

[w:] Jarosław S. Kardas (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w warunkach niestabilności otoczenia*, StudioEmka, Warszawa 2014, ISBN 978-83-64437-18-2, SS. 272.

ROZDZIAŁ XXI

Dysfunkcje w zarządzaniu zasobami ludzkimi MSP w Polsce

Bogusz Mikula³⁸⁶

1. Zarządzanie zasobami ludzkimi jako obszar dysfunkcji

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest koncepcją realizacji funkcji personalnej organizacji, która mocno zakorzeniła się w praktyce gospodarczej współczesnych organizacji. W krajach zachodnich szczególny rozwój tej teorii datuje się na lata 80. XX wieku. W Polsce w tym okresie stosowane zarządzanie kadrami istotnie podporządkowane było interesom Polskiej Zjednoczonej Partii Robotniczej. Jednak zmiany polityczne i gospodarcze, jakie rozpoczęły się z końcem 1989 roku, spowodowały coraz większe zainteresowanie zachodnimi narzędziami zarządzania, w tym zarządzania zasobem ludzkim.

Biorąc pod uwagę całość problematyki zarządzania organizacjami, zarządzanie zasobami ludzkimi nie jest działalnością nad wyraz złożoną i trudną. Ów obszar zarządzania może być źródłem wielu sukcesów organizacji i satysfakcji z pracy dla osób je realizujących. Jednak bywa też powodem wielu problemów, nieprawidłowości, strat dla organizacji i zaburzeń w społecznym środowisku pracy, a więc dysfunkcji i patologii, których podłożem mogą być próby zagarnięcia władzy, realizacji przez ludzi własnych interesów niezgodnych z interesami organizacji, maksymalizacji korzyści przez osoby zarządzające, dążenia do awansu za wszelką cenę, stosowania ekonomizacji działania poprzez radykalne wykorzystanie formuły oszczędnościowej w odniesieniu do kosztów pracy itp. Problematyka ta jest rozpatrywana przez polską naukę od wielu lat. Za szczególnie wyróżniające się badania w tym zakresie można uznać prace realizowane przez pracowników Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi Uniwersytetu Łódzkiego, pod kierunkiem prof. dr hab. Z. Janowskiej. Ich wyniki prezentowane są od 2004 roku na cyklicznie organizowanych w Łodzi konferencjach na-

³⁸⁶ Prof. dr hab., Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

ukowych. W ramach tych badań (obejmujących głównie okręg łódzki) zidentyfikowano następujące podstawowe nieprawidłowości³⁸⁷:

1. W obszarze doboru pracowników: przyjmowanie do pracy w oparciu o kryteria pozamerytoryczne (*po znajomości*), brak rzetelnego sformułowania kryteriów doboru pracowników, brak poprawności w realizacji rozmowy kwalifikacyjnej.
2. W obszarze wprowadzenia do pracy: brak przekazywania pracownikom ważnych informacji (np. o firmie, o zasadach wynagradzania, o możliwościach rozwoju i awansu, o świadczeniach socjalnych), przekazywanie przez pracodawców fałszywych informacji o warunkach zatrudnienia.
3. W obszarze motywowania: brak pewności zatrudnienia, brak szkoleń podnoszących kwalifikacje, brak możliwości awansowania, przeciążenie pracą, niedoinformowanie o losach firmy i załogi, lęk przed wyrażeniem obaw i zgłaszaniem skarg w obecności przełożonego, niski (niezadowalający) poziom wynagrodzeń, nieterminowość wypłat należnych wynagrodzeń, brak wynagrodzenia za pracę w godzinach nadliczbowych, brak wynagrodzenia za wykonywanie dodatkowych obowiązków, brak powiązania wynagrodzenia z uzyskiwanymi efektami w pracy, brak stosowania pochwał, nieinteresująca i niedostosowana do predyspozycji człowieka praca, brak przestrzegania przepisów bhp, zła atmosfera w pracy, brak satysfakcji z pracy, brak perspektywy zmiany sytuacji (w zakresie motywowania) na lepsze.
4. W obszarze oceniania: brak systemowego podejścia do procesu oceniania, brak zapoznania pracowników z procedurą oceniania i jej celami, nieprzestrzeganie zasad oceniania, brak sprzężenia zwrotnego.
5. W obszarze szkoleń pracowniczych: brak rzetelnej oceny potrzeb szkoleniowych, brak określenia celów szkoleń, nie organizowanie szkoleń lub ograniczenie ich do szkolenia bhp, brak ewaluacji szkoleń (procesu, szkoleń i wiedzy szkolonych), błędy w organizacji szkoleń (zbyt długie, brak dostatecznych przerw, zły dobór technik szkoleniowych), praca niewymagająca kreatywności.
6. W obszarze derekrutacji: brak poinformowania o powodzie zwolnienia, podawanie innych przyczyn zwolnienia niż rzeczywiste, zwolnienia niezgodne z przepisami prawa.

