

WOJCIECH JARECKI

**PRÓBNY OKRES PRACY
JAKO NARZĘDZIE WERYFIKACJI JAKOŚCI STANU
KAPITAŁU LUDZKIEGO**

WSTĘP

Jednym z elementów gospodarowania kapitałem ludzkim jest pozyskiwanie pracowników posiadających określone umiejętności, wiedzę, predyspozycje itd. Proces pozyskiwania pracowników składa się z kilku etapów¹: planowania, ustalania profilu kandydatów i rekrutacji (etap od rozpoczęcia poszukiwania kandydata do zastosowania narzędzi identyfikacji i oceny cech kandydata, czyli selekcji). Realizacja tych etapów jest ściśle związana ze strategią przedsiębiorstwa i personalną². Właściwe zastosowanie poszczególnych etapów pozyskiwania pracowników umożliwi zatrudnienie osób o potrzebnych umiejętnościach, wiedzy, predyspozycjach itd.

Poprawne przeprowadzanie całego procesu pozyskiwania personelu odnosi się szczególnie do selekcji, która można potraktować³ jako wzajemną wymianą

¹ Por. T. Listwan: *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*. Wydawnictwo Kadry, Wrocław 1995, s. 35; A. Pocztowski: *Jakiego pracownika potrzebuje*. W: *Jak poszukiwać i zjednywać najlepszych pracowników*. Red. K. Sedlak. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 18; L. Zbiegień-Maciąg: *Marketing personalny*. Business Press, Warszawa 1996, s. 33–38.

² Szerzej na ten temat zob. K. Opolski: *Strategia personalna. Kapitał ludzki jako czynnik rozwoju polskiej bankowości*. „Personel” 1997, nr 10, s. 21–22.

³ Zob. W. Kopertyńska: *Pod znakiem zmian. Planowanie, zatrudnianie i dobór kadr*. „Personel” 1997, nr 6, s. 20; M. Kostera: *Zarządzanie personelem*. PWE, Warszawa 1997, s. 64;

informacji między przedstawicielem przedsiębiorstwa a kandydatem. Umiejętne przeprowadzenie procesu pozyskiwania pracowników ma wpływ na zadowolenie pracowników z pracy, a tym samym na ich wydajność, co z kolei wpłynie na pozycję przedsiębiorstwa na rynku.

W artykule postawiono tezę, że próbny okres pracy jest bardzo ważnym etapem procesu selekcji, szczególnie na stanowiska niewymagające wysokich kwalifikacji. Przeprowadzono analizę zarówno błędów popełnianych przez przedsiębiorstwo i kandydatów w próbnym okresie pracy jak i zachowań pozytywnych. W związku z tym, najpierw scharakteryzowano próbny okres pracy⁴ jako narzędzie selekcji kandydatów, mogące być wykorzystane przede wszystkim przy zatrudnianiu na stanowiska niewymagające wysokich kwalifikacji. Następnie przedstawiono wyniki badań nad wykorzystaniem tej metody selekcji w sieci sklepów przedsiębiorstwa handlowego, które pozyskiwało pracowników na stanowiska sprzedawców i kasjerów handlowych, oraz wyciągnięto wnioski.

1. CHARAKTERYSTYKA PRÓBNEGO OKRESU PRACY

W przedsiębiorstwach wykorzystywane są różne narzędzia selekcji. Do najczęściej stosowanych należą: analiza życiorysów, listów motywacyjnych i wywiady (rozmowy). Jednak narzędziami mniej lub bardziej świadomie wykorzystywanymi do selekcji pracowników w przedsiębiorstwie w ostatniej jej fazie są okres próbny i/lub umowa na czas określony⁵. Służą one do potwierdzenia kwalifikacji kandydata i upewnienia się co do trafności podjętej decyzji po przeprowadzeniu wcześniejszych etapów selekcji. Z punktu widzenia stosowania metod doboru zatrudnienia na okres próbny w zasadzie nie różni się od zatrudnienia na czas określony.

Próbny okres pracy umożliwia lepsze w porównaniu z innymi metodami sprawdzenie poszczególnych cech kandydata lub zastosowanie dodatkowych metod. Próbny okres pracy nie pomniejsza wagi i nie wyklucza poprawnego stosowania innych narzędzi, szczególnie wywiadów. Jednak zatrudnianie pra-

E. McKenna, N. Beech: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Wydawnictwo Gebethner i Ska, Warszawa 1997, s. 131.

