

*Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania UMK
Katedra Gospodarowania Zasobami Pracy*

Jarosław Oczki

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI WOBEĆ DYNAMICZNYCH ZAMIAN ZACHODZĄCYCH NA RYNKU PRACY W POLSCE

Zarys treści. Od momentu akcesji Polski do Unii Europejskiej obserwuje się dynamiczne zmiany na polskim rynku pracy. Spadek stopy bezrobocia, nasilenie się niedoborów pracowników w wybranych grupach zawodowych oraz wzrost płac powodują pojawienie się nowych wyzwań dla działów personalnych przedsiębiorstw. Jednym z podstawowych problemów zarządzania zasobami ludzkimi staje się utrzymanie w firmie kluczowych pracowników. Istnieje potrzeba bardziej aktywnego i kreatywnego podejścia do sprawowania funkcji personalnej, przede wszystkim w obszarach: rekrutacji, motywowania i komunikowania. W celu ograniczenia ryzyka wystąpienia strat wynikających ze zwiększonej fluktuacji kadr, pożądane wydaje się wprowadzenie i doskonalenie systemu planowania następstw. Pozyskanie nowego pracownika jest bardziej kosztowne niż utrzymanie dotychczasowego.

W warunkach szybko rosnących płac i ograniczonych możliwości finansowych przedsiębiorstw niezbędna staje się intensyfikacja działań w zakresie uelastyczniania systemów płacowych w celu ściślejszego ich powiązania z osiągnięciami pracowników, oraz doskonalenia pozapłacowych czynników motywowania, takich jak: jasno wytyczona ścieżka kariery i rozwoju, docenianie zaangażowania i sukcesów, zapraszanie pracownika do udziału w podejmowaniu decyzji, konkretne wyznaczanie celów i zadań, dobra atmosfera w pracy.

Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi, niedobory pracowników, stabilność kadr.

1. WPROWADZENIE

Po akcesji Polski do Unii Europejskiej w otoczeniu przedsiębiorstw zachodzą dynamiczne zmiany. Nasiloną konkurencją międzynarodową, umocnienie się polskiej waluty, wzrost gospodarczy, emigracja wielu tysięcy naszych rodaków, bardzo szybki spadek stopy bezrobocia, wzrost płac i pojawienie się niedoborów pracowników powodują potrzebę dostosowań w zakresie wszystkich obszarów zarządzania w organizacjach. Szczególnie silne zmiany obserwuje się na rynku pracy, który bezpośrednio kształtuje uwarunkowania prowadzonej przez firmy polityki personalnej. Wzrasta rola działów personalnych oraz wiedzy z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL). Skuteczne zarządzanie personelem wymaga teraz znacznie większego zaangażowania i wysiłku. W nowych warunkach firmy, które potrafią pozyskać, zmotywować i utrzymać najlepszych pracowników osiągają przewagę nad konkurentami zwiększając tym samym szansę na sukces ekonomiczny.

2. ZMIANY NA POLSKIM RYNKU PRACY PO 2004 ROKU

Sytuacja na polskim rynku pracy bezpośrednio przed akcesją naszego kraju do Unii Europejskiej była bardzo niekorzystna – stopa bezrobocia w 2004 roku przekraczała 20%. W pierwszych latach członkostwa odnotowano szybki spadek liczby bezrobotnych, który wyjaśniano początkowo zmniejszeniem się podaży siły roboczej, wynikającym z emigracji wielu tysięcy młodych Polaków. W tym samym okresie zanotowano bardzo dynamiczny przyrost liczby miejsc pracy w polskiej gospodarce. Wydaje się, że dynamiczny spadek stopy bezrobocia spowodowany był w równej mierze lub nawet w większym stopniu czynnikami popytowymi – wzrostem gospodarczym. Jednoczesne oddziaływanie odpływu siły roboczej za granicę oraz wzrostu zapotrzebowania na zasoby pracy w kraju spowodowały, że w krótkim czasie ujawniły się niedobory pracowników w wybranych grupach zawodowych, w szczególności w sektorze budowlanym. Specjaliści określają ten stan jako rynek pracownika, czyli sytuację, w której to pracownicy, a nie przedsiębiorstwa, posiadają silniejszą pozycję na rynku pracy. Naturalną konsekwencją występowania rynku pracownika jest presja na wzrost płac oraz nasilenie się trudności w obszarze pozyskania, zmotywowania i utrzymania najlepszych pracowników, o których obecnie konkuruje znacznie więcej firm.

