

Monika Maria Kostera

Polityka personalna (I)

M. M. Kostera – Wydział Zarządzania UW.

Ludzie są krytycznym zasobem przedsiębiorstwa – jest to zasób szczególnie wrażliwy, wymagający troski, a jednocześnie – nieograniczenie produktywny. Umiejętna realizacja polityki personalnej przynosi wyjątkowo trwałe sukcesy. Nieudolna i rozmyta – jest czynnikiem silnie demotyującym, blokującym przedsiębiorczość i zaangażowanie pracowników.

Politykę personalną organizacji opiera się na dwóch istniejących paradygmatach:

- podejście „sita”,
- podejście „kapitału ludzkiego”.

Podejście „sita” zakłada, że dorosły człowiek jest istotą „gotową”, „ukończonym dziełem”. W zasadzie nie można liczyć na to, że dorosła osoba zmieni się w istotny sposób. Zgodnie z tym podejściem przysłowie „złego Kościół nie naprawi, dobrego karczma nie zepsuje” zawiera w sobie sporo prawdy. Dlatego też jeśli chcemy jako organizacja osiągnąć sukces, powinniśmy zadbać o to, by naszymi uczestnikami były jednostki najlepsze: uzdolnione, kompetentne, chętne do pracy. Temu służy system „filtrów”, „sit”, na wejściu w szczególności, a potem także wewnątrz organizacji. Jego celem jest sukcesywne wyselekcjonowanie najlepszych i odsiewanie mniej sprawnych jednostek.

Podejście „kapitału ludzkiego” (1) zakłada, że człowiek rozwija przez się całe życie i że jest to najważniejsza właściwość natury ludzkiej. Jeśli tylko stworzone zostaną odpowiednie warunki, człowiek sam będzie dążył do rozwoju swej osobowości, swych kompetencji oraz umiejętności. Nie ma żadnych, dających się z góry przewidzieć granic tego rozwoju. Człowiek jest zatem unikalnym zasobem. Inwestycje w zasób ludzki są bowiem nieograniczenie opłacalne (2). Warunki blokujące rozwój człowieka są szkodliwe i niehigieniczne, gdyż uniemożliwiają zgodne z naturą dążenie człowieka do doskonalenia. Stosownie do tego podejścia, zadaniem organizacji będzie przede wszystkim dobór ludzi o odpowiednich cechach osobowości, a następnie inwestowanie w ich rozwój. Pożądane cechy osobowości to przede wszystkim: otwartość, pozytywne nastawienie wobec życia i ludzi,

ambicja. Ponieważ – z wyjątkiem przypadków patologicznych – cechą natury ludzkiej jest dążenie do rozwoju, wstępna selekcja nie jest sprawą kluczową, lecz najważniejsze stają się

warunki panujące w organizacji.

Z przyjęcia konkretnego paradygmatu wynika szereg konsekwencji praktycznych dla sposobów realizacji polityki personalnej (tabela 1).

