

Katedra Gospodarowania Zasobami Pracy  
Szkoła Główna Handlowa, Warszawa

ALICJA SAJKIEWICZ

### *Restrukturyzacja zasobów pracy*

---

Restructuring of the Work Resources

#### ZMIANY W ZATRUDNIENIU FIRMY

Restrukturyzacja zasobów pracy, niezależnie od jej przyczyn i związków z restrukturyzacją pozostałych zasobów firmy (techniczno-technologicznych, produkcyjno-asortymentowych, rynkowych i innych), niesie ze sobą zawsze konieczność rozwiązania dwóch istotnych problemów z odpowiednią na następujące pytania:

- a) czy aktualny stan zasobów pracy w wyrazie ilościowym i jakościowym jest właściwy w stosunku do celów i zadań firmy? Jakie są nadmiary lub niedobory ilościowe. Jakie są potrzeby zmian w strukturze zawodowej i kwalifikacyjnej kadr?
- b) czy i jak poprawić metody zarządzania zasobami pracy w firmie?

Są to dwa ważne wewnętrzne problemy, niejako wyjściowe, których rozwiązanie wywołuje liczne interakcje w otoczeniu firmy, przede wszystkim – na rynku pracy, ale i w ocenach klientów, współpracujących firm i w firmie – pracowników, poprzez zmiany ich postaw wobec pracy.

Pierwszy problem – ustalenie właściwych potrzeb kadrowych, *ergo* prawidłowego, pożądanego stanu zatrudnienia, jest problemem specyficznym polskich firm. Transformacja ustrojowa gospodarki z zasadami pełnego zatrudnienia wywołuje takie działanie na pierwszy plan. W przedsiębiorstwach funkcjonujących w utrwalonej gospodarce rynkowej, ruchy kadrowe adaptowane do zmieniających się potrzeb, dokonują się ciągle i operatywnie. Restrukturyzacja, przez którą rozumie się ruchy kadrowe rzędu 8-10% załogi, jest determinowana najczęściej istotniejszymi zmianami w innych zasobach firmy, zmianami pozycji na rynku lub koniunktury w branży.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Podobne podejście prezentuje D. Thierry: *Restrukturyzacja przedsiębiorstw, adaptacja pracowników do zmian*, Poltext 1997.

W polskich przedsiębiorstwach restrukturyzacja zasobów pracy może być również samoistna z tytułu znaczącego niedopasowania zatrudnienia do uzasadnionych potrzeb – przeważnie uwidacznia się w przerostach zatrudnienia. Chciałabym w tym miejscu zwrócić uwagę i przestrzec przed zbyt częstym i preferowanym przez firmy szukaniem źródeł obniżki kosztów w sferze zatrudnienia.

Jest ono nieraz rzeczywiście za duże, chociaż nie znam w praktyce przypadku, aby osiągało, po dokładnych diagnozach, szacunkach zewnętrznych, obiegowych opiniach formułowanych przez strategicznych inwestorów, inny szerszy wymiar nie tylko ilościowych zmian w fazie restrukturyzacji własnościowej (przy wycenie firmy).

Po wtóre, nie całkiem trafne jest przecenianie zasobów jako źródła oszczędności.

Ranga ekonomiczna zasobów pracy nie jest taka wielka w strukturze nakładów całkowitych firmy (płace i inne koszty firmy). Presja ekonomiczna, jakiej podlega każde przedsiębiorstwo, powinna wywoływać oszczędzanie każdego czynnika procesu, ale słyszy się przeważnie o czynniku ludzkim i na nim skupiają się zmiany restrukturyzacyjne, siłą rzeczy zbyt wąsko postrzegane.

