Dagmara Lewicka

Kształtowanie etycznych zachowań pracowników poprzez sprawiedliwe i przejrzyste procedury personalne

Problemy Zarządzania 9/4 (1), 106-126

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MUZEUM HISTORII POLSKI

Problemy Zarządzania, vol. 9, nr 4 (34): 106–126
ISSN 1644-9584, © Wydział Zarządzania UW

Kształtowanie etycznych zachowań pracowników poprzez sprawiedliwe i przejrzyste procedury personalne[1]

Dagmara Lewicka

Artykuł prezentuje wyniki badań dotyczących wpływu jakości procedur personalnych na występowanie zachowań nieetycznych w organizacjach. Przedstawione zostały rezultaty dotyczące nieprawidłowości i dysfunkcji w zakresie funkcjonowania procedur oceniania, selekcji i wprowadzania do pracy oraz zwolnień.

Została postawiona i zweryfikowana teza o związku pomiędzy nieprawidłowościami w zakresie stosowania procedur personalnych a zachowaniami nieetycznymi pracowników, takimi jak np. oszustwa, sabotaż, kradzieże. Uzyskane rezultaty badawcze prowadzą do konkluzji wyznaczającej istotne wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi w zakresie sprawiedliwości i czytelności procedur w procesie ograniczania zachowań nieetycznych.

1. Wstęp

W poszukiwaniu nowych rozwiązań podnoszących efektywność organizacji zwraca się uwagę na tendencje wynikające z aktualnych przemian w rzeczywistości gospodarczej. Jedną z najbardziej istotnych zmian jest ewolucja współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi w kierunku wartości związanych z kapitałem intelektualnym, kompetencjami i wiedzą. Jako czynniki determinujące wzrost znaczenia zarządzania zasobami ludzkimi w ostatnich latach można wskazać m.in.:

– istotny wpływ zatrudnionej kadry na produktywność i innowacyjność, co przesądza o konkurencyjności firmy i jej pozycji na rynku,
– coraz szersze przekonanie, że zdolności twórcze pracowników powinny być właściwie wykorzystywane (zdarza się, że mimo iż pracownicy mają wiele różnych umiejętności, nie są one dostrzegane, wykorzystywane i rozwijane w organizacji),
– wzrost świadomości pracowników odnośnie swoich praw i obowiązków organizacji wobec nich oraz wzrost wrażliwości na nieodpowiednie traktowanie,
– wzrost znaczenia satysfakcji z pracy i opinii na temat pracodawcy na motywację do pracy i zaangażowanie pracowników.

Analizując rolę działu personalnego w tym kontekście, należy podkreślić przede wszystkim konieczność ukierunkowania funkcji personalnej na dostarczanie wartości klientom wewnętrznym. Poprzez politykę personalną wyrażane są przekonania odnośnie tego, w jaki sposób ludzie powinni być traktowani w organizacji (Armstrong 2000: 235). Procedury etyczne mają znaczenie w całym stosunku pracy, jednak szczególną uwagę poświęca się ich roli przy selekcji, zatrudnianiu i adaptacji do pracy (Zbiegień-Maciąg 2006: 207).

Zarządzanie zasobami ludzkimi poprzez swoje funkcje przyczynia się także do kształtowania i utrwalania wartości organizacyjnych. Najistotniejsze z nich są, jak się wydaje: zaufanie, sprawiedliwość, zaangażowanie czy lojalność. Relacje oparte na zaufaniu sprawiają, że pracownicy są w stanie zaoferować organizacji bardziej wartościowe zasoby, lepiej wykonywać swoje obowiązki oraz mają motywację do innowacyjnych zachowań (Vidotto i in. 2008). Dzięki zaufaniu możliwa jest również swobodna wymiana pomysłów (McElroy 2002; De Jong i Woolthuis 2008). Istotną wartością jest także sprawiedliwość procedur. Jak wynika chociażby z teorii Adamsa (Lewicka i Wiernek 2004), pracownik decyduje o swoim zaangażowaniu, analizując uprzednio, czy został sprawiedliwie (w porównaniu z innymi) nagrodzony. Z kolei zaangażowanie jest często spowodowane klimatem zaufania i wpływa na satysfakcje i lojalność, a także prawdopodobnie na produktywność i zyskowność (Bragg 2002: 18–21). Griffin (1996: 141) wskazuje, że każda próba wzmocnienia etycznego aspektu zachowań pracowników powinna w głównej mierze dotyczyć najwyższego kierownictwa, które w procesie podejmowania decyzji powinno starannie rozważać dostępne możliwości, konfrontując je z obowiązującymi zasadami.

Bugdol podkreśla, że negatywny stosunek do własnej organizacji może być przyczyną zachowań odwetowych – zemsty, sabotażu, utraty zaufania, aż ze zmianą pracy włącznie (Bugdol 2007: 171). Autor ten wskazuje także na doniosłą rolę szacunku dla pracowników, będącą podstawą dla jakości stosunków międzyludzkich. Z jednej strony podkreśla, że szacunek jest istotnym motywatorem budującym zaufanie, z drugiej że brak szacunku do pracy, przełożonych czy organizacji skutkuje utratą mechanizmów motywacyjnych.

Niestety współczesne organizacje często stają się areną zachowań dysfunkcyjnych i nieetycznych. Sposób kierowania może niekiedy stać się szkodliwy dla kierowanych (Janowska 2007: 6). Wydaje się, że taki stanu rzeczy może być spowodowany celowym działaniem w celu uzyskania korzyści, ale może także wynikać z ignorancji, braku kompetencji menedżerskich. Zachowania etyczne z kolei definiuje się jako zgodne z przyjętymi w organizacji normami i zasadami oraz takie, które dążą do kształtowania systemu wartości organizacyjnych (Bugdol 2007: 58).

W tym kontekście celem opracowania stało się podjęcie próby wskazania obszarów i rozmiaru dysfunkcji w realizacji funkcji personalnej i określenia ich wpływu na zachowania pracowników. Za względu na obszerny

charakter wyników przeprowadzonych badań autorka skupiła się na czterech obszarach – satysfakcji z pracy, oceny pracowniczej, selekcji i zwolnień. Dysfunkcja to niedostosowanie do potrzeb lub celów (Kopaliński 2000: 135). Przedstawione w opracowaniu zjawiska i nieprawidłowości, poprzez swój dysfunkcjonalny charakter, uniemożliwiają realizacje celów prezentowanych procedur personalnych.

2. Czynniki wpływające na satysfakcję pracowników

Pojęcie satysfakcji w pracy odnosi się do stanu równowagi pomiędzy potrzebami i oczekiwaniami pracownika wobec pracy a ich zaspokojeniem. Wexley and Youkl (1984) definiują pojecie satysfakcji jako zespół odczuć i nastawień zatrudnionego wobec pracy. Satysfakcja powiązana jest z różnicą między oczekiwaniami a obecną percepcją sytuacji. Zjawisko satysfakcji jest kategorią w znacznej mierze subiektywną i zależną od indywidualnej percepcji podmiotu – specyfikacja wszystkich jej wyznaczników i siły ich wpływu jest znacznie utrudniona. Na stopień zadowolenia pracowników wpływają relacje z przełożonym, czytelność reguł gry w organizacji, dostępność informacji o jej strategii i perspektywach rozwojowych, jak również możliwościach rozwoju. Odpowiednio stosowane procedury zarządzania zasobami ludzkimi są, jak się wydaje, podstawowym czynnikiem zapewniającym przejrzystość reguł i zwiększenie motywacji.