⁴ Zob. Kodeks pracy, art. 25, p. 1, 2. DzU 1998, nr 21, poz. 94; J. Sokólska: *Na próbę. Rodzaje umów o pracę*. „Personel” 1996, nr 12, s. 50–51.

⁵ Jako pojęcie synonimiczne przyjęto: „próbny okres pracy”.

owników na stanowiska, na których nie potrzeba wysokich kwalifikacji, może stwarzać problem z wyborem najlepszego kandydata, gdyż ich umiejętności i doświadczenie zawodowe często są podobne.

Do okresu próbnego i/lub umowy na czas określony, traktowanych jako narzędzie doboru, zostaje z reguły zakwalifikowana niewiele większa (lub nawet taka sama) liczba osób, niż jest wakatów. Wynika to z kosztów związanych z zatrudnianiem na pewien okres większej liczby kandydatów, niż jest potrzebna na danym stanowisku pracy, oraz z założenia, że podstawowym narzędziem doboru jest rozmowa, a praca w okresie próbnym ma być tylko ostateczną weryfikacją.

Podczas okresu próbnego weryfikuje się kompetencje kandydatów do pracy. Polega to na sprawdzaniu umiejętności, wiedzy i zachowań kandydata w czasie wykonywania zadań. Istotnym problemem może być jednak niepełny przekaz informacji między kandydatem a reprezentantem przedsiębiorstwa, co skutkuje pewnymi błędami⁶:

- a) kandydaci wiedząc, że jest to okres sprawdzania ich przydatności zawodowej, mogą starać się jak najlepiej pracować, co nie musi gwarantować takiej samej jakości ich pracy w przyszłości;
- b) kandydaci nie są traktowani jako pracownicy zatrudnieni na stałe i w związku z tym obarcza się ich zbyt małą lub nadmierną ilością pracy i/lub niezbyt odpowiedzialną.

Pierwszy problem to zatem przekazywanie przez kandydatów informacji o swoich umiejętnościach. Jeżeli zależy im na podjęciu pracy jedynie dla uzyskania dochodów (jak to często jest na stanowiskach, na których podaż pracy znacznie przekracza popyt, na przykład sprzedawców czy kasjerów), a mniej istotne jest zadowolenie z pracy, rozwój zawodowy itd., to w okresie próbnym (w późniejszej pracy może się to zmienić) będą się szczególnie starali jak najlepiej przedstawić swoje kwalifikacje (wiedzę, umiejętności, ale też ochotę do pracy). Jeśli kandydatów jest więcej niż wakatów, dojdzie jeszcze inny czynnik – konkurencja między nimi, która może wpłynąć na prawdziwość przekazywanych informacji. Przekaz informacji przez kandydatów o swoich kwalifikacjach może zatem odbiegać od rzeczywistości. Może się też pojawić inny problem.

⁶ Zob. K. Schwan, K.G. Seipel: *Marketing kadrowy*. C.H. Beck, Warszawa 1995, s. 184; W. Bańka: *Zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 1998, s. 69–70; R. Half: *Jak znaleźć i zatrudnić najlepszych pracowników*. WNT, Warszawa 1995, s. 49–54.

Otóż, przedsiębiorstwo nie zawsze umożliwia pełne wykazanie się umiejętnościami przez kandydata. Osoba zatrudniona na okres próbny potrzebuje zrozumiałych informacji o tym, co ma wykonywać, jaki jest podział zadań i obowiązków, jakie są wymagania na danym stanowisku, jakie stosunki panują między pracownikami w przedsiębiorstwie, jaki jest związek tej pracy z całością funkcjonowania przedsiębiorstwa. Potrzebuje również informacji zwrotnych o bieżącej ocenie jego kwalifikacji.

Można stwierdzić, że próbny okres pracy umożliwia weryfikację decyzji podjętych na wcześniejszych etapach selekcji. Należy jednakże zwracać szczególną uwagę na wzajemny przekaz informacji i możliwości wykazania się przez kandydatów swoimi umiejętnościami.

2. WYNIKI BADAŃ PRZEPROWADZONYCH W PRZEDSIĘBIORSTWIE HANDLOWYM

2.1. Metodologia badań

Badania przeprowadzono w formie bezpośrednich ankiet i wywiadów w 53 sklepach ogólnopolskiej sieci przedsiębiorstwa handlowego. Dotyczyły one między innymi poprawności stosowania próbnego okresu pracy jako metody selekcji na stanowiska sprzedawców i kasjerów handlowych. Jako miernik oceny próbnego okresu pracy wykorzystano głównie ocenę kierowników dotyczącą sprostania przez pracowników oczekiwaniom określonym przy doborze, ocenę próbnego okresu pracy dokonaną przez przyjętych pracowników oraz ocenę, w jakim stopniu wykonywana praca spełniła ich oczekiwania.