Nie należy nadmiernie liczyć na szczególne korzyści i konkurencyjną przewagę z tytułu niższych kosztów pracy. Jest to tylko jeden z kilku czynników przesądzających konkurencyjność. Zmiany w czynniku zasobów pracy i to zmiany jakościowe, znacząco, jeżeli nie dominująco, wpływają na poprawę pozycji rynkowej, rozwój i image firmy. W poprawie konkurencyjności waży jednak wzrost produktywności, który jest wskaźnikiem szerszym niż wydajność pracy i w rachunku ekonomicznym wyników wysuwa na widoczne miejsce koszty urządzeń, wyposażenia stanowisk pracy, technologii. O tym się mniej mówi i w praktyce bierze pod uwagę, podejmując restrukturyzację firm. Natomiast dzieli nas długi dystans do rozwiązań w tym zakresie w przedsiębiorstwach utrwalonej gospodarki rynkowej.

Według profesora Mieczysława Kabaja<sup>2</sup> produktywność w Polsce była sześciokrotnie niższa (wg rynkowego kursu USD) lub trzykrotnie niższa (wg siły nabywczej USD) w porównaniu z UE. Nasza przewaga, polegająca na niższych kosztach pracy jest niewielka, jeśli uwzględnić niski poziom produktywności i wysokie koszty produkcji.

Pożądane zatrudnienie, zasadne w odniesieniu do zadań firmy, ma wymiar ekonomiczny, organizacyjny i społeczny. Ekonomiczna strona, to koszty pracy we wszystkich ich składnikach, a więc pośrednio cena i zysk. Ale co się mniej u nas podnosi, właściwe zasoby pracy w wyrazie kwalifikacyjnym, to jakość produkcji i usług, a więc podstawowy atrybut konkurencyjności, wysuwający się coraz częściej na pierwszy plan, nawet przed cenę. Istota konkurencji sprowadza

<sup>2</sup> Kabaj M., *Strategie i programy przeciwdziałania bezrobociu*, wyd. II, Scholar 1998, s. 41-54.

się do jakości i ceny. To są atuty firmy. Inne czynniki mają walory minimalne i przemijające. Natomiast jakość kadr, to także znaczący wyznacznik rozwoju firmy.

Niedobór, nadmiar zatrudnienia lub niewłaściwości w strukturze kwalifikacyjnej, to problem dla rozwiązań organizatorskich. Zarządzanie w warunkach nadmiaru i niedoboru zatrudnienia jest szczególnie uciążliwe. Zakłócenia w przepływie procesu produkcji, wewnętrzna harmonizacja, dotrzymanie terminów końcowych, trudności w delegowaniu władzy (decentralizacji), wzrost działań kontrolnych, to tylko niektóre mankamenty.

Przeprowadzenie diagnozy stanu zatrudnienia – zasobów pracy i ustalenie w efekcie pożądanego stanu, wywołuje poważne dylematy. Mianowicie – jakimi sposobami i jak wymiarować właściwe zatrudnienie w firmie? Globalne stwierdzenia, że w firmie jest za duże zatrudnienie, np. 25% w stosunku do potrzeb, określa dopiero kierunek działań, a nie wyjaśnia i nie rozwiązuje problemu zmian w zatrudnieniu. Jawi się bowiem pytanie o zakres występowania problemu. Ile jest nadwyżek lub niedoborów, w której komórce organizacyjnej, służbie, podfunkcji? Czy wszystkie jednostki mają np. jednakowe przerosty zatrudnienia? Czy nie ma w firmie służb, podfunkcji preferowanych do rozwoju?

Końcowa diagnoza, ustalająca pożądaný stan musi być dostatecznie dokładna i obejmować wszystkie komórki organizacyjne firmy, aby mogła być realizowana. Dokładność zwymiarowania zasobów pracy musi być odpowiedzialna, ponieważ jest to problem ludzki, społeczny, moralny, ekonomiczny i organizacyjny – o czym już wspomniałam.

#### WYBÓR METODY OKREŚLANIA ZATRUDNIENIA

Znaczenie doboru właściwych i możliwych do zastosowania metod restrukturyzacji zatrudnienia znakomicie oceniał profesor Zbigniew Szloch. Z satysfakcją podnoszę i akcentuję wkład i zainteresowania naukowe Profesora Szlocha również tą tematyką.

Wybór metod jest ograniczony takimi wymaganiami, aby były one dokładne i wiarygodne, niedrogie i mało uciążliwe organizacyjnie oraz umożliwiały osiągnięcie wyniku w krótkim okresie.

