

optymalizacja zatrudnienia

właściwe praktyki w czasie zmian

jarosław marciniak



Wolters Kluwer

wydanie III

POLECAMY TAKŻE:

Zwolnienia pracowników a polityka personalna organizacji
M. Sidor-Rządkowska

Zarządzanie ludźmi i pracą w sytuacji kryzysowej związanej z COVID-19 (e-book)
J. Marciniak

Mobbing, dyskryminacja, molestowanie – przeciwdziałanie w praktyce
J. Marciniak

Meritum HR
A. Binda, Z.E. Kozak, M. Leśnikowska-Marciniak, I. Szakiewicz, H. Szych,
J. Marciniak (redaktor merytoryczny)

HR Business Partner. Koncepcja i praktyka
G. Filipowicz

Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista
G. Filipowicz

Zarządzanie personelem w małej firmie
M. Sidor-Rządkowska

Kompetencyjne testy sytuacyjne w rekrutacji, selekcji i ocenie pracowników
M. Król, P. Prokopowicz, G. Żmuda

HR na zakręcie. Zarządzanie przez pomiar czy aktywacja kreatywności?
B. Jamka

jarosław marciniak

optymalizacja zatrudnienia

właściwe praktyki w czasie zmian

wydanie III rozszerzone i zaktualizowane



Wolters Kluwer

WARSZAWA 2020

Wydawca
Joanna Dzwonnik

Redaktor prowadzący
Joanna Olówek

Opracowanie redakcyjne
Joanna Maź

Projekt graficzny okładki
Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce
© shock-stock.adobe.com

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.



Szanujmy prawo i własność.
Więcej na www.legalnakultura.pl
Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2020

Poprzednie wydania ukazały się pod tytułem
„Optymalizacja zatrudnienia, wynagrodzeń i struktur organizacyjnych”

ISBN 978-83-8223-015-4

III wydanie

Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 22 535 82 19
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Spis treści

O autorze	7
Wstęp	9
Rozdział 1. Optymalizacja i restrukturyzacja – definicja, zakres i cele	13
Kluczowe pojęcia – optymalizacja i restrukturyzacja	13
Cele optymalizacji w firmie	14
Zmiana jako kluczowy czynnik optymalizacji	15
Czym jest przerost zatrudnienia w organizacji	20
Zjawisko chomikowania pracy	21
Demografia jako punkt wyjścia	29
Zmiany a strategia	32
Optymalizacja – również w HR	39
Rozdział 2. Czynniki, które muszą być brane pod uwagę przy optymalizacji	46
Znaczenie puli kapitału intelektualnego (zasobów wiedzy) w utrzymaniu potencjału wiedzy organizacji	46
Rozdział 3. Rozpoczęcie procesu optymalizacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie	66
Analiza zatrudnienia, organizacji pracy i struktury firmy jako punkt wyjścia optymalizacji zatrudnienia	66
Plan funkcji w firmie	69
Stanowiska – od funkcji do kompetencji	72
Doskonalenie struktury organizacyjnej	93
Rodzaje struktur organizacyjnych	96
Rozdział 4. Zadania kadry kierowniczej w procesie optymalizacji zatrudnienia	106
Tradycyjny kierownik a restrukturyzacja	106
Podejście procesowe szansą dla kierowników	107
Menedżer – osoba, która inicjuje zmiany i odpowiada za nie	108
Kierownicy średniego i niższego szczebla w procesie restrukturyzacji	113
Relacje kierownik – pracownicy w procesie restrukturyzacji	115
Pomoc działu personalnego dla kierowników różnych szczebli w procesie restrukturyzacji	117

Rozdział 5. Restrukturyzacja – narzędzia i procedura	120
Zestawienie obecnej struktury zatrudnienia z potrzebami – analiza przerostów zatrudnienia, niedoborów w zatrudnieniu oraz luki kompetencyjnej	120
Procedura analizy pracy	121
Określenie celów działań racjonalizacyjnych	133
Określenie koniecznych zmian ilościowych oraz jakościowych w zatrudnieniu w poszczególnych jednostkach organizacyjnych	134
Rozdział 6. Racjonalizacja systemów wynagradzania	140
Efektywność wynagrodzeń	140
Przegląd sytuacji związanej z wynagrodzeniami	141
Racjonalizacja systemu płac zasadniczych	143
Racjonalizacja systemu premii i nagród	148
Stworzenie racjonalnych zasad podwyżek (awansu płacowego)	158
Rozdział 7. Racjonalizacja – działania uzupełniające	164
Przesunięcia wewnętrzne – mobilność pozioma pracowników	164
Telepraca – potencjał oszczędności	170
Formuła zadaniowa – zadaniowy czas pracy	192
Outsourcing i inne formy przenoszenia wybranych funkcji na zewnątrz firmy	197
Podsumowanie: charakterystyka wybranych działań optymalizacyjnych w zakresie form zatrudnienia	208
Rozdział 8. Redukcja zatrudnienia	218
Konieczne zmiany w podejściu do redukcji	218
Polityka zwolnień – odpowiedzialne podejście pracodawcy	222
Odpowiednia komunikacja	224
Podsumowanie: przygotowywanie zwolnień – kompletna procedura postępowania	226
Zasady zwolnień – wytyczne do rozmów ze zwalnianymi pracownikami	228
Rozdział 9. Outplacement, czyli zwolnienia monitorowane	234
Historia, definicja, istota i formy outplacementu	234
Outplacement indywidualny	240
Czy zwolnienia monitorowane opłacają się pracodawcy?	242
Załącznik. Procedura outplacementu – przykład dobrej praktyki	245

O autorze

Jarosław Marciniak – prawnik, absolwent Uniwersytetu Warszawskiego i studiów podyplomowych w zakresie zarządzania pracą, ekspert w dziedzinie zarządzania pracą i prawa pracy. Od ponad 25 lat zajmuje się zarządzaniem pracownikami jako menedżer personalny, konsultant i trener. Jego zainteresowania zawodowe skupiają się na kompleksowej problematyce pracy kadrowej (audyty, analizy), regulacjach wewnętrznych w firmach (regulaminy, procedury) oraz systemach ocen i motywacji.

Właściciel firmy HR Audytor. Współpracuje z firmą szkoleniową Effect Group, dla której realizuje specjalistyczne szkolenia w dziedzinie zarządzania i prawa pracy.

Autor ponad 300 artykułów, komentarzy oraz opracowań dotyczących zarządzania ludźmi i prawa pracy, a także 14 książek związanych z tymi zagadnieniami (między innymi *Audyt i controlling funkcji personalnej*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015; *Regulaminy i procedury w firmie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012 i 2014; *Meritum HR*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, 2013 i 2018). W 2020 r. ukazała się publikacja *Zarządzanie ludźmi i pracą w sytuacji kryzysowej związanej z COVID-19* (e-book, Wolters Kluwer).