Według badania przeprowadzonego przez GUS w II kwartale 2008 roku liczba pracujących w gospodarce Polski wyniosła 15,689 mln osób¹ i przekroczyła rekordową wielkość odnotowaną w sierpniu 1998 roku – 15,6 mln. W I kwartale 2004 r., a więc tuż przed akcesją naszego kraju do UE, w polskiej gospodarce pracowało 13,465 mln osób. Od tego czasu powstało zatem ponad 2,2 mln nowych miejsc pracy w przemyśle i w sektorze usług (tabela 1). Najbardziej dynamiczny przyrost liczby pracujących zanotowano w przemyśle – o niemal 30%. Niestety, nie udało się ograniczyć poziomu zatrudnienia w rolnictwie, w którym występuje nadwyżka siły roboczej.

Tabela 1. Liczba pracujących w gospodarce Polski w okresie: I kwartał 2004 roku – II kwartał 2008 roku

Liczba pracujących	Stan przed akcesją w I kwartale 2004 roku (w tys.)	Stan w II kwartale 2008 roku (w tys.)	Zmiana absolutna I kwartał 2004–II kwartał 2008 (w tys.)
Ogółem	13 465	15 689	2 224
W tym w:			
rolnictwie	2 285	2 269	-16
przemysłu	3 832	4 955	1 123
usługach	7 347	8 454	1 107

Źródło: na podstawie: Główny Urząd Statystyczny, *Kwartalna informacja o rynku pracy*, Warszawa, czerwiec 2004 oraz październik 2008.

Od I kwartału 2004 r. liczba bezrobotnych (według BAEL) w Polsce spadła o ponad 2,3 mln osób – z 3,5 mln do 1,196 mln, a stopa bezrobocia obniżyła się z 20,7% do 7,1% (tabele 2 i 3).

Tabela 2. Liczba bezrobotnych w Polsce w okresie: I kwartał 2004 roku – II kwartał 2008 roku

Liczba bezrobotnych	Stan przed akcesją w I kwartale 2004 roku (w tys.)	Stan w II kwartale 2008 roku (w tys.)	Zmiana absolutna I kwartał 2004–II kwartał 2008 (w tys.)
Według badania BAEL	3509	1196	-2313
Zarejestrowanych	3266	1377	-1889

Źródło: na podstawie: Główny Urząd Statystyczny, *Kwartalna informacja o rynku pracy*, Warszawa, czerwiec 2004 oraz październik 2008.

¹ Główny Urząd Statystyczny, *Kwartalna informacja o rynku pracy* (2008). Opracowanie prezentuje dane dotyczące pracujących, bezrobotnych i biernych zawodowo uzyskane z reprezentacyjnego Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności (BAEL).

Stopa bezrobocia rejestrowanego zmieniła się w okresie od I kwartału 2004 roku do II kwartału 2008 roku o niemal 11 punktów procentowych – z 20,4% do 9,6%. Liczba zarejestrowanych bezrobotnych w połowie 2008 r. przekraczała o 181 tys. szacunki otrzymane na podstawie badania BAEL i wynosiła 1,377 mln osób. Różnica pomiędzy poziomem bezrobocia rejestrowanego a bezrobociem BAEL wynika z odmiennej definicji osoby bezrobotnej. Dodatkowo, obowiązujące regulacje prawne przyznające wyłącznie zarejestrowanym bezrobotnym świadczenia w ramach publicznej służby zdrowia powodują, że część osób biernych zawodowo rejestruje się w urzędach pracy. Osoby te są wykazywane jako bezrobotne, mimo że nie poszukują zatrudnienia. Ponadto, część osób zarejestrowanych jako bezrobotne może podejmować pracę zarobkową w szarej strefie. Czynniki te wpływają na zawyżanie liczby bezrobotnych zarejestrowanych.

