

Zofia Sekuła

Metody planowania personelu

Planowanie personelu w szerokim rozumieniu obejmuje cele i działania we wszystkich obszarach związanych z człowiekiem w procesie pracy – politykę kadrową i płacową, bezpieczeństwo i higienę pracy, działalność socjalną i koszty pracy. W węższym rozumieniu obejmuje ustalenie potrzeb kadrowych w aspekcie ilościowym, jakościowym, czasowym i przestrzennym niezbędne do wykonywania zadań w planowanym okresie¹⁾. Przedsiębiorstwo do realizacji swoich celów musi dysponować odpowiednią liczbą pracowników o określonych kwalifikacjach. Wymaga to kształtowania polityki zatrudnienia oraz planowania w sposób ciągły, w wyniku czego zapewnia się nie tylko niezbędną liczbę pracowników, ale także racjonalne i pełne wykorzystanie potencjału pracowników. Ciągłość planowania pozwala wykazać, jak zmienia się w czasie zapotrzebowanie na zasoby ludzkie pod względem ilościowym i struktury zawodowo-kwalifikacyjnej.

Każde przedsiębiorstwo, działając w mało stabilnej sytuacji rynkowej, musi dokonywać ciągłych wyborów w zakresie rodzaju i wielkości produkcji, stosowania postępu technicznego i działalności inwestycyjnej. Wielkość zatrudnienia nie pozostaje bez wpływu na wyniki ekonomiczne i konkurencyjność przedsiębiorstwa. Dlatego nieodzownym atrybutem planowania powinna być optymalizacja zatrudnienia uwzględniająca z jednej strony – potrzeby przedsiębiorstwa, a z drugiej – kształtowanie na odpowiednim konkurencyjnym poziomie kosztów pracy. W krótkim okresie niektóre uwarunkowania mające związek z planowaniem zatrudnienia są względnie stałe np. stosowana technika i technologia, regulacje prawne, istniejący stan zatrudnienia, struktura zawodowo-kwalifikacyjna pracowników, czas pracy i inne. W dłuższym okresie niezbędne jest uwzględnienie pracoszczędnych technik i technologii wytwarzania, co może powodować spadek zapotrzebowania na pracę „żywą”, a wzrost na uprzedmiotowioną oraz potrzebę redukcji zatrudnienia.

W procedurze planowania wyróżnić można następujące czynności:

- **diagnoza istniejącego stanu** obejmująca analizę celów przedsiębiorstwa, stanu i struktury zatrudnionych, rozpoznania wewnętrznego i zewnętrznego rynku pracy, opis zmian w funkcjonowaniu stanowisk i organizacji pracy, możliwości wzrostu wydajności pracy oraz zmiany w zakresie czasu pracy, pracochłonności wyrobów i norm pracy;
- **czynności prognostyczne** obejmujące skompletowanie niezbędnych informacji, ustalenie ce-

łów, jakie ma w planowanym okresie realizować funkcja personalna i wyznaczenie ich priorytetów, ustalenie zakresu przedmiotowego planowania, wybór metod planistycznych oraz opracowanie konkretnych planów;

- **uzgadnianie i synchronizacja planów** zasobów ludzkich z pozostałymi planami w przedsiębiorstwie, podjęcie decyzji dotyczących ich wprowadzenia w życie, wybór sposobów monitorowania przebiegu realizacji planów oraz stosowanie sprzężeń zarówno zwrotnych, jak i wyprzedzających i odpowiednia do uzyskanych wyników korekta planów;

- **ocena realizacji planów** na podstawie kształtowania się rzeczywistych wielkości w stosunku do założonych, ustalenie wielkości odchyłeń i przyczyn ich występowania z podziałem na korzystne i negatywne, analiza możliwości wykorzystania korzystnych zjawisk, jakie wystąpiły w okresie badanym, w przyszłym planowaniu.

W analizie zatrudnienia można wykorzystać metodę portfolio, w której dokonuje się oceny zatrudnionych pracowników pod względem dwóch kryteriów – możliwości rozwoju pracowników oraz efektywności pracy. Rozwój odnosi się do przyszłości, a efektywność do przeszłości. To pozwala ocenić pracownika bardziej wszechstronnie, nie tylko uwzględniając dotychczasowe dokonania, ale także czy i w jaki sposób będzie on przydatny w przyszłości. Narzędziem służącym do oceny jest macierz, w której pracowników dzieli się na cztery grupy: pracownicy mało przydatni, pracownicy solidni, pracownicy problematyczni i pracownicy najlepsi²⁾. Ponadto można uwzględnić segmentację rynku wewnętrznego pracy. Wyróżnić można rynek pierwotny i rynek wtórny³⁾. Rynek pierwotny dotyczy pracowników zatrudnionych na stanowiskach o złożonej pracy i specyficznych zasobach produkcyjnych, dla których trudno jest pozyskać pracowników z rynku pracy, a także, gdy koszty i czas rozwoju zawodowego są duże. Rynek wtórny obejmuje pracowników wykonujących pracę prostą w zawodach typowych o dużej dostępności kandydatów na rynku pracy.

