

JÓZEF PENC

RUCHLIWOŚĆ ZAWODOWA A POLITYKA RACJONALNEGO ZATRUDNIENIA

I. WPROWADZENIE

Postęp gospodarczy i wzrost dobrobytu społecznego w sposób najbardziej zasadniczy zależą od poziomu i jakości zasobów ludzkich, ich rozwoju i efektywności gospodarowania w całej strukturze gospodarki narodowej. Ludzie bowiem, ich wiedza, umiejętności i talenty, ich postawa i motywacje decydują zawsze o pełnym i efektywnym wykorzystaniu potencjału technologicznego i organizacyjnego, a także zasobów materialnych, jakimi społeczeństwo dysponuje. Stąd też rozwój zasobów ludzkich, kształcenie i doskonalenie kadr, a następnie optymalne ich rozmieszczenie i wykorzystanie w poszczególnych działach i gałęziach gospodarki stosownie do rzeczywistych potrzeb i możliwości stanowi dla każdego społeczeństwa problem o zasadniczym znaczeniu, którego racjonalne rozwiązanie wymaga działań systemowych, a więc odpowiedniej polityki zatrudnienia, rozumianej najogólniej jako zespół zasad i umiejętności sterowania tą podstawową dziedziną życia (działalności ludzkiej)¹.

Polityka zatrudnienia — podobnie jak każda polityka — opiera się zawsze na założeniach ideologicznych i zawiera w sobie określone elementy społeczne, kulturalne i gospodarcze. Toteż w zależności od warunków ustrojowych może być ona różnie interpretowana i różny może być w niej rozkład akcentów odnośnie do zadań, środków i w ogóle programu poszczególnych jej podmiotów. W naszym ustroju polityka ta, z uwagi choćby na jego humanistyczne cele, musi więc i powinna być oparta ma innych zasadach niż w krajach kapitalistycznych, inny też powinien być wybór elementów, którym przyznaje się znaczenie priorytetowe. Zgodnie z postanowieniami konwencji Międzynarodowej Organizacji Pracy (konwencja nr 122 z 1964 r.) polityka zatrudnienia

¹ Według J. Kordaszewskiego polityka, to „świadomy wybór najogólniejszych istotnych celów oraz pożądaných zasad, metod i innych środków ich urzeczywistniania” (J. Kordaszewski, *Społeczne aspekty polityki płac*, Człowiek w Pracy i Osiedlu 1975, nr 6, s. 11).

powinna konsekwentnie zmierzać do realizacji trzech podstawowych celów: pełnego, racjonalnego i swobodnie wybieralnego zatrudnienia. Urzeczywistnienie tych celów wymaga tworzenia warunków, które by umożliwiały:

— zatrudnienie wszystkich osób zdolnych do pracy i jej poszukujących,

— zapewnienie najbardziej racjonalnego (produktywnego) zatrudnienia, przy danym poziomie technicznego uzbrojenia pracy, przez dobór odpowiednich pracowników i miejsc pracy,

— wolny wybór zawodu i miejsca pracy, co oznacza możliwość zdobywania przez każdego najlepszych form kwalifikacji niezbędnych do wykonywania pracy, która mu odpowiada oraz wykorzystania w tej pracy swoich umiejętności i zdolności, bez względu na rasę, kolor skóry, płeć, wyznanie, poglądy polityczne, przynależność narodową lub pochodzenie społeczne².

Tak sformułowane cele polityki zatrudnienia stanowią zabezpieczenie realizacji nadrzędnego celu, bądź celów, wytyczonych dla całej gospodarki narodowej. W naszym ustroju tym nadrzędnym celem jest, jak wiadomo, wzrost dobrobytu materialnego i jednocześnie jakościowy rozwój człowieka (człowiek i jego potrzeby)³. Przeto i nadrzędnym przedmiotem polityki zatrudnienia jest u nas „człowiek posiadający swoje zainteresowania, uzdolnienia i cechy charakteru”⁴. Ta orientacja na dobro człowieka nie oznacza oczywiście pozostawiania na uboczu sprawy optymalizacji struktur zatrudnienia w różnych układach gospodarki narodowej, albowiem te muszą i powinny być adekwatne do wymogów społecznego procesu produkcji i istniejącego w społeczeństwie podziału pracy. Oznacza ona po prostu to, że socjalistyczna polityka zatrudnienia musi w swych rozwiązaniach brać pod uwagę nie tylko interes gospodarczy, ale i społeczny, humanistyczny, musi dążyć do zapewnienia wysokiej efektywności pracy, ale i równoległego stwarzania swobody i warunków wyboru zawodu i miejsca pracy, swobody zmiany pracy, możliwości znalezienia pracy zgodnej z posiadanymi kwalifikacjami zawodowymi, zapewnienia odpowiedniego poziomu płacy i warunków pracy, wykorzystania wiedzy, umiejętności i aspiracji ludzi dla rozwoju gospodarki i kultury narodowej. U jej podstaw muszą zatem tkwić za-

² *Conventions and Recommendations*, Genewa 1966, s. 109. Konwencja ta została ratyfikowana przez Polskę, co znalazło wyraz w wydaniu odpowiedniej ustawy (Dziennik Ustaw nr 8 z 1967 r., poz. 31).

³ Według klasycznego określenia Lenina celem produkcji socjalistycznej jest zapewnienie „całkowitego dobrobytu i swobodnego wszechstronnego rozwoju wszystkich członków społeczeństwa” (W. I. Lenin, *Dzieła*, t. VI, Warszawa 1952, s. 41).

⁴ J. Pietrucha, *Podstawy teorii i polityki zatrudnienia*, Warszawa—Kraków 1975, s. 22.

sady społeczno-gospodarczej racjonalności, wypełniające treść pojęcia „racjonalne zatrudnienie”.

W naszej teorii i praktyce gospodarczej pojęciu temu nadaje się różny sens, najczęściej jednak ocenia się je w kategoriach racjonalności ekonomicznej, pomniejszając jego znaczenie społeczne, a przecież oba te aspekty są nierozłączne i warunkują się nawzajem. W pierwszym aspekcie chodzi o takie wykorzystanie zasobów ludzkich, które — przy istniejących zasobach materialnych i wiedzy technicznej — umożliwiałoby maksymalny wzrost dochodu narodowego i płacy robotniczej, w drugim o stwarzanie takich warunków, aby praca służyła nie tylko zaspokajaniu potrzeb ekonomicznych, lecz także stawała się źródłem samorealizacji człowieka, sposobem urzeczywistniania jego zamierzeń, ambicji i aspiracji życiowych. Takiemu też rozumieniu racjonalnego zatrudnienia daje się wyraz w niektórych próbach jego definiowania. Tak na przykład M. Kabaj uważa, iż takie zatrudnienie oznacza „nie tylko pełne wykorzystanie i prawidłowe rozmieszczenie zasobów pracy, oznacza także zatrudnienie ludzi zgodnie z ich kwalifikacjami i umiejętnościami oraz troskę o to, by praca zaspokajała aspiracje i dążenia pod względem kwalifikacji, talentu, wiedzy itp.”⁵ Zdaniem M. Olędzkiego racjonalne zatrudnienie oznacza „pełne wykorzystanie czynnika ludzkiego w procesie pracy i prawidłowe rozmieszczenie zasobów ludzkich, przynoszące w konsekwencji najwyższy przyrost dochodu narodowego na jednostkę czasu pracy i jednego zatrudnionego”, a także oznacza ono „zgodność zatrudnienia z kwalifikacjami i umiejętnościami ludzi oraz troskę o to, aby praca zaspokajała ich aspiracje i dążenia”⁶. J. Pietrucha natomiast uważa, że „racjonalne zatrudnienie oznacza rozmieszczenie zatrudnionych zgodnie z wymogami rozwijającej się gospodarki narodowej, społecznie użyteczne wykorzystanie kwalifikacji i doświadczeń zawodowych pracowników, jak również pełne wykorzystanie czasu robotniczego i właściwą intensyfikację pracy”⁷.