Warto jednak podkreślić, że teoria oczekiwań Vrooma (Griffin 1996: 469) wskazuje, że pracownicy nie będą pracować, angażując w pełni swoje możliwości, jeżeli organizacja nie docenia ich wysiłków i nie nagradza ich właściwie. Oznacza to, iż poprzez wprowadzanie sprawiedliwych i adekwatnych procedur motywowania i oceny z dużym prawdopodobieństwem można wpływać na satysfakcję z pracy oraz poziom jej wykonania. Według Robbinsa (2001: 35) organizacje, których pracownicy są bardziej usatysfakcjonowani, są bardziej efektywne niż te, których pracownicy są usatysfakcjonowani w mniejszym stopniu. Badania wskazują także, że pracownicy bardziej usatysfakcjonowani w pracy są bardziej efektywni w nawiązywaniu relacji z klientami (Heskett, Sasser i Schlesinger 1997). Na to, czy pracownicy odchodzą z przedsiębiorstwa, czy pozostają w nim, ma wpływ wiele czynników: zarówno czynniki osobowościowe, jak też związane z aktualnym rynkiem pracy. Jednak jako czynniki wpływające na decyzje o odejściu wskazywane są często: zbyt duży stres w pracy, brak satysfakcji (Steel, Griffith i Hom 2004).

3. System ocen pracowników

System ocen pracowników, zgodnie z założeniami, powinien stanowić strategiczny element zarządzania firmą, wspierać misję, cele rozwojowe firmy, stanowić podstawę dla wielu decyzji personalnych, wynagrodzeń, awansów,

planów sukcesji, ścieżek kariery, stymulować rozwój zawodowy pracowników (Armstrong i Baron 1998; Pocztowski 2003). Jednocześnie niedostatecznie przygotowany do oceniania przełożony może sprawić, że rozmowa, zamiast zmotywować pracownika do wydajnej pracy, doprowadzi do zniechęcenia czy poczucia niesprawiedliwego traktowania. Istnieje zestaw typowych błędów popełnianych przez oceniających, np. tendencja do uśredniania wyników, tendencja do oceny na podstawie jednej wybijającej się cechy, która rzutuje negatywnie lub pozytywnie na pozostałe, tzw. efekt aureoli (Cialdini 1994: 159), osobiste uprzedzenia, sugerowanie się ostatnimi wynikami oceny.

Zdarza się, że oceniający wykorzystują oceny do własnych celów, np. do podniesienia statusu własnego działu w firmie – wtedy zawyżają oceny pracowników, aby lepiej wypaść. Zdarza się także, że dobremu pracownikowi daje się celowo niskie noty, aby skłonić go do większego wysiłku. W najgorszym wypadku ocena może być narzędziem „załatwiania osobistych porachunków". Inne zagrożenie to niemówienie szczerze o swoich problemach i świadome fałszowanie swojego wizerunku. Dzieje się tak szczególnie wtedy, gdy ocenianiu towarzyszy atmosfera zastraszania i grożenie sankcjami (np. odebraniem premii), w przypadku jeżeli ocena wypadnie źle. Zdarza się także, że pracownicy starają się w okresie poprzedzającym ocenę poprawić swój wizerunek, wykorzystując znany w psychologii „efekt świeżości", który polega na tendencji do przeceniania przy ewaluacji ostatnich danych (Sidor-Rządkowska 2000: 148–153). Takie zachowanie może mieć miejsce, gdy wynik oceny wpływa na regulacje wynagrodzeń. W tej sytuacji rozwój za pomocą ocen okresowych okaże się fikcją, co może doprowadzić do zniechęcenia i wytworzenia negatywnej postawy wobec ocen.

4. Selekcja, wprowadzanie do pracy i zwolnienia

Selekcja ma na celu dobór na stanowisko najbardziej odpowiedniego kandydata. Jednak często dochodzi do dysfunkcji w tym procesie, np. gdy selekcja oparta jest na kryteriach pozamerytorycznych, takich jak znajomości (Jamka 2001; Kozioł i Tyrańska 2002). Do najczęściej popełnianych błędów w procesie selekcji należą: nieprzygotowanie osób przeprowadzających selekcję, stawianie kłopotliwych lub nawet agresywnych pytań, brak dbałości o dobre zdanie kandydata o firmie.

Niezwykle istotny dla kształtowania etycznej postawy pracownika jest proces adaptacji. Podejmując pracę w danej firmie, pracownik zderza się z jej kulturą, dlatego powinien ją poznać i zaakceptować. Znajomość systemu wartości obowiązującego w firmie oraz związanych z nim rytuałów, mitów i symboli znacznie ułatwia adaptację w nowym miejscu. Adaptacja pracowników powinna być oparta na świadomym wprowadzaniu w kulturę oraz przekazywaniu istotnych dla organizacji wartości, aby doprowadzić do wykształcenia postawy zgodnej z etycznymi wzorcami organizacji.

Nacisk na osiąganie lepszych efektów w celu sprostania konkurencji globalnej sprawia, że wiele organizacji stawia pracownikom coraz to wyższe wymagania i nie próbuje zatrzymywać pracowników, którzy tych standardów nie spełniają. Istnieje też kategoria tzw. pracowników trudnych (Bugdol 2007: 192–197), którymi zarządzanie stanowi szczególne wyzwanie dla menedżerów. Jednak zatrzymanie takich pracowników w organizacji i skuteczne ich zmotywowanie jest znacznie bardziej korzystne dla organizacji niż pozbywanie się ich.

Ponadto prawidłowo przeprowadzona redukcja kadr daje przedsiębiorstwu możliwość poprawy wizerunku i wzrostu efektywności działania. Pracownicy, którzy pozostają w firmie, nie odczuwają wtedy lęków i niepokojów, a ci, którzy firmę opuszczają, nie tworzą jej negatywnego wizerunku. W związku z tym pracownicy działów personalnych stają przed istotnym wyzwaniem eliminowania skutków źle przeprowadzonej redukcji zatrudnienia, np. tworzenia sprawiedliwych zrozumiałych i czytelnych procedur dyscyplinarnych, szkolenia menedżerów w zakresie kierowania podwładnymi, negocjowania standardów wykonania, prowadzenia rozmów naprawczych, stawiania celów i przeprowadzania rozmów końcowych ze zwalnianymi pracownikami z poszanowaniem ich godności oraz wkładu w rozwój firmy.

