Jan SZAMBELAŃCZYK

Współczesne modele zarządzania kadrami a płynność zatrudnienia

Płynność zatrudnienia jest procesem wielorako uwarunkowanym zarówno po stronie pracownika, jak i zakładu pracy. Generalnie zależy ona przede wszystkim od sposobów i możliwości reakcji pracodawców i pracobiorców na szanse poprawy swej pozycji, która w syntetyczny sposób odzwierciedla systemy wartości podmiotów rynku pracy i warunki w jakich podejmują swoje decyzje dotyczące zmiany lub pozostania na danym stanowisku lub w danym zakładzie pracy.

Przegląd literatury o płynności zatrudnienia w Polsce wskazuje, że dominują ujęcia wyjaśniające mechanizm płynności poprzez mierzalne cechy osobowe pracowników. Znacznie mniej miejsca poświęcono teorii rynku pracy w gospodarce socjalistycznej i teoriom ruchliwości pracowniczej w danych warunkach gospodarowania[1].

Poniższy artykuł stanowi jedynie próbę scharakteryzowania nowoczesnych modeli zarządzania kadrami w organizacjach przydatnych w badaniach przyczyn i konsekwencji płynności zatrudnienia. Odmienność warunków, w jakich wypracowano omawiane koncepcje zarządzania, nie powinny być argumentem na rzecz ich odrzucenia w odniesieniu do praktyki w Polsce.

Trzeba także pamiętać, że w danych warunkach historycznych nie ma jednego, najlepszego i uniwersalnego modelu zarządzania kadrami. Ponadto rozwój funkcji personalnych nie odbywa się liniowo, a występują powroty do wypróbowanych w przeszłości modeli bądź współwystępują różne modele.

Biorąc pod uwagę kontekst motywacyjny prowadzenia odpowiednich studiów, warto podkreślić, że analizy raportów z badań nad wdrażaniem do praktyki modeli zarządzania kadrami, wypracowanych przez naukę w krajach zachodnich wskazują, iż pomimo znaczących nakładów na te prace funkcje personalne w organizacjach nie zwiększyły proporcjonalnie swego znaczenia jakkolwiek wymagają większej wiedzy i umiejętności dla ich wypełniania[2]. Stąd też osoby zajmujące się w praktyce wypełnianiem funkcji personalnych, zwłaszcza w dużych organizacjach, są specjalistami posiadającymi odpowiednie przygotowanie zawodowe uzupełniane w procesie dokształcania i doskonalenia. Korzystają oni ponadto z usług profesjonalnych

---

[1] B. Bertsch, J. Stam, R. Williams: Making manufacturing work. Learning from japanese experiences in Europe. Erasmus Universiteit, Rotterdam 1984 (maszynopis) s. 2. Warto dodać, że pomimo wiodącej roli USA w tworzeniu nowych technik HRM sukcesy w ich praktycznym wdrażaniu nie były tam wcale największe.

[2] H. Jain, V. Murray: Why the human resources management function fails? California Management Review, 1984 nr 4 s. 95.

instytucji w zakresie psychologii czy socjologii organizacji, centrów szkolenia, lub testowego badania kandydatów do pracy, prywatnych agencji pośrednictwa pracy, itp. Jednocześnie zatrudnienie w działach kadrowych, w związku z rozszerzaniem usług zewnętrznych oraz zastosowaniem techniki komputerowej, ulega zmniejszeniu. Pomimo tego, tam gdzie właściwie zastosowano technikę informacyjną, działy te dysponują większym i bogatszym zakresem informacji surowych i przetworzonych niż było to typowe dla okresu większego zatrudnienia. Nadto charakter czynności wykonywanych w tych działach ulega zmianie, ze względu na zastępowanie tych zrutynizowanych przez komputery, a skupienie się na innych, na które bez techniki informacyjnej nie starczało czasu. Pojawiają się też wspólne centra personalne dla kilku małych przedsiębiorstw, których nie stać na samodzielne utrzymywanie takich komórek.

RYNEK PRACY JAKO DETERMINANTA MODELU ZARZĄDZANIA KADRAMI

Wychodząc z założenia, że skuteczne panowanie nad zdolnością kadr do realizacji zadań przedsiębiorstwa, jako podstawowego celu polityki kadrowej, uzależnione jest w pierwszym rzędzie od zatrudnienia odpowiedniej ilości i jakości pracowników (tj. posiadania władzy nad kadrami wynikającej ze stosunku pracy), to istotną determinantą tego jest rynek pracy. Przy czym nie chodzi tu tylko o relacje ilościowe pomiędzy popytem i podażą, zarówno w ujęciu globalnym jak i cząstkowym, ale także o mechanizm przekształceń struktury rynku.

Z punktu widzenia zarówno pracodawców, jak i pracobiorców rynek pracy nie jest homogeniczny. Heterogeniczność rynku pracy powoduje wyodrębnienie się jego segmentów o wyraźnie określonych cechach, a mobilność poszczególnych kategorii siły roboczej pomiędzy tymi segmentami jest niemożliwa albo ograniczona.