Podstawowym miernikiem wyjaśniającym poprawność stosowania próbnego okresu pracy były oceny dokonywane przez dobranych pracowników. Oprócz ankietowania sprzedawców i kasjerów przeprowadzano z nimi również wywiady, mające na celu wyjaśnienie wątpliwych kwestii i zbadanie oczekiwań związanych z zatrudnieniem.

Analizę i ocenę uzyskanych danych przeprowadzono w dwojaki sposób. Pierwszym była analiza i ocena wartości poszczególnych zmiennych określanych w ankietach przez przyjętych do pracy kandydatów (zastosowane i preferowane metody doboru, poziom spełnienia oczekiwań, przyczyny niezadowole-

nia z pracy, ocena umowy na czas określony i/lub okres próbny) i kierowników (głównie średnie oceny spełnienia tych oczekiwań przez pracowników, które były zakładane wobec nich podczas selekcji, a mianowicie: kwalifikacje zawodowe, komunikatywność, umiejętność współpracy, poszerzanie wiedzy i kwalifikacji). Drugim sposobem była analiza i ocena zależności między zmiennymi.

Badania były robione *ex post* (na pytania odpowiadali pracownicy już zatrudnieni, wobec których jako metodę doboru zastosowano próbny okres pracy), co ograniczyło możliwości uzyskania danych ilościowych do konstrukcji wskaźników efektywności prognostycznej. W analizie wyników z reguły niemożliwe było posługiwanie się pojęciami korelacja i regresja. Skorzystano zatem z metod statystycznych, które nie wymagają od zmiennych wielkości numerycznych. W związku z tym korzystano przede wszystkim z testu niezależności chi kwadrat, badającego niezależność stochastyczną analizowanych zmiennych. Do rozważań przyjęto poziom istotności testu $\alpha = 0,05$ i $\alpha = 0,01$.

2.2. Przebieg procesu pozyskiwania pracowników w badanym przedsiębiorstwie

Do podstawowego zakresu czynności działu personalnego badanego przedsiębiorstwa należy kształtowanie polityki personalnej, w tym planowanie potrzeb personalnych. Określenie strategii personalnej znajduje się w gestii dyrektora personalnego. Planowanie potrzeb personalnych jest związane z rozwojem sieci sklepów lub ewentualnie ich restrukturyzacją. Ponadto ma charakter bardziej operacyjny, jest bowiem związane z zatrudnianiem w istniejących sklepach.

W ramach przyjętej strategii personalnej przedsiębiorstwa pozyskiwanie pracowników rozpoczęło się od określenia liczby potrzebnych sprzedawców i/lub kasjerów oraz wymagań na tych stanowiskach. Informacje o poszukiwanym kandydacie na wakujące stanowisko najczęściej umieszczano w prasie lokalnej w czasie, gdy był otwierany nowy sklep. Gdy sklep już działał, informacje o potrzebnym kandydacie przekazywano znajomym zatrudnionych pracowników i biurom pracy. Z reguły proces doboru pracowników polegał na przeprowadzeniu rozmowy ze zgłaszającymi się kandydatami i przyjęciu ich na okres próbny i/lub umowę na czas określony. W przypadku otwierania nowego sklepu kandydaci wypełniali formularz, z którym przychodzili na rozmowę,

a który służył do uzyskania wstępnych informacji o kandydacie i był wykorzystywany podczas przeprowadzania rozmowy. W przypadku wątpliwości co do wymaganych kompetencji kandydatów dodatkowo korzystano z referencji i prób pracy. Metodą doboru, mającą sprawdzić kompetencje kandydata stwierdzone podczas rozmowy, był okres próbny pracy (umowa na czas określony), najczęściej na 3 miesiące.