Tabela 1

PODEJŚCIE „SITA”	Konsekwencje dla polityki personalnej	PODEJŚCIE „KAPITAŁU LUDZKIEGO”
1. Rekrutacja (sprawa kluczowa) – kryterium: a) kwalifikacje zadaniowe (zawodowe) b) inne – np. społeczno-polityczne	1. Rekrutacja – kryterium: a) osobowość i predyspozycje	
2. Kształcenie i rozwój – znaczenie marginalne: a) w przypadku konieczności uzupełnienia kwalifikacji zadaniowych (zawodowych)	2. Kształcenie i rozwój – sprawa o znaczeniu kluczowym: a) kształcenie zadaniowe (zawodowe) b) kształcenie ogólnorozwajowe	
3. Zwalnianie: a) w przypadku słabszych pracowników w celu udostępnienia miejsca lepszym	3. Zwalnianie: a) ostateczność; raczej kształcenie lub/i przeniesienie, gdy wyniki pracy zatrudnionego są mniej zadowalające	
4. Awans: a) awans jako cel – drogi awansu pionowe b) kryterium awansu: – kwalifikacje zadaniowe (zawodowe) – inne, np. społeczno-polityczne	4. Awans: a) awans jako cel i środek rozwoju w firmie – drogi awansu pionowe i poziome (3) b) kryterium awansu: wzrost kwalifikacji	
5. Przywództwo: a) zadaniowe lub inne, b) zdolności przywódcze – unikalna cecha osobowości, dlatego styl przywództwa raczej autokratyczny/elitarny (max. wykorzystanie unikalnych zdolności)	5. Przywództwo: a) przywódca nie tylko kompetentny, ale także: opiekun pracowników, jego zadaniem jest dbanie o ich rozwój i o rozwój kultury organizacyjnej i klimatu grupowego (4; 5) b) zdolności przywódcze są relatywnie częste – dążenie do ich rozwoju na wszystkich szczeblach organizacji. Styl przywództwa raczej integracyjny	
6. Motywacja do pracy: a) głównie ekonomiczna	6. Motywacja do pracy: a) pełny zestaw sposobów wynagradzania (6): – ekonomiczne: płaca, premia, wyjazdy, dodatkowe wyposażenie – polityczne: władza, wpływ, odpowiedzialność, planowanie, kontrola, formułowanie celów, podział zasobów, kontakty z otoczeniem – techniczne: rozwiązywanie problemów, uczestnictwo w projektach, pomiar efektów; – społeczno-psychologiczne: tożsamość społeczna, osobista, uznanie, zaufanie, znaczenie, informacja b) możliwości samorealizacji: umożliwienie rozwoju, kształcenie c) płace – raczej rezultatowe, powiązanie z wynikami pracy	
b) płace – tradycyjne systemy placowe		

Tabela 2

„SITO”	„KAPITAŁ LUDZKI”
<p>Zalety:</p> <ul style="list-style-type: none"> - efektywność zadaniowa - profesjonalizm - selekcja najlepszych - motywacja do sukcesu - niskie koszty związane z kształceniem personelu - jasne i łatwe do pomiaru kryterium rekrutacji <p>Wady:</p> <ul style="list-style-type: none"> - wysokie koszty personalne i fluktuacja - konkurencja i rywalizacja między ludźmi - ujemny klimat międzyludzki - poczucie braku bezpieczeństwa (działa demotywujać) - niepełne wykorzystanie możliwości personelu, - konieczność zapewnienia wysokich plac celem przyciągnięcia najlepszych - możliwe manifestacje niezadowolonia 	<p>Zalety:</p> <ul style="list-style-type: none"> - stabilizacja personelu - zaangażowanie personelu - zwrot inwestycji w kształcenie i rozwój - kreatywność - rozwój kultury organizacyjnej - obniżenie kosztów personalnych związanych ze stratami wynikającymi z fluktuacji i niezadowolonia - możliwość korzystania z alternatywnych wobec plac form wynagrodzenia - elastyczność wynikająca z poziomego systemu awansów <p>Wady:</p> <ul style="list-style-type: none"> - konieczność zapewnienia środków na inwestycje w personel - konieczność inwestycji w politykę personalną - kosztowne inwestycje w przywództwo - niejasne i trudne do pomiaru kryterium rekrutacji i awansu wymaga przygotowania i powiązania z filozofią firmy

Każde z tych podejść ma swoje wady i zalety. Najważniejsze jest konsekwentne realizowanie polityki wynikające z przyjęcia określonego podejścia, gdyż brak takiej konsekwencji ma skutki demobilizujące i demotywujać dla pracowników. Prezentuje je tabela nr 2.

Wybór modelu polityki personalnej

Istnieją dwa podstawowe modele realizacji polityki personalnej: scentralizowany oraz zdecentralizowany. Konkretnie rozwiązanie przyjęte przez przedsiębiorstwo powinno maksymalnie odpowiadać warunkom, w jakich działa. Dlatego przed podjęciem decyzji o centralizacji/decentralizacji należy zadać sobie kilka zasadniczych pytań (7):

■ W jakim otoczeniu przedsiębiorstwo działa? Jeśli w systemie rynkowym - wskazana jest decentralizacja. Jeżeli przedsiębiorstwo działa na rynku dóbr konsumpcyjnych - decentralizacja jest silnie pożądana.