Z przytoczonych definicji wynika wiele zadań i problemów dla podmiotów polityki zatrudnienia, a zwłaszcza socjalistycznego państwa, które musi przewidzieć i zabezpieczyć określone środki i sposoby działania o charakterze strukturalnym i interwencyjnym, pozwalające sensownie łączyć wzrost efektywności gospodarowania z realizacją podstawowego prawa człowieka — prawa do pracy. Zadania te stają się dzisiaj o wiele trudniejsze niż w przeszłości. Gruntowna rekonstrukcja techniczno-organizacyjna naszej gospodarki oraz intensyfikacja rozwoju społeczno-gospodarczego implikować będą potrzebę poważnej przebudowy struktur zatrudnienia w kierunku likwidacji tzw. czapy administracyjnej,

⁵ M. Kabaj, *Elementy pełnego i racjonalnego zatrudnienia w gospodarce socjalistycznej*, Warszawa 1972, s. 41 - 42.

⁶ M. Olędzki, *Polityka zatrudnienia*, Warszawa 1978, s. 24.

⁷ J. Pietrucha, *Podstawy teorii*, s. 131.

spłaszczenia nadmiernie rozbudowanych struktur organizacyjnych, likwidacji niektórych zakładów, likwidacji miejsc pracy o niskim poziomie technicznym, wydatnego rozwoju sfery usług itp. To zaś spowoduje uwolnienie pewnej części zasobów pracy i konieczność dokonania odpowiednich ich przemieszczeń w skali rynku regionalnego i krajowego. Takie przemieszczenia wymagać będą z kolei sprawnej organizacji rynków pracy, aktywnego pośrednictwa służb zatrudnienia, opartego na wiedzy o człowieku i jego pracy, koordynacji polityki zatrudnienia z polityką kształcenia i polityką kadrową, a nawet z planowaniem przestrzennym. Sensowne rozwiązanie problemu tych przemieszczeń nie będzie z pewnością łatwe. Pomyślna jego realizacja wymagać będzie skonkretyzowania i konsekwentnego stosowania zasad i środków polityki racjonalizacji zatrudnienia na wszystkich szczeblach decyzyjnych, we wszystkich regionach, resortach i dziedzinach gospodarki, przy czym te zasady i środki powinny skłaniać służby zatrudnienia do kompleksowego programowania rozwoju aktywności zawodowej różnych grup ludności, to znaczy w sposób uwzględniający zarówno ekonomiczne, jak i społeczne aspekty zatrudnienia.

II. RUCHLIWOŚĆ ZAWODOWA A STABILIZACJA PRACOWNICZA

We współczesnych społeczeństwach powszechnym zjawiskiem jest wzrost ruchliwości społeczno-zawodowej ludności, która występuje w formie spontanicznej, częściowo organizowanej i organizowanej. Ruchliwość spontaniczna wiąże się ze swobodną decyzją pracownika w sprawie wyboru zawodu lub miejsca pracy, częściowo organizowana — z pomocą podmiotu zatrudniającego lub publicznej służby zatrudnienia w zmianie pracy, a organizowana — ze zmianą pracy dokonaną całkowicie na; odpowiedzialność podmiotu zatrudniającego lub organu zatrudnienia.

Jako zjawisko społeczne ruchliwość ta ma bardzo złożone treści i wielostronne uwarunkowania, toteż jest ona różnie interpretowana i oceniana. Najczęściej kojarzy się ją z pojęciem płynności kadr i przypisuje znaczenie negatywne. W terminologii naukowej dla określenia zjawiska zmiany pracy (odejścia z pracy) operuje się takimi pojęciami jak ruch zatrudnionych, ruchliwość pracownicza, ruchliwość zawodowa, ruch kadr, mobilność siły roboczej, płynność kadr, fluktuacja kadr itp. Mówi się także o płynności uzasadnionej, normalnej, nieuzasadnionej nadmiernej, negatywnej, szkodliwej, funkcyjnej, dysfunkcyjnej itp. Nomenklatura nie jest więc w tym zakresie ujednoczona. Brak jest również kryteriów, według których można by ocenić zjawisko płynności i poszczególne jego składniki. Wprowadza to do badań pewną dowolność i powoduje trudność w dokonywaniu porównań.

W piśmiennictwie krajowym pojęciu płynności nadaje się następujące znaczenia:

- obrót zasobami pracy, obejmujący wszystkie zwolnienia i przyjęcia oraz przesunięcia w ramach przedsiębiorstwa,
- wszystkie zmiany miejsca pracy, niezależnie od przyczyn, motywów oraz kierunków tych zmian,
- wymiana zatrudnionych, a więc mniejsza z dwóch wielkości, jakimi są ogólna liczba zwolnień i przyjęć,
- zwolnienia, na które przedsiębiorstwo nie ma wpływu,
- zmiana pracodawcy bez zmiany zawodu,
- ogólna liczba zwolnień pomniejszona o zwolnienia uzasadnione interesem pracowników a jednocześnie zgodne z interesem społecznym⁸.

Brak jednolitości w definiowaniu zjawiska płynności występuje również w innych krajach socjalistycznych. Przeważa jednak pogląd, że płynność kadr to tylko pewna część składowa szerszego pojęcia — ruchliwości pracowniczej.

Według koncepcji socjologów radzieckich ruch pracowników obejmuje następujące zjawiska:

- ruch demograficzny (przechodzenie na emeryturę osób w wieku podeszłym, odejścia z powodu choroby, zgony, odejścia i powroty ze służby wojskowej, przystępowanie do pracy młodych roczników),
- ruch społeczny (migracja ludności ze wsi do miasta, odejście pracowników w związku z podjęciem nauki, przesunięcia pracowników fizycznych do grupy pracowników umysłowych bądź inżynieryjno-technicznych),
- ruch będący skutkiem postępu technicznego i zmian w strukturze gospodarczej (zmiany w udziale pracowników zatrudnionych w poszczególnych gałęziach gospodarki, obniżenie udziału personelu pomocniczego oraz robotników niewykwalifikowanych, zanikanie starych i powstawanie nowych zawodów, stanowisk pracy itp.),
- płynność kadr powodowana niezadowoleniem pracownika z warunków panujących w przedsiębiorstwie (charakter pracy, warunki pracy, wynagrodzenie, stosunki międzyludzkie, brak perspektyw rozwoju itp.) bądź jego osobistymi warunkami życiowymi mającymi związek z pracą w przedsiębiorstwie (daleki dojazd do miejsca pracy, nieodpowiednie mieszkanie, brak instytucji opieki nad dzieckiem itp.), bądź też niezadowoleniem przedsiębiorstwa z danego pracownika (nieumiejętna praca, niezdyscyplinowanie, stwarzanie niewłaściwej atmosfery pracy itp.)⁹.

Trzy pierwsze formy ruchu należy uznać za naturalne. Wynikają

⁸ Por. W. Piotrowski, *Ekonomiczne konsekwencje płynności siły roboczej w przemyśle*, Warszawa 1972, s. 12-13.

⁹ N. A. Aitow, *Społeczne aspekty płynności kadr*, w: *Społeczne problemy pracy i produkcji*, Warszawa 1970, s. 254 - 255.

one bowiem ze zmian w strukturze społeczno-demograficznej i strukturze przemysłowej. Można je więc przewidywać i odpowiednio zaplanować. Płynność natomiast jest zjawiskiem żywiołowym, nieregularnym i w związku z tym nie można jej przewidzieć i ująć w planie.

W innych krajach socjalistycznych pojęcie płynności kadr rozumiane jest podobnie, z pewnymi jednak specyficznymi różnicami, wynikającymi z różnej oceny form, w jakich dokonuje się przemieszczenia pracowników¹⁰. W Bułgarii do płynności kadr zalicza się zwolnienia z przyczyn subiektywnych lub w rezultacie naruszenia dyscypliny pracy. Podobnie w Rumunii za płynność uważa się odejścia z przyczyn subiektywnych, bez zgody kierownictwa zakładu pracy, lub w wyniku naruszenia dyscypliny pracy. W Czechosłowacji i na Węgrzech płynność kadr oznacza zwolnienia tych osób, które odchodząc z danego zakładu, nawiązują nowy stosunek pracy w innym zakładzie. Takie sformułowanie płynności wyklucza wszystkie ruchy, które nie oznaczają zmiany miejsca pracy. Rozróżnia się przy tym płynność korzystną (funkcjonalną) i niekorzystną (dysfunkcjonalną). Płynność korzystna to regulowany ruch pracowników niezbędny dla dalszego rozwoju kluczowych gałęzi gospodarki narodowej, zaś płynność niekorzystna to nieuzasadnione zmiany miejsca pracy z przyczyn osobistych (Czechosłowacja) bądź taki ruch pracowników, którego rozmiary i kierunki przemieszczeń odbiegają od społecznie niezbędnych (Węgry). W NRD do płynności kadr zalicza się zwolnienia z przyczyn osobistych lub w wyniku naruszenia dyscypliny pracy (zjawisko porzuceń pracy tutaj nie występuje).

