczenia pracowników. Ta ostatnia obserwacja jest oczywista, gdyż pracownicy skłonni są kompensować sobie brak formalnego wykształcenia doświadczeniem zawodowym. Stąd wśród pracowników z wykształceniem średnim i niższym wyższa ocena realizacji tego standardu.

## 7.6. Wykształcenie profesjonalnych umiejętności pracowników

Profesjonalne umiejętności pracowników są niezbędne do realizacji podstawowych funkcji przedsiębiorstwa. Część z tych umiejętności można nabyć w trakcie nauki, zarówno formalnej jak i nieformalnej, ale zasadniczo niezbędne w pracy umiejętności pracownicy nabywają w trakcie jej wykonywania, kiedy to posiadane przez nich umiejętności ulegają znacznemu poszerzeniu o konkretne sposoby wykorzystywania wiedzy i już nabytych umiejętności. Pracownicy w trakcie pracy mogą także nabywać nowe lub dodatkowe umiejętności. Ważnym kierunkiem działania przedsiębiorstw w tym zakresie jest również doskonalenie zawodowe pracowników podczas szkoleń

wewnętrznych i zewnętrznych. Oczywiście jest, że przedsiębiorstwa w sposób niezwykle zróżnicowany podchodzą do realizacji tego standardu. Poniżej przedstawiono oceny pracowników i menedżerów kadrowych w związku z realizacją standardu dotyczącego „wykształcenia profesjonalnych umiejętności pracowników”.

**Tabela 61**

**Ocena realizacji standardu „Wykształcenie profesjonalnych umiejętności pracowników” (procent respondentów)**

Kategoria respondentów	OCENA - procent respondentów				
	b. dobry	dobry	dost.	mierny	słaby
KIEROWNICTWA FIRM – OGÓŁEM	20,7	52,7	19,3	4,7	2,7
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa małe do 49 pracowników	17,9	51,3	17,9	2,6	10,3
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa średnie 50-249 pracowników	14,0	50,0	28,0	8,0	0,0
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa duże, powyżej 249 pracowników	27,6	56,9	13,8	1,7	0,0
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa posiadające system jakości ISO lub TQM	23,9	55,2	16,4	4,5	0,0
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa produkcyjne	23,9	49,3	20,9	4,5	1,5
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa budowlane	7,7	76,9	7,7	0,0	7,7
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa handlowe, usługowe i inne	19,4	51,6	21,0	4,8	3,2
PRACOWNICY OGÓŁEM	18,7	52,2	20,6	6,2	2,4
Pracownicy – kobiety	18,5	52,3	19,2	6,9	3,1
Pracownicy – mężczyźni	19,2	52,6	21,8	5,1	1,3
Pracownicy w wieku do 44 lat	20,6	48,0	21,6	6,9	2,9
Pracownicy w wieku 45 lat i więcej	16,3	56,7	19,2	5,8	1,9
Pracownicy w wykształceniu wyższym	20,6	51,4	19,6	6,5	1,9
Pracownicy z wykształceniem średnim, zawodowym i podstawowym	16,7	52,9	21,6	5,9	2,9

Zródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Obserwacja uzyskanych wyników badawczych skłania do wniosku, że realizacja tego standardu jest bardzo wysoko oceniana zarówno przez pracowników, jak i przez menedżerów kadrowych: przeważają zdecydowanie oceny dobre i bardzo dobre. Nie istnieją zasadnicze różnice w ocenach pomiędzy pracownikami a menedżerami kadrowymi.

Analizując realizację tego standardu w grupie kierowników kadrowych warto zauważyć, że najwyższe oceny przyznali kierownicy z dużych firm. Nieco gorsze oceny zostały przyznane w małych firmach, natomiast wyniki firm średnich, chociaż ogólnie rzecz biorąc zadowolające – są najniższe. Należy również zauważyć, że posiadanie systemu ISO sprzyja uzyskiwaniu wyższych ocen w zakresie realizacji tego standardu. Analizując specyfikę branżową należy stwierdzić, że standard ten w największym stopniu realizują firmy produkcyjne. W przedsiębiorstwach budowlanych zagadnienie to jest również bardzo ważne – stąd uzyskana częstotliwość ocen dobrych.

### **7.7. Rekrutowanie, dbanie o rozwój i szkolenie ludzi potrafiących dostosować się do zmiennych wymagań przedsiębiorstwa**

Rekrutacja personelu jest jednym z kluczowych elementów zarządzania kapitałem ludzkim. Logiczną konsekwencją pozyskiwania kapitału ludzkiego jest rozwój pracowników tak, aby mogli w pełni realizować zadania związane z wykonywanymi przez nich obowiązkami w szybko zmieniającym się otoczeniu gospodarczym. Jak pisze M. Dale „Badania dowodzą, że współczynnik trafności uznawanych za najlepsze metod selekcji kształtuje się na poziomie 0,6” [M. Dale, 2005, s. 9]. Oczywiście jest, że każde przedsiębiorstwo pragnie posiadać jak najlepsze systemy rekrutacji i selekcji,



które pozwolą uzyskiwać wysokie współczynniki trafności decyzji rekrutacyjnych. Poniżej przedstawiono uzyskane oceny w zakresie realizacji standardu „Rekrutowanie, dbanie o rozwój i szkolenie ludzi potrafiących dostosować się do zmiennych wymagań przedsiębiorstwa”.

**Tabela 62**

**Ocena realizacji standardu „Rekrutowanie, dbanie o rozwój i szkolenie ludzi potrafiących dostosować się do zmiennych wymagań przedsiębiorstwa” (procent respondentów)**

Kategoria respondentów	OCENA - procent respondentów				
	b. dobry	dobry	dost.	mierny	słaby
KIEROWNICTWA FIRM – OGÓŁEM	19,3	48,7	21,3	8,7	2,0
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa małe do 49 pracowników	5,1	51,3	25,6	12,8	5,1
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa średnie 50-249 pracowników	20,0	44,0	26,0	10,0	0,0
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa duże, powyżej 249 pracowników	27,6	51,7	15,5	3,4	1,7
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa posiadające system jakości ISO lub TQM	17,9	53,7	19,4	7,5	1,5
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa produkcyjne	20,9	50,7	17,9	10,4	0,0
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa budowlane	0,0	53,8	38,5	0,0	7,7
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa handlowe, usługowe i inne	21,0	46,8	19,4	9,7	3,2
PRACOWNICY OGÓŁEM	15,0	50,7	21,7	9,2	3,4
Pracownicy – kobiety	18,6	52,7	13,2	10,9	4,7
Pracownicy – mężczyźni	9,1	48,1	35,1	6,5	1,3
Pracownicy w wieku do 44 lat	17,8	52,5	16,8	10,9	2,0
Pracownicy w wieku 45 lat i więcej	12,6	48,5	26,2	7,8	4,9
Pracownicy w wykształceniu wyższym	18,7	42,1	26,2	11,2	1,9
Pracownicy z wykształceniem średnim, zawodowym i podstawowym	11,0	60,0	17,0	7,0	5,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Analizując uzyskane wyniki można stwierdzić, że kierownictwa firm dają nieco wyższą ocenę realizacji tego standardu niż pracownicy. Różnice nie są jednak duże. Generalnie około 65,7% - 68% respondentów przyznaje realizacji tego standardu oceny dobre i bardzo dobre. Proporcje ocen miernych i słabych nie przekraczają łącznie w każdej z grup wartości jednej ósmej wszystkich ocen. Świadczy to o korzystnej ocenie realizacji tego standardu w polskich przedsiębiorstwach.

W obrębie grupy menedżerów kadrowych najlepiej oceniają realizację standardu rekrutacyjnego menedżerowie firm dużych, a najgorzej małych. Posiadanie systemu jakości raczej nie sprzyja poprawie ocen w tym zakresie. Najlepiej oceniają realizację tego standardu menedżerowie firm produkcyjnych, a najsłabiej firm budowlanych. Oceny te w dużym stopniu odpowiadają sytuacji na rynku pracy w Polsce w roku 2005, którą charakteryzowały duże braki fachowców w zawodach budowlanych i duże nadwyżki w większości pozostałych grup zawodowych (wynikające z przyczyn opisanych w rozdziale II, s. pkt. 2.7). Stąd realizacja funkcji rekrutacyjnej była tak trudna w przedsiębiorstwach budowlanych.

Wśród pracowników istnieją duże różnicowania oceny realizacji standardu związanego z rekrutacją. Realizację tego standardu w polskich przedsiębiorstwach niżej oceniają mężczyźni niż kobiety, pracownicy starsi niż młodzi oraz pracownicy z wyższym wykształceniem od tych z niższym.

Powstaje pytanie, czy uzyskane wyniki oceny standardu rekrutacyjnego nie przeczą obiegowym opiniom, że:

- 1) w polskich przedsiębiorstwach kobiety nie zajmujące kierowniczych stanowisk są dyskryminowane – przecież lepiej oceniają one realizację standardu rekrutacyjnego niż mężczyźni,
- 2) niższe wykształcenie utrudnia zdobycie pracy – osoby z niższym wykształceniem lepiej oceniają realizację standardu w zakresie rekrutacji?

Można natomiast stwierdzić, że pracownicy starsi gorzej oceniają realizację omawianego standardu niż pracownicy młodszy - różnica częstotliwości ocen dobrych lub bardzo dobrych pomiędzy tymi grupami sięga 8%. Pomimo tego około 60% pracowników w wieku 45 + dobrze i bardzo dobrze ocenia realizację standardu w zakresie rekrutacji pracowników w polskich przedsiębiorstwach. Trudno na podstawie wyników badania opartego tylko na jednym pytaniu podważać ogólną opinię, ale z pewnością uzyskany wynik może skłaniać do zastanowienia.

