SPIS TREŚCI

Uwagi wstępne (*Józef Orczyk*) 5

Janusz RYMANIAK, Nowe formy organizacji pracy i ich wykorzystanie w zarządzaniu kadrami w zakładach pracy 9

Jerzy OLSZEWSKI, Instrumenty zarządzania systemem warunków pracy w przemyśle 33

Roman KARAŚ, Elementy dochodów z pracy jako instrumenty realizacji wybranych celów zarządzania kadrami 54

Maciej ŻUKOWSKI, Zakładowe systemy emerytalne jako instrument zarządzania kadrami 84

Mariusz PIOTROWSKI, Polskie prawo pracy na tle międzynarodowego i europejskiego prawa pracy. Wybrane zagadnienia 104

Jan SZAMBELAŃCZYK, Monika MAJEROWICZ, Joanna SZKAŁUBA, Międzynarodowe regulacje w zakresie ochrony informacji personalnej i ich konsekwencje dla zarządzania kadrami 120

Józef ORCZYK, Szkolenie jako instrument kierowania rozwojem pracowniczym w organizacji 141

UWAGI WSTĘPNE

Kwestia wstąpienia Polski do Unii Europejskiej to nie tylko podpisanie umów międzynarodowych, to przede wszystkim przystosowanie się systemu gospodarowania i funkcjonowania życia społeczno-gospodarczego do reguł i standardów Unii. Miejscem, gdzie ukształtuje się ocena gospodarczego przystosowania Polski, będą wszelkiego typu organizacje gospodarcze. Proces zmian, który się w nich dokonuje, od 1990 r. zmierza wyraźnie do zwiększenia wagi kryterium efektywności – w warunkach coraz swobodniejszego przepływu dóbr i usług staje się ono wręcz kryterium przesądzającym o bycie organizacji. Efektywność działań organizacji gospodarczych kształtuje wiele czynników. Istotne znaczenie ma tutaj wystąpienie efektu synergii – począwszy od technologii, a skończywszy na elementach związanych z włączaniem się do pracy osób niepełnosprawnych. Inaczej mówiąc, procesowi zmian podlega nie tylko technologia, ale i cała kultura pracy w organizacjach.

Dystans dzielący Polskę od krajów Unii, szczególnie tych najwyżej rozwiniętych, jest najbardziej widoczny w zakresie technologii czy organizacji. Zachodzące w tym zakresie zmiany mają najbardziej spektakularny charakter. Sfera kultury pracy jest nie tylko mniej widoczna, ale i zmiany, które się w niej dokonują, są znacznie bardziej złożone, trudniejsze, zależne od otoczenia. Na dodatek przekształcenia mają wyraźnie cechy specyficzne, jeśli chodzi o każdą organizację – zależą od zespołu pracowniczego, a zwłaszcza jego kierowników.

Niniejsza praca stanowi zbiór artykułów napisanych z myślą o przedstawieniu kierunku i skali zmian w polskich organizacjach, jeśli chodzi o wybrane elementy czy aspekty funkcjonowania organizacji gospodarczych. Nie jest to próba ujęcia całościowego, choć niektóre ważne powiązania zmiennych, decydujących o przekształceniach w ramach wybranego zakresu, są akcentowane. Nie jest to też diagnoza. Autorzy artykułów bardziej akcentują dynamikę przekształceń, wskazują cele działań, tj. osiągnięcie tego, co stanowi mniej lub bardziej wyraźnie przyjęty standard w krajach Unii. Jak wiadomo, w gospodarce rynkowej standardy te nie mają charakteru normatywnego, ich osiągnięcie stanowi jednak poważne ułatwienie współpracy i pewną gwarancję efektywności. Składają się na nią rozliczne jednostkowe działania, odmienne ścieżki dochodzenia do efektywności – stanowi ona swoiste kryterium słuszności wyboru kierunku działania.