Tabela 3. Stopa bezrobocia w okresie: I kwartał 2004 roku – II kwartał 2008 roku

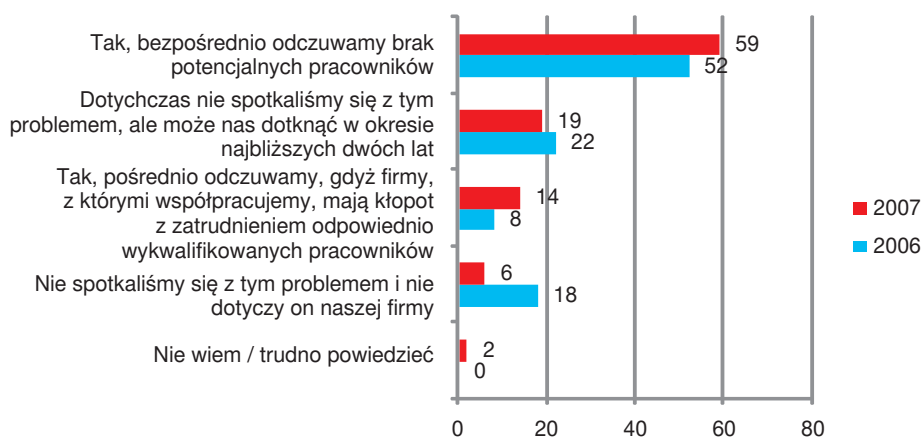
Stopa bezrobocia	Stan przed akcesją w I kwartale 2004 roku (w%)	Stan w II kwartale 2008 roku (w%)
Według BAEL	20,7	7,1
Rejestrowanego	20,4	9,6
według BAEL w grupie wiekowej:		
15–24 lata	45,9	17,0
25–34 lata	21,7	7,0
35–44 lata	16,6	5,3
45 lat i więcej	15,4	5,4
Według BAEL wśród osób z wykształceniem:		
wyższym	7,1	3,6
średnim zawodowym	18,6	6,7
średnim ogólnokształcącym	22,8	9,2
zasadniczym zawodowym	25,3	7,7
gimnazjalnym, podstawowym i niepełnym podstawowym	30,1	12,5

Źródło: na podstawie: Główny Urząd Statystyczny, *Kwartalna informacja o rynku pracy*, Warszawa, czerwiec 2004 oraz październik 2008.

Największy absolutny spadek stopy bezrobocia zaobserwowano w najmłodszej grupie wiekowej 15–24 lata – z 45,9% do 17% oraz wśród osób z wykształceniem gimnazjalnym, podstawowym i niepełnym podstawowym – z 30% do 12,5% (tabela 3).

3. NIEDOBORY PRACOWNIKÓW I WZROST PŁAC

Emigracja zarobkowa naszych rodaków oraz dynamiczny wzrost popytu na pracę spowodowały nasilenie się w Polsce zjawiska niedoborów siły roboczej. Niemal trzy czwarte dużych i średnich przedsiębiorstw ankietowanych przez firmę doradczą KPMG² przyznała, że w 2007 roku spotkała się z problemem niedoboru pracowników bezpośrednio (59% respondentów) lub pośrednio, kiedy problem ten dotyczył kooperantów (14%). Zauważalne jest nasilenie się tego problemu – w 2006 roku pozytywnych odpowiedzi udzieliło odpowiednio 52% i 8% respondentów (wykres 1).



Wykres 1. Odpowiedzi respondentów na pytanie: Czy spotkali się Państwo z sytuacją braku kandydatów do pracy w Państwa firmie w okresie ostatniego roku? (w%)

Źródło: KPMG, *Migracja pracowników – szansa czy zagrożenie?*, Warszawa 2008, s. 17.

Wyniki raportu dotyczącego kondycji ekonomicznej przedsiębiorstw w Polsce opublikowanego przez Narodowy Bank Polski w 2008 roku³ pokazują, że skala problemu braku kadr uległa w ciągu ostatniego roku pewnemu ograniczeniu. Choć aż 60% firm nadal ma trudności z pozyskiwaniem odpowiednio wykwalifikowanych pracowników, to tylko 7,1% wskazuje to zjawisko jako najważniejszą barierę rozwoju (w porównaniu z rokiem 2007 odsetek ten spadł o połowę). Obecnie, niedobory pracowników postrzegane są przez przedsiębiorstwa na czwartym miejscu wśród głównych barier rozwoju, za wzrostem cen

² KPMG (2008).

³ Narodowy Bank Polski (2008).

materiałów i surowców, poziomem kursu walutowego i niskim popytem, podczas gdy w 2007 r. była to główna bariera.