We wszystkich więc krajach socjalistycznych, z wyjątkiem Kuby, gdzie wszystkie zwolnienia osób bez względu na motywy uważa się za płynność kadr, pojęcie płynności traktuje się jako element pojęcia ruchliwości i nadaje mu się generalnie znaczenie negatywne. Uwiązają się, że jest to zbędny przepływ zatrudnionych, szkodliwy gospodarczo z punktu widzenia przede wszystkim interesów przedsiębiorstwa. Nie ma jednak jednolitego poglądu na to, jaką część zwolnień powinna ona obejmować, gdyż brak jest obiektywnych kryteriów, na podstawie których można by w miarę precyzyjnie określić, które elementy całego ruchu zatrudnionych są społecznie uzasadnione i pożądane, a które niepożądane i szkodliwe. Toteż pojęcie płynności rozumiane jest dość subiektywnie, zależnie od emocjonalnego stosunku strony zainteresowanej zmianą pracy. Zazwyczaj terminem tym obejmuje się odejście z inicjatywy pracowników i samowolne porzucenie pracy.

Takie określenie płynności obejmujące tylko odejścia zależne od pracownika i ocenianie ich w całości negatywnie oznacza bardzo wąskie podejście do zagadnienia i istotnie zubaża ocenę tego złożonego zjawia-

¹⁰ Zob. S. Bednarz, *Ruchliwość pracownicza w Polsce i w innych krajach członkowskich RWPG*, Wybrane Informacje Tematyczne" nr 8, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 1976, s. 5 - 8.

ska. Wynika ono z patrzenia na odejście z pracy wyłącznie przez pryzmat potrzeb przedsiębiorstwa, a nie dostrzegania interesu gospodarki narodowej i pracownika. Toteż nie może i nie powinno ono stanowić podstawy do oceny rzeczywistych rozmiarów płynności kadr, a tym bardziej orzekania o stopniu jej szkodliwości społecznej. Jeżeli samowolne porzucenia pracy są bezsprzecznie społecznie szkodliwe, to nie można tak jednoznacznie ujemnie oceniać odejścia pracownika z własnej inicjatywy. Nie można też jednoznacznie korzystnie oceniać zwolnień dokonywanych przez zakład pracy. Na przykład zwolnienia związane z modernizacją techniczną zakładu uzasadnione całkowicie jego potrzebami mogą być nawet bardzo niekorzystne dla niektórych pracowników, a zwłaszcza dla osób w podeszłym wieku (np. konieczność przekwalifikowania bądź podniesienia kwalifikacji, utrudniona adaptacja do nowego środowiska, trudności w opanowaniu nowej techniki produkcji itp.). Tego rodzaju zwolnienia choćby były dla pracownika krzywdzące ocenia się pozytywnie, natomiast zwolnienia z jego inicjatywy, choćby były dla niego bardzo korzystne, ocenia się negatywnie.

Taka ocena płynności funkcjonuje niestety u nas od lat na zasadzie stereotypu, mimo powszechnego uświadomienia faktu, że odejście pracownika może być całkowicie uzasadnione społecznie. Zmiana zakładu pracy może być na przykład dla pracownika źródłem kreatywnej postawy wobec nowej pracy i jego trwalszego, autentycznego zadowolenia, a to przecież jest zgodne z założeniami socjalistycznej humanizacji pracy i celami rozwoju społecznego¹¹.

Jeśli więc z pojęciem płynności mają się kojarzyć tylko działania społecznie szkodliwe to musi ono obejmować te zwolnienia, które faktycznie odpowiadają takiemu kryterium. Z pewnością pełniej oddawałoby sens tak pojmowanej płynności takie określenie, jak na przykład: niepożądane, zbędne dla przedsiębiorstwa i niekorzystne dla pracowników odejścia z pracy oraz zwolnienia uzasadnione interesem pracowników, kle niezgodne z interesem społecznym, czy też część ruchliwości pracowniczej nie uzasadniona względami społecznymi i gospodarczymi. Jednakże takie określenia byłyby mało użyteczne w badaniach praktycznych z uwagi na dużą trudność ich weryfikacji. W praktyce bowiem nie da się zazwyczaj ustalić zwolnień uzasadnionych interesem pracowników, ale niezgodnych z interesem społecznym, jak i też trudno jest bliżej określić zwolnienia nie uzasadnione społecznie i gospodarczo.

A zatem, wobec braku sprecyzowania kryteriów pozwalających wy-

¹¹ „Preferencje indywidualne — piszą C. Józefiak i J. Mujżel — wyrażają układ wartości, które uznają i którymi kierują się w swym postępowaniu jednostki. W ustroju socjalistycznym człowiek, wszechstronny rozwój jego osobowości, jego dobrobyt i szczęście są sprawami najwyższej rangi. Już chociażby dlatego preferencje indywidualne nie mogą być w socjalizmie uznane za zjawisko mało ważne” (C. Józefiak, J. Mujżel, *Reprodukcja w gospodarce socjalistycznej*, Warszawa 1974, s. 107).

rażnie oddzielać zwolnienia uzasadnione interesem społecznym, grupowym i jednostkowym i w związku z tym braku także odpowiedniej statystyki grupującej zwolnienia według tych kryteriów, użytkowanie takich określeń byłoby bardzo utrudnione. Wydaje się, iż terminem „płynność (fluktuacja) kadr” należałoby objąć większą część ruchliwości pracowniczej, a mianowicie również zwolnienia dokonywane przez zakład pracy i rozumieć przez to pojęcie wszelkie zmiany pracy polegające na rozwiązaniu stosunku pracy z wyłączeniem odejść naturalnych (nieuniknionych) jak na przykład: przejście na emeryturę i rentę, odejście do wojska, przejście na wyższe stanowisko służbowe itp. W takim też szerszym znaczeniu pojęcia tego używa się w niniejszym opracowaniu.

Niejednoznacznie także rozumiane jest pojęcie stabilizacji pracowniczey. W praktyce powszechnie przeciwstawia się je pojęciu płynności i traktuje zazwyczaj jako jego odwrotność. Tymczasem związek między tymi pojęciami nie jest wcale oczywisty, co wymaga równoczesnego ich analizowania. Między zakresami tych pojęć zachodzi stosunek wzajemnego krzyżowania się, a nie odwrotności: płynność może być następstwem braku stabilizacji, a nie jej antytezą (przeciwieństwem)¹². „[...] pracownik, który nie czuje się ustabilizowany w konkretnym zakładzie pracy — pisze T. Zembrzuski — może z niego odejść w określonych warunkach, natomiast brak płynności nie zawsze oznacza stabilizację. Z drugiej strony, płynność załogi nie zawsze jest wyrazem braku dążenia pracowników do utrwalenia swojej pozycji w pracy zawodowej w ogóle. Dalej, o fakcie odejścia, czyli o płynności decyduje możliwość odejścia czyli szeroko rozumiane czynniki warunkujące odejście a nie tylko jej przyczyny”¹³.

W praktyce pojęcie stabilności pracowniczey utożsamia się ze stabilizacją w jednym zakładzie pracy i za jej miarę przyjmuje się liczbę lat w nim przepracowanych. W rzeczywistości nieprzerwana praca w jednym zakładzie nie musi być wcale wyrazem stabilności faktycznej, lecz tylko pozornej bądź nawet stagnacji. Stabilizacja pracy (pracownicza) ma bardzo złożony charakter i przy odpowiednich warunkach sprzyjających może prowadzić do stabilizacji życiowej pracownika i poniechania przez niego działań zmierzających do zmiany pracy. Warunkiem tej stabilizacji jest identyfikacja pracownika z zawodem i zakładem pracy, polegająca na utożsamianiu osobistych celów i wartości z celami i wartościami zakładu oraz spełnienia różnych innych potrzeb (np. w zakresie zamieszkania, dojazdu do pracy, warunków socjalnych itp.) mających odpowiednią wagę w życiu człowieka. Stabilizacja pracownicza jest zjawiskiem pozytywnym, jeśli nie jest ona stabilizacją wymuszoną,

¹² Por. A. Balicki, *Stabilność kadr pracowniczych*, Warszawa 1976, s. 37.