Poniżej przedstawiam skrótowe, syntetyczne omówienie możliwych sposobów ustalania pożądanego stanu zatrudnienia:

1. Techniki sumaryczne; szacowanie potrzeb na podstawie własnych doświadczeń i materiałów statystycznych. Łatwe, ale mało dokładne, zawierają mogą subiektywne i emocjonalne skrzywienia; uwzględniają aktualny stan organizacyjny (podział pracy) i stan wyposażenia stanowisk pracy, a w niskim stopniu lub wcale – możliwe zmiany. Są często stosowane, ale zawsze dla celów realizacyjnych; wymagają weryfikacji sposobami bardziej wiarygodnymi.

2. Techniki analityczno-szacunkowe; połączenie technik sumarycznych i analitycznych, ale tylko dla tych prac, które są tożsame lub zbliżone (np. operacje lub odcinki prac). Uwzględnia się w analitycznym wymiarowaniu te, już wykonane pomiary, mające charakter utrwalaony, ujęte w różnych katalogach pomiarów pracy. Takie podejście i połączenie pozwalają uniknąć pracochłonnych pomiarów wszystkich operacji i działań.

3. Techniki pomiarów analitycznych; pomiary bezpośrednie, chronometrażowe; stosowane są tu różne mutacje MTM, w tym w polskiej praktyce gospodarczej Badanie Metod Pracy (BMP); opracowania w Instytucie Organizacji Przemysłu Maszynowego; zmniejszające się znaczenie stosowania tych technik w praktyce jest powodowane ich czasochłonnością, długotrwałością i wysokimi kosztami zastosowań.

Zanikło wykorzystanie norm czasu dla ustalania wynagrodzeń wraz z akordową formą płac.<sup>3</sup> Współczesne technologie, oparte o urządzenia z wysokim stopniem mechanizacji i automatyzacji, mają powszechnie w dokumentacji technicznej określenie „normoobsady”, niejednokrotnie z wymaganiami kwalifikacyjnymi.

Zespołowe formy pracy tonują znaczenie jednostkowych norm. Harmonizacja pracy wewnątrz zespołu i z otoczeniem, wykorzystanie czasu pracy są przesuwane na kierowników zespołów i samokontrolujących się pracowników.

Powyższe trendy wzmacniają się w rozwiązaniach motywacyjnych dla zespołów, w których wynagrodzenie jest ściśle związane z wynikami działań całego zespołu.

Dla przypadków, wymagających technicznego zwymiarowania czasu pracy, przemysłu UE posiłkuje się dość powszechnie usługami REFA (Rationalisierungs- Kuratorium der Deutschen Wirtschaft). Opis zadań dla odcinka pracy, jego technicznego wyposażenia, daje podstawę (przeważnie wystarczającą) do odwrotnego określenia potrzebnej obsady i wymaganych kwalifikacji. Pole błędu do 6%, przy niskich kosztach usługi, powoduje znaczną powszechność korzystania z pomocy REFA jako „centralnego normisty”.

4. Obserwacje migawkowe można zaliczyć do technik analitycznych, opartych o „zdarzenia pracy” (podstawowej i pomocniczej) i „nie pracy”.

5. Metoda „wzorca” to porównania globalne całkowitego zatrudnienia i wg podziałów na sfery zatrudnienia – produkcja, obsługa, zarządzanie, administracja – pod warunkiem znalezienia podobnego przedsiębiorstwa do porównań. Taki stopień agregacji zatrudnienia jest mało użyteczny dla ocen i szczegółowych wniosków oraz wskazówek wewnętrznych. Stanowi raczej kierunkową orientację dla rozwoju prognoz; wyodrębnia się także metoda „wzorca” wg funkcji, podfunkcji i służb w podobnych przedsiębiorstwach;

<sup>3</sup> Por. Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie*, PWN, Warszawa 1997, s. 251-253.