Wstęp

Niniejsza publikacja to kompendium wiedzy na temat stosowanych w praktyce zarządzania rozwiązań dotyczących delikatnego i trudnego zagadnienia, jakim jest optymalizacja zatrudnienia w firmie. Optymalizacja zatrudnienia jest swoistym przeglądem organizacji, całego przedsiębiorstwa, dlatego też w opracowaniu omawiane są również kwestie racjonalizacji struktur organizacyjnych oraz wynagrodzeń (szczególnie te ostatnie są ważne w kontekście zatrudnienia). Dokonywane na dużą skalę zmiany w organizacjach wymagają ściśle określonych i profesjonalnych przedsięwzięć w obszarze ludzkim: racjonalizacji poziomu zatrudnienia oraz dostosowania potencjału zatrudnionych do nowych wymogów zadaniowych lub stanowiskowych. Przeprowadzenie dużych zmian, w szczególności zwolnień pracowników jest najbardziej odpowiedzialnym i jednym z najtrudniejszych elementów procesu. Jednocześnie w organizacji pracy każdego przedsiębiorstwa i każdej jego struktury najbardziej naturalną tendencją powinno być dążenie do wzrostu efektywności działania. Efektywność ta zależy od zatrudnionych, czyli także od sposobu kierowania ludźmi i sprawności organizowania pracy.

Trzeba pamiętać, że nie da się zastosować żadnych modelowych, „idealnych” rozwiązań z pominięciem uwarunkowań i specyfiki danej organizacji. Konieczne jest również przyjrzenie się sprawom zatrudnienia i podziału pracy w konkretnej organizacji. Wszystkie przedsięwzięcia związane z zatrudnieniem zależą bowiem od typu i wielkości firmy, od jej struktury, od branży, w której firma działa, a nawet od jej lokalizacji. Rozwiązania i podejścia muszą także uwzględniać realia finansowe organizacji i wymogi rynku oraz oczekiwania pracodawców i pracowników. We wszystkich wymienionych wyżej obszarach muszą być jednocześnie zastosowane rozwiązania zapewniające sprawne i efektywne zarządzanie.

Warto w tym miejscu zauważyć, że optymalizowanie jednego z elementów organizacji może spowodować pogorszenie funkcjonowania całej organizacji, a zmiana w jednym podsystemie organizacji pociąga za sobą zmiany w innych podsystemach organizacji¹. Oznacza to, że nie ma działań, które

¹ J. Osmelak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Biblioteka Menedżera i Służby Pracowniczej*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1995.

są neutralne, nie ma przedsięwzięć, które możemy uznać za „bezbolesne” dla firmy. Mamy do czynienia z systemem naczyń połączonych – w związku z tym dowolne działania, które mają na celu optymalizację, mogą spowodować negatywne skutki uboczne, tym bardziej że zasoby pracy należą do najbardziej wrażliwych zasobów organizacji.

Funkcjonowanie organizacji i jej pracowników to nieustające zmiany – zmiany przedmiotu, zakresu i sposobów działania. Każdy dzień przynosi liczne zmiany, stopniowe, drobne, nierzadko wręcz niezauważalne. Zachodzące obecnie zjawiska i nowe tendencje rynkowe wpłynęły jednak na gwałtowne przyspieszenie procesów zmian w wielu przedsiębiorstwach. Optymalizacja wiąże się również z zarządzaniem kryzysowym. Kryzys to stan, który zagraża przetrwaniu firmy, realizacji jej celów, ogranicza czas dostępny na podjęcie działań zaradczych i zaskakuje zarządzających swoim pojawieniem się, tworząc w ten sposób warunki silnej presji. W realiach kryzysowych dążenie do optymalizacji zasobów pracy jest jednym z podstawowych priorytetów – dzięki niej można zapewnić firmie przejście przez trudny czas z możliwie jak najmniejszymi stratami. Niezależnie od tego, jaką opcję działań antykryzysowych, w tym też optymalizacji, firma przyjmie, warto zapamiętać, że stawką jest nie tylko przetrwanie organizacji, ale przede wszystkim możliwość normalnego wejścia w fazę po kryzysie. W sytuacjach kryzysowych pojawiają się sygnały o masowych zwolnieniach grupowych, o działaniach restrukturyzacyjnych, które w niektórych firmach są realizowane niezwykle gwałtownie i traktowane jak panaceum na kryzys. W tym miejscu musimy naprawdę mocno się zastanowić, czy jest to słuszna droga, czy te rozwiązania są właściwe. Jakie mamy możliwości? Czy możemy ten proces przeprowadzić w sposób jak najbardziej racjonalny – pod względem nie tylko przetrwania firmy, lecz także realizacji jej celów strategicznych w przyszłości? **Trzeba pamiętać, że w działaniach optymalizacyjnych redukcja zatrudnienia może być sposobem, ale nie celem!** Jeśli w sytuacji kryzysowej zostaną popełnione błędy, to spowodują bardzo negatywne skutki w czasie, w którym organizacja będzie się starała odbudowywać swoją pozycję i wrócić do normalnego funkcjonowania. Należy przy tym pamiętać, że najważniejszym wyzwaniem, przed którym stoją firmy i instytucje dzisiaj, jest zachowanie potencjału wiedzy i kompetencji – wyzwanie, z którym mamy do czynienia zarówno w perspektywie operacyjnej, jak i strategicznej. Jest ono powiązane z sytuacją demograficzną. Demografia to bezwzględny czynnik, który ma i niestety będzie miał coraz większy wpływ na zatrudnienie. W tym kontekście zasoby pracy na rynku ulegają degradacji, a degradacja ta ma charakter ilościowy oraz jakościowy. W związku z tym w realiach roku 2020 i lat następnych optymalizacja zatrudnienia musi być realizowana w sposób niezwykle uważny i odpowiedzialny. W sytuacji trudności gospodarczych, a nawet w sytuacji kryzyso-

wej, nie można, tak jak to miało miejsce 15 czy 20 lat temu, stosować „tak po prostu” zwolnień grupowych.

Przy dużej dynamice zmian, związanej przede wszystkim z czynnikami rynkowymi, ale także postępem technicznym, niezbędne stają się procesy racjonalizacyjne, optymalizacyjne, które prawie zawsze dotyczą bezpośrednio pracowników. Procesy te odnoszą się do zmian profilu produkcji, rodzaju świadczonych usług, technologii, wreszcie szeroko pojętej restrukturyzacji.

Restrukturyzacje są dokonywane głównie dlatego, że utrzymywanie konkurencyjności nie jest możliwe bez radykalnych zmian w zakresie wykorzystania potencjału społecznego. Jego nowe, odpowiednie ułożenie może zapewnić znacznie lepsze rezultaty ekonomiczne firmy. Warto optymalizację traktować jak odnowę strategiczną, która powinna mieć charakter długookresowy, a więc jak każda zmiana strategiczna ma na celu tworzenie nowej harmonii – nowego typu dopasowania organizacji do warunków zewnętrznych². Optymalizacja może być procesem stałym, natomiast restrukturyzacja strategiczna, kompleksowa powinna być przeprowadzana od czasu do czasu, szczególnie gdy sytuacja rynkowa wymaga radykalnych zmian i dostosowania do nich organizacji. Przy tym wskazana jest modyfikacja (korekta) strategii, a w szczególnie istotnych, trudnych momentach można również zmieniać cele organizacji.

