Henryk JANUSZEK

DECYZJE KADROWE A POSTAWY PRACOWNIKÓW

Z reguły przyjmuje się, że z problemem decyzyjnym mamy do czynienia wówczas, gdy w danych warunkach istnieje możliwość wyboru jednego z co najmniej dwóch możliwych sposobów skutecznego zachowania się. Postrzeganie jednak podejmowania decyzyji wyłącznie w obrębie alternatywy jest pewnym uproszczeniem procesu[1], który szczególnie w odniesieniu do tzw. problemów kadrowych jest złożony i wieloaspektowy. Stąd w niniejszym opracowaniu przyjmujemy, że decyzyjnym problemem kadrowym jest taki problem, który odnosi się do zarządzania kadrami w danej jednostce organizacyjnej, czyli dotyczy zespołu pracowników zatrudnionych na zasadzie stosunku pracy. Decyzyjny problem kadrowy jest zatem aktem woli i stanowczego wyboru określonego sposobu zachowania się kierownika w obrębie problemów pracowniczych.

Podstawową cechą decyzyjnych problemów kadrowych jest ich[2]:

- bezpośredni związek z kadrami, czyli z zespołem pracowników zatrudnionych w danej jednostce organizacyjnej;
- bezpośrednie lub pośrednie odniesie się do podmiotowej roli pracowników;
- umiejscowienie w obrębie zarządzania kadrami w firmie.

Decyzyjne problemy kadrowe obejmują więc zarówno problemy związane z kształtowaniem zdolności pracowników do realizacji celów firmy, jak i wpływu przyjętych rozwiązań na sprawność realizowanych przez pracowników zadań. Stąd użyte w tytule sformułowanie jest pewnym

---

[1] Zob. *Sztuka podejmowania decyzji*, praca zbiorowa, Signum, Kraków 1994.

[2] Zob. W. Dymarski, W. Frąckowiak, M. Piotrowski, H. Witczak, *Pojęcie problemu i decyzji kadrowej*. w: *Zarządzanie kadrami w przedsiębiorstwie. Metody i techniki*, pod redakcją J. Orczyka. Akademos, Poznań 1993, s. 39-42.

skrótem myślowym. W istocie chodzi nam nie tyle o decyzje kadrowe w ogóle, ile o takie decyzje, które motywują pracowników niezależnie od zajmowanego stanowiska do poprawy jakości pracy, wyzwalają wśród nich postawy proefektywnościowe i prozakładowe. Podstawowy problem sprowadza się więc do pytania: jakie decyzje mobilizują mózgi całej załogi, jak łączyć w decyzjach kadrowych cele i zadania firmy z zachowaniami i interesami pracowników?

Doniosłość odpowiedzi na powyższe pytanie wynika z coraz częściej dostrzeganej tezy, iż w praktyce kluczem do sukcesu firmy są tylko pracownicy zaangażowani w jego tworzenie. Paradoksem wielu firm jest to, że, dysponując często ogromnymi zasobami ludzkimi, nie potrafią, tak mobilizować pracowników do lepszej jakościowo i efektywniejszej pracy, jak to czyni konkurencja. Sukcesu firmy nie można osiągnąć jedynie za pomocą regulaminów i nakazów. Swoistość pracowników powoduje, że są oni krytycznym zasobem każdego zakładu pracy. Zasobem szczególnie wrażliwym, a jednocześnie nieograniczenie produktywnym i efektywnym. Pracownicy umiejętnie motywowani osiągają wyjątkowo trwałe sukcesy, natomiast nietrafne oddziaływanie jest czynnikiem silnie demotywującym, ograniczającym ich zaangażowanie i przedsiębiorczość.

Sposób, w jaki oddziaływuje się na pracowników jest rezultatem przyjęcia – świadomie lub nieświadomie – jednego z dwóch paradygmatów:

