Jan Szambelańczyk

UWARUNKOWANIA ZARZĄDZANIA KADRAMI W OKRESIE TRANSFORMACJI SYSTEMU SPOŁECZNO-GOSPODARCZEGO[1]

Wstęp

Kluczowym problemem każdej organizacji działającej w warunkach rynkowych jest efektywność. W tradycyjnej teorii mikroekonomicznej głównym celem firmy jest maksymalizacja zysku. Współczesne koncepcje definiują ten cel jako maksymalizację bogactwa jej właścicieli, dzięki optymalnej kombinacji wypłacanej dywidendy i wzrostu rynkowej wartości przedsiębiorstwa[2].

To nowe ujęcie stwarza dodatkowe problemy, których rozwiązanie zależy w zasadniczej mierze od jakości zaangażowanego czynnika ludzkiego i to zarówno na poziomie menedżerskim, jak i wykonawczym. Takie ujęcie rzutuje na strategię rozwoju firmy, która powinna uwzględnić nie tylko zamknięty układ techniczno-organizacyjny, ale także aktywne uczestnictwo w rynku finansowo-kapitałowym jako alternatywie alokacji posiadanych i zdobywanych środków.

Z punktu widzenia struktury organizacyjnej, nowa strategia oznacza zmianę znaczenia poszczególnych komórek organizacyjnych we współprzyczynianiu się do sukcesu firmy. Chodzi m.in. o relatywne obniżanie rangi komórek produkcyjnych i wzrost znaczenia komórek finansowych oraz zarządczych. Szczególnie wyraźna jest ta zmiana w przedsiębiorstwach, których działalność kształtowała się w gospodarce nakazowo-rozdzielczej i na deficytowym rynku oferowanych produktów czy usług. Zmiana systemowa wymusza odejście od prymatu produkcji na rzecz prymatu udziału w rynku i maksymalizacji wartości rynkowej firmy. Oznacza to także konieczność tworzenia nowej kultury organizacji, harmonijnie zespalającej systemy wartości poszczególnych grup pracowników z systemem wartości firmy, w której pracują[3].

---

[1] Autor wyraża podziękowanie Pani S. Gać za pomoc w zgromadzeniu części materiałów wykorzystanych w artykule.

[2] **R. Dobbins, W. Frąckowiak, S. F. Witt**, Praktyczne zarządzanie kapitałami firmy, Paanpol, Poznań 1992.

[3] Hofstede, Geert, Cultural Conseguences. International Differences in Work, Related Values. Sage Publications, Beverly Hills 1982.

Obserwacja praktyki wskazuje, że działania firm w Polsce są w powyższym zakresie bardzo różne. Można wskazać firmy, które szybko zaadaptowały nową filozofię działania zarówno co do ogólnej strategii, jak i w dziedzinie zarządzania kadrami. Są też firmy, które borykając się z trudnościami wywoływanymi nowymi warunkami działania usiłują odzyskać utraconą pozycję, stosując metody wypracowane w warunkach gospodarki socjalistycznej. Istnieją i takie, które przeszczepiają na grunt polski doświadczenia swoich macierzystych czy partnerskich jednostek zagranicznych.

Ponieważ przyjmuje się, że menedżerowie – zarówno jako najemni specjaliści, jak i zarządzający własnymi firmami – kierują się racjonalnymi przesłankami w doborze metod i stylu zarządzania, więc regułą powinno być dążenie do optymalizacji zachowań pracowników z punktu widzenia interesu firmy[4]. W związku z tym powstają pytania: Czy w okresie transformacji systemowej w Polsce lat dziewięćdziesiątych menedżerowie opracowują strategie rozwoju firmy? Czy mają wiedzę na temat systemu lub choćby hierarchii wartości swoich podwładnych? Od czego zależy nietożsamość tych systemów wartości? Czy wiedza ta znajduje odzwierciedlenie w kształtowaniu i doborze metod zarządzania? Czy można przenosić instrumenty zarządzania z jednych firm do drugich?

Niniejszy artykuł stanowi próbę konceptualizacji problemu kształtowania modeli zarządzania kadrami w firmach działających w Polsce w okresie transformacji.

1. Transformacja systemu w kierunku modelu czy zmiana ewolucyjna?

Kwestia wyboru modelu gospodarki rynkowej w Polsce postrzegana jest różnie. Część ekonomistów twierdzi, że wybór odpowiedniego modelu powinien być pierwszym krokiem transformacji. Wymaga to jednak długookresowego planu tej transformacji. Inni twierdzą zaś, że zanim nie wprowadzi się do gospodarki elementów rynku i nie nauczy się ludzi racjonalnych zachowań, dyskusja o modelu jest „przelewaniem pustego w próżne".

Uwzględniając doświadczenia transformacji systemu społeczno-gospodarczego w Polsce w latach dziewięćdziesiątych można stwierdzić, że nie ma już problemu reformowalności systemu w ogóle. Jest natomiast trudny problem reformowalności mentalności społeczeństwa, która nie jest dostatecznie elastyczna. Jej zmiana wymaga znacznie dłuższego czasu niż zmiana regulacji systemowych w warstwie instytucjonalnej[5].

---

[4] **T. I. Peters, R. H. Waterman**, In Search of Excellence. Lessons from Americas Best – Run Companies, Harper-Row Publishers, Sydney 1986.

[5] Z. Brzeziński twierdzi, że zmiana taka zajmuje przynajmniej dekadę.

