



MARIAN GORYNIA*
TOMASZ MROCZKOWSKI**
MARK WERMUS***

Kształtowanie wielkości zatrudnienia w transformowanej gospodarce (z doświadczeń polskich menedżerów)

Wprowadzenie: niewłaściwe rozumienie redukcji zatrudnienia na Wschodzie i na Zachodzie

Przechodzenie gospodarki z ery przemysłowej do ery informacyjnej sprawia, że zmniejsza się zapotrzebowanie na tradycyjnie pojmowaną przemysłową siłę roboczą. Niezależnie od lokalizacji geograficznej, menedżerowie muszą dzisiaj stawiać czoła problemowi redukcji zatrudnienia. Po silnej fali zmniejszenia zatrudnienia w firmach w Stanach Zjednoczonych Ameryki we wczesnych latach 90. obecnie wyzwanie restrukturyzacji zatrudnienia stało się bardzo istotne w Japonii i w Europie. O ile w Europie Zachodniej zgromadzono już znaczne doświadczenie w przeprowadzaniu restrukturyzacji, o tyle zmniejszanie zatrudnienia jest w Europie Środkowo-Wschodniej stosunkowo nowym problemem. Czy zachodnie doświadczenia mogą być przydatne w krajach transformacji? Być może jest akurat odwrotnie i to zachodni menedżerowie mogą uczyć się od swoich odpowiedników z Europy Środkowo-Wschodniej, jak radzić sobie z redukcją zatrudnienia.

Biorąc pod uwagę znaczenie konieczności zmniejszania zatrudnienia dla menedżerów, niektórzy autorzy wskazują na niewłaściwe rozumienie tego zjawiska. K.S. Cameron [1994] podnosi, że redukowanie zatrudnienia pozostaje jednym z najslabiej zbadanych aspektów życia gospodarczego. W praktyce funkcjonuje pewna liczba opracowań, przeważnie krytycznych, dotyczących zmniejszania zatrudnienia w firmach amerykańskich [W.T. Cascio 1993]. Redukowanie zatrudnienia w kraju, który transformuje gospodarkę, dotychczas nie zostało wyczerpująco zbadane.

Problematykę tę podjęto w kilku studiach [T. Redman, D. Keithley 1998], w kilku potraktowane są jako fragment szerszego problemu, jakim jest potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa [M. Gorynia 2000] lub dynamika przedsiębiorstw [J.E. Jackson, J. Klich, K. Poznńska 2000]. Powstaje więc pytanie: jakie jest „właściwe” zatrudnienie w firmie i jakie są najbardziej skuteczne sposoby osiągnięcia tego poziomu? Ani teoria, ani praktyka zarządzania nie mają prostej i wyczerpującej odpowiedzi.

* Prof. Marian Gorynia – Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Wydział Zarządzania.

** Tomasz Mroczkowski – Professor, Kogod School of Business, American University, Washington DC, USA.

*** Mark Wermus – Associate Professor, College of Business, Old Dominion University Norfolk, USA.

Wśród głównych krajów świata Stany Zjednoczone Ameryki najszybciej przechodzą z ery przemysłowej do ery informacyjnej. Przedsiębiorstwa amerykańskie zautomatyzowały pracę i zainstalowały rozbudowane systemy komputerowe, zredukowały liczbę szczebli zarządzania i spłaszczyły struktury organizacyjne. Przeważającą część koniecznego redukcji rozmiarów siły roboczej wykonano w pierwszej części dekady lat 90. Obecnie, gdy redukcje zatrudnienia są kontynuowane, większość przedsiębiorstw nie kreuje nowych miejsc pracy. Europa i Japonia podjęły duży wysiłek, aby osiągnąć amerykański poziom wydajności pracy.

Niektóre badania wskazują na pułapki redukcji liczby pracowników nawet w amerykańskim procesie wysiłku restrukturyzacji zatrudnienia, ocenianym ogólnie jako sukces. Programy zmniejszenia zatrudnienia w wielu amerykańskich firmach krytykowane za złe planowanie i zarządzanie oraz za nieprzyczynianie się do oczekiwanych postępów w osiąganych wynikach działalności przedsiębiorstw, wyrażonych w kosztach, produktywności i szczególnie w morale pracowników [W.T. Cascio 1993; T. Mroczkowski, M. Hanaoka 1997]. Badania dotyczące zwolnień pracowników w firmach amerykańskich dostarczają dowodów na stałe ujawnianie się problemów z morale pozostających pracowników [*American Management...* 1995; 1999]. Niektórzy autorzy wskazują, że nagłe zakłócenie podstawowych więzi organizacyjnych w firmach, które ograniczają zatrudnienie, prowadzi do utraty „pamięci korporacji”, co może mieć ujemny wpływ na kreatywność i wzrost [*Fire and Forget...* 1996]. W ten sposób organizacje mogą być zagrożone przez „załamanie się” ukrytej, nieskodyfikowanej formalnie wiedzy, wynikające ze zbyt radykalnej zmiany lub niewłaściwie zarządzanego ograniczenia zatrudnienia [Ph. Baumard 1999; *Labour Lost...* 2000]. W niektórych pozycjach literatury wskazuje się na strategię należyte zaplanowanego i zarządzanego zmniejszenia rozmiarów organizacji, w których uniknięto pułapek i zmaksymalizowano korzyści [K.S. Cameron 1994].

Wobec tego, czego menedżerowie z Europy Środkowo-Wschodniej, zastanawiający się nad wyborem właściwego sposobu redukcji zatrudnienia, mogą nauczyć się od zachodniej teorii i praktyki? Czy nauki te odnoszą się do szczególnych warunków (transformacji, przejścia), czy też wskazane jest odrębne podejście do zmniejszenia zatrudnienia w gospodarce w okresie transformacji, różniące się od typowej zachodniej praktyki? Jakie powinny być najważniejsze koncepcje i zasady, które mogą być przewodnikiem dla menedżerów z Europy Środkowo-Wschodniej?

Wiele z wcześniejszych badań dotyczących przedsiębiorstw funkcjonujących w systemie socjalistycznej gospodarki nakazowej wskazywało na następujące konsekwencje polityki pełnego zatrudnienia: nadmierne zatrudnienie, niska wydajność pracy, słaba dyscyplina pracy, niewłaściwe wykorzystanie umiejętności pracowników itp. [M. Kabaj 1972; T. Mroczkowski 1977]. Ekonomiczne modele przejścia od gospodarki nakazowej do gospodarki rynkowej wskazują na konieczność znacznego zredukowania zatrudnienia przez przedsiębiorstwa [S. Commander, R. Yemtsov 1995].

W takich krajach, jak Ukraina i Białoruś, w których nie ograniczono zatrudnienia w przedsiębiorstwach, doszło do dramatycznych spadków wydajności pracy – znacznie poniżej poziomu (już tak bardzo niskiego) z ostatniego okresu komunizmu [A. Beltyukov 2000].

Literatura ekonomiczna pozostawia mało wątpliwości odnośnie do konieczności znacznego zredukowania liczby pracujących w przedsiębiorstwach postsocjalistycznych. Pozostaje więc pytanie: w jaki sposób zmniejszenie zatrudnienia powinno być przeprowadzone i jakie powinny być priorytetowe cele?

W zachodnich badaniach udało się ustalić zależności między sprawnym zarządzaniem zasobami ludzkimi a takimi specyficznymi wymiarami wyników produkcyjnych, jak: jakość,

koszty, czas itp. [J. Jayaram 1999]. Jak to już zaznaczono, w literaturze zachodniej jest dużo ostrzeżeń na temat negatywnych konsekwencji nieplanowanych i nieprzemyślanych redukcji zatrudnienia. Niektórzy autorzy przywołują koncepcję „luzu organizacyjnego”, zwracając uwagę na to, że organizacje nie mogą pozwolić sobie na spadek zatrudnienia, sięgającego dokładnie poziomu niezbędnego minimum operacyjnego. *Zmniejszenie zatrudnienia może wyeliminować luz poniżej efektywnego poziomu. Pewien poziom luzu może być ważnym zasobem potrzebnym do innowacji i uczenia się przez menedżment* [E. Lieb, K. Meyer 2000, s. 2].