W zależności od zastosowanego kryterium dokonuje się segmentacji rynku pracy na różne kategorie. W literaturze przedmiotu dość powszechnie analizuje się rynek pracy w przekroju: wewnętrzny (wewnątrzzakładowy) i zewnętrzny, gdzie kryterium wyodrębnienia jest stosunek pracobiorcy do danego podmiotu gospodarczego oraz dualny rynek pracy, na który składają się dwa, wzajemnie uzupełniające się segmenty, które określa się jako rdzeń zatrudnienia i zatrudnienie peryferyjne (ten sam przekrój jest także określany jako pierwszo- i drugorzędny rynek pracy albo też niekiedy jako monopolistyczny i wolnokonkurencyjny), gdzie kryterium wyodrębnienia segmentów jest jakościowa charakterystyka wymagań i status zawodowy pracowników[3].

Uwzględniając środowiskowe determinanty funkcji personalnych i oba powyższe kryteria segmentacji, wyróżnić można cztery ważne segmenty rynku pracy, które w różny sposób rzutują na model zarządzania kadrami.

[3] Por. G. Bylinsky, L. Smith: The high tech race. Who's ahead? Special Report. Fortune 1986, 13 October, ss. 18-49; J. Szambelańczyk: Trzecia fala zalewa świat. „Wprost" 1987 nr 50, s. 9.

Pierwszorzędny wewnętrzny rynek pracy - obejmujący tzw. stały rdzeń zatrudnienia w każdej organizacji (przedsiębiorstwie, instytucji), składający się z pracowników pełnozatrudnionych, wykonujących niezrutynizowane zadania wymagające posiadania zawodów z dziedziny zarządzania, ekonomii lub techniki oraz fachowców spełniających różnorodne zadania ale specyficzne dla danej firmy w długim okresie, do których to zadań zostali specjalnie przygotowani przez długotrwałe szkolenie. Należą oni do uprzywilejowanych grup pod względem uzyskiwanych wynagrodzeń.

Drugorzędny wewnętrzny rynek pracy - obejmuje tych zatrudnionych, którzy wykonują zrutynizowane zadania lub prace nie wymagające specjalnych kwalifikacji zarówno o charakterze „umysłowym" lub „fizycznym". Najczęściej wykonywanie tych zadań wymaga specjalnego ale krótkotrwałego przyuczenia. Jednocześnie specyfika zadań sprawia, że dają one niewielkie możliwości kariery zawodowej. Ich zatrudnienie ma zasadniczo charakter stały ale podlega wahaniom rynkowym i zmianom techniki.

Pierwszorzędny zewnętrzny rynek pracy - obejmujący ekspertów o rozległych i wysokich kwalifikacjach, potrzebnych organizacji sporadycznie dla rozwiązywania trudnych problemów (np. doradcy prawni, konsultanci podatkowi, rzeczoznawcy), którzy pobierają wysokie wynagrodzenie za świadczone usługi.

Drugorzędny zewnętrzny rynek pracy - obejmujący osoby bez kwalifikacji wykonujące proste zadania w organizacji (np. sprzątanie) zatrudniane okazjonalnie lub okresowo albo angażowanie z małych firm operujących na rynku zewnętrznym. Ich wynagrodzenia są niskie a warunki pracy niekorzystne.

W im większym stopniu dana organizacja wykorzystuje nowoczesną technikę, w obszarze stanowisk tworzących drugorzędny wewnętrzny rynek pracy, tym większy stopień wypierania z nich zatrudnionych do drugorzędnego zewnętrznego rynku pracy. Jednocześnie im bardziej złożone zadania trzeba wykonywać w organizacji, z wykorzystaniem nowoczesnej techniki, tym relatywnie zwiększa się udział rdzenia zatrudnienia w jego ogólnej strukturze. Generalnie można stwierdzić, że pierwszorzędny rynek pracy zwiększa funkcjonalną elastyczność zatrudnienia, podczas gdy drugorzędny związany jest głównie z elastycznością zasobową (rozmiary zatrudnienia).

UWARUNKOWANIA NOWEGO MODELU ZARZĄDZANIA KADRAMI[4]

Prezentowane w literaturze prognozy przewidują alternatywny rozwój sytuacji:

– działania legislacyjne państwa ograniczające elastyczność funkcjonowania wewnętrznych i zewnętrznych rynków pracy jako remedium zwalczania bezrobocia,

– zwiększenie zdolności adaptacyjnej organizacji do warunków środowiskowych przez ograniczenie interwencjonizmu państwowego.

Zwiększeniu ulegnie presja na obniżanie kosztów pracy w produkcji i w usługach, co pociągnie za sobą dalsze redukowanie tzw. gwarantowanych stanowisk pracy, związanych z obsługą działalności podstawowej (przykłady można znaleźć w tych organizacjach, w których wdrożono CIM, czyli komputer integrated manufacturing), a także przekształcanie kosztotwórczych komórek przedsiębiorstw w dochodowe, operujące także na rynku zewnętrznym.

Zwiększy się udział alternatywnych form zatrudnienia umożliwiających większą elastyczność popytu na prace (niepełny wymiar czasu pracy, zatrudnienie doraźne, zatrudnianie w.formie podzleceń, praca w domu)[5].

Wydatnie wzrośnie rola jakości czynnika ludzkiego, kosztem ograniczenia jego ilości, umożliwiając spłaszczenie struktur organizacyjnych i czyniąc nieprzydatnymi znaczną liczbę managerów średniego szczebla a także pracowników o niskich i wąskich kwalifikacjach.

Na skutek postępu technicznego skróceniu ulegać będzie okres występowania danego stanowiska pracy, obejmującego dany zespół czynności (obecnie wynosi od 5 do 10 lat).