6. Metodyka oceniania potrzeb poprzez stanowiska pracy; zdobywa coraz większe uznanie. Przykładem może być praca diagnostyczna podejmowana przez firmy consultingowe i bezpośrednio przez przedsiębiorstwa. Stosowane są tu metody 4M Ishikawy oraz kompilacyjne arkusze atestacji stanowisk pracy. Przykładem oddolnej poprawy produktywności pracy – przez pracowników – są w praktyce amerykańskiej „listy menadżerskie”.<sup>4</sup>

#### RESTRUKTURYZACJA METOD ZARZĄDZANIA KADRAMI

Zadanie szczególnie ważne dla skuteczności restrukturyzacji zasobów pracy, to usprawnienie i wdrożenie jakościowo nowych metod zarządzania zasobami ludzkimi firmy, zharmonizowanych z zarządzaniem innymi zasobami firmy.

Celem tego zadania jest dokonanie takich przekształceń w metodach zarządzania i gospodarowania na obszarze pracowniczym, aby stały się one użyteczne w zarządzaniu nowoczesną, konkurencyjną firmą. Szczególna złożoność i trudność podejmowania decyzji personalnych wywołują również potrzebę ulepszania instrumentów działania służby pracowniczej i poszerzenia jej kompetencji.

Działania restrukturyzacyjne, wynikające z tego zadania, wymagają dobrego współdziałania służby kadrowej ze służbą organizatorską zwłaszcza, gdy zostały one wyodrębnione w strukturze organizacyjnej (pionach). W dużych przedsiębiorstwach państwowych i w spółkach skarbu państwa z reguły istnieje pion ds. praw organizacji i wydzielona służba pracownicza. Obserwuje się w takich przypadkach dublowanie zadań, niejasny podział pracy, uprawnień decyzyjnych i odpowiedzialności.

W firmach nowoczesnie zarządzanych „organizacja + personel”, to jedna kompetentna służba, zajmująca się strukturami organizacyjnymi, wewnętrznym podziałem pracy oraz zasobami pracy przedsiębiorstwa. Należałoby postulować tego rodzaju rozwiązanie w restrukturyzowanych przedsiębiorstwach, ponieważ rozwiązania organizatorskie i na obszarze kadrowych są ze sobą związane i wzajemnie się warunkują.

W praktyce restrukturyzacyjnej należy docenić konieczność diagnozowania metod zarządzania potencjałem pracy, przede wszystkim pracy kierowniczej. Ma temu służyć ocena potencjału kierowniczego pod kątem wiedzy i umiejętności rozwiązywania problemów w zarządzaniu firmą. Jest ona przydatna dla następujących celów:

- 1) określenia kompetencji i obiektywnego wymiarowania
- umiejętności, wiedzy i predyspozycji kierowników do efektywnych działań,

<sup>4</sup> Por. H. Bieniok, *Metody sprawnego zarządzania*, Warszawa 1997, s. 25.

- 2) strategii personalnej nacelowanej na racjonalną obsadę stanowisk
  - prognozowanie potrzeb zatrudnienia, rekrutacja, zatrudnienie,
  - wewnętrzna rotacja, planowanie zasobów pracy,
- 3) wynagradzania na podstawie
  - oceny zadań operacyjnych i rozwojowych,
  - wartości wkładu w cele i wyniki organizacji,
  - analizy warunków pracy i trudności wykonawczych zadań,
  - zaszeregowania osobistego w systemie płacowym,
- 4) kierowania indywidualnymi karierami zawodowymi
  - rozwój zawodowy pracowników o motywacyjnych dla nich walorach, a dla przedsiębiorstwa o znaczeniu strategicznym,
  - analiza kwalifikacji znacząca dla karier pracowników i umożliwiająca im zaplanowanie działań rozwojowych,
- 5) szkolenia, połączonego z treningami i oceną przyrostu kwalifikacji
  - nie akcyjny, lecz ciągły proces podnoszenia kwalifikacji,
  - podwyższanie poziomu fachowości,
  - ćwiczenia umiejętności na stanowiskach pracy,
  - realizacja efektywnych programów szkoleniowych, treningów itp.,
- 6) projektowania organizacji działań zespołowych i planowania pracy
  - skuteczne projektowanie i realizacja procesów przedsiębiorstwa,
  - instrumenty prawidłowych powiązań między nimi,
  - kształtowanie atmosfery sprzyjającej współpracy i skutecznym działaniom.