W obecnej sytuacji rynkowej działaniami optymalizacyjnymi są zainteresowane liczne firmy, kroki te, umiejętnie przeprowadzone mogą bowiem przyczynić się do istotnych oszczędności. Warto w tym miejscu zauważyć, że aby sprawnie przeprowadzić proces optymalizacji w firmie, należy uwzględnić następujące czynniki:

- 1) możliwości wynikające z aktualnie obowiązujących przepisów prawa,
- 2) jednoznaczną wolę zarządu firmy (właściciela),
- 3) elastyczność firmy – nadążanie za zmianami w otoczeniu,
- 4) podejście kadry kierowniczej,
- 5) kwestie kosztowe (również te odnoszące się do samego procesu optymalizacji),
- 6) sprawność oraz pozycję HR w firmie.

W niniejszej pracy przedstawione i omówione zostały narzędzia ułatwiające przeprowadzenie procesu racjonalizacji zatrudnienia: procedury postępowania, formularze, ankiety. Pozwolą one na przygotowanie i przeprowadzenie optymalizacji zatrudnienia, wynagrodzeń i struktur organizacyjnych w sposób sprawny, umożliwiający normalne funkcjonowanie organizacji,

² B. De Wit, R. Meyer, *Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej poprzez analizowanie paradoksów*, PWE, Warszawa 2007.

a także na zminimalizowanie negatywnych skutków ewentualnych zwolnień pracowników.

W odniesieniu do systemu wynagrodzeń w publikacji zaprezentowano najważniejsze działania związane z ich optymalizacją (punkty kluczowe). Omówiona została również kwestia badania efektywności wynagrodzeń, a także przedstawiono odpowiedzi na pytania często pojawiające się przy zmianach systemów związanych z motywacją płacową w organizacjach.

Publikacja ma ponadto ułatwić podjęcie samej decyzji o redukcji (restrukturyzacji) zatrudnienia oraz o tym, czy prowadzić ją we własnym zakresie, czy przy pomocy podmiotów zewnętrznych. Omówiono też zasady komunikowania zmian pracownikom.

W książce zamiennie używa się terminów „optymalizacja”, „racjonalizacja” i „restrukturyzacja zatrudnienia” – wszystkie oznaczają proces radykalnej zmiany związanej z zatrudnieniem, podziałem pracy i jej organizacją w firmie.

Optymalizacja i restrukturyzacja – definicja, zakres i cele

Kluczowe pojęcia – optymalizacja i restrukturyzacja

Zatrudnienie w każdej organizacji gospodarczej jest ściśle uzależnione od rodzaju i wielkości produkcji, a także rodzaju i zakresu świadczonych usług. Każda modyfikacja profilu działalności ma ogromny wpływ na stan, strukturę oraz jakość zatrudnienia i odwrotnie: czynniki te wpływają na działalność przedsiębiorstwa w każdej dziedzinie.

Restrukturyzacja zatrudnienia może być realizowana w połączeniu z innymi przedsięwzięciami restrukturyzacyjnymi – z radykalnymi zmianami dotyczącymi zakresu działania przedsiębiorstwa lub ze zmianą struktury kapitałowej. Z każdą jednak restrukturyzacją związane są zazwyczaj daleko idące zmiany w stanie zatrudnienia przedsiębiorstwa: redukcje, przesunięcia, rekrutacja nowych pracowników. Zwalnianie jest jednym z najtrudniejszych elementów zarządzania zasobami ludzkimi. Do tego przedsięwzięcia można przygotować zarówno kadrę kierowniczą, jak i szeregowych pracowników, można również próbować zminimalizować jego negatywne skutki. Wszyscy muszą wiedzieć, co się dzieje i jakie zmiany się dokonują.

Pracownikom restrukturyzacja zatrudnienia kojarzy się przede wszystkim ze zwolnieniami. Optymalizacja kojarzy się z nimi trochę mniej, choć w praktyce zarządzania są to pojęcia zbliżone. Optymalizacja jako metoda wdrażania najlepszego (optymalnego) rozwiązania przy uwzględnieniu określonych kryteriów, przede wszystkim jakościowych, może się wiązać z redukcją zatrudnienia, ale nie jest to proces z nią tożsamy czy tylko do niej zawężony. Przykładowo, optymalizacja może z powodzeniem odnosić się do systemu wynagrodzeń. System wynagradzania w przedsiębiorstwie musi powiązać czynniki efektywności pracy oraz koszty pracy w ramach procesu optymalnego motywowania personelu i optymalnego zarządzania w ogóle. Warto w tym miejscu podkreślić, że pracodawca, w szczególności pracodawca prywatny, ma dużą swobodę w kształtowaniu systemów wynagradzania w przedsiębiorstwie. System wynagrodzeń jest efektywny, jeżeli w taki sposób alokuje środki na wynagrodzenia, aby przy możliwie najmniejszych kosztach zapewnić najlepsze motywujące oddziaływanie płac.

Restrukturyzacja zatrudnienia to pojęcie rozmaicie definiowane i różnie rozumiane w polskiej praktyce zarządzania. Ogólnie mówiąc, są to wszelkie zmiany w organizacji dotyczące procesów zarządzania ludźmi. Najczęściej pojęcie to jest używane, gdy chodzi o zmiany o radykalnym charakterze, dotyczące zasobów ludzkich przedsiębiorstwa, podziału pracy oraz organizacji wewnętrznej firmy. W polskiej praktyce zarządzania restrukturyzacja kojarzy się przede wszystkim ze zwolnieniami pracowników.

Restrukturyzacja zatrudnienia jest to celowe działanie kierownictwa firmy polegające na dokonywaniu w określonym czasie istotnych zmian w sferze zasobów ludzkich. Jest to zmiana ukierunkowana na pracowników. Może to być zmiana o charakterze ilościowym (może skutkować zmniejszeniem zatrudnienia, ale też zwiększeniem liczby pracowników) albo jakościowym (przekształcenia dotyczące zasobów ludzkich: struktury kwalifikacyjnej, zawodowej, stanowiskowej, struktury społecznej zatrudnionych, np. odmłodzenie kadr).

Cele optymalizacji w firmie

Nadrzędnym celem restrukturyzacji zatrudnienia powinna być poprawa sprawności i efektywności działania, a nie wyłącznie zmniejszenie liczby pracowników.

Restrukturyzacja, chociaż nierzadko łączy się z radykalnymi zmianami, w żadnym wypadku nie powinna naruszyć:

- stabilności funkcjonowania na poziomie umożliwiającym osiągnięcie bieżących celów oraz celów strategicznych,
- ciągłości organizacyjnej (to znaczy tożsamości całej struktury).

Zaplanowanie i przygotowanie zmian to rola zarządu, menedżerów dużych struktur, a także – w odniesieniu do zasobów ludzkich i prac kadrowych – menedżera personalnego. Odpowiedzialność operacyjna za komunikację podczas procesów zmian spoczywa na pracownikach działu kadr i na kierownikach liniowych.