¹³ T. Zembrzuski, *Uwagi o stabilizacji pracowniczey*, w: *Płynność załóg* (red. A. Sarapata), Warszawa 1968, s. 54.

z konieczności, czyli stabilizacją pozorną, bądź nie wynika ze starzenia się i rutynizowania kadr (stagnacja). Stabilizacja nie oznacza przeto stagnacji w życiu zawodowym człowieka, lecz dążenie do ustalenia i zabezpieczenia sobie pozycji zawodowej i społecznej, a więc zakłada ona zmianę, ruch wypływający naturalnie z rzeczywistych potrzeb społecznych nie zaś z błędów polityki zatrudnienia czy kadrowej. Takie rozumienie stabilizacji pracowniczej jest konieczne dla właściwej oceny uwarunkowań i konsekwencji społeczno-gospodarczych płynności kadr w znaczeniu, jakie nadaje jej praktyka gospodarza.

Jak więc widać, nasza praktyka nie otrzymała od nauki zarówno dość precyzyjnej, wolnej od wieloznaczności definicji płynności, jak i definicji stabilności kadr, co powoduje stosowanie w badaniach różnych pojęć i różnych miar o różnej wartości poznawczej. Pociąga to za sobą konieczność wyboru kryteriów, według których ocenia się dany rodzaj ruchu pracowników jako niepożądany, a także mierników, zależnie od celów, którym mają one służyć. W praktyce dla jego oceny stosuje się następujące mierniki:

1) Współczynnik ogólnego ruchu zatrudnionych (współczynnik ruchliwości pracowniczej)

$$W_r = \frac{L_p + L_z}{Z_p} \cdot 100$$

gdzie: L_p — liczba pracowników przyjętych do pracy w badanym okresie, L_z — liczba pracowników zwolnionych w badanym okresie, Z_p — przeciętne zatrudnienie w badanym okresie.

2) Współczynniki zwolnień i przyjęć

$$W_z = \frac{L_z}{Z_k} \cdot 100; \quad W_p = \frac{L_p}{Z_k} \cdot 100$$

gdzie: L_z — liczba pracowników zwolnionych z pracy, L_p — liczba pracowników przyjętych do pracy, Z_k — stan zatrudnienia w ostatnim dniu roku poprzedniego.

3) Współczynnik wymiany;

$$W_w = \frac{L_w}{Z_p} \cdot 100$$

gdzie: L_w — liczba pracowników wymienionych w ciągu pewnego okresu na tych samych stanowiskach, Z_p — przeciętne zatrudnienie w badanym okresie.

4) Współczynniki płynności

$$W_{p1} = \frac{L_s + L_o}{Z_p} \cdot 100$$

gdzie: L_s — liczba pracowników zwolnionych na własną prośbę, L_0 — liczba pracowników samowolnie opuszczających (porzucających) pracę, Z_p — przeciętne zatrudnienie w badanym okresie.

$$W_{p2} = \frac{L_{zp}}{Z_p} \cdot 100$$

gdzie: L_{zp} — liczba zwolnień zależnych od pracowników, będąca różnicą pomiędzy ogólną liczbą zwolnień a liczbą zwolnień z inicjatywy zakładu i zwolnień naturalnych niezależnych od pracowników i zakładu, Z_p — przeciętne zatrudnienie w badanym okresie.

$$W_{p3} = \frac{L_{ip}}{L_z} \cdot 100$$

gdzie: L_{ip} — liczba pracowników zwolnionych z własnej inicjatywy, L_z — ogólna liczba pracowników zwolnionych w badanym okresie.

5) Współczynniki stabilizacji załogi

$$W_{s1} = \frac{Z_k}{Z_0} \cdot 100$$

gdzie: Z_k — liczba pracowników w ostatnim dniu badanego okresu, którzy pracowali w przedsiębiorstwie w pierwszym dniu tego okresu, Z_0 — ogólna liczba pracowników zatrudnionych na początku badanego okresu.

$$W_{s2} = \frac{Z_d}{Z_b} \cdot 100$$

gdzie: Z_d — liczba pracowników o stażu pracy dłuższym niż wymagane w przedsiębiorstwie minimum (np. okres 2, 3 lub 5 lat), Z_b — ogólna liczba zatrudnionych w dniu przyjętym do badania.

$$W_{s3} = \frac{\sum_{i=1}^n S_i \cdot l_i}{\sum_{i=1}^n l_i}$$

gdzie: W_{s3} — średni staż pracy pracownika w danym przedsiębiorstwie, S_i — staż pracy liczony w latach, l_i — liczba pracowników o danym stażu pracy.

Przytoczone współczynniki służące zarówno mierzeniu płynności, jak i stabilizacji kadr różnią się dość istotnie swoją strukturą wewnętrzną i zakresem dostarczanych informacji. Współczynnik ruchliwości charakteryzuje tylko ogólną intensywność ruchu pracowników w przyjętym do badania okresie. Nie wykazuje on natomiast, jakie przyczyny złożyły się na ową intensywność (np. wzrost przyjęć z uwagi na rozbudowę zakładu, czy redukcję zatrudnienia wskutek modernizacji), to-

też nie może on służyć do szczegółowej analizy zjawisk występujących w ruchu zatrudnionych. Współczynniki zwolnień i przyjęć, stosowane powszechnie jako mierniki płynności kadr, dają bardziej szczegółowe informacje o ruchu zatrudnionych, ale także nie informują o jego przyczynach (np. czy odejście pracownika nastąpiło wskutek redukcji etatów, wkroczenia w wiek emerytalny, czy zwolnienia zależnego wyłącznie od pracownika lub pracodawcy itp.). Współczynnik wymiany służy badaniu natężenia wymiany pracowników na danych stanowiskach. Informując, na jakich stanowiskach wymiana ta jest wzmożona, może on stanowić cenną wskazówkę dla podejmowania działań stabilizujących. Współczynniki płynności charakteryzują ogólnie brak stabilizacji pracowników lub niepożądaną ich płynność, jak też dają ogólny pogląd na politykę zatrudnienia i politykę kadrową zakładu pracy. Ich wymowa zależy od kryteriów grupowania rodzajów zwolnień i kwalifikowania tych zwolnień jako niepożądanych.

III. ROZMIARY, KONSEKWENCJE I PRZYCZYNY PŁYNNOŚCI KADR

Zjawisko zmian pracy występuje u nas na skalę masową. W ostatnim okresie w gospodarce uspołecznionej corocznie zwolnienia z pracy obejmowały 2,5 - 2,7 mln osób, z czego, jak się szacuje, 30% stanowiły odejścia nieuzasadnione. Oznacza to, że z powodów społecznie nie uzasadnionych zmieniał pracę w każdym roku mniej więcej 850 tysięcy osób. Zjawisko to jest oczywiście zróżnicowane w poszczególnych regionach i gałęziach gospodarki. Nasila się ono głównie w wielkich aglomeracjach przemysłowo-miejskich i na terenach uprzemysławianych. Szczególnie wysoką płynnością kadr odznacza się budownictwo, gdzie wskaźnik zwolnień niekiedy przekracza nawet 40%, a także inne działy jak np.: kultura fizyczna i oświata, gospodarka mieszkaniowa i handel. W przemyśle w ciągu roku zmienia pracę średnio jedna piąta pracowników, ale reperkusje tych zmian wcale nie są mniejsze.

W naszej literaturze opinie na temat poziomu fluktuacji jako zjawiska szkodliwego są dość rozbieżne, toteż na podstawie analizy charakteryzujących ją wskaźników trudno jest jednoznacznie określić jakieś jej „optymalne” rozmiary. Tak na przykład J. Szczepański uważa, że problem fluktuacji zaczyna się dopiero wtedy, gdy suma zwolnień i przyjęć dochodzi do 50 a nawet 70% czy też jeszcze wyższego procentu załogi¹⁴. M. Kabaj twierdzi, że płynność kadr w granicach 20 - 30% rocznego stanu zatrudnienia jest nadmierna i bardzo utrudnia realizację postulatu racjonalnego zatrudnienia¹⁵. Podobnie H. Otto uwa-

14 j. Szczepański, *Przemysł i społeczeństwo w Polsce Ludowej*, Wrocław 1969, s. 302.