Badania realizowane przez pracowników Katedry Zachowań Organizacyjnych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie także wielokrotnie poruszały problematykę nieprawidłowości w sferze zarządzania zasobami ludzkimi. Dotyczyły one m.in.: dysfunkcji w ukształtowaniu klimatu organizacyjnego³⁸⁸, dysfunkcji w zarządzaniu

³⁸⁷ J. Cewińska, K. Wojtaszczyk, *Dysfunkcje w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach regionu łódzkiego w świetle badań pilotażowych*, [w:] Z. Janowska, J. Cewińska, K. Wojtaszczyk (red.), *Dysfunkcje zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2005, s. 467–483.

³⁸⁸ A. Potocki, *Wyniki badań ankietowych nad klimatem organizacyjnym w Centrum Obliczeniowym HiL w Krakowie*, Zeszyty Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Zeszyt nr 190, Kraków 1984.

innowacyjno-partycypacyjnym³⁸⁹, patologii w procesie szkolenia i rozwoju pracowników³⁹⁰, dysfunkcji w realizacji procesów organizacyjnego uczenia się³⁹¹, dysfunkcyjności systemów motywacji pracowniczej³⁹², nieprawidłowości w komunikacji realizowanej w ramach procesów adaptacji pracowniczej³⁹³, skuteczności komunikacji międzyludzkiej³⁹⁴.

2. Cele, założenia i metoda badawcza

Polska gospodarka jest w fazie „doganiania” reszty rozwiniętego gospodarczo świata. Dlatego też takie sytuacje, jak niskie (prowadzące do biedy lub ubóstwa) zarobki, niewielka w ciągu roku liczba dni ustawowo wolnych od pracy w porównaniu z krajami UE, dodatkowe udogodnienia dla pracodawców, jak np. wprowadzony ruchomy czas pracy, łamanie prawa pracy, to przykłady stanu traktowanego jako dopuszczalny w imię ograniczania skutków kryzysu i inicjowania rozwoju. Jednak aby nie bazować na populistycznych opiniach, tylko posiadać szczegółową wiedzę na temat sytuacji panującej w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce, konieczne jest prowadzenie szczegółowych badań. Polegać one mogą na przeprowadzeniu audytu grupy organizacji. Postępowanie takie jednak jest bardzo kosztowne i wielce utrudnione ze względu na niedopuszczanie przez podmioty gospodarcze oraz administracyjne do siebie osób/instytucji zewnętrznych, które mogłyby w procesie badawczym posiadać informacje na temat istniejących nieprawidłowości. Dlatego założono, że badanie dysfunkcji w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi oparte będzie na opinii respondentów. Badanie takie oczywiście jest obciążone błędem wynikającym z determinacji odpowiedzi indywidualną sytuacją respondenta (np. zajmowanym stanowiskiem, byciem zatrudnionym na podstawie protekcji), jednak można przyjąć, że błąd ten w badanej populacji jest na tyle nieistotny, że nie zaciemni on ogólnego obrazu rzeczywistości.

Celem ogólnym badań było ustalenie stopnia występowania dysfunkcji w wybranych obszarach realizacji funkcji personalnej organizacji zatrudniających respon-

³⁸⁹ D. Gach, B. Mięka, A. Potocki, *Dysfunkcje w innowacyjno-partycypacyjnym zarządzaniu w wybranych przedsiębiorstwach Małopolski*, [w:] Z. Janowska, J. Cewińska, K. Wojtaszczyk (red.), *Dysfunkcje zarządzania zasobami ludzkimi, Dysfunkcje zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2005; B. Mięka, *Diagnoza stopnia partycypacji bezpośredniej pracowników*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 564, Kraków 2001.

³⁹⁰ D. Gach, *Patologie w procesie szkolenia i rozwoju pracowników*, [w:] Z. Janowska, J. Cewińska, K. Wojtaszczyk (red.), *Dysfunkcje zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2005.

³⁹¹ B. Mięka, *Dysfunkcje ograniczające realizację procesów uczenia się organizacji*, [w:] Z. Janowska (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, t. 4, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2011.

³⁹² M. Makowiec, B. Mięka, *Systemy motywacji pracowniczej małych i średnich firm Małopolski*, „Przegląd Organizacji”, nr 6/2006.

³⁹³ B. Mięka, B. Ziębicki, *Komunikacja wewnętrzna jako instrument adaptacji nowo przyjętych pracowników (wyniki badań w firmach Polski Południowej)*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 626, Kraków 2003.

³⁹⁴ B. Mięka, *Skuteczność procesów komunikacji – prezentacja wyników badań empirycznych*, [w:] A. Potocki (red.), *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, Difin, Warszawa 2009.

dentów. Cele szczegółowe wraz z odpowiadającymi im szczegółowymi kryteriami oceny przedstawiono w tabeli 27. Przyjęte obszary, cele i kryteria szczegółowe badań stały się podstawą opracowania metody badawczej w postaci ankiety.

