Józef ORCZYK

Płynność pracowników w przedsiębiorstwach woj. poznańskiego

Częsta zmiana miejsca pracy przez pracowników stanowi od dawna przedmiot zainteresowania przedstawicieli nauk socjologicznych, ekonomicznych krajów socjalistycznych. Wskazują oni nie tylko na jej przyczyny, ale i na to, że jej duże rozmiary są związane z niższą wydajnością pracy, utrudniają racjonalne wykorzystanie kadr w przedsiębiorstwie[1]. Przy czym pod racjonalnym wykorzystaniem rozumie się zarówno doraźne wykorzystanie pracownika dla celów przedsiębiorstwa, jak i długofalowe podnoszenie przez niego kwalifikacji jako elementu społecznej wydajności pracy. Nie należy jednak zapominać, że to racjonalne wykorzystanie pracownika zakłada wyrazistość i zbieżność układu wartości i interesów przedsiębiorstwa oraz pracownika. Niestety rozbieżność i niejasności w praktycznej realizacji są nie tylko zmienne, ale i czasami znaczne.

Wszystkie prawie kraje socjalistyczne borykają się obecnie z problemem niskiej wydajności i jakości pracy, z koniecznością jej istotnego zwiększenia. Jedną z przyczyn tej sytuacji widzi się w nadmiernej płynności — wyższej aniżeli w krajach Europy Zachodniej — choć i tak zastanawiająco niskiej, gdyby wziąć pod uwagę tylko sytuację na rynku pracy. Inaczej mówiąc, twierdziło się niekiedy, że sytuacja na rynku pracy, a właściwie biorąc, brak pracowników sprzyja płynności, a tym samym utrudnia podwyższenie wydajności. J. Kornai wykazał, że łączy się to głównie z innym elementem, tj. z bezrobociem w miejscu pracy, z niepełnym wykorzystaniem istniejącego w przedsiębiorstwach potencjału pracy[2]. Przyczyny tego stanu są różne; jedną z nich jest sytuacja braku pracowników na rynku pracy wymuszająca na kierownictwie przedsiębiorstw potrzebę posiadania rezerw, wśród tych kategorii pracowników, których można znaleźć na rynku pracy często nie bacząc na ich kwalifikacje.

---

[1] Wystarczy chyba, aby wskazać na takie prace z tego okresu, jak: A. Balicki: Stabilizacja kadr pracowniczych, Warszawa 1976; W. Piotrowski: Ekonomiczne konsekwencje płynności siły roboczej w przemyśle. Warszawa 1972; A. Sarapata: Płynność i stabilność kadr. Warszawa 1967. Zagadnieniom tym poświęca się wiele opracowań zbiorowych, z których warto wymienić: Płynność załóg. Red. A. Sarapata, Warszawa 1968; Skutki ekonomiczno-społeczne stabilizacji załóg w przedsiębiorstwach przemysłowych i warunki jej optymalizacji. Red. F. Michoń, Kraków 1981; Stabilizacja i ruchliwość pracowników przedsiębiorstw, Red. F. Michoń, Kraków 1986. Sprawy te omówiono też w wielu artykułach i innych opracowaniach np.: J. Auleytner: Fluktuacja kadr w przemyśle. Warszawa IPiSS 1985; A. Chordecki: Płynność zatrudnionych. Uwarunkowania społeczne i ekonomiczne Warszawa SGPiS 1982. Ich pełny wykaz zawiera bibliografia opracowana przez A. Radwańską: Płynność kadr i piśmiennictwo polskie i obce w wyborze 1975-1985. Warszawa GBPiZS 1986.

[2] J. Kornai: Niedobór w gospodarce. Warszawa 1985, s. 344-348.

Płynność ma jednak również w każdym przypadku cechy swoiste. Przyjmując, że pojęciem tym określa się odejścia z pracy z przyczyn osobistych lub dyscyplinarnych, warto jednak spróbować zróżnicować przyczyny decyzji. Zmiana zakładu pracy nie jest na ogół wywołana jedną przyczyną, lecz stanowi wypadkową działania wielu różnych czynników – odnosi się to zwłaszcza do przyczyn osobistych, które stanowią ponad 90% deklarowanych przez pracowników przyczyn odejść.