15 M. Kabaj, *Doskonalenie gospodarowania zasobami pracy*, Nowe Drogi 1978, nr 2, s. 130.

za, że „fluktuacja obejmująca 15-20% załogi jest oceniana jako duża i jest już dzwonkiem alarmowym dla kierownictwa, że jest źle. Jeżeli nawet plany są wykonywane, ten wskaźnik dyskwalifikuje politykę społeczną w zakładzie pracy”¹⁶.

Płynność pracowników w takich rozmiarach, jak to ma miejsce w naszej gospodarce, jest na pewno zjawiskiem szkodliwym i społecznie bardzo kosztownym, wymagającym rzetelnej analizy przyczyn i odpowiednio skutecznych przeciwdziałań. Jej konsekwencje są daleko idące i przesłaniają one nawet pozytywne znaczenie ruchliwości pracowniczej. Wysoką cenę płaci za nią gospodarka narodowa, przedsiębiorstwa oraz sami pracownicy, zmieniający pracę. Nie wszystkie elementy tych strat są oczywiście łatwo dostrzegalne i uchwytnie, jak też możliwe do skwantyfikowania. Wiele z nich znajduje tylko pośredni wyraz w stratach i wydatkach społecznych, a ich rozmiar zależy od znaczenia, jakie nadaje się występującym tutaj różnym wartościom ekonomicznym i społecznym. Toteż w wielu wypadkach wymagają one oceny w innych kategoriach niż pieniężne. Płynność załóg powoduje przede wszystkim wzrost indywidualnych i społecznych kosztów produkcji. Koszty te zależą zarówno od technicznego uzbrojenia stanowiska pracy, rodzaju pracy, kwalifikacji pracownika zmieniającego pracę, a także od okresu jego bezczynności zawodowej. Elementy tych kosztów przybierają różną formę: zarówno marnotrawstwa jak i braku sprawności, w ostatecznym jednak rachunku stanowią one koszty straconych przez społeczeństwo możliwości, koszty zmniejszonej efektywności funkcjonowania systemu ekonomicznego jako całości. Do najważniejszych ich składników można zaliczyć: wydatki związane z rekrutacją, szkoleniem, dodatkami za godziny nadliczbowe z powodu niedoboru zatrudnienia, wynagrodzenie za czas poszukiwania pracy; straty związane z niższą wydajnością pracowników nowo przyjętych (ze względu na brak wprawy), szybszym zużyciem maszyn, narzędzi i materiałów, niższą jakością produkcji, częstszym postojem maszyn, powodowanym brakiem pracowników lub niedostateczną sprawnością pracowników nowych, obniżeniem akumulacji i rentowności przedsiębiorstwa, dodatkowym obciążeniem nadzoru technicznego z tytułu opieki nad nowo przyjętymi pracownikami, wzrostem wypadkowości, rozluźnieniem dyscypliny i pogorszeniem ogólnej atmosfery pracy, zmniejszoną aktywnością racjonalizatorską, rozbudową aparatu pośrednictwa pracy itp. Szczególnie wysokie straty ponosi gospodarka z powodu przerw w zatrudnieniu pracowników zmieniających pracę. Większość takich pracowników podejmuje bowiem nową pracę po pewnym okresie bezczynności, trwającym nieraz kilka tygodni, a nawet miesięcy, a ponadto korzysta z wolnych dni dla poszukania innej pra-

¹⁶ H. Otto, *Znaczenie polityki społecznej w rozwijaniu motywacji pracowników* w: *Czynniki motywacyjne wzrostu efektywności pracy*, Radom 1977, s. 4-5.

cy¹⁷. Przyjmując, że załatwianie formalności związanych z przejściem pracownika do nowego zakładu trwa tylko 3 dni (w praktyce znacznie, dłużej) można oszacować, iż nieuzasadnione odejścia tych 850 tysięcy osób powodowały takie mniej więcej straty czasu pracy, jakby codziennie nie podejmowało pracy około 10 tysięcy pracowników.

Nieuzasadniona płynność, a zwłaszcza samowolne podejścia z pracy są również bardzo niekorzystne ze względów społecznych. Utrudniają one podnoszenie dyscypliny i kultury pracy, obniżają rangę pracy rzetelnej i wydajnej, demobilizująco wpływają na tych pracowników, którzy wykonują swoją pracę uczciwie i sumiennie, a także utrudniają integrację załóg i kształtowanie poprawnych stosunków międzyludzkich. Toteż ze względu na wysoką szkodliwość społeczną i ekonomiczną należy dążyć do ich likwidowania, a co najmniej maksymalnego ograniczenia. Nie wszystkie z najemnych następstw płynności, nawet wymierne, są łatwe do uchwycenia i oszacowania. Toteż w praktyce trudno jest nie tylko jednoznacznie zakwalifikować odejście pracownika jako niepożądane, ale i w miarę dokładnie określić rozmiar utraconych korzyści i poniesionych strat. Próbę takiego szacunku przeprowadził u nas W. Piotrowski, prezentując bardzo obszerny i wyczerpujący schemat ujemnych następstw ekonomicznych ruchu pracowników w przemyśle. Z dokonanych obliczeń wynika, że w 1969 r. przemysł nasz z powodu odejść pracowników utracił 53,5 mld zł produkcji globalnej, 22,3 mld zł produkcji czystej i 13,7 mld zł akumulacji, z czego jedna trzecia strat powodowana była przyczynami o charakterze obiektywnym, a dwie trzecie innymi przyczynami¹⁸. Inni autorzy, przyjmując wąski punkt widzenia przedsiębiorstwa, szacują straty spowodowane przez płynność na 5 do 25 mld zł rocznie w skali całej gospodarki narodowej¹⁹.

Płynność kadr w potocznym rozumieniu (ruchliwość kadr) ma również pozytywne strony. Toteż eksponując jej szkodliwe skutki, nie można w społecznym rachunku strat i zysków o tym zapominać. Tradycyjnie płynność kadr rozpatruje się głównie jako problem dla kierownictwa zakładów pracy, zainteresowanych w realizacji zadań planowych. Toteż z tego punktu widzenia słuszny jest taki ruch pracowników, który polega na przyjmowaniu pracowników, których zakład chce pozyskać i zwalnianiu tych, których chce się pozbyć oraz akceptowaniu odejścia tych, których powody odejścia uznaje za słuszne. Wszelki inny zaś ruch pracowników uznaje się za niepożądany i szkodliwy. Pracownik natomiast traktuje zmianę pracy nie tylko jako określone źródło uzyskania korzyści materialnych (jak np. wyższe wynagrodzenie), ale często

¹⁷ Zob. W. Muszalski, A. Sarapata, *Stabilizacja kadr*, Warszawa 1973, s. 182 - 183.

¹⁸ W. Piotrowski, *Ekonomiczne konsekwencje*, s. 275.

¹⁹ T. Zembrzuski, *Problematyka płynności i stabilizacji kadr, czynniki stabilizacji załóg pracowniczych*, w: *Polityka i gospodarka kadrowa*, Warszawa 1976, s. 12,

motywuje to potrzebą wykonywania pracy bardziej interesującej, potrzebą większego uznania, sprawiedliwej oceny, poszerzenia samodzielności, lepszej atmosfery pracy, potrzebą poprawy warunków mieszkaniowych, socjalnych, dojazdów do pracy itp. Dla wielu pracowników zmiana pracy stanowi często formę realizacji wybranej drogi życiowej. Wielu ludzi bowiem wybiera zawód w sposób przypadkowy, nie planując swej drogi zawodowej zgodnie z posiadanymi zainteresowaniami. W konsekwencji nie uzyskuje satysfakcji z pracy jak również nie osiąga stanowisk możliwych do uzyskania w innych warunkach bądź też osiąga je ze znacznym opóźnieniem. Jest to szczególnie ważne w odniesieniu do osób, które wiążą swoją pracę z sukcesami w zawodzie. Jeśli więc praca nie daje im możliwości samorealizacji, siłą rzeczy dążą do jej zmiany na taką, która ma dla nich określone walory kreatywne i umożliwia im osobisty rozwój oraz realizację w ten sposób ich służby społecznej. Wielu pracowników traktuje zmianę pracy jako sposób przezwyciężania ujemnych skutków podziału pracy, czy też niedostosowania do fizycznych warunków środowiska pracy (np. nieodpowiednia kwalifikacja zdrowotna do wykonywania danego zawodu)²⁰. Motywacje pracownika odnośnie do zmiany pracy wynikają więc często z dążenia do realizacji szeregu podstawowych potrzeb życiowych, które w jego odczuciu nie zostały zaspokojone w dotychczasowym miejscu pracy.