W literaturze wyodrębnia się najczęściej cztery koncepcje gospodarki rynkowej. Są to koncepcje: liberalna, neoliberalna, społecznej gospodarki rynkowej i dobrobytu. Zasadnicze różnice pomiędzy tymi koncepcjami sprowadzają się do różnej hierarchii trzech podstawowych celów[6]:

- indywidualnej wolności,
- efektywności ekonomicznej,
- sprawiedliwości społecznej.

Więcej różnic pomiędzy powyższymi modelami można zidentyfikować, rozpatrując środki realizacji wyszczególnionych trzech podstawowych celów.

Tabela 1

Hierarchia celów w różnych modelach gospodarowania

Model	Podstawowe cele		
	wolność indywidualna	efektywność ekonomiczna	sprawiedliwość społeczna
Liberalny	1	2	3
Neoliberalny	2	1	3
Społecznej gospodarki rynkowej	3/2	2/3	1
Państwa dobrobytu	2/3	3/2	1

Uwaga: Liczby w tabeli oznaczają rangę w hierarchii wymienionych celów.
Źródło: Opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę zróżnicowane preferencje warstw i grup społecznych – odnośnie do podstawowych celów społecznych – w zależności od wieku, wykształcenia, doświadczenia zawodowego, miejsca zamieszkania i zatrudnienia czy statusu materialnego, wydaje się niecelowe lansowanie „jedynie słusznego" modelu. Ponadto brak doświadczeń w zakresie transformacji systemu socjalistycznego typu polskiego, w system postsocjalistyczny typu polskiego, skłania do akceptacji systemowego pluralizmu w różnych jego segmentach[7]. Pluralizm niezbędny jest również wtedy, gdy bierze się pod uwagę, że w zróżnicowanym społeczeństwie znajdują swoje miejsce na rynku różnorodne firmy krajowe i zagraniczne o określonych kulturach organizacyjnych. Niektóre z nich mają wręcz obowiązek stosowania w praktyce możliwie tożsamych metod i instrumentów zarządzania wypracowanych przez macierzyste jednostki organizacyjne.

Uwzględniając zróżnicowane systemy wartości pracowników oraz dywersyfikacje metod i technik zarządzania, stosowanych w różnych firmach, niezbędne wydaje się

---

[6] **M. Keynes**, Liberalism and labour, London 1926

[7] **J. Krislov**, Are there Industrial Relations Sub-models? Industrial Relations Journal 1987, Vol 8, nr 3, s. 201 - 209.

jasne określenie roli państwa w zapewnieniu minimum standardu cywilizacyjnego dla obywateli.

Gwarantowanie minimum standardu cywilizacyjnego dla obywateli oraz redystrybucja dochodu narodowego jest aktem i procesem o charakterze politycznym. Przesądzenie roli i znaczenia państwa powinno się odbywać w sposób demokratyczny. Jednak realizacja idei demokracji politycznej musi odbywać się w ramach powołanych do tego instytucji, a nie przedsiębiorstw czy organizacji – niedochodowych[8]. Jednocześnie należy odróżnić demokrację polityczną od demokratyzacji stosunków pracy. Te drugie bowiem nie mogą być bez granic, nieskrępowane i bezwarunkowe. Ponadto demokratyzacja stosunków pracy nie musi być tożsama z prawem do głosowania, lecz dotyczy prawa do wyrażania opinii[9].

Biorąc pod uwagę zdewersyfikowanie elementów tworzących sytem społeczno-gospodarczy w okresie transformacji w Polsce, celowe wydaje się określenie minimalnego zakresu rozwiązań modelowych. Rozwiązań, wynikających z gwarancji standardu cywilizacyjnego. Resztę rozwiązań powinna cechować efektywność i indywidualizm rozwiązań. Takie podejście pozwala na funkcjonowanie elementów systemu w warunkach spełniających kryterium rozwojowe i selekcję elementów nierozwojowych. Pluralizm rozwiązań konieczny jest także dlatego, że nie można z pewnością zdefiniować modelu prowadzącego do pożądanego sukcesu.

2. Wzrost znaczenia zarządzania kadrami?

Okres drugiej połowy XX w. cechuje rosnące zainteresowanie teoretyków i praktyków rozwojem metod i technik zarządzania kadrami. Zainteresowanie to wynika między innymi z powodu:

- rosnących kosztów angażowania czynnika ludzkiego,
- wyższego poziomu wykształcenia i kwalifikacji pracowników,
- zaostrzającej się konkurencji na rynku krajowym i międzynarodowym,
- ściślejszej regulacji stosunków kontraktowych łączących pracodawcę i pracobiorcę,
- zmiany hierarchii wartości i oczekiwań w zakresie warunków pracy.

Pomimo znacznych nakładów na badania personalne, funkcje personalne nie zwiększyły proporcjonalnie swego znaczenia[10]. Niemniej jednak wyniki tych badań

---

[8] **A. Kozdrój**, Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmach amerykańskich, Organizacja i Kierowanie 1993, s. 51 - 70.

[9] Sprawa komplikuje się w przypadku akcjonariatu pracowniczego, jednak prawo głosu jest w tym układzie związane z prawem własności i ryzykiem ekonomicznym (kapitał, miejsce parcy).