Wiadomo, że przyczyny i rozmiary płynności są związane z rodzajem wkładu pracy oraz określonymi grupami zawodowymi zatrudnionych pracowników[3]. Charakter kwalifikacji pracowników związany z typem produkcji, podobnie jak warunki, w których jest realizowana, mają istotny wpływ na wielkość fluktuacji.

Wskaźniki odejść trudno jest jednak poddać weryfikacji, która by wskazała przyczyny uzasadnione, oraz przyczyny niepożądane lub też pozwoliła określić, które odejścia są spowodowane czynnikami zewnętrznymi niezależnymi od przedsiębiorstwa, na które nie ma ono większego wpływu, a które od niego zależą. Brak też jest dotąd badań, które by wyraźniej określiły kierunki ruchliwości pracowniczej, tzn. do jakich zakładów pracy ludzie odchodzą, jaką tam zajmują się pracą, na jakich warunkach. Rozpoznanie takie u nas ma w dużym stopniu charakter intuicyjny. Krąży tu wiele mitów, które nie są weryfikowane. Wskazuje się w nich najczęściej na dodatnie skutki materialne dla pracownika, bez wnikania w warunki i efekty jego pracy, lub też podnosi larum z tytułu nieoczekiwanego braku pracowników.

Przyjmując umownie, że rozmiary płynności są warunkowane zewnętrznie oraz mają swoje źródła wewnątrz przedsiębiorstwa wśród badających to zagadnienie dość powszechny jest pogląd, że spośród czynników zewnętrznych najistotniejsze są takie, jak: sytuacja na lokalnym rynku pracy, zasady polityki płac i awansów. W opracowaniu podkreśla się, że zwiększa płynność sytuacja deficytu pracowników, zwłaszcza jej nasilenie w odniesieniu do niektórych grup zawodowych. Pojawia się wtedy znane zjawisko konkurencji pomiędzy zakładami w zdobywaniu pracowników. Łączy się to najczęściej z oferowaniem relatywnie wyższych zarobków nowo pozyskiwanym pracownikom. Zmniejsza to często możliwości awansu już pracujących w danym zakładzie, co w konsekwencji skłania niektórych do zmiany miejsca pracy, czyli nakręca niepożądaną płynność. Niepożądaną, gdyż najczęściej nie łączy się ona ze wzrostem społecznej wydajności pracy a przyśpiesza procesy inflacyjne. Ograniczenie zjawiska płynności, która sama w sobie nie jest aż tak groźna, ale utrudnia wywołanie pozytywnego nastawienia do pracy, jest możliwe tylko w przypadku przywrócenia zjawiska równowagi na rynku pracy. Dotyczczasowe nieskuteczne w dłuższym horyzoncie czasowym próby ograniczenia fenomenu nieuzasadnionej płynności miały przeważnie charakter normatywny. Obiecywano sobie w ich wyniku ograniczenie lub zmniejszenie nadmiernej mobilności pracowników, jednak działania te poza pewnymi efektami doraźnymi okazały się mało skuteczne jeśli chodzi o ich związek z wydajnością pracy. Nie wpłynęły ani na zwiększenie podaży siły roboczej, ani na zmiany struktury tej podaży, nie ograniczyły liczby odejść nieuzasadnionych, co najwyżej je utrudniły lub opóźniły.

[3] A. Nowak-Metal: Ocena fluktuacji pracowniczej w woj. poznańskim w świetle badań Wydziału Zatrudnienia i Spraw Socjalnych Urzędu Wojewódzkiego w Poznaniu. Poznań 1986, s. 7-17. Materiał powielony. TNOiK.