Stoner i Wankel wyróżniają następujące etapy planowania: ustalenie celów, określenie istniejącej sytuacji oraz czynników wspomagających i utrudniających osiągnięcie celów oraz opracowanie sposobu działania⁴⁾. Planista powinien brać pod uwagę trendy długookresowe, cykliczne i sezonowe występujące w okresie dłuższym niż jeden rok. Wszystkie trendy mają znaczenie w planowaniu

rocznym, a długookresowe w planowaniu strategicznym.

Do najbardziej popularnych metod planowania należą:

■ Pomiar czasu na wykonanie określonej pracy⁵⁾

Ma on zastosowanie przede wszystkim w planowaniu zatrudnienia na stanowiskach robotniczych na podstawie jednostkowych norm pracy dotyczących konkretnych wyrobów, usług i zadań. Normy pracy umożliwiają ustalenie pracochłonności produkcji, która stanowi iloczyn planowanej liczby wyrobów i usług oraz jednostkowych norm czasu pracy. W przypadku wyrobów złożonych, niezbędny jest pomiar czasu z uwzględnieniem poszczególnych rodzajów stanowisk.

■ Metody statystyczne oparte na danych z przeszłości

Analizie i ocenie poddawane są takie czynniki, które w okresach poprzednich w największym i bezpośrednim stopniu wpływały na stan i strukturę zatrudnienia. Takimi wielkościami mogą być ilość produkcji, wydajność pracy, czas pracy i inne. Na podstawie wybranych czynników dokonuje się ekstrapolacji trendów zatrudnienia w okresie planowanym. Metody statystyczne dają stosunkowo dobre wyniki, gdy przewidywane do realizacji cele firmy, rodzaj produkowanych wyrobów i świadczonych usług nie ulegają zmianie. Różnice dotyczą tylko poziomu planowanych celów.

■ Funkcja doświadczenia

Bierze się tutaj pod uwagę prawidłowość polegająca na tym, że przy podwojeniu produkcji czas na wytworzenie ostatniej jednostki ulega skróceniu o 10–20 procent w stosunku do pierwotnej wielkości produkcji wynoszącej 100 procent⁶⁾. To pozwala ustalić krzywą doświadczenia, która stanowi różnicę między 100%, a wskaźnikiem skrócenia czasu pracy. Przykładowo, jeśli skrócenie czasu pracy wynosi 15%, to krzywa doświadczenia wynosi 85%. Pozwala ona na ustalenie wielkości zatrudnienia w tych zakładach, które nie przewidują zmiany struktury asortymentowej wyrobów, lecz tylko wzrost produkcji.

■ Metoda scenariuszy

Stanowi planowanie kreatywne uwzględniające opracowywanie różnych scenariuszy obejmujących przyszłą sytuację oraz przebieg rozwoju prowadzący do tej sytuacji⁷⁾. Warianty scenariuszy uwzględniają niepełną przewidywalność otoczenia i zakładają pełną lub częściową kontynuację dotychczasowych tendencji w zakresie realizowanych celów firmy. Ważna jest analiza i ocena krytycznych momentów w realizacji celów przedsiębiorstwa wynikających z zarządzania personelem. Scenariusz jest obrazem jednego z wielu możliwych przyszłych stanów w zakresie liczby i jakości personelu. Umożliwia przewidywanie zjawisk na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy ważnych do realizacji misji

i celów firmy. Wyróżnić można co najmniej trzy etapy:

- analizy obejmującej zdefiniowanie problemu oraz opis zmiennych i niezależnych,

- prognozy obejmujące opracowanie wariantów scenariuszy, identyfikacji możliwych zakłóceń i rodzaju działań ograniczających ich negatywne skutki⁸⁾,

- syntezy, w którym następuje wybór ostatecznego scenariusza i jego ewentualne skutki w powstaniu odchylenia od wyznaczonych trendów⁹⁾.