Niezależnie od rodzaju przedsiębiorstwa podstawowe cele operacyjne restrukturyzacji zatrudnienia, niezmiennie dla większości tych procesów, to:

- zwiększenie wydajności całej struktury i poszczególnych jednostek,
- zmniejszenie kosztów,
- polepszenie zdolności reakcji na zmiany w otoczeniu.

Restrukturyzacja to coś więcej niż samo zwalnianie pracowników. W wersji kompleksowej obejmuje ona wiele działań, które z punktu widzenia interesów przedsiębiorstwa mają samoistną wartość – są związane z restrukturyzacją, ale mogą również być przeprowadzane jako oddzielne procesy. Są to między innymi:

- przeformułowanie misji, celów i podstawowych wartości firmy,
- zmiany w obrębie struktury władz przedsiębiorstwa,
- reorganizacja kompleksowa (zmiany struktury, systemów i procedur),
- zmiany powiązań (w procesach, sieci informacyjnej, systemach podejmowania decyzji),
- redukcja oraz wymiana części kadry (nowe struktury i procedury wymagają zwolnienia lub przesunięcia części dotychczasowych pracowników, wymagają również pozyskania nowych).

Procesy te obejmują różnego typu programy restrukturyzacyjne, adaptacyjne, naprawcze, zmiany profilu produkcji, rodzaju świadczonych usług, technologii, a także zmiany kultury organizacyjnej. Decyzję o podjęciu działań restrukturyzacyjnych poprzedza okres narastania zjawisk i prognoz świadczących o niedostosowaniu warunków istniejących wewnątrz organizacji do warunków panujących w otoczeniu rynkowym.

Efektem restrukturyzacji powinno być wprowadzenie firmy na inny poziom funkcjonowania – samo zmniejszenie liczby etatów, a tym samym proste zmniejszenie kosztów jest działaniem niewystarczającym i krótkowzrocznym.

Zmiana jako kluczowy czynnik optymalizacji

Radykalna zmiana, jaką niewątpliwie jest restrukturyzacja, silnie oddziałuje zarówno na poszczególnych pracowników, jak i całą zbiorowość. Oczywiście codzienność nieustannie przynosi zmiany w życiu człowieka – pojawiają się nieprzewidziane sytuacje, napięcia, konieczność ciągłej modyfikacji zachowań. Z większością ludzi jakoś sobie radzą i nierzadko odczuwają ich pozytywne skutki. „Restrukturyzacja firmy wiąże się z gruntownym, koncepcyjnym przeprojektowaniem procesów i zasobów biznesowych, jest złożonym procesem fundamentalnych zmian w przedsiębiorstwie, którego celem jest operacyjne i strategiczne kształtowanie atrybutów jego podmiotowości pod kątem zmian w otoczeniu i potrzeb wewnętrznych”¹.

¹ R. Borowiecki, E. Wysłocka, *Analiza ekonomiczna i ocena ekspercka w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2012, s. 73.

W wypadku działań restrukturyzacyjnych oddziaływanie zmian ma nieco inny charakter. Dodatkowym czynnikiem komplikującym jest to, że wpływ ten dotyczy wielu różnych ludzi, o rozmaitych poglądach, postawach i nawykach. Do cech podstawowych tego zjawiska można zaliczyć między innymi efekt skali, zagmatwanie i długotrwałość.

1. Efekt skali. Wszystko dzieje się w skali całego przedsiębiorstwa lub dużych struktur i jednostek. To właśnie efekt skali powoduje u niektórych pracowników strach i poczucie, że nie ma ucieczki przed tym, co nieuniknione. Z kolei u pewnej części pracowników może się pojawić zupełnie inne odczucie: irracjonalne przekonanie, że burza przejdzie bokiem i może uda się zachować *status quo*. Obydwie postawy są w gruncie rzeczy niepotrzebne i szkodliwe (nie służą ani pracownikom, ani organizacji), a druga jest także fałszywa: zmiany związane z restrukturyzacją zwykle niosą z sobą poważne konsekwencje dla wszystkich.
2. Zagmatwanie. Nawet najlepiej przygotowane procesy restrukturyzacji stanowią kompleks powiązanych z sobą problemów, które stosunkowo trudno opisać czy przedstawić w sposób wystarczająco jasny i zrozumiały dla wszystkich. Ponadto zmiany często wiążą się z celami, które są subiektywne i tylko częściowo mierzalne. Dla większości uczestników największym problemem jest to, że „nie wiadomo, czym to się skończy”. Problem ten jest często pogłębiany (świadomie lub nie) przez postawę kadry kierowniczej, która sama może mieć kłopoty z jasnym określeniem efektów zmian lub po prostu unika dzielenia się swoją wiedzą z podwładnymi. W niezbyt dobrze przygotowanej restrukturyzacji może pojawić się taki moment, że „nikt nic nie wie”, a to stawia pod znakiem zapytania sens dalszych działań.
3. Czynniki czasu – długotrwałość. Zmiany związane z restrukturyzacją zatrudnienia są zwykle długotrwałe, nie zawsze też można dokładnie podać termin ich zakończenia. Zresztą, w wypadku zmian zachodzących w obecnych realiach rynkowych określenie „czas zakończenia zmian” staje się abstrakcyjne i nieprawdziwe. Zmiany wpisują się trwale w obraz organizacji i stają się codzienną rzeczywistością. Dla pracowników wiąże się to z kolejnym pytaniem: czy ich niepewność i poczucie zagrożenia kiedyś znikną, czy też nigdy nie zostanie ogłoszone zakończenie procesu restrukturyzacji?

Wymienione trzy czynniki u większości pracowników powodują poważny stres. Może się on przejawiać poprzez strach, niepewność, brak poczucia bezpieczeństwa, frustrację, depresję, poczucie winy czy nieufność. Powyższe czynniki stanowią wyzwanie dla osób zarządzających pracownikami w procesach restrukturyzacji.

Każda zmiana wprowadzana w firmie spotyka się z oporem. Jego najistotniejszym źródłem jest podsystem społeczny przedsiębiorstwa, czyli cechy psychologiczne członków organizacji oraz zachodzące między nimi interakcje. Opór wobec zmian wyraża w pewnym sensie stan psychiczny pracowników. To, w jaki sposób reagują oni na konieczność modyfikacji istniejącego stanu rzeczy, przesądza o efektach planowanych przeobrażeń i może utrudniać osiągnięcie zamierzonego celu. Jawna niechęć pracowników wyraża się podjęciem działań utrudniających wprowadzanie zmian (opór czynny) lub też zaniechaniem działań, które mogłyby przyczynić się do powodzenia procesu (opór bierny). Główną przyczyną takiego stanu rzeczy jest zmniejszenie się u pracownika poczucia bezpieczeństwa. Zmiana może również oznaczać zagrożenie dla osobistych interesów członków organizacji. Przeprowadzona restrukturyzacja zatrudnienia może umniejszać władzę oraz wpływy poszczególnych menedżerów. Osoby, które sądzą, że mogą wiele stracić, będą przeciw niej. Zdarza się, że sprzeciw pojawia się jako skutek odmiennego postrzegania rzeczywistości – dzieje się tak w wypadku niezrozumienia celu i istoty zmiany oraz jej skutków, to znaczy wtedy, kiedy pracownicy nie są szczegółowo informowani o przyczynach wprowadzania zmian. Pracownicy mogą wówczas postrzegać sytuację inaczej niż ich przełożeni i na tej podstawie odmówić poparcia procesu oraz włączenia się weń. Zmiany mogą pociągać za sobą zakłócenia istniejących stosunków i powiązań społecznych. Obszar ten jest dla wielu ludzi bardzo ważny i możliwość pojawienia się poczucia straty może spowodować niechęć do zmiany. Opór wobec zmian jest zazwyczaj wysiłkiem pracowników mającym na celu utrzymanie poprzedniego stanu.