Menedżerowie z Europy Środkowo-Wschodniej mogą brać lub nie brać pod uwagę wszystkich wniosków płynących z literatury. Czynnikiem, który dodatkowo ogranicza ich pole wyboru, są krajowe regulacje prawne stosunków pracy i siła przetargowa związków zawodowych. Dlatego bardzo trudne jest znalezienie równowagi i kompromisu między obiektywną presją na ograniczenie zatrudnienia a spotykanym silnym oporem.

Jak wobec tego menedżerowie z Europy Środkowo-Wschodniej radzą sobie z wyzwaniami redukcji zatrudnienia i czego można się nauczyć z ich doświadczeń? Dotychczas publikacji na ten temat jest niewiele [T. Redman, D. Keithley 1998]. W tym opracowaniu relacjonujemy badanie gospodarki polskiej w okresie przejścia od planu do rynku, aby rzucić nieco więcej światła na związane z tym problemy.

Ogólną tezę artykułu można sformułować następująco: wyzwolenie mechanizmów rynkowych w procesie transformacji w Polsce i powstanie rynku pracy spowodowało, że niezbędne było zredukowanie zatrudnienia w przemyśle przetwórczym. W odróżnieniu od modeli transformacji w innych krajach, gdzie takie redukcje odkładano w czasie (np. w Bułgarii i w Czechach), zdecydowane działania restrukturyzacyjne w Polsce doprowadzają do poprawy jakości i poziomu wydajności pracy.

W artykule sformułowano kilka tez o charakterze uzupełniającym. Można je ująć następująco:

1. Na podstawie badań przeprowadzonych w Polsce można stwierdzić, że przerosty w zatrudnieniu w przemyśle likwidowano stopniowo, z tendencją do pogłębiania i przyspieszania.

2. Efektem redukcji zatrudnienia jest poprawa wydajności, jakości i dyscypliny pracy, nawet w porównaniu z typowymi efektami redukcji zatrudnienia w Stanach Zjednoczonych Ameryki, gdzie pojawiają się uporczywe problemy z morale pracowników.

3. W badanych przedsiębiorstwach polskich redukcje zatrudnienia wprowadzane były w sposób racjonalny – były konsultowane ze związkami zawodowymi i przyniosły pożądane efekty, zwłaszcza w dłuższym okresie.

4. W miarę dalszych niezbędnych redukcji zatrudnienia uzyskanie jednoznacznie korzystnych efektów może być trudniejsze. Niezbędne jest doskonalenie metod zarządzania kadrami (w końcowej części artykułu zamieszczamy kilka propozycji w zakresie polityki kadrowej).

I. Studium redukowania zatrudnienia w Polsce

Polskę wybrano do przeprowadzenia badań dotyczących redukcji zatrudnienia jako największą gospodarkę wśród transformowanych, które odniosły sukces. Jednocześnie – jako kraj, w którym dokonano znaczących i głębokich zmian w strukturze zatrudnienia. W części było to skutkiem podjęcia „terapii szokowej” lub polityki *big bang* na początku lat 90.

W okresie transformacji w Polsce największe znaczenie miał spadek zatrudnienia w sektorze rolnym oraz w produkcji oraz wzrost zatrudnienia w sektorze usług.

Sektor produkcyjny wybrano do badania, ponieważ właśnie w nim menedżerowie napotykały największe wyzwania w przeprowadzaniu redukcji zatrudnienia. Metodę ankiety wybrano po to, ażeby uzyskać dostateczną liczebność odpowiedzi, umożliwiającą analizę statystyczną. Badanie nie miało charakteru reprezentatywnego. W celu zapewnienia ograniczonej chociażby porównywalności z badaniami amerykańskimi kwestionariusz ankiety zawierał 43 pytania, w większości zamknięte, częściowo wzorowane na kwestionariuszu American Management Association zawartym w *Survey on Downsizing* [1994]. Pytania formułowano w sposób oddający nową rzeczywistość regulacyjną i instytucjonalną w Polsce po 1989 r. Pierwotną wersję kwestionariusza przetestowano na grupie 10 firm–respondentów. Kilka poprawek wprowadzono do wcześniejszej wersji kwestionariusza.

1. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Początkowo do badań wybrano dwa regiony przemysłowe: Kraków i Wrocław, później dodano Poznań. Do udziału w badaniu zaproszono tylko przedsiębiorstwa, które zatrudniały 250 i więcej pracowników (w Polsce przedsiębiorstwo zatrudniające mniej niż 250 pracowników zaliczane jest do grupy małych i średnich). Wiosną i latem 1999 r. rozesłano ponad 300 kwestionariuszy. Spośród 90 ważnych odpowiedzi 48 pochodziło z regionu wrocławskiego, 30 – z krakowskiego i 12 – z poznańskiego. Wiele przedsiębiorstw odesłało kwestionariusz dopiero po kilku monitach, a ich opór przed udzieleniem odpowiedzi można wyjaśnić delikatną naturą znacznej części pytań.

Kwestią do rozstrzygnięcia pozostała kwestia: czy firmy, które nie udzieliły odpowiedzi, miały więcej problemów ze zmniejszeniem zatrudnienia od tych, które odesłały wypełnione kwestionariusze ankiety? W celu rozstrzygnięcia tej wątpliwości przeprowadzono szereg wywiadów. Zebrano dodatkowe informacje od miejscowych pracowników akademickich i biznesmenów. Nie potwierdziły one oczywistej prawidłowości w tej dziedzinie. Prowadzący badanie przyjęli, że przy interpretowaniu uzyskanych wyników będą zachowywać daleko posuniętą ostrożność.

Wśród ogółu kwestionariuszy 52% wypełnili dyrektorzy ds. zatrudnienia (kadr), 14% – dyrektorzy naczelni przedsiębiorstw, a pozostałe – specjaliści wyższego szczebla.

Tylko 12% firm zatrudniało ponad 1000 osób, a większość (57%) – od 250 do 499 pracowników. Aż 43% ankietowanych firm stanowili producenci dóbr konsumpcyjnych, a 47% – dóbr inwestycyjnych. Sprzedaż roczną powyżej 100 mln PLN osiągało 25% zbadanych firm, a tylko 3 przekroczyły 250 mln PLN.

Z partnerami zagranicznymi współpracowało 63% respondentów (eksport), a około jednej trzeciej kierowało ponad połowę sprzedaży na rynki zagraniczne. Spośród zagranicznych odbiorców tych firm 43% klientów stanowili partnerzy z krajów dawnej RWPG, a 40% – z krajów zachodnioeuropejskich. Z odbiorcami ze Stanów Zjednoczonych współpracowało 8% respondentów. Podobnie przedstawiała się sprawa po stronie importu – większość firm (69%) zaopatrywała się w znaczącej części u dostawców zagranicznych.

Żadne z badanych przedsiębiorstw nie było w 100% przedsiębiorstwem państwowym, ale 57% firm było częściowo własnością państwa – udziały państwa wahały się od 3 do 65%. Tylko dwie firmy w całości należały do inwestorów zagranicznych, podczas gdy 21% badanych przedsiębiorstw stanowiła częściowo własność podmiotów zagranicznych, ich udział wahał się od 48 do 97%. Wszyscy menedżerowie w badanych firmach byli obywatelami polskimi.