Centralna kontrola i regulacja tych zjawisk okazała się bardzo trudna w praktyce społeczno-politycznej. Interesy poszczególnych pracowników, przedsiębiorstw okazały się silniejsze aniżeli głośno artykułowany interes społeczny, dlatego też, coraz powszechniejsze jest przeświadczenie, że konieczne jest pełniejsze przewidywanie wydarzeń, a nie doraźne rozwiązania. Analizy wykazują jednoznacznie, że na zwiększenie podaży pracowników lub wydłużenie tygodnia pracy, które by doprowadziły do równowagi na rynku pracy w ciągu najbliższych lat nie ma co liczyć, w związku z tym konieczne są działania, które doprowadzą do ujawnienia i wykorzystania rezerw w zatrudnieniu i czasie pracy, które istnieją w przedsiębiorstwach i instytucjach. Konieczne są też posunięcia wymuszające ograniczenia i oszczędności w zakresie pracochłonności produkcji, usług. Są to działania, których nie da się zadekretować centralnie, lecz do których muszą zostać zmuszone pośrednio zakłady pracy. Ich możliwości działania są jednak ograniczone nie tylko dotychczasowymi przyzwyczajeniami, strukturą działania i kwalifikacji, lecz również rzeczywistą sytuacją ekonomiczną, która utrudnia realizację substytucji i pracy rynkowej przez pracę uprzedmiotowioną. Łączy się to z ogólnie znanymi trudnościami we wprowadzaniu postępu technicznego – są one jednak na tyle ogólne, że nie można ich odnosić w całości do poszczególnych przedsiębiorstw.

Na ogół przyjmuje się, że płynność kadr wywołana czynnikami tkwiącymi wewnątrz przedsiębiorstwa ma swe źródła ekonomiczne, i społeczne.

Za przyczyny ekonomiczne uważa się głównie płace jako zmienną, która uwidacznia jednostkowe skutki decyzji nie tylko dla zainteresowanego, ale i kolegów[4]. Płace, jak wiadomo, spełniają różne funkcje dla pracownika i często chodzi tu o poprawę zaspokojenia potrzeb ale również często o względy uznaniowe. Pracownik odchodzi wtedy z zakładu, kiedy nie widzi możliwości awansu lub podwyżki uposażenia, zwłaszcza, jeśli czuje się do tego uprawniony ze względu na swe kwalifikacje. Prawidłowa struktura płac w zakładzie jest z punktu widzenia płynności równie ważna jak poziom płac; odnosi się to zwłaszcza do dbających o swą pozycję pracowników. Z drugiej strony układy płacowe są odbierane subiektywnie i często generują konflikty, czy też przemieszczenia pracowników[5].

Posługując się pojęciem ograniczonej racjonalności dla wyjaśnienia źródeł fluktuacji trzeba zawsze doceniać fakt, że określają ją istotne przyczyny pozaekonomiczne. Są one, jak wiadomo, często ukrywane przez odchodzących pracowników, zwłaszcza tych, którzy chcą odejść za porozumieniem stron, a którzy nie chcą wyjawić, że rzeczywistą przyczyną odejścia jest np. brak szans awansu, konflikt z przełożonymi czy kolegami itp. a nie zbyt niskie zarobki, na które wszyscy prawie narzekają. Wysokość płacy jest w silniejszym stopniu kryterium wyboru nowej pracy niż przyczyną porzucenia starej.

[4] Por. art. W. Frąckowiak i M. Hamrol w niniejszym zbiorze.

[5] Analizując ekonomiczne przyczyny płynności, zawsze trzeba dążyć do wydzielenia zwolnień spowodowanych zmniejszeniem stanu zatrudnienia z tytułu zmian technicznych czy organizacyjnych, spadku popytu itp. Warto też przy analizie krótkookresowej wydzielić przyjęcia i zwolnienia sezonowe.