Spłaszczeniu struktur organizacyjnych towarzyszyć będzie ich uelastycznienie wraz z centralizacją władzy jako konsekwencja informatyzacji organizacji.

Obfitość zasobów kadr kwalifikowanych prowadzić będzie, poprzez ostry system selekcji, zarówno na wejściu jak i we wnętrzu organizacji, do dominacji elitaryzmu (obecnie wskazać można jeszcze segmenty rynku pracy, gdzie występuje deficyt głównie dla sektorów najnowszej techniki).

Wzrośnie znaczenie podmiotowego traktowania pracowników, głównie z tzw. rdzenia zatrudnienia, umożliwiając im m. in. rozwijanie zdolności w ramach organizacji.

---

[4] Por. S. Deakin: Law and the developing employement relationship in the UK. Cambridge Journal of Economics 1986 Vol. 10, ss. 225-246; P. A. Evans: Strategic human resources management. The future of labour relation in perspectivite – in comparative perspective. Social-labour Bulletin 1986 nr 2, ss. 201-206; D. Gowler, K. Legge: Personnel and paradigms, four perspective on the future. Industrial Relations Journal 1986 nr 3, s. 226; J. van Ham, J. Paauwe, A. R. T. Williams: Personnel management in a changed environment. Personnel Review 1986 nr 3, s. 3; J. W. Hunt: The shifting focus of the personnel function. Personnel Management. 1984 February, s. 15; J. M. Ritzen: Issues in Labour Market Flexibility in the Netherlands. National Report. Erasmus University Rotterdam, October 1985, s. 50.

[5] Procesy te są w pewnym stopniu konkurencyjne względem siebie, jednak oba są przedstawiane w publikacjach w zależności od paradygmatu, którym posługuje się autor. Por. D. Gowler, K. Legge: op. cit., s. 226 i J. Hunt: op. cit., s. 15. Paradygmaty te stwarzają różne opcje dla ocen poszczególnych technik czy rozwiązań. Przykładowo marginalizacja zatrudnienia kobiet w handlu (zatrudnienie w soboty) może być rozpatrywane z perspektywy marksistowskiej jako zapewnienie elastyczności jednostkowych kosztów pracy przez intensyfikację jej wykorzystania, podczas gdy ujęcie indywidualistyczne interpretuje to jako stworzenie kobietom możliwości zatrudnienia dostosowanych do ich domowych obowiązków.

CECHY NOWEGO MODELU

Najogólniej cechy nowego modelu zarządzania kadrami zawrzeć można w następującej trójformule:

- efektywność,
- elastyczność,
- indywidualizm rozwiązań.

Cechy te wynikają z warunków, w jakich odbywa się działalność gospodarcza organizacji operujących na ciasnym rynku.

Z istoty nowego modelu wynika trudność jego kompleksowej charakterystyki, stąd w dalszej części artykułu wskazywać będę jedynie na pewne elementy, które zdobywają popularność bądź mogą znaleźć zastosowanie w Polsce.

W tym celu zarządzanie kadrami w przedsiębiorstwie podzielę na trzy fazy:

- wejścia do organizacji
- wewnątrzorganizacyjna
- wyjścia z organizacji.

Zanim jednak omówię niektóre rozwiązania stosowane w ramach tych faz, warto zwrócić uwagę na fakt, że zaostrzające się warunki konkurencji wymuszają, a najnowsza technika umożliwia, stosowanie elastycznych strategii reagowania na egzogeniczne warunki funkcjonowania organizacji, szczególnie w sektorze rynkowym. Strategie te w odniesieniu do czynnika ludzkiego wymagają co najmniej trzech rodzajów elastyczności:

- zasobowej, która umożliwia dyskretne zmiany liczby zatrudnionych i struktury form zatrudnienia;
- funkcjonalnej, umożliwiającej zmiany stanowisk bądź funkcji wykonywanych przez pracowników dzięki posiadanym przez nich metaumiejętnościom (np. znajomość obsługi komputerów w produkcji) i multiumiejętnościom lub wielozawodowości, a także skłonności i zdolności do rekwalifikacji;
- motywacyjnej, która wiąże się ze zmianami poziomu i systemów wynagradzania.

Faza wejścia

Szczególnie charakterystyczne w tej fazie jest zwiększenie wymogów i doskonalenie metod rekrutacji pracowników.

Coraz powszechniejsze są procedury rekrutacyjne obejmujące sekwensy takich działań i analiz, jak:

- wstępne podanie o zatrudnienie,
- wywiady wstępne,
- analizy dokumentów kandydata,
- badania testowe (przeprowadzane najczęściej przez wyspecjalizowane instytucje),
- wywiady i oceny przeprowadzane przez różne organy przedsiębiorstwa,
- wywiady końcowe.

Wyjaśnienie takiego podejścia do rekrutacji znajdujemy w zamarkowanym wcześniej legislacyjnym usztywnianiu rynku pracy, chodzi tutaj zwłaszcza o bariery w zwalnianiu pojedynczego pracownika[6].

W przypadku podejmowania pierwszej pracy selekcja w oparciu o kryterium szeroko rozumianej zdolności do pracy w warunkach wysokiej dyscypliny jest nawet ważniejsza od posiadanych przez kandydatów umiejętności specjalnych[7]. Typowe to jest zwłaszcza w przedsiębiorstwach japońskich działających w Europie Zachodniej i USA. Trzeba tu także uwzględnić możliwość zajmowania w przyszłości serii stanowisk, które obecnie jeszcze nie są znane, a które wymagać będą różnorodnych kwalifikacji a nawet rekwalifikacji pracowników.