Każdy z respondentów co najmniej 95% pracowników zatrudniał na pełnym etacie, zatrudnieni na część etatu stanowili margines. Udział członków związków zawodowych wśród

ogółu zatrudnionych był w badanych firmach zróżnicowany, ale przeciętnie dość wysoki w porównaniu ze standardami międzynarodowymi. Dominowały dwie organizacje związkowe: OPZZ i Związek Zawodowy „Solidarność”. Łączny wskaźnik członkostwa w obu związkach wahał się od 4 do 55% zatrudnionych z danym przedsiębiorstwem.

2. Dynamika zatrudnienia: rosnące tempo zwolnień pracowników

Tylko w jednym z badanych przedsiębiorstw zwiększyło się zatrudnienie po 1990 r., w czterech firmach nie zmieniło się, a w 94% zredukowano zatrudnienie. Większość przedsiębiorstw obniżyła poziom zatrudnienia o 20–40%, ale w blisko 20% przedsiębiorstw zmniejszenie liczby zatrudnionych przekroczyło 40% ogółu pracowników (tab. 1). Redukowanie zatrudnienia wydaje się procesem postępującym, który zamiast przejawiać tendencję do wygasania, w wielu firmach nabiera tempa. W 20% badanych przedsiębiorstw wskazano, że rokiem największego spadku zatrudnienia był rok 1996, 1997 – 33% i 1998 r. – 30%.

Tabela 1
Rozkład zwolnień – w %

Udział pracowników zwolnionych w całkowitej liczbie zatrudnionych	Odsetek respondentów
1–10	4
11–20	3
21–30	25
31–40	41
41–50	16
51–60	5

3. Przyczyny zmniejszenia zatrudnienia

Redukowanie zatrudnienia mogą spowodować różnorodne czynniki lub kombinacje czynników. W tab. 2 przedstawiamy podsumowanie odpowiedzi na pytanie: *Oceń ważność następujących czynników wpływających na decyzje kierownictwa o redukcji zatrudnienia w 1998 r.*

Wyniki tab. 2 wskazują różnice w zmniejszaniu zatrudnienia w Polsce i w rozwiniętych gospodarkach rynkowych, jak na przykład w amerykańskiej. Główną przyczynę spadku zatrudnienia stanowi restrukturyzacja organizacyjna i potrzeba racjonalnego wykorzystania pracowników. Prywatyzacja jest dopiero kolejnym czynnikiem – przez większość respondentów jest ona uważana za ważny, ale nie decydujący czynnik. Cykliczne spadki poziomu działalności są uważane za decydujące tylko przez 26% respondentów, podczas gdy 41% spośród nich uważa, że podobnie jak prywatyzacja, jest to czynnik ważny, lecz nie decydujący.

Warto zauważyć, że kilka czynników uważanych za główne przyczyny redukowania zatrudnienia w Stanach Zjednoczonych pojawiło się w Polsce rzadko i odgrywało mniejszą rolę. Dotyczy to fuzji i przejęć, outsourcingu i usprawnień technologicznych, wliczając w to automatyzację (zajmiemy się tym w dalszej części opracowania).

Po zmniejszeniu zatrudnienia w Stanach Zjednoczonych, kiedy tylko sytuacja w biznesie zaczęła się poprawiać, często zwiększa się liczbę nowych miejsc pracy. Wyniki polskie pokazują, że dzieje się tak rzadko – tylko 14% firm stworzyło znaczącą liczbę (ponad 10) no-

Tabela 2
Przyczyny zwolnień w 1998 r. – w % respondentów

Przyczyna	Nieważna	Ważna, ale nie decydująca	Decydująca	Brak odpowiedzi
Kryzys, recesja (zmniejszenie zamówień/popytu)	23	41	26	10
Prywatyzacja	15	47	28	10
Restrukturyzacja organizacyjna	10	23	57	10
Poprawa wykorzystania pracowników	12	46	32	10
Outsourcing	78	12	0	10
Rezultat fuzji	87	2	1	10
Rezultat przejęcia	54	35	1	10
Fizyczne zużycie (starzenie się) zakładu	51	36	3	10
Przeniesienie produkcji w inne miejsce	69	18	3	10
Automatyzacja lub nowe procesy technologiczne	59	32	2	10
Utrata pomocy rządu lub zamówień publicznych	66	22	2	10

wych miejsc pracy w 1998 r. Raz zmniejszone zatrudnienie wykazuje tendencję do stałości: mała liczba firm poinformowała o powtórnym zatrudnieniu zwolnionych osób, zatrudnieniu na część etatu lub zaoferowaniu innych miejsc pracy tym pracownikom, których stanowiska zlikwidowano. Aż 78% respondentów stwierdziło, że efektem zwolnień było lepsze wykorzystanie czasu i umiejętności pozostawionych pracowników. Wydaje się to głównym motywem i skutkiem zmniejszenia zatrudnienia w Polsce.

4. Kogo dotyczy racjonalizacja struktury zatrudnienia

Grupami najbardziej dotkniętymi zwolnieniami byli robotnicy, pracownicy biurowi niższego szczebla oraz kierownicy średniego szczebla i dozoru. Najmniej odczuwali redukcję specjaliści techniczni i kierownictwo wysokiego szczebla. Wśród działów największy udział w zwolnieniach miała administracja, a następnie produkcja, finanse i rachunkowość oraz kadry, natomiast wzrost zatrudnienia odnotowano w systemach informacyjnych i marketingu.

Robotników niewykwalifikowanych, a także robotników mających wykształcenie tylko na poziomie szkoły zawodowej zastąpiono pracownikami mającymi wykształcenie średnie.

Mimo znacznej racjonalizacji zatrudnienia w badanych przedsiębiorstwach, aż 61% respondentów uważało, że zatrudnienie jest jeszcze zbyt wysokie, 38% twierdziło, że jest na właściwym poziomie, a tylko 1%, że jest zbyt niskie. Ostatecznie 62% respondentów przewidywało dalsze redukcje zatrudnienia, z tej liczby 34% respondentów sądziło, że zmniejszenie to stanowić będzie w 1999 r. nie więcej niż 10% ogółu zatrudnionych, a 31% – że raczej od 10 do 20%.

5. Podstawowe korzyści z redukcji zatrudnienia

Poprawa struktury zatrudnienia i struktury kwalifikacji wydaje się wywierać znaczący wpływ na polskie przedsiębiorstwa. Opinie na temat efektów uzyskanych dzięki redukcji zatrudnienia przedstawiono w tab. 3.

Tabela 3

Długo- i krótkookresowe efekty redukcji zatrudnienia – w ocenie respondentów – w % ogółu

Efekty	Doraźne – do jednego roku			Długookresowe – ponad rok		
	spadek	bez zmian	wzrost	spadek	bez zmian	wzrost
Morale pracowników ^a	36	33	30	5	44	50
Wydajność pracy ^a	22	35	42	2	43	55
Dymisja (rezygnacja)	20	67	10	22	70	5
Zwolnienia chorobowe ^a	24	44	31	23	66	9
Absencja	34	58	7	26	68	5
Wypadki	13	84	1	12	86	0
Jakość ^a	2	63	33	1	45	52
Stosunki z klientami	2	72	24	0	67	30
Wydatki na szkolenia	2	53	42	2	52	43
Aktywność szkoleniowa	2	35	61	2	45	51
Koszty produkcji	58	36	1	62	32	4
Zysk	4	52	41	1	46	50

^a $Qp < 0,1$ dla testu Wilcoxona przy porównaniu krótkookresowych i długookresowych efektów redukcji zatrudnienia.

Według oceny respondentów pojawiają się pewne natychmiastowe, krótkotrwałe koszty związane z redukcją zatrudnienia, ale efekty długookresowe są zdecydowanie korzystne pod wszystkimi względami.