5. Cele i metoda badawcza

Przeprowadzone badania dotyczyły zjawisk dysfunkcyjnych i nieetycznych w organizacji, także w zakresie realizacji narzędzi polityki personalnej, mobbingu i dyskryminacji. Kwestionariusz ankiety został przeprowadzony w ramach badań grantowych w Katedrze Zarządzania Organizacjami, Kadrami i Prawa Gospodarczego Wydziału Zarządzania AGH. W badaniu wzięło udział 737 osób. Kwestionariusz ankiety został zamieszczony w Internecie. Zespół realizujący projekt starał się rozpowszechnić informacje na temat prowadzonych badań, aby uzyskać jak najwięcej wypełnionych kwestionariuszy. Przesłanką do wykorzystania tej metody była przede wszystkim jej anonimowość oraz możliwość zagwarantowania badanym poczucia bezpieczeństwa, szczególnie istotna w przypadku badania zjawisk patologicznych. W związku z coraz łatwiejszym i tańszym dostępem do Internetu w Polsce społeczność wirtualna staje się coraz wierniejszym odbiciem społeczności rzeczywistej. Badanie odbywało się w okresie 14 miesięcy – od marca 2009 r. do maja 2010 r.

W niniejszym artykule zostały zaprezentowane głównie wyniki dotyczące występowania dysfunkcji i nieprawidłowości poszczególnych aspektów polityki personalnej i ich wpływu na zachowania pracowników. Ponadto wskazano na częstotliwość oraz rodzaj przekłamań i zatajeń w procesie selekcji oraz oceny pracowniczej.

6. Opis badanej grupy

W badaniu wzięło udział 66% kobiet i 34% mężczyzn. Najliczniej reprezentowana była grupa osób w wieku od 25 do 34 lat (44%). Nieco mniejszy odsetek stanowiły osoby poniżej 24 lat (32%). Najczęściej wśród badanych spotkać można było osoby ze stażem pracy nie przekraczającym 2 lat (37%). Około 30% posiadało staż od 3 do 5 lat. Najniższy odsetek stanowiły osoby pracujące od 16 do 21 lat i ponad 21 lat (po 5%). Około jedna trzecia ankietowanych (37%) pochodziła ze wsi, podobny odsetek pochodził z mniejszych miast, do 50 tys. mieszkańców. Pozostali pochodzili z większych miast. Osoby biorące udział w ankiecie w większości miały wykształcenie średnie (42%) i wyższe (55%), będąc w przewadze pracownikami szeregowymi lub pracującymi na stanowisku samodzielnym, a 17 % badanych zajmowało stanowiska kierownicze różnych szczebli.

Najliczniej reprezentowaną branżą była sprzedaż – zajmuje się nią co piąty respondent. Nieco mniej osób (16%) pracuje w produkcji przemysłowej, a 14% w administracji. Połowa ankietowanych osób pracuje w firmie prywatnej (spółce) z przeważającym kapitałem polskim. Co czwarty ankietowany pracuje w administracji państwowej lub samorządowej, a co piąty w firmie prywatnej z kapitałem zagranicznym. Najmniejszy odsetek ankietowanych to osoby pracujące w organizacjach pozarządowych (2%). Rozkład procentowy ankietowanych był podobny dla każdej wielkości firmy i nie przekraczał 27% ankietowanych, aczkolwiek największy odsetek stanowiły osoby pracujące w dużych firmach (32%).

Największy odsetek badanych osób miał umowę na czas nieokreślony (61%). Co piąty z badanych pracowników posiadał umowę na czas określony. Pozostałe formy zatrudnienia nie przekraczały progu 3%.

Dla połowy respondentów obecne zajęcie to druga lub trzecia praca. Dla 37% osób obecne zajęcie to pierwsza praca, 1% osób zmieniał pracę od 6 do 8 razy i 1% powyżej 8 razy. Tylko 38% badanych pracuje w firmach, gdzie istnieją związki zawodowe.

7. Odczucia dotyczące sytuacji pracy

W pierwszej kolejności zostaną zaprezentowane wyniki dotyczące ogólnych odczuć pracowników w związku z wykonywaną pracą. Założono, że poniżej przedstawione aspekty realizacji polityki personalnej wpływają na satysfakcję pracowników, czyli że są czynnikami współdecydującymi o jej poziomie. Dotykają istotnych kwestii związanych z jakością i przejrzystością procedur personalnych w następujących obszarach: selekcji i wprowadzania do pracy, motywowania, wynagradzania, oceny pracowniczej, polityki szkolenia i rozwoju, zwolnień, przywództwa, zaufania, bezpieczeństwa pracy i tolerancji dla błędów (tabela 1).

Twierdzenie	% odpowiedzi (liczba odpowiedzi)				
	N*	tak	raczej tak	raczej nie	nie
Nie wiem, jak w firmie ocenia się moją pracę	78	22 (126)	29 (170)	23 (133)	26 (14)
Ocena pracownika w mojej firmie nie wpływa na przebieg kariery pracownika	79	22 (127)	28 (164)	30 (175)	20 (119)
Mojemu przełożonemu brakuje kompetencji w zakresie oceniania	79	26 (151)	24 (143)	24 (140)	26 (151)
Kryteria ocen w mojej firmie nie są jasne	80	31 (182)	29 (170)	20 (120)	20 (119)
Pracownicy są przyjmowanie do firmy „po znajomości”	83	33 (200)	28 (172)	24 (147)	15 (92)
Po przyjęciu do pracy nie zostałem zapoznany w wystarczającym stopniu z regułami i zasadami panującymi w firmie	79	19 (113)	18 (108)	28 (164)	34 (199)
Nie czuję się dobrze poinformowany o celach i planach firmy	78	17 (96)	22 (128)	28 (161)	33 (191)
Zwalnia się pracowników bez podania przyczyn	79	11 (64)	8 (46)	30 (176)	51 (297)
Nie podaje się prawdziwych przyczyn zwolnień	78	16 (95)	19 (112)	25 (147)	39 (223)
Nie uzyskuję godziwej płacy za wykonywaną pracę	82	32 (192)	26 (155)	24 (144)	18 (111)
Jestem zmuszany do wykonywania pracy wykraczającej poza moje obowiązki bez dodatkowego wynagrodzenia	79	26 (152)	25 (148)	25 (144)	24 (138)
Godziny nadliczbowe nie są prawidłowo ewidencjonowane	79	31 (183)	17 (99)	17 (99)	35 (203)
Przepisy z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy nie są przestrzegane	80	19 (114)	16 (95)	27 (162)	37 (220)
Lepiej nie mówić w firmie tego, co się myśli	82	31 (186)	32 (191)	19 (115)	18 (109)
Mam wrażenie, że mój przełożony nie działa w interesie swoich podwładnych	79	24 (138)	25 (148)	26 (152)	25 (143)
Promowani i nagradzani są krewni i znajomi właściciela/dyrektora	78	19 (107)	23 (131)	23 (135)	35 (202)
Niejasne są dla mnie kryteria awansu w firmie	80	25 (149)	26 (155)	24 (143)	24 (142)
Szkolenia są dostępne tylko dla wybranych pracowników	78	19 (108)	22 (127)	25 (145)	34 (194)

cd. tab. 1

Twierdzenie	% odpowiedzi (liczba odpowiedzi)				
	N*	tak	raczej tak	raczej nie	nie
Nigdy nie uczestniczyłem w szkoleniu nieobligatoryjnym	74	27 (148)	10 (54)	20 (110)	43 (233)
Kryteria kwalifikowania na szkolenia nie są jasne	76	18 (101)	24 (137)	26 (148)	31 (176)
W firmie nie pozwala się na popełnianie błędów i ryzykownych działań (nawet jeśli miałoby to doprowadzić do powstania nowych rozwiązań)	75	15 (82)	25 (139)	37 (203)	23 (126)
Nie gratyfikuje się ponadprzeciętnych wyników	75	23 (129)	27 (147)	27 (149)	23 (126)
Nie spodziewam się że mój wkład pracy zostanie doceniony	80	25 (149)	31 (184)	25 (147)	18 (107)
Pracownicy nie są poinformowani, jakich nagród mogą się spodziewać w wyniku dobrej pracy	78	36 (206)	20 (115)	20 (117)	24 (135)

* N = liczba respondentów, która ustosunkowała się do twierdzenia wyrażona w procentach.