Inaczej również należy oceniać płynność kadr z punktu widzenia interesu gospodarki narodowej. Właśnie, w interesie gospodarki może leżeć nawet pobudzenie i intensyfikowanie ruchu pracowników. Może to na przykład wynikać z niedoboru lub nadwyżek w określonych zawodach i specjalnościach, podejmowania nowych inwestycji na terenach deficytowych pod względem zasobów pracy, intensywnej modernizacji czy rekonstrukcji, niskiego poziomu kwalifikacji kadr itp. W tym bowiem przypadku płynność pracowników rozpatruje się z punktu widzenia racjonalnego gospodarowania zasobami pracy i w związku z tym, to co może być niekorzystne dla określonego zakładu może być bardzo korzystne dla gospodarki jako całości²¹. Podobnie można oceniać fluktuację z punktu widzenia gospodarki miejskiej. Może się ona na przykład wiązać z przemieszczeniem ludności w obrębie miasta do nowych osiedli mieszkaniowych lub nowo wybudowanych zakładów pracy. Również potrzeby tej gospodarki wymagają nieraz przesuwania specjalistów do innych zakładów pracy czy instytucji. Tak więc o ocenie płynności pracowników decyduje przyjęty punkt widzenia. Inaczej to zjawisko oce-

²⁰ P. Krasucki, A. Majewska, *Absencja chorobowa a fluktuacja*, Praca i Zabezpieczenie Społeczne 1974, nr 10, s. 27.

²¹ A. Rajkiewicz, *Jak sterować ruchliwością społeczną*, „Życie Gospodarcze” 1976, nr 44; M. Olędzki, *Polityka społeczna a ruchliwość zawodowa*, Człowiek w Pracy i Osiedlu 1975, nr 6.

nia zakład pracy, inaczej pracownik zmieniający pracę, inne jest też kryterium oceny z punktu widzenia interesu gospodarki narodowej. Analiza przyczyn ruchliwości i płynności pracowników w naszej gospodarce wskazuje na dużą złożoność uwarunkowań tych zjawisk. W literaturze wymienia się przyczyny makroekonomiczne, wynikające z mechanizmu funkcjonowania gospodarki, które określają warunki funkcjonowania przedsiębiorstwa i które działają na nie z zewnątrz oraz przyczyny mikroekonomiczne, wynikające z warunków techniczno-ekonomicznych i systemu społecznego przedsiębiorstwa. Przyczyny makroekonomiczne to: ekonomiczne stosunki produkcji i dystrybucji wyznaczające cel społeczno-gospodarczego działania ludzi, oddziaływanie nadbudowy (państwa i jego organów) poprzez system nakazów lub zakazów wyznaczających pewne sposoby postępowania, stopień synchronizacji rozwoju gospodarki z systemem oświaty przygotowującym nowe kadry, stan i struktura ludności na rynku pracy wyznaczające rozmiary i możliwości ruchu oraz środowisko geograficzne (klimat, zasoby bogactw naturalnych, sieć komunikacyjna, zasoby mieszkaniowe i inne) wyznaczające w różnym stopniu rozmiary, możliwości i skłonność do ruchu geograficzno-zawodowego ludności. Przyczyny mikroekonomiczne natomiast wiążą się przede wszystkim z fizycznymi, technicznymi, organizacyjnymi, socjalno-bytowymi, ekonomicznymi i psychospołecznymi warunkami pracy oraz z polityką zatrudnienia i systemem zarządzania w przedsiębiorstwie²². Tak rozumiane makro i mikroekonomiczne przyczyny ruchliwości i płynności pracowników stanowią egzogeniczne (zewnętrzne) i endogeniczne (wewnętrzne) determinanty mechanizmu zatrudnienia²³.

Płynność zatrudnienia jest więc wypadkową działania różnych czynników zależnych zarówno od przedsiębiorstwa, jak i leżących poza sferą jego oddziaływania, a zwłaszcza związanych z sytuacją na rynku pracy i polityką państwa w dziedzinie zatrudnienia. Poszczególne czynniki działają najczęściej równocześnie, przeplatając się nawzajem i wzajemnie na siebie oddziaływając. W różnych warunkach i u różnych ludzi poszczególne czynniki mogą odgrywać niejednakową rolę w motywowaniu ich postępowania. W praktyce jednak występują zazwyczaj czynniki o znaczeniu decydującym, tak że często ustalenie stopnia ich ważności nie wymaga nawet specjalnych badań. W świetle różnych badań skłonność pracownika do odejścia z zakładu zależy przede wszystkim od jego sytuacji w tym zakładzie, a zwłaszcza od takich czynników, jak: warunki pracy, charakter pracy, jej organizacja, atmosfera pracy, stopień wykorzystania kwalifikacji, dbałość kierownictwa o jego interesy, perspektywy rozwoju i awansu zawodowego oraz poziom uzyskiwanych

²² K. Fabiańska, K. Lisiecka, *Czynniki powodujące płynność zatrudnienia w przedsiębiorstwie przemysłowym*, *Ekonomika i Organizacja Pracy* 1976, nr 6, s. 20.

²³ M. Kabaj, *Elementy*, s. 258.

zarobków²⁴. Istotny wpływ na ową skłonność może wywierać specyfika danej branży czy przemysłu oraz sytuacja na lokalnym rynku pracy, a zwłaszcza tzw. preferencje płacowe, celowo tworzone przez politykę gospodarczą. Praktyka ubiegłych lat różnicowania wynagrodzenia za jednakowy wkład pracy w zależności od biurokratycznej oceny ważności gałęzi produkcji i przedsiębiorstwa (zwłaszcza tzw. inwestycji priorytetowych) stała się właśnie motorem patologicznej mobilności i ruchliwości nastawionej na maksymalizację zarobku w drodze zmiany pracy.

IV. WARUNKI STABILIZACJI KADR W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Postęp w usprawnieniu polityki zatrudnienia, wzmoczenie społecznie słusznej ruchliwości z jednej strony, a z drugiej pogłębienie stabilizacji kadr w naszych przedsiębiorstwach, zależy od wielu czynników tak zewnętrznych, jak i wewnętrznych, zależnych od przedsiębiorstwa, jak i od niego niezależnych. Z teoretycznego punktu widzenia czynniki te można podzielić na trzy grupy. Pierwsza grupa — to czynniki związane z psychofizycznymi predyspozycjami pracownika, takie jak: wiek, płeć, stan zdrowia, wykształcenie, uzdolnienia zawodowe, inteligencja, temperament, zainteresowania, dotychczasowy rozwój zawodowy, aspiracje, ambicje, gotowość do podejmowania zadań trudniejszych, chęć robienia kariery, zdolność do przystosowania się do warunków materialnych i psychospołecznych w środowisku pracy, a także jego pozycja zawodowa, społeczna i rodzinna. Druga grupa obejmuje czynniki określające sytuację pracownika w zakładzie pracy. Są to takie czynniki jak: formalna organizacja zakładu, poziom techniczny wykonywanych czynności, fizyczna uciążliwość pracy i warunków jej środowiska, organizacja przebiegu pracy (monotonia bądź urozmaicenie czynności), wymagania kwalifikacyjne, zakres samodzielności, sytuacja ekonomiczna (w tym poziom płacy), udogodnienia socjalne, jakość stosunków międzyludzkich, styl kierowania, możliwości zmiany funkcji i uzyskania awansu, perspektywy rozwoju i zabezpieczenie przyszłości. Trzecią grupę stanowią czynniki nie związane z miejscem pracy, które określają życiową sytuację pracownika. Czynniki te, to przede wszystkim warunki rodzinne, warunki mieszkaniowe, możliwość udziału w życiu kulturalnym z wykorzystaniem czasu wolnego włącznie, warunki dojazdu do pracy, stosunki towarzyskie i stan infrastruktury usługowej w miejscu zamieszkania oraz inne czynniki o znaczeniu ogólnospołecznym,

Wiele jest więc czynników trwałych i długofalowych, a także zmieniających i krótkofalowych oddziałujących na zachowanie ludzi w zakładzie