[10] **H. Jain, V. Murray**, Why the Human Resources Management Function Fails? California Management Review 1984, nr 4, s. 95.

oraz praktyka spowodowały wzrost standardów kwalifikacyjnych dla osób zajmujących się zarządzaniem kadrami oraz rozwój zadań analityczno-koncepcyjnych, w miejsce ewidencyjno-sprawozdawczych i usługowych, dzięki zastosowaniu programów komputerowych. Zmiana ta jednak ma kapitalne znaczenie dla tzw. działów personalnych, które z komórek typowo usługowych przekształcają się w komórki sztabowe.

Tabela 2

Syntetyczna charakterystyka niektórych technik zarządzania kadrami i ich zastosowanie

Rodzaj techniki i jej charakterystyka	A	B	C
Analiza pracy (powinny być opracowane szczegółowe charakterystyki wszystkich stanowisk pracy wraz z opisem wymagań stawianych pracownikom)	×		×
Selekcja i dobór (pracodawcy powinni szeroko stosować techniki selekcji celem wyboru najlepszego kandydata i zapewnienia jego maksymalnej użyteczności)	×	×	
Szkolenie (powinno być powszechne i bazować na ujawnianych potrzebach, ściśle zintegrowanych z procesem pracy oraz badaniem efektywności szkolenia)	×	×	
Ocenianie pracownika (należy wnikliwie oceniać, wykorzystując precyzyjne wskaźniki, sprzężone z systemem wynagradzania)		×	×
Administrowanie płacami (międzystanowiskowe zróżnicowanie płac powinno wynikać z wartościowania pracy, które jest dobrze znane pracownikom)	×		×
Współzarządzanie (uczestnictwo pracowników w podejmowaniu decyzji sprzyja zwiększaniu motywacji do pracy i integracji z organizacją)	×	×	×
Badanie stosunków pracowniczych (stworzyć system badań pozwalający ocenić efektywność polityki kadrowej organizacji)	×		

Uwaga: A – niezbyt szeroko stosowane, B – często podejmowane, ale szybko zarzucane, C – opracowane formalnie, ale praktycznie nie wdrażane.

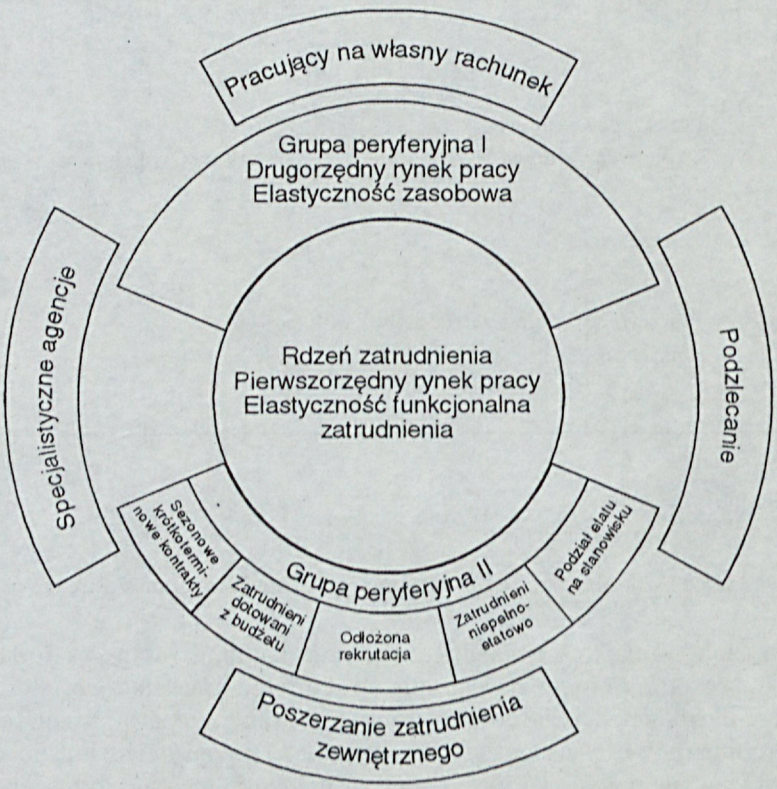
Źródło: **H. Jain, V. Murray**, Why the Human Resources Management, s. 102.

Nie można też nie doceniać zmian, jakie pod wpływem wyników badań nad kadrami wystąpiły w zachowaniach kierowników liniowych. Dotyczy to zwłaszcza tych organizacji, w których proste rezerwy wydajności zostały wyczerpane, a konkurencja zewnętrzna wymusiła działanie zmierzające do motywowania pracowników na wyższych poziomach potrzeb człowieka i kreowania zaangażowania w wykonywaną pracę.

3. Modele zarządzania kadrami

Rozstrzygnięcie kwestii fundamentalnych odnośnie do podejścia do transformacji systemu gospodarczego umożliwia wybór określonych metod lub technik zarządzania, dobieranych ze względu na efektywność realizacji celów organizacji.