Chodzi tu m. in. o istniejące w danym zakładzie pracy warunki socjalno-bytowe. Dotyczy to również warunków pracy, w tym kwestii ciągłości i zmianowości pracy. Istotnym elementem stabilizacji mogą stać się mieszkania zakładowe, hotele, stołówka, przedszkola, ośrodek wczasowy itp. Motywem odejścia z zakładu pracy może być również odległość miejsca zamieszkania od miejsca pracy i związane z tym czasochłonność i uciążliwość dojazdów. Przyczyny te pojedyńczo w mniejszym stopniu samodzielnie generują odejścia natomiast ich kumulacją sprzyja decyzji o zmianie miejsca pracy, niekiedy w ramach takich samych układów płacowych. Przyczyny te są na ogół wykazywane jako mniej istotne źródło fluktuacji. Są one brane bardziej pod uwagę w trakcie podejmowania decyzji o wyborze danego zakładu pracy przez pracownika. Trudne często do stwierdzenia, ale ważne dla rozpoznania źródeł płynności są przyczyny tkwiące w miejscu pracy. Należą do nich przede wszystkim stosunki międzyludzkie w zespole, brak możliwości jego zmiany w ramach zakładu, nieprawidłowy podział pracy, brak szans podnoszenia kwalifikacji itp. Rozmiary płynności poszczególnych kategorii zawodowych pracowników, jak powszechnie wiadomo, są związane z ich wiekiem, stażem pracy, a także, choć w mniejszym stopniu, z płcią. Sytuacja na rynku pracy powoduje, że ostatnio coraz wyraźniej rysuje się zależność płynności od poziomu wykształcenia, tzn. im niższe, tym wyższa płynność; zwłaszcza wyraźnie występuje ono w pewnych grupach zawodowych. Łączy się to z sytuacją na rynku pracy, z możliwością dyktatu warunków przez pewne grupy pracownicze, najczęściej nie o wysokich kwalifikacjach, lecz posiadających pewne niezbędne umiejętności i gotowość do wykonywania pracy, na którą ze względu na niski poziom usług jest duże zapotrzebowanie, do której szkoły nie przygotowują odpowiedniej liczby kandydatów, która na dodatek wykonywana jest najczęściej w dość trudnych warunkach.

W rezultacie powstają obok grup zawodowych specyficzne dla danego zawodu subgrupy, które dysponują pewnymi cechami i kwalifikacjami nabywanymi przez przyuczenie.

Normalnie rzecz biorąc, grupy zawodowe mają tendencję do pewnej integracji. Integracja jest tym silniejsza, im wyższe jest znaczenie danej grupy w realizacji określonej społecznie pracy. Często łączy się to ze stopniem świadomości kwalifikacji, tj. zarówno poziomem aspiracji, jak i regulacją zachowań. W małym stopniu łączy się to obecnie ze wspomnianymi uprzednio subgrupami pracowników, na które jest duże zapotrzebowanie. Pracownicy ci stanowią pewną rezerwę, którą dostosowuje się do wykorzystania różnych prac prostych, co jest pośrednio związane z nieracjonalnym zatrudnieniem i wykorzystywaniem kwalifikacji osób ze średnimi i wysokimi kwalifikacjami.

Biorąc pod uwagę różne kwalifikacje można stwierdzić, że rozmiary fluktuacji są związane z rozszerzaniem się w Polsce wolnego rynku pracy, który obejmuje coraz szersze grono pracowników, niezależnie od wystąpowania innych form zawiązywania stosunków pracy. Chodzi tu o to, że tracą, na znaczeniu:

1) rynek zawodowy – podstawą umowy o pracę jest w tym przypadku zawód a stopień uprzywilejowania (zarobki, prestiż) wynika z hierarchii zawodów;

2) rynek biurokratyczny – gdzie decydujące znaczenie miały reguły biurokratyczne u nas związane przede wszystkim z zatrudnieniem na określone

stanowisko kierownicze tzw. nomenklatura oraz z zatrudnieniem absolwentów (gdzie występował swoisty przymus zatrudnienia);

3) rynek wewnątrzzakładowy; określa on warunki pracy, awansu dla podstawowej grupy pracowników w danym zakładzie; niekiedy ta kluczowa grupa pracowników wywalcza często pewne przywileje kosztem innych grup, co utrudnia mobilność wewnątrzzakładową, zmniejsza zakres wykorzystywania dla realizacji celów przedsiębiorstwa posiadanej kadry.