- Według pierwszego zakłada się, że dorosły człowiek jest istotą „gotową", ukończonym dziełem i w zasadzie nie można liczyć na to, że dorosła osoba zmieni się w istotny sposób. Lapidarnie to podejście odzwierciedla przysłowie „Złego Kościół nie naprawi, dobrego karczma nie zepsuje". Dlatego też, jeżeli chcemy jako firma osiągnąć sukces to powinniśmy zadbać o to, by członkami naszej załogi były osoby najlepsze: uzdolnione, kompetentne, chętne do pracy. W tym celu należy dokonać wielu zabiegów „filtrujących" pracowników, pozwalających na sukcesywne wyselekcjonowanie najlepszych i odsiew mniej sprawnych.
- Według paradygmatu drugiego zakłada się, że człowiek rozwija się całe życie, i że to jest najważniejsza właściwość natury ludzkiej. Jeśli tylko będą stworzone odpowiednie warunki, to człowiek sam będzie dążył do rozwoju swojej osobowości, swych kompetencji i umiejętności. Nie ma żadnych dających się z góry przewidzieć granic tego rozwoju. Człowiek jest zatem unikatowym zasobem, a inwestycje w niego są nieograniczenie opłacalne, ponieważ w ostateczności o postępie decyduje nie kapitał finansowy, a kapitał ludzki.

Sprawą zatem kluczową dla kształtowania postaw pracowniczych, charakterystycznych dla spójnych, efektywnych i konkurencyjnych zespołów pracowniczych są decyzje kadrowe wynikające z:

- prowadzonej przez firmę strategii kadrowej,
- modelu zarządzania personelem.

Nie wchodząc w tym miejscu w szczegółowe rozważania terminologiczne, przyjmujemy, że, mówiąc o strategii kadrowej firmy, mamy na uwadze długookresowe zasady, cele, metody i środki gospodarki zasobami ludzkimi biorące pod uwagę zarówno zmiany w otoczeniu, jak i wewnętrzne warunki działania.

Strategie kadrowe poszczególnych firm są nie tylko zróżnicowane ale wręcz opierają się na przeciwstawnych zasadach. Najlepiej ilustruje to porównanie strategii kadrowych firm japońskich i amerykańskich[3].

Przedsiębiorstwa japońskie:	Przedsiębiorstwa amerykańskie:
• zatrudnienie na całe życie	• zatrudnienie na pewien czas
• rzadkie oceny i promocje	• częste oceny i promocje
• nieokreślone ściśle drogi awansu i kariery	• określone ściśle drogi awansu i kariery
• ukryte mechanizmy kontroli	• jawne mechanizmy kontroli
• zespołowe podejmowanie decyzji	• indywidualne podejmowanie decyzji
• odpowiedzialność zespołowa	• odpowiedzialność indywidualna
• całościowe podejście	• usystematyzowane, wycinkowe podejście

Powyższy przykład wskazuje, że nie ma jednego uniwersalnego rozwiązania problemów kadrowych. Rozwiązania tego rodzaju problemów nie można też znaleźć bez dokładnego, analitycznego rozpoznania unikatowych i przypadkowych problemów konkretnej społeczności zakładowej.

Konkretne zaś decyzje kadrowe podejmowane w danej firmie powinny maksymalnie odpowiadać warunkom, w jakich zakład działa.

Charaktrystyczną zatem cechą trafnych decyzji kadrowych jest:

- elastyczność,
- efektywność,
- indywidualność rozwiązań.

[3] Zob. H. Januszek, *Społeczności zakładowe. Zjawiska skupiające i rozbijające załogę*. AE. Poznań 1992, s. 9.

Powyższe założenia w różnym stopniu znalazły swoje odbicie w dotychczasowych modelach zarządzania kadrami. Nie wchodząc w szczegółową ich charakterystykę, uczyniono to w innym miejscu niniejszej pracy[4], modele te można ogólnie określić jako:

- tradycyjny,
- stosunków międzyludzkich (human relations)
- zasobów ludzkich (human resource).

W modelu tradycyjnym zakłada się, że pracownicy czują wstręt do pracy, a płaca jest dla nich ważniejsza niż istota pracy. Menedżer musi kontrolować więc swoich podwładnych oraz opracować dokładną instrukcję pracy, zawierającą proste i łatwe zadania. Pracownicy wykonują zaś postawione zadania, jeżeli płaca jest odpowiednia, a przełożony zachowuje się fair.

W modelu human relations przyjmuje się, że pracownicy mają określone potrzeby społeczne, których zaspokojeniu sprzyja okazywana przez kierownika sympatia, uznanie, i że to jest w zakresie motywacji do pracy ważniejsze niż pieniądze. Kierownik powinien więc stwarzać każdemu podwładnemu wrażenie, że jest użyteczny i posiada znaczenie dla firmy.

