

Anna Francik

## Rynek pracy a innowacyjność

Dr A. Francik – Akademia Ekonomiczna w Krakowie.

Konsekwencją wzajemnego oddziaływania podaży i popytu na pracę jest nadwyżka lub niedobór rąk do pracy. Powstała obecnie nadwyżka rąk do pracy powinna stymulować innowacyjność całej gospodarki i jej podmiotów. Racjonalizacja struktur zatrudnienia oraz innowacyjność są zjawiskami niejako współbrzmującymi. Racjonalizacja zatrudnienia zakłada pełne wykorzystanie kwalifikacji pracownika na każdym stanowisku, najlepsze wykorzystanie czasu pracy i nieprzekraczanie intensywności pracy. Zakłada więc istnienie (dążenie do) optymalnej struktury zatrudnienia. Nieodzownym warunkiem tej racjonalizacji jest

**właściwa organizacja stanowiska pracy, które ma wyraźnie sprecyzowany cel i jest wyposażone w niezbędne urządzenia czy maszyny, odpowiadające standardom światowym.**

Innowacyjnej gospodarce potrzebna jest rzesza ludzi pracujących na tego rodzaju stanowiskach.

Racjonalizacja zatrudnienia podnosi wartość pracy. Osłabione znaczenie pracy, uznane za jedno z najpoważniejszych zagrożeń społecznych, spowodowało brak zainteresowania nowymi metodami pracy, jej doskonaleniem, zmniejszyło innowacyjność gospodarki. Zwolnienie ludzi nieprzydatnych podnosi więc poziom racjonalizacji oraz innowacyjności. Racjonalne zatrudnienie wzmacnia aktywność związaną z wykorzystaniem kwalifikacji, daje satysfakcję z pracy stymulującą działalność zawodową, zaspokaja aspiracje i dążenia pracowników. Sprzyja więc innowacyjności.

Sformułowane wyżej hipotezy nie znalazły (przynajmniej na razie) potwierdzenia w naszej gospodarce rzeczywistości. Przyczyny braku weryfikacji tych hipotez tkwią w wielu sferach. Ograniczając się tylko do sfery zatrudnienia, najważniejsze z nich

można sformułować następująco.

◆ Zwolnienia pracowników nie opierają się na podstawowych zasadach racjonalizacji, a więc nie stwarzają warunków do innowacyjności. Sytuacja gospodarcza przedsiębiorstw (brak zbytu, brak pieniędzy) zmusza je do zwolnień, ale nie skłania do innego niż dotychczas myślenia o zasobach pracy. Udział kosztów zatrudnienia w kosztach własnych wyrobu jest niski. Przedsiębiorstwo oszczędza te czynniki produkcji, które są najdroższe. Konsekwencją tego jest przypadkowość zwolnień.

◆ Zła sytuacja finansowa przedsiębiorstw nie skłania kierownictwa zakładów pracy do podejmowania ryzyka związanego prawie zawsze z innowacjami. Częste zmiany kadrowe usprawiedliwiają ostrożność, bowiem efekty innowacyjne (przesunięte w czasie) mogą być przypisane innemu kierownictwu. Niedoskonałe funkcjonujący rynek nie spełnia jeszcze roli weryfikującej i nie wymusza zachowań

## SYNDROM PRZECIĘTNOŚCI

dującym się od dziesięcioleci w gospodarce rynkowej z ostrą walką konkurencyjną.

Wielu Polaków wyobraża sobie, że przejście do gospodarki rynkowej niejako automatycznie rozwiąże problem przeciętnych. Zostaną oni po prostu w pierwszej kolejności zwolnieni z pracy i zasilą szeregi bezrobotnych. Wydaje się, że jest to pogląd pozbawiony słuszności. Potwierdzają to zarówno doświadczenia Zachodu (właśnie ten problem wysuwa prof. Simon), jak polskie doświadczenia z okresu powojennego, a zwłaszcza z ostatniego roku.

Przed wszystkim tych „przeciętnych” jest w naszych warunkach procentowo znacznie więcej niż w krajach zachodnich. Złożyło się na to wiele przyczyn (wychowanie wielu pokoleń w okresie zaborów, okres okupacji hitlerowskiej, wypaczenia okresu powojennego), których w krótkim czasie trudno się pozbyć. Wymaga to, obok rozstrzygnięć systemowych, długiej pracy pragmatycznej i wychowawczej.

Wydaje się, że problem w naszych warunkach sprowadza się przede wszystkim do sfery organizacji i zarządzania. Dla przykładu: przeprowadzony przez autora w ubiegłym roku sondaż, obejmujący kadrę kierowniczą (dyrektorów, zastępców, naczelników) z administracji terenowej – 20 osób oraz z przedsię-

biorstw – 60 osób, wykazał, że podejmowali oni wiele istotnych decyzji bez przygotowania, pod presją czasu. Miesięcznie na jednego badanego przypadło przeciętnie sześć takich decyzji w administracji, zaś w gospodarce jedenaście. Decyzje te dotyczyły spraw o istotnym znaczeniu np. „organizacji i reorganizacji” (31 i 36%), „spraw finansowych” (29 i 22%) oraz innych, np. inwestycyjnych czy kadrowych. Tak więc w sprawach często kluczowych decydowano bez przemyślenia i przygotowania, dając możliwość działania właśnie przeciętnym. Wydaje się więc, że należy rozpocząć od uporządkowania sfery organizacji i zarządzania, stanowiącej niejako „podstawę podstaw” wszelkich podejmowanych działań, jeżeli mają one być skuteczne.