Dobrym przykładem jest morale zatrudnionych. Wielu respondentów wskazywało, że obniżenie morale pracowników (niepokój, obawa) może być krótkookresową konsekwencją redukcji zatrudnienia. Wyniki analizy statystycznej dowiodły, że ci sami respondenci deklarowali w dłuższym okresie (powyżej 1 roku) ich poprawę. Innymi słowy, wraz z upływem czasu pracownicy pozostali w firmie czują się bardziej bezpieczni i stają się bardziej wydajni. Zgodnie z opinią mniejszości respondentów, wydajność początkowo spada, ale większość uważa, że szybko zaczyna się poprawiać w dłuższym okresie. Poglądy odnośnie do kosztów produkcji były jeszcze bardziej niedwuznaczne: według większości respondentów koszty spadają szybko i pozostają niskie, a oprócz tego pojawia się tendencja do poprawy zysków. Jakość produktów i stosunki z klientami poprawiają się zarówno w krótkim, jak i w długim okresie. Komentarze uzyskane od respondentów sugerują, że właśnie efekty, jak i wyższa wydajność wynikają z tego, że w przedsiębiorstwie pozostali najbardziej wykwalifikowani pracownicy. Oprócz tego wydatki na szkolenia, jak i ich intensywność wzrastają w krótkim i w długim okresie, przyczyniając się do podniesienia przeciętnego poziomu umiejętności pracowników.

Zwolnienia chorobowe zwiększyły się nieznacznie w krótkim okresie, ponieważ niektórzy pracownicy próbowali się w ten sposób ustrzec przed zwolnieniem. Jednak większość respondentów stwierdziła, że w długim okresie zwolnienia chorobowe pozostawały na stałym poziomie lub lekko się obniżyły. Absencja w pracy wydaje się nieco niższa i w krótkim, i w długim okresie. Według niektórych respondentów nawet wypadkowość w pracy została zmodyfikowana przez zwolnienie wielu pracowników i wykazuje tendencję malejącą.

Ogólnie rzecz ujmując, wyraźna jest przewaga pozytywnych efektów redukcji zatrudnienia. Z wyjątkiem przejściowego problemu z niższym morale pracowników po zwolnieniach, redukcja zatrudnienia wywołuje dodatnie skutki w zakresie jakości produktów, stosunków z klientami oraz prowadzi do niższych kosztów i wyższych zysków.

Tak silna aprobata polskich menedżerów zmniejszania zatrudnienia kontrastuje z wynikami badań przeprowadzonych w Stanach Zjednoczonych Ameryki, które wykazują oceny bardziej zróżnicowane. Jak to przedstawimy w dalszej części opracowania, w Stanach Zjednoczonych Ameryki poprawy zyskowności na skutek zwolnień nie osiąga się automatycznie, a wyniki w zakresie wydajności i poziomu kosztów są rozmaite. Częstym efektem redukcji zatrudnienia jest pogorszenie morale pracowników i obniżenie zaangażowania w pracę, a więc odwrotnie niż w przypadku Polski.

6. Formy pomocy i wpływ regulacji

Mimo że Polska była liderem we wprowadzaniu reform wolnorynkowych w Europie Środkowo-Wschodniej, niektóre dziedziny jej gospodarki, włączając w to rynek pracy, są regulowane w wyższym stopniu niż na przykład w Stanach Zjednoczonych. Polityka zatrudnienia prowadzona przez kierownictwo przedsiębiorstw podlega wielu ograniczeniom regulacyjnym.

Respondentów poproszono o oszacowanie stopnia swobody w kształtowaniu zatrudnienia w ich przedsiębiorstwach. Tylko 8% uważa, że mają na wszystko wpływ w pożądanym zakresie, 24% nie miało w tej kwestii zdania, a reszta, czyli większość uważała, że czynniki zewnętrzne w stosunku do przedsiębiorstwa ograniczają ich decyzje dotyczące poziomu zatrudnienia. Najważniejszym z tych czynników jest prawo pracy (kodeks pracy), a na drugim miejscu pojawia się nacisk ze strony związków zawodowych. Respondenci wskazali także na ograniczenia wynikające z polityki rządu, w szczególności w sferze wysokości obciążeń na ubezpieczenie społeczne. Sprawia to, że zatrudnianie nowych pracowników jest bardzo kosztowne, a prawo pracy i siła związków zawodowych powodują, że tak szybka redukcja zatrudnienia, jak praktykowana w Stanach Zjednoczonych, jest w Polsce bardzo trudna lub wręcz niemożliwa.

Niektóre zachodnie i liczne japońskie firmy znane są z tego, że prowadzą kompleksową politykę, mającą zapobiegać konieczności zwolnień. Działania kierownictwa w tej dziedzinie mogą obejmować: zamrożenie zatrudnienia, skrócenie czasu pracy, obniżkę wynagrodzeń, przesunięcie na stanowiska niepełnoetatowe lub do innych komórek organizacyjnych, czasowe zwolnienia lub przejście na wcześniejszą emeryturę.

Polscy menedżerowie zapytani o to, co sądzą o wymienionych kierunkach polityki wskazali, że najczęściej kierują oni pracowników na wcześniejsze emerytury, przesuwają ich na inne stanowisko pracy albo zamrażają zatrudnienie. Typowe rozwiązanie japońskie, polegające na redukcji wynagrodzenia, stosuje się bardzo rzadko, ponieważ jest niezgodne z polskimi regulacjami w sferze wynagrodzeń. Praca w mniejszym wymiarze godzinowym także nie jest stosowana, większość menedżerów uważa bowiem to rozwiązanie za niemożliwe wobec obecnego kodeksu pracy, chociaż pewna część menedżerów chciałaby z tego korzystać. Przesunięcia na stanowiska niepełnoetatowe są bardziej popularne, dotyczy to szczególnie pracowników wynagradzanych w formie pensji. Czasowe zwolnienia z pracy nie są stosowane, chociaż pewna część menedżerów popiera takie rozwiązanie, lecz większość uważa je za niewłaściwe.

Jako pomoc dla zwalnianych pracowników firmy amerykańskie najczęściej oferują swój udział w znalezieniu innego miejsca pracy – 84% przypadków w połowie lat 90. Rzadziej są to wypłaty odpraw (40–44% przedsiębiorstw), a pomoc w przekwalifikowaniu się jest najrzadziej oferowana (15% przedsiębiorstw).

W przeciwieństwie do firm amerykańskich polskie przedsiębiorstwa rzadko oferują pomoc w znalezieniu innego miejsca pracy, a większość menedżerów uważa, że tej usługi nie powinni świadczyć pracodawcy. Przekwalifikowanie jest także rzadkie, chociaż większa liczba menedżerów deklaruwała potrzebę rozważenia ewentualności jego zastosowania. Jedyną rzeczywiście powszechnie używaną formą pomocy są odpawy pieniężne, stosowane przez 37% przedsiębiorstw.

Polskie przedsiębiorstwa zwiększają zakres korzyści dla pracowników, którzy pozostają w firmach po redukcjach zatrudnienia, przedstawiono to w tabeli 4.

Tabela 4

Korzyści pracowników pozostających po redukcjach – w ocenie respondentów – w %

Polityka	Stosowana		Nie stosowana, ale pożądana		Nie stosowana i nie pożądana	
	pracownicy					
	godzinowi	etatowi	godzinowi	etatowi	godzinowi	etatowi
Partycypacja w zysku	17	16	75	77	8	7
Wzrost wynagrodzeń lub dodatków	74	74	25	25	1	1
Gwarancje zatrudnienia	7	12	35	31	58	57
Szkolenie w nowym zakresie obowiązków	53	81	47	19	0	0

Aż 74% respondentów wprowadziło podwyżki wynagrodzeń i premii, a większość oferowała szkolenie w zakresie nowych obowiązków odnosiło się to zwłaszcza do pracowników wynagradzanych w formie pensji. Udział w zyskach był stosowany tylko w 16–17% przypadków, ale był uważany za korzystne rozwiązanie przez 75% respondentów. Gwarancje zatrudnienia były stosowane rzadko i mało popularne wśród kierownictwa.