Według badania KPMG, aż 72% dużych i średnich firm w Polsce uważa niedobór kadr za jeden z głównych problemów. Najbardziej poszukiwane na rynku pracy są osoby z wykształceniem zawodowym i średnim kierunkowym – odpowiednio 72% i 71% respondentów zgłasza trudności z pozyskaniem pracowników charakteryzujących się takim wykształceniem, oraz z wykształceniem wyższym – 63% respondentów⁴. Pracowników z wykształceniem zawodowym i średnim kierunkowym poszukują przede wszystkim firmy produkujące dobra przemysłowe – odpowiednio 85% i 81% wskazań, oraz producenci dóbr konsumpcyjnych – 76% i 71% wskazań. W przedsiębiorstwach brakuje w szczególności przedstawicieli kadry technicznej – trzy czwarte firm wskazało tę grupę zawodową – oraz specjalistów – 55% wskazań. Istotnie nasiliły się niedobory pracowników sprzedaży – odsetek wskazań w tej grupie zawodowej wzrósł z 21% w 2006 roku do 44% w 2007 roku – a także kadry menedżerskiej – wzrost odsetka z 17% do 38% w 2007 roku⁵.

Trudności z pozyskaniem odpowiednich pracowników często dotyczą małych przedsiębiorstw, które nie są w stanie zaoferować potencjalnym pracownikom atrakcyjnych wynagrodzeń⁶.



Wykres 2. Odpowiedzi respondentów na pytanie: Jakie problemy związane z brakiem pracowników dostrzegają Państwo w swojej organizacji? (w%)

Źródło: K. Pawłuszewicz-Mantiuk, S. Węsierska, *Drogowskazy HRM*, „Personel i Zarządzanie” 2008, nr 6, s. 52.

⁴ KPMG (2008), s. 27.

⁵ Ibidem, s. 29.

⁶ Bator, Szaban (2008), s. 22.

Niedobory pracowników powodują szereg utrudnień w funkcjonowaniu firm, spośród których najważniejszymi są: konieczność ponoszenia dodatkowych kosztów związanych z pracą w nadgodzinach, pogorszenie terminowości obsługi klientów, rezygnacja z części świadczonych usług i niższa sprzedaż (wykres 2).

Niemal połowa polskich przedsiębiorstw przyznaje, że w wyniku nasilających się niedoborów pracowników traci część potencjalnych przychodów – 28% respondentów szacuje wielkość utraconych wpływów na 1–3%, co dziesiąta firma na 4–7% rocznych przychodów, a co dwudziesta na 8–12%⁷.

Skutkiem występowania niedoborów pracowników jest presja na wzrost płac⁸ – 23% firm ankietowanych przez NBP w II kwartale 2008 roku zgłosiło zamiar zwiększenia wynagrodzeń w III kwartale 2008 roku, a 28% oceniło wzrost płac za szybszy niż wzrost wydajności pracy⁹. Wśród przedsiębiorstw, które przyznały się do trudności z pozyskaniem lub odpływem pracowników, odsetek planujących zwiększenie wynagrodzeń wyniósł 37%; jednocześnie 38% uznało dynamikę wzrostu płac za wyższą od tempa przyrostu wydajności pracy.

Według badania przeprowadzonego w 2007 roku na zlecenie Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych Lewiatan 46% pracodawców musiało zaproponować nowo przyjmowanym pracownikom wyższe wynagrodzenie, niż planowano¹⁰. Wzrost płac jest wskazywany przez polskie przedsiębiorstwa na piątym miejscu wśród najważniejszych barier rozwoju¹¹.

Badania empiryczne na temat wpływu emigracji na polski rynek pracy pokazują, że większość dużych i średnich przedsiębiorstw uważa, że aby pozyskać do przedsiębiorstwa pracowników rozważających emigrację, konieczne są podwyżki wynagrodzeń do 30%. Największy odsetek respondentów badania (43%) oczekuje, że niezbędny jest wzrost płac o 10–30%. 17% przedsiębiorstw uważa, że wystarczający jest wzrost o mniej niż 10%. Przedstawiciele co dziesiątej ankietowanej firmy wskazują, że w celu zatrzymania pracowników w kraju konieczna jest podwyżka o co najmniej 50%¹².

⁷ KPMG (2008), s. 33.

⁸ Wzrost wynagrodzeń w sektorze przedsiębiorstw we wrześniu 2008 r. przekraczał rok do roku 10%.

⁹ Narodowy Bank Polski (2008), s. 19.

¹⁰ Bator, Szaban (2008), s. 22.

¹¹ Narodowy Bank Polski (2008), s. 22.