Aby przekonać pracowników do procesu zmian, trzeba przygotować profesjonalne rozwiązania odnoszące się przede wszystkim do dziedziny HR. Należy przy tym pamiętać, że zatrudnieni dzielą się na trzy podstawowe grupy. Pierwsza wszelkie działania kierowników i zarządu interpretuje jako okazję lub pretekst do redukcji zatrudnienia. Druga uważa, że zmiany tak naprawdę służą do pozbycia się części „niewygodnych” pracowników (a potem wszystko wróci do normy). Trzecia – najmniej liczna grupa – postrzega ten proces optymistycznie, jako okazję do zdobycia nowych doświadczeń, poszerzenia zakresu obowiązków, przybliżenia perspektywy awansu.

Przy wdrażaniu procesów restrukturyzacyjnych warto pozyskać jak największą liczbę pracowników do partnerstwa nowego rodzaju – partnerstwa kryzysowego wewnątrz organizacji, które powinno się koncentrować na kreowaniu wspólnych postaw i zwiększaniu odpowiedzialności. Jeżeli zacznie się to robić wcześniej i od wewnątrz, pomoże to pracownikom znieść drastyczne przemiany, a ponadto wpłynie na dobry wizerunek przedsiębiorstwa. Nasuwa się przy tym wiele pytań: Czy w ogóle jest to możliwe? Czy da

się przeprowadzić takie przedsięwzięcie bez angażowania poważnych środków, czy można to zrealizować własnymi siłami? Czy udział konsultantów zewnętrznych jest niezbędny, a jeżeli tak, to w jakim zakresie? Czy sformułowanie „partnerstwo kryzysowe” to abstrakcja, czy też rzeczywiście możliwa do ustalenia płaszczyzna porozumienia? Wydaje się, że w tworzeniu partnerstwa kryzysowego może pomóc bardziej nowatorskie wykorzystanie wszelkich dostępnych narzędzi z obszaru społecznego firmy.

Restrukturyzacja zatrudnienia, nieodłącznie powiązana ze zwolnieniami, to w dużej mierze przepływ informacji i sterowanie nimi. Niezbędne jest stworzenie systemu analizowania, przetwarzania i umiejętnego przekazywania informacji. Kadra kierownicza, która staje przed koniecznością wręczenia wypowiedzeń swoim długoletnim pracownikom, często jest zupełnie nieprzygotowana do takiej roli. Stres wywołany tym zdarzeniem sprawia, że kierownicy często uciekają się do zdawkowych odpowiedzi i wyjaśnień, unikając tak naprawdę kontaktu ze swoimi pracownikami. Taka sytuacja powoduje dezorganizację pracy, napięcia i zupełnie nie służy obranemu przez firmę kierunkowi zmian. Należy, zazwyczaj przy wsparciu konsultantów zewnętrznych lub firmy doradczo-szkoleniowej, nauczyć kadrę sposobów przekazywania pracownikom informacji o zwolnieniu, wykształcić umiejętność zachowania się wobec nieoczekiwanych i często wybuchowych reakcji pracowników oraz naświetlić główne mechanizmy psychologiczne zachodzące podczas zwolnień. Przy takim założeniu wybrani członkowie kierownictwa najwyższego szczebla, menedżerowie personalni oraz pracownicy kadr stają się zespołem zadaniowym. Podstawowym celem takiego zespołu musi być wskazywanie wszystkich szans i zagrożeń, jakie przynoszą zmiany. Uświadomienie tego pracownikom jest pierwszym krokiem w radzeniu sobie z niepewnością, która pojawia się jako stały element zarządzania kadrami w wielu polskich firmach.

Podczas burzliwych przemian w przedsiębiorstwach warto rozważyć, czy realizacja funkcji szkoleniowej nie powinna być w całości nakierowana na wewnętrzne doradztwo i szkolenia adaptacyjne (szkolenia i warsztaty – w kontekście zmian) dla pracowników. W firmie przeprowadzającej restrukturyzację nie ma większego sensu trzymanie się założonego wcześniej planu szkoleń. Pracownicy często nie mają głowy do szkolenia się, a i przepływ wiedzy i umiejętności merytorycznych w podlegającym przemianom środowisku pracy jest mocno utrudniony. Natomiast przygotowanie sensownego cyklu szkoleń i warsztatów wspomagających zmiany w przedsiębiorstwie pozwala, przynajmniej teoretycznie, liczyć na większe zaangażowanie pracowników. W tym miejscu należy mocno podkreślić, że w każdej sytuacji, w której znajduje się firma, podnoszenie kompetencji musi wzmacniać tak zwane krytyczne czynniki sukcesu. Przykładowo, w procesie restrukturyzacji zatrudnienia ważne są kompetencje „techniczne” i wiedza, ale o sukcesie przedsięwzięcia decydują w znacznym stopniu kompetencje miękkie, na