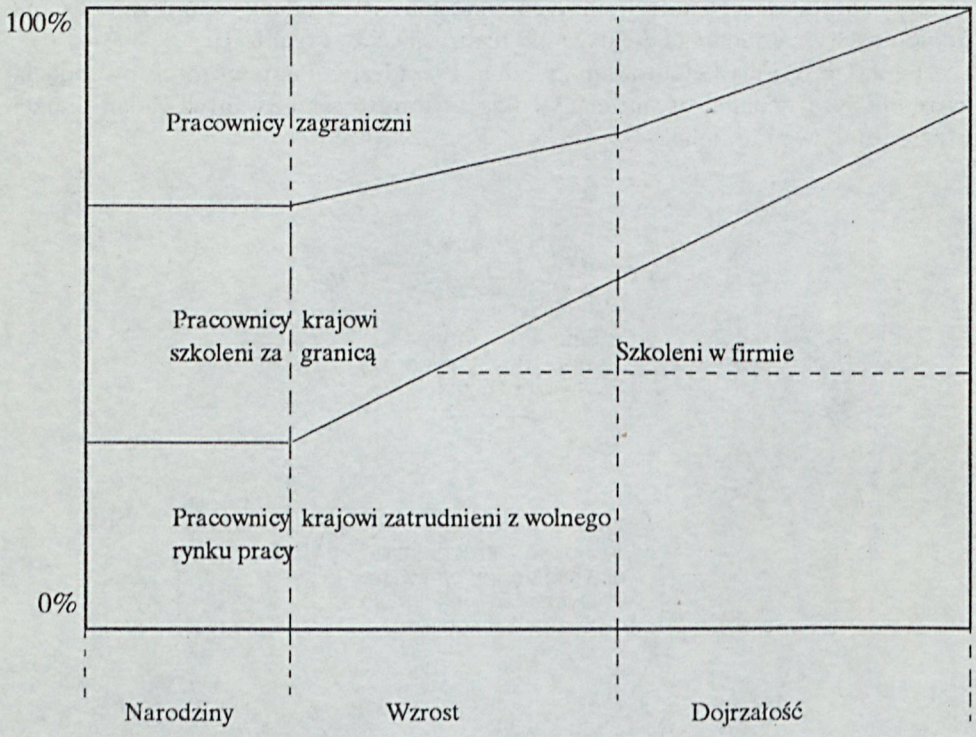
Punktem wyjścia kształtowania modelu zarządzania kadrami może być podział zatrudnionych w danej organizacji według kryteriów wykonywanych zadań, funkcji oraz warunków pracy i płacy.



Rys. 1. Model elastycznej struktury zatrudnienia

Segmentacja zatrudnienia według kryteriów: realizowanych zadań, wykonywanych funkcji oraz warunków pracy i płacy umożliwia wyodrębnienie bardziej homogenicznych grup zatrudnionych, co pośrednio ułatwia dobór specyficznych metod i technik zarządzania. Ważnym czynnikiem wpływającym na treść modelu zarządzaniakadrami, obok wcześniej omówionych, jest stadium rozwoju organizacji. Istotniejsze różnice w zakresie pięciu subdziedzin zarządzania kadrami w czterech fazach rozwoju organizacji zaprezentowano w tabeli 3.

W tak zwanych firmach zagranicznych kwestia stadiów rozwoju organizacji łączy się z przekształceniami struktury zatrudnienia w podziale na cudzoziemców, krajowców przeszkolonych zagranicą, krajowców przeszkolonych przez firmę zagraniczną w kraju i krajowców zatrudnionych bez formalnego szkolenia. Generalny kierunek przekształceń struktury zatrudnienia z tego punktu widzenia ilustruje rysunek 2.



Rys. 2. Przekształcenie struktury zatrudnienia w firmach zagranicznych w Polsce

Dla kształtowania treści modelu zarządzania kadrami istotne są rozstrzygnięcia systemowe oraz przyjęte rozwiązania strukturalno-organizacyjne, ale niemniej ważna jest filozofia podejścia do podmiotu zarządzania, jakim w każdej organizacji są zatrudnieni. W rozważaniach teoretycznych nad zarządzaniem ludźmi w organizacji wyróżnia się najczęściej pięć modeli, syntetycznie scharakteryzowanych w tabeli 4.

Tabela 3

Treść modelu zarządzania kadrami w różnych stadiach rozwojowych organizacji

Subdziedziny zarządzania kadrami	Stadium rozwoju organizacji			
	narodziny	dorastanie	dojrzałość	starzenie się
Selekcja i dobór	Rekrutacja najlepszych i utalentowanych inżynierów i profesjonalistów. Przedsiębiorczy styl działania	Rekrutowanie odpowiednio zróżnicowanych kwalifikacyjnie pracowników	Stymulowanie niezbędnego ruchu zatrudnienia dla zminimalizowania zwolnień i tworzenia wakatów. Wzmacnianie ruchliwości międzystanowiskowej	Planowanie redukcji zatrudnienia i realokacji pracowników. Transfery do innych organizacji. Wcześniejsze emerytury.
Ocenianie	Oceniać elastyczność zachowań w powiązaniu z celami planu	Wyniki ocen pracowniczych łączyć z kryteriami wzrostu, np. udział w rynku, obniżka jednostkowych kosztów wytwarzania	Oceniać efektywność i rentowność działalności	Oceniać oszczędność kosztów
Wynagradzanie	Płace plus udział w akcjach, kapitale firmy (akcje)	Płace plus premie za osiągnięcie celów wzrostu plus udziały dla kluczowych pracowników rdzenia zatrudnienia	System motywacyjny powiązany z efektywnością i rentownością	System motywacyjny powiązany z oszczędnością kosztów
Rozwój kadr	Minimalny – do czasu osiągnięcia masy krytycznej zatrudnienia w firmie, a następnie rozwój związany z zajmowanym stanowiskiem	Dobre programy orientacji i adaptacji zawodowej. Doskonalenie umiejętności. Rozwój średniego szczebla zarządzania	Nacisk na szkolenie przy pracy. Ostre programy kontroli i rozwoju menedżerów	Planowanie karier i wspieranie usług sprzyjających transferowi pracowników
Stosunki pracownicze	Kształtowanie podstawowych zasad stosunku pracy i organizacji pracy	Utrzymywanie „spokoju" w organizacji, motywowanie pracowników i rozwój etyki pracy	Kształtowanie kosztów zatrudnienia, utrzymywanie „spokoju", polepszanie wydajności	Podwyższanie wydajności, negocjowanie elastycznych zasad pracy. Negocjowanie bezpieczeństwa zatrudnienia i polityki zmian zatrudnienia

Źródło: **L. Peach**, Excellence in Personel Management - The Thoughts of Practising Personnel Manager. The Second Annual Seear Fellowship Lecture, London School of Economics, June 1989 r., s. 6.