¹² Pawłuszewicz-Mantiuk, Węsierska (2008), s. 51.

4. ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W NOWYCH WARUNKACH

W warunkach dynamicznych zmian w poziomie wynagrodzeń pożądane jest zwiększenie zainteresowania działów kadr sytuacją oraz tendencjami panującymi na rynku pracy, w tym w szczególności aktualnymi raportami płacowymi, oraz monitorowanie ofert firm konkurencyjnych.

Zbyt szybki wzrost płac nie jest zjawiskiem korzystnym z punktu widzenia pracodawców. Utrzymywanie się tych tendencji w długim okresie może spowodować utratę konkurencyjności, pogorszenie sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstw oraz ograniczenie inwestycji. Należy rozstrzygnąć, czy alternatywą dla wzrostu wynagrodzeń może być poszukiwanie pracowników za wschodnią granicą, lub wykorzystanie nietypowych form zatrudnienia.

W obecnych warunkach wymierne korzyści może przynieść zastosowanie technik controllingu personalnego, szacowanie kosztów wynikających z braku odpowiednio wykwalifikowanych kadr i analiza relacji nakładów ponoszonych w związku z zatrudnieniem pracowników do uzyskiwanych korzyści. Wśród kosztów, poza wynagrodzeniami i pozapłacowymi kosztami pracy, należałoby uwzględnić również koszty fluktuacji kadr, rekrutacji, w tym koszty nietrafionych decyzji rekrutacyjnych, wydatki związane z funkcjonowaniem systemu motywowania oraz koszty szkoleń. Konieczne jest także uwzględnienie strat wynikających z utraty części potencjalnych przychodów. Analizy te pozwoliłyby zoptymalizować wydatki na motywowanie i utrzymanie pracowników.

Braki kadrowe zmuszają wiele firm do poszukiwania nowych, bardziej aktywnych sposobów pozyskiwania i utrzymywania już zatrudnionych pracowników. Na etapie rekrutacji niezbędne będzie wypracowanie bardziej efektywnych sposobów docierania do kandydatów oraz usprawnienie procesu selekcji w taki sposób, aby zatrudnione w jego wyniku osoby zostały w firmie przez dłuższy czas¹³. Nowo zatrudnionemu pracownikowi należy zapewnić możliwości długofalowego rozwoju zawodowego w firmie. Wydatki związane z procesem rekrutacji od trzech do pięciu razy przewyższają koszty zatrzymania dotychczasowych pracowników¹⁴, szczególnego znaczenia nabiera więc umiejętność poprawy retencji pracowników.

¹³ Pawłuszewicz-Mantiuk, Węsierska (2008), s. 34.

¹⁴ Bokacki (2008), s. 26. Przytoczone przez Autora wyniki analizy skutków finansowych odejść pracowników z firmy Philips Lighting Poland wskazują, że koszt związany ze zwolnieniem się jednego pracownika – na który składają się: koszty rekrutacji nowego pracownika, jego adaptacji na stanowisku pracy, niższej początkowej efektywności oraz koszty utraconych korzyści – wynosi średnio 34 389 zł.

Dobrym rozwiązaniem może okazać się określenie zasobu pracowników kluczowych z punktu widzenia osiągania wysokich wyników ekonomicznych i rozwoju organizacji. Do zasobu kadry kluczowej powinny wejść osoby spełniające dwa kryteria: muszą one być wartościowe dla organizacji oraz być trudno zastępowalne. Na skład tej grupy mają więc wpływ nie tylko indywidualne cechy pracownika, ale również sytuacja na rynku pracy wyznaczająca podaż i popyt na przedstawicieli danej specjalności. Pracowników kluczowych należy otoczyć szczególną opieką, odpowiednio ich motywować, wpływać na ich poczucie integracji z firmą. Należy zaproponować im umowę na czas nieokreślony oraz atrakcyjną ścieżkę rozwoju zawodowego.