przykład komunikowanie się. Duże podmioty, firmy zagraniczne, zdecydowanie inwestują w kompetencje miękkie. Nawet w czasie kryzysu gospodarczego 2008/2009 programy kompetencyjne na przykład dla kadry kierowniczej były ograniczone, zawieszone, ale nie zostały zlikwidowane. Są jednak organizacje, które ograniczyły inwestycje w kompetencje miękkie na zasadzie „nasycenia”. Jeżeli cykle szkoleniowe się zakończyły, to zarządy nie widzą potrzeby wracania do tematu (przez 2–3 lata z rzędu). Szczególnie wtedy, jeżeli nie prowadzi się żadnej ewaluacji w odniesieniu do tych zdarzeń szkoleniowych. Jednocześnie warto pamiętać, że w polskich realiach mniejszych firm wiedza na temat wymagań dla kadry produkcyjnej często ogranicza się do opisu tak zwanych twardych wymagań stanowiskowych, dotyczących specjalistycznych umiejętności wymaganych na danym stanowisku. Jednocześnie realia procesu pracy w wielu firmach wyraźnie pokazują, że techniczne umiejętności powinny być tylko jednym z kryteriów oceny przydatności pracowników. Problemy, które najczęściej utrudniają pracownikom realizację wytyczonych im celów, są często związane z nieprzestrzeganiem procedur i zasad BHP, brakiem zrozumienia instrukcji, spóźnieniami i absencją w pracy, niskim poczuciem odpowiedzialności za wykonywane zadania czy trudnościami z pracą w zespole. Te zdawałoby się drobne uchybienia przekładają się na znaczące i łatwe do zmierzenia obciążenia finansowe dla organizacji. Roczny koszt absencji pracowników w Wielkiej Brytanii został oszacowany na kilkanaście miliardów funtów. Wraz ze wzrostem świadomości kosztów ponoszonych w wyniku zatrudniania niewłaściwych osób zajmujących podstawowe stanowiska produkcyjne coraz więcej firm dostrzega potrzebę wprowadzenia dodatkowych metod rekrutacji i oceny, by sprawdzić obszary dotychczas zaniedbywane w prowadzonych procesach. Jak pokazują wyniki badań, tak zwane miękkie umiejętności mają często kluczowy wpływ na bardzo wymierne efekty pracy. Również dla kadry kierowniczej (wszystkich szczebli) zajęcie się tak zwanymi miękkimi aspektami pracy pozwala na odróżnienie pracowników o niskiej i wysokiej efektywności pracy, przeciętnych od tych wyróżniających się. Zaobserwować można także nieco dyskusyjną tendencję do upraszczania modeli kompetencyjnych, czasem nawet do kilku (6–8) kompetencji korporacyjnych – wspólnych dla wszystkich pracowników firmy. Różnice występują na poziomie opisów zachowań, takich jak na przykład wyznaczanie kierunków, motywowanie do wysokich wyników, dbanie o sukces klienta, rozwijanie pracowników i samorozwój, innowacyjność, inicjatywa, komunikacja i współpraca czy orientacja na klienta, współpraca i dążenie do rezultatów. Kompetencje (w tym również miękkie) i modele kompetencyjne stały się niezwykle popularne i można powiedzieć, że w znacznym stopniu zrewolucjonizowały sposób zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach, a czas kryzysu – czas działań optymalizacyjnych – jest doskonałym sprawdzianem skuteczności tego modelu.

Czym jest przerost zatrudnienia w organizacji

Przerost zatrudnienia jest to zbyt duże (czynnik ilościowy) zatrudnienie, niedostosowane do potrzeb firmy zarówno w chwili obecnej, jak i w perspektywie dającej się przewidzieć przyszłości. Przerost zatrudnienia może oznaczać również zbyt duże zatrudnienie pracowników o niewystarczających kompetencjach (czynnik ilościowy połączony z czynnikiem jakościowym) w stosunku do potrzeb biznesowych organizacji.

Przerosty zatrudnienia nie zawsze są dowodem niewiedzy czy błędów popełnianych przez decydentów. Przedsiębiorstwa mają wiele powodów, aby nie dostosowywać natychmiast liczby zatrudnionych do zmian wielkości produkcji lub popytu na usługi. Na pierwszym miejscu można wymienić naturalną tendencję menedżerów do rozwoju swoich struktur, niestety zbyt często utożsamianą z ich rozrostem. Szczególnie w większych organizacjach jest to standardem, a niezdrowa rywalizacja między kierownikami i dyrektorami przejawia się w absurdalnym w dzisiejszych realiach podejściu: „mam więcej pracowników, więc jestem ważniejszy”. Tendencja do zwiększania zatrudnienia ma jednak również racjonalne uzasadnienia (choć trudno uznać je za biznesowe), które są związane z utrzymywaniem bezpieczeństwa procesu pracy. Naturalnie nie chodzi tu o BHP, lecz o zapewnienie bezpiecznego buforu zasobów ludzkich, niezbędnego na przykład przy gwałtownym zwiększaniu liczby zadań, znacznej zespołowej absencji czy choćby w okresach urlopowych. Często wiele osób w firmie, włączając w to zarząd, doskonale wie o takiej polityce niektórych menedżerów i, co gorsza, traktuje ją jako rzecz oczywistą. A kiedy przychodzi otrzeźwienie i uświadomienie sobie istnienia przerostów zatrudnienia (ale jeszcze bez ich szczegółowej diagnozy), okazuje się, że zwalniać się nie opłaca.

No właśnie, do pośrednich przyczyn utrzymywania zbyt dużych zespołów ludzkich można zaliczyć również koszty związane ze zwolnieniami dotychczasowych pracowników oraz pojawiające się tak czy inaczej na horyzoncie (choćaby myślowym) koszty związane z rekrutacją nowych, na przykład w okresie zmiany koniunktury. Wśród kosztów związanych z zatrudnianiem i zwolnieniami można wskazać nie tylko koszty bezpośrednie, wynikające z konieczności wypłaty odpraw, formalności związanych z rozwiązaniem kontraktu, procedur, nowej rekrutacji itp., ale także koszty poniesione przez firmę w przeszłości na wyszkolenie pracownika, koszt utraty pracownika o unikatowych kwalifikacjach, koszt przygotowania kandydata do pracy itd. Do tego dochodzi kwestia zachowania potencjału wiedzy w organizacji (nierzadko unikatowej), zachowania talentów, kwestia ochrony tajemnicy

przedsiębiorstwa. Diagnoza przerostów zatrudnienia jest pierwszym krokiem umożliwiającym dopasowanie wielkości i struktury zasobów ludzkich do poziomu gwarantującego efektywną realizację zadań przedsiębiorstwa. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na kwestię rozpiętości kierowania.

Rozpiętość kierowania jest to liczba osób podległych bezpośrednio kierownikowi na danym poziomie w organizacji.

W praktyce zarządzania przyjmuje się, że optymalne zespoły powinny liczyć od 7 do 15 osób (przyjmuje się również, że od 5 do 7 osób). Jednak przy większym natężeniu współpracy zespoły powinny być mniejsze niż 10-osobowe. Dlaczego tak jest? Z badań i obserwacji prowadzonych w różnych branżach i sektorach wynika, że w wielu organizacjach zespoły składające się z 10, 12 lub więcej członków nie pracują efektywnie.

Oczywiście w wielu podmiotach produkcyjnych część zespołów komórek obsługowych ma obsadę stanowisk na poziomie 2–3 lub 4–5 pracowników podległych kierownikowi, a w pozostałych są działy liczące po 20, 30, a nawet więcej osób. Ale również i w tym wypadku mniejsza rozpiętość kierowania zwiększa możliwość kontroli podległych kierownikowi członków organizacji, przyczynia się do lepszej komunikacji, lepszej znajomości procesu pracy oraz sprawniejszej bieżącej oceny pracy. Warto w tym miejscu dodać, że wyróżniamy trzy rodzaje rozpiętości kierowania²:

- 1) formalną rozpiętość kierowania – czyli liczbę osób (podwładnych, komórek) formalnie bezpośrednio podporządkowanych jednemu kierownikowi,
- 2) rzeczywistą rozpiętość kierowania – czyli liczbę osób (podwładnych, komórek) rzeczywiście bezpośrednio podporządkowanych jednemu kierownikowi,
- 3) potencjalną rozpiętość kierowania – czyli optymalną liczbę osób (podwładnych, komórek), jaką w danych okolicznościach może efektywnie bezpośrednio kierować jeden przełożony.