Osobą odpowiedzialną za przebieg rekrutacji i podejmującą ostateczną decyzję o zatrudnieniu był dyrektor personalny – w przypadku otwierania nowego sklepu, a gdy poszukiwano pracownika do już działającego sklepu – kierownik tego sklepu. Rozmowy z kandydatami przeprowadzano w pomieszczeniach biurowych sklepów. W przypadku otwierania nowego sklepu w ogłoszeniu prasowym podawano datę i miejsce przeprowadzania rozmów. W już istniejących sklepach rozmowy przeprowadzano po ustaleniu terminu między kandydatem a kierownikiem sklepu. Kandydaci, którzy zostali zakwalifikowani na okres próbny (umowę na czas określony) byli o tym informowani po odbyciu rozmów ze wszystkimi kandydatami. Przedsiębiorstwo nie prowadziło statystyk liczby zgłaszających się kandydatów, ale z informacji uzyskanych od dyrektora personalnego i kierowników sklepów wynika, że było od kilku do około osiemdziesięciu kandydatów na 1–12 wakatów w poszczególnych sklepach. Nie prowadzono również rachunku kosztów doboru. Przedsiębiorstwo nie udostępniło także danych o zyskach całego przedsiębiorstwa i poszczególnych sklepów.

2.3. Wyniki badań empirycznych i wnioski

Okres próbny jako metodę selekcji stosowaną w badanym przedsiębiorstwie należy ocenić pozytywnie. Oceny próbnego okresu pracy dokonane przez pracowników (sprzedawców i kasjerów), przy przyjętej skali od 1 – najgorsza ocena, do 5 – najlepsza ocena, wahały się między 3,46 (przy ocenie próbnego okresu pracy w zakresie jednego z elementów przekazu informacji: „przedstawione obowiązki pozwoliły mi sprecyzować przyszłe plany zawodowe”) a 4,73 (w zakresie przejrzystości stosowania próbnego okresu pracy: „było dla mnie jasne, jakie mam spełniać wymagania w przyszłej pracy”). Większość ocen mieściła się między 3,80 a 4,20. Na ogół, najlepiej oceniana była przejrzystość rozmów we wszystkich badanych elementach („stawiane przede mną pytania i zadania były zrozumiałe”, „było dla mnie jasne, jakie umiejętności są spraw-

dzane”, „było dla mnie jasne, jakie mam spełniać wymagania w przyszłej pracy”, „byłem świadomy, że w próbnym okresie pracy sprawdzane są moje kwalifikacje”). Gorzej oceniono przekaz informacji dotyczący sprecyzowania planów zawodowych oraz funkcjonowania i planów badanego przedsiębiorstwa.

Podczas okresu próbnego przedsiębiorstwo popełniało pewne błędy. Korzystając z tej metody selekcji, należałoby zwrócić większą uwagę na dwie kwestie: wspomniany przekaz informacji i stworzenie pracownikom większych możliwości wykazania się swoimi umiejętnościami. Pierwszy problem ma szczególnie duże znaczenie w kontekście uzyskiwania informacji o wykonywanych zadaniach i ocenie ich wykonania. Pracownicy twierdzili, że zadania, które mieli wykonywać, nie były jasno określone. Interesujące jest więc to, że kandydaci wiedząc, jakie mają spełniać wymagania w pracy, potrzebowali jednak jasnego określenia zadań.

Kandydaci nie uzyskali też, w ich opinii, zadowalających informacji o rozwoju przedsiębiorstwa, jego planach, warunkach, jakie muszą spełnić, aby przedłużyć okres zatrudnienia. Może to rodzić brak zaufania i obawy co do możliwości pracy przez dłuższy okres w danym przedsiębiorstwie. Wszystko to wpływa na mniejsze zaangażowanie w wykonywane czynności. W okresie umowy na czas określony pracownicy mieli zbyt małą możliwość wykazania się umiejętnościami i wiedzą. Może wynikać to z błędnego podejścia przez przełożonego, że skoro nie wiadomo, czy pracownik będzie dłużej pracował, to nie warto powierzać mu zadań mogących dokładnie sprawdzić jego umiejętności.

W pojedynczych przypadkach pracownicy już zatrudnieni w danym sklepie wyrażali opinie o kandydatach i mieli wpływ na decyzję o ich zatrudnieniu po okresie próbnym. Korzystne byłoby upowszechnienie takiej praktyki.