Wskazane wydaje się również tworzenie tzw. kadry rezerwowej dla stanowisk kluczowych w ramach realizowania strategii planowania ciągłości zatrudnienia. Dział personalny powinien mieć opracowany plan działania w przypadku zwolnienia się pracownika kluczowego. Należy rozważyć szereg opcji, wśród których wyróżnić można: przesunięcie na wakujące stanowisko kogoś z dotychczasowych pracowników, zatrudnienie specjalisty z rynku pracy, pozyskanie nowego pracownika z firmy konkurencyjnej, przesunięcie zwolnionego stanowiska do innego działu, reorganizacja pracy działu w taki sposób, aby pracę wykonali inni pracownicy (np. w ramach zespołu zadaniowego), zatrudnienie pracownika tymczasowego lub zlecenie wykonania danej pracy firmie zewnętrznej (*outsourcing*). W sytuacji niedoboru pracowników dysponowanie przeszkoloną i kompetentną kadrą rezerwową pozwoli zachować ciągłość funkcjonowania organizacji i osiągnąć przewagę nad konkurentami.

W przedsiębiorstwach, które nie są w stanie zaoferować wysokich wynagrodzeń powinno zwrócić się szczególną uwagę na stymulację zaangażowania pracowników oraz pobudzanie ich identyfikacji z firmą poprzez odpowiednią konstrukcję systemu motywowania. Nawet w ramach określonego budżetu przeznaczanego na płace, wymuszonego przez możliwości finansowe firmy, można wykorzystać szereg możliwości tkwiących w elastycznym kształtowaniu wynagrodzeń. Korzystnymi rozwiązaniami mogą okazać się np.: zwiększenie wpływu pracowników na rodzaj otrzymywanych benefitów w ramach wyznaczonej kwoty, stosowanie premii zadaniowych oraz ściślejsze powiązanie wysokości wynagrodzenia z indywidualną wydajnością pracowników. Nie należy jednak zapominać, że system motywowania oprócz wynagrodzenia składa się również z czynników pozapłacowych, w tym pozamaterialnych. Badania oczekiwań pracowników w tym obszarze i poziomu ich spełnienia przez firmy wskazują na występowanie wielu rezerw w możliwości pełnego wykorzystania instrumentów motywowania. Implementacja wielu narzędzi nie musi wiązać się z ponoszeniem wysokich nakładów finansowych, niektóre wymagają jedynie większej świadomości zarządzających oraz pewnego wysiłku organizacyjnego.

Według badania przeprowadzonego przez Training Partners pod nazwą *Polska mapa motywacji*, wśród czynników pozamaterialnych, które najbardziej motywują pracowników wymienić można¹⁵:

- docenianie zaangażowania i sukcesów,
- dobrą atmosferę w miejscu pracy,
- jasno i konkretnie określone cele i zadania,
- pewność zatrudnienia,
- delegowanie zadań, w których pracownik może pełniej wykorzystać swoją wiedzę,
- podnoszenie kwalifikacji, np. szkolenia, studia,
- rozszerzenie kompetencji (decyzyjności),
- umożliwianie udziału w planowaniu celów i zadań (nienarzucanie ich przez przełożonych),
- jasno wytyczoną ścieżkę kariery,
- pakiet świadczeń socjalnych,
- zapraszanie pracownika do udziału w podejmowaniu decyzji,
- elastyczny czas pracy.

Inne badania dotyczące poziomu zaangażowania pracowników wskazują na podobny zestaw czynników. Za najważniejsze uznane zostały: łatwy dostęp do przełożonego, dobre stosunki międzyludzkie w zespole, możliwość swobodnego działania pracownika w ramach roli, pewność zatrudnienia, dobry klimat kontaktów z przełożonym oraz możliwość wykonywania trudnych i ambitnych zadań¹⁶.

Czynniki motywujące i budujące zaangażowanie wchodzące w skład pozapłacowego pakietu motywowania można ująć w dwie grupy:

- 1) czynniki rozwoju, w ramach których pracownicy oczekują możliwości awansu na jasnych i przejrzystych zasadach, uczestniczenia w szkoleniach, stawiania przed nimi wyzwań oraz rzetelnej oceny ich zaangażowania,
- 2) czynniki określające atmosferę w pracy, które są wyznaczone przez szacunek przełożonego, docenienie zaangażowania, brak konfliktów i dobre stosunki międzyludzkie w miejscu pracy.

Kompleksowy system motywacyjny powinien uwzględniać obie wymienione grupy w proporcjach zależnych od profilu kwalifikacyjnego objętych nim pracowników oraz ich nastawienia na osiągnięcia.

Z punktu widzenia zwiększenia skuteczności motywowania istotna jest wiedza na temat poziomu spełnienia oczekiwań pracowników. Według badania

¹⁵ Training Partners (2008).

¹⁶ Dawid-Sawicka (2008), s. 23.