II. Porównanie redukcji zatrudnienia w Polsce i w Stanach Zjednoczonych Ameryki

Proces przejścia do społeczeństwa informacyjnego jest najbardziej zaawansowany w Stanach Zjednoczonych, a struktury zatrudnienia w gospodarce amerykańskiej są najbardziej typowe dla ery postindustrialnej. Sytuacja Polski jest całkowicie odmienna: zatrudnienie jest duże w rolnictwie i relatywnie słabo rozwinięty jest sektor usług, a restrukturyzacja bazy produkcyjnej opóźnia zakończenie ery industrialnej. Porównując wyniki badań przeprowadzonych w Polsce z wynikami dotyczącymi redukcji zatrudnienia w amerykańskim sektorze produkcyjnym, należy zachować dużą ostrożność w formułowaniu wniosków. Porównanie takie pozwala na ocenę wyników polskich w szerszej perspektywie i w ten sposób ułatwia określenie wskazań dla polskiej polityki gospodarczej.

Wykorzystywane tu wyniki badań amerykańskich pochodzą z corocznej ankiety przeprowadzonej na próbie 7000 firm członków American Management Association (AMA), które łącznie zatrudniają około 25% amerykańskiej siły roboczej. Badania prowadzone są w formie ankiety skierowanej do szefów działów kadr badanych firm. Raporty AMA opra-

cowywane są na podstawie od 700 do 1200 ważnych odpowiedzi, pochodzących z losowo dobranej próby warstwowej spośród firm–członków AMA.

W analizie danych dotyczących zmian poziomu i struktury zatrudnienia w Stanach Zjednoczonych Ameryki zwraca uwagę fakt, że w ostatnich kilku latach kreacja nowych miejsc pracy była większa od liczby redukowanych stanowisk pracy [AMA 1999]. Ta tendencja odnosi się także do sektora produkcyjnego. Według badań amerykańskich 74% firm produkcyjnych tworzyło nowe miejsca pracy, 55% likwidowało stanowiska pracy, a tylko 30% firm obniżyło całkowite zatrudnienie [Tamże]. Chociaż eliminowanie stanowisk pracy jest nadal częste, jednak obecnie tworzenie nowych miejsc pracy jest w gospodarce amerykańskiej bardziej powszechne. Często proces tworzenia nowych miejsc pracy przebiega równocześnie z procesami likwidacji innych miejsc pracy, które zachodzą równolegle. W Polsce eliminowanie miejsc pracy nie jest jeszcze w znaczącym stopniu kompensowane przez tworzenie nowych miejsc pracy.

Jeśli przyjrzymy się zmianom w poziomie zatrudnienia według funkcji, można precyzyjniej określić przeciwstawne prawidłowości zmian w polskich i amerykańskich strukturach zatrudnienia (tab. 5).

Tabela 5
Zmiany w poziomie zatrudnienia według funkcji – w latach 1997-98 – w %

Funkcja	Wyższy		Bez zmian		Niższy	
	Polska	USA	Polska	USA	Polska	USA
Administracja	1	19	12	56	85	21
Obsługa klientów	8	33	69	49	11	10
Finanse i rachunkowość	3	21	40	59	56	17
Zasoby ludzkie	2	18	44	63	54	16
Systemy informacyjne	43	41	50	44	3	9
Produkcja	2	44	29	26	69	26
Zakupy	3	12	87	69	10	13
Marketing	33	35	62	46	2	11
Sprzedaż	11		80		6	
Badania i rozwój	0	23	77	45	2	11

Źródło: Wyniki badań i www.amanet.org

W firmach amerykańskich można zauważyć większy zakres wzrostu zatrudnienia, jest to bardziej widoczne w ramach funkcji badań i rozwoju. Jednocześnie redukcje w poziomie zatrudnienia są o wiele głębsze w przypadku polskim. Potwierdzają to wyniki analizy zmian w zatrudnieniu według kategorii pracowników (tab. 6).

Zmniejszanie rozmiarów zatrudnienia w Polsce zmierza do ograniczenia nadmiernego zatrudnienia. Wysiłek ten ma jednak bardzo jednostronny charakter i nie pozostawia dość miejsca na podejmowanie aktywnych działań (wzrost zatrudnienia) w takich obszarach decydujących o przyszłości przedsiębiorstwa, jak badania i rozwój (wyjątkiem są technologie informacyjne).

Być może zgodnie z oczekiwaniami, uzasadnienia redukcji zatrudnienia w Stanach Zjednoczonych i w Polsce są często odmienne. Podstawową różnicę stanowi to, że w Polsce zmniejszenie zatrudnienia jest spowodowane przede wszystkim przez ograniczoną liczbę takich czynników, jak: restrukturyzacja organizacyjna, potrzeba lepszego wykorzystania zasobów ludzkich i konieczność prywatyzacji. W Stanach Zjednoczonych struktura

Tabela 6**Zmiany poziomu zatrudnienia według grup pracowników w latach 1997–98**

Stanowisko	Wyższe		Bez zmian		Niższe	
	Polska	USA	Polska	USA	Polska	USA
Administracyjno- -urzędnicze	0	17	15	56	85	21
Robotnicze	5	36	21	32	74	25
Nadzór	1	17	51	58	48	20
Kierownictwo środkowego szczebla	17	35	82	46	1	14
Kierownictwo wyższego szczebla	6	17	54	58	40	20
Pracownicy inżyniersko- -techniczni	46	29	42	47	12	13

Źródło: Wyniki badań i www.amanet.org**Tabela 7****Przyczyny zwolnień w 1998 r. w ocenie respondentów – w %**

Przyczyna	Nieważna		Ważna, ale nie decydująca		Decydująca	
	Polska	USA	Polska	USA	Polska	USA
Kryzys, recesja (zmniejszenie zamówień/popytu)	23	60	41	31	26	9
Prywatyzacja* (w USA reengineering)	5	60	47	39	28	2
Restrukturyzacja organizacyjna	10	36	23	55	57	9
Poprawa wykorzystania pracowników	12	66	46	32	32	2
Outsourcing	78	83	12	16	0	1
Rezultat fuzji	87	86	2	14	1	1
Rezultat przejęcia	54		35	1		
Fizyczne zużycie (starzenie się) zakładu	51	92	36	7	3	1
Przeniesienie produkcji w inne miejsce	69	77	18	22	3	2
Automatyzacja lub nowe procesy technologiczne	59	77	32	23	2	1
Utrata pomocy rządu lub zamówień publicznych	66	97	22	2	2	1

* W przypadku Stanów Zjednoczonych Ameryki, prywatyzacja nie występowała jako czynnik uzasadniający zwolnienia – zamiast tego wzięto pod uwagę reengineering.

Źródło: Wyniki badań i www.amanet.org.

czynników jest bardziej złożona i zawiera także fuzje i przejęcia, które są mniej ważne w przypadku Polski. Fizyczne zużycie (starzenie się) potencjału produkcyjnego zakładu oraz potrzeba lepszego wykorzystania pracowników są w Polsce wyraźnie mniej ważne wśród czynników, które powodują redukcje zatrudnienia w Stanach Zjednoczonych Ameryki.