Obok zaleceń prof. Simona, które w naszych warunkach są również całkowicie aktualne i powinny być realizowane, należy zastanowić się i nad innymi, można powiedzieć specyficznymi dla Polski.

W obecnej sytuacji charakteryzującej się głęboką i pogłębiającą się recesją rysuje się jednak szansa dla wielu przedsiębiorstw, szansa uwolnienia się od „przeciętniaków”, od bumelantów i cwaniaków lub zmuszenia ich do solidnej pracy. Szansa ta może być wykorzystana jedynie wówczas, jeżeli będzie zrealizowana w sposób profesjonalny

i sprawiedliwy, jeżeli decydować będą kryteria umiejętności i uczciwego stosunku do pracy, a nie związków ze starą czy nową nomenklaturą.

**Sytuacja przedsiębiorstw zacznie się poprawiać, gdy pracownicy będą rzeczywiście pracować i gdy zauważą ścisły związek między pracą a płacą.**

Aby dojść do takiej sytuacji, kierownictwa przedsiębiorstw muszą mieć wyraźną wizję przyszłości, muszą wydzielić siebie, swoją firmę nie tylko dziś, ale za rok czy za pięć lat. Do osiągnięcia takiej wizji niezbędne jest podjęcie działań zwanych STRATEGINGIEM, które umożliwiają opracowanie i przyjęcie wielowariantowej strategii przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa, w warunkach niepewności i ciągłej zmienności otoczenia. Metodyczne aspekty tej działalności zostały przedstawione w „Przeglądzie Organizacji” nr 4 i 5/1991.

Wacław Billiński

1. Profesor HERMANN SIMON – pracownik naukowy na Uniwersytecie im. Jana Gutenberga w Mainzu oraz przewodniczący Rady Unic University Connection, GmbH w Bonn.  
2. Oparte na „Manager Magazin” nr 4 1991 r. strona 220.

konkurencyjnych jednostek i organizacji.

◆ Wprawdzie można już zaobserwować zanikanie pewnych zachowań podważających wartość pracy,

**niepokój o pracę nie wywołał jednak postaw proinnowacyjnych, swego rodzaju agresji twórczej.**

Postawy te są dość obce naszym wzorcom kulturowym, w których brakuje miejsca na sukces, karierę, wiązanie rozwoju własnego z rozwojem firmy i wpływanie na ten rozwój. Przyczyny zaniku postaw dążenia do osiągnięcia sukcesów wiążą się przede wszystkim z błędami w polityce kadrowej, która nie łączyła na ogół kariery zawodowej z wkładem pracy i osiągnięciami, „uśredniała” wyniki, kwalifikacje, a tym samym ludzi, dawała dyskusyjne przywileje itp. Ponadto zła organizacja pracy, uboga treść wielu prac i brak zainteresowania rozwojem osobowości pracowników zniechęcały do aktywności.

W warunkach względnej stałości funduszu płac nie jest możliwe ścisłe wiązanie aktywności zawodowej (w tym innowacyjnej) z odpowiednią do niej nagrodą. Motywacja placowa jest ważnym mechanizmem pobudzającym zachowania innowacyjne. Związek ten jest tym silniejszy, im bardziej obniża się stopa życiowa ludności. Trudno zatem dziwić się brakowi postaw innowacyjnych. Motywacja wymuszona w sposób negatywny (bezrobocie) wywołuje postawy asekuracyjne, których celem jest przetrwanie. Potrzeby osiągnięć oparte na twórczej przebojowości są jeszcze obce naszym wzorcom kulturowym.

M. Friedman po pobycie w Polsce jesienią 1990 roku stwierdził, że

**najważniejszym problemem Polski jest nieefektywne wykorzystanie pracy ludzkiej.**

Rozwiązanie tego problemu widzi w zaniechaniu kontroli płac i w swobodnym ich dyktowaniu przez rynek. Można stwierdzić, że motywacja pobudzona zagrożeniem w warunkach ogólnej nierównowagi gospodarczej nie wywołuje i nie wywoła zainteresowania innowacjami.

**Rozwój gospodarki i poszczególnych firm jest możliwy tylko przy lepszym wykorzystaniu kwalifikacji i czasu pracy oraz równoległe wdrażanych innowacjach techniczno-organizacyjnych wspieranych efektywniejszymi metodami zarządzania.**

To oczywiste stwierdzenie nie jest weryfikowane w praktyce.

Podstawą innowacyjnego rozwoju każdej firmy jest jasno sformułowana

wizja przyszłościowa. Przedsiębiorstwa nie wytyczają strategii rozwoju, ponieważ ciągle jeszcze nie ma wyraźnej sprecyzowanych programów restrukturyzacyjnych. Pełna informacja o przekształcaniach struktury sektorowej i przemysłów jest potrzebna po to, aby przedsiębiorstwa mogły zareagować własną wizją przyszłości. Brak takiej wizji powoduje negatywny kierunek kształtowania się struktur zatrudnienia. Stwierdzenie to opieram na następujących przesłankach.