Polska mapa motywacji największy poziom niezaspokojenia potrzeb zgłaszanych przez pracowników dotyczy następujących obszarów: jasno wytyczona ścieżka kariery, docenianie zaangażowania i sukcesów, rozszerzenie kompetencji (decyzyjności), zapraszanie pracownika do udziału w podejmowaniu decyzji, umożliwianie udziału w planowaniu celów i zadań (nienarzucanie ich przez przełożonych), podnoszenie kwalifikacji. Zatrzymanie w firmie w długim okresie najbardziej wartościowych pracowników – wzrost retencji kadr – wymaga szczególnego skupienia się na tych właśnie instrumentach motywowania.

Zaprezentowane wyniki badań wskazują, że skuteczne rozwiązania nie muszą być kosztowne. Umiejętna implementacja wybranych narzędzi wymaga jednak posiadania przez zarządzających odpowiedniej wiedzy oraz systematycznych i zorganizowanych działań. Część z nich, np. wytyczanie ścieżek karier, przygotowanie procesu szkoleniowego, oferowanie świadczeń socjalnych, czy uelastycznienie czasu pracy, powinna zostać podjęta przez działy personalne, jednak skuteczność motywowania w znacznym stopniu zależy również od kierowników liniowych. To w ich gestii leży jasne i konkretne wyznaczanie zadań swoim podwładnym, docenianie ich zaangażowania i osiągnięć, zwiększanie stopnia decyzyjności podwładnych oraz dbanie o dobrą atmosferę w pracy i poprawne stosunki międzyludzkie.

Oczywiście, w przypadku każdego przedsiębiorstwa, efektywność systemu motywowania będzie zależała od nieco odmiennych czynników, dlatego wszelkie kompleksowe zmiany – modyfikacja dotychczas stosowanych narzędzi lub wprowadzenie zupełnie nowych rozwiązań – powinny być poprzedzone szczegółową diagnozą sytuacji. W tym celu wskazane jest przeprowadzenie badania poziomu satysfakcji pracowników, najlepiej w formie anonimowej ankiety. Innym rozwiązaniem może być przeprowadzanie rozmów z pracownikami, którzy postanowili się zwolnić, dotyczących przyczyn podjęcia decyzji o rozstaniu się z firmą (tzw. *exit interviews*). Pracownik uczestniczący w *exit interview* może nie być skłonny dzielić się swoją wiedzą, warto jednak dołożyć starań, aby uzyskać informacje na temat źródeł jego satysfakcji (lub niezadowolenia) z pracy, czy oferowanych przez konkurentów warunków zatrudnienia. Podczas takiej rozmowy pracodawca ma również możliwość poprawienia swojego wizerunku w oczach pracownika, rozwiązania ewentualnego konfliktu oraz poznania wiedzy eksperckiej osoby odchodzącej, która powinna zostać przekazana następcy.

Motywowanie pracowników w warunkach rynku pracy pracownika musi zmierzać w kierunku maksymalnego dopasowania stosowanych narzędzi motywujących do indywidualnych potrzeb pracownika – tylko w takim przypadku uzyska się optymalną relację pomiędzy kosztami a korzyściami zarządzania personelem. Niestety, częstym błędem pracodawców jest działanie reaktywne, tj. reagowanie na sytuację kryzysową zamiast zapobieganie jej wystąpieniu. Próby

przeciwdziałania odejściu pracownika, który już wyraził taką wolę, są mniej skuteczne niż systematyczna praca nad doskonaleniem systemu motywowania i codzienna troska o poziom satysfakcji pracowników.

Dla osiągnięcia sukcesu w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w nowych warunkach rynkowych niezbędne jest zintegrowanie wszystkich działań komórek zajmujących się zarządzaniem kadrami, przygotowanie strategii zarządzania zasobami ludzkimi powiązanej z ogólną strategią przedsiębiorstwa na rynku. Zaleca się opracowanie odpowiednich procedur regulujących poszczególne obszary ZZL oraz zaplanowanie i przeprowadzenie szkoleń dla osób zarządzających na każdym szczeblu organizacyjnym firmy – od kadry zarządzającej po kierowników liniowych. Szkolenia powinny dotyczyć w szczególności: zdolności wykorzystywanych do zarządzania ludźmi, rozwijania umiejętności interpersonalnych, zwiększania wiedzy na temat motywowania, komunikacji w firmie oraz zasad przeprowadzania ocen pracowniczych.