Tabela 27. Obszary, cele i kryteria szczegółowe oceny przyjęte w badaniu

Obszar funkcji personalnej	Cele szczegółowe	Kryteria szczegółowe
Obszar doboru i zatrudnienia pracownika	Zidentyfikować poziom wpływu relacji (znajomości, pokrewieństwa i protekcji) na decyzje o zatrudnieniu	Poziom wpływu relacji na decyzje o zatrudnieniu
	Ustalić stopień niejasności kryteriów selekcji widoczny podczas rozmowy kwalifikacyjnej (stosowanie pytań wykraczających poza temat wykształcenia i przebiegu kariery zawodowej, np. o narodowość, inwalidztwo, wyznanie, stan cywilny, liczbę dzieci, plany na przyszłość, rozkład obowiązków między małżonkami, przekonania polityczne, orientację seksualną, nałogi itp.)	Dysfunkcjonalność w przebiegu rozmowy kwalifikacyjnej i kryteriach selekcji
	Zidentyfikować stopień niedoinformowania o warunkach zatrudnienia (czasie pracy, obowiązkach, wynagrodzeniu, świadczeniach socjalnych)	Stopień niedoinformowania o warunkach zatrudnienia
	Ustalić poziom błędów w doborze umowy będącej podstawą podjęcia pracy	Błędny dobór umowy o pracę
	Określić niezgodności przedstawionej oferty z podaną do podpisu umową o pracę	Stopień niezgodności podanej do podpisu umowy z przedstawioną ofertą pracy
Obszar wprowadzenia do pracy	Ustalić poziom niedoinformowania pracownika o istotnych aspektach funkcjonowania organizacji	Stopień niedoinformowania pracownika w zakresie istotnych aspektów wykonywania pracy podczas procesu adaptacji
	Ustalić poziom dysfunkcji w zakresie opieki nad nowo przyjętym pracownikiem	Zakres braku wykorzystania w procesie adaptacji indywidualnego opiekuna pracownika
Obszar motywacji	Określić stopień odczuwanej niepewności pracy	Stopień uczucia niepewności zatrudnienia
	Ustalić poziom braku adekwatności wynagrodzenia finansowego w stosunku do trudności pracy	Brak adekwatności płacy w stosunku do trudności pracy
	Ustalić dysfunkcje w wynagradzaniu za dodatkowe obowiązki	Poziom niewynagradzania za dodatkowe obowiązki
	Ustalić poziom dysfunkcji w wynagradzaniu za godziny nadliczbowe	Poziom braku wynagrodzeń za pracę w godzinach nadliczbowych
	Ustalić poziom dysfunkcji w zakresie nieterminowości wypłacania płac	Poziom dysfunkcji w zakresie nieterminowości wypłacania płac
	Ustalić stopień niezadowolenia z poziomem wynagrodzenia finansowego	Stopień niezadowolenia z poziomem płacy
	Zidentyfikować stopień niedoinformowania o sytuacji organizacji zatrudniającej	Stopień niedoinformowania o sytuacji organizacji zatrudniającej
	Zidentyfikować poziom bhp	Stopień nieprawidłowości w zakre-

Obszar funkcji personalnej	Cele szczegółowe	Kryteria szczegółowe
		sie bhp
Obszar rozwoju	Ustalić poziom wykorzystania szkoleń (oprócz bhp)	Stopień uczestnictwa pracowników w planowo organizowanych szkoleniach
	Określić poziom braku transferu wiedzy ze szkoleń do środowiska pracy	Stopień niewykorzystania zdobytej na szkoleniach wiedzy w procesach pracy
	Określić stopień traktowania udziału w szkoleniach jako nagrody	Poziom traktowania udziału w szkoleniach jako nagrody
Obszar ocen pracowniczych	Ustalić poziom wykorzystania systemów ocen pracowniczych	Brak systemu ocen pracowniczych
	Zidentyfikowanie braku obiektywizmu prowadzonych ocen	Poziom braku obiektywizmu w procesie oceniania i stosowania właściwych zasad
	Ustalić poziom braku wykorzystania pochwał ustnych	Stopień braku wykorzystania pochwał ustnych
Obszar derekrutacji	Ustalić stopień niedoinformowania załogi i zwalnianego pracownika o rzeczywistym powodzie zwolnienia	Stopień niedoinformowania załogi i zwalnianego pracownika o rzeczywistym powodzie zwolnienia
	Określić stopień podawania innych przyczyn zwolnienia niż rzeczywiste	Stopień podawania innych przyczyn zwolnienia niż rzeczywiste
	Ustalić stopień zwolnień z łamaniem przepisów prawa	Stopień wykorzystania zwolnień z łamaniem przepisów prawa

Źródło: opracowanie własne.

3. Wyniki badania

Badanie przeprowadzono w listopadzie 2013 roku z wykorzystaniem ankiety papierowej. Z uzyskanego materiału wyłączono ankiety błędnie wypełnione oraz wypełnione przez osoby pracujące w dużych przedsiębiorstwach i administracji publicznej, w ten sposób koncentrując się na sektorze małych i średnich przedsiębiorstw. Ostatecznie wśród 123 badanych dominowały osoby w wieku 21–30 lat, o stażu pracy 1–5 lat, pracujące w usługach, na stanowiskach wykonawczych oraz w prywatnych firmach krajowych.