Tab. 1. Opinia respondentów na temat przedstawionych stwierdzeń. Źródło: opracowanie własne.

Badani najbardziej zgadzali się z twierdzeniami: „lepiej nie mówić w firmie tego, co się myśli" (63% odpowiedzi „tak" i „raczej tak") oraz „pracownicy są przyjmowani do firmy po znajomości" (61% odpowiedzi „tak" i „raczej tak"). Najrzadziej wskazywano, że „zwalnia się pracowników bez podania przyczyn" – zaledwie 19% osób wskazało odpowiedź „tak" lub „raczej tak".

8. Dobór i zwalnianie pracowników

Nieprawidłowości w procesie selekcji podzielono na 3 obszary. Pierwsza grupa dotyczyła zachowań kandydatów. Pytania te miały na celu określić częstotliwość występowania takich zachowań w badanej grupie (tabela 2).

Wyniki badań wskazują, że najczęściej miało miejsce zawyżanie swoich kompetencji (13%) i przypisywanie sobie doświadczeń, których respondent nie posiadał 8%. Wydaje się, że jest to dość powszechne zachowanie, a na dodatek trudno odróżnić pozytywną autoprezentację, uwypuklającą mocne strony kandydata, od intencjonalnego oszustwa. Jeżeli jednak sami badani wskazują na tego typu działania, to prawdopodobnie stosowali je w sposób świadomy i przemyślany.

Lp.	Zachowanie	Częstotliwość występowania (w %)
1.	Zawyżyłem swoje kompetencje	13
2.	Podałem nieprawdziwy czas zatrudnienia w poprzedniej firmie	4
3.	Podałem nieprawdziwy poziom wynagrodzenia w poprzedniej firmie	6
4.	Zastosowałem strategię „przeoczenia faktów”	7
5.	Przypisałem sobie doświadczenia, których nie posiadam	8
6.	Zataiłem prawdziwy powód zwolnienia mnie z poprzedniej pracy	3

Tab. 2. Zachowania kandydatów w procesie selekcji. Źródło: opracowanie własne.

Kolejna grupa pytań dotyczyła nieprawidłowości w trakcie prowadzenia wywiadów selekcyjnych. W tabeli 3 zaprezentowano częstotliwość poszczególnych błędów i zachowań dysfunkcyjnych.

Lp.	Zachowanie	Częstotliwość występowania (w %)
1.	Osoba prowadząca wywiad sprawiała wrażenie nieprzygotowanej	10
2.	Prowokowano mnie do mówienia źle o moim poprzednim pracodawcy	6
3.	Wnikano w szczegóły życia osobistego	15
4.	Zadawano pytania agresywnie	5
5.	Stosowano pytania godzące w moje poczucie własnej wartości	4
6.	Wywiad rozpoczął się ze znacznym opóźnieniem	10
7.	Odczuwałem, że wywiad odbywa się pod presją czasu	11
8.	Nie miałem możliwości wypowiedzenia się	7
9.	Nie miałem możliwości zadania wszystkich istotnych dla mnie pytań	9
10.	Nierealistycznie poinformowano mnie o rodzaju pracy na moim stanowisku	13
11.	Nierealistycznie poinformowano mnie o możliwościach awansu i rozwoju na moim stanowisku	12

Tab. 3. Zachowania osoby prowadzącej selekcję. Źródło: opracowanie własne.

Najczęstsze zachowanie dysfunkcyjne wskazywane przez badanych to wnikanie w szczegóły życia osobistego w trakcie wywiadu. Zastosowanie testu Kruskala–Wallisa wskazuje, że kobiety statystycznie częściej miały tego typu odczucie (p=0,0452). Jest to prawdopodobnie związane z dość częstą jeszcze praktyką dyskryminacyjną, mającą na celu ustalenie, czy kandydatka do pracy posiada plany związane z założeniem lub powiększeniem rodziny.

W drugiej kolejności ze względu na częstotliwość występowania wskazywane były: nierealistyczne poinformowanie o rodzaju pracy na stanowisku (13%) i możliwościach awansu i rozwoju na stanowisku (12%). Warto zaznaczyć, że w trakcie procesu rekrutacji i selekcji zarówno pracodawcy, jak i kandydaci mają tendencję do przedstawiania siebie z jak najlepszej strony. Stwarza to duże prawdopodobieństwo powstania nierealistycznych oczekiwań. Sytuacja taka jest niekorzystna dla obu stron. Badania wykazały, że dzięki stosowaniu techniki przedstawiania rzeczywistego obrazu oferowanego stanowiska pracy (Half 1995) od razu rezygnują osoby, których oczekiwania nie zostały spełnione, co umożliwia zatrudnienie kandydata, dla którego oferowana praca będzie rzeczywistą wartością i – co się z tym wiąże – nie będzie powodowała rozczarowania i niezadowolenia.

Nie dziwi fakt, że na nierealistyczne poinformowanie o możliwościach awansu i rozwoju na stanowisku pracy statystycznie częściej wskazują osoby, dla której dana praca jest kolejną, a nie pierwszą (p=0,0476). Jest to związane najprawdopodobniej z bardziej skrystalizowanymi oczekiwaniami wobec pracy osób o większym doświadczeniu zawodowym. Także osoby o dłuższym stażu pracy częściej wskazywały, że w trakcie wywiadu zadawano pytania agresywnie (p=0,0211).

Na przygotowanie osoby przeprowadzającej wywiad selekcyjny większą wrażliwość wykazały kobiety (p=0,0424), oraz osoby młodsze (p=0,4030), statystycznie częściej wskazując, że „osoba przeprowadzająca wywiad sprawiała wrażenie nieprzygotowanej". Być może jest to związane z bardziej aktualną edukacją osób młodszych odnośnie standardów prowadzenia wywiadów selekcyjnych. Analiza wykazała także statystycznie istotną różnicę w zakresie odpowiedzi na pytane „stosowano pytania godzące w moje poczucie własnej wartości" (p=0,0295). Żaden z respondentów pracujących w mikroprzedsiebiorstwach nie udzielił odpowiedzi twierdzącej na to pytanie, natomiast w małych i średnich przedsiębiorstwach „tak" odpowiedziało 5% respondentów, a w dużych 6%.