1. Krótko- i długookresowe efekty redukcji zatrudnienia

Przedstawione w tab. 8 dane, jak można to zauważyć, świadczą, że zmniejszenie zatrudnienia ma w Polsce większy wpływ na koszty produkcji. Według opinii ponad 50% respondentów spadają one zarówno w krótkim okresie (58%), jak i w długim (62%). Wśród amerykańskich pracodawców tylko 23% ocenia, że zmniejszenie zatrudnienia powoduje spadek kosztów produkcji.

Tabela 8a

Krótkoterminowe efekty redukcji zatrudnienia – w ocenie respondentów w %

Efekty	Doraźne – do 1 roku					
	spadek		bez zmian		wzrost	
	Polska	USA 1998	Polska	USA 1998	Polska	USA 1998
Morale pracowników	36	29	33	42	30	23
Wydajność pracy	22	6	35	43	42	45
Dymisja (rezygnacja)	20	15	67	44	10	36
Zwolnienia chorobowe (w USA <i>employee turnover</i>)	24	15	44	45	31	34
Absencja	34	13	58	67	7	14
Wypadki (w USA <i>disability claims</i>)	13	16	84	60	1	16
Jakość	2	6	63	45	33	43
Stosunki z klientami	2	8	72	48	24	38
Wydatki na szkolenia	2	18	53	42	42	35
Aktywność szkoleniowa	2	16	35	37	61	41
Koszty produkcji	58	23	36	29	1	40
Zysk	4	20	52	28	41	43

Źródło: Wyniki badania i www.amanet.org

W Polsce tylko 4% pracodawców uważa, że w krótkim czasie zmniejszą się ich zyski na skutek obniżenia zatrudnienia, a 1% podobne obawy odnosi do długiego okresu. W Stanach Zjednoczonych ok. 20% respondentów takie oceny odnosi do krótkiego i długiego okresu. Interesujące są także wyniki dotyczące morale pracowników – w Polsce zmniejszenie zatrudnienia powoduje ostry spadek morale w krótkim okresie, a na dłuższą metę taki skutek nie występuje, w Stanach Zjednoczonych morale pracowników obniża się tak samo w perspektywie krótkiej, jak i długiej – tak sądzi ok. 30% respondentów.

Jest jeszcze kilka innych różnic w efektach długookresowych. Większy odsetek przedsiębiorstw polskich niż amerykańskich wskazuje na poprawę morale pracowników w długim

Tabela 8b**Długoterminowe efekty redukcji zatrudnienia w ocenie respondentów – w %**

Efekty	Długookresowe – ponad rok					
	spadek		bez zmian		wzrost	
	Polska długi okres	USA 5 lat	Polska długi okres	USA 5 lat	Polska długi okres	USA 5 lat
Morale pracowników	5	30	44	40	50	27
Wydajność pracy	2	6	43	35	55	55
Dymisja (rezygnacja)	22	11	70	43	5	43
Zwolnienia chorobowe	23	13	66	43	9	40
Absencja	26	21	68	61	5	15
Wypadki	12	24	86	51	0	21
Jakość	1	6	45	41	52	50
Stosunki z klientami	0	10	67	41	30	46
Wydatki na szkolenia	2	19	52	35	43	43
Aktywność szkoleniowa	2	17	45	27	51	52
Koszty produkcji	62	23	32	21	4	51
Zysk	1	19	46	24	50	50

Źródła: Wyniki badania i www.amanet.org

okresie. Dymisje, absencja, zwolnienia chorobowe i wypadki często wynikają z niskiego morale pracowników związanego z negatywnymi konsekwencjami redukcji zatrudnienia, są bardziej widoczne w firmach amerykańskich niż w polskich.

Korzystne efekty zmniejszenia zatrudnienia, wspólne w obu krajach obejmują: poprawę wydajności i jakości pracy, wyższe zyski, lepsze relacje z klientami oraz zwiększoną aktywność w działalności szkoleniowej. Wydaje się, że ważną cechą amerykańskiej redukcji zatrudnienia jest koszt związany z długookresowym problemem morale pracowników, co w przypadku polskim nie ma istotnego znaczenia.

2. Polityka zapobiegania redukcji zatrudnienia

Problem ten zanalizowano na podstawie danych amerykańskich za kilka lat. Porównano je z danymi polskimi, a wyniki przedstawiono w tab. 9.

Polscy pracodawcy stosują dwa podstawowe rodzaje działań ograniczających zwolnienia: przejście na wcześniejszą emeryturę i przeniesienie na inne stanowisko pracy. Czasowe zwolnienia (na kilka dni) i krótszy tydzień/dzień pracy nie są w ogóle praktykowane. W badanym okresie w Stanach Zjednoczonych wzrastało znaczenie dobrowolnych rezygnacji z pracy.

W przeciwieństwie do menedżerów japońskich, polscy menedżerowie nie wydają się zainteresowani twórczymi sposobami zachowywania miejsc pracy. Ich priorytetem jest pozbycie się zbędnych pracowników. Nie są też zainteresowani (w porównaniu z realiami amerykańskimi) w udzielaniu pomocy zwalnianym pracownikom. Może to być spowodowane istnieniem na ogół sprawnie działających biur pośrednictwa pracy. W Stanach Zjednoczonych Ameryki nie ma odpowiednika takich biur. Ponad 60% amerykańskich pracodawców oferuje zwalnianym pracownikom pomoc w znalezieniu miejsca pracy, natomiast w przypadku Polski dotyczy to najwyżej 11% pracodawców. Wyniki badań pokazały, że jedyną znaczącą

Tabela 9

**Działania zapobiegające zwolnieniom
w przedsiębiorstwach zmniejszających zatrudnienie – w %**

Polityka	Przedsiębiorstwa zmniejszające zatrudnienie			
	USA 1989	USA 1994	USA 1998	Polska 1998
Zamrożenie zatrudnienia	16,7	31,4	41,2	26
Krótszy tydzień/dzień pracy	24,1	10,4	11,9	0
Obniżka płac	20,8	13,1	11,9	6
Przeniesienie na inne stanowisko	38,5	43,6	35,2	64
Wcześniejsza emerytura	29,3	33,8	31	70
Zwolnienia na kilka dni	nie dotyczy	7,7	11,9	0

Źródło: Wyniki badań i www.amanet.org

formą pomocy zwalnianym polskim pracownikom jest wypłacanie odpraw. Polscy menedżerowie są zdecydowani inwestować w pozostających pracowników w stopniu wyższym niż amerykańscy. Może to wynikać ze wspomnianej wcześniej długookresowej poprawy morale pracowników po redukcji zatrudnienia w Polsce. Najbardziej popularne są różne formy szkolenia oraz wzrost wynagrodzeń pracowników. W Stanach Zjednoczonych szkolenia pracowników pozostałych po zwolnieniach mają zdecydowanie mniejsze znaczenie.

Należy także zaznaczyć, że polscy menedżerowie wydają się bardziej ofensywni niż amerykańscy w oferowaniu pozostającym pracownikom gwarancji zatrudnienia i udziału w zyskach. Dlatego po redukcji zatrudnienia od polskich pracowników nie oczekuje się szybkiego wzrostu wydajności, natomiast mogą oni się spodziewać wyższych wynagrodzeń i poprawy przygotowania zawodowego dzięki szkoleniom oferowanym przez pracodawcę. Część z nich może także liczyć na udział w zyskach oraz/lub uzyskanie gwarancji zatrudnienia.

III. Wyzwania związane z zaawansowaną transformacją i członkostwem w Unii Europejskiej

Chociaż era pełnego zatrudnienia zakończyła się w Polsce około 10 lat temu, polskie społeczeństwo odczuwa narastający dyskomfort związany ze zjawiskiem bezrobocia. Wiadomo, że niezależnie od osiągniętych sukcesów w transformacji, musi postępować dalsza restrukturyzacja i zmniejszenie zatrudnienia w przemyśle (i rolnictwie) oraz w kilku nadal państwowych obszarach usług (np. komunikacja kolejowa i autobusowa). Jest to jeden z podstawowych warunków osiągnięcia takiego poziomu konkurencyjności, który będzie skuteczny na rynku Unii Europejskiej. Rozwiązanie problemu redukcji zatrudnienia zajmuje i z pewnością długo jeszcze będzie zajmować menedżerów, pracowników, związkowców i polityków.