W modelu zasobów ludzkich (HRM) zakłada się, że pracownicy są odpowiedzialni, ale chcą realizować cele sensowne, przy których formułowaniu uczestniczą. Przyjmuje się ponad to, że podwładni mogliby wykonywać bardziej kreujące i odpowiedzialne zadania niż robili to dotychczas. Kierownicy powinni wykorzystywać więc ukryte możliwości i umiejętności współpracowników poprzez stworzenie odpowiedniej atmosfery. Rozwijana powinna być praktyka współdecydowania i samokontroli pracowników.

Zawarte w powyższych modelach zasadnicze różnice w założeniach, zasadach postępowania i oczekiwaniach, związane z kreowanymi aspiracjami, postawami pracowników i ich motywowaniem do efektywniejszej pracy ilustruje poniższe zestawienie:

Charakterystyka modeli motywacji

Wyniki badań socjologicznych wskazują, że współcześni kierownicy w praktyce skłonni są uznawać jednocześnie dwa modele motywacji. W odnie-

[4] Zob. P. Banaszyk, R. Fimińska-Banaszyk, *Ewolucja psychospołecznego nurtu badań w teorii organizacji i zarządzania.*

sieniu do podwładnych postępują zgodnie z modelem stosunków współdziałania, starając się zmniejszyć opór podwładnych podnosząc ich morale i zadowolenie[5].

Model tradycyjny	Model stosunków międzyludzkich	Model zasobów ludzkich
Założenia		
1. **Dla większości ludzi nauka** i praca jest z natury nieprzyjemna.	2. **Ludzie chcą czuć się** użyteczni i ważni.	1. **Praca nie jest z natury** nieprzyjemna.
2. **Mniej ważne jest to co** robię, niż to, ile za to zarobię.	2. **Ludzie pragną** przynależności i uczucia, że są indywidualnymi jednostkami.	2. **Większość ludzi stać na** więcej twórczości, samokierowania i samokontroli niż tego od nich wymaga obecna praca.
3. **Niewielu chce i potrafi** wykonywać pracę wymagającą twórczości, samokierowania i samokontroli.	3. **Te potrzeby mają większe** znaczenie niż pieniądze w motywacji do pracy.	
Zasady postępowania		
Kierownik powinien:	**Kierownik powinien:**	**Kierownik powinien:**
1.**Ściśle nadzorować i** kontrolować podwładnych.	1. **Każdemu pracownikowi** zapewnić poczucie użyteczności i znaczenia.	1. **Spożytkować nie** wykorzystne zasoby ludzkie.
2. **Rozkładać zadania na** proste, powtarzalne, łatwe do wyuczenia operacje.	2. **Informować** podwładnych o swoich planach i wysłuchiwać ich zastrzeżeń.	2. **Tworzyć środowisko w** którym każdy może wnieść wkład do granic swoich możliwości.
3. **Ustanowić szczegółowe** instrukcje i procedury robocze oraz sprawiedliwie, ale stanowczo wymuszać ich przestrzeganie.	3. **Pozwalać podwładnym** na pewien zakres samokierowania i samokontroli w rutynowych sprawach.	3. **Zachęcać do pełnego** uczestnictwa w ważnych sprawach, wciąż rozszerzając zakres samokierowania i podwładnych.

[5] Zob. J. F. A. Stoner, Ch.Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1992, s. 360.

O c z e k i w a n i a

1. Ludzie mogą tolerować pracę, jeśli płaca jest przyzwoita, a szef sprawiedliwy.	**1. Dzielenie się informacją z** podwładnymi i angażowanie ich w podejmowanie rutynowych decyzji zadowoli ich przynależności i poczucie ważności.	**1. Rozszerzenie wpływów,** samokierowania i samokontroli podwładnych doprowadzi do operacji.
2. Jeżeli zadania są wystarczająco proste, a pracownicy ściśle kontrolowani, ich wydajność będzie zgodna z normami	**2. Zaspokojenie tych** potrzeb poprawi morale i zmniejszy opór wobec autorytetu formalnego - podwładni będą chętnie współpracować.	**2. Zadowolenie z pracy** może pojawić się jako „uboczny produkt" wykorzystania przez podwładnych ich możliwości.

Źródło: J. F. A. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie.* Warszawa 1992, str. 361.

W odniesieniu zaś do siebie wolą model zasobów ludzkich uważając, że ich własne uzdolnienia nie są w pełni wykorzystywane i pragną uzyskać od swoich przełożonych większy zakres odpowiedzialności.