²⁴ T. Zembruski, *Problematyka płynności*, s. 7; A. Pocztowski, *Stabilizacja pracownicza a racjonalne gospodarowanie zasobami pracy*, *Polityka Społeczna* 1981, nr 6, s. 14.

pracy, wybór przez nich zawodu i miejsca zatrudnienia oraz na ich skłonność do zmiany pracy. Różne są też motywacje i hamulce ruchliwości zawodowej, inne są w tym względzie możliwości mężczyzn niż kobiet, pracowników; młodych niż starszych, pracowników w stanie wolnym niż obarczonych rodziną, pracowników niewykwalifikowanych niż pracowników o wysokich kwalifikacjach, itd. W tej sytuacji trudno jest rozeznąć wszystkie rzeczywiste przyczyny indywidualnej decyzji o zmianie pracy i określić jednoznacznie jaka grupa czynników determinuje stabilizację pracownika, a jaka skłania go do zmiany pracy. W praktyce bowiem zarówno o jednym jak i drugim decyduje cały ciąg uwarunkowań wewnętrznych, system motywów (świadomych pobudek), będących reakcją na różne naciski zewnętrzne, skłaniające go do określonych postaw i zachowań. Niemniej istnieje możliwość ustalenia pewnej hierarchii tych czynników i stopnia ich oddziaływania (tzn. ich roli i znaczenia w procesie stabilizacji), dzięki badaniu opinii i poglądów pracowników oraz związków korelacyjnych pomiędzy stabilizacją (względnie stabilizacyjnymi lub fluktuacyjnymi tendencjami) a warunkującymi ją czynnikami. Wyniki różnych badań wykazują, że jakkolwiek fluktuacja jest najczęściej wynikiem splotu różnorodnych czynników o różnym ciężarze gatunkowym, to jednak dominują w niej czynniki związane z sytuacją człowieka w środowisku pracy. Szczególnie silnie jest ona skorelowana z oceną stopnia jego zadowolenia z wykonywanej pracy²⁵. Toteż w dążeniu do stabilizacji kadr warto preferować ten kierunek badań, który skupia się na wartościowaniu czynników określających sytuację pracownika w pracy i badaniu ich wpływu na wzrost zadowolenia z pracy²⁶, a więc trzeba się odwołać do ustaleń psychologii społecznej w zakresie teorii osobowości i motywacji ludzkich działań.

W świetle tej teorii każdy pracownik jest jednostką samodzielną i działającą intencjonalnie tzn. realizującą własne dążenia i cele środkami przedsiębiorstwa, a natężenie jego działania, produkcyjne zachowanie i stosunek do pracy zależą głównie od tego, jakie ma on potrzeby, czego od przedsiębiorstwa oczekuje i w jakim stopniu przedsiębiorstwo te jego oczekiwania spełnia. Potrzeby, które człowiek odczuwa stanowią

25 Wiele badań wykazuje, iż wzrost zadowolenia z pracy sprzyja stabilizacji, zaś jego spadek — fluktuacji kadr, głównie młodych i to zarówno robotników, jak i pracowników umysłowych. Na przykład z badań V. H. Vrooma nad związkami między zadowoleniem z pracy a różnorodnymi aspektami zachowania w pracy wynika wyraźnie ujemna korelacja między zadowoleniem a fluktuacją. Oznacza to, że im bardziej pracownik jest zadowolony ze swej pracy, tym mniej jest prawdopodobne, że będzie on chciał ją porzucić (V. H. Vroom, *Work and Motivation*, Nowy Jork 1964, s. 176-178).

26 Przez pojęcie zadowolenia z pracy należy rozumieć stosunkowo trwałe, dobre samopoczucie pracownika i pozytywną jego ocenę dla sytuacji w pracy, tzn. zarówno swej przydatności dla przedsiębiorstwa, jak i wykorzystania swych możliwości.

przeto czynniki determinujące i organizujące w istotnej mierze zachowanie się jednostki, jej decyzje w sprawie wyboru pracy i zawodu, a następnie w sprawie ich kontynuowania bądź zmiany. Zgodnie z teorią potrzeb A. H. Masłowa, która została szeroko zaakceptowana jako teoria wyjaśniająca ludzkie zachowania, potrzeby te tworzą układ hierarchiczny, począwszy od potrzeb fizjologicznych (głód, pragnienie, zabezpieczenie przed zimmem itp.) poprzez potrzeby bezpieczeństwa (psychicznej pewności), potrzeby społeczne (miłość, przyjaźń, uznanie itp.), potrzeby osobiste (autorytet, wpływ prestiż, władza itp.) na potrzeby samorealizacji kończąc²⁷. Oddziaływaniem potrzeb na zachowanie człowieka rządzą dwa prawa: prawo homeostazy i prawo wzmocnienia. Potrzeby niższe funkcjonują jako układ homeostatyczny, co oznacza, że brak ich zaspokojenia narusza równowagę organizmu, zaś ich zaspokojenie równowagę tę przywraca. W miarę zaspokajania tych potrzeb coraz silniej ujawniają się potrzeby wyższego rzędu, które z chwilą zaspokojenia ulegają wzmocnieniu, a samo ich odczuwanie jest przyjemne i mobilizujące²⁸. Tak więc, zaspokajanie potrzeb niższych i pojawianie się potrzeb wyższych stanowi główny mechanizm zmian motywacji ludzkich działań.

Model potrzeb Masłowa nie ma oczywiście uniwersalnego charakteru, nie odnosi się do wszystkich ludzi ani do wszystkich warunków społecznych i kulturowych. Rzeczywiste, indywidualne skale potrzeb kształtują się pod wpływem różnorodnych czynników (wykształcenie, zawód, praca, sytuacja życiowa itp.), toteż koncepcja ta przyjmowana jest przez niektórych psychologów sceptycznie. Jej krytycy zwracają uwagę, że w praktyce trudno jest bez głębszych analiz ustalić faktyczną strukturę potrzeb pracowniczych i ich wpływ na zachowanie pracownika, a także na to, iż jest ona niedostatecznie podbudowana badaniami²⁹. Znaczenie jednak tej teorii dla podstaw analizy motywacji ludzkich zachowań nie może być chyba podważane; dyskusyjne mogą być wszakże tylko rodzaj, treść i pozycja różnych potrzeb w układzie hierarchicznym. Znaczenie to wynika po prostu z faktu, iż konieczność zaspokajania potrzeb człowieka jest podstawowym źródłem życia społecznego³⁰. Nawet przy różnorod-

²⁷ A. H. Maslow, *Motivation and Personality*, Nowy Jork 1954, s. 35 - 47.

²⁸ Do tej koncepcji nawiązuje inny model motywacji, którego twórcą był F. Herzberg. W modelu tym wyodrębnione zostały dwie grupy czynników oddziałujących na zachowanie: „czynniki satysfakcji” (motywujące) i „czynniki higieny”. Czynniki motywujące odpowiadają potrzebom samorealizacji i statusu społecznego, a czynniki higieny — potrzebom fizjologicznym, bezpieczeństwa i przynależności. Czynniki higieny (unikanie zagrożeń i trudności) decydują o psychologicznym i społecznym komforcie pracy), a czynniki motywujące o identyfikacji z celami przedsiębiorstwa i osiągnięciu sukcesów w ich realizacji (F. Herzberg, B. Mausner, B. Snyderman, *The Motivation to Work*, Nowy Jork 1959, s. 113 - 119).

²⁹ Por. X. Gliszczyńska, *Motywacja do pracy*, Warszawa 1981, s. 28 - 29.

³⁰ Por. J. Szczepański, *Konsumpcja a rozwój człowieka*, Warszawa 1981, s. 130-131.

ności kultur, które różnicują ludzi, występuje jedność ludzkich potrzeb podstawowych i pewna wspólność cech, które charakteryzują zachowanie człowieka W procesie pracy. Toteż wydaje się, iż badanie stopnia zaspokojenia podstawowych potrzeb człowieka przede wszystkim w procesie pracy może stanowić podstawę dla zrozumienia motywów jego zachowań także w procesach stabilizacji, czy też ruchliwości zawodowej.