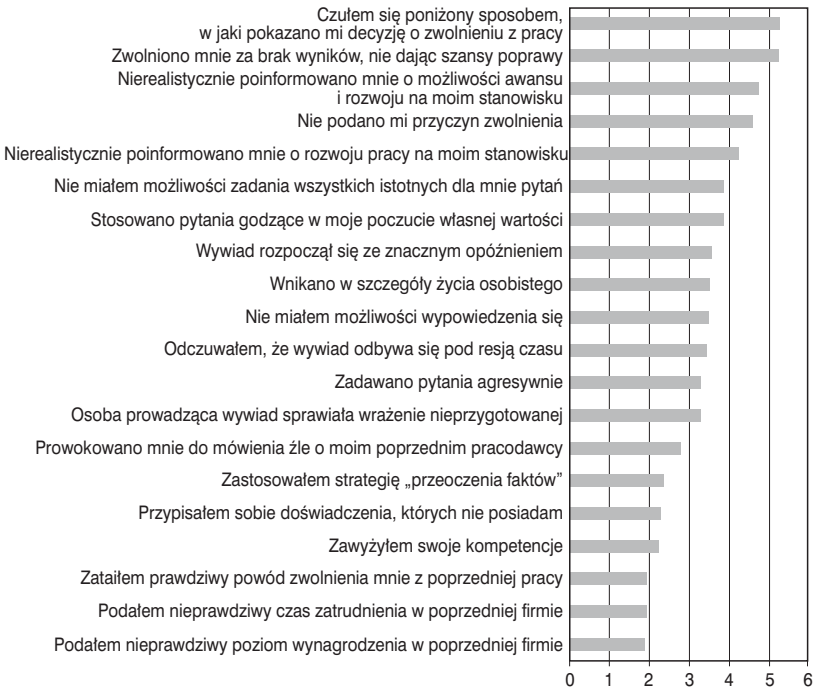
Kolejna grupa pytań dotyczyła sytuacji podczas zwalniania pracowników (tabela 4).

Wydaje się, że tego typu sytuacje nie są częste (do 5% w badanej grupie, co stanowi około 37 osób). Są to jednak jedne z najtrudniejszych, najbardziej przykrych sytuacji w życiu zawodowym pracownika. Tego typu zachowania przełożonych są wyrazem braku szacunku dla pracowników i godzą w podstawowe wartości organizacyjne. Powyższe wnioski potwierdza odpowiedz na kolejne pytanie. Badani pytani byli o subiektywną szkodliwość

takich zachowań skali od 1 do 6, gdzie 1 oznaczało brak szkodliwości, a 6 bardzo dużą szkodliwość (rysunek 1).

Lp.	Zachowanie	Częstotliwość występowania (w %)
1.	Czułem się poniżony sposobem, w jaki przekazano mi decyzje o zwolnieniu z pracy	5
2.	Zwolniono mnie za brak wyników, nie dając szansy poprawy	1
3.	Nie podano mi przyczyny zwolnienia	4

Tab. 4. Sytuacje podczas zwalniania pracowników. Źródło: opracowanie własne.



Rys. 1. Lista działań podczas selekcji i zwalniania i ich średnia ocena. Źródło: opracowanie własne.

Jak widać na przedstawionym rysunku, najwięcej respondentów wskazywało odczucie poniżenia podczas przekazywania decyzji o zwolnieniu (średnia 5,28) oraz brak szansy poprawy słabych wyników pracy (średnia 5,25) jako najbardziej szkodliwe czynniki. Niepodanie przyczyny zwolnienia (średnia 4,60) także zostało uznane za wysoce szkodliwe.

Wysoką średnią uzyskały także czynniki związane z nierealistycznym informowaniem pracowników o możliwości awansu i rozwoju (średnia 4,75) oraz rodzaju pracy na danym stanowisku (średnia 4,24). Pozostałe nieprawidłowości w trakcie selekcji uzyskały dość jednolite oceny w przedziale średnich 2,79–3,87). Najniżej została oceniona szkodliwość przekłamań, zatajeń i nieścisłości stosowanych przez respondentów w trakcie oceny. Dysproporcja w ocenie może wskazywać na prawdopodobnie istniejący w świadomości badanych podział na „my i oni" i funkcjonowanie w związku z tym podwójnych norm.

9. Ocena pracownicza

Ocenie podlega 37,9% badanych, czyli 279 osób, jednak aż 458 badanych nie podlega ocenie pracowniczej. W pierwszej kolejności badani zostali zapytani o to, czy sami próbowali oszukiwać lub zatajać fakty w trakcie oceny (tabela 5).

Lp.	Zachowanie	Częstotliwość występowania (w %)
1.	Przeszacowałem swoje osiągnięcia, zasługi	4
2.	Próbowałem zrzucić na inną osobę odpowiedzialność za swoje niedociągnięcia	4
3.	Nie mówiłem prawdy w kwestii przyczyn swoich niepowodzeń	5
4.	Zataiłem swoje trudności w pracy (np. nieznajomość programów komputerowych, problemy z klientami, produktami)	7

Tab. 5. Zatajanie faktów w trakcie oceny. Źródło: opracowanie własne.

Okazuje się, że najczęściej badani zatajali przyczyny swoich trudności (7%, czyli około 52 osoby). Nie byli skłonni także mówić o przyczynach swoich niepowodzeń (5%, czyli około 37 badanych). Zatajanie problemów, równoznaczne z nierozwiązywaniem ich, może – szczególnie jeżeli dotyczy większej liczby pracowników danej organizacji – w dłuższej perspektywie czasowej doprowadzić do poważnych konsekwencji będących zagrożeniem dla firmy. Na pewno natomiast świadczy o braku otwartego dialogu i zaufania.

W następnej kolejności badani zostali zapytani o błędy przełożonego przeprowadzającego ocenę (tabela 6).

Najczęściej wskazywana była sytuacja obarczania respondenta odpowiedzialnością za sprawy, na które nie miał wpływu (aż 12% badanych). W następnej kolejności najwięcej wskazań uzyskało twierdzenie „ocena, którą otrzymałem, była subiektywną wizją szefa" (9% badanych). Takie wyniki sugerują, że ocena w organizacjach reprezentowanych przez badanych nie ma wiele wspólnego z dialogiem i wspólnym rozwiązywaniem problemów.

Lp.	Zachowanie	Częstotliwość występowania (w %)
1.	W trakcie rozmowy nie miałem możliwości wypowiedzenia się	7
2.	Przełożony koncentrował się na uwypukleniu moich słabych stron i błędów	7
3.	Obarczano mnie odpowiedzialnością za sprawy, na które nie miałem wpływu	12
4.	Poddawano krytyce moją osobowość, a nie konkretne zachowania	5
5.	Ocena, którą otrzymałem, była subiektywną wizją szefa	9
6.	Przełożony nie był przygotowany do rozmowy	6
7.	Rozmowa odbywała się pod presja czasu	6
8.	Ocena nie dotyczyła faktów	5

Tab. 6. Błędy w trakcie oceny. Źródło: opracowanie własne.