4. Omówienie wyników badania

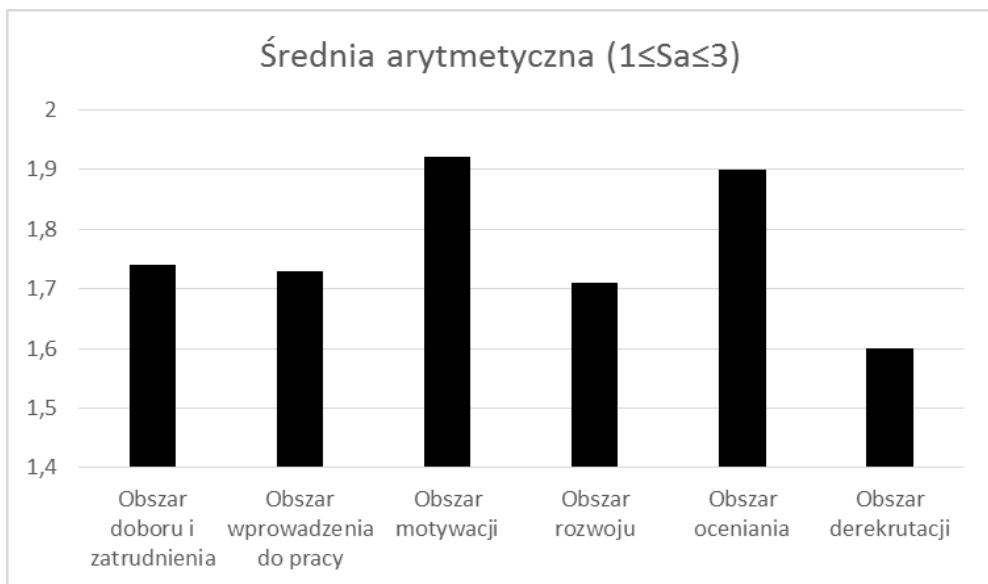
W celu porównania uzyskanych wyników badania w poszczególnych obszarach w sposób najbardziej uproszczony wykorzystano średnią arytmetyczną

Tabela 28. Wyniki badania

Obszar funkcji personalnej	Dysfunkcja	Tak, zawsze 3	Takie sytuacje mają miejsce, ale nie zawsze 2	Nie, w ogóle 1	Średnia arytmetyczna	Tak, zawsze 3	Takie sytuacje mają miejsce, ale nie zawsze 2	Nie, w ogóle 1	Średnia arytmetyczna dla obszaru
		Liczba				%			
Obszar doboru i zatrudnienia pracownika	1.1. Wpływ protekcji, relacji znajomości i pokrewieństwa na decyzje o zatrudnieniu	6	102	15	1,91	4,90	82,9	12,2	1,74
	1.2. Dysfunkcjonalność w przebiegu rozmowy kwalifikacyjnej i kryteriach selekcji	14	61	48	1,72	11,4	49,6	39,0	
	1.3. Niedoinformowanie o warunkach zatrudnienia	15	79	29	1,89	12,2	64,2	23,6	
	1.4. Błędny dobór umowy o pracę	9	61	53	1,64	7,3	49,6	43,1	
	1.5. Niezgodności podanej do podpisu umowy z przedstawioną ofertą pracy	5	59	59	1,56	4,0	48,0	48,0	
Obszar wprowadzenia do pracy	2.1. Niedoinformowanie pracownika w zakresie istotnych aspektów wykonywania pracy podczas procesu adaptacji	14	72	37	1,80	11,4	58,5	30,1	1,73
	2.2. Brak wykorzystania w procesie adaptacji indywidualnego opiekuna pracownika	11	59	53	1,66	8,9	48,0	43,1	
Obszar motywacji	3.1. Uczucie niepewności zatrudnienia	38	51	34	2,04	30,9	41,5	27,6	
	3.2. Brak adekwatności płacy w stosunku do trudności pracy	42	61	20	2,20	34,1	49,6	16,3	
	3.3. Niewynagradzanie za dodatkowe obowiązki	41	67	15	2,21	33,3	54,5	12,2	

	3.4. Brak wynagrodzeń za pracę w godzinach nadliczbowych	18	48	57	1,68	14,6	39,0	46,4	1,91
	3.5. Nieterminowość wypłacania płac	7	47	69	1,48	5,7	38,2	56,1	
	3.6. Niezadowolenie z poziomu płacy	35	61	27	2,06	28,5	49,6	21,9	
	3.7. Niedoinformowanie o sytuacji organizacji zatrudniającej	25	60	38	1,90	20,3	48,8	30,9	
	3.8. Nieprawidłowości w zakresie bhp	13	58	52	1,68	10,6	47,1	42,3	
Obszar rozwoju	4.1. Brak udziału pracowników w planowo organizowanych szkoleniach	27	48	48	1,83	22,0	39,0	39,0	1,71
	4.2. Brak wykorzystania w procesie pracy wiedzy zdobytej na szkoleniach	9	58	56	1,63	7,3	47,2	45,5	
	4.3. Traktowanie udziału w szkoleniach jako nagrody	17	49	57	1,67	13,8	39,8	46,4	
Obszar ocen pracowniczych	5.1. Brak systemu ocen pracowniczych	34	55	34	2,01	27,6	44,7	27,6	1,90
	5.2. Brak obiektywizmu w procesie oceniania i stosowania właściwych zasad	21	63	39	1,85	17,1	51,2	31,7	
	5.3. Brak pochwał ustnych	19	67	37	1,85	15,4	54,5	30,1	
Obszar derekrutacji	6.1. Niedoinformowanie załogi i zwalnianego pracownika o rzeczywistym powódzie zwolnienia	11	61	51	1,67	8,9	49,6	41,5	1,60
	6.2. Podawanie innych przyczyn zwolnienia niż rzeczywiste	6	59	58	1,58	4,9	48,0	47,1	
	6.3. Zwalnianie z łamaniem przepisów prawa	7	53	63	1,54	5,7	39,1	51,2	

