

Barbara Czerniachowicz
Instytut Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw
Uniwersytet Szczeciński

ANALIZA I OCENA PLANOWANIA ZATRUDNIENIA W BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH WOJEWÓDZTWA ZACHODNIOPOMORSKIEGO

1. Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa, w szybko zmieniającym się otoczeniu, muszą być konkurencyjne. Sprzyja to stałemu rozwojowi takiej organizacji i tworzeniu unikalnych, strategicznych zasobów. Jednym z najistotniejszych czynników dla firm, sprzyjających osiągnięciu sukcesu na rynku, może okazać się potencjał zatrudnionych ludzi. Obecnie literatura często przedstawia, a praktyka gospodarcza wdraża, nowe koncepcje zarządzania, które w dużej mierze bazują na budowaniu, pożądanego dla przedsiębiorstw, potencjału personalnego oraz na jego rozwoju. Polityka personalna, stanowiąca ważny element ogólnej strategii organizacji i mająca zapewnić jej stały rozwój, powinna dążyć do stworzenia kompetentnego zespołu pracowników chętnie zdobywających nową wiedzę i dzielących się nią z innymi. Jednak musi opierać się na dokładnych analizach posiadanego potencjału kadrowego oraz odpowiednio go kształtować, zgodnie z bieżącymi i przyszłymi potrzebami przedsiębiorstwa.

W wybranych przedsiębiorstwach województwa zachodniopomorskiego¹ prowadzono badania, które pozwoliły na zebranie materiałów dotyczących jednego z elementów polityki kadrowej – planowania zatrudnienia. Analizowano dwie grupy zawodowe: pracowników działów finansowo-księgowych i

¹ Badania empiryczne przeprowadzono w przedsiębiorstwach przemysłowych i usługowych w województwie zachodniopomorskim zatrudniających powyżej 200 osób w latach 1996-2000. Dobrane przedsiębiorstwa reprezentują bardzo wysoki poziom zróżnicowania działalności. Uczestniczące w badaniu przedsiębiorstwa zajmują się produkcją artykułów spożywczych, przemysłowych (produkcja celulozowo-papiernicza, produkcja wyrobów gumowych i z tworzyw sztucznych oraz produkcja maszyn i aparatury elektrycznej), produkcją i remontem jednostek pływających oraz usługami budowlanymi i remontowymi (wznoszenie budowli, inżynieria lądowa i wodna), a także usługami w zakresie telekomunikacji. Są to charakterystyczne obszary funkcjonowania przedsiębiorstw produkcyjnych i usługowych w województwie zachodniopomorskim. Badania przeprowadzone zostały w ramach projektu badawczego KBN nr 1 H02C 040 17 pt.: Planowanie zatrudnienia i doboru kadrowego w przedsiębiorstwie (na przykładzie przedsiębiorstw w województwie zachodniopomorskim).

pracowników działów handlowych (mających bezpośredni kontakt z klientem). Z punktu widzenia każdej firmy są to grupy zawodowe, na które należy zwrócić szczególną uwagę, gdyż często decydują o wzroście wartości sprzedaży czy efektywności funkcjonowania rozliczeń między kontrahentami. Zwrócenie uwagi na te grupy zawodowe jest szczególnie istotne, ponieważ odpowiednie planowanie rozwoju tych pracowników może pomóc przedsiębiorstwu osiągnąć przewagę konkurencyjną na rynku w długim czasie.

Kwestionariuszem objęto 54 działy w badanych jednostkach, a pytania dotyczyły znaczenia istoty planowania, horyzontu czasowego i uwarunkowań planowania zapotrzebowania, oraz wykorzystywanych metod planowania kadrowego i determinant prognozowania personelu. W dalszej części przedstawione będą wyniki badań, zgodnie z zasygnalizowaną tematyką.

2. Znaczenie planowania personelu

Pierwsze pytanie skierowane do ankietowanych poruszało problem rozumienia istoty planowania zatrudnienia. W tabeli nr 1 zostały przedstawione dane obrazujące odpowiedzi kierowników działów handlowych i finansowo-księgowych. W badanych podmiotach 36,36% kierowników działów handlowych utożsamia planowanie z przemieszczeniami pracowników w ramach działu bądź całej firmy. W najbliższym czasie, ze względu na reorganizację działalności przedsiębiorstwa, zamierzają przygotować się do realizacji takiego przedsięwzięcia. Tylko 21,21% kierowników tych działów myślało o planowaniu przyjęcia nowych pracowników do firmy w niedługim horyzoncie czasowym, a aż 15,15% planowało zwolnienia. Natomiast 18,18% ankietowanych kierowników tych działów nie określiło znaczenia planowania zatrudnienia w najbliższym czasie, co oznacza, że uznało sytuację w strukturze organizacyjnej za stabilną, czyli że: podaż pracy w dziale równa się popytowi na pracę.