Można też podkreślić, że ruch zatrudnienia pomiędzy organizacjami odbywa się przede wszystkim w ramach tej samej populacji zatrudnionych i to raczej na zasadzie doboru niż selekcji. Stąd też osoby wypadające z karuzeli zatrudnienia i zyskujące status bezrobotnych są w niekorzystnej sytuacji.

Zmierzając do ograniczenia ryzyka pełnego zatrudnienia nieodpowiedniego kandydata, postuluje się procedury stopniowego zatrudnienia zamiast techniki selekcyjnej (przyjęty/nieprzyjęty)[8].

Faza wewnątrzorganizacyjna

Ze względu na warunki środowiskowe znacznie częściej niż w minionych okresach osoby zatrudniane w organizacji, także absolwenci wyższych uczelni, osiągają swoje najwyższe stanowiska w stosunkowo krótkim czasie, a jednocześnie zmuszeni będą do

[6] Por. S. Deakin: op. cit., s. 229. Wywiady przeprowadzone przez Autora z managerami personalnymi w przedsiębiorstwach i instytucjach w Holandii wykazały, że skłonni są oni tolerować „słabego" pracownika, stymulując raczej jego samodzielne zwolnienie, niż podejmować skomplikowaną i niepewną batalię o jego zwolnienie. Nie ma takich ograniczeń gdy chodzi o zwolnienia grupowe wynikające z ekonomiki i organizacji firmy. Por. J. M. M. Ritzen: op. cit. Podobne znaczenie w USA ma: Equal Emploment Opportunity Act. (EEO).

[7] Poważnym uproszczeniem, jeśli wręcz nie błędem, jest przywiązywanie nadmiernego znaczenia do bezrobocia, jako czynnika ułatwiającego wypełnianie funkcji personalnych (zwłaszcza w obiegowych koncepcjach „kija i marchewki"). W praktyce bowiem, nawet w krajach o relatywnie wysokich wskaźnikach bezrobocia, odbywa się walka konkurencyjna o pracownika, szczególnie o pracownika „dobrego" bądź takiego, który należy do deficytowych segmentów rynku pracy. Warte rozważania w Polsce byłyby rozwiązania stosowane, pomimo bezrobocia, w uczelniach holenderskich, gdzie na kolejnych seminariach z przedmiotu „zarządzanie kadrami", na studiach ekonomicznych, uczestniczą nieodpłatnie, w charakterze wykładowców przedstawiciele różnych przedsiębiorstw. Są to głównie managerowie z działów osobowych, których przygotowania formalnego i merytorycznego (folie, wykresy, wzory dokumentów, prezentacja, znajomość czasopism i literatury) mogłoby pozazdrościć wielu wykładowców. Starając się pozyskać zainteresowanie studentów dla swoich firm, bacznie zwracają jednak uwagę, aby zbyt wiele istotnych szczegółów, stosowanych u nich technik, nie przeniknęło w ten sposób do konkurentów. Przy okazji prowadzą swoiste wywiady z wykładowcami dotyczące najlepszych studentów.

[8] B. I. M. Managing New Patterns of Work B. I. M. 1985, s. 11.

pozostawania na nich znacznie dłużej niż kiedykolwiek i to wcale nie dlatego, że osiągnęli szczyt swoich kompetencji[9].

Wymaga to odmiennego podejścia do systemu płac, który jak wykazują raporty nie uległ większym zmianom w ostatnich dwudziestu latach i opiera się głównie na wartościowaniu pracy. Psychologowie organizacji twierdzą nawet, że te rozwiązania wytwarzają u pracowników przeświadczenie, iż jest się nie tylko okresowym „dzierżawcą" posady co jej właścicielem[10].

Z systemem wynagradzania silnie powiązany jest system ocen, którego praktyczne zastosowanie wykazuje raczej zbiurokratyzowanie idei niż stanowi realny bodziec do lepszej i wydajniejszej pracy. Obok doskonalenia znanych i stosowanych metod oceniania, sugeruje się szersze wykorzystanie alternatywnych rozwiązań, zwłaszcza zaś wykorzystujących naturalne procesy selekcji społecznych w środowisku pracy, a także szybkie i dokładne informowanie pracowników o osiąganych wynikach na tle współpracowników. Dąży się też do uwielopodmiotowienia oceny.

Japońscy managerowie, opierając się na indywidualistycznej tradycji kultury europejskiej, stosują technikę samooceny, która polega najogólniej na ocenianiu różnych aspektów pracy pracownika we wzajemnych relacjach zamiast porównań do innych pracowników[11].

Zagadnienie oceny łączy się silnie z eksponowaną coraz mocniej specyficzną kulturą organizacji, w której kluczowe role odgrywa spójność systemu wartości danej organizacji z systemem wartości pracowników. Twierdzi się nawet, że funkcje personalne w zarządzaniu polegają przede wszystkim na koordynacji kultury organizacji z kulturą społeczności pracowniczej[12]. Stąd, jeżeli kierownictwo uznaje wynalazczość za pożądaną wartość w organizacji to cecha ta powinna być widoczna w takich funkcjach personalnych jak dobór, adaptacja, szkolenie, ocenianie, awanse i wynagrodzenia. Jednostki jak i grupy muszą doświadczać na każdym kroku, że rzeczywiście deklarowane wartości mają znaczenie dla organizacji (Marks, Spencer, IBM)[13].