W porównaniu z odpowiednikami zachodnimi, dla polskich menedżerów redukovanie stanu zatrudnienia stanowiło nowość i mimo braku doświadczeń w jego rozwiązywaniu wyniki badania dowiodły, że uporali się oni z tym zagadnieniem nieźle. Taki wniosek można poprzeć osiągnięciem znaczących korzyści (zgodnie z wynikami badania) w efekcie przeprowadzonych zwolnień.

Zasadne wydaje się postawienie pytania: jak to się dzieje, że polscy menedżerowie często deklarują lepsze wyniki redukcji zatrudnienia niż ich amerykańscy odpowiednicy, zwłaszcza

wobec braku doświadczenia w tej dziedzinie? Analiza porównawcza restrukturyzacji zatrudnienia pokazuje, że chociaż zmniejszanie zatrudnienia występuje w wielu krajach świata, to jednak nie ma ono jednolitego, zunifikowanego charakteru. Jego przyczyny, cele i efekty zależą od szczególnych, specyficznych okoliczności.

Zmniejszanie zatrudnienia w gospodarkach postsocjalistycznych w pierwszej fazie transformacji jest odmienne od redukcji zatrudnienia w gospodarce krajów wysoko rozwiniętych, np. amerykańskiej. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że marnotrawstwo, demoralizacja i nieefektywność związane z nadmiarem siły roboczej w przedsiębiorstwie były tak znaczące, że właściwie przygotowany i planowo realizowany, stopniowy proces redukcji zatrudnienia szybko przynosi pozytywne skutki w zakresie wydajności pracy, jakości produktów, morale pracowników, dyscypliny pracy itp. Być może relatywnie restrykcyjny polski kodeks pracy i duże wpływy związków zawodowych pomogły polskim menedżerom doprowadzić do optymalnego tempa redukcji zatrudnienia, dzięki czemu było ono społecznie akceptowane. Należy tu wskazać na wspierającą rolę (przynajmniej w pierwszej części okresu przejścia) Związku Zawodowego „Solidarność”. W ten sposób Polska przeprowadziła dalej idącą restrukturyzację zatrudnienia niż inne kraje postsocjalistyczne (np. Czechy), które nadal mają przed sobą znaczące zmniejszenie zatrudnienia w przemyśle.

IV. Wnioski dla menedżerów w zaawansowanym stadium transformacji

Na zakończenie trzeba określić: jakie są wyzwania na przyszłość polskich przedsiębiorstw, które zmniejszyły zatrudnienie o 50% lub więcej? Zgodnie z wynikami badania, większość menedżerów zamierza jeszcze zmniejszyć zatrudnienie. Czy powinni oni postępować podobnie jak w przeszłości i czy mogą oczekiwać podobnych osiągnięć w zakresie zyskowności, kosztów, wydajności itd.? Co menedżerowie polscy i menedżerowie z innych krajów, znajdujących się w okresie transformacji, mogą wynieść z doświadczeń amerykańskich w redukcji zatrudnienia?

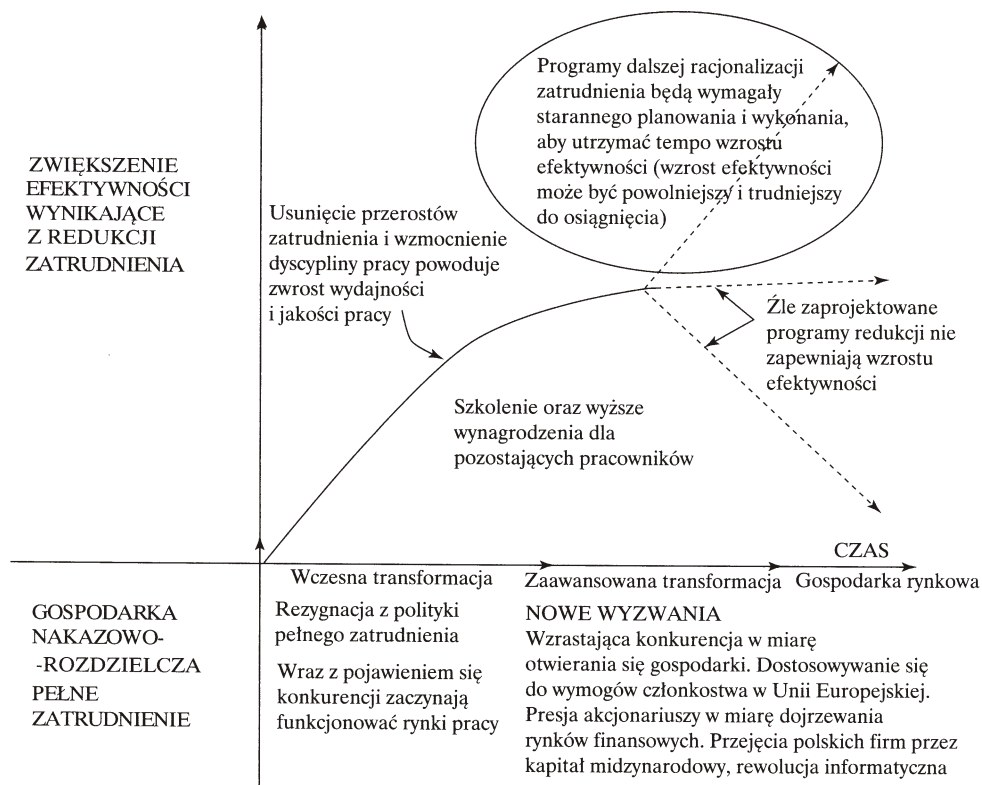
W zachodniej literaturze menedżerowie są niekiedy krytykowani za to, że naśladują chwilowe mody, a właśnie zmniejszenie zatrudnienia można rozpatrywać jako taką modę. Może ono być traktowane jako szybko przemijająca trudna sytuacja, która powinna wywołać duże wrażenie na akcjonariuszach i doprowadzić do obniżki kosztów i poprawy zyskowności [W. McKinley i in. 1995]. Takie zachowanie czasami prowadzi do niezadowolających skutków. Dlatego naukowcy zalecają skrupulatnie zaplanowany proces restrukturyzacji, w którym rozsądne i oczekiwane wyniki zmniejszenia zatrudnienia są jasno wytyczone: taki plan powinien także wskazać, w jaki sposób odbywać się będzie implementacja. Trzeba uwzględnić postrzeganie jej wyników przez różne grupy klientów, wliczając w to akcjonariuszy, menedżment i zatrudnionych.

W miarę jak postępuje proces dostosowywania wielkości zatrudnienia w gospodarce znajdującej się w okresie przejścia, dalsze zmniejszanie zatrudnienia może napotkać efekt „malejących przychodów”, mogą też wystąpić nieoczekiwane, niekorzystne wyniki. Polskie przedsiębiorstwa są wystawione na działanie sił konkurencji w skali międzynarodowej, zarządzanie procesem restrukturyzacji zatrudnienia stanie się niebawem bardziej złożone i zbliżone do wzorców występujących w Stanach Zjednoczonych i w Europie Zachodniej. Z tego muszą sobie zdawać sprawę menedżerowie oraz twórcy polityki odpowiedzialni za tworzenie prawnych regulacji rynku pracy. Na rys. 1 przedstawiono konceptualny model obrazujący ewolucję procesu dostosowania zatrudnienia w gospodarce w okresie transformacji.