Brak środków na rozwój zmusza przedsiębiorstwa do szukania rozwiązań, które noszą eufemistyczną nazwę zmian organizacyjnych. Polegają one na przykład na likwidacji bazy badawczo-rozwojowej i projektowej firm, na zawieszeniu działalności wydawnictw specjalistycznych. Zwalniana są także inżynierów (wśród poszukujących pracy pracowników umysłowych stanowią oni najliczniejszą grupę) oraz nie przyjmuje absolwentów różnego rodzaju szkół (w tym wyższych). Jest to sytuacja, w której można mówić o niebezpieczeństwie zahamowania rozwoju firm. Brak dopływu tych kategorii pracowników i likwidacja jednego ze źródeł myśli twórczej jest równoznaczna z zastojem firm. Kierownictwa nie widzą w innowacjach szansy rozwoju przedsiębiorstw; likwidując bazę innowacji zrywają związek między rozwojem a ludźmi gwarantującymi ten rozwój.

Pomimo zmian w gospodarce nie widać skłonności przedsiębiorstw do poprawy efektywności poprzez innowacje produktowe i technologiczne. Badania Instytutu Gospodarki Narodowej i obserwacja niektórych przedsiębiorstw krakowskich dowodzi, że

**w większości przedsiębiorstw nie dokonano zmian asortymentowych produkcji. Zamiast podjąć działania marketingowe i próbować się przystosować do zmieniających się warunków gospodarczych przedsiębiorstwa przyjęły postawę wyczekującą.**

Asekuracyjna skłonność kierownictw eliminuje bazę rozwoju, którą trudno będzie odzyskać, gdy działania innowacyjne staną się docenioną koniecznością. Ludzie młodzi i twórcy oraz fachowcy w każdym wieku odchodzą do sfer działalności, które zapewniają im wyższy poziom życia. Ich przedsiębiorczość przejawia się w pośrednictwie handlowym albo rozwoju usług przechwytyjących i rozszerzających działalność macierzystych firm. Obserwuje się prawie zupełny brak przedsiębiorczości produkcyjnej, co – w powiązaniu z emigracją ludzi wykształconych i aktywnych – zuboża naszą bazę innowacyjną.

Sterowanie innowacjami w krajach wysoko rozwiniętych jest silnie wspomagane przez centrum. Inwestowanie w naukę przynosi korzyści i jest na całym świecie opłacalne. Sterowanie nauką (poprzez oddziaływanie środkami finansowymi) jest wzmacniane przez wiele koncernów przemysłowych i instytucji. Recesja gospodarcza polskiego przemysłu wyklucza dofinansowanie sfery badawczo-rozwojowej. Nakłady na naukę w bieżącym roku osiągnąć mają 1,6% dochodu narodowego (w poprzednim roku – 2%). Przyjmując, że wielkość nakładów odzwierciedla wielkość osiągnięć – to prognoza innowacyjności może być tylko pesymistyczna.

Każde zjawisko, które chcemy stymulować, musi mieć swoją atmosferę. Podobnie rzecz się ma z innowacyjnością. Jej także potrzebny jest odpowiedni klimat. Ograniczanie zasilania centralnego, obniżone zainteresowanie przedsiębiorstw (wyróżnione zmniejszoną liczbą zleceń z przemysłu), zła sytuacja finansowa i niepewność dotycząca przyszłości instytutów badawczo-rozwojowych i biur projektów, bariery przepływu pomysłów do praktyki nie tworzą klimatu innowacyjnego w naszej gospodarce.

**Klimat ten może stworzyć jednak polityka kadrowa zmierzająca do pozyskania ludzi twórczych, oparta na zaufaniu, tolerancji i uznaniu ich działalności,**

na właściwych ocenach (uwzględniających innowacyjność, umiejętności przystosowawcze, itp.) dających prawo do ryzyka i do popełnienia błędu. Działania innowacyjne będą podejmowane, jeśli aktywność ludzka będzie godziwie nagradzana, a niezamierzone błędy – wliczone w koszty ponoszonego ryzyka. Działania te wywołują atmosferę, w której aprobuję się zmiany i aktywnie w nich uczestniczy, w której nawiązuje się kontakty z nauką. Oczywiście klimat ten tworzy się nie tylko w organizmach gospodarczych. W jego tworzeniu podstawowe znaczenie ma kształcenie i wychowanie sprzyjające wmontowaniu w hierarchię wartości skłonności twórczej, adaptacyjności i otwartości na innowacje.

Tak więc, powstanie rynku pracy (jego namiastek) nie wywołało innowacyjności gospodarki. Ponieważ główne przyczyny oporów wobec innowacji tkwią w sferze postaw, proces zmiany zachowań będących konsekwencją owych postaw będzie trwał przypuszczalnie długo. Jego warunkiem jest orientacja na ludzi twórczych.

Anna Francik