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 39. Średnia arytmetyczna ocen badanych czynników w poszczególnych obszarach badawczych
Źródło: opracowanie własne.

(S_a) z uzyskanych odpowiedzi. Zgodnie z tym kryterium zhierarchizowano obszary badawcze według występujących dysfunkcji (rys. 39.). Ich kolejność jest następująca:

- obszar motywacji ($S_a = 1,92$);
- obszar oceniania ($S_a = 1,90$);
- obszar doboru i zatrudnienia ($S_a = 1,74$);
- obszar wprowadzenia do pracy ($S_a = 1,73$);
- obszar rozwoju ($S_a = 1,71$);
- obszar derekrutacji ($S_a = 1,60$).

Obszarem o szczególnym nasileniu dysfunkcji jest motywowanie pracowników. O dużych nieprawidłowościach w budowie systemów motywacji pracowniczej w Polsce informowano wielokrotnie przy okazji prezentacji wyników badań empirycznych. W badaniu systemów motywacji małych i średnich przedsiębiorstw Małopolski, przeprowadzonym w 2005 roku, najbardziej demotywującym czynnikiem był niski poziom wynagrodzenia finansowego³⁹⁵. Inne badania realizowane w Polsce również dowodzą daleko idących nieprawidłowości w tym zakresie, np. w badaniach przeprowadzonych w regionie łódzkim ¼ respondentów wskazała na brak zadowolenia z poziomu wynagrodzeń i terminowości wypłat należnych im pensji³⁹⁶, co w porównaniu z obecnie uzyskanymi wynikami jest wartością niższą.

Opublikowane przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej badania „Polska 2010” przedstawiają hierarchię oczekiwań osób bez doświadczenia zawodowego wobec pierwszego miejsca pracy, w której na pierwszym miejscu znajduje się wy-

³⁹⁵ M. Makowiec, B. Mięka, *Systemy motywacji...*, dz. cyt., s. 24.

³⁹⁶ J. Cewińska, M. Striker, K. Wojtaszczyk, *Diagnoza i przeciwdziałanie dysfunkcjom w zarządzaniu zasobami ludzkimi (cz. I)*, [w:] Z. Janowska (red.), *Dysfunkcje...*, dz. cyt., s. 474.

nagrodzenie. Badania te dowodzą, że obie płcie właściwie w podobnym stopniu oczekują wysokiego poziomu wynagrodzenia (50,4% kobiet, 52,8% mężczyzn)³⁹⁷. Można więc byłoby wyprowadzić hipotezę, że uzyskane w badaniu szczególnie niezadowolenie z poziomu wynagrodzeń jest wynikiem dominacji w badanej grupie osób z niewielkim stażem pracy, które czują się rozczarowane, porównując uzyskiwaną pensję ze swoimi wymaganiami. Jednak dominacja oczekiwań płacowych u młodych ludzi wynika raczej ze złej sytuacji finansowej większości polskich rodzin oraz nadziei dobrej płacy wobec pierwszego miejsca pracy. Postawioną hipotezę podważają też m.in. wyniki badań rynku pracy w Polsce opublikowane przez NBP, dowodzące występowania niskiego poziomu płac w porównaniu z krajami UE, który tworzy wysoki poziom konkurencyjności polskiego rynku pracy, rozbieżności między tempem wzrostu produktywności a dynamiką wzrostu wynagrodzeń (w górę i w dół), niskiego poziomu w skali presji płacowej, która jest efektem rotacji i dostosowania ilościowego m.in. poprzez umowy na czas określony (w Polsce na podstawie umów na czas określony pracuje 27% zatrudnionych – jest to prawie dwa razy więcej niż w Niemczech i Francji oraz trzykrotnie więcej niż w Czechach i Węgrzech, a zbliżony poziom z krajów UE posiada jedynie Hiszpania)³⁹⁸. Dodatkowo badania te obrazują, że wynagrodzenie finansowe stopniowo rośnie wraz ze zdobywaniem doświadczenia, aż w okresie 5 - 10 lat stażu pracy stabilizuje się i pozostaje takie samo między 30 i 60 rokiem życia³⁹⁹, co ogólnie rzecz biorąc ma ostatecznie negatywny wpływ na poziom satysfakcji pracownika z pracy i płacy.