Tabela 1

Znaczenie planowania w analizowanych działach

Znaczenie planowania w najbliższym okresie	Działy					
	handlowe (sprzedaży)		finansowe (księgowe)		Razem	
	liczba	%	liczba	%	liczba	%
przyjęcia nowych pracowników	7	21,21	3	14,29	10	18,52
przesunięcia pracowników w ramach działu lub firmy	12	36,36	2	9,52	14	25,93

analizę kwalifikacji i wiedzy pracowników	2	6,06	9	42,86	11	20,37
redukcję zatrudnienia	5	15,15	5	23,81	10	18,52
brak działań	6	18,18	2	9,52	8	14,81
nie wiem	1	3,03	0	0,00	1	1,85
Razem	33	100,00	21	100,00	54	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Tylko dwóch kierowników działów handlowych uznało potrzebę analizy kwalifikacji i wiedzy zatrudnionych jako ważny aspekt planowania w kierowanym przez nich dziale (6,06% badanych). Dopiero na tej podstawie, kierownicy działów handlowych, wskazali na potrzebę planowania przemieszczeń pracowników w firmie w najkrótszym horyzoncie czasowym, co oznacza całkowitą reorganizację przedsiębiorstwa i tworzenie od podstaw struktury organizacyjnej (w tym nowych działów, stanowisk pracy, powiązań i zależności, itd.).

W przeciwieństwie do działów handlowych, kierownicy działów finansowo-księgowych opowiedzieli się za systematyczną potrzebą analizy wiedzy i kwalifikacji swoich pracowników. Aż 42,68% z nich uznało, że taka analiza znajduje się na pierwszym miejscu w realizacji potrzeb związanych z planowaniem zatrudnienia w kierowanych przez nich działach. Redukcję zatrudnienia przewiduje 5 kierowników działów finansowo-księgowych (23,81%), natomiast tylko 3 osoby (14,29%) wkrótce planują przyjęcie nowych pracowników. Brak działań i przesunięcia wewnątrz firmy planuje po dwóch kierowników działów finansowo-księgowych (po 9,52% badanej grupy).

Różnice w podejściu do planowania zatrudnienia w badanych działach pokazują, iż menedżerowie nie zdają sobie sprawy z wagi problemu. Istotne jest jednak to, by był to proces realizowany kompleksowo i aby był zintegrowany z pozostałymi elementami strategii personalnej. Zaś opierać się powinien na silnych podstawach, czyli na wszechstronnej analizie potencjału organizacji. Tylko w ten sposób zapewni się stały rozwój pracownikom i tworzenie w przedsiębiorstwie kapitału ludzkiego, który będzie trzonem budowania kapitału intelektualnego. Na takiej bowiem podstawie można myśleć kreowaniu organizacji uczącej się.

3. Horyzont czasowy planowania zapotrzebowania na kapitał ludzki

Planowanie zatrudnienia, aby przynosiło zamierzone rezultaty w realizowanej strategii personalnej (odpowiedni człowiek na odpowiednim stanowisku w konkretnym czasie), powinno obejmować szeroki horyzont czasowy. Jednakże badania w przedsiębiorstwach wykazały (tabela nr 2), iż 54,54% kierowników w działach handlowych planuje zatrudnienie z wyprzedzeniem półrocznym, ale aż 72,72% uważa roczny horyzont czasowy dla planowania popytu i podaży pracy jako najodpowiedniejszy. W działach finansowo-księgowych 10 kierowników za najlepszy horyzont czasowy przyjmuje okres od 6 do 12 miesięcy, a za planowaniem do jednego roku opowiada się aż 13 osób, co stanowi 61,9% grupy. W literaturze jest to planowanie krótkookresowe (zwane przez niektórych autorów: operacyjnym lub bieżącym), charakteryzujące się najkrótszym horyzontem czasowym i obejmującym najmniejszy zasięg działań (składa się ze zbioru konkretnych zadań do wykonania).