Tego typu zmiany w metodach zarządzania zasobami pracy organizacji poprawiają wyniki i wspierają procesy rozwojowe. Wymagają jednakże zwiększonej odpowiedzialności i systematycznego rozliczania się z wyników pracy na wszystkich poziomach funkcjonowania firmy. Także – zaangażowania się pracowników w działania zespołowe, diagnostyczne i projektowe.

Aby zapewnić realność nowoczesnego zarządzania organizacją, należałoby stosować nowe lub zmodyfikowane instrumenty oceny potencjału pracy. Dotychczas stosowane często nie przystają już do celów restrukturyzacyjnych.

#### JAKOŚĆ ZARZĄDZANIA ZASOBAMI PRACY JAKO CEL RESTRUKTURYZACJI

Poziom kierowania zmianami w zasobach pracy można mierzyć stopniem, w jakim menedżer personalny i kierownik liniowy jest w stanie zwiększyć zdolność organizacji do kreatywnych zmian, rozwiązywania problemów, pozytywnego oddziaływania na wzajemne stosunki, wprowadzania innowacji, odgrywania profesjonalnych ról.

Ustalenie mierników działań w każdej z wymienionych grup kompetencji jest pilnym zadaniem niedalekiej przyszłości w polskiej praktyce zarządzania. Dotychczas problematyka kształtowania kompetencji, adekwatnych do pożąda-

nych zmian w zasobach pracy, nie została jeszcze dostatecznie przeanalizowana i spopularyzowana w przedsiębiorstwach.

Centralnym zagadnieniem w zarządzaniu organizacją stają się kompetentne działania zarządcze jako wyznaczniki osiągnięć finansowych firm. Wahania poziomu wskaźników do góry i w dół są sygnałem dla działań mających na celu ukształtowanie właściwego wpływu kierowników na wyniki przedsiębiorstwa poprzez zmianę stosowanych praktyk. W ostatnich latach podejmuje się w świecie nowoczesnego zarządzania rozwiązania, które zmierzają do ustalenia powiązań pomiędzy praktyką (działaniami) w zarządzaniu zasobami ludzkimi a skutecznością zarządzania finansami, jakością wyrobów i usług, innowacjami, techniką. Spowodowało to w teorii zarządzania i częściowo w jej praktyce swoistą rewolucję. A w usprawnianiu zarządzania wytyczyło współcześnie kierunek decyzji zarządczych na wiązanie zarządzania pracą z finansowymi wynikami firm. Służy temu paradygmat: zasoby ludzkie są kreatorem wartości firmy.

Można tedy za znaczące dla jakości zarządzania zasobami pracy uznać następujące cele i zadania:

- wykreowanie narzędzi pomiaru skuteczności zarządzania mających służyć zmianom na lepsze, skójarzonym ze strategią personalną;

- podejmowanie pomiarów nawet najbardziej złożonej pracy; nie ma jednego, uniwersalnego miernika skuteczności i jakości zarządzania ludźmi. Możliwość pokierowania procesem zmian wiąże się z zastosowaniem różnych wskaźników oceny wyników ilościowych i jakościowych dla osiągnięcia celów przedsiębiorstwa;

- określenie prawidłowego kierunku przekształceń firm skupiających się na kluczowych wskaźnikach efektywności, a nie na posługiwaniu się wieloma drobiazgowymi miernikami kosztów (np. robocizny bezpośredniej) i fluktuacji kadr. Bowiern odwracałoby to uwagę odważniejszych zadań, zwłaszcza typu jakościowego, jak np. rozwoju kwalifikacji;

- ważne zadanie, to włączanie kierowników liniowych do wypracowania i nadzorowania pomiaru osiągnięć zarządczych. Przeciwdziała temu tradycyjna działalność kadrowa oparta na autorytaryzmie „nieomylnych” decyzji kadrowych; sprzyja mu otwarty system informacyjny i rozsądne negocjacje w sprawach istotnych dla pracowników;

- wypracowanie rozwiązań prawidłowego, systematycznego informowania zainteresowanych pracowników o celach i treści systemu mierzenia wyników i postaw kadr kierowniczych przejawiających się w gotowości do wyjaśnień wszelkich wątpliwości; nie ma już miejsca dla twierdzeń, że wszyscy rozumieją i zaakceptują innowacyjne systemy zarządzania zasobami pracy bez ich kwestionowania.