■ Metoda analizy sił

Kwestie w zakresie zarządzania personelem należy rozpatrywać w kategoriach równowagi między czynnikami sprzyjającymi i ułatwiającymi a czynnikami utrudniającymi lub uniemożliwiającymi realizację zmian. W pierwszej kolejności niezbędna jest identyfikacja wszystkich czynników pozytywnych i negatywnych oraz wybór tych, które w największym stopniu przyczynić się mogą do osiągnięcia projektowanych zmian. Dla tych czynników opracowuje się program działań. Również opracowuje się program działań dla czynników negatywnych w celu ograniczenia ujemnych skutków. Metoda znajduje zastosowanie, gdy przewiduje się zmiany w celach firmy, w następstwie których niezbędne są zmiany w stanie i strukturze zatrudnienia.

■ Planowanie o bazie zerowej

Za punkt wyjścia przyjmuje się obecny stan zatrudnienia. Ma ono zastosowanie w planowaniu krótkookresowym: kwartalnym lub miesięcznym. Czynności planistyczne obejmują bieżącą kontrolę stanu zatrudnienia, ustalenie liczby osób do zwolnienia i odejścia, analizę potrzeb zatrudnienia dodatkowych pracowników lub na wakujące stanowiska pracy oraz planowanie przyjęć, jeśli okaże się to uzasadnione. Dużą wagę zwraca się na racjonalizację zatrudnienia. Nie planuje się więc przyjęć pracowników tylko dlatego, że wystąpił wakat lub nieznacznie wzrosła produkcja, ale wtedy, gdy jest to potrzebne. Metoda wymaga szczegółowej analizy przez kierowników komórek organizacyjnych dotyczącej potrzeby zmian w zatrudnieniu na poszczególnych stanowiskach pracy. Propozycje kierowników poddawane są następnie całościowej i wszechstronnej analizie oraz ocenie w skali firmy.

■ Planowanie z dołu do góry

Kompetencje i inicjatywę w zakresie planowania przekazuje się kierownikom komórek organizacyjnych, zakładając, że najlepiej potrafią określić potrzeby kadrowe. Wcześniej kierownicy muszą być zaznajomieni z celami i strategią działania firmy, wyrażającą się w ilości i jakości produkcji, minimalizacji kosztów produkcji, stosowaniu postępu technicznego itp. Na podstawie tych danych kierownik określa cele cząstkowe i strategię działania komórki, a następnie ustala potrzeby kadrowe w celu zabezpieczenia ich realizacji. Dane z komórek niższego szczebla są analizowane, modyfikowane



i agregowane przez kierowników wyższego szczebla aż do ostatecznej agregacji ich na poziomie firmy. Na wszystkich poziomach agregacji bierze się pod uwagę zarówno ustalenia kierowników, jak i trendy długo-, a także krótkookresowe. Metoda może być stosowana zarówno w planowaniu długo-, średnio-, jak i krótkoterminowym. Daje dobre rezultaty wówczas, gdy kierownicy komórek posiadają umiejętności dotyczące planowania i wykonują czynności planistyczne solidnie.

■ Analiza Markova

W tej metodzie przywiązuje się duże znaczenie do wykorzystania trendów z przeszłości w prognozowaniu wielkości personelu w przyszłości¹⁰⁾. Trendy mogą dotyczyć zmienności zatrudnienia w ciągu roku z powodu zmiennej koniunktury na popyt wytwarzanych wyrobów (np. samochodów, mebli), awansów, przemieszczeń pracowników. Na podstawie trendów z przeszłości oraz ich korelacji z wybranymi zmiennymi z okresu planistycznego określa się wielkości planistyczne w zakresie stanu i struktury zatrudnienia, awansowania, przemieszczeń, szkolenia zawodowego itp.

■ Prognozowanie zorientowane na realizację konkretnego celu

Może mieć miejsce wówczas, gdy wyraźnie zarysowuje się jeden cel nadrzędny i wszystkie inne wymagają podporządkowania temu celowi. Przykładowo, gdy firma posiada nadmiar pracowników, niezbędna jest racjonalizacja i redukcja zatrudnienia. W tym przypadku celem głównym jest zmniejszenie stanu zatrudnienia. Aby to osiągnąć, niezbędne jest planowanie działań w różnych obszarach zarządzania personelem. Mogą one dotyczyć planu redukcji zatrudnienia, planu przemieszczeń pracowników, planu odejścia na emeryturę i rentę, planu zatrudnienia w zmniejszonym wymiarze czasu pracy, planu zwiększenia zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy i inne. W planowaniu tym zwraca się uwagę, aby w jak największym stopniu zaspokajać potrzeby kadrowe korzystając wyłącznie ze źródeł rekrutacji wewnętrznej.