Tabela 4

Styl zarządzania z perspektywy stosunków pracowniczych

Styl	Syntetyczny opis	Najbardziej prawdopodobne stosowanie w następujących warunkach	Przewidywana rola kadry kierowniczej pionu personalnego
Tradycyjny	Praca postrzegana jest jako czynnik produkcji a subordynacja praownicza jest częścią naturalnego porządku stosunków pracowniczych. Obawa przed ingerencją związków zawodowych z zewnątrz. Przeciwny związkowości lub związki utrzymywane na bezpieczną odległość	Małe firmy zarządzane przez właścicieli (lub w systemie franchisingu), działające na wysoce konkurencyjnych rynkach produktów lub usług. Firmy mają zwykle mały udział w rynku, który zmusza do kontroli kosztów i utrzymywania niskiego narzutu zysku	Kilku specjalistów ds. personalnych
Zaawansowane stosunki międzyludzkie (*sophisticated human relations*)	Pracownicy (z wyjątkiem zatrudnionych tymczasowo lub na umowę-zlecenie) traktowani są jako najbardziej wartościowe zasoby firmy. Płaca jest wyższa od średniej. Tworzy się wewnętrzne struktury rynku pracy z „drabinkami" awansowymi. Towarzyszy temu okresowe badanie postaw pracowników celem rozpoznania ich opinii. Nacisk kładzie się na elastyczne struktury nagradzania, system oceny pracowników powiązany jest z wynagradzaniem, istnieją rozwinięte procedury skarg i zażaleń, dyscyplinarne i konsultacyjne. Szeroka sieć i różne metody komunikownia. Celem jest pobudzenie lojalności pracownika, jego zaangażowania i uzależnienie. Jako produkt uboczny firmy te starają się wytworzyć sytuacje nieatrakcyjności z przynależności związkowej	Branża kontrolowana przez kapitał amerykański, w której działają duże firmy silne finansowo z dużym udziałem w rynku w sektorach rozwojowych (elektronika, finanse).	Silne działy kadr wypracowujące programy działania, które mają być wdrażane we wszystkich komórkach organizacyjnych.
Konsultacyjny	Podobnie jak w modelu zaawansowanych stosunków międzyludzkich z wyłączeniem firm, w których działają silne związki zawodowe. Podejmuje się próby zbudowania konstruktywnych stosunków ze związkami zawodowymi i włączenia związków w „materię" organizacji. Szeroko zakrojone dyskusje są praktykowane z rozległym informowaniem związków zawodowych o całym zakresie decyzji i planów, włączając w to zarządzanie strategiczne, ale prawo „ostatniego słowa" pozostaje w gestii dyrekcji. Nacisk kładzie się także na projektowanie technik wzmacniających indywidualne zaangażowanie pracownika w sprawy firmy i potrzeby zmian (plany objęcia akcji, udział w zysku, konferencje, kaskadowy system informowania, wspólne grupy zadaniowe, kółka jakości i wydajności)	Pojedyncze firmy w przemyśle, będące własnością Brytyjczyków lub Japończyków, o dużej skali i zdrowe ekonomicznie, często z wysokim udziałem w rynku. Firmy ze stosunkowo niskimi kosztami pracy (przemysły technologiczne) często stosują ten styl.	Działy kadr opracowują wytyczne dla programów działania lub służą poradą, a także pilnują centralnie ustalonych priorytetów, gdy zachodzi potrzeba

Normatywny	Do pewnego stopnia podobny do ujęcia tradycyjnego, jeżeli chodzi o podstawowe wartości, ale związki są uznawane i akceptowane jako niezbędne. Polityka stosunków pracowniczych koncentruje się na potrzebie stabilności, kontroli i instytucjonalizacji konfliktu. Prerogatywy kierownictwa są chronione dzięki bardzo precyzyjnym układom zbiorowym i dużo uwagi poświęca się wypełnianiu porozumień w części produkcyjnej. Ważność kontroli przez kierownictwo podkreślana jest w związku z dążeniem do minimalizacji lub neutralizacji ograniczeń związkowych zarówno w stosunku do komórek wykonawczych, jak i strategicznych (zarząd)	Jedna firma w branży, produkcja masowa lub wieloseryjna. Wymaga dużej jednostki operacyjnej. Koszty pracy stanowią dużą część kosztów ogólnych.Warunki na rynku produkcji są często bardzo konkurencyjne	Stosunkowo silny nacisk na funkcje oceny i kontroli kadr
Oportunistyczny	Pragmatyczne podejście do stosunków pracowniczych. Związki zawodowe uznaje się częściowo lub w całym przedsiębiorstwie, często dziedziczone w czasie nabycia (zakup, przejęcie) firmy. Utrzymywanie dobrych stosunków pracowniczych jest zadaniem kierowników wybranych na poziomie zakładu i /lub oddziału. Nacisk na dostosowywanie stosunków pracowniczych do zmieniających się warunków. Kiedy związki są silne, a rynki produkcji i pracy są elastyczne (zwyżkują) lub kiedy narzucają potrzeby legislacyjne, wówczas nacisk kładzie się na negocjacje i konsultacje. Modne techniki stosowane w stosunkach pracowniczych adaptuje się na krótki okres jako swego rodzaju panaceum. Kiedy jednak związki są słabe lub rynki produktów czy usług stają się niepomyślne, lub poważna zmiana techniczna zagraża istniejącym praktykom, związki są „wyrolowane", a kierownictwo odzyskuje swoje przywileje. Mogą zaznaczyć się różnice w podejściu pomiędzy przedsiębiorstwem a oddziałem i pomiędzy różnymi poziomami w hierarchii	Bardzo popularne w holdingach przedsiębiorstw wieloprodukcyjnych, które powstały przez nabycie i dywersyfikację szczególnie w inżynierii i gałęziach przemysłu ciężkiego z głęboką tradycją związkowości	Stosunkowo słabe działy kadr na poziomie kierownictwa ze specjalistami ds. kadr na poziomie jednostki operacyjnej, będąc siłą uderzeniową, odpowiadając na żądania związkowców i na kolizję z prawem pracy. Funkcja kadr działa przemiennie: czasem jest silna, czasem słaba