#### **7.8. Zarządzanie coraz bardziej zróżnicowanym personelem o różnym doświadczeniu zawodowym, aspiracjach zawodowych i stopniu lojalności**

Ósmy brytyjski standard dotyczy realizacji funkcji zarządzania zróżnicowanym personelem i konieczności dopasowywania odpowiednich narzędzi, sposobów oddziaływania oraz metod komunikacji w stosunku do pracowników o różnych poziomach doświadczenia, aspiracjach zawodowych, stopniu lojalności, a także o różnej kulturze, rasie (w brytyjskim społeczeństwie wielorasowym) czy pochodzeniu społecznym. Te zróżnicowania nie są w Polsce aż takie widoczne jak w Wielkiej Brytanii i można byłoby oczekiwać, że oceny realizacji omawianego standardu w Polsce powinny być relatywnie wysokie. Poniżej przedstawiono uzyskane wyniki w tym zakresie.

**Tabela 63**

**Ocena realizacji standardu „Zarządzanie coraz bardziej zróżnicowanym personelem o różnym doświadczeniu zawodowym, aspiracjach zawodowych i stopniu lojalności” (procent respondentów)**

Kategoria respondentów	OCENA - procent respondentów				
	b. dobry	dobry	dost.	mierny	słaby
KIEROWNICTWA FIRM – OGÓŁEM	12,7	55,3	25,3	4,7	2,0
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa małe do 49 pracowników	7,7	48,7	33,3	2,6	7,7
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa średnie 50-249 pracowników	16,0	50,0	24,0	10,0	0,0
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa duże, powyżej 249 pracowników	13,8	63,8	20,7	1,7	0,0
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa posiadające system jakości ISO lub TQM	13,4	53,7	26,9	6,0	0,0
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa produkcyjne	14,9	49,3	32,8	1,5	1,5
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa budowlane	15,4	53,8	15,4	7,7	7,7
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa handlowe, usługowe i inne	9,7	61,3	21,0	6,5	1,6
PRACOWNICY OGÓŁEM	12,0	52,4	26,4	6,7	2,4
Pracownicy – kobiety	14,0	55,0	23,3	3,9	3,9
Pracownicy – mężczyźni	9,0	48,7	30,8	11,5	0,0
Pracownicy w wieku do 44 lat	13,7	56,9	20,6	6,9	2,0
Pracownicy w wieku 45 lat i więcej	10,7	48,5	31,1	6,8	2,9
Pracownicy w wykształceniu wyższym	9,3	51,4	30,8	5,6	2,8
Pracownicy z wykształceniem średnim, zawodowym i podstawowym	14,9	53,5	21,8	7,9	2,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Uzyskane wyniki wskazują, że zarówno pracownicy, jak i menedżerowie kadrowi wysoko ocenili realizację omawianego standardu. 64,4% pracowników i 68% kierowników kadrowych przyznało realizacji tego standardu oceny dobre i bardzo dobre. Ogólnie można stwierdzić, że standard w zakresie zarządzania zróżnicowanym personelem jest oceniany wysoko, a częstotliwość występowania ocen miernych i słabych w każdej z grup nie przekracza 10%.

W obrębie grupy kierowników kadrowych obserwuje się stosunkowo słabe oceny w odniesieniu do firm małych. Najwięcej ocen dobrych i bardzo dobrych dotyczy firm największych. Ponadto nie obserwuje się istotnego wpływu funkcjonującego w firmie systemu jakości na realizację omawianego

standardu. Oceny są zróżnicowane z punktu widzenia branży: najczęściej słabych i miernych ocen obserwuje się w firmach budowlanych (najmniej w produkcyjnych), natomiast najczęściej ocen dobrych i bardzo dobrych jest w firmach handlowych i usługowych (ale ocen tylko bardzo dobrych w firmach budowlanych). Zróżnicowanie branżowe nie daje więc jasnego obrazu.

W grupie pracowników wyżej oceniają realizację omawianego standardu kobiety niż mężczyźni, pracownicy młodszy niż starsi oraz osoby z niższym wykształceniem od tych z wyższym. Dane te po raz kolejny wskazują na wyższy poziom ocen kobiet niż mężczyzn, co może świadczyć o tym, że są one bardziej zadowolone z funkcjonującego zarządzania personalnego w polskich przedsiębiorstwach niż mężczyźni.

### 7.9. Zarządzanie stosunkami pracowniczymi, zarówno zbiorowymi jak i indywidualnymi oraz utrzymanie zaangażowania pracowników w trakcie zmian w firmie

Zarządzanie stosunkami pracowniczym, zarówno zbiorowymi jak i indywidualnymi, wpływa na klimat pracy oraz ogólną atmosferę zatrudnienia. Obejmuje ono współpracę, kontakty i komunikację z przedstawicielstwami pracowników (np. związkami zawodowymi), jak i kształtowanie sprzyjających indywidualnych stosunków pracowniczych. W każdym razie kierownictwo nie może przyjąć neutralnej postawy względem tego zagadnienia, wobec faktu często występujących konfliktów, rozbieżnych interesów oraz niekiedy próby stosowania nieformalnego wpływu na realizację funkcji zarządzania personalnego. Zarządzaniu stosunkami pracowniczymi towarzyszyć musi odpowiedni klimat społeczny w zakładach pracy. Wpływa on w poważny sposób na treść stosunków międzyludzkich w zakładach pracy (B. Gonciarz, 2000). Standard ten posiada również i inny wymiar - obejmuje zagadnienie utrzymania zaangażowania pracowników w trakcie zmian, np. w trakcie procesów restrukturyzacyjnych. Interesujące wyniki badań opinii pracowników na temat procesów restrukturyzacyjnych w polskich przedsiębiorstwach zostały przedstawione przez S. Lachiewicza i A. Zakrzewską-Bielawską (S. Lachiewicz, 2003). Poniżej przedstawiono zestawienie ocen pracowników i menedżerów kadrowych w zakresie realizacji omawianego standardu.

**Tabela 64**

**Ocena realizacji standardu „Zarządzanie stosunkami pracowniczymi, zarówno zbiorowymi jak i indywidualnymi oraz utrzymanie zaangażowania pracowników w trakcie zmian w firmie” (procent respondentów)**

Kategoria respondentów	OCENA - procent respondentów				
	b. dobry	dobry	dost.	mierny	słaby
KIEROWNICTWA FIRM – OGÓŁEM	8,7	57,3	26,0	5,3	2,7
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa małe do 49 pracowników	0,0	48,7	38,5	5,1	7,7
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa średnie 50-249 pracowników	10,0	60,0	24,0	6,0	0,0
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa duże, powyżej 249 pracowników	13,8	62,1	19,0	3,4	1,7
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa posiadające system jakości ISO lub TQM	10,4	59,7	23,9	6,0	0,0
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa produkcyjne	11,9	53,7	28,4	4,5	1,5
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa budowlane	0,0	53,8	30,8	7,7	7,7
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa handlowe, usługowe i inne	6,5	64,5	19,4	6,5	3,2
PRACOWNICY OGÓŁEM	11,2	48,1	33,5	4,4	2,9
Pracownicy – kobiety	13,3	44,5	34,4	3,9	3,9
Pracownicy – mężczyźni	7,8	54,5	31,2	5,2	1,3
Pracownicy w wieku do 44 lat	12,9	44,6	37,6	3,0	2,0
Pracownicy w wieku 45 lat i więcej	9,8	52,0	28,4	5,9	3,9
Pracownicy w wykształceniu wyższym	13,2	39,6	38,7	5,7	2,8
Pracownicy z wykształceniem średnim, zawodowym i podstawowym	9,0	57,0	28,0	3,0	3,0

Zródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Można stwierdzić, że ocena realizacji standardu w zakresie zarządzania stosunkami pracowniczymi w dużym stopniu wynika z ogólnej oceny tych stosunków w zakładach pracy. Niemal trzy piąte pracowników i blisko dwie trzecie kierowników kadrowych oceniło realizację tego standardu dobrze i bardzo dobrze. Ogólny obraz sytuacji w tym zakresie jest korzystny. Nie wymaga specjalnego wytłumaczenia, dlaczego kierownicy oceniają ten stan trochę lepiej niż sami pracownicy. Wydaje się, że nie wszystkie informacje na temat stosunków pomiędzy pracownikami docierają do kierowników kadrowych, co po raz kolejny wskazuje na niezbyt dobrą komunikację.

Ocena tego standardu okazała się najniższa w przedsiębiorstwach małych, a była stosunkowo wysoka w firmach dużych. Różnice pomiędzy tymi podgrupami przedsiębiorstw były bardzo duże. W grupie firm małych w ogóle nie wystąpiły oceny bardzo dobre! Jest to wskaźnik alarmowy dla oceny kultury zarządzania kapitałem ludzkim w firmach małych. Posiadanie systemu jakości nie wpływało w istotny sposób na ocenę zarządzania stosunkami pracowniczymi. Statystycznie najniższe oceny zarządzania stosunkami pracowniczymi dotyczyły budownictwa. Uzyskane wyniki firm produkcyjnych oraz handlowych i usługowych były znacząco wyższe.

Wśród pracowników nieco większa liczba mężczyzn niż kobiet przyznała oceny dobre i bardzo dobre w zakresie zarządzania stosunkami pracowniczymi. Jednak wśród kobiet wyższa niż u mężczyzn była liczba ocen bardzo dobrych. Podobne obserwacje dotyczyły pracowników starszych i młodszych (starsi oceniali podobnie jak mężczyźni). Pracownicy z niższym wykształceniem ogólnie lepiej oceniali realizację omawianego standardu niż pracownicy z wyższym wykształceniem. Może więc to oznaczać, że pracowników z wyższym wykształceniem dotyczą gorsze stosunki pracownicze.

Uzyskane wyniki oceny zarządzania stosunkami pracowniczymi wskazują, że na nieco gorsze stosunki pracownicze narażeni są w większym stopniu pracownicy małych przedsiębiorstw, sektora budowlanego oraz pracownicy z wyższym wykształceniem. Pracownicy z wyższym wykształceniem mogą być narażeni na gorsze stosunki pracownicze ze względu na większy zakres odpowiedzialności i stresu zawodowego niż pracownicy z wykształceniem średnim i niższym. Różnice nie były istotne jeżeli chodzi o płeć oraz wiek. Nie zmienia to jednak ogólnej pozytywnej oceny standardu zarządzania stosunkami pracowniczymi.