Obecnie kraje takie jak Polska, Węgry i Czechy znajdują się w fazie przejściowej między końcem „wczesnego okresu przejścia” i „zaawansowanego okresu przejścia” prowadzącego

Rysunek 1

Model ewolucji procesu dostosowania zatrudnienia w transformowanej gospodarce



Źródło: opracowanie własne.

do ukształtowania sprawnie funkcjonującej gospodarki rynkowej. Uzyskanie członkostwa w Unii Europejskiej nastąpi prawdopodobnie jeszcze w fazie „zaawansowanego okresu przejścia” i będzie stanowiło bodziec do osiągnięcia statusu gospodarki w całości rynkowej. Taki model ma oczywiście charakter hipotetyczny. Niezbędne są dalsze badania i opracowania. Może on służyć jako podstawa do sformułowania postulatów i wniosków dla menedżerów z Europy Środkowo-Wschodniej odnośnie do dylematów związanych ze zmniejszeniem zatrudnienia, przed którymi staną prawdopodobnie w nadchodzących latach.

1. Menedżerowie powinni raczej liczyć się ze wzrostem, a nie ze zmniejszeniem presji na dalsze zmniejszanie zatrudnienia. Od zatrudnionych można wymagać poprawy wydajności, wysokiego morale i umiejętności, ale rzeczywistość ciągłej potrzeby poprawy musi być im jasno określona. Nowym wzorem, zastępującym ideał pełnego zatrudnienia, będzie wyposażenie pracowników w takie kwalifikacje, które zapewnią im znalezienie pracy w zmieniających się warunkach na rynku. Firmy powinny zatem udzielać pomocy w planowaniu karier i prowadzić poradnictwo, ażeby pracownicy mogli dostosować się do systemu elastycznych zmian w strukturach zatrudnienia.

2. Konieczność restrukturyzacji może wynikać z oddziaływania takich czynników, jak: nowe technologie, handel elektroniczny między przedsiębiorstwami, fuzje i przejęcia wynikające z ekspansji zagranicznej firm na rynki krajów znajdujących się w okresie przejścia. W konsekwencji cele dostosowania zatrudnienia będą sięgać poza poprawę wykorzystania

siły roboczej i będą zmierzać w kierunku kształtowania nowych umiejętności, tworzenia bardziej płaskich struktur organizacyjnych i lepiej przygotowanych do reagowania na zmianę oraz tworzenia nowych kultur organizacyjnych.

3. Nowe fale restrukturyzacji zatrudnienia pojawią się prawdopodobnie wtedy, gdy będzie wysoka wydajność i pełne wykorzystanie możliwości zatrudnionych – dlatego takie korzyści redukcji zatrudnienia, jak wydajność, koszty i zyski mogą stać się trudniejsze do osiągnięcia. Uporanie się z morale pracowników będzie jeszcze większym wyzwaniem niż na Zachodzie, gdzie jest większe zrozumienie i akceptacja dla niskiej pewności pracy.

4. Mimo wrażliwości na wpływ nowych sił konkurencji na strukturę zatrudnienia, menedżerowie nie powinni kierować się wyłącznie zmniejszaniem zatrudnienia, ale także zachowaniem odpowiednio dużego „luzu organizacyjnego” w systemie zatrudnienia. Pozwoli to na podjęcie szybkiej ekspansji (w szczególności w zakresie takich funkcji, jak technologie informacyjne i sprzedaż) i wzrost w sprzyjającej sytuacji rynkowej. Przykład dynamiki gospodarki amerykańskiej pokazuje, że wykorzystanie osiągnięć gospodarki informacyjnej nie prowadzi do zwiększania zasobów.

5. Jednym z dobrych sposobów przygotowania się do przyszłych wyzwań jest stopniowe zwiększanie zakresu wykorzystania pracowników przez stosowanie elastycznego czasu pracy, który w Polsce jest dotychczas mało popularny. Należy także wykorzystywać szanse wykonywania pracy w domu, z wykorzystaniem komputerów i technologii informacyjnych. Takie rozwiązanie powinno ułatwić wypełnianie luki w zapotrzebowaniu na specjalistów.

6. Dużo zadań do wypełnienia mają przełożeni i menedżerowie oraz specjaliści w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w dziedzinie poradnictwa i zarządzania karierą. Należy tworzyć programy pomocy dla zwalnianych pracowników, szczególnie w poszukiwaniu nowych miejsc pracy. Dobrze rozwinięte usługi w tym zakresie mogą złagodzić problemy z morale pracowników, wynikające z masowych zwolnień.

7. Środowiska biznesowe powinny mieć wpływ na rząd, ażeby doprowadzić do zmiany regulacji prawnych w celu zwiększenia elastyczności rynku pracy, zwłaszcza w zakresie elastycznego czasu pracy. Należy także podjąć działania zmierzające do obniżenia wysokości składki na ubezpieczenia społeczne, której obecna wysokość zniechęca pracodawców do zwiększenia zatrudniania. Środowiska biznesowe powinny także wspierać programy edukacyjne i oświatowe, przygotowujące pracowników do wyższego stopnia samodzielności.

Bibliografia

- American Management Association Survey, Staffing And Structure*, AMA, New York 1999.
- American Management Association Survey, Corporate Downsizing, Job Elimination, and Job Creation*, AMA, New York 1995.
- Baumard Ph., *Tacit Knowledge in Organizations*, Sage, New York 1999.
- Beltyukov A., *Reflections on Russia*, „McKinsey Quarterly” 2000, vol. 2, nr 1.
- Cameron K.S., *Investigating Organizational Downsizing – Fundamental Issues*, „Human Resource Management” 1994, vol. 33, nr 2.
- Cascio W.T., *Downsizing: What Do We Know? What Have We Learned?*, „Academy of Management Executive” 1993, vol. 7, nr 1.
- Commander S., Yemtsov R., *Russian Unemployment: It's Magnitude, Characteristics and Regional Dimensions*, The World Bank, „Policy Research Working Paper” 1995, nr 1426.
- Fire and Forget*, „The Economist” z 20 kwietnia 1996.
- Gorynia M., *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wydawnictwo AE, Poznań 2000.

- Jackson J. E., Klich J., Poznańska K., *Nowe przedsiębiorstwa w transformacji gospodarki polskiej*, „Gospodarka Narodowa” 2000, nr 5–6.
- Jayaram J. et al., *The Impact of Human Resource Management Members in Manufacturing Performance*, „Journal of Operations Management” 1999, nr 18.
- Kabaj M., *Elementy pełnego, racjonalnego zatrudnienia w gospodarce socjalistycznej*, KIW, Warszawa 1972.
- Labour Lost*, „The Economist” z 15 lipca 2000.
- Lieb E., Meyer K., *Context Sensitivity of Post Acquisition Restructuring. An Evolutionary Perspective*, CEES, „Working-Paper” 2000, nr 36, czerwiec.
- McKinley W., Sanchez C., Schich A.G., *Organizational Downsizing: Constraining, Cloning, Learning*, „Academy of Management Executive” 1995, vol. 9, nr 3.
- Mroczkowski T., *Struktury kwalifikacyjne i wykorzystanie kwalifikacji kadry inżyniersko-technicznych*, IPISS „Studia i Materiały”, Warszawa 1977.
- Mroczkowski T., Hanaoka M., *Effective Rightsizing Strategies in Japan and America: Is There a Convergence of Employment Practices?* „Academy of Management Executive” 1997, vol. II, nr 2.
- Redman, T., Keithley D., *Downsizing Goes East. Employment Re-Structuring in Post-Socialist Poland*, „International Journal of Human Resource Management” 1998, vol. 9, nr 2.
- Survey on Downsizing and Assistance to Displaced Workers*, American Management Association, New York 1994.