W literaturze przedmiotu[6] wskazuje się natomiast, że wzrost efektywności wykorzystania zasobów ludzkich osiąga się, akcentując bądź to aspekty strategicznego zarządzania (w koncepcji z Michigen), bądź podkreślając znaczenie generalnej perspektywy HRM (w koncepcji z Harvardu).

Koncepcja z Michigen, łącząc zarządzanie zasobami ludzkimi ze strategią rozwoju przedsiębiorstwa i jego strukturą organizacyjną, akcentuje takie podstawowe elementy pracy kadrowej, jak:

- dobór kadr,
- ocena wyników pracy,
- wynagrodzenie i bodźce,
- rozwój personalu.

Natomiast w koncepcji harvardzkiej podstawowe znaczenie dla efektywnego wykorzystania zasobów ludzkich w firmie, mają takie elementy jak:

- filozofia partycypacji współpracowników,
- ruchliwość pracownicza,

[6] Zob. M. Beer, B. Spector, P. R. Lawrence, Q. D. Miles, R. E. Walton, *Human Resource Management,* New York/London 1985, s.669.

- system wynagradzania,
- organizacja pracy.

Niezależnie jednak od występujących różnic pomiędzy powyższymi koncepcjami, podstawowa idea efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi, kreującego prozakładowe postawy pracowników sprowadza się do zintegrowania wymienionych zakresów ze strategią firmy, przy czym zgodnie z propozycją H.J. Ansoffa, R.P. Declerka i R.L. Hayesa następuje przeniesienie punktu ciężkości ze strategicznego planowania na strategiczne zarządzanie[7]. Oznacza to zmianę paradygmatu Chandlera, że strukturę należy dopasować do strategii[8]. W prezentowanej koncepcji zasobów ludzkich przyjmuje się tezę o odwrotnej zależności. W praktyce okazuje się bowiem, że założenie o możliwości pozyskania w krótkim okresie wysoko kwalifikowanej kadry niezbędnej do realizacji nowej strategii firmy jest mało realne. Pracownicy w przedsiębiorstwie wymagają długookresowego traktowania, a brak kadry o odpowiednich kwalifikacjach może uniemożliwić implementację nawet najambitniejszych strategii. Innymi słowy, najpierw należy zbadać, czy pracownicy przedsiębiorstwa chcą i są zdolni sprostać zmianom.

Charakterystyczną cechą prezentowanego podejścia jest więc fazowe kształtowanie procesów kadrowych, z czym związane są problemy z czasową synchronizacją poszczególnych etapów.Rozwiązanie tego dylematu możliwe jest przez włączenie syntezy rozwoju personelu do koncepcji zintegrowanego rozwoju przedsiębiorstwa.

Koncepcja zintegrowanego rozwoju przedsiębiorstwa zakłada oczywiście, że jego kierownictwo posiada wizję rozwoju firmy. Wizję, w której odzwierciedla się system wartości właścicieli firmy i jej menedżementu, jak również wartości i postawy ich współpracowników. Jeżeli ta wizja znajduje akceptację, to na jej podstawie można zbudować koncepcję zintegrowanego rozwoju przedsiębiorstwa, która obejmuje strategię rynkowo-produkcyjną przedsiębiorstwa w powiązaniu z niezbędnymi przemianami w zakresie organizacji i rozwoju personelu oraz znajduje swoje odzwierciedlenie w decyzjach kadrowych.

Osiągnięcie projektowanych celów i zadań przez firmę uzależnione jest – jak to już wyżej podkreśliliśmy – od sposobu reagowania pracowników na zadania i skutki ich pracy. Dlatego też jako generalną zasadę postępowania wobec pracowników proponujemy model decyzyjny, który

[7] Zob. H. J. Ansoff, R. P. Declerk, R. L. Hayes, *From Strategic Planning to Strategic Management*, London 1976, s. 68.

[8] Zob. A. J. Chandler, *Strategy and Strukture*, Cambridge 1962, s. 34.

jest wyrazem integracji zarządzania zasobami ludzkimi z ogólną strategią rozwojową firmy.