#### **7.10. Opracowanie, wdrażanie i zarządzanie systemami wynagrodzeń i systemami zarządzania przez efekty, zgodnymi z priorytetami przedsiębiorstwa i motywującymi pracowników**

System wynagrodzeń stanowi kluczowy element systemu motywowania do pracy w każdym przedsiębiorstwie. Powiązanie systemu wynagrodzeń z uzyskiwanymi przez przedsiębiorstwo efektami jest również podstawowym warunkiem skutecznego zarządzania. Standard ten ma priorytetowe znaczenie w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Wyniki oceny tego standardu przedstawia kolejna tabela.

Tabela 65

**Ocena realizacji standardu „Opracowanie, wdrażanie i zarządzanie systemami wynagrodzeń i systemami zarządzania przez efekty, zgodnymi z priorytetami przedsiębiorstwa i motywującymi pracowników” (procent respondentów)**

Kategoria respondentów	OCENA - procent respondentów				
	b. dobry	dobry	dost.	mierny	słaby
KIEROWNICTWA FIRM – OGÓŁEM	12,0	49,3	27,3	9,3	2,0
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa małe do 49 pracowników	2,6	46,2	38,5	7,7	5,1
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa średnie 50-249 pracowników	22,0	38,0	24,0	14,0	2,0
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa duże, powyżej 249 pracowników	10,3	62,1	22,4	5,2	0,0
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa posiadające system jakości ISO lub TQM	11,9	56,7	22,4	7,5	1,5
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa produkcyjne	13,4	50,7	25,4	9,0	1,5
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa budowlane	0,0	61,5	15,4	15,4	7,7
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa handlowe, usługowe i inne	14,5	45,2	30,6	8,1	1,6
PRACOWNICY OGÓŁEM	7,7	37,2	36,7	13,0	5,3
Pracownicy – kobiety	7,8	42,2	31,3	14,1	4,7
Pracownicy – mężczyźni	7,7	29,5	46,2	11,5	5,1
Pracownicy w wieku do 44 lat	8,9	39,6	32,7	14,9	4,0
Pracownicy w wieku 45 lat i więcej	6,8	35,0	40,8	11,7	5,8
Pracownicy w wykształceniu wyższym	7,5	30,2	40,6	15,1	6,6
Pracownicy z wykształceniem średnim, zawodowym i podstawowym	7,9	44,6	32,7	10,9	4,0

Zródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Porównanie wyników pracowników i kierowników kadrowych wskazuje, że pracownicy znacząco niżej oceniają funkcjonowanie systemów wynagrodzeń i zarządzania przez efekty. Różnica w łącznej liczbie ocen dobrych i bardzo dobrych pomiędzy tymi grupami sięga 16,4% na korzyść kierowników kadrowych. Różnica ta jest jednak zrozumiała i wynika z powszechnie panującego przekonania większości pracowników w polskich przedsiębiorstwach, że poziom wynagrodzeń pracowniczych jest zbyt niski. Zasadnicza różnica w ocenach pomiędzy tymi grupami polega na tym, że pracownicy znacznie częściej oceniają system wynagrodzeń tylko jako dostateczny, natomiast kierownicy kadrowi sytuują go raczej na poziomie dobrym.

W obrębie grupy menedżerów kadrowych realizację omawianego standardu wyżej oceniają kierownicy firm dużych i średnich, natomiast oceny kierowników firm małych są bardzo niskie. Należy zwrócić uwagę, że aż 22% kierowników firm średnich ocenia funkcjonujące w ich przedsiębiorstwach systemy wynagrodzeń jako bardzo dobre. Może to świadczyć o skutecznym motywowaniu pracowników w tej grupie przedsiębiorstw, poprzez system wynagrodzeń. Wzrost wielkości przedsiębiorstwa sprzyja lepszej ocenie realizacji standardu zarządzania wynagrodzeniami. Nie zaobserwowano natomiast takiej zależności jeżeli firma posiadała system jakości ISO lub TQM. Jeżeli chodzi o podział branżowy to najlepiej realizację standardu oceniali kierownicy firm produkcyjnych, handlowych i usługowych. W firmach budowlanych oceny były gorsze, ale i tak ponad 60% kierowników kadrowych w budownictwie oceniało systemy wynagrodzeń jako dobre. Szczegółowe rozważania na temat efektywności motywowania pracowników w budownictwie zostały zawarte w artykule A. Buszko. Autor zaobserwował między innymi preferowanie przez pracowników uzyskiwania wynagrodzenia bezpośrednio powiązanego z wynikami pracy (A. Buszko, 2003, s.86). Reasumując można stwierdzić, że polskie firmy przywiązują dużą wagę do łączenia wynagrodzeń z efektami pracy. Jest to również bardzo ważne dla pracowników.

Interesujących spostrzeżeń można dokonać analizując oceny pracowników. Nie dziwi tu niższa, niż ocena kierowników kadrowych ocena systemów wynagrodzeń. Bardzo zastanawiające jest

natomiast zróżnicowanie wewnątrz grupy pracowników. Sprzecznym z powszechnym odczuciem o dyskryminowaniu kobiet jest fakt, że kobiety znacząco lepiej oceniały realizację standardów zarządzania w zakresie systemów wynagrodzeń niż mężczyźni. Może to oznaczać, że kobiety w większym stopniu akceptują istniejące systemy wynagrodzeń i to pomimo faktu, że statystycznie zarabiają mniej niż mężczyźni. Jednak fakt, że mężczyźni w badanej grupie zarabiają przeciętnie więcej, może wynikać z tego, że wykonują oni cięższe prace o określonej specyfice zawodowej, które tradycyjnie są wyżej opłacane niż praca kobiet. Na podstawie uzyskanych wyników badawczych można raczej wnioskować, że wynagrodzenia mężczyzn w stosunku do wykonywanych przez nich prac są za niskie w polskich przedsiębiorstwach i to znajduje swoje odzwierciedlenie w ocenach systemów wynagrodzeń. Nie istnieją zasadnicze zróżnicowania w ocenach systemów wynagrodzeń z punktu widzenia wieku oraz wykształcenia. Należy jednak przyznać, że pracownicy starsi i z wyższym wykształceniem nieco bardziej krytycznie oceniają te systemy, niż pracownicy młodszy i z niższym wykształceniem.

#### **7.11. Utrzymanie i podnoszenie fizycznej i umysłowej kondycji pracowników przez stworzenie odpowiednich warunków do pracy oraz przez wdrażanie przepisów BHP**

Realizacja tego standardu wiąże się z elementarnymi zasadami poszanowania dla ergonomicznych warunków pracy pracowników, obejmującymi również ochronę przed szkodliwymi czynnikami pracy. W tej dziedzinie dokonał się w Polsce bardzo znaczny postęp, a bardzo duża część stanowisk pracy została na nowo zorganizowana przy wykorzystaniu najnowocześniejszych maszyn, urządzeń i środków technicznych. Ponadto przedsiębiorstwa przywiązują coraz większą uwagę do estetyki miejsca pracy, co powoduje, że jakość stanowisk pracy z punktu widzenia komfortu pracy znacząco wzrosła. Uzyskane wyniki badania przedstawia kolejna tabela.

**Tabela 66**

**Ocena realizacji standardu „Utrzymanie i podnoszenie fizycznej i umysłowej kondycji pracowników przez stworzenie odpowiednich warunków do pracy oraz przez wdrażanie przepisów BHP” (procent respondentów)**

Kategoria respondentów	OCENA - procent respondentów				
	b. dobry	dobry	dost.	mierny	słaby
KIEROWNICTWA FIRM – OGÓŁEM	28,2	51,7	14,8	5,3	0,0
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa małe do 49 pracowników	15,4	51,3	28,2	5,1	0,0
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa średnie 50-249 pracowników	30,6	44,9	12,2	12,2	0,0
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa duże, powyżej 249 pracowników	34,5	58,6	6,9	0,0	0,0
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa posiadające system jakości ISO lub TQM	28,8	59,1	10,6	1,5	0,0
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa produkcyjne	29,9	49,3	16,4	4,5	0,0
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa budowlane	15,4	53,8	23,1	7,7	0,0
Kierownictwa firm – przedsiębiorstwa handlowe, usługowe i inne	27,9	54,1	13,1	4,9	0,0
PRACOWNICY OGÓŁEM	26,3	45,9	21,5	3,8	2,4
Pracownicy – kobiety	31,5	41,5	18,5	5,4	3,1
Pracownicy – mężczyźni	17,9	52,6	26,9	1,3	1,3
Pracownicy w wieku do 44 lat	26,5	45,1	19,6	4,9	3,9
Pracownicy w wieku 45 lat i więcej	26,0	46,2	24,0	2,9	1,0
Pracownicy w wykształceniu wyższym	24,3	43,9	26,2	3,7	1,9
Pracownicy z wykształceniem średnim, zawodowym i podstawowym	28,4	48,0	16,7	3,9	2,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Przedstawione w tabeli wyniki dotyczące zarówno pracowników, jak i menedżerów kadrowych, są najwyższe spośród wszystkich analizowanych standardów zarządzania. Niemal 80% ankietowanych

kierowników kadrowych oraz ponad 72% ankietowanych pracowników przedsiębiorstw dobrze lub bardzo dobrze oceniło warunki pracy w polskich przedsiębiorstwach. Wobec skali korzystnych ocen w obu grupach należy stwierdzić, że dobre i bardzo dobre warunki pracy stały się standardem w polskich przedsiębiorstwach.