W Polsce występuje wysokie prawdopodobieństwo utraty pracy i umiarkowane prawdopodobieństwo znalezienia pracy, podobnie jak w Hiszpanii⁴⁰⁰. Sytuacja ta powoduje wysoki poziom uczucia zagrożenia utratą zatrudnienia (u 72,4% badanych). Pogłębienie uczucia niepewności zatrudnienia może być potęgowane przez brak pełnej informacji o sytuacji organizacji zatrudniającej zwłaszcza w zakresie podejmowanych decyzji i stanu finansów. Badania obrazują, że pełny stan wiedzy na temat organizacji posiada zaledwie 30,9% badanych (i to pewnie z racji zajmowanego stanowiska). Dokładnie taki sam wynik poinformowania pracowników uzyskano przy okazji badania skuteczności procesów komunikacyjnych zrealizowanych w 2008 roku⁴⁰¹.

W zakresie motywacji pracowniczej uwzględniono także jeden z czynników materialnego środowiska pracy, tj. bezpieczeństwo i higienę pracy. Czynnik ten może dodatkowo wpływać na poziom wypadkowości i obniżać motywację do pracy. O ile inne badania obrazują względnie dobrą sytuację w zakresie bhp⁴⁰², to w prezentowanych badaniach większość respondentów (57,7%) wskazała na występowanie znaczących nieprawidłowości (10,6% badanych podało, że są one stałe). Ilość wypadków przy pracy między rokiem 2008 a 2009 dość istotnie się zmniejszyła⁴⁰³, ale nie-

³⁹⁷ *Polska 2010. Raport o rynku pracy oraz zabezpieczeniu społecznym*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2010, s. 36.

³⁹⁸ *BARP 2013. Raport 2013. Badanie ankietowe rynku pracy*, Narodowy Bank Polski, Instytut Ekonomiczny 2013, s. 4, 33.

³⁹⁹ *BARP 2013...*, dz. cyt., s. 22.

⁴⁰⁰ *BARP 2013...*, dz. cyt., s. 32.

⁴⁰¹ B. Miłkowska, *Skuteczność...*, dz. cyt., s. 514.

⁴⁰² Np. J. Cewińska, M. Striker, K. Wojtaszczyk, *Diagnoza...*, dz. cyt., s. 474.

⁴⁰³ *Polska 2010...*, dz. cyt., s. 36 i n.

stety według danych Centralnego Instytutu Ochrony Pracy od roku 2009 następuje ich stopniowy wzrost⁴⁰⁴. Może to świadczyć o ograniczeniu inwestycji w bhp, a tym samym odnalezieniu przez przedsiębiorców kolejnego (niewłaściwego) obszaru redukcji kosztów.

Obszar ocen pracowniczych jest mocno związany z obszarem motywacji. Badania ulokowały go jako drugi w kolejności obszar występowania dysfunkcji w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Źródłem nieprawidłowości występujących w tym zakresie może być fakt, że w małych i średnich przedsiębiorstwach będących obiektem badań występuje daleko idące odszczuplenie zatrudnienia. Dlatego też stosowanie formalnych systemów ocen pracowniczych prawdopodobnie jest zadaniem pomijanym ze względu na jego koszt. Należy jednak pamiętać, że niektóre elementy ocen, jak i motywacji, nic nie kosztują. Chodzi tutaj o pochwały ustne wyrażane przez kierowników, którzy rzadko sięgają tej czynności kierowniczej. Przykładowo, w badaniach realizowanych w regionie łódzkim takie narzędzie motywacji i wyrażania ocen występowało tylko w 37,3% przypadków⁴⁰⁵, a w prezentowanych badaniach zawsze już tylko w 30,1% sytuacji. Brak pochwał przez przełożonych uznany został także jako istotny czynnik demotywuujący w badaniach systemów motywacji pracowniczej MSP przeprowadzonych w 2005 roku⁴⁰⁶.

Kolejnym obszarem występowania dysfunkcji w zarządzaniu zasobem ludzkim jest dobór i zatrudnianie pracowników. W obecnej sytuacji na rynku pracy, gdy dominuje wskazywane już wysokie prawdopodobieństwo utraty pracy i umiarkowane prawdopodobieństwo znalezienia pracy, posiadanie uprawnień decyzyjnych w zakresie zatrudnienia człowieka do pracy może stanowić bardzo istotne źródło aurytetytu i władzy nad innymi. Dlatego prawdopodobnie w Polsce odsetek podmiotów w ogóle niezgłaszających ofert do urzędów pracy wynosi niemal aż 70%, a pracodawcy w większości przypadków szukają pracowników samodzielnie (do urzędów pracy trafia przeciętnie 1 z 8 wakatów)⁴⁰⁷. W uzyskanych wynikach badań tylko 12,2% respondentów stwierdziło, że w zatrudniających ich organizacjach nie występują sytuacje zatrudniania na podstawie protekcji oraz relacji znajomości i pokrewieństwa. W pozostałych przypadkach, tj. 87,8%, takie sytuacje mają miejsce. Starsze badania prowadzone w regionie łódzkim raportują 55,5% poziom zatrudniania „po znajomości”⁴⁰⁸. Okazuje się także, że bardzo częstą sytuacją jest niedoinformowanie osoby, której składa się ofertę pracy, o warunkach zatrudnienia i pracy, co może stanowić źródło późniejszego rozczarowania, frustracji, a w konsekwencji dalszego poszukiwania pracy. Drugim rodzajem oszustwa osoby zatrudniającej się jest przedstawienie do podpisu innego typu umowy niż powinno mieć to miejsce (np. zamiast umowy na czas określony umowy - zlecenia, zamiast umowy na pełny etat lub umowy na pół etatu) oraz umowy, w której są niezgodności w stosunku do przedstawionej wcześniej oferty pracy. Biorąc pod uwagę, że częstym zjawiskiem w Polsce, zwłaszcza w sektorze MSP, jest podpisywanie umów o pracę nie przed pierwszym dniem pracy lub w ten dzień, lecz po kilku dniach lub nawet po miesiącu