Rozszerzenie się wolnego rynku pracy o nierozpoznanych kwalifikacjach ułatwia procesy fluktuacji, z drugiej strony powinno być jednak elementem racjonalizacji wykorzystania pracy w samym przedsiębiorstwie. Tymczasem badane w 1986 r. przedsiębiorstwa woj. poznańskiego w stosunkowo małym procencie analizowały przyczyny odejścia z pracy. Ilustrują to chociażby następujące dane: na 49 ankietowanych przedsiębiorstw przemysłowach 8 w ogóle nie analizowało przyczyn fluktuacji, a 21 czyniło to od czasu do czasu. W sposób systematyczny analizy prowadziła niecała 1/3 przedsiębiorstw przemysłowych.

Zbliżona była sytuacja w przedsiębiorstwach budowlanych; na 21 badanych przedsiębiorstw 5 nie robiło takich analiz w ogóle, a 10 od czasu do czasu. jeszcze gorzej przedstawiała się sytuacja w transporcie i łączności, handlu i gospodarce komunalnej.

Na 9 badanych przedsiębiorstw transportowych tylko 1 w sposób systematyczny analizowało przyczyny odejść pracowników. Podobnie jedno na 9 badanych przedsiębiorstw analizowało przyczyny odejść w handlu i jedno na 7 badanych w gospodarce komunalnej.

Analizy przyczyn odejścia, stopień ich systematyczności stanowiące przecież podstawę racjonalizacji polityki kadrowej w przedsiębiorstwie mają przy tym wyraźny związek nie z wielkością zakładu lecz wielkością zwolnień. Tam gdzie on jest wysoki, przekracza 20% rocznie, tam analizy przeprowadza się częściej, natomiast tam, gdzie wskaźnik zwolnień jest niższy (w skali roku osiąga on ok. 17-18% lub mniej), tam jest brak odpowiednich badań. Istotniejsze wydawałoby się określenie stopnia wykorzystania tych analiz, ich wpływu na programy rozwojowe przedsiębiorstw w sensie przygotowania kadr lub też eliminowania, lub ograniczenia prac, dla których brak pracowników. Ta ostatnia działalność przedstawia się wręcz tragicznie. Przedsiębiorstwa nie zlecają ośrodkom i instytutom opracowania rozwiązań, które by eliminowały czy ograniczały liczbę stanowisk dla których trudno znaleźć pracowników. Programy rozwoju przedsiębiorstw nie uwzględniają więc w należytym stopniu sytuacji na rynku pracy, bądź nie wiedzą o tym pracownicy służb pracowniczych, którzy wypełniali ankiety. Najprawdopodobniej programy rozwoju przedsiębiorstw mają w dużym stopniu charakter autonomiczny tzn. uwzględniają elementy postępu technicznego, zapotrzebowania na produkty a nie uwzględniają sytuacji na rynku pracy. Taniość siły roboczej, niedocenianie kwalifikacji kluczowych pracowników jest tu zasadniczym elementem powodującym nieuwzględnienie zróżnicowanej wartości ekonomicznej pracowników w rachunku i w planach rozwoju przedsiębiorstw – nie stosuje się prawie zupełnie rachunku alternatywnego, który m. in. by dał odpowiedź jakie nakłady są konieczne aby zredukować zatrudnienie w newralgicznych –gdzie najbardziej brak pracowników – punktach i jakie by to dało oszczędności, czy lepiej opłaca się zatrudniać kadry wysoko kwalifikowane, czy tylko liczbowo więcej pracowników.