■ Metoda delficka

Bazuje na grupie ekspertów, którzy oddzielnie opracowują lub przedstawiają opinie na temat prognoz¹¹⁾ dotyczących obszarów zarządzania personelem. Dyskusje w grupie ekspertów trwają co najmniej kilka rund aż do momentu uzgodnienia wspólnego stanowiska dotyczącego planowanych wielkości. Można także zastosować technikę „burzy mózgów” i panel ekspertów. Metoda „burzy mózgów” poszerza możliwości rozwiązywania konkretnych kwestii występujących w zarządzaniu personelem. Członkowie zespołu wymyślają i przedstawiają wiele różnych propozycji – tyle, ile potrafią. Wszystkie propozycje są zapisywane a następnie poddawane ocenie. Wybór rozwiązania niekoniecznie musi obejmować odwzorowanie konkretnego pomysłu, któregoś z uczestników. Najczęściej propozycje sformułowane przez uczestników „burzy

mózgów” stanowią punkt wyjścia do wypracowania wspólnego – ostatecznego rozwiązania. Główną zaletą jest możliwość wymyślania nawet dziwacznych propozycji według swobodnych skojarzeń¹²⁾, które umożliwiają nowe spojrzenie na rozwiązanie trudnych problemów np. wzrostu lub zmiany kwalifikacji.

■ Technika kruszenia

Polega na krytykowaniu obecnego stanu po to, by znaleźć możliwości usprawnienia¹³⁾. Zespół w składzie 6–8 osób pracuje krótko np. 20 minut i zapisuje wszystkie zauważone nieprawidłowości, mankamenty, błędy i wady, np. w wykorzystaniu czasu pracy, szkoleniu, rozwoju zawodowym pracowników, kwalifikacjach pracowników itp. Następnym, głównym etapem jest sformułowanie problemu i propozycje jego rozwiązania, które uczestnicy grupy opracowują na podstawie dostrzeżonych nieprawidłowości. Metoda jest szczególnie przydatna do planowania zmian w strukturze jakościowej personelu przy względnie stabilnych celach dotyczących liczby zatrudnienia.

■ Szczegółowa analiza potrzeb kadrowych

Czynności planistyczne zlecane są kierownikom komórek organizacyjnych według z góry ustalonego schematu. Punktem wyjścia jest analiza celów firmy i dekompozycja ich na funkcje i zadania komórek organizacyjnych. Następnie ustala się zbiór stanowisk niezbędnych do realizacji celów i zadań komórki. Narzędziem planistycznym jest specjalna tablica, w której uwzględnia się:

- stanowiska pracy,
- stan zatrudnienia w roku poprzednim według stanowisk pracy – Z_0 ,
- rzeczywiste wykorzystanie potencjału pracy pracowników na poszczególnych stanowiskach (wskaźnik przeciążenia lub niedociążenia) – W_z ,
- zweryfikowane zatrudnienie o wskaźnik wykorzystania potencjału pracowników w roku poprzednim – Z_z ,
- planowany wskaźnik zapotrzebowania na pracę na poszczególnych stanowiskach w stosunku do roku ubiegłego – P .

Na podstawie powyższych wielkości ustala się planowane zatrudnienie – Z_p , które stanowi wynik następującego działania:

$$Z_p = Z_0 \cdot W_z : P$$

W planowaniu wykorzystuje się dane statystyczne o stanie zatrudnienia i obsadzie stanowisk w okresie poprzednim. Ustalenie, czy wystąpiły rezerwy lub przeciążenia w wykorzystaniu potencjału pracowników, wymaga dokładnej analizy pracy na stanowiskach. Taką analizę i ocenę może przeprowadzić sam kierownik na podstawie własnego rozpoznania lub specjalnych ankiet adresowanych do pracowników. Wielkością, która wymaga oszacowania, jest wskaźnik zmiany zapotrzebowania na pracę „P” w roku planistycznym. Przy ustalaniu

wskaźnika „P” bierze się pod uwagę rodzaje funkcji i zadań realizowanych przez komórkę organizacyjną w roku planistycznym oraz ich stopień nasilenia w stosunku do roku ubiegłego. Dużą zaletą tej metody jest oparcie planów zatrudnienia na zweryfikowanym zatrudnieniu za rok ubiegły. Dzięki temu nie przenosi się i nie kumuluje błędów wynikających z nieprawidłowego zatrudnienia w roku ubiegłym. Metoda może być powszechnie zastosowana zarówno w planowaniu zatrudnienia na stanowiskach robotniczych, jak i nierobotniczych, zwłaszcza wówczas, gdy występuje potrzeba racjonalizacji zatrudnienia.