Zastosowanie testu Kruskala–Wallisa pozwoliło wyciągnąć wniosek, że prawdopodobnie więcej przypadków obarczania odpowiedzialnością za sprawy, na które badany nie miał wpływu, miało miejsce w przypadkach, gdy była to kolejna, a nie pierwsza praca badanego $p<\alpha$, ($p=0{,}0081$). Ta sama zależność wystąpiła w przypadku twierdzenia „ocena, którą otrzymałem, była subiektywną wizją szefa" $p<\alpha$, ($p=0{,}0038$). Uzyskany wynik jest zbieżny z wynikami uzyskanymi w badaniu symptomów mobbingu. Zdecydowanie mniej działań mobbingowych zauważyć można w przypadku osób, które pracują w swojej pierwszej pracy, niż w przypadku osób, które pracują w kolejnej pracy ($p=0{,}01769$). Może być jest to związane z faktem, że osoby na progu kariery zawodowej zwykle nie są spostrzegane jako zagrażające pozycji przełożonego czy współpracowników, być może dlatego, że wykazują mniejszą tendencje do wchodzenia w rywalizację i często także brak pewności swoich kompetencji.

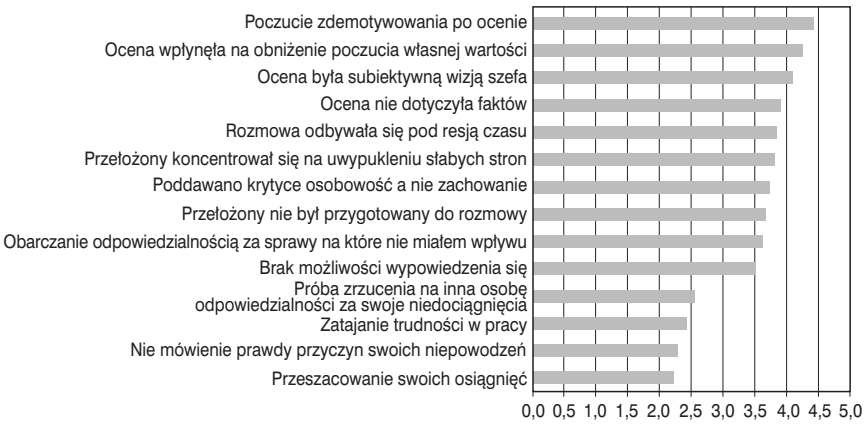
Pracownicy starsi wiekiem znacznie częściej wskazywali, że „przełożony nie był przygotowany do rozmowy" $p<\alpha$ ($p=0{,}0138$) oraz „rozmowa odbywała się pod presją czasu" $p<\alpha$ ($p=0{,}0485$). Można wnioskować, że są bardziej wymagający odnośnie jakości przeprowadzania spotkania oceniającego niż pracownicy młodsi. W następnej kolejności zapytano o długofalowe efekty oceny (tabela 7).

Zarówno obniżenia własnej wartości, jak i poczucia zdemotywowania po ocenie doświadczyło po 6% badanych. Wydaje się, że zarówno dla organizacji, jak i respondenta są to najbardziej niebezpieczne skutki oceny.

W następnej kolejności badani pytani byli o subiektywną szkodliwość takich zachowań w trakcie oceny w skali od 1 do 6, gdzie 1 oznacza brak szkodliwości, a 6 bardzo dużą szkodliwość (rysunek 2).

Lp.	Zachowanie	Częstotliwość występowania (w %)
1.	Poczucie demotywowania po ocenie	6
2.	Ocena wpłynęła na obniżenie mojego poczucia własnej wartości	6

Tab. 7. Konsekwencje oceny. Źródło: opracowanie własne.



Rys. 2. Średnia ocena zachowań w trakcie oceny pracowniczej w miejscu pracy. Źródło: opracowanie własne.

Za najbardziej szkodliwe zjawiska badani uznali zdemotywowanie po ocenie pracowniczej (54% ocen 5 i 6) oraz obniżenie poczucia własnej wartości po odbyciu rozmowy oceniającej (47% ocen 5 i 6). Znamienne jest, że za najbardziej szkodliwe zostały ocenione długofalowe skutki oceny, mające wpływ na ogólną percepcję sytuacji zawodowej respondenta. Na kolejnych miejscach w rankingu znalazły się stwierdzenia: ocena była subiektywną wizją szefa, ocena nie dotyczyła faktów lub przełożony koncentrował się na uwypukleniu moich słabych stron. Można stwierdzić, że błędy dotyczące samego przeprowadzenia rozmowy oceniającej uzyskały dość jednolite średnie, w granicach 3,5–4,0. Znamiennym jest, iż podobnie jak w procesie selekcji najniżej oceniana była przez respondentów szkodliwość ich własnych przekłamań, zatajeń i nieścisłości w trakcie oceny.

10. Wpływ dysfunkcji w realizacji funkcji personalnej na zachowania pracowników

Dysfunkcje związane są także z kategorią tzw. zachowań nieetycznych (Bugdol 2007), które są świadomą i celową próbą dezintegracji organizacji, niezgodną z jej wzorami społeczno-kulturowymi. Definicja ta podkreśla

świadome działanie uczestników organizacji, przyczyniające się do wywoływania zaburzeń w jej funkcjonowaniu.

Odpowiedź na kolejne pytanie badawcze dostarcza interesujących danych na temat, czy osoby doświadczające nieprawidłowego bądź niesprawiedliwego traktowania w procesie realizacji procedur personalnych dopuszczają się częściej zachowań dysfunkcyjnych i patologicznych. Aby odpowiedzieć na to pytanie, stworzono syntetyczny miernik satysfakcji dotyczący oceny poszczególnych obszarów funkcji personalnej i aspektów z nią powiązanych (tabela 1).

Z badań wynika, że niestety w większości symptomów wystąpiły istotne zależności, co oznacza, że działania, jakim poddawani są pracownicy w toku realizacji funkcji personalnej, wpływają na to, czy dopuszczają się oni zachowań patologicznych i dysfunkcyjnych. W prawie wszystkich przypadkach badanych zachowań poziom istotności p był mniejszy niż przyjęty do badań poziom $\alpha=0{,}05$.

Są to: oszukiwanie w pracy, marnowanie surowców lub innych zasobów, wykazywanie biernej postawę, brak zaangażowania, przedłużanie czynności celowo, branie nieuzasadnionych zwolnień (symulowanie choroby), opuszczanie pracy, działanie na niekorzyść innych pracowników, przywłaszczenie sobie dóbr należących do współpracowników, zgłaszanie cudzych idei pomysłów jako własnych, przypisywanie sobie osiągnięć zespołowych, przywłaszczenie sobie drobnych przedmiotów do osobistych celów (np. materiałów biurowych) – we wszystkich przypadkach $p=0{,}0000$.

W dalszej kolejności: akceptowanie pracy poniżej standardów jakości (podwładnych, współpracowników) ($p=0{,}0001$), przywłaszczenie sobie wytworów pracy należących do firmy ($p=0{,}0002$), przywłaszczenie sobie częściowo zużytych, starszych narzędzi bez upoważnienia ($p=0{,}0008$), donoszenie ($p = 0{,}0008$), podrabianie ewidencji czasu pracy ($p=0{,}0012$), korzystanie z komunikatorów i przeglądanie Internetu w pracy dla przyjemności ($p=0{,}0033$), przywłaszczenie sobie dóbr należących do kontrahentów ($p=0{,}0034$), sfałszowanie raportów firmowych ($p=0{,}0036$), zniszczenie czegoś celowo ($p=0{,}0040$), zdefraudowanie mienia ($p=0{,}0056$).