■ Czy struktura podejmowania decyzji jest zdecentralizowana? Jeśli tak - przedsiębiorstwo powinno zdecentralizować swą politykę personalną. Jeśli nie - należy tego czynić, gdyż um-

niejszy to wagę polityki personalnej i rozmyje działalność z nią związaną.

■ Czy przedsiębiorstwo jest małe, statyczne i spójne? Jeśli tak - polityka powinna być scentralizowana. Im większe, bardziej dynamiczne i zdwersyfikowane (wielobranżowe) przedsiębiorstwo - tym bardziej jest pożądana decentralizacja polityki personalnej.

■ Jakie są priorytety polityki personalnej na najbliższe lata? Im więcej przewidujemy pracy wewnętrznej (racjonalizacja administracji, rozwój metod rekrutacji, etc.), tym bardziej pożądana jest centralizacja polityki personalnej. Im bardziej priorytety dotyczą otoczenia, środowiska pracy oraz rozwoju personelu - tym silniejszy argument za decentralizacją.

■ Czy w jednostkach są środki niezbędne dla prowadzenia polityki personalnej? Jeśli nie, a decentralizacja jest pożądana, należy zapewnić te środki, zanim dokonana zostanie decentralizacja.

■ Czy obecny dyrektor personalny w centrali jest w stanie kierować zdecentralizowaną działalnością personalną? Aby sprostać temu zadaniu, potrzebne są zupełnie inne umiejętności, kompetencje i predyspozycje. Przykład powinien iść z góry, dlatego czołowym rzecznikiem zmian powi-

nien być zawsze dyrektor naczelny. W razie potrzeby obecny dyrektor personalny może zostać skierowany na szkolenie.

■ Czy środki administrowania (np. system komputerowy) są na tyle rozwinięte, że pozwalają na pracę zdecentralizowaną? Duże wymagania stawia się wobec dostępności informacji dla wszystkich jednostek. Jeśli nie ma możliwości komputeryzacji, należy zadbać o odpowiednie wykształcenie pracowników administracyjnych, gdyż ich praca będzie bardzo odpowiedzialna i ważna.

■ Czy można liczyć na współpracę szefów liniowych i lokalnych szefów personalnych?

Jeśli nie - sukces zdecentralizowanej polityki personalnej jest niemożliwy. Należy zadbać o kształcenie szefów liniowych, zanim decentralizacja zostanie przeprowadzona, aby nauczyli się współdziałać ze swoimi współpracownikami ds. personelu. Jeśli mimo to postawa dyrektorów jednostek nie ulegnie zmianie, należy zrezygnować z decentralizacji (lub... wymienić dyrektorów).

Ogólna zasada decentralizacji (8) głosi, że:

- administracja powinna być scentralizowana,
- rozwój i wszelkie sprawy związane bezpośrednio z działalnością jednostek powinny być zdecentralizowane. Nie decentralizuje się (9):
- wytyczania kierunków polityki personalnej,
- ważnych kontaktów,
- ważnych zagadnień związanych z metodą,
- odpowiedzialności za strategię,
- możliwości koordynacji,
- wspólnych inwestycji.

Monika Maria Kostera

1. Fridell U., Lindstedt M., „Darfor behovs personalhufen”, Personal 1988/4. s. 1988/4, s.19
2. Modig M., „Fran atervandsgrand till strategiskt tankande” Personal 1987/8. s.8-9/1987b/
3. Sodergren B., „Platta foretag - inget for karriaristen”. Personal 1988/3. s.14-15
4. Ohlsson I., „Ar den auktoritara chefsstilen pa frammarsch?”. Personal 1986/4, s.42-43
5. Ohlsson I., „Mobiliserande ledarskap - inte manipulerande”. Personal 1987/8, s.16-17
6. Kurowska J., „Uppskattning ar den basta beloningen”. Personal 1986/15, s.13-14.
7. Reinholdsson A., „Decentraliserat personalarbete? Kolla checklisten!”. Personal 1988/3, s.11
8. Heijtel M., „Decentraliserat personalarbete kraver proffs, pengar och talamod”. Personal 1988/3, s.10
9. Reiholdsson A., „Decentraliserat...” j.w.