Źródło: **J. Purcell, A. Gray**, Corporate personnel departments and the management of industrial relations: two case studies in ambiguity, Journal of Management Studies, March 1986, s. 215.

W ramach modelu HRM można wyróżnić tzw. nurt z Michigan i Harvardu. Submodel z Michigan – tzw. strategicznego HRM – jest zintegrowany ze strategią rozwoju organizacji i jego strukturą organizacyjną. Koncepcja ta mieści się w tradycyjnych kanonach myślenia dostosowawczo-realizacyjnego i nie decenia wpływu środków polityki personalnej na formułowanie strategii przedsiębiorstw. Submodel z Harvardu akcentuje generalne perspektywy HRM.

Tabela 5

Porównanie subdziedzin HRM w modelach z Michigan i Harvardu

Model Michigan	Model Harvardu
* dobór kadr	* filozofia partycypacji współpracowników
* ocena wyników pracy	* ruchliwość pracownicza
* wynagrodzenia i bodźce	* system wynagradzania
* rozwój pracownika	* organizacja pracy

Źródło: Opracowanie własne.

Konkludując rozważania dotyczące koncepcji gospodarczych i modeli zarządzania kadrami można stwierdzić, że w danym czasie i na danym regionalnym czy nawet lokalnym rynku pracy mogą współwystępować różne modele. Ich specyficzna treść i efektywność zależy od wielu czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Oznacza to między innymi ograniczoną możliwość przenoszenia tych modeli w czasie i przestrzeni z punktu widzenia efektywności ich stosowania w nowym środowisku.

4. Elementy diagnozy

Długotrwała ingerencja instytucjonalna w zachowania ludzi w nakazowo-rozdzielczym systemie społeczno-gospodarczym (m.in. poprzez wspierany przymusem monizm polityczny, tendencje egalitarystyczne i przyznawanie świadczeń nie znajdujących ani obiektywnego, ani subiektywnego uzasadnienia) spowodowała ukształtowanie patologicznych zachowań ludzi w sferze pracy i hierarchi organizacyjnej. Przejawy tej patologii w perspektywie zarządzania kadrami to między innymi:

– preferowanie dyspozycji indywidualnych zamiast norm prawnych,
– woluntaryzm w podejmowaniu decyzji gospodarczych,
– niekompetencje znacznej części menedżerów i decydentów politycznych,
– rozerwanie związku pomiędzy efektywnością ekonomiczną a wynagrodzeniem,
– spadek etosu pracy,
– brak odpowiedzialności ekonomicznej przełożonych i podwładnych za własne decyzje i zachowania,
– brak selekcji naturalnej, na podstawie kryteriów efektywności ekonomicznej.

Transformacja systemu nakazowo-rozdzielczego, z deficytowym rynkiem pracy w system quasi-rynkowy – ze znacznym bezrobociem, wymaga wielu zmian w stylu i metodach zarządzania. W tym aspekcie interesujące jest choć pobieżne porównanie stylów kierowania stosowanych przez polskich i austriackich menedżerów w końcu lat osiemdziesiątych. Polscy menedżerowie okazywali się znacznie bardziej autokratyczni niż austriaccy. Polacy rzadziej stosowali konsultacyjny i grupowy styl zarządzania, konsultacje stosując głównie w przypadku spraw drugorzędnych i marginalnych. Austriaccy menedżerowie byli bardziej partycypacyjni. W sferze szkolenia austriaccy menedżerowie zapewniali swoim podwładnym więcej okazji do doskonalenia umiejętności[11].

Stosunkowo krótki okres transformacji gospodarki Polski z modelu nakazowo-rozdzielczego do niejasnego modelu rynkowego, któremu towarzyszą takie procesy, jak np. nieokreśloność roli państwa w procesach transformacyjnych, stabilizacja inflacji na wysokim poziomie, gwałtowna dywersyfikacja i powolne tempo prywatyzacji, utrudnia kompleksową diagnozę stanu zarządzania kadrami. Z natury rzeczy jest on zróżnicowany, ze względu na status prawny organizacji, segment rynku, relacje do rynków i firm zagranicznych, zagrożenie upadłością bądź likwidacją itp.