Wyjątek stanowią odsprzedanie lub przekazanie wiedzy firmy konkurencji i oszukiwanie za pomocą systemu finansowo-księgowego (przelewy na konto osobiste, przywłaszczanie gotówki). Wydaje się, że te dwa działania mają bardzo specjalistyczny charakter i wymagają przygotowania merytorycznego i sieci kontaktów, nie mogą więc stanowić prostego narzędzia odwetu za nieprawidłowe traktowanie.

Kolejna tabela prezentuje związki poszczególnych obszarów polityki personalnej z oszustwami i zachowaniami nieetycznymi w organizacji (tabela 8).

Prawie we wszystkich prezentowanych obszarach zaznaczyła się zależność, że im gorzej oceniany był przez badanych dany obszar polityki personalnej, tym większa występowała skłonność do działań nieetycznych i oszustw.

Zachowania dysfunkcyjne i nieetyczne	Ocena	Selekcja i wprowadzanie do pracy	Zwalnianie pracowników	Wynagradzanie	Bezpieczeństwo	Zaufanie	Przywództwo	Rozwój zawodowy	Tolerancja dla błędów	Motywowanie
	p (prawdopodobieństwo testowe)									
Oszukiwanie w pracy	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0002	0,0188	0,0002	0,0090	0,1942	0,1376
Marnowanie surowców lub innych zasobów	0,0030	0,0001	0,0792	0,0001	0,0431	0,7634	0,1287	0,1709	0,6212	0,1318
Zniszczenie czegoś celowo (zasoby, dane)	0,2091	0,0002	0,0787	0,0140	0,1739	0,0956	0,0254	0,0326	0,3103	0,5193
Wykazywanie biernej postawy, brak zaangażowania	0,0010	0,0000	0,0037	0,0000	0,1853	0,4464	0,0478	0,1087	0,9291	0,0319
Przedłużanie czynności celowo	0,0002	0,0002	0,0096	0,0154	0,3268	0,3311	0,0043	0,0023	0,4932	0,0421
Branie nieuzasadnionych zwolnienie (symulowanie choroby)	0,0024	0,0001	0,0010	0,0020	0,9919	0,0875	0,4362	0,0721	0,1955	0,8473
Opuszczanie pracy	0,0007	0,0000	0,0020	0,0037	0,0744	0,0185	0,0612	0,0453	0,6710	0,6287
Działanie na niekorzyść innych pracowników	0,0077	0,0000	0,0000	0,0011	0,0446	0,0010	0,0000	0,0005	0,3744	0,2646
Zdefraudowanie mienia	0,0238	0,0001	0,0925	0,1630	0,2625	0,4052	0,3195	0,5847	0,3464	0,8813
Przywłaszczenie sobie dóbr należących do współpracowników	0,0367	0,0000	0,0000	0,0000	0,1745	0,0128	0,0105	0,0202	0,1532	0,9563

cd. tab. 8

Zachowania dysfunkcyjne i nieetyczne	Ocena	Selekcja i wprowadzanie do pracy	Zwalnianie pracowników	Wynagradzanie	Bezpieczeństwo	Zaufanie	Przywództwo	Rozwój zawodowy	Tolerancja dla błędów	Motywowanie
	p (prawdopodobieństwo testowe)									
Przywłaszczenie sobie dóbr należących do kontrahentów	0,0361	0,0035	0,0635	0,0038	0,2937	0,2126	0,0224	0,4264	0,2925	0,8672
Zgłaszanie cudzych idei pomysłów jako własnych	0,0520	0,0000	0,0015	0,0033	0,1009	0,0174	0,0023	0,0004	0,4275	0,0789
Przypisywanie sobie osiągnięć zespołowych	0,0557	0,0000	0,0021	0,0000	0,1510	0,0133	0,0000	0,0015	0,0253	0,1973
Podrabianie ewidencji czasu pracy	0,0173	0,0021	0,0735	0,0766	0,6715	0,4586	0,2715	0,3351	0,9875	0,4416
Akceptowanie pracę poniżej standardów jakości (podwładnych, współpracowników)	0,0160	0,0001	0,0002	0,0006	0,1997	0,9398	0,0065	0,0419	0,1574	0,7157
Sfałszowanie raportów firmowych	0,1515	0,0244	0,0649	0,0050	0,0284	0,5249	0,0804	0,1671	0,5260	0,8115
Korzystanie z komunikatorów i przeglądanie Internetu w pracy dla przyjemności	0,0607	0,0210	0,8021	0,6698	0,0436	0,2153	0,5723	0,2903	0,0327	0,9189
Odsprzedanie lub przekazanie wiedzy firmy konkurencji	0,8741	0,1715	0,2546	0,3003	0,3018	0,9768	0,4030	0,1738	0,7478	0,4425

Przywłaszczenie sobie drobnych przedmiotów do osobistych celów, tj. materiałów biurowych, spożywczych dostępnych w firmie, a nie rozliczanych precyzyjnie	0,0000	0,0000	0,0015	0,0000	0,0822	0,0380	0,0358	0,0055	0,2885	0,0831
Przywłaszczenie sobie wytworów pracy należących do firmy	0,0360	0,0000	0,1308	0,0075	0,0653	0,5992	0,0483	0,0436	0,2875	0,8146
Oszukiwanie za pomocą systemu finansowo-księgowego (przelewy na konto osobiste, przywłaszczanie gotówki)	0,6179	0,0040	0,6647	0,0177	0,5573	0,6450	0,4463	0,9500	0,6070	0,4050
Przywłaszczenie sobie częściowo zużytych, starszych narzędzi bez upoważnienia (z magazynu itp.)	0,0121	0,0006	0,0499	0,1015	0,0271	0,6058	0,0881	0,0591	0,0939	0,9955
Donoszenie na kogoś	0,0959	0,0293	0,0000	0,1154	0,3935	0,2937	0,0430	0,0172	0,5029	0,2145

Tab. 8. Związki poszczególnych obszarów polityki personalnej z oszustwami i zachowaniami nieetycznymi w organizacji. Źródło: opracowanie własne.

Kluczowy w tym względzie wydaje się obszar selekcji i wprowadzania do pracy, gdzie występuje najwięcej silnych zależności, ale także obszar wynagrodzeń i oceny pracowniczej. Wystąpił jednak jeden przypadek odwrotny, a mianowicie wpływ przekonania, że w organizacji istnieje tolerancja dla błędów, co powoduje częstsze przypadki korzystania z komunikatorów i przeglądania Internetu w pracy dla przyjemności.

Zarządzanie zachowaniami nieetycznymi może przybierać dwie formy, tzw. twardą i miękką (Bugdol 2007: 198–199). Twarda polega na stosowaniu polityki „zero tolerancji", rygorystycznych procedur rekrutacji, selekcji i surowej oceny zachowań pracownika w okresie adaptacji. Miękkie zarządzanie polega na tworzeniu kultury zaufania, zarządzania wartościami organizacyjnymi, pomaganiu pracownikom poprzez formalne programy. Prawdopodobnie kluczem do ich skuteczności jest konsekwentne i świadome ich stosowanie, zgodne z kulturą organizacyjną firmy.