Analizując dane w obrębie grupy menedżerów kadrowych można zaobserwować zależność poprawiania się warunków pracy w miarę wzrostu wielkości przedsiębiorstwa. W tym aspekcie sytuacja panująca w tym względzie w przedsiębiorstwach małych, chociaż ogólnie dobra, wymaga poprawy w stosunku do osiągnięć dużych firm. Wobec ogólnej dobrej realizacji standardu dotyczącego warunków pracy nie zaobserwowano jakiegось szczególnego wpływu funkcjonującego systemu jakości na stopień realizacji analizowanego standardu. Biorąc pod uwagę specyfikę branżową można przyznać, że menedżerowie wszystkich analizowanych branż pozytywnie oceniali realizację standardów w zakresie warunków pracy. Nieco niższe wyniki uzyskała branża budowlana, ale nie zmienia to jej ogólnej bardzo korzystnej oceny.

Dokonując porównania ocen różnych grup pracowników można stwierdzić, że kobiety znacznie wyżej oceniają warunki pracy niż mężczyźni. Nie istnieją jakieś zasadnicze różnice w ocenie tych warunków z punktu widzenia wieku. Zastanawiające jest natomiast, że pracownicy z niższym wykształceniem nieco wyżej oceniają warunki pracy niż pracownicy z wykształceniem wyższym.

#### **7.12. Ocena porównawcza wszystkich standardów przez kierowników kadrowych i pracowników**

Przeprowadzona ocena realizacji brytyjskich standardów PSLB przez pracowników oraz menedżerów kadrowych w polskich przedsiębiorstwach wskazuje na znaczący stopień realizacji tych standardów przez większość polskich przedsiębiorstw, które brały udział w badaniu. Jednak każdy z 11 ocenianych standardów uzyskał inne oceny. Dla porównania ocen pomiędzy poszczególnymi standardami oceny jakościowe respondentów standaryzowano przyznając poszczególnym ocenom liczbę punktów: bardzo dobry – 5 punktów, dobry – 4 punkty, dostateczny – 3 punkty, mierny – 2 punkty i słaby – 1 punkt. Następnie w odniesieniu do każdego standardu wyliczono średnią ważoną ocen, przy czym wagami były częstotliwości występowania poszczególnych ocen. W rezultacie obliczono średnie oceny w skali od 1 do 5, w której 1 oznacza ocenę najsłabszą, a 5 ocenę najwyższą. Wyniki uzyskane z obliczeń przedstawiono w tabeli 67.

Tabela 67

Ocena porównawcza wszystkich standardów przez kierowników kadrowych i pracowników

WYMAGANIE STANDARDU:	Ocena średnia standardu	
	Kierownicy	Pracownicy
Określenie i rozwijanie wrodzonych zdolności pracowników	3,59	3,47
Opracowanie procesów maksymalizujących zaangażowanie pracowników	3,51	3,48
Przedstawienie możliwości kariery w organizacji osobom, które mają na to szansę, już we wczesnym stadium ich pracy	3,40	3,31
Upowszechnienie zasady ustawicznego uczenia się i rozwoju wśród wszystkich pracowników przedsiębiorstwa	3,57	3,43
Opracowanie, wdrożenie i zarządzanie systemami pozwalającymi na korzystanie ze zdobytego doświadczenia pracowników	3,41	3,51
Wykształcenie profesjonalnych umiejętności pracowników	3,84	3,78
Rekrutowanie, dbanie o rozwój i szkolenie ludzi potrafiących dostosować się do zmiennych wymagań przedsiębiorstwa	3,75	3,65
Zarządzanie coraz bardziej zróżnicowanym personelem o różnym doświadczeniu zawodowym, aspiracjach zawodowych i stopniu lojalności	3,72	3,65
Zarządzanie stosunkami pracowniczymi, zarówno zbiorowymi jak i indywidualnymi oraz utrzymanie zaangażowania pracowników w trakcie zmian w firmie	3,64	3,60
Opracowanie, wdrażanie oraz zarządzanie systemami wynagrodzeń i systemami zarządzania przez efekty, zgodnymi z priorytetami przedsiębiorstwa i motywującymi pracowników	3,60	3,29
Utrzymanie oraz podnoszenie fizycznej i umysłowej kondycji pracowników przez stworzenie odpowiednich warunków do pracy oraz przez wdrażanie przepisów BHP	4,03	3,90

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Wyliczone oceny średnie w zakresie realizacji standardów personalnych wskazują na niezbyt duży ich rozrzut. W grupie ankietowanych kierowników kadrowych oceny średnie kształtowały się od 3,41 przy ocenie standardu korzystania z doświadczenia pracowników do 4,03 w zakresie standardu odnoszącego się do warunków pracy. W grupie pracowników najniższa średnia ocena dotyczyła standardu zarządzaniem systemami wynagrodzeń i wynosiła ona 3,29 natomiast najwyższa ocena 3,90 dotyczyła realizacji standardu związanego z zapewnianiem odpowiednich warunków pracy.

Do standardów najwyżej ocenianych przez pracowników oprócz standardu zapewniania odpowiednich warunków pracy – 3,90, zaliczyć można standard wykształcenia profesjonalnych umiejętności pracowników – 3,78 oraz standardy związane z rekrutacją i rozwojem pracowników 3,65, a także zarządzaniem zróżnicowanym personelem – również 3,65. Oprócz standardu związanego z zarządzaniem wynagrodzeniami 3,29; pracownicy najslabiej ocenili standard związany z przedstawianiem możliwości kariery 3,31 oraz standard upowszechniania zasady ustawicznego uczenia się (ocena średnia 3,43).

W grupie kierowników personalnych najwyżej oceniano realizację standardów związanych z: zapewnieniem warunków pracy 4,03 oraz z wykształceniem profesjonalnych umiejętności pracowników 3,84. Wysoką średnią ocenę – 3,74 uzyskał również standard związany z rekrutacją i rozwojem pracowników. Do standardów ocenianych najniżej przez menedżerów personalnych zaliczyć można przedstawianie możliwości kariery pracownikom – średnia ocena 3,40; zarządzanie systemami pozwalającymi na korzystanie z doświadczenia pracowników – średnia ocena 3,41; a także standard związany z maksymalizowaniem zaangażowania pracowników – ocena średnia 3,51. Nie można jednak na podstawie tych niewielkich różnic wyciągać zbyt daleko idących wniosków. Niemniej łatwo zauważyć, że menedżerowie personalni wyżej oceniają realizację stosunkowo prostych do osiągnięcia standardów zarządzania kapitałem ludzkim związanych z koniecznością



przestrzegania przepisów państwowych i branżowych – czyli formalnie określonych, natomiast znacznie trudniej przychodzi im wdrażanie standardów związanych bezpośrednio z realizacją funkcji zarządzania kapitałem ludzkim. Należy jednak podkreślić, że zarówno pracownicy, jak i menedżerowie personalni wysoko ocenili realizację standardu wykształcenia profesjonalnych umiejętności pracowników.

### 7.13. Podsumowanie

Badanie oceny realizacji brytyjskich standardów zarządzania w polskich przedsiębiorstwach przeprowadzone w listopadzie 2005 roku dało bardzo budujące rezultaty. Potwierdzają one, że polskie przedsiębiorstwa, krótko po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej, osiągają średni poziom realizacji standardów zarządzania kapitałem ludzkim, tj. pomiędzy oceną dostateczną i dobrą. Najlepiej oceniana jest realizacja standardów w zakresie zapewniania odpowiednich warunków pracy, najgorzej wypełniania standardów zarządzania systemami wynagrodzeń - pracownicy oceniają realizację tego standardu na poziomie średnim 3,29, a więc powyżej oceny dostatecznej, niemniej dystans do oceny dobrej jest jeszcze duży.

Ponadto zakres ocen pracowników oraz menedżerów kadrowych jest dosyć wyrównany. Oczywiście, statystycznie rzecz biorąc, pracownicy niżej oceniają realizację standardów zarządzania niż kierownicy kadrowi, ale zakres różnic jest niewielki. W przypadku najwyżej ocenianego przez pracowników standardu dotyczącego warunków pracy, oceny menedżerów kadrowych są o około 3% wyższe niż oceny pracowników, a w przypadku standardu najniżej ocenianego przez pracowników dotyczącego wynagrodzeń – oceny kierowników są o około 9% wyższe. Można więc stwierdzić, że zarówno pracownicy jak i menedżerowie personalni podobnie postrzegają problemy w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.

Badanie poddaje także w wątpliwość istnienie potocznych sądów dotyczących dyskryminacji w pracy. Na przykład według potocznego osądu w pracy są dyskryminowane kobiety, czego dowodem jest osiąganie przez nie statystycznie niższych wynagrodzeń niż wynagrodzenia mężczyzn. Tymczasem ankietowane respondentki w sposób zauważalnie wyższy, niż ankietowani mężczyźni, oceniły realizację standardu związanego z zarządzaniem wynagrodzeniami przez polskie przedsiębiorstwa. Wydaje się, że kwestia dyskryminacji płacowej kobiet w badanej grupie respondentek nie jest znacząca.

Porównanie ocen realizacji standardów zarządzania pomiędzy kobietami i mężczyznami wykazało, że spośród 11 standardów kobiety znacznie wyżej niż mężczyźni oceniali 5 standardów (w tym dotyczący wynagrodzeń), w odniesieniu do 4 standardów różnice ocen kobiet i mężczyzn nie były znaczące, natomiast mężczyźni wyżej ocenili 2 standardy. Te wyniki statystyczne wskazują, że istniejące systemy zarządzania kapitałem ludzkim w znaczącym stopniu nie dyskryminują kobiet, przynajmniej w odniesieniu do realizacji 11 analizowanych standardów zarządzania kapitałem ludzkim. Można nawet z dużą dozą ostrożności wnioskować, że kobiety są umiarkowanie bardziej zadowolone z realizacji standardów zarządzania kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach niż mężczyźni. Na problem można też spojrzeć inaczej. Można postawić tezę, że w polskiej kulturze mężczyźni są pod znacznie większą presją uzyskania efektów pracy, zwłaszcza wysokich wynagrodzeń, co powoduje, że na tym polu silniej odczuwają niepowodzenia. Prowadzi to do znacznie bardziej krytycznego nastawienia do czynników wpływających na niepowodzenie. Stąd bardziej krytyczny stosunek mężczyzn do realizacji standardów w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim, w tym standardu związanego z zarządzaniem wynagrodzeniami.