Omówione wcześniej determinanty funkcji personalnych podnoszą rangę szkolenia jako metody umożliwiającej zwiększenie elastyczności pracownika i załogi w organizacji.

Jednym z podstawowych działań w procesie przygotowania pracowników do zmiany stanowisk pracy wymagających rekwalifikacji jest opracowanie koncepcji i programu szkolenia modularnego, którego idea polega na dezagregacji zadań wykonywanych na

---

[9] Warto zwrócić uwagę, że podobna sytuacja występuje w wielu przedsiębiorstwach polskich, zlokalizowanych w centrach akademickich, a czynnikiem ograniczającym mobilność międzyregionalną jest deficyt mieszkań i czynniki socjologiczne (status „wielkiego" miasta).

[10] Wielu ekspertów przyczynia się do takiego rozwiązania o czym świadczą m. in, referaty i głosy w dyskusji na Międzynarodowej Konferencji Europejskiej Komisji Pracy i Płacy, która odbyła się w październiku 1985 r. w Amsterdamie. Można to traktować jako przestrogę pod adresem polskiego systemu wartościowania pracy.

[11] T. Ainly: Up the Japanase Organization. Tradepia International, No 20/1984, s. 17/18.

[12] W stosunkowo trudnej sytuacji znajdują się managerowie, którzy starają się pogodzić w odpowiedniej koncepcji, sprzeczne niekiedy systemy wartości pracowników i organizacji.

[13] L. Sieff: How I see Personnel function. Personnel Management 1984 nr 12, ss. 28-30.

stanowiskach do najprostszych elementów składowych – modułów właśnie – umożliwiających tworzenie różnorodnych kompozycji kwalifikacyjnych oraz ułożenie tych modułów w sekwensy od najbardziej ogólnych do specjalistycznych[14].

W odniesieniu do stanowisk wykonawczych zwłaszcza w bezpośredniej produkcji podobne efekty w zakresie multiumiejętności pracowników można osiągnąć poprzez system planowanej rotacji pracowników na stanowiskach w brygadzie jak i pomiędzy brygadami czy nawet wydziałami[15].

Spośród innych rozwiązań wspomnieć można o technice szkolenia określonej mianem „treningu przez zanurzenie", który składa się z dwóch faz: pierwsza dotyczy szkolenia tego co jest absolutnie niezbędne w nowej sytuacji, druga zaś zakłada totalne oddziaływanie nowego środowiska pracy na pracowników, w którym muszą efektywnie funkcjonować[16].

W nawiązaniu do znaczenia kultury organizacji w funkcjach personalnych warto też wspomnieć o szkoleniu dla „nienatrętnych celów", które ma za zadanie socjalizacje pracowników i rekompensowanie im, zwłaszcza tym zatrudnionym na najniżej prestiżowych stanowiskach, kontaktów z innymi pracownikami, nie wyłączając członków dyrekcji[17].

Determinanty środowiskowe powodują też wzrost zainteresowania efektywnością szkoleń i ponoszonymi nakładami. Stąd np. pojawiają się nowe formy finansowania szkoleń. Przykładowo w umowach o pracę zwiera się klauzule zobowiązujące pracownika do szkolenia na koszt pracodawcy w danym okresie, jednakże gdy kierownictwo nie wykorzystuje tej możliwości pracownik może samodzielnie wybrać odpowiadający mu program szkolenia finansowany przez pracodawcę. Są też propozycje idące w kierunku przyznawania pracownikowi dodatku szkoleniowego, który może być dowolnie wykorzystywany, pod warunkiem posiadania kwalifikacji niezbędnych dla promocji wzdłuż zaprogramowanej linii kariery w organizacji.

Faza wyjścia

W tym segmencie występują najmniejsze zmiany. Warto jednak podkreślić symetryczną do rekrutacji procedurę stopniowego zwalniania, co ma nie tylko organizacyjno-ekonomiczne ale także społeczne uzasadnienie. Wymaga to oczywiście m. in. odmiennego od polskiego systemu określania podstawy świadczeń emerytalnych.

[14] Szkolenie modularne można porównać do systemu projektowania i produkcji różnych produktów finalnych, z tych samych w większości elementów (np. 60 typów zegarków z 3 typów mechanizmów kwarcowych, 10 typów tarcz i 4 różnych gatunków kopert). Por. R. M. Gahne, L. L. Briggs: Principles of Institutional Design. Holt Rinehart. New York 1979.

[15] K. Koike: Internal labor markets. Workers in large firms. W: Contemporary Industrial Relation in Japan. Red. Taishiro Shirai. University of Wisconsin Press 1983, s. 43.

[16] J. van Ham, op. cit., s. 6.

[17] Tamże, s. 6.

MOŻLIWOŚCI I OGRANICZENIA ZASTOSOWANIA MODELU W PRAKTYCE ZARZĄDZANIA KADRAMI W POLSCE

Przydatność przedstawionych w opracowaniu technik zarządzania kadrami w obecnych warunkach gospodarowania w Polsce bez odpowiednich modyfikacji jest ograniczona. Wynika to przede wszystkim z celów jakim mają służyć i warunków, na bazie których zostały opracowane.