11. Wnioski

1. Wyniki badań wskazują, że najczęściej stosowane przekłamania czy zatajenia w trakcie selekcji dotyczą zawyżania kompetencji i przypisywania doświadczeń, których badani nie posiadali, a w trakcie oceny pracowniczej zatajania przyczyn swoich trudności i niepowodzeń. Warto zaznaczyć, że badani przypisywali tym zachowaniom niewielki stopień szkodliwości.
2. Jako najczęstsze błędy i dysfunkcje procesu selekcji wskazywane są: wnikanie w szczegóły życia osobistego (takie zachowania dotyczą szczególnie kobiet) oraz nierealistyczne informowanie o rodzaju pracy na stanowisku oraz możliwościach awansu i rozwoju. Te ostatnie dwa zachowania są uznawane przez badanych za wysoce szkodliwe.
3. Za wysoce szkodliwe uznano także zachowania dysfunkcyjne dotyczące zwolnień, szczególnie zwalnianie w poniżający sposób bez szansy poprawy.
4. W związku z oceną pracowniczą najczęściej wskazywana była sytuacja obarczania respondenta odpowiedzialnością za sprawy, na które nie miał wpływu, oraz zarzut, że otrzymana ocena była subiektywną wizją szefa.
5. Za najbardziej szkodliwe zjawiska w trakcie oceny badani uznali długofalowe jej skutki wpływające na ogólną percepcję sytuacji pracy, zdemotywowanie po ocenie pracowniczej i obniżenie poczucia własnej wartości po odbyciu rozmowy oceniającej.
6. Badania potwierdzają tezę, że działania, jakim poddawani są pracownicy w toku realizacji funkcji personalnej, wpływają na to, czy dopuszczają się oni zachowań nieetycznych w organizacji. Wyniki wskazują, że im większy dyskomfort odczuwa pracownik w związku ze stosowanymi procedurami personalnymi (dotyczy to niesprawiedliwości, braku przejrzystości, oszukiwania), tym bardziej jest skłonny dopuszczać się oszustw, przywłaszczeń itp. Można odnieść wrażenie, że podejmowane przez pra-

cowników działania są swego rodzaju odwetem za złe traktowanie w pracy, co potwierdza stawiane w literaturze tezy.

7. Ostateczna konkluzja wskazuje z jednej strony na konieczność nieustannego rewidowania procedur personalnych pod kątem ich czytelności i sprawiedliwości, a z drugiej świadomego zarządzania wartościami w organizacji w celu eliminowania zachowań nieetycznych. Działania te stanowią bardzo istotne wyzwania dla współczesnego ZZL. Powinny obejmować przede wszystkim:
   - przejrzystą i sprawiedliwą politykę wynagradzania – według stawek rynkowych, wyników wkładu, stosowanie programów uznaniowych, stosowanie jasnych zasad przydzielania nagród, pochwał, wyróżnień, zapewnienie równej płacy za tą samą pracę;
   - politykę szkolenia i rozwoju zapewniającą pracownikom równe szanse rozwoju i awansu, określanie jasnych kryteriów awansu, dostarczanie informacji zwrotnej w sytuacji starania się o awans i nieotrzymania go;
   - politykę zatrudniania wolną od dyskryminacji i uprzedzeń, która koncentruje się na różnicach indywidualnych, a nie grupowych;
   - ocenianie pracowników na podstawie jasnych, akceptowanych przez nich kryteriów, rozwojowy charakter ocen i ich zorientowanie na przyszłą poprawę wyników, dążenie do wyeliminowania subiektywizmu i błędów oceny poprzez szkolenia i konstrukcję systemu ocen;
   - tworzenie procedur łączności między pracownikami a kierownictwem wykorzystywanych w celu przekazywania informacji o nieprawidłowościach;
   - budowanie stosunków pracy opartych na wzajemnym szacunku, włączanie wszystkich pracowników w dążenie do sukcesu firmy, budowanie poczucia przynależności, wzmacnianie integracji w obrębie zespołów pracowniczych i między zespołami;
   - wprowadzanie programów równowagi między życiem zawodowym a osobistym;
   - wprowadzanie jasnych i dostępnych procedur postępowania na wypadek mobbingu i dyskryminacji, organizowanie szkoleń uświadamiających, czym jest zjawisko mobbingu i dyskryminacji oraz jak je rozpoznać.

Informacje o autorce

Dr hab. Dagmara Lewicka – Katedra Zarządzania Organizacjami, Kadrami i Prawa Gospodarczego Wydziału Zarządzania, Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie. E-mail: dagal@poczta.fm.

Przypisy

[1] Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2008–2011 jako projekt badawczy nr N N115 046535, 18.200.209 „Identyfikacja dysfunkcji w organizacji. Poszukiwanie dobrych praktyk”.

Bibliografia

Armstrong, M. 2000. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

Armstrong, M. i A. Baron 1998. *Performance Management: The New Realities*, London: IPD.

Bragg, T. 2002. Improve employee commitment. *Industrial Management* 2002, nr 4 (44), s. 18–21.

Bugdol, M. 2006. *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*, Warszawa: Difin.

Cialdini, R. 1994. *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

De Jong, G. i K.R. Woolthuis 2008. The Institutional Arrangements of Innovation: Antecedents and Performance Effects of Trust in High-Tech Alliances. *Industry and Innovation*, nr 1 (15), s. 45–67.

Griffin, R.W. 2004. *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Half, R. 1995. *Jak znaleźć, zatrudnić i zatrzymać najlepszych pracowników*, Warszawa: Wydawnictwa Naukowo-Techniczne.

Heskett, J.L., Sasser, W.E.J. i L.A. Schlesinger 1997. *The Service Profit VChain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyality, Satisfaction and Value*, New York: The Free Press.

Jamka, B. 2001. *Dobór zewnętrzny i wewnętrzny pracowników*, Warszawa: Difin.

Janowska, Z. (red.) 2007. *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi,* Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

Kopaliński, W. 2002. *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Warszawa: Świat Książki.

Kozioł, L. i M. Tyrańska 2002. *Motywowanie pracowników w teorii i praktyce*, Warszawa: Biblioteczka Pracownicza.

Lewicka, D. i B. Wiernek 2004. *Psychologia w pracy menedżera*, Kraków: Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne.

McElroy, M.W. 2002. Social Innovation Capital. *Journal of Intellectual* Capital, nr 1 (3), s. 30–39.

Pocztowski, A. 2003. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie. procesy. metody*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Sidor-Rządkowska, M. 2003. *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC.

Steel, R.P., Griffith, R.W. i P.W. Hom 2004. Practical retention policy for the practical Manager. *Academy of Management Executive*, nr 2 (16), s. 149–162.

Vidotto, G., Vicentini, M., Argentero, P. i P. Bromiley 2008. Assessment of Organizational Trust: Italian Adaptation and Factorial Validity of the Organizational Trust Inventory. *Social Indicators Research*, nr 88, s. 563–575.

Wexley, K.N. i G.A. Yukl 1984. *Organizational Behaviour Personnel Psychology*, Homewood: Irwin.

Zbiegień-Maciąg, L. (red.) 2006. *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem,* Kraków: Oficyna Ekonomiczna.