Na tle tych potrzeb podstawowych można wyróżnić cztery grupy potrzeb związanych wyłącznie z pracą zawodową niezależnie od funkcji, jakie pełni pracownik w zakładzie pracy;

1) Potrzeby związane z procesem pracy, typem zadań i treścią pracy:

— potrzeba identyfikacji — wyraża się w zaangażowaniu w proces pracy i realizację zadań,

— potrzeba rozwoju (doskonalenia się) — wyraża się w dążeniu do wykorzystania w pracy swych kwalifikacji i umiejętności oraz dalszego ich doskonalenia,

— potrzeba osiągnięć — wyraża się w stawianiu sobie coraz ambitniejszych zadań i uzyskiwaniu coraz lepszych rezultatów,

— potrzeba zmiany — wyraża się w chęci robienia czegoś innego lub nowego, przełamującego monotonię i rutynę

— potrzeba niezależności — wyraża się w dążeniu do samodzielności w wykonywaniu zadań (samodzielności myślenia i decydowania) i potwierdzenia swej przydatności i wartości.

2) Potrzeby związane z przynależnością do zespołu i życiem społecznym w środowisku pracy:

— potrzeba integracji — wyraża się w przynależności do grupy, a nawet identyfikowania się z nią, w chęci nawiązywania i utrzymywania więzów koleżeńskich i towarzyskich,

— potrzeba kontaktów — wyraża się w poszukiwaniu możliwości wymiany myśli i poglądów,

— potrzeba uczestnictwa — wyraża się w chęci uczestniczenia w tna-radach i zebraniach poświęcanych omawianiu spraw dotyczących ogółu oraz w zebraniach organizacji społecznych i politycznych w zakładzie pracy,

— potrzeba oparcia emocjonalnego — wyraża się w poczuciu pewności, pomocy koleżeńskiej i solidarności uczuciowej,,

— potrzeba oceny społecznej — wyraża się w docenianiu roli opinii społecznej i akceptacji dla własnego postępowania ze strony grupy,

— potrzeba dominowania — wyraża się w dążeniu do kierowania innymi pracownikami, organizowania i kontrolowania ich pracy.

3) Potrzeby związane z kierowaniem (stosunki: przełożony — podwładny):

— potrzeba rzetelnej oceny — wyraża się w oczekiwaniu na obiektywną i sprawiedliwą ocenę ze strony przełożonego,

— potrzeba wysłuchania — wyraża się w chęci wypowiedzenia własnych sądów w sprawach pracy, realizacji zadań i rozwiązywania innych problemów,

— potrzeba uznania — wyraża się w docenianiu osiągnięć i starań przez kierownictwo.

4) Potrzeby związane z pracą w danym zakładzie:

— potrzeba zarobkowania — wyrażająca się w chęci korzystania z dostępnych w przedsiębiorstwie form zarabiania pieniędzy (płace, premie, godziny nadliczbowe itp.),

— potrzeba stabilizacji — wyrażająca się w przeświadczeniu, że praca w zakładzie jest stała, że nie zmieni się nagle jej charakter, że nie obniży poziom uzyskiwanych zarobków,

— potrzeba bezpieczeństwa — wyrażająca się w dążeniu do zabezpieczenia się przed różnego rodzaju zagrożeniami, w poczuciu pewności, że w trudnej sytuacji zawodowej lub życiowej uzyska się pomoc ze strony kierownictwa zakładu, kolegów i organizacji społeczno-politycznych,

— potrzeba orientacji — wyraża się w chęci orientowania się w problemach organizacji pracy i perspektywach rozwoju przedsiębiorstwa, a więc w pragnieniu dostępu do właściwych informacji i zapewnienia sobie możliwości wpływania na funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

Podana wyżej lista potrzeb nie jest oczywiście wyczerpująca. Niemniej zawiera ona podstawowe, jak się wydaje, komponenty każdej społeczno-zawodowej aktywizacji pracownika, a więc te potrzeby, których wpływ na codzienne jego zachowanie w zakładzie pracy zaznacza się najczęściej i najwyraźniej. Toteż przeanalizowanie sytuacji w przedsiębiorstwie na podstawie tej listy może dać odpowiedź na pytanie, w jakim stopniu zaspokajają one potrzeby pracowników i jakie musi jeszcze rozwiązać problemy, aby ułatwić i przyspieszyć proces adaptacji (młodych pracowników) i stabilizacji kadr.

Konfrontując wyniki różnych badań, można stwierdzić, iż według opinii badanych, a zwłaszcza ludzi młodych, mających największy udział we wskaźnikach fluktuacji, stabilizację pracowniczą warunkują najbardziej następujące czynniki: praca (jej charakter i organizacja), stopień zadowolenia i związana z tym możliwość wykorzystania kwalifikacji, wynagrodzenie (wysokość płac, sprawiedliwe przyznawanie premii), perspektywy dalszego rozwoju i możliwości awansu, pomoc zakładu w rozwiązywaniu problemów bytowych (pomoc w uzyskiwaniu mieszkania, wczasów itp.). Wydaje się przeto, iż — nie ujmując znaczenia innych czynników — działania zakładów pracy zmierzające do ograniczenia fluktuacji powinny koncentrować się właśnie na doskonaleniu tych czterech czynników preferowanych, tym bardziej iż w tym zakresie jest niestety wiele jeszcze zaniedbań. Ich usuwanie może rzeczywiście stanowić w wie-

lu przypadkach najbardziej skuteczny instrument poprawy gospodarki zasobami pracy w przedsiębiorstwach, a w tym także eliminowania nieuzasadnionej płynności kadr.

V. UWAGI KOŃCOWE

Wśród licznych problemów, których rozwiązanie warunkuje racjonalizację zatrudnienia jest z jednej strony płynność kadr pracowniczych, jako zjawisko niekorzystne, z drugiej wzmoczenie przemieszczeń pracowników (wzrost ich ruchliwości), jako zjawisko pożądane. Z uwagi na prowadzoną rekonstrukcję techniczno-organizacyjną gospodarki i nadal konsekwentne urzeczywistnianie konstytucyjnej gwarancji prawa do pracy, przedsiębiorstwa będą musiały dostosować do zmieniających się potrzeb zasoby kadrowe, lepiej je wykorzystać, zapewniając ludziom wyższe zarobki, rozwój i możliwość sprawdzenia się w pracy, zaś państwo reprezentowane przez terenowe służby zatrudnienia będzie musiało usprawnić organizację rynku pracy i osłabić hamulce ruchliwości, zwłaszcza związanej ze zmianą zakładu pracy, a często także i ze zmianą zawodu (np. przejście do sfery usług). To porządkowanie gospodarki zasobami pracy, a następnie racjonalne i efektywne ich wykorzystanie wymagać będzie oczywiście kompleksowego podejścia do polityki zatrudnienia, ścisłego jej związania z polityką kształcenia i polityką kadrową, polityką płac i polityką mieszkaniową, z racjonalizacją społecznego podziału pracy w układzie branżowym i przestrzennym, z podnoszeniem jakości pracy we wszystkich dziedzinach gospodarki narodowej. Także kompleksowe podejście jest niezbędne, aby czynnik zatrudnienia odzyskał u nas wreszcie swoją właściwą rolę w tworzeniu dochodu narodowego i podnoszeniu jakości życia społeczeństwa.

PROFESSIONAL MOBILITY AND THE POLICY OF RATIONAL EMPLOYMENT

Summary

The increase of efficiency of managing is the central task for all the branches of national economy. It allows for focusing on the problem of rational utilization of the labor resources. There are huge reserves hidden in managing those resources, their actuation can substantially facilitate growth of production, not involving capital expenditure, eliminating its barriers and achieving social goals.

In the article the author dwells mostly on that aspect of the rational resource management policies which is concerning methods and instruments of the rational distribution of the resources and their utilization in particular branches of the economy, according to their requirements and to the social needs of workmen. Interrelations between the following notions are analyzed: professional mobility, labor flux and stabilization. Socio-economic consequences of fallacious understand-

ing of these notions and misguided shaping of their magnitudes in various branches of economy are indicated. It is mostly the case of industry. The author focuses on the desired elements stimulating advisable mobility and stability values. Analysis of conditioning of the both phenomena allows for the conclusion that findings of social psychology in the aspect of the theory of personality and motivation of human actions have to be accounted for in the goal of improving distribution control of labor resources and in creating conditions for their real stabilization. There are four groups of needs related to work formulated by the author on the grounds of these findings, their -analysis performed by the relevant employment services can facilitate understanding of motivation of workers behavior, their tendencies to stabilize or to change labor as well as undertaking indispensable actions in order to stimulate it in a proper way.