- potrzeba regularnej analizy (dostosowanej do wymagań procesu decyzyjnego) i wyciągania wniosków z porównań wskaźników osiągnięć między

jednostkami organizacyjnymi pod kątem ich celów; także – brania pod uwagę organizacji uznanych za najlepsze w swojej grupie;

● pożądanym jest skoncentrowanie uwagi na zadaniach kadrowych, na które mają wpływ ludzie kontrolowani wymiernym systemem ocen, a unikanie oceny i kontroli w przypadkach braku osobowego wpływu na wyniki. Tak więc, kosztów szkoleniowych nie należy odnosić do kierowników zespołów, gdy nie mają oni wpływu na rozwój pracowników i nie sprawują rzeczywistej kontroli czynności rozwoju w swoich komórkach.

Nie do przecenienia jest kreowanie i spożytkowanie diagnozy i mądrej oceny potencjału pracy. Służą im m.in. zaprojektowane i zasugerowane rozwiązania metodyczne, przykładowo oceny stanowisk pracy, także kierowniczej. Pod warunkiem, że zastosuje się je wnikliwie i z dobrą wolą – obiektywnie. Niejednokrotnie stwierdzone nieprawidłowości można sprowadzić do operacyjnych zadań zarządczych. Czasami jednakże (coraz częściej) wnioski dla istotniejszych zmian w organizacji wymagają szerszej projekcji przekształceń, harmonizujących więcej elementów – procesów działania na stanowiskach.

Zawsze powinna obowiązywać zasada przeprowadzania rachunku efektywności nie tylko w wymiarach sprawnościowych (wydajność pracy, wysiłek, szybkość realizacji zadań). Ważne znaczenie dla kształtowania jakości zarządzania ma wymiar produktywności, któremu służy rachunek zagospodarowania zasobów pracy – nakładów i wyników związanych z procesami produkcji dla obecnych i potencjalnych klientów.

Rośnie znaczenie podstawowych, wysokich kompetencji w procesach operacyjnych i w zarządzaniu oraz stosowanych w nim innowacyjnych metod. Zmiany dokonywane w procesach restrukturyzacji zasobów pracy mają służyć:

- orientacji zadaniowych procesów na klientów;
- jasnemu określeniu celów, akceptowanych przez uczestników organizacji;
- zdolności firmy do zdobywania szans rynkowych bez oporów administracyjnych i przydługich przygotowań do zmian;
- szybkiemu podejmowaniu decyzji;
- utworzeniu zespołu kluczowych kompetencji uczestników organizacji, wykorzystywanych elastycznie w zależności od potrzeb rynkowych;
- atmosferze wzajemnego zaufania i współdziałania;
- sprawnemu zasilaniu w niezbędne informacje;
- integracyjno-adaptacyjnemu stylowi zarządzania.

Poruszone kwestie są tylko skromnym nawiązaniem do bogatego dorobku naukowego i eksperckiego pana profesora Zbigniewa Szelocha, a wskazują kierunki rozwiązań z myślą o potrzebie traktowania zasobów pracy w procesach restrukturyzacji na miarę ich wielkiego znaczenia dla sukcesów firm.



---

## SUMMARY

Restructuring of the enterprises also comprises diagnoses and projections of transformations within the area of human resources. The practice of Polish firms lacks sufficient sense of value and consideration of the importance of the worker's problems. This boils down to quality changes in employment, which creates threat to enterprises and inner and outer social conflicts.

The author refers to abundant scientific output of Professor Zbigniew Szeloch and presents the concept of restructuring the work resources, which comprises the following:

- changes in the numbers and structures of employment,
- methods of diagnosing personnel requirements,
- transformations of the methods of managing the work resources,
- determinants of the quality of managing the work resources.