Nie wdając się w szczegóły, warto jednak zwrócić uwagę na zagadnienie rozpiętości dochodów, które po obniżce stopy życiowej i bezrobociu może stać się trzecią barierą społeczną na drodze do gospodarki rynkowej[12].

Innym zagrożeniem dla procesów transformacji powiązanych z prywatyzacją jest ugruntowane w świadomości pracowników przedsiębiorstw państwowych przekonanie, że z tytułu pracy w tym przedsiębiorstwie pracownik nabył prawo do partycypowania w jego majątku – prawo, które nie wiąże się z zamiarem zakupu akcji lub udziałów. Naturalną bazą dla powstawania oporu – na drodze prywatyzacji – są szeroko upowszechnione w społeczeństwie wartości egalitarne połączone z orientacją etatystyczną[13].

5. Przesłanki konstrukcji modeli zarządzania kadrami

5.1. Uwarunkowania systemowe

Kluczowe znaczenie dla treści modelu zarządzania mają uwarunkowania systemowe. Warunkiem *sine qua non* uzależnienia celów i zadań polityki kadrowej od kryteriów ekonomicznych jest równowaga gospodarcza, różnorodność strukturalno-własnościo-

---

[11] **J. Mączyński, A. Jago, G. Reber, W. Bohnisch**, Styl kierowania ludźmi polskich i austriackich menedżerów, Organizacja i Kierowanie 1993, nr 3, s. 71 - 88.

[12] **L. Martan**, Konieczna zmiana mentalności, Organizacja i Kierowanie 1993, nr 3, s. 91.

[13] **J. Karpińska-Mazielińska**, Społeczno-ekonomiczne uwarunkowania prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, Gospodarka Państwowa 1991, nr 6, s. 35.

wa podmiotów gospodarczych i efektywność jako naczelna dyrektywa w gospodarowaniu.

Niespełnienie powyższych warunków powoduje, że w zarządzaniu kadrami dominują instrumenty o charakterze politycznym i socjopsychologicznym.

5.2. Uwarunkowania doktrynalne

Każdy system społeczno-gospodarczy podlega regulacji, której treść zależy od realizowanej doktryny. Uwzględniając doświadczenia krajów o gospodarce rynkowej można przewidywać alternatywny rozwój uwarunkowań doktrynalnych.

Pierwszy scenariusz to taki, gdy działania legislacyjne państwa będą ograniczać elastyczność funkcjonowania wewnętrznych i zewnętrznych rynków pracy jako wyrazu **preferowanej doktryny**, zarządzania zasobami czynnika ludzkiego.

Drugi zaś to taki, gdy chęć odciążenia budżetu państwa od wydatków na świadczenia przez deregulację stosunków pracy będzie zwiększać zdolność adaptacyjną podmiotów gospodarczych do warunków rynkowej konkurencji.

5.3. Wybrane uwarunkowania organizacyjno-ekonomiczne

Niesposób w tym artykule wyczerpująco omówić wszystkie uwarunkowania organizacyjno-ekonomiczne modelu zarządzania kadrami. Stąd ograniczono się jedynie do sześciu elementów tego zbioru.

1) Postępuje segmentacja rynku pracy polegająca na wydzielaniu tzw. pierwszorzędnych, czyli uprzywilejowanych i drugorzędnych jego segmentów. Wiąże się to z rozszerzeniem niepełnoetatowych form zatrudnienia. I to form umożliwiających zwiększenie elastyczności popytu na pracę (np. niepełny wymiar czasu pracy w różnych wariantach, zatrudnienie okresowe lub doraźne, podzlecanie, samozatrudnienie, praca w domu w systemie „czuwania", leasing pracowników). Nie chodzi tu jedynie o elastyczność zasobową, w sensie rozmiarów zatrudnienia, ale także o elastyczność funkcjonalną, która wymaga multiumiejętności pracowników i ich gotowości do przekwalifikowania, oraz elastyczność motywacyjną oznaczającą przyzwolenie na zmiany poziomu płac zarówno w górę, jak i w dół, w zależności od sytuacji finansowej firmy lub wykonanych zadań czy funkcji.

2) Konkurencja rynkowa pociąga za sobą dalsze redukowanie tzw. gwarantowanych stanowisk pracy, związanych tradycyjnie z obsługą działalności podstawowej (np. obsługa i administracja) oraz przekształcenia kosztotwórczych komórek organizacyjnych przynajmniej częściowo w dochodowe, operujące także na rynku zewnętrznym (np. baza socjalna, warsztaty remontowe, hala maszyn).

3) Wykorzystywanie nowoczesnej techniki i technologii skraca okres występowania danego stanowiska pracy, niekiedy nawet zawodu, obejmującego określony zespół czynności.

4) Wzrostowi jakości czynnika ludzkiego w organizacjach i ich nasyceniu techniką towarzyszy ograniczenie rozmiarów zatrudnienia, co rzutuje na spłaszczenie struktur zarządzania. W konsekwencji powoduje to nieprzydatność znacznej liczby kierowników obecnego średniego szczebla, a także pracowników o niskim potencjale szkoleniowym.

5) Przewaga podaży nad popytem na rynku pracy zwiększa osobistą odpowiedzialność za wybór i przebieg kariery zawodowej, tworząc zapotrzebowanie na różnorodne formy, metody i długości cykli kształcenia tak instytucjonalnego, jak i nieformalnego.