Badanie wykazało interesujące zróżnicowania w ocenach ze względu na wiek. Pozornie wydawało się, że różnica w ocenach pomiędzy pracownikami w wieku do 44 lat oraz 45 lat i więcej okazała się statystycznie nieistotna. Realizacja 3 standardów była oceniana wyżej przez starszych pracowników i również 3 standardów wyżej przez młodszych. Oceny 5 standardów w obu grupach były zbliżone. Szczegółowa analiza wykazała, że młodszy pracownicy znacznie wyżej oceniają realizację standardów związanych z rekrutacją, wynagrodzeniami i zarządzaniem personelem. Pracownicy starsi znacznie wyżej oceniali standardy związane z przedstawieniem możliwości kariery, upowszechnieniem warunków kształcenia ustawicznego oraz korzystnych warunków pracy. Może to w pewnym zakresie świadczyć, że wiek jest barierą w zatrudnieniu oraz w zapewnianiu równych szans w zakresie wynagrodzeń.

Pracownicy starsi gorzej ocenili również standard związany z zarządzaniem zróżnicowanym personelem. Można to rozumieć w ten sposób, że starsi pracownicy w większym stopniu czują się grupą niewłaściwie zarządzaną, w ramach zarządzania zróżnicowanymi grupami pracowników. Na podstawie tych wyników można uprawdopodobnić hipotezę, że wiek może stanowić problem zwłaszcza, jeżeli chodzi o rekrutację pracowników.

Bardzo zastanawiające wyniki uzyskano jeżeli chodzi o zróżnicowanie ocen ze względu na wykształcenie. Generalnie pracownicy z wykształceniem średnim i niższym lepiej oceniali realizację większości standardów zarządzania kapitałem ludzkim niż pracownicy z wykształceniem wyższym. Dotyczyło to aż 7 z 11 ocenianych standardów. Odwrotnie było w przypadku 2 standardów (wykształcenie profesjonalnych umiejętności oraz rekrutacja). Oceny 2 standardów w obu grupach były zbliżone. Bardzo charakterystyczne jest, że realizacja standardu dotyczącego zarządzania wynagrodzeniami była znacząco niżej oceniana przez pracowników z wyższym wykształceniem niż z niższym. Dlaczego pracownicy z niższym wykształceniem są bardziej zadowoleni ze swoich wynagrodzeń, skoro są one statystycznie niższe? A może odwrotnie - może wynagrodzenia pracowników z wyższym wykształceniem nie pełniących funkcji kierowniczych są zbyt niskie w polskich przedsiębiorstwach w stosunku do wkładu pracy tych pracowników? Na te pytania z pewnością nie ma łatwych odpowiedzi. Można domniemywać, że wyższe wykształcenie zwiększa krytycyzm pracowników w zakresie oceny zarządzania i przewaga krytycyzmu, wynikającego z większej wiedzy, spowodowała niższe oceny realizacji standardów zarządzania. Z drugiej strony niższe wykształcenie nie zwiększa w sposób statystycznie istotny niezadowolenia z pracy. Jest wręcz przeciwnie – niższe wykształcenie podnosi ocenę zarządzania kapitałem ludzkim. Na pewno więc wykształcenie nie jest czynnikiem dyskryminacji.

Analizując zróżnicowanie ocen kierowników kadrowych z punktu widzenia wielkości przedsiębiorstw można wskazać na znacznie niższy poziom realizacji standardów zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwach małych. W badaniu były to przedsiębiorstwa o zatrudnieniu od 10 do 49 pracowników. Różnice pomiędzy przedsiębiorstwami małymi, a średnimi i dużymi są bardzo duże. W firmach małych szczególnie rzadkie są oceny bardzo dobre i dobre, obserwuje się natomiast bardzo dużo ocen dostatecznych i miernych. Uzyskane wyniki powinny stanowić sygnał alarmowy zarówno dla drobnych przedsiębiorców, jak i dla władz publicznych. W szczególności niezbędne jest znaczące zwiększenie wiedzy przedsiębiorców, którzy równocześnie pełnią funkcje kadrowe, w zakresie profesjonalnego zarządzania zasobami ludzkimi. Oceny realizacji standardów zarządzania kapitałem ludzkim w tej grupie przedsiębiorstw nie są dobre.

Odminną tendencję, tj. wysokie oceny standardów zarządzania kapitałem ludzkim można zaobserwować w przedsiębiorstwach średnich i dużych. Generalnie, w odniesieniu do dużej części standardów zauważalna jest zależność pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa, a oceną realizacji standardów zarządzania. Należy jednak przyznać, że różnice pomiędzy przedsiębiorstwami średnimi i dużymi nie są bardzo znaczące. W odniesieniu do oceny kilku standardów przodują firmy średnie.

Badanie wykazało również, w odniesieniu do większości standardów, że posiadanie systemu jakości ISO lub TQM sprzyja podwyższeniu średniej oceny w zakresie realizacji standardów zarządzania kapitałem ludzkim. Zasada ta nie dotyczy jednak wszystkich standardów.

Analizując zróżnicowanie branżowe warto podkreślić, że poszczególne dziedziny istotnie się różniły. Branża budowlana uzyskała najwyższe wyniki w ocenach standardów dotyczących: rozwijania wrodzonych zdolności pracowników, przedstawiania możliwości kariery, upowszechniania ustawicznego kształcenia oraz w zakresie wykorzystania doświadczenia pracowników. Sektor produkcyjny uzyskał najwyższe oceny w zakresie: maksymalizowania zaangażowania pracowników, wykształcenia profesjonalnych umiejętności pracowników, rekrutacji oraz w zarządzaniu wynagrodzeniami. Sektor handlowy i usługowy uzyskał najwyższe oceny w zakresie zarządzania stosunkami pracowniczymi oraz w zakresie warunków pracy. Ten ostatni wynik stoi w rażącej sprzeczności z potocznym myśleniem na temat nieuczciwego wykorzystywania pracowników w sektorze handlowym w Polsce w roku 2005. Kierownicy kadrowi z tej sfery dobrze oceniają realizację standardów dotyczących stosunków pracy oraz warunków pracy. W tej sferze (handlu i usługach) pracuje dużo kobiet, które ponadto znacznie lepiej oceniają realizację większości standardów zarządzania kadrowego niż mężczyźni.

---

## **Bibliografia**

1. Armstrong M, ed., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
2. Buszko A., Modele motywowania w przedsiębiorstwach budowlanych w okresie transformacji, „Organizacja i Kierowanie” nr 2 (112), 2003.
3. Dale M., Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2005.
4. Gibb S., A Big Step Forward or a Giant Leap Back? An Evaluation of the Personnel Standards Lead Body (PSLB) Model of Personnel Management, Working paper No 6, Dept. of Human Resource Management, Strathclyde Business School.
5. Gibb S., The state of human resource management: evidence from employees' views of HRM systems and staff, “Employee Relations” 23,4, March 2001.
6. Gonciarz M., Klimat społeczny w polskich zakładach pracy: tendencje i rezultaty transformacji ustrojowej, „Organizacja i Kierowanie, nr 3(101), 2000, s. 23-37.
7. Kafel P., Sikora T., Bariery wdrażania systemu zarządzania jakością w polskich przedsiębiorstwach, „Organizacja i Kierowanie” nr4 (118), 2004.
8. Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A., Opinie pracowników dużych przedsiębiorstw na temat procesów restrukturyzacyjnych, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3 (113), 2003.
9. Motywowanie w przedsiębiorstwie, praca zbiorowa pod. Red. Z. Jasińskiego, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001.
10. Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi, praca zbiorowa Pod red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2004.

## 8. Porównanie ocen kierowników kadrowych i pracowników. Podsumowanie i wnioski

### Przemysław Kulawczuk

#### 8.1. Porównanie ocen menedżerów kadrowych i pracowników

W ramach badania kultury zatrudnienia w polskich przedsiębiorstwach autorzy kolejnych rozdziałów dokonywali porównania poszczególnych aspektów kultury zatrudnienia w polskich przedsiębiorstwach. W tym rozdziale porównania autorów ujęto w formę tabeli, która pozwala w sposób przejrzysty wskazać podstawowe różnice w spojrzeniu obu badanych grup na kulturę zatrudnienia w polskich przedsiębiorstwach. W tabeli ujęto najważniejsze wnioski sformułowane przez autorów w rozdziałach 1-7.