W badaniach okresów próbnych pracy uzyskano również inne, istotne wyniki. Biorąc pod uwagę wpływ stosowania umów na czas określony na stopień spełnienia oczekiwań kandydatów, można stwierdzić, że im lepiej jest stosowana ta metoda we wszystkich zakresach (informacja, uczestnictwo, przejrzystość, komunikacja), tym lepiej są spełniane oczekiwania pracowników. Można zatem wysunąć następujący wniosek: im lepiej będzie przeprowadzony próbnny okres pracy, tym będą bardziej zadowoleni pracownicy z przyszłej pracy (tym samym lepiej będą zaspokojone ich potrzeby), czyli będą wydajniej pracować, rzadziej chorować i rezygnować z pracy (mniejsza absencja i fluktuacja). Badania pokazują, że szczególną rolę odgrywają tu przekaz informacji pracownikom podczas

selekcji i umożliwienie wykazania się umiejętnościami. Wynika stąd, że selekcja jest bardzo istotnym narzędziem tworzenia i późniejszego wzrostu potencjału pracowników w firmie, co potwierdza postawioną tezę badawczą.

Okazuje się, że na poprawność doboru mogą wpływać też sami pracownicy. W czasie trwania okresu próbnego pracownik zdaje egzamin odnośnie do swoich kwalifikacji, które zostały już wstępnie ocenione. W badanym przedsiębiorstwie sprzedawcy ocenili cechę: „byłem świadomy(a), że podczas okresu próbnego ustalane są moje kwalifikacje”, na 4,13, kasjerzy – na 4,29, a więc powyżej oceny „dobrze”. Zatem kandydaci byli świadomi sprawdzania ich kwalifikacji. Problemem związanym z pracownikami może więc być niedostateczna świadomość podczas okresu próbnego pracy, że dzięki dobrej pracy i zaangażowaniu w nią będą mogli się rozwijać i doskonalić umiejętności, a przez to praca stanie się ciekawsza. Może to powodować zmianę nastawienia przełożonych, polegającego na wyznaczaniu ciekawszych zadań itp. Pracownicy jednak twierdzili, że w okresie próbnym mieli zbyt małe szanse wykazania się swoimi umiejętnościami, choć kierownicy oczekiwali dużego zaangażowania kandydata w pracę. Należałoby zatem zmniejszyć tę asymetrię oczekiwań.

Inną, istotną kwestią w pozyskiwaniu personelu jest realizacja oczekiwań kandydatów. W badanym przedsiębiorstwie częściowo nie spełniono tych oczekiwań, między innymi co do wysokości wynagrodzeń, godzin pracy, atmosfery w pracy i możliwości rozwoju. Pracownicy otrzymują realnie coraz niższe wynagrodzenie, co może wpływać na ich mniejszą wydajność pracy. Podobny skutek może mieć zła atmosfera w pracy (konflikty, zła współpraca itp.). Z kolei ograniczone możliwości rozwoju wynikają z charakteru badanych stanowisk pracy (sprzedawca, kasjer) i pracownicy podejmując decyzję o podjęciu pracy w tym przedsiębiorstwie, powinni być tego świadomi.

Przedstawione czynniki wskazują na to, że próbny okres pracy w badanym przedsiębiorstwie należy uznać za przeprowadzany poprawnie, mimo pewnych błędów popełnionych zarówno przez przedsiębiorstwo jak i kandydatów. Przy pozyskiwaniu pracowników, szczególnie na stanowiska niewymagające wysokich kwalifikacji, istotne wydaje się docenienie, zarówno przez przedsiębiorstwa jak i przez pracowników, wagi i roli, próbnego okresu pracy, zwłaszcza, gdy występuje duża nadwyżka podaży pracy. Na ogłoszenia o wakującym stanowisku zgłasza się obecnie tak liczna grupa kandydatów (nieraz nawet po kilkuset na jedno miejsce), że zbyt kosztowne i czasochłonne byłoby wyselekcjonowanie najlepszego z nich na podstawie dotychczas stosowanych metod (roz-

mowy, testy, próby pracy), tym bardziej że kwalifikacje kandydatów są często bardzo podobne. W tej sytuacji należałoby wybrać przede wszystkim analizę dokumentów i rozmowy, a jako metodę ostateczną – świadome stosowanie próbnego okresu pracy. Należy również dążyć do takiego wzajemnego przekazu informacji, żeby wybór dokonany przez przedsiębiorstwo i pracownika był zadowalający, czyli umożliwiał wzajemne spełnienie oczekiwań.

**EMPLOYMENT ON A TRIAL PERIOD – A VERIFICATION TOOL
OF THE QUALITY OF HUMAN CAPITAL
OF CANDIDATES FOR A JOB**

Summary

Probation is a selection method, used to verify valuation of candidates, qualification after having interview. This article describes the probation and methodology of employment conducted in branches of a trading company. The results of the research show that correctly used in the company, however both the company and employees made some mistakes.

Translated by Wojciech Jarecki