6) Pluralizm struktur gospodarczo-organizacyjnych sprzyja współwystępowaniu różnych modeli zarządzania kadrami, które uwzględniają narodową specyfikę legislacyjną i kulturową oraz tradycję danej organizacji.

5.4. Zarys treści nowego modelu

Przedstawione uwarunkowania mają swe konsekwencje praktyczne.

1) Charakteryzowany model zarządzania kadrami wymaga restrukturyzacji kwalifikacyjno-zawodowej tzw. służb pracowniczych, które z komórek ewidencyjno-sprawozdawczych i obsługowych trzeba zmienić w komórki sztabowe opracowujące warianty strategii personalnych i elastyczne procedury kadrowe.

2) Rynek pracy umożliwi, a konkurencja będzie wymuszać, podwyższenie standardów rekrutacji i doboru kadr, szczególnie dla tzw. rdzenia zatrudnienia. Badanie kandydatów do zatrudnienia powinno obejmować nie tylko posiadane wykształcenie, umiejętności i doświadczenie, ale także potencjał szkoleniowy, niezbędny w przypadku zmiany zadań czy stanowisk powstających w wyniku procesu unowocześnienia.

3) Niezbędny stanie się profesjonalny monitoring kadr, zwłaszcza ocena ich zdolności do realizacji zmieniających się zadań firmy, wymagający współpracy z ekspertami spoza zakładu pracy.

4) Koszty realizacji funkcji personalnych w zakładzie pracy będą wymuszać powstawanie wspólnych centrów kadrowych, zwłaszcza w małych firmach.

5) Orientacja na wzrost konkurencyjności firmy będzie wymuszać ograniczanie akordowych form płac na rzecz form czasowych, grupowych i zespołowych, sprzężonych z premiami za poprawę zdolności konkurencyjnej.

6) Koncepcja odłożonego dochodu i jego konwersja w pracowniczą partycypację kapitałową, zwłaszcza przy agresywnym systemie podatkowym, stwarza szanse motywacyjnego i długotrwałego wiązania pracownika z zakładem pracy.

7) Spłaszczeniu struktur organizacyjnych towarzyszy ich uelastycznienie z jednoczesną centralizacją władzy jako konsekwecją rozwoju informatyzacji.

8) Zarządzanie kadrami ma na celu ukształtowanie specyficznej kultury danej organizacji, w miarę harmonijnie zespalającej systemy wartości pracowników z systemami wartości tej organizacji.

9) Konieczność zwiększenia indywidualnego wkładu w przetrwanie i rozwój organizacji podniesie rangę podmiotowego traktowania pracowników należących do „rdzenia zatrudnienia".

10) W regionach o szybkim tempie rozwoju będzie narastać umiędzynarodowienie zatrudnienia.

Przedsiębiorstwa napotykać będą wewnętrzne konflikty na tle nierównych warunków pracy i płacy dla pracowników miejscowych i zagranicznych. Stąd funkcje personalne poszerzone zostaną o umiejętności mediacji konfliktów oraz socjalizacji zróżnicowanych kulturowo i cywilizacyjnie pracowników.

5.5. Główne cechy modelu

Biorąc pod uwagę uwarunkowania systemowe, doświadczenia praktyczne oraz dyrektywy sprawności organizacji nowy model zarządzania kadrami powinien charakteryzować się:

1) **efektywnością,**
2) **elastycznością,**
3) **indywidualizmem rozwiązań.**

Niewątpliwie istota i treść modelu zarządzania kadrami, w wymiarze systemowym i doktrynalnym, wymagają najpierw rozstrzygnięcia, czy wartością nadrzędną tej zmiany będzie partykularny interes jednostek lub grup społecznych, interes niezależnego państwa narodowego czy też zintegrowanie narodu ze społecznością Europy. Rozstrzygnięcie tego dylematu leży głównie w rękach polityków. Jednak dla nauk społecznych i ekonomicznych dylemat ten stanowi bardzo poważne wyzwanie w sferze wypracowania kryteriów wyboru.

PERSONNEL MANAGEMENT UNDER TRANSFORMATION OF THE SOCIO-ECONOMIC SYSTEM IN POLAND

Summary

A company's personnel management model depends, to a large extent, upon the principles of functioning of the economy and upon the ways of their implementation (e.g. a planned change,

evolution). This refers mainly to the hierarchy of three objectives: individual freedom, economic effectiveness, and social justice. Therefore, it is necessary to determine the range and the level of civilization standard quaranteed to the society and to make the remaining solutions dependent upon the criterion of effectiveness. Personnel diagnosis and application of the knowledge of human resources in management activities are also important.

The critical analysis of the results of studies shows that despite a considerable growth in outlays for personnel management, its practical significance did not increase proportionally, although the people professionally involved in personnel policy revealed higher qualifications. The behaviour of line managers, particularly as regards the style of management and the ways of motivating employees, is also subject to change. Unfortunately, a number of concepts worked out for concrete organizations have remained „on paper".

Along with systemic and doctrinal solutions, the specificity of employment is also important for constructing the personnel management model. A useful approach to this problem includes, among others, segmentation of inter-company labour market and a proper selection of both the style and practical procedures which take into account the stage of organizational development.

Under the binding economic-political system one can assume that at a given time and on a given, even local, labour market there may co-exist different models of personnel management. Their specific contents and effectiveness depend on many factors and this means limited possibilities of transferring these models from one organizational enviromment to another.

The final part of the article presents premises for the construction of personnel management models.