**Tabela 68**

**Różnice w postrzeganiu kultury zatrudnienia w polskich przedsiębiorstwach pomiędzy menedżerami kadrowymi a pracownikami przedsiębiorstw**

Element kultury zatrudnienia	Menedżerowie kadrowi	Pracownicy
Przyswajanie nowych umiejętności	O słabej zdolności do przyswajania nowych umiejętności decyduje głównie niskie wykształcenie, problemy rodzinne oraz brak doświadczenia zawodowego. Wiek w sposób umiarkowany wpływa na trudności w przyswajaniu nowej wiedzy.	Podobnie jak menedżerowie. Wyższe wskazanie uzyskały kłopoty rodzinne jako czynnik utrudniający uczenie się.
Motywacja do pracy	Najbardziej zmotywowane do pracy są osoby pracujące w firmie ponad 5 lat, otrzymujące wysokie wynagrodzenie oraz pracownicy będący jednocześnie udziałowcami lub akcjonariuszami firmy.	Podobnie jak menedżerowie.
Gotowość zaangażowania dodatkowego czasu pracy, ponad czas zawarty w umowie.	Najbardziej skłonne do poświęcenia dodatkowego czasu pracy są osoby pracujące w firmie ponad 5 lat, otrzymujące wysokie wynagrodzenie oraz pracownicy będący jednocześnie udziałowcami lub akcjonariuszami firmy. Do tej grupy w nieco mniejszym stopniu zaliczyć też można nowo przyjętych absolwentów.	Podobnie jak menedżerowie, ale nieco wyższe wskazania dla zaangażowania czasowego absolwentów.
Czynniki decydujące o przyjęciu do pracy	Główne: doświadczenie zawodowe i cechy osobowe. Ważne: stan zdrowia, znajomość języków obcych oraz ranga ukończonej szkoły.	Główne: doświadczenie zawodowe, cechy osobowe i ranga ukończonej szkoły. Mniej ważne: rekomendacje znajomych, prezencja, znajomość języków obcych i wiek. Ostatni czynnik może potwierdzać istnienie negatywnego stereotypu.
Zagrożenie zwolnieniami w warunkach restrukturyzacji	Główne grupy zagrożone: pracownicy, na których skarżyli się klienci, pracownicy z naganami, ze złymi ocenami okresowymi, pracownicy konfliktowi oraz mogący skorzystać ze świadczeń przedemerytalnych. Wskazanie tej ostatniej grupy może świadczyć o istnieniu dyskryminacji ze względu na wiek.	Grupy podobne jak u menedżerów, ale dodatkowo do grup zagrożonych zaliczono młodych pracowników bez doświadczenia zawodowego. Oceny pracowników mogą świadczyć o pewnym zakresie dyskryminacji ze względu na wiek (starszy) i brak doświadczenia (młodszy).
Sposoby poszukiwania pracowników i sposoby uzyskania informacji o potencjalnym zatrudnieniu	Do głównych sposobów poszukiwania nowych pracowników zaliczono: ogłoszenia w prasie, oferty w Urzędzie Pracy, rekomendowanie właściwej osoby przez obecnych pracowników. W mniejszym zakresie poszukuje się nowych pracowników przez ogłoszenia w Internecie oraz przez	Do najsukurszejszych sposobów uzyskiwania informacji o miejscu pracy zaliczyć można: zarekomendowanie przez znajomych lub rodzinę, ogłoszenie w prasie oraz ogłoszenie w Urzędzie Pracy. Największe znacznie mają osobiste

	znajomych.	rekomendacje. Dane te potwierdzają niedużą skuteczność stosowanych metod upowszechniania informacji o prowadzonej rekrutacji.
Praktyka rozmów kwalifikacyjnych	Zasadniczymi elementami rozmów kwalifikacyjnych są: weryfikacja danych z CV, ustalenie poziomu oczekiwanego wynagrodzenia, przegląd rekomendacji, sprawdzian ze znajomości języka oraz egzamin praktyczny.	Najważniejszym elementem rozmów kwalifikacyjnych jest weryfikacja danych z CV, znacznie rzadziej ustalanie poziomu oczekiwanego wynagrodzenia oraz przegląd rekomendacji. Inne czynniki występują, co najmniej dwukrotnie rzadziej niż w ocenach menedżerów kadrowych.
Formy zawierania umów o pracę	Tylko, co dziesiąta obecnie zawierana umowa o pierwszą pracę to umowa na czas nieokreślony. Ponad 80% to umowy czasowe.	Dla co trzeciego obecnego pracownika pierwsza umowa o pracę była na czas nieokreślony. Ponad 60% umów miało charakter czasowy. Dane potwierdzają trend w kierunku zawierania umów czasowych.
Zakres szczegółowości umów o pracę	Przeważają umowy szczegółowe (75% wskazań).	Przeważają umowy ramowe (74% wskazań). Dane sprzeczne z podawanymi przez menedżerów, mogą świadczyć o małej znajomości umów albo o odmiennym poglądzie na szczegółowość umów.
Oceny okresowe pracowników	Do najważniejszych elementów branych pod uwagę przy ocenie okresowej zaliczono: opinie przełożonych, zdobycie nowych umiejętności, oceny klientów i kontrahentów, identyfikowanie się z celami firmy.	Główne elementy oceny to: opinie przełożonych, identyfikowanie się z celami firmy, lojalność wobec przełożonych.
Funkcjonowanie systemu nagród	Jako główny stosowany motywator uważa się podwyżkę wynagrodzeń, na drugim miejscu premie pieniężne. Inne elementy są zdecydowanie mniej ważne. Głównymi czynnikami decydującymi o przyznawaniu nagród są wyniki ocen okresowych oraz wnioski osoby zarządzającej, a także bezpośredniego przełożonego.	Główny stosowany motywator to premie pieniężne. Podwyżka wynagrodzeń stosowana jest, w co najmniej dwukrotnie mniejszym zakresie. Istotnym motywatorem jest też dostęp do dóbr materialnych (np. samochodu). Najważniejszym czynnikiem decydującym o przyznaniu nagrody jest wniosek bezpośredniego przełożonego.
Funkcjonowanie systemu kar	Głównymi karami są nagany ustne oraz pisemne i trzykrotnie rzadziej pozbawienie premii pieniężnej.	Głównymi karami są nagany ustne i pisemne oraz w podobnym nasileniu, jak u menedżerów pozbawienie premii pieniężnej. Pracownicy silniej odczuwają zagrożenie pozbawieniem premii, niż jest ono w praktyce stosowane.
Formy rozwoju osobistego oferowane pracownikom	Najczęściej szkolenia, zakup fachowej literatury oraz dofinansowanie imprez kulturalnych. W mniejszym zakresie udział w konferencjach i seminariach dla danej grupy zawodowej.	Najczęściej szkolenia, ale z mniejszą częstotliwością, niż podają menedżerowie, zakup literatury fachowej oraz w mniejszym zakresie udział w konferencjach i seminariach dla danej grupy zawodowej.
Funkcjonowanie szkoleń pracowniczych	System szkoleń funkcjonuje w siedmiu ósmym przedsiębiorstwach. Tematyka szkoleń jest ustalana w co piątej firmie na podstawie badania potrzeb rozwojowych pracowników. W największym stopniu badanie potrzeb	System szkoleń funkcjonuje w pięciu ósmym przedsiębiorstwach. Korzystała z nich w 2005 roku jedna trzecia pracowników. Co czwarty pracownik twierdzi, że tematyka szkoleń jest

	prowadzą firmy duże.	formułowana po konsultacjach z zainteresowanymi. Mężczyźni częściej uczestniczą w konsultacjach niż kobiety.
Badanie stopnia zadowolenia pracowników	Co piąta firma prowadzi badanie stopnia zadowolenia pracowników. Proporcja ta rośnie w firmach dużych.	Co piąta firma prowadzi badanie stopnia zadowolenia pracowników. Proporcja ta rośnie w odniesieniu do mężczyzn.
Kultura płatnicza w zakresie wypłaty wynagrodzeń	Co szósta firma ma opóźnienia w wypłacie wynagrodzeń.	W co dziewiątej firmie pracownicy zaobserwowali opóźnienia w wypłacie wynagrodzeń.
Sposoby podejmowania decyzji kierowniczych wobec pracowników	Bardzo duża rozpiętość stylów zarządzania: od zakładającego dużą partycypację pracowników, poprzez system konsultowania decyzji, po system autorytarny.	Podobnie jak u menedżerów, z tym jednak, że udział stylu autorytarnego jest wg nich nieco wyższy, a stylu zakładającego partycypację pracowników niższy. Wyższy jest również udział stylu uwzględniającego konsultowanie decyzji z pracownikami.
Rozwiązywanie konfliktów w organizacji	Głównie w drodze mediacji kierownictwa firmy. Znacznie mniejsze znaczenie ma mediacja związków zawodowych.	Podobnie jak u menedżerów. Ponadto stosowanie mediacji arbitrów zewnętrznych w co szóstym przedsiębiorstwie.
Rola kodeksów etycznych w kulturze organizacyjnej	Kodeksy istnieją w co piątym przedsiębiorstwie, w największym stopniu w firmach produkcyjnych i posiadających system ISO.	Kodeksy istnieją w co szóstym przedsiębiorstwie ale ponad 40% badanych nie wie czy w ich firmie funkcjonuje kodeks etyczny. Jeżeli kodeks funkcjonuje zna go co drugi pracownik.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Przedstawione porównanie ocen kultury zatrudnienia w polskich przedsiębiorstwach wskazuje na fakt, że oceny menedżerów kadrowych i pracowników bardzo się nie różnią. Różnice, które istnieją, nie mają zasadniczego znaczenia dla całego obrazu sytuacji, warto jednak je tutaj wyszczególnić.

Pierwszą zasadniczą różnicą w ocenach pomiędzy pracownikami a menedżerami jest kwestia poszukiwania pracowników (rekrutacja). Jak wynika z wypowiedzi menedżerów kadrowych działy kadrowe i komórki techniczno-produkcyjne prowadzą rozległe działania rekrutacyjne, przy wykorzystaniu różnorodnych metod i kanałów informacji, a mimo tego i tak połowa nowo zatrudnionych pracowników uzyskuje informację o możliwości zatrudnienia od obecnych pracowników lub znajomych (według ocen pracowników). Świadczy to o nieefektywności istniejących kanałów dystrybucji informacji o miejscach pracy. Z tej obserwacji warto wyciągnąć odpowiednie wnioski w przedsiębiorstwach. Wobec obaw pracodawców przed przyjęciem do pracy niewłaściwych osób (o czym świadczą zawierane pierwsze umowy, głównie na czas określony), może dziwić fakt, że blisko co piąty przyjmowany pracownik nie bierze udziału w rozmowie kwalifikacyjnej.