5. PODSUMOWANIE

Wzrost emigracji po przystąpieniu naszego kraju do Unii Europejskiej i powstanie ponad 2 mln nowych miejsc pracy od 2004 roku spowodowały dynamiczny spadek stopy bezrobocia, ujawnienie się niedoborów siły roboczej oraz szybki wzrost wynagrodzeń. Tendencje te w sposób istotny zmieniają uwarunkowania procesu zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach i wymuszają podjęcie działań dostosowawczych. Niedobory odpowiednio wykwalifikowanych pracowników są wskazywane przez większość polskich firm jako jedno z głównych ograniczeń rozwoju. Zarządzanie personelem wymaga w obecnych warunkach znacznie większego zaangażowania i wysiłku.

Rosnące koszty kadrowe zwiększają zainteresowanie przedsiębiorstw controllingiem personalnym, szacowaniem efektywności nakładów ponoszonych w związku z zatrudnianiem pracowników oraz skłaniają je do poszukiwania nowych, bardziej elastycznych rozwiązań w zakresie rekrutacji oraz systemów wynagradzania i motywowania pozapłacowego. W celu zapewnienia retencji kadry, pożądane jest określenie grupy pracowników kluczowych, dla których stworzone zostaną atrakcyjne warunki długofalowego rozwoju zawodowego w firmie. Działania te pomogą organizacji zapewnić sobie ciągłość funkcjonowania i ograniczyć ryzyko strat wynikających z niedoboru pracowników.

W warunkach szybko rosnących płac i ograniczonych możliwości finansowych przedsiębiorstw niezbędna jest intensyfikacja działań w zakresie doskonalenia pozapłacowych czynników motywowania, takich jak: jasno wytyczona ścieżka kariery, docenianie zaangażowania i sukcesów, zapraszanie pracownika

do udziału w podejmowaniu decyzji, konkretnie określone cele i zadania, dobra atmosfera w pracy. Odpowiednio przygotowany i wdrożony system motywacyjny przyczyni się do zatrzymania w organizacji kluczowych pracowników i osiągnięcia przez firmę przewagi nad konkurentami.

LITERATURA

- Bator K., Szaban J. (2008), *Elastyczny nie tylko pracownik*, „Personel i Zarządzanie”, nr 2.
- Bokacki R. S. (2008), *Sposób na retencję*, „Personel i Zarządzanie”, nr 4.
- Dawid-Sawicka M. (2008), *Satysfakcja czy rezygnacja*, „Personel i Zarządzanie”, nr 3.
- Deloitte Touche Tohmatsu (2007), *Trendy HRM w Polsce w 2007 r.*, Warszawa.
- Główny Urząd Statystyczny, *Kwartalna informacja o rynku pracy* (2004), Warszawa, czerwiec.
- Główny Urząd Statystyczny, *Kwartalna informacja o rynku pracy* (2008), Warszawa, październik.
- KPMG (2008), *Migracja pracowników – szansa czy zagrożenie?*, Warszawa.
- Narodowy Bank Polski (2008), *Informacja o kondycji sektora przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem stanu koniunktury w III kwartale 2008 roku*, Departament Analiz Makroekonomicznych i Strukturalnych NBP, Warszawa.
- Pawłuszewicz-Mantiuk K., Węsierska S. (2008), *Drogowskazy HRM*, „Personel i Zarządzanie”, nr 6 i 7.
- Training Partners (2008), *Polska mapa motywacji*, <http://www.trenerzy.pl>.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DYNAMIC CHANGES ON POLISH LABOUR MARKET

A b s t r a c t . The state of Polish labour market has changed dramatically since Poland's entrance to the European Union. Falling unemployment rate, labour shortages, and sharply rising wages create new challenges for companies' human resources management departments. Key employee retention is vital to the long term success of the firms. There is a need for more active and creative recruitment, motivation, and communication techniques. It is much more expensive to recruit a new employee than it is to retain one. An implementation of succession planning is important in order to reduce risk of losses induced by a lack of qualified workers.

In these new circumstances pay schemes should be made more flexible, and should be linked more closely with worker's individual performance and achievements. Employee retention strategies however should include not only competitive salary and bonuses, but also nonmonetary factors such as: career-development opportunities, training, workers' involvement programs, steady work, and comfortable working conditions, which may increase job satisfaction significantly when a pay budget is limited.

Key words : human resource management, labour shortages, employee retention.