W artykułach zamieszczonych w zbiorze dokonano analizy i omówiono różne

zagadnienia – łączy je kwestia kształtowania i wykorzystywania zasobów pracy. W pierwszym z nich, przygotowanym przez Janusza Rymaniaka, omówiono nowe formy organizacji pracy i ich wykorzystanie do zarządzania kadrami w zakładach pracy w Polsce. Artykuł oparty jest na samodzielnie przeprowadzonych badaniach empirycznych. Na podstawie tych danych autor dochodzi do wniosku, że dominujące coraz bardziej w dużych i średnich przedsiębiorstwach nowe formy organizacji pracy stwarzają podstawy do większej elastyczności klasycznego (zasobowo-potencjałowego) modelu zarządzania kadrami. W najbardziej nowoczesnych, najczęściej średnich i małych zakładach uruchamiany jest również model potencjałowo-zasobowy, w którym jakość kadr i elastyczność formuł zarządzania stają się częścią strategii rozwoju.

Zmiany w systemie pracy w Polsce w aspekcie ochrony pracy i pełniejszego wykorzystania możliwości zatrudniania osób niepełnosprawnych przedstawia Jerzy Olszewski. Przekształcenia w tym zakresie są ważnym elementem wdrażania standardów Unii.

O jakości konkurencyjnej gospodarki w coraz większym stopniu przesądzają menedżerowie. Z kolei o jakości ich pracy obok umiejętności coraz bardziej decyduje system motywowania. Przeprowadzone przez Romana Karasia badania wskazują, że dotychczas w Polsce w niewystarczającym stopniu stosuje się rozwiązania wynikające z dorobku teoretycznego i doświadczeń praktycznych krajów zachodnich – tylko w niewielu polskich organizacjach system motywacyjny uwzględnia złożoność struktury dochodów z pracy oraz fakt, że jego elementy charakteryzują się odmiennym znaczeniem motywacyjnym.

Zakładowe systemy emerytalne nie są dotychczas w Polsce tak popularne, jak w krajach Unii, choć i tam zasięg ich jest bardzo zróżnicowany. Maciej Żukowski omawia w swym artykule nie tylko systemy europejskie, lecz wskazuje również na warunki, które muszą zostać spełnione, aby to ważne narzędzie zarządzania kadrami mogło być w Polsce wykorzystane.

W polskim prawie pracy dokonują się ciągłe przeobrażenia. W ich rezultacie – według Mariusza Piotrowskiego – w chwili obecnej nie odbiega ono zbyt mocno od standardów obowiązujących w krajach Unii. Pewne zmiany dostosowawcze konieczne są w zakresie uregulowania problematyki wynagrodzeń za pracę, czasu pracy czy rozstrzygania indywidualnych sporów ze stosunku pracy. Autor główne trudności widzi jednak w przestrzeganiu, stosowaniu i interpretacji prawa pracy.

W Polsce ochrona informacji personalnej nie jest postrzegana dotychczas jako ważne ograniczenie zarządzania kadrami. Autorzy kolejnego artykułu – Jan Szambelańczyk, Monika Majerowicz i Joanna Szkałuba – prezentując rozwiązania zachodnie, uprzytamniają polskiemu czytelnikowi konsekwencje ich wprowadzenia w naszym kraju.

W krajach znajdujących się w okresie transformacji, takich jak Polska, kwestia podniesienia kwalifikacji ma zasadnicze znaczenie. Sytuacja powoduje jednak, że szkolenie w organizacjach nie ma dotychczas charakteru długoterminowej inwestycji dla przyszłości, lecz związane jest z koniecznością zmniejszenia niedostatków kwalifikacji niezbędnych do realizacji zadań bieżących. Z drugiej strony w coraz większej

grupie dużych organizacji szkolenie pracowników staje się częścią strategii rozwoju. Zagadnienia te przedstawia Józef Orczyk, ujmując szkolenie jako swoiste wyzwanie nie tylko dla organizatorów szkoleń w przedsiębiorstwach, ale i niezależnych instytucji oświatowych.

Prezentowane w zbiorze opracowania przedstawiają tylko pewne sfery zmian następujących czy pożądanych w zakresie wykorzystania instrumentów zarządzania kadrami w Polsce. Istotne jest jednak, że w wyniku takich analiz nasza świadomość zakresu tego, co trzeba zrobić, aby zwiększyć efektywność zarządzania kadrami, ulega nie tylko rozszerzeniu, ale znajdując punkty odniesienia w krajach Unii, łatwiej jest określić kierunek i przewidywane skutki zmian.

Józef Orczyk