Ich praktyczna użyteczność w Polsce uzależniona jest w pierwszym rzędzie od zmiany warunków funkcjonowania podmiotów gospodarczych. Dotyczy to na początek sfery regulacji, która ukierunkowałaby działania przedsiębiorstw na zwiększenie efektywności gospodarowania – we wnętrzu przedsiębiorstwa – z sukcesywnym ograniczeniem możliwości przerzucania na otoczenie obiektywnie nieuzasadnionych nakładów. W odniesieniu do czynnika pracy ograniczenia te obejmują głównie:

a) nierównowagę popytową na rynku dóbr i usług wobec globalnej nierównowagi podażowej na rynku pracy,

b) nadmierną mobilność międzyzakładową pracowników, w szczególności na stanowiskach robotniczych, wywoływaną konkurencyjnością (atrakcyjnością) ofert zatrudnienia w tych samych grupach kwalifikacyjno-zawodowych,

c) małą substytucję kapitału i pracy,

d) bariery mobilności terytorialnej (ruchliwość międzyregionalna siły roboczej),

e) doktrynę polityki zatrudnienia w socjaliźmie i jej konsekwencje prawne oraz kulturowe.

Zakładając modelowe zmiany systemu funkcjonowania gospodarki użyteczność przedstawionych technik zarządzania kadrami wzrasta. Ograniczone możliwości kompleksowej adaptacji przedstawionych rozwiązań nie wykluczają nawet obecnie ich selektywnego wykorzystywania celem zmniejszania uciążliwości zjawisk i procesów dotyczących zarządzania kadrami w zakładach pracy.

Biorąc pod uwagę wyraźne obniżenie rangi funkcji personalnych, szczególnie w tych aspektach, które dotyczą panowania podmiotów polityki kadrowej nad zdolnością kadr do realizacji zadań przedsiębiorstwa, z uwzględnieniem podmiotowej roli pracownika i załogi, przedstawiony model może być użyteczny dla odpowiedniej rekonstrukcji tych funkcji. Chodzi tu zwłaszcza o zmianę proporcji, na rzecz zwiększenia udziału innych, poza pozyskiwaniem i utrzymywaniem pożądanego stanu załogi, zadań[18].

Badania przeprowadzone przez IPS AE w Poznaniu w latach 1983 i 1986 w wybranych przedsiębiorstwach woj. poznańskiego a także studia literatury przedmiotu wskazują, że pomimo znacznie trudniejszych i bardziej złożonych warunków realizacji polityki kadrowej, nie udało się w większości przedsiębiorstw przezwyciężyć tzw. nurtu

[18] Badania przeprowadzone w 1986 r. przez Instytut Polityki Społecznej AE w Poznaniu w 108 przedsiębiorstwach woj. poznańskiego wykazały dominację zainteresowania odpowiednich służb przedsiębiorstw przystosowaniem i utrzymywaniem pożądanych rozmiarów zatrudnienia, wykorzystując w tym celu głównie indywidualne formy motywowania w postaci wynagrodzeń zasadniczych, podczas gdy związek ilości i jakości świadczonej pracy z motywacją wyrażał się głównie partycypacją w funduszach zbiorowych.

ewidencyjno-socjalnego. Uzasadnieniem tego stanu jest m. in. brak motywacji do podejmowania przedsięwzięć, które przynoszą marginalne przyrosty efektów. Świadczą o tym m. in. odpowiedzi na pytanie ankiety o to jakie warunki musiałyby być spełnione aby ograniczyć w przedsiębiorstwie nadmierną płynność zatrudnionych, gdzie w około 3/4 wskazywano na wyższe zarobki i to nawet w tych przedsiębiorstwach, w których średnia płaca przekraczała średnią wojewódzką. Chodzi tutaj o to, że nie dostrzegano często innych wyznaczników płynności zatrudnienia, które z kolei deklarowali zmieniający pracę w rozmowach z pracownikami wydziału zatrudnienia[19]. Natomiast spotyka się niekiedy zachowania, które określić by można jako patologiczne w prowadzeniu zakładowej polityki kadrowej a polegające np. na fałszywych obietnicach warunków pracy i płacy celem zainteresowania kandydata zatrudnieniem. Takie postawy mają już z natury rzeczy niewielką skuteczność i w długim okresie przyczyniają się do pogłębienia trudności.

Restrukturyzacja funkcji personalnych w przedsiębiorstwach wymaga przede wszystkim rzetelnych diagnoz i dostosowania do nich odpowiednich rozwiązań. Ma to szczególne znaczenie wobec występowania postaw pracowniczych, które wydawać by się mogły nieracjonalne. Przykładowo na jednym z wydziałów dużego przedsiębiorstwa w Poznaniu pracownicy manifestowali wyraźne niezadowolenie z zastąpienia starej linii produkcyjnej, stwarzającej niebezpieczne warunki dla zdrowia, za które otrzymali dodatek, a który został „odebrany" po zainstalowaniu nowoczesnych urządzeń.