Zjawisko chomikowania pracy

Bardzo ciekawym zjawiskiem jest tak zwane chomikowanie pracy w organizacjach. Jest to niepełne dostosowanie zatrudnienia do spadku popytu w okresie dekonunktury.

² J. Dzida, *Rozpiętość i zasięg kierowania w teorii i praktyce*, PWN, Warszawa 1969.

Zjawisko chomikowania pracy (przechowywania pracowników) polega na zatrzymywaniu w firmie nadwyżkowej części pracowników przez pracodawców w czasie spowolnienia gospodarczego, kiedy koszty zwolnień i zatrudniania przekraczają bieżące koszty pracy. Zjawisko to dotyczy najczęściej pracowników o wysokich kwalifikacjach lub takich, których wykształcenie jest długotrwałe i kosztowne.

Chomikowanie pracy wynika głównie z uwzględnienia przez pracodawców kosztów związanych z rotacją pracowników w cyklu koniunkturalnym i wcale nie musi się wiązać z przerostami zatrudnienia, które powstały w przeszłości. Zjawisko to występuje tym częściej, im wyższe koszty ponosi pracodawca w związku z rotacją pracowników oraz im bardziej optymistyczne są jego oczekiwania co do szybkości poprawy. Jeśli pracodawca oczekuje poprawy w najbliższej przyszłości i znajduje się obecnie w dobrej sytuacji finansowej, to można oczekiwać, że będzie się starał utrzymać zatrudnienie na dotychczasowym poziomie, nawet mimo dużego spadku produkcji czy też popytu na usługi firmy. Jeżeli natomiast spadek produkcji postrzegany będzie jako długotrwały lub jeśli przedsiębiorca będzie zmuszony redukować koszty ze względu na sytuację ekonomiczną firmy, to wówczas będzie przeprowadzał zwolnienia. Chomikowanie pracy występuje szczególnie często w przedsiębiorstwach, które mimo kłopotów raczej pozytywnie oceniają możliwość zmiany swojej sytuacji w dającej się określić perspektywie. Zwolnienia pracowników spowodowane spadkiem popytu są zwykle selektywne i częściej dotyczą firm zatrudniających znaczny odsetek pracowników o niskich kwalifikacjach.

Przykładowe zalecane kroki dotyczące diagnozy przerostów zatrudnienia

1. „Diagnoza gotowości” – ankieta dla całej kadry kierowniczej pokazująca stan świadomości menedżerów w odniesieniu do wyzwań strategicznych, znajomości luk i potrzeb kompetencyjnych, badająca poziom potencjalnego zaangażowania w proces diagnozy przerostów zatrudnienia.
2. Analiza ankiet oraz sformułowanie wytycznych dla procesu. Ustalenie zakresu procesu oraz poszczególnych działań.
3. Powołanie zespołu roboczego.
4. Krótkie szkolenie zespołu oraz przygotowanie i rozpowszechnienie informacji o procesie dla kadry kierowniczej i wszystkich pracowników.
5. Przygotowanie przez zespół roboczy ankiety dla kadry kierowniczej w celu przeprowadzenia właściwej diagnozy.
6. Przeprowadzenie ankiety wśród członków kadry kierowniczej.
7. Przegląd wypełnionych ankiet przez zespół roboczy.

8. Przedstawienie przez zespół roboczy zaleceń dotyczących działań kadrowo-organizacyjnych.
9. Podjęcie decyzji przez zarząd firmy oraz wprowadzenie zmian w życie (decyzje o zwolnieniach, przesunięciach).

Zmiany a otoczenie rynkowe i specyfika zasobów organizacji – pozyskiwanie informacji

Zdolność przedsiębiorstw do przetrwania i rozwoju jest uzależniona od relacji z otoczeniem oraz od sygnałów płynących z tego otoczenia. W większym niż kiedykolwiek wcześniej stopniu istotna i użyteczna jest informacja, która pozwoli sprawnie i szybko reagować na pojawiające się zagrożenia i problemy. Rosną potrzeby informacyjne zarządów i kierowników różnych szczebli: częściej niż kiedyś wymagają oni aktualnych i syntetycznych danych wspomagających procesy decyzyjne. Podejmując decyzję o działaniach optymalizacyjnych, warto przygotować analizę rynku pracy, który stanowi istotną część otoczenia firmy. Rynek pracy wywiera wpływ na praktykę zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, a co za tym idzie – na formułowane w tym zakresie cele strategiczne organizacji. Najważniejsze potrzeby informacyjne dotyczące analizy rynku pracy obejmują:

- informacje o możliwościach i warunkach zatrudnienia odpowiednich pracowników;
- informacje o oczekiwaniach kandydatów do pracy w zakresie płacy, możliwości rozwoju czy warunków pracy;
- informacje o zmianach zachodzących na rynku pracy pod wpływem globalizacji, nowinek technologicznych, procesów demograficznych, przemian kulturowo-społecznych, lokalnych uwarunkowań zachowań ludzi na rynku pracy;
- informacje o możliwościach lokowania własnych nadwyżek kadrowych na rynku pracy;
- informacje potrzebne do określenia pozycji firmy na rynku pracy (wizerunek pracodawcy).

Nie jakość i ilość informacji, lecz sposób, w jaki można je wykorzystać, decyduje o tym, czy organizacja odniesie korzyść, czy poniesie straty. Przedsiębiorstwo w każdej, nawet najtrudniejszej sytuacji może i powinno zaoferować jasny i uczciwy przekaz. Ważne jest szybkie powiadamianie o rzeczywistej sytuacji. Pojawia się więc konieczność informowania pracowników o potrzebach i możliwo-

ściach zatrudnienia, w szczególności dzielenie się wiedzą o sytuacji na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy, podawanie liczb, danych, zestawień. Ta sama informacja, która trafia do kierownictwa najwyższego szczebla, może być przekazywana szeregowym pracownikom. Ważne jest informowanie załogi przedsiębiorstwa o niej samej, czyli o ogólnym potencjale kwalifikacji i o doświadczeniu zatrudnionych, o możliwości i stopniu wykorzystania tego potencjału w danej sytuacji, o kosztach zmian w obszarze ludzkim. Istotne też jest przekazywanie zbiorczych danych o kosztach procesu pracy oraz o jej wydajności.