Po drugie, pracownicy i menedżerowie kadrowi zasadniczo różnie oceniają stopień szczegółowości umów o pracę. Przeważająca część pracowników twierdzi, że ich umowy mają charakter ramowy, z kolei menedżerowie twierdzą, że w ich przedsiębiorstwach umowy posiadają charakter szczegółowy, a należałoby pamiętać, że badani menedżerowie i pracownicy są zatrudnieni w tych samych przedsiębiorstwach. W tej sytuacji można przywołać „Paragraf 22” Hellera, gdy w umowach o pracę znajdujemy zapis mówiący o powinnościach pracownika, który brzmi: „pracownik jest zobowiązany do wykonywania innych poleceń wskazanych przez przełożonego.” Problem tkwi więc nie w kwestiach formalnych, ale w rzeczywistej treści umów i władzy nad czasem pracy pracowników. Można te różnice próbować tłumaczyć tym, że niektórzy pracownicy nie pamiętają swoich umów o pracę, jednak nie jest to wytłumaczenie pełne.

Ciekawe wnioski wynikają z porównania podejścia do ocen okresowych prowadzonych w przedsiębiorstwach. Pracodawcy odbierają je jako narzędzie pomiaru postępu rozwoju pracownika w

czasie, a pracownicy traktują je w znacznie większym stopniu jako narzędzie pomiaru uległości i lojalności wobec firmy oraz przełożonych. Ta fundamentalna różnica może wynikać z mniej obiektywności i uznaniowości narzędzi pomiaru stosowanych w ramach ocen okresowych.

## 8.2. Podsumowanie

Przeprowadzone badanie kultury zatrudnienia w polskich przedsiębiorstwach umożliwia sformułowanie szeregu wniosków zarówno o charakterze ogólnym, jak i szczegółowym. Wnioski te opierają się na wynikach uzyskanych podczas badań, a ujętych w rozdziałach I-VII.

1. Istnieją istotne stereotypy w zakresie ograniczeń w uczeniu się i nabywaniu nowych umiejętności. Zarówno pracodawcy, jak i pracownicy wskazali niskie wykształcenie jako podstawową barierę w nabywaniu nowych umiejętności. Mniejsze zdolności w tym zakresie mają też osoby z problemami rodzinnymi. Wśród często wskazywanych grup, znaleźli się absolwenci bez doświadczenia zawodowego oraz osoby w wieku ponad 45 lat.

2. Badani menedżerowie kadrowi uznali, że największą trudnością może sprawić zatrudnienie osoby nie mającej predyspozycji do pracy w zespole oraz osoby karanej. Istotne trudności w funkcjonowaniu firmy może również spowodować zatrudnienie przedstawicieli mniejszości narodowych, głównie z powodu długiego okresu adaptacji do stanowiska pracy.

3. Stereotypy w zakresie motywacji nie są znaczące. Pracownicy i menedżerowie podobnie wskazują grupy najbardziej zainteresowane sukcesem firmy, a są nimi pracownicy, którzy osiągają największe korzyści z pracy. Motywacja jest więc skorelowana z zakresem korzyści osiąganych z pracy. Nie są natomiast silne stereotypy związane z płcią lub z wiekiem (zarówno starszym, jak i bardzo młodym).

4. Menedżerowie oraz pracownicy w małym stopniu różnicowali zaangażowanie czasowe kobiet i mężczyzn, co może świadczyć o tym, że kobiety nie są już postrzegane jako osoby w mniejszym stopniu dyspozycyjne. Obie grupy respondentów podobnie oceniły zaangażowanie czasowe osób w wieku 45+. Co czwarty ankietowany wskazywał na tę grupę jako bardzo angażującą się czasowo w wykonywaną pracę. Pomimo wskazanych, pozytywnych zmian, można uznać, że w zakresie postrzegania zaangażowania czasowego pracowników dostrzec można kierowanie się stereotypami.

5. Istnieje duże zróżnicowanie postaw pracodawców przy podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu nowych pracowników. Obok firm, które opierają się na indywidualnych cechach kandydatów, na ich doświadczeniu zawodowym, działają co prawda mniej licznie przedsiębiorstwa, które przywiązują duże znaczenie do wieku, prezencji, stanu zdrowia. Można więc uznać, że w Polsce ciągle jeszcze widoczna jest pewna grupa pracodawców, która nie stwarza kandydatom równych szans w ubieganiu się o dane stanowisko. Zgodnie z uzyskanymi wynikami grupa ta nie jest jednak znacząca. Czynniki płci jest ważny i bardzo ważny dla 11,5%, a czynnik wieku dla 16,8% badanych firm.

6. Analiza danych na temat grup szczególnie zagrożonych zwolnieniami w przypadku restrukturyzacji potwierdza istnienie dyskryminacji ze względu na wiek. Jeżeli w ramach restrukturyzacji przedsiębiorstwa można zwolnić pracownika, który może przejść na zasiłek przedemerytalny, to jest wysoce prawdopodobne, że faktycznie zostanie zwolniony.

7. Zebrany w trakcie badania materiał wskazuje na stereotypy funkcjonujące na polskim rynku pracy, odnoszące się do całych grup pracowników. Badanie pokazało, że pomimo coraz bardziej restrykcyjnego ustawodawstwa, część pracodawców nie stwarza pracownikom równych szans w procesie zatrudnienia. Wielkość tej grupy jest zróżnicowana, w zależności od liczby zatrudnionych pracowników, jednak w przypadku najbardziej rozpowszechnionych stereotypów, np. o trudnościach związanych z zatrudnieniem absolwentów, dotyczy ok. 90% menedżerów kadrowych.

8. Wyniki badania kultury rekrutacji wskazują, że w opinii przedsiębiorców najbardziej popularnym i najbardziej efektywnym sposobem poszukiwania pracowników jest ogłoszenie prasowe, a według pracowników – polecenie przez osobę znajomą. Najważniejszą rolę w ubieganiu się o pracę odgrywa doświadczenie kandydata, kwalifikacje oraz jego cechy osobowe. Wyniki te świadczą o niedużej skuteczności metod docierania z informacją do potencjalnych pracowników.

9. Badanie dostarczyło dowodów na stosowanie dyskryminacji przy zatrudnieniu przez część pracodawców (publikowanie informacji dotyczących preferowanej płci czy wieku w ogłoszeniach o pracę), pomimo obowiązujących zapisów w *Kodeksie pracy* zakazujących tego typu działań. Zamieszczanie w ogłoszeniu informacji o płci kandydata do pracy wcale jednak nie musi oznaczać dyskryminacji rzeczywistej (np. „zatrudnię sekretarkę”). Taki problem stwarza jednak podawanie preferowanego wieku. Badanie udowodniło także, że stan cywilny nie jest czynnikiem uwzględnianym przy zatrudnianiu pracowników.



10. Przedsiębiorstwa w niewielkim zakresie stosują sformułowane i zapisane zasady równych szans w zatrudnieniu. Problem ten dotyczy również przedsiębiorstw posiadających systemy jakości ISO i TQM.

11. Formy pierwszego zatrudnienia ewoluują w kierunku umów okresowych. Badanie wykazało znaczne zmniejszenie częstotliwości stosowania umów na czas nieokreślony jako pierwszych umów. Umowy cywilno-prawne mają nisko znacznie jako substytuty pierwszych umów o pracę.

12. Według zdecydowanej większości kierowników kadrowych zawierane umowy o pracę szczegółowo określały zadania pracowników. Według większości pracowników miały one charakter ramowy. Badanie wykazało, że w przeciętnej umowie o pracę jest kilkanaście punktów określających czynności zawodowe.

13. Około połowa badanych kierowników kadrowych i pracowników wskazała, że przedsiębiorstwo formułuje cele mierzalne dla pracowników, co ułatwia kontrolę rezultatów pracy. Najtrudniejsza sytuacja w zakresie pomiaru zadań panuje w przedsiębiorstwach małych.

14. Oceny okresowe przeprowadzane są w zdecydowanej większości przedsiębiorstw, ale dotyczą one tylko nieco ponad połowy pracowników. Pracownicy zauważają w największym stopniu te elementy oceny okresowej, które związane są ze spolegliwością wobec kierownictwa i organizacji. W znacznie mniejszym stopniu postrzegają ocenę okresową jako narzędzie pomiaru postępu rozwoju pracownika w organizacji. Oceny okresowe były przeprowadzane w rzetelny sposób: zdecydowana większość pracowników miała możliwość zgłaszania swoich komentarzy oraz miała dostęp do swoich ocen. Brakuje jednak jednolitego wzorca ocen okresowych i nie są one najważniejszym czynnikiem w przyznawaniu nagród i udzielaniu kar.

15. Około 90% badanych respondentów wskazało, że w ich przedsiębiorstwach funkcjonuje system kar i nagród. Badanie wykazało, że według menedżerów kadrowych zasadniczy wpływ na przyznanie nagrody ma dyrektor lub osoba zarządzająca, nieco mniejszy, ale bardzo istotny wpływ ma bezpośredni przełożony oraz wyniki ocen okresowych. Najmniejszy wpływ na przyznanie nagrody mają kryteria czytelnie sformułowane na piśmie. W ocenie pracowników najważniejszy wpływ na przyznanie nagrody ma bezpośredni przełożony. Dopiero na drugim miejscu jest właściciel lub osoba zarządzająca. Oceny okresowe są trzecim pod względem ważności czynnikiem decydującym o przyznawaniu nagród. Znaczenie pisemnie sformułowanych kryteriów jest natomiast znikome. Świadczy to o daleko posuniętej uznaniowości oraz umowności kryteriów nagradzania w polskich przedsiębiorstwach.

16. Zasadniczym instrumentem karania pracowników jest udzielanie nagan ustnych i pisemnych, a także, jednak z trzykrotnie mniejszą częstotliwością, pozbawianie premii uznaniowej. Ta ostatnia kara jest odczuwana przez znacznie większy krąg pracowników, niż w praktyce jest nią zagrożonych.