Z działaniami zmierzającymi do sformułowania adekwatnych diagnoz postaw pracowniczych i ich systemów wartości wiąże się omawiana w modelu specyficzna kultura danej organizacji. Niestety warunki w otoczeniu przedsiębiorstw są niekorzystne dla kształtowania zachowań nastawionych na długookresowe korzyści z zatrudnienia w danej organizacji, w szczególności na stanowiskach robotniczych i krótkiej linii awansowej. Efektywnym rozwiązaniem może być ściślejsze łączenie efektów pracy z wynagrodzeniem i losów pracownika ze stanem materialno-ekonomicznym przedsiębiorstwa (system akcji pracowniczych). Na bazie realnej i odczuwalnej, nieomal na codzień - współwłasności środków produkcji łatwiej przezwyciężyć postawy bierności i wzmocnić - zanikające w młodszych generacjach pracowników - „więzi" z zakładem pracy.

Zagadnienie specyficznej kultury danej organizacji winno stanowić przedmiot zainteresowania nie tylko naczelnego kierownictwa zakładu pracy i jego komórek sztabowych, ale cechy stanowiące swoisty dekalog danej organizacji winny być na co dzień widoczne i odczuwalne przez pojedynczych pracowników i całą załogę. Z kulturą organizacji nierozerwalnie związana jest adaptacja pracowników, którą trzeba traktować szeroko. Powinna ona obejmować nie tylko pracowników młodych czy podejmujących dopiero pierwszą pracę zawodową, ale należy ją rozciągnąć na wszelkie

[19] Struktura odpowiedzi na pytanie o przyczyny niezadowolenia z poprzedniego miejsca pracy (respondent mógł wymienić trzy) przedstawia się następująco: niskie zarobki (59%), brak możliwości awansu (27%), zła organizacja pracy (20%), praca niezgodna z kwalifikacjami (17%), niewłaściwe stosunki z przełożonymi (18%), utrudniony dojazd do pracy (16%),. Informacja o fluktuacji pracowniczej w woj. poznańskim. Urząd Wojewódzki w Poznaniu. Poznań 1981, s. 7 i 8.

istotne zmiany w środowisku pracy. W warunkach szybkich zmian hierarchii wartości i upadku wielu cnót obywatelskich większego znaczenia nabiera problem integracji pracowników i załogi, m. in. wokół własnych, a także zakładowych celów. Wiąże się to ściśle z klimatem społecznym zakładu pracy, a ten może ulegać poprawie, w pewnym stopniu niezależnie od warunków zewnętrznych, poprzez szersze wykorzystywanie techniki szkolenia dla tzw. nienatrętnych celów. Chodzi m. in. o odformalizowanie kontaktów kierownika z pracownikami i to bez filtrów organizacyjnych, jakimi są np. organizacje polityczne, związkowe czy społeczne. Niestety, jak wykazują obserwacje, kontakty te i stosunki międzyludzkie w większości organizacji nacechowane są podziałami i antagonizmami wewnętrznymi (tzw. problem „my-oni").

Z przeprowadzonych badań wynika, że adaptacja jest „realizowana", choć znacznie trudniej było respondentom ze służb pracowniczych określić jej konkretne efekty. Jedynie 12% ankiet zawierało bardziej szczegółowe oceny adaptacji przyjmowanych pracowników. Świadczy to pośrednio o braku zainteresowania w efektach funkcji personalnych.

Z adaptacją sensu largo łączy się eleastyczność funkcjonalna zatrudnionych kadr, którą można osiągnąć przez omówione w opracowaniu formy szkolenia pracowników. Skalę problemu deficytu i możliwości jego zmniejszenia przez działania wewnątrzzakładowe zilustrować można danymi z rynku pracy województwa poznańskiego, przyjmując jednocześnie zastrzeżenia co do uproszczeń związanych z analizowaniem wskaźników statystycznych.

W największych liczebnie grupach zatrudnienia robotników wykwalifikowanych deficyt utrzymuje się w pobliżu wskaźnika średniego (ok. 2%). W województwie poznańskim kierowcy samochodowi stanowią ok. 10,5% zatrudnionych robotników wykwalifikowanych a ich deficyt nie przekracza 1,7%, ślusarze zaś odpowiednio 8,8% i 2,3%. Największe zaś niedobory liczone w stosunku do zatrudnionych występują w małych liczebnie grupach.

Tabela 1. Wskaźniki struktury zatrudnienia i niedoborów w wybranych zawodach robotniczych

Zawód	Udział w zatrudnieniu robotników wykwalifikowanych	Niedobór w zawodzie a)
Kotlarz	0,1%	14,2%
Dekarz	0,3%	11,7%
Kierowca pojazdów motorowych	0,4%	8,0-11%
Cieśla	0,4%	6,9-9,4%

a) wolne miejsca pracy w danym zawodzie / zatrudnieni w danym zawodzie

Źródło: Informacja o sytuacji na rynku pracy województwa poznańskiego. Nr 5/66 i Nr 6/67 z 1987 r. Urząd Wojewódzki w Poznaniu, WZiSS.

Problem deficytu rozpatrywany w przekroju wybranych działów i gałęzi przedstawia się następująco. W budownictwie wskaźniki niedoboru pracowników w danych grupach zawodowych w stosunku do ogółu zatrudnionych tam pracowników tej kategorii wynoszą: dekarz 12%, inni robotnicy budowlani 8%, murarz 6%, betoniarz 4,6%, malarz 3,2%. Skala ogólnego niedoboru w stosunku do ogółu zatrudnionych w tym dziale wynosi około 3,2%. Podobne wskaźniki dla przemysłu kształtują się następująco: cieśla 9,4%, blacharz 9,1%, spawacz 3,3%, ogólny niedobór 2,2%. Biorąc pod uwagę możliwości zwiększenia elastyczności zasobowej i funkcjonalnej pracowników, niedobory nie są wysokie. Wdrożenie techniki rotacyjnego szkolenia przy pracy może spowodować wydatne ograniczenie istniejących niedoborów, a biorąc ponadto pod uwagę niski poziom wydajności pracy, deficyt nie powinien stanowić bariery. Warta rozważenia jest też reforma kształcenia zawodowego w kierunku multiumiejętności czy też wielozawodowości.