Tabela 2

Horyzont czasowy planowania w badanych podmiotach

Horyzont czasowy planowania	Działy					
	handlowe (sprzedaży)		finansowe (księgowy)		Razem	
	liczba	%	liczba	%	liczba	%
do 3 miesięcy	7	21,21	2	9,52	9	16,67
3-6 miesięcy	11	33,33	1	4,76	12	22,22
6-12 miesięcy	6	18,18	10	47,62	16	29,63
od 1 roku do 2 lat	5	15,15	6	28,57	11	20,37
Od 2 do 3 lat	1	3,03	1	4,76	2	3,70
Od 3 do 5 lat	1	3,03	0	0,00	1	1,85
Powyżej 5 lat	2	6,06	1	4,76	3	5,56
Razem	33	100,00	21	100,00	54	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

21,21% osób z działu handlowego planowanie odnosi do średniego zasięgu i horyzontu czasowego (od 1 do 2 lat – 15,15% ankietowanych, a po 3,03% - od 2 do 3 i od 3 do 5 lat). Tak samo w działach finansowo-księgowych, tylko 28,57% respondentów uznaje jako najlepsze rozwiązanie ten horyzont czasu i opowiada się za planowaniem od 1 roku do 2 lat, a tylko jedna osoba uważa, że najlepiej wykonywać plany na okres od 2 do 3 lat. Oznacza to, że kierownicy

traktują ten problem gospodarowania kapitałem ludzkim jako element taktyczny (średniookresowe planowanie), będący konkretyzacją strategii kadrowej.

Zaś tylko dwie osoby z działu handlowego i jedna osoba z działu finansowo-księgowego, podchodzą do planowania w sposób kompleksowy uznając ten fragment polityki personalnej za strategiczny. Jest to podejście o największym zasięgu i najdłuższym okresie planistycznym, z którego powinny wyłaniać się plany taktyczne i operacyjne. Dzięki takiemu podejściu, planowanie zatrudnienia w przedsiębiorstwach może przynieść zamierzone korzyści.

4. Uwarunkowania planowania kadrowego

W literaturze często mamy do czynienia z możliwością wielu interpretacji różnych pojęć. Zatem interesujące mogą okazać się wyniki następnego pytania skierowanego do osób biorących udział w badaniu, a związanego z czynnikami wpływającymi na planowanie zatrudnienia. Pytanie to było pytaniem wielokrotnego wyboru, zatem odpowiedzi udzielane przez respondentów mogły zawierać jedną bądź wiele odpowiedzi, a wyniki zostały przedstawione w tabeli nr 3.

Tabela 3

Najważniejsze czynniki wpływające na planowanie zatrudnienia w dziale

Czynniki	Działy					
	handlowe (sprzedaży)		finansowe (księgowe)		Razem	
	liczba	%	liczba	%	liczba	%
czas pracy	18	54,55	5	23,81	23	42,59
wydajność pracy	7	21,21	1	4,76	8	14,81
efektywność pracowników	21	63,64	12	57,14	33	61,11
wykorzystanie potencjału intelektualnego	16	48,48	11	52,38	27	50,00
wiedza i kwalifikacje	8	24,24	19	90,48	27	50,00
mocne i słabe strony pracowników	10	30,30	6	28,57	16	29,63
koszty pracy	18	54,55	4	19,05	22	40,74
postęp techniczno-organizacyjny	2	6,06	5	23,81	7	12,96
inne	0	0,00	1	4,76	1	1,85
Razem	33	100,00	21	100,00	54	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Wśród najważniejszych czynników wpływających na planowanie zatrudnienia w badanych działach, kierownicy wymieniali:

- efektywność pracowników (61,11% kierowników zwróciło na ten element uwagę),
- wykorzystanie potencjału intelektualnego (50% osób),
- wiedzę i kwalifikacje (również 50% badanych kierowników),
- czas pracy (42,59% respondentów),
- koszty pracy (40,74%).

Mocne i słabe strony pracowników działów akcentowało tylko 29,63% kierowników, na wydajność pracy zwróciło uwagę tylko 14,81% kierowników, zaś na postęp techniczno-organizacyjny głosowało tylko 12,96% z badanych pracowników na stanowiskach kierowniczych.

W działach handlowych (sprzedaży) głównie zwrócono uwagę na efektywność pracowników (63,64% kierowników tych działów uważało ten czynnik za najważniejszy), oraz na czas pracy i koszty pracy (po 54,55% oddanych głosów na te elementy). Również wykorzystanie potencjału intelektualnego zdobyło prawie 50% poparcie, jako determinanta planowania zatrudnienia w tych działach.

Kierownicy działów finansowo-księgowych natomiast zwracali szczególną uwagę na wiedzę i kwalifikacje swoich pracowników (90,48% badanych) jako czynnik wpływający na planowanie zatrudnienia w dziale. W następnej kolejności podawali za równie istotne czynniki: efektywność pracowników (57,14%) oraz wykorzystanie potencjału intelektualnego (52,38%).