W rezultacie zmiany w zatrudnieniu traktuje się tylko jako liczbowe, nie licząc się zupełnie z koniecznością i kosztami zmian struktury kwalifikacyjnej (zarobki wykwalifikowanych są niestety prawie równe z płacami niewykwalifikowanych, a pracujących w trudnych warunkach pracowników). Istotne wydaje się jeszcze jedno stwierdzenie: poziom zwolnień w układzie gałęziowym przedsiębiorstw nie ma związku przyczynowego z wysokością płac tzn. niższe są wskaźniki zwolnień tam, gdzie płace są niższe np. transporcie, handlu, gospodarce komunalnej czy mieszkaniowej, natomiast wyższe tam, gdzie płace są najwyższe tj. w budownictwie i przemyśle. Czyli inaczej mówiąc, pracownicy w większych ośrodkach nie zmieniają gałęzi natomiast fluktuacja ma miejsce przede wszystkim w ramach działów czy wręcz branży. Istotne więc wydaje się określenie w jakim stopniu sytuacja płacowa przedsiębiorstw w ramach branży była związana z wysokością wskaźnika zwolnień. Zgodnie z oczekiwaniami powinno być, że im średnia płaca wyższa tym niższy wskaźnik zwolnień. Średnie wartości zamazują tu jednak mocno zróżnicowany obraz. Nadmierna fluktuacja dotyczy więc tylko pewnych grup pracowników choć często newralgicznych dla funkcjonowania przedsiębiorstwa. Z drugiej zaś strony przenoszenie pracowników w ramach działu, branży obniża społeczną kosztowność tego procesu.

Wskaźniki zwolnień korespondują, rzecz jasna, ze wskaźnikami przyjęć i trzeba tu podkreślić, że badane przedsiębiorstwa w bardzo wysokim procencie (ponad 75%) deklarują posiadanie odpowiednich programów adaptacji, podobna sytuacja jest we wszystkich branżach. Niestety zebrane materiały nie wskazują w jakim stopniu programy te są skuteczne, jaki jest ich zakres, czy mają one charakter standardowy, czy też dostosowane są do uwzględnienia indywidualnych cech pracownika.

Wspomniane już uprzednio rozszerzanie się znaczenia wolnego rynku pracy wpływa na rozluźnienie więzi emocjonalnych części pracowników z zakładem pracy. Dodatkowym elementem utrudniającym integrację pracownika z zakładem pracy jest niemożność korzystania z wielu działań prowadzonych przez zakłady na skutek braku czasu wśród pracowników zajętych w godzinach nadliczbowych.

Na podstawie sytuacji występującej w województwie poznańskim stwierdzić można, że:

1. Wskaźniki zwolnień w latach 1983-1985 malały – nie była to duża skala, ale istotna jest tendencja. Odmiennie kształtowała się sytuacja w handlu, gdzie wyraźnie rósł wskaźnik przyjęć i zwolnień (zwolnienia generują przyjęcia).

2. Zmiany pracy mają miejsce w dużym stopniu w ramach przedsiębiorstw tej samej branży, gałęzi lub dotyczą podobnych stanowisk pracy, co obniża nieco wagę ich negatywnej oceny.

3. Wysoka płynność jest w dużym stopniu wynikiem częstej zmiany pracy przez tę samą grupę pracowników, choć oddziaływanie tego faktu ma szerszy charakter.

4. Najistotniejszym czynnikiem płynności jest sytuacja braku pewnych grup pracowników na rynku pracy. Ułatwia to wymuszanie płacowe, obniża wartość pracy jako takiej, przyczynia się do odczucia obniżki wartości pracy u pracowników, którzy jej nie zmieniają. Rozluźnia to więź pracowników z zakładem pracy, utrudnia procesy włączenia załogi w procesy samorządowe.

5. Zakłady nadal nie wyciągają w pełni wniosków związanych ze zmianą stopnia ich samodzielności, nie analizują kompleksowo przyczyn płynności, preferowane

są rozwiązania doraźne nad długofalowymi (trudności związane z modernizacją czy restrukturyzacją wydają się dużo większe niż zdobycie nowych pracowników).

6. W warunkach braku pracowników działania administracyjno-dyscyplinujące mogą przynieść tylko krótkookresowe efekty, odwlec decyzje o zmianie pracy, natomiast konieczne są procesy pozytywne, stymulujące stabilizację i integrację załogi z przedsiębiorstwem, z jego zadaniami produkcyjnymi, ich realizacją, z położeniem finansowym. Chodzi też o odpowiednią politykę awansową (płace i stanowiska) jej synchronizowanie z dokształcaniem i doskonaleniem, a więc z tym wszystkim co łączy się z coraz lepszym wykorzystywaniem i kształtowaniem całego zasobu kadrowego przedsiębiorstwa czy instytucji.

BIBLIOTEKA AE w Poznaniu