Osiągnięcie korzystnych rezultatów z zaznaczonych wcześniej przedsięwzięć determinowane jest dodatkowo sferą regulacji prawnej (kodeks pracy i akty pochodne) ograniczającą w sposób władczy elastyczność pracowników i organizacji. Toczące się obecnie dyskusje nad nowelizacją kodeksu pracy i społeczny opór przed ekonomizacją jego rozwiązań, przy zmniejszeniu ochronnej jego roli nie stanowią korzystnych warunków dla zwiększenia efektywności. Elastyczność rynku pracy zarówno w warunkach deficytu, jak i nadwyżki, oznacza możliwość sterowania zmiennymi strukturalnymi, które określają lub wywołują większą elastyczność jednostek (podaży pracy) jak i elastyczności organizacji (popyt na pracę). W tym kontekście często wyróżnia się dwa typy zmiennych strukturalnych. Pierwszy z nich to ograniczenia lub zabezpieczenia, które nakłada się na zachowanie jednostek i organizacji w odniesieniu do alokacji czynnika pracy. Drugi zaś typ to brak odnośnych restrykcji bądź zabezpieczeń, które przyczyniają się do podniesienia tempa adaptacji do zmieniających się warunków. Przyjęcie jednego z tych wariantów, bądź rozwiązań pośrednich jest zadaniem dla polityków, choć przesłanki dla podejmowania decyzji wywodzą się z alternatywnego rachunku kosztów i korzyści. Nadto kontekst sytuacyjny a zwłaszcza kontekst społeczny silnie rzutuje na podejmowane decyzje i ich konsekwencje (np. problem wcześniejszych emerytur).

Jeżeli wziąć pod uwagę całokształt uwarunkowań funkcjonowania gospodarki polskiej i występujące w systemie niedobory, deficyt na rynku pracy, mierzony liczbą zgłaszanych wolnych miejsc pracy, nie jest ograniczeniem sztywnym. Analiza wskaźników zamieszczonych w tablicy 2, prowadzi do wniosku, że zlikwidowanie deficytu globalnego jest możliwe w dość krótkim czasie i choć nie oznacza to osiągnięcia stanu równowag cząstkowych stanowi jeden z ważniejszych determinant rekonstrukcji funkcji personalnych w zakładach pracy. Trzeba jednak wyraźnie podkreślić, że podniesienie skuteczności i efektywności polityki kadrowej a zwłaszcza panowania nad zdolnością kadr do realizacji zadań przedsiębiorstwa zależą od zmian systemu funkcjonowania gospodarki narodowej.

Pomimo wszystkich ograniczeń zaprezentowany w pierwszej części niniejszego opracowania zarys modelu zarządzania kadrami stanowi dogodny punkt wyjścia do dalszych prac nad jego adaptacją do przemian, jakie zachodzą w Polsce.

Tabela 2. Rynek pracy w Polsce w wybranych przekrojach

Wskaźniki		Lata	1970	1978	1980	1981	1982	1983	1984	1985
Wolne miejsca pracy / Pracujący w gospodarce narodowej		%	0,20	0,52	0,55	0,67	1,4	1,3	1,5	1,5
Wolne miejsca pracy / Zatrudnieni w gospodarce uspołecznionej		%	0,40	0,73	0,77	0,94	2,0	1,9	2,2	2,2
Wolne miejsca pracy dla kobiet / Osoby przebywające na urlopach wychowawczych		%	17,9	6,4	6,6	.	8,2	.	.	7,7
Wolne miejsca pracy / Osoby przebywające na urlopach wychowawczych		%	79,4	22,8	20,1	.	31,2	.	.	31,7
Wolne stanowiska robotnicze / Absolwenci ZSZ podejmujący I pracę		%	23,5	33,5	44,9	59,1	114,5	117,8	145,0	130,6
Absolwenci podejmujący I pracę / Przyjęcia do pracy		%	11,8	17,7	17,5	18,7	16,9	15,8	14,3	14,6
Wolne stanowiska robotnicze / Przec. zatrud. na stanow. robot. w gosp. uspoł.		%	.	1,0	1,1	1,3	2,8	2,7	3,0	3,0
Wolne stanowiska nierobotnicze / Przec. zatrud. na stanow. nierob. w gosp. uspoł.		%	.	0,3	0,3	0,4	0,8	0,7	0,9	0,9
Współczynnik przyjęć w gosp. uspołecz.	M	%	27,6	24,9	22,4	18,8	22,1	21,6	21,6	21,7
	K		18,9	17,0	14,6	13,3	17,5	16,5	15,7	15,5
Współczynnik zwolnień w gosp. uspołecz.	M	%	26,0	25,1	22,9	19,6	24,4	22,3	22,3	22,1
	K		15,6	13,6	12,2	10,6	14,6	12,8	12,6	12,6

Źródło: Obliczenia własne na podstawie roczników statystycznych GUS.