17. Pracownicy i menedżerowie kadrowi w sposób rozbieżny oceniają zakres form rozwoju osobistego zapewnianego przez przedsiębiorstwa. Część form rozwoju osobistego jest oferowana pozornie, na przykład praktyki w innych oddziałach lub firmach współpracujących, deklaruje je 28% menedżerów kadrowych, a słyszało o nich 3,8% pracowników. Podobnie jest z innymi formami: dofinansowanie studiów deklaruje 57,3% menedżerów kadrowych, a o możliwości skorzystania z niego wie 24,4% pracowników. Tak więc część form rozwoju osobistego funkcjonuje raczej w sferze intencji niż realnie.

18. Najczęściej dostępną formą rozwoju zawodowego pracowników jest udział w szkoleniach, które oferuje dwie trzecie ankietowanych przedsiębiorstw, a wie o nich ok. 80% pracowników. Najwięcej szkoleń oferuje przedsiębiorstwa duże oraz te, które mają wdrożone systemy zarządzania jakością. Najmniej - małe przedsiębiorstwa, w której to grupie tylko 40% firm oferuje dostęp do szkoleń.

19. Zdaniem menedżerów kadrowych, system szkoleń pracowniczych funkcjonuje w ponad 80% przedsiębiorstw. Tego typu stwierdzenie nie jest spójne z ustaleniami dotyczącymi zakresu oferowanych form rozwoju osobistego, w których menedżerowie 65% ankietowanych firm wskazali na tę formę. Dane są również niespójne z ocenami pracowników, według których systemy szkoleń funkcjonują w 68% przedsiębiorstw. Może to świadczyć, że część menedżerów potwierdza funkcjonowanie systemu szkoleń, który np. jest w firmie dopiero w sferze planowania.

20. Przedsiębiorstwa najczęściej ustalają plan szkoleń opierając się na pytaniu o potrzeby szkoleniowe pracowników. Taki tryb postępowania umożliwia połączenie planów rozwoju osobistego pracowników z planami rozwoju firmy. Oczywiście osiągnięte rezultaty są uzależnione od sposobu

wykorzystania sugestii tematyki szkoleń przez działy zarządzania zasobami ludzkimi. Można uznać, że co piąta ankietowana firma próbuje połączyć zainteresowania i potrzeby pracowników ze strategią rozwoju przedsiębiorstwa.

21. Co ósmy menedżer i co czwarty pracownik twierdzą, że tematyka szkoleń jest ustalana arbitralną decyzją kierownictwa. Widać więc, że odpowiednio w co trzeciej, lub co piątej firmie brakuje połączenia idei rozwoju firmy z oceną potrzeb pracowników.

22. Tylko co piąta firma prowadzi badania stopnia zadowolenia pracowników. Oceny pracowników i menedżerów działów kadr są w dużym stopniu zbieżne. Duże firmy są najbardziej zainteresowane stopniem zadowolenia pracowników; w tej grupie wielkościowej wspomniane badania prowadzi przeciętnie co trzecie przedsiębiorstwo. Należy jednak stwierdzić, że ankietowane firmy wykazują raczej niewielkie zainteresowanie stopniem zadowolenia swoich pracowników.

23. Część przedsiębiorstw wypłaca wynagrodzenia z opóźnieniem – najgorzej pod tym względem jest w małych firmach.

24. Prawie dwie piąte pracodawców przyznaje, że decyzje w firmie są podejmowane bez konsultacji z pracownikami, według pracowników dzieje się tak w jeszcze większej liczbie firm.

25. W przeważającej liczbie firm nie obowiązuje kodeks etyczny, a nawet tam gdzie funkcjonuje połowa pracowników nie zna jego zasad.

26. W większości firm została opracowana strategia rozwoju, ale o ile prawie wszystkie duże przedsiębiorstwa działają opierając się na niej, o tyle w przypadku małych firm - jedynie nieco ponad połowa. Strategia rozwoju jest istotna dla stosunków pomiędzy pracodawcą a pracownikiem, ponieważ w 86% firm, w których obowiązuje, zawiera jednocześnie elementy dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi.

27. Badanie oceny realizacji brytyjskich standardów zarządzania w polskich przedsiębiorstwach przeprowadzone w listopadzie 2005 roku potwierdziło, że polskie przedsiębiorstwa krótko po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej osiągają poziom realizacji standardów zarządzania kapitałem ludzkim na poziomie średnim pomiędzy oceną dostateczną i dobrą. Najlepiej oceniana jest realizacja standardów w zakresie zapewniania odpowiednich warunków pracy, a najgorzej wypełniane są standardy w zakresie zarządzania systemami wynagrodzeń.

28. Oceny pracowników oraz menedżerów kadrowych w zakresie realizacji standardów zarządzania kapitałem ludzkim jest dosyć wyrównany. Statystycznie rzecz ujmując pracownicy oceniają niżej realizację standardów zarządzania niż kierownicy kadrowi, ale zakres różnic jest niewielki.

29. Badanie stopnia realizacji standardów poddaje w wątpliwość istnienie potocznych sądów w zakresie dyskryminacji w pracy. Na przykład według potocznego osądu w pracy są dyskryminowane kobiety, czego dowodem jest otrzymywanie przez nie statystycznie niższych wynagrodzeń niż wynagrodzenia mężczyzn. Tymczasem ankietowane respondenci w sposób zauważalnie wyższy oceniły realizację standardu związanego z zarządzaniem wynagrodzeniami przez polskie przedsiębiorstwa niż ankietowani mężczyźni.

30. Porównanie ocen realizacji standardów zarządzania pomiędzy kobietami i mężczyznami wykazało, że spośród 11 standardów kobiety znacznie wyżej oceniały 5 standardów (w tym dotyczący wynagrodzeń), w odniesieniu do 4 standardów różnice ocen kobiet i mężczyzn nie były znaczące, natomiast mężczyźni wyżej ocenili 2 standardy. Te wyniki wskazują, że statystycznie istniejące systemy zarządzania kapitałem ludzkim w znaczącym stopniu nie dyskryminują kobiet, przynajmniej w odniesieniu do realizacji 11 analizowanych brytyjskich standardów zarządzania kapitałem ludzkim.

31. Kobiety biorące udział w badaniu były nieco bardziej zadowolone z realizacji standardów zarządzania kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach niż mężczyźni.

32. Badanie wykazało interesujące zróżnicowanie w ocenach ze względu na wiek. Pozornie wydawało się, że różnica w ocenach pomiędzy pracownikami w wieku do 44 lat oraz 45 + okazała się statystycznie nieistotna. Realizacja 3 standardów była oceniona wyżej przez starszych pracowników i również 3 standardów wyżej przez młodszych. Oceny 5 standardów w obu grupach były zbliżone. Szczegółowa analiza wykazała, że młodszy pracownicy znacznie wyżej oceniają realizację standardów związanych z rekrutacją, wynagrodzeniami i zarządzaniem personelem. Pracownicy starsi znacznie wyżej oceniali standardy związane z przedstawieniem możliwości kariery, upowszechnieniem warunków kształcenia ustawicznego oraz korzystnych warunków pracy. Może to w pewnym stopniu

świadcząc, że wiek jest barierą w zatrudnieniu oraz zapewnieniu równych szans w zakresie wynagrodzeń.

33. Pracownicy starsi gorzej ocenili również standard związany z zarządzaniem zróżnicowanym personelem. Na podstawie tych wyników można uprawdopodobnić hipotezę, że wiek może stanowić problem, zwłaszcza, jeżeli chodzi o rekrutację pracowników.

34. Pracownicy z wyższym wykształceniem są mniej zadowoleni z realizacji standardów zarządzania kapitałem ludzkim w ich przedsiębiorstwach niż pracownicy z wykształceniem niższym.

35. Istnieje znacznie niższy poziom realizacji standardów zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwach małych niż w średnich i dużych. Różnice w tym zakresie pomiędzy przedsiębiorstwami średnimi i dużymi a małymi są bardzo duże. W firmach małych szczególnie niskie są częstotliwości ocen bardzo dobrych i dobrych. Obserwuje się natomiast bardzo dużo ocen dostatecznych i miernych. Uzyskane wyniki powinny stanowić sygnał alarmowy zarówno dla drobnych przedsiębiorców, jak i dla władz publicznych.

36. Można zaobserwować wysokie oceny standardów zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwach średnich i dużych. Generalnie, w odniesieniu do dużej części standardów widać zależność pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa, a oceną realizacji standardów zarządzania. Należy jednak przyznać, że różnice pomiędzy przedsiębiorstwami średnimi i dużymi są nieduże. W odniesieniu do oceny kilku standardów przodują firmy średnie.

37. Badanie wykazało, w odniesieniu do większości standardów, że posiadanie systemu jakości ISO lub TQM sprzyja podwyższeniu średniej oceny w zakresie realizacji standardów zarządzania kapitałem ludzkim.

38. Analizując zróżnicowania branżowe warto podkreślić, że poszczególne dziedziny istotnie się różniły. Branża budowlana uzyskała najwyższe wyniki w ocenach standardów dotyczących: rozwijania wrodzonych zdolności pracowników, przedstawiania możliwości kariery, upowszechniania ustawicznego uczenia się oraz w zakresie wykorzystania doświadczenia pracowników. Sektor produkcyjny uzyskał najwyższe oceny w zakresie: maksymalizowania zaangażowania pracowników, wykształcenia profesjonalnych umiejętności pracowników, rekrutacji oraz w zakresie zarządzania wynagrodzeniami. Sektor handlowy i usługowy uzyskał najwyższe oceny w zakresie zarządzania stosunkami pracowniczymi oraz w zakresie warunków pracy. Ten ostatni wynik jest w sposób istotny sprzeczny z potocznym myśleniem na temat nieuczciwego wykorzystywania pracowników w sektorze handlowym w Polsce w roku 2005. Kierownicy kadrowi z tego sektora dobrze oceniają realizację standardów stosunków pracy oraz warunków pracy. W tym sektorze (handlu i usługach) pracuje dużo kobiet, które ponadto znacznie lepiej oceniają realizację większości standardów zarządzania kadrowego niż mężczyźni.