Tabela 1.1. Rodzaje i zastosowanie w działaniach HR informacji z otoczenia organizacji

Rodzaj informacji	Zastosowanie w działaniach HR
Podstawowe informacje demograficzne	Długoterminowe planowanie zatrudnienia w skali całej firmy
Wielkość i charakter rynku pracy, szczególnie w odniesieniu do popytu i podaży w określonych grupach zawodowych (informacje o nadwyżkach lub niedoborach w konkretnych grupach zawodowych na rynku pracy)	Planowanie zatrudnienia – bieżące i średnioterminowe, restrukturyzacja i racjonalizacja zatrudnienia
Obecne tendencje i trendy na lokalnym oraz ogólnokrajowym rynku pracy	Prowadzenie polityki zatrudnienia w całym przedsiębiorstwie, bieżące zarządzanie ludźmi w poszczególnych strukturach organizacyjnych (nacisk na efektywność oraz racjonalizacja postaw pracowników w poszczególnych zespołach)
Charakterystyka najważniejszych przedsiębiorstw funkcjonujących w otoczeniu oraz ich potencjału społecznego	Modyfikacja polityki przedsiębiorstwa, organizacja pracy poszczególnych zespołów, średnioterminowe planowanie zatrudnienia, tworzenie i zmiana kultury organizacyjnej
Poziom i rodzaj szkolnictwa średniego i wyższego w danym regionie	Planowanie zatrudnienia – średnioterminowe i długoterminowe, tworzenie budżetów wynagrodzeń poszczególnych struktur
Stawki wynagrodzeń oferowanych przez konkurencję oraz inne firmy i instytucje	Przygotowywanie i prowadzenie motywacji płacowej i pozapłacowej pracowników
Dane o instytucjach szkoleniowych oraz ich ofercie, o rynku usług szkoleniowych i edukacyjnych, z uwzględnieniem poziomów jakości i cen oferowanych usług	Zgłaszanie zapotrzebowania na szkolenia, przygotowywanie planu i budżetu szkoleń, realizacja programu rozwoju zawodowego i programu ocen pracowników
Informacje o konkretnych metodach i narzędziach w obszarze zarządzania personelem, ze szczególnym uwzględnieniem rozwiązań bezpośrednio służących do zwiększania efektywności (np. obniżania kosztów, zwiększania sprzedaży, współpracy i relacji z klientami)	Pomiar efektów pracy w organizacji, planowanie i realizacja poszczególnych przedsięwzięć w obszarze zatrudnienia, zgłaszanie przez kierowników liniowych zapotrzebowania na usługi działów kadr (pomoc w zarządzaniu pracownikami i rozwiązywaniu konkretnych problemów)

Warto przekazywać informacje umożliwiające porównywanie z innymi przedsiębiorstwami z branży, z tymi, którzy przeszli już poszczególne etapy zmian, oraz z tymi, którzy są liderami na rynku. W działaniach na rzecz zatrudnionych przydatne jest monitorowanie rynku pracy pod kątem występowania nadwyżek i niedoborów zawodów, kwalifikacji, szkoleń i kursów zwiększających lub zmieniających kwalifikacje. Przedsiębiorstwa, które będą wykazywały aktywność w tym zakresie, mogą łatwiej i szybciej niż inne podmioty lokować nadwyżki zatrudnienia na rynku pracy, sprawniej zapewniać odchodzącym pracownikom przekwalifikowanie, a u pozostałych w organizacji – wzbudzać większy optymizm.

Od wielu lat działy personalne zajmowały się zbieraniem i przetwarzaniem informacji, ale w dużej mierze była to praca na własny użytek, a dane pochodziły wyłącznie z organizacji. Oczywiście doskonalono metody zbierania, przetwarzania i archiwizowania danych, wprowadzano nowe rodzaje analiz i komputerowe programy kadrowe. Działania te jednak często bardziej koncentrowały się na formie niż na aktualności i użyteczności informacji.

Ponieważ coraz więcej działań prowadzonych w przedsiębiorstwach jest uzależnionych od charakteru rynku pracy i zachodzących na nim zmian ilościowych i jakościowych, od popytu na pracowników oraz ich podaży w poszczególnych zawodach, od wahań i tendencji na rynku wynagrodzeń, a także od sytuacji na rynku szkoleń i innych usług związanych z zatrudnieniem, wskazane może być przygotowanie szeroko rozumianego kadrowego systemu informacji o otoczeniu zewnętrznym, umożliwiającego szybkie gromadzenie, przetwarzanie i oferowanie danych użytkownikom. System taki swoje funkcjonowanie mógłby opierać na przekazywaniu:

- ogólnych danych o rynku pracy,
- informacji o tendencjach i trendach na rynku pracy,
- informacji o rynku pracy w odniesieniu do otoczenia konkurencyjnego,
- informacji o rynku edukacji i o usługach szkoleniowych,
- informacji o wszelkich innych usługach związanych z obszarem zatrudnienia,
- informacji o konkretnych rozwiązaniach wspierających kierowanie procesem pracy (metodach, narzędziach, miernikach).

Powyższa lista, choć nie wyczerpuje zakresu informacji z zewnętrznego rynku pracy, wydaje się trudna do zrealizowania w warunkach przeciętnej firmy. Nasuwa się bowiem pytanie, skąd pobierać aktualne dane i jak zadbać o ich wiarygodność. Na szczęście mamy coraz więcej źródeł informacji; istotną kwestią staje się ich aktualność i właśnie wiarygodność.

Tabela 1.2. Źródła i podstawowe cechy informacji

Rodzaj informacji	Źródło	Aktualność	Wiarygodność	Zastosowanie
Podstawowe informacje demograficzne	Publikacje Głównego Urzędu Statystycznego oraz urzędów statystycznych	Dane odnoszące się do poprzedniego kwartału lub półrocza	Bardzo duża	Długoterminowe planowanie zatrudnienia
Wielkość i charakter rynku pracy, szczególnie w odniesieniu do popytu i podaży w określonych grupach zawodowych (informacje o nadwyżkach lub niedoborach w poszczególnych grupach zawodowych na rynku pracy)	Krajowy Urząd Pracy, wojewódzkie i rejonowe urzędy pracy	Dane odnoszące się do poprzedniego półrocza, kwartału	Duża	Planowanie zatrudnienia – bieżące i średnioterminowe, restrukturyzacja i racjonalizacja zatrudnienia
	Raporty i opracowania instytutów i firm badawczych oraz doradczych	Dane odnoszące się do poprzedniego półrocza, kwartału, miesiąca	Duża lub średnia (w zależności od wielkości próby)	
Charakterystyka najważniejszych przedsiębiorstw funkcjonujących w otoczeniu oraz ich potencjału społecznego	Materiały izb gospodarczych, informatory biznesowe, materiały i biuletyny firmowe	Dane odnoszące się do poprzedniego roku (półrocza)	Duża	Modyfikacja polityki kadrowej, organizacja pracy poszczególnych zespołów, średnioterminowe planowanie zatrudnienia
	Artykuły w mediach (wydawnictwach) specjalistycznych lub w prasie codziennej (opisy, wywiady, rankingi)	Zazwyczaj informacje odnoszące się do ostatniego półrocza	Średnia	
Poziom i rodzaj szkolnictwa średniego i wyższego w danym regionie	Materiały informacyjne poszczególnych szkół i informacje z kuratoriów	Zazwyczaj informacje odnoszące się do poprzedniego roku	Duża	Średnioterminowe i długoterminowe planowanie zatrudnienia
	Artykuły w mediach (wydawnictwach) specjalistycznych lub w prasie codziennej (opisy, wywiady, rankingi)	Zazwyczaj informacje odnoszące się do poprzedniego roku	Średnia	