Oznacza to:

- Konieczność porzucenia dotychczasowego administrowania personelem związanego z systemem nakazowo-rozdzielczym, sprzyjającym bardziej myśleniu roszczeniowemu niż ekonomicznemu, aspiracjom i postawom recepcyjno-zachowawczym niż innowacyjno-rozwojowym.
- Wprowadzenie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi o wizji perspektywicznej.
- Wprowadzenie modelu, w którym pracownik ma świadomość że jest elementem strategii rozwojowej firmy i każda jego decyzja oraz zachowanie przenoszą się na inne elementy firmy.
- Firmę traktuje się jako system „pełzający", w którym każdy składnik jej systemu uzależniony jest od innych.
- Fundamentalne znaczenie dla funkcjonowania firmy ma umiejętność oceny wpływu aspiracji, podejmowanych decyzji oraz zachowań pracowników na wyniki i los firmy.

Efektywnościowemu modelowi zarządzania zasobami ludzkimi w firmie sprzyjają takie decyzje kadrowe, które ukształtują stan i strukturę zatrudnienia w taki sposób aby zapewnić maksymalną zdolność załogi do realizacji celów i zadań firmy. Służy temu kształtowanie trzech rodzajów elastyczności zatrudnienia:

- Elastyczności zasobowej, oznaczającej możliwość dostosowania rozmiarów zatrudnienia do potrzeb firmy oraz wykorzystania różnych form zatrudnienia pracowników, na przykład na czas określony, część etatu itp.
- Elastyczności funkcjonalnej, tzn. kształtowanie multiumiejętności, co pozwoli efektywnie wykorzystać pracowników przy wykonywaniu różnych zadań, m.in. dzięki odpowiedniemu szkoleniu.
- Elastyczności motywacyjnej, tzn. związania wynagrodzenia pracowników z wynikami działalności firmy, oznacza to możliwość podwyższania jak i obniżenia zarobków w zależności od wyników całej firmy bądź jej wyodrębnionych organizacyjnie części.

Postawy pracowników kreuje się również poprzez uwzględnienie strategii rozwojowej firmy w strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi. Wymaga to:

- Analizy sytuacji na rynku pracy pozwalającej ustalić pozycję firmy na tym rynku w przekroju grup zatrudnienia.
- Sklasyfikowania pracowników pod kątem „ich cenności" dla firmy, ze względu na koszty transakcyjne związane z zatrudnieniem, szkoleniem i uzyskaniem niezbędnej sprawności zawodowej itp.

• Oceny „rzadkości" pracowników na rynku pracy ze względu na możliwość pozyskania pracowników na rynku pracy.

W rezultacie przeprowadzonych analiz w załodze firmy wyodrębnią się trzy segmenty pracowników[9]:

• Rdzeń zatrudnienia, w którego skład wchodzą ci pracownicy, którzy stanowią „system nerwowy" firmy. W zakresie obowiązków tych pracowników są niezrutynizowane zadania, których właściwe wykonanie wymaga specyficznych dla firmy kwalifikacji i doświadczenia zdobytego przy pracy.

• Zatrudnienie peryferyjne. Obejmujące pracowników potrzebnych stale do realizacji zadań, ale relatywnie łatwo dostępnych na rynku pracy, w stosunku do których koszty transakcyjne są nieznaczne, a sprawność na stanowisku pracy uzyskuje się po krótkim szkoleniu.

• Kontrakty zewnętrzne. Dotyczące zadań, które mogą być wykonane przez osoby doraźnie zatrudnione lub przez zlecenia zewnętrzne.

Obok omówionych wyżej rzadziej dostrzeganych czynników decyzyjnych, istotną rolę w kreowaniu postaw pracowników odgrywają również inne czynniki często analizowane w literaturze przedmiotu i w praktyce, takie jak: okresowe oceny pracowników, dobór kadry kierowniczej układ nagród i kar oraz inne rozwiązania wspomagające, ich omówienie pomijamy jednak ze względu na ograniczone łamy opracowania[10].

Na postawione wstępnie pytanie – Jak łączyć w decyzjach kadrowych cele i zadania firmy z postawami pracowników ? – lapidarnie można odpowiedzieć, że poprzez harmonizowanie potrzeb pracowników i firmy. Decyzje kadrowe tym bardziej będą kształtowały postawy pracowników im bardziej będą uwzględniały nie tylko cele firmy, ale i potrzeby pracowników.

---

[9] Zob. J. Szambelańczyk, *Wybrane procedury i techniki w zarządzaniu kadrami*, w: Zarządzanie kadrami..., dz. cyt., s. 68.

[10] Zob. G. Bartkowiak, H. Januszek, *Umiejętności kierownicze*, Poznań 1996; H. Januszek, J. Sikora, *Socjologia pracy*, Poznań 1996.