⁴⁰⁴ <http://www.ciop.pl/22601.html> (dostęp 15.02.2014).

⁴⁰⁵ J. Cewińska, K. Wojtaszczyk, *Dysfunkcje...*, dz. cyt., s. 142.

⁴⁰⁶ M. Makowiec, B. Mikuła, *Systemy...*, dz. cyt., s. 25.

⁴⁰⁷ *BARP 2013...*, dz. cyt., s. 37.

⁴⁰⁸ J. Cewińska, K. Wojtaszczyk, *Dysfunkcje...*, dz. cyt., s. 140.

od pierwszego dnia pracy, pracownik zostaje postawiony w sytuacji „nie do odrzucenia” i zmuszony do podpisania umowy, gdyż w innym przypadku nie uzyska wynagrodzenia za przepracowany czas. Często występującą nieprawidłowością jest również zadawanie przez pracodawców niewłaściwych pytań podczas rozmowy kwalifikacyjnej, co świadczy o stosowaniu mało obiektywnych kryteriów podejmowania decyzji o zatrudnieniu.

Poziom dysfunkcji obszaru wprowadzenia do pracy jest bardzo bliski poziomowi dysfunkcji w obszarze doboru i zatrudnienia. O nieprawidłowościach w zakresie niedoinformowania nowo zatrudnionych ludzi o wszystkich ważnych aspektach pracy relacjonuje aż 69,9% badanych, a 56,9% o braku formalnie wyznaczonego opiekuna lub pełnieniu przez niego swoich funkcji w sposób niewłaściwy. Konsekwencją tego może być niewywiązywanie się przez nowego pracownika ze swoich obowiązków, popełnianie błędów w pracy lub niski poziom uzyskiwanej wydajności i jakości pracy. To w efekcie może się przełożyć na niską jego ocenę przez pracodawcę oraz niepodjęcie decyzji o dalszym zatrudnieniu po okresie próbnym. Ogólnie rzecz biorąc, poziom nieprawidłowości w obszarze adaptacji pracowniczej w obu badanych zakresach pogłębił się w porównaniu z wynikami badań sprzed 10 lat⁴⁰⁹.

Obszar rozwoju pracowników jest szczególnie ważny z punktu widzenia sprawności i elastyczności działania organizacji, poziomu jej innowacyjności i szybkości adaptacji do zmian zachodzących w otoczeniu oraz wydajności i jakości pracy. Można się więc dziwić, że aż 22% badanych w ogóle nie bierze udziału w szkoleniach, a fakt udziału w szkoleniach często traktowany jest jako nagroda zamiast element pracy. Stąd prawdopodobnie wynikają błędy w doborze szkoleń dla pracowników i jednocześnie brak możliwości wykorzystania w pracy wiedzy zdobytej na szkoleniach. Nie dotyczy to prawie połowy badanych organizacji (45,5%), ale ocena ta może wynikać z faktu, że wielu respondentów nie uczestniczy w szkoleniach lub robi to bardzo rzadko. Wyniki innych badań informują, że prawie połowa (46,6%) instytucji zatrudniających respondentów nie organizowała szkoleń podnoszących kwalifikacje, a aż ¼ badanych nie uczestniczyła w obowiązkowych szkoleniach bhp⁴¹⁰.

Ostatnim z badanych obszarów była derekrutacja. Osiągnął on najniższy poziom dysfunkcjonalności spośród badanych grup czynników, ale również istotny. Świadczy to o łamaniu przepisów prawa przez pracodawców (spotkało się z takimi sytuacjami prawie 50% respondentów).

5. Wnioski wynikające z badań

Z przedstawionych wyników badań empirycznych wyprowadzono następujące główne wnioski:

- poziom dysfunkcji w badanych obszarach i zakresach zarządzania zasobami ludzkimi jest bardzo wysoki;
- najbardziej dysfunkcyjnym zakresem w zarządzaniu zasobami ludzkimi są wynagrodzenia – niski poziom wynagrodzeń finansowych obni-

⁴⁰⁹ B. Mięka, B. Ziębicki, *Komunikacja...*, dz. cyt., s. 108–109.