W podsumowaniu należy stwierdzić, że planowanie personelu to materia złożona. Trzeba rozpatrywać wiele czynników, a uwzględniać tylko najbardziej istotne, których wybór nie jest tak jednoznacznie zdeterminowany. Zależności między poszczególnymi czynnikami nie zawsze wyrażone są w sposób ilościowy, a przy tym przyszłość firmy to nic pewnego.

Zofia Sekuła

PRZYPISY

- ¹⁾ A. POCZTOWSKI, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Kraków, 1993, s. 18–21.
- ²⁾ A. POCZTOWSKI, *Technika portfolio w strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi*, „Personel”, 1996 nr 10, s. 20–21.

- ³⁾ A. POCZTOWSKI, *Segmentacja rynku pracy*, [w:] *Rynek pracy w procesie transformacji systemu gospodarczego*, pod red. A. Szałkowskiego, Kraków, 1992, s. 79–80.
- ⁴⁾ J.A.F. STONER, Ch. WANKEL, *Kierowanie*, Warszawa, 1992, s. 93 i 94.
- ⁵⁾ M. KOSTERA, *Planowanie polityki zatrudnienia (I)*, „Przegląd Organizacji”, 1992, nr 11, s. 25. L. KRZYSZTOFIAK, R. POLIŃSKI, *Planowanie zasobów ludzkich (I)*, „Personel”, 1995, nr 6, s. 7. S. NAHOTKO, *Podstawy i metody controllingu w zarządzaniu firmą*, Bydgoszcz, 1997, s. 132–164.
- ⁶⁾ J.G. SIEGEL, J.K. SHIM, S.W. HARTMAN, *Przewodnik po finansach*, Warszawa, 1995, s. 263–268.
- ⁷⁾ K. BARTUSIK, P. CABAŁA, *Metoda scenariuszy w planowaniu strategicznym*, „Przegląd Organizacji”, 1997, nr 2, s. 21.
- ⁸⁾ G. ZAPFEL, *Strategisches Productions Management*, Berlin–New York, 1989, s. 18–19.
- ⁹⁾ M. CIEŚLAK, *Prognozowanie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wrocław, 1991, s. 51–63.
- ¹⁰⁾ M. KOSTERA, *Planowanie polityki zatrudnienia (I)*, „Przegląd Organizacji”, 1992, nr 11, s. 25.
- ¹¹⁾ L. KRZYSZTOFIAK, R. POLIŃSKI, *Planowanie zasobów ludzkich*, „Personel”, 1995, nr 6, s. 7.
- ¹²⁾ B. SIEWIERSKI, *Mapa umysłu, czyli jak twórczo rozwiązywać problemy*, „Personel”, 1998, nr 1, s. 44.
- ¹³⁾ M. KOSSOWSKA, *Jak twórczo rozwiązywać problemy organizacyjne*, „Personel”, Dodatek, 1997, nr 1, s. 2 i 3.

Autorka jest adiunktem w Instytucie Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej.

Klemens P. Biątecki

Operacje handlu zagranicznego

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999

We współczesnej gospodarce polskiej wzrasta znaczenie wymiany międzynarodowej, a zatem zwiększa się również zainteresowanie organizacją i technikami handlu zagranicznego. Podręcznik prof. Klemensa P. Biąteckiego stanowi kompendium wiedzy z tego zakresu, umożliwiając Czytelnikowi zapoznanie się z podstawowymi zagadnieniami i warunkami przeprowadzania transakcji, sposobami ich zawierania oraz istotnymi dokumentami.

W drugim wydaniu książki Autor uwzględnił nowe rozwiązania, wynikające ze zmian

warunków prowadzenia wymiany międzynarodowej, omawiając wpływ tych zmian na działalność polskich importerów i eksporterów.

Książka przeznaczona jest dla studentów kierunków ekonomicznych, a także pracowników firm uczestniczących w obrocie z zagranicą lub zamierzających podjąć ten rodzaj działalności. Wielu Czytelników skorzysta zapewne z zamieszczonych na końcu podręcznika wzorów umów oraz podstawowych dokumentów transakcyjnych.