⁴¹⁰ J. Cewińska, K. Wojtaszczyk, *Dysfunkcje...*, dz. cyt., s. 141.

za poziom motywacji, zwiększa rotację pracowników oraz liczbę osób pracujących i jednocześnie poszukujących pracy;

- niezadowolenie z płac jest konsekwencją niskiego ich poziomu i słabej siły nabywczej, ale również stabilizacji wynagrodzenia między 30 i 60 rokiem życia;
- pobudzanie uczucia niepewności utrzymania pracy u zatrudnionych jest metodą stosowaną w ramach polityki społecznej kraju oraz przez pracodawców w celu ograniczenia niepokojów społecznych i roszczeń płacowych;
- pogłębianie poziomu uczucia braku pewności pracy dokonuje się poprzez ograniczanie dostępu do informacji na temat sytuacji organizacji (finansowej, podejmowanych decyzji);
- niepewność pracy i niezadowolenie z płacy pobudza pracujących do poszukiwania i zmiany miejsca zatrudnienia (1/4 osób poszukujących pracę to osoby zatrudnione, a w ponad 50% przypadków poszukiwania pracy głównym powodem jest chęć poprawy sytuacji finansowej⁴¹¹) oraz podwyższa poziom rotacji na rynku pracy, zwiększając także przepływ siły roboczej do innych krajów;
- pracodawcy dopuszczają występowanie nieprawidłowości w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy, a państwowe instytucje uprawnione do realizacji kontroli i prewencji w zakresie bhp nie pełnią swoich funkcji;
- kierownictwo często ignoruje sprawowanie swoich funkcji z zakresu kierowania ludźmi i nie stosuje we właściwy sposób podstawowych bodźców motywujących, jakimi są pochwały ustne;
- posiadanie uprawnień decyzyjnych w zakresie zatrudnienia jest źródłem autorytetu i władzy nad innymi, dlatego też w większości przypadków pracodawcy samodzielnie poszukują pracowników, a podczas podejmowania decyzji o zatrudnieniu danego człowieka uwzględniają protekcje, istniejące spowinowacenia oraz znajomości;
- podczas zatrudniania pracowników często dochodzi do swoistego rodzaju oszustw ze strony pracodawców, którzy nie przedstawiają pełnej informacji o warunkach zatrudnienia, przedkładają pracownikowi do podpisu niewłaściwy typ umowy lub/i umowę zawierającą niezgodności w stosunku do przedstawionej wcześniej oferty pracy;
- niedoinformowanie przez pracodawcę o warunkach zatrudnienia i pracy podczas składania oferty pracy i podpisywania umowy o pracę staje się w konsekwencji przyczyną frustracji i dalszego poszukiwania pracy;
- wina niskiego poziomu wydajności i jakości pracy oraz błędów popełnianych w pracy przez nowo zatrudnionych pracowników często leży po stronie pracodawców, którzy nie dbają o właściwe przeprowadzenie adaptacji pracowniczej;

⁴¹¹ *BARP 2013...*, dz. cyt., s. 5, 35.

- pracodawcy oszczędzają na szkoleniach pracowników, a jeśli już je realizują, to nie w pełni wykorzystują wiedzę zdobytą przez pracowników w procesie nauki lub często traktują delegowanie pracownika na szkolenie jako rodzaj nagrody;
- bezwzględność pracodawców wobec pracowników w celu ochrony własnych interesów objawia się także łamaniem praw pracowniczych podczas zwalniania z pracy.

Wiele z wyprowadzanych wniosków można uznać za hipotezy badawcze, które powinny zostać zweryfikowane w kolejnych badaniach.

Polska jest krajem rozwijającym się i nadrabiającym straty opóźnienia gospodarczego w stosunku do krajów wysoko rozwiniętych. Nie oznacza to jednak, że dopuszczalne jest występowanie opisanych patologii w imię nadrabiania strat, rozwoju i wypracowania zysków. Z rynku pracy docierają informacje o pracy ludzi w systemach akordowych, gdzie podczas 8 godzin pracownicy mają tylko jedną 20 minutową przerwę w pracy, o pracy przez 12 godzin w pomieszczeniach bez możliwości skorzystania z toalety, gdyż jej tam nie ma, o pracy bez formalnej umowy („na czarno”), o pomniejszaniu najniższego wynagrodzenia krajowego netto o kwotę, którą pracodawca powinien samodzielnie odprowadzić do ZUS, o pracy osób formalnie zatrudnionych na ½ etatu w wymiarze czasu pełnego etatu, o ciągłym nieterminowym wypłacaniu wynagrodzeń, o znacznych nieprawidłowościach w stanie maszyn, instalacji elektrycznych itp., o niewysyłaniu pracowników przez wiele lat na badania okresowe, o tym, że tzw. behapowca i kontrolera Państwowej Inspekcji Pracy pracownicy nigdy nie widzieli na hali produkcyjnej (mimo że wiedzą o przeprowadzonej kontroli przez PIP) itd. Ogólnie rzecz biorąc świadczy to o szczególnej słabości państwa w zakresie ochrony praw pracowniczych i braku umiejętności kształtowania warunków na rynku pracy.