5. Metody planowania zatrudnienia w badanych podmiotach

Następnie zwrócono się z pytaniem dotyczącym stosowania metod przy planowaniu zatrudnienia w badanych podmiotach gospodarczych, co przedstawiono w tabeli nr 4.

Tabela 4

Wybór metody planowania zatrudnienia w działach

Metody planowania	Działy					
	handlowe (sprzedaży)		finansowe (księgowe)		Razem	
	liczba	%	liczba	%	liczba	%
intuicyjna	19	57,58	11	52,38	30	55,56
analityczno-opisowa	10	30,30	8	38,10	18	33,33
matematyczno-statystyczna	1	3,03	0	0,00	1	1,85
nie wiem	3	9,09	2	9,52	5	9,26
Razem	33	100,00	21	100,00	54	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

W większości przypadków stosowana jest metoda intuicyjna (55,56% odpowiedzi). Oznacza to, że kierownicy tych działów samodzielnie analizują sytuację wewnętrzną działu, którym kierują, całej firmy oraz otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstwa i na tej podstawie podejmują odpowiednie decyzje dotyczące zatrudnienia w dziale. 33,33% osób odpowiedziało, iż planowanie zatrudnienia w ich dziale opiera się na metodach analityczno-statystycznych, natomiast 9,26 % badanych kierowników nie znało odpowiedzi na to pytanie lub nie udzieliło odpowiedzi.

W działach handlowych kierownicy w 57,58% przypadków kierowali się intuicją w planowaniu zatrudnienia. Tylko 10 osób odpowiedziało, że korzysta z metod analityczno-opisowych w planowaniu personalnym (30,30%), tylko jedna stosowała metody matematyczno-statystyczne opracowane w centrali przez dział personalny lub przy współpracy firmy zewnętrznej (konsultingowej) co stanowił 3,03% próby badawczej. 9,09% osób nie znało odpowiedzi na to pytanie. Natomiast w działach finansowo-księgowych 52,38% kierowników wybierało metodę intuicyjną w planowaniu zatrudnienia, a 38,10% używało metod analityczno-opisowych. Dwie osoby nie znały odpowiedzi na tak sformułowane pytanie (co stanowi 9,52% próby).

Większość badanych przedsiębiorstw wybiera metodę intuicyjną planowania zatrudnienia, ze względu na nieznaną innych metod. W literaturze szeroko opisywane są metody uwzględniające różne uwarunkowania

podmiotów gospodarczych², które często modyfikowane są dla potrzeb konkretnej firmy. Jednakże dla skutecznego planowania zatrudnienia, powinno dobierać się metody mieszane, które uwzględniają zarówno uwarunkowania zewnętrznego rynku pracy województwa zachodniopomorskiego, ale również specyfikę prowadzonej działalności, rozwój danego sektora gospodarki, kondycję systemu gospodarczego, bliższą i dalszą przyszłość kraju oraz funkcjonujących przedsiębiorstw.

6. Determinanty prognozowania podaży personelu

W planowaniu zatrudnienia ważnym problemem jest prognozowanie zarówno popytu, jak i podaży pracowników. Czynniki, jakie mogą w głównej mierze wpływać, według kierowników badanych działów, na tak sformułowany problem, zawarte zostały w kolejnym pytaniu (wielokrotnego wyboru), a odpowiedzi zawiera tabela nr 5.

Wśród badanych kierowników, za najważniejsze czynniki w prognozowaniu podaży kadr uznano odejścia pracowników na emerytury i renty (81,48% badanych osób). 79,63% kierowników uwzględniło również liczbę osób na

² Dla przedsiębiorstw produkcyjnych wskazuje się metodę planowania personelu, która uwzględnia wydajność pracy, czas pracy czy pracochłonność technologiczną. Ale jest to metoda, która może być stosowana do określania zapotrzebowania na pracowników bezpośrednio produkcyjnych. Biorąc pod uwagę szczególne uwarunkowania występujące w firmie można wykorzystać metody statystyczno-ekonometryczne, na przykład planowanie zatrudnienia na podstawie pracochłonności zadań czy formuły przyrostowe, udziałowe lub uwzględniające długość czasu pracy. Są to metody używane w różnych horyzontach planowania, a zmienność w strukturze organizacyjnej i rodzaju działalności podmiotu, nie może być duża, lub ewentualnie narastająca. Czyli otoczenie organizacji, wykorzystującej takie metody planowania, musi być stabilne lub o niezbyt dużej dynamice. Jedną tylko metodą statystyczno-matematyczną może być wykorzystywana przy dużej zmienności otoczenia, jest to metoda mieszana, która uzależnia wielkość potrzeb kadrowych od różnych czynników. Jednak jest bardzo skomplikowana i nie uwzględnia wąskiego horyzontu planowania. Wśród metod planowania najbardziej wszechstronnych i mniej skomplikowanych wydają się być metody analityczno-opisowe. Są już wykorzystywane przez niektórych kierowników badanych działów. Najbardziej ciekawe wydają się być dwie metody, które dotyczą wszystkich horyzontów planowania zatrudnienia oraz stosowane mogą być w bardzo dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, to: metoda delficka i planowanie zorientowane na osiągnięcie konkretnego celu (szeroko opisywane w literaturze przedmiotu). Inne metody należące do tej grupy, które mogą być również z pewnymi jednak zastrzeżeniami zastosowane w przedsiębiorstwach to:

- tworzenie scenariuszy, które dotyczy tylko średniego i szerokiego horyzontu planowania oraz odpowiada na duże i nagłe zmiany w otoczeniu,
- metoda symulacyjna, która również jest prowadzona do średniego i szerokiego horyzontu, ale dotyczy wszystkich typów otoczenia – stabilnego i dynamicznego.
- opierają się na danych z przeszłości (zwane też statystycznymi), które dotyczą wszystkich horyzontów planowania, ale tylko stabilnego otoczenia.

Szerzej na ten temat: Z. Sekuła, *Planowanie zatrudnienia*. Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.

urlopowach macierzyńskich, wychowawczych, zdrowotnych, szkoleniowych, w związku z pełnieniem funkcji społecznych bądź politycznych. Natomiast 50% badanej grupy brało pod uwagę zwolnienia w ramach planowanej restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Zaś 20,37% osób liczyło się z ewentualnymi zwolnieniami pracowników niesubordynowanych, inne czynniki uwzględniło 7,41% kierowników.

Tabela 5

Czynniki brane pod uwagę w prognozowaniu podaży personelu w działach

Czynniki uwzględniane W planowaniu podaży personelu	Działy					
	handlowe (sprzedaży)		finansowe (księgowo)		Razem	
	liczba	%	Liczba	%	liczba	%
Odejścia pracowników na emeryturę i rentę	25	75,76	19	90,48	44	81,48
liczba osób na urlopowach macierzyńskich, wychowawczych, zdrowotnych, szkoleniowych, w związku z pełnieniem funkcji	27	81,82	16	76,19	43	79,63
zwolnień w ramach planowanej restrukturyzacji firmy	13	39,39	14	66,67	27	50,00
ewentualnych zwolnień pracowników niesubordynowanych	9	27,27	2	9,52	11	20,37
inne	3	9,09	1	4,76	4	7,41
Razem	33	100,00	21	100,00	54	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

W działach handlowych również często kierownicy uwzględniali odejścia pracowników na emerytury i renty (75,76% odpowiedzi) oraz liczbę osób na urlopowach macierzyńskich, wychowawczych, zdrowotnych, szkoleniowych, w związku z pełnieniem funkcji społecznych bądź politycznych (81,82%). Podobnie w działach finansowo-handlowych kierownicy brali pod uwagę te same determinanty, czyli odejścia pracowników na emerytury i renty (90,48% osób), liczbę osób na urlopowach okolicznościowych (76,19%), ale również zwolnienia w ramach planowanej restrukturyzacji przedsiębiorstwa (aż 66,67% respondentów).

Prognozowanie podaży personelu powinno być sprzężone z prognozowanym popytem na pracowników w przedsiębiorstwie. Umiejętne

dopasowanie tych elementów jest podstawą do racjonalnego gospodarowania kapitałem ludzkim, które uwzględnia warunki do rozwoju dla tego strategicznego kapitału przedsiębiorstwa. Rozwój ten związany jest z możliwością poszerzania wiedzy przez pracowników, umiejętności praktycznych czy podnoszeniem kwalifikacji zawodowych. Pozwala zatem na budowanie pożądanego dla firmy potencjału twórczego personelu, a poprzez to wpływa na konkurencyjność przedsiębiorstwa na rynku.

7. Podsumowanie

Reasumując należy stwierdzić, iż poruszane problemy wskazują na nie satysfakcjonującą ich realizację w praktyce gospodarczej. Pojęcie planowania zatrudnienia nie jest ujmowane kompleksowo, ale dla kierowników najczęściej oznacza:

- przyjęcia nowych osób do działów (18,52% odpowiedzi),
- przesunięcia pracowników w ramach działu lub całej firmy (dla 25,93% osób),
- analizę kwalifikacji i wiedzy zatrudnionych (20,37% osób), czy też
- redukcję zatrudnienia (18,52%),
- a tylko dla 14,81% respondentów brak działań.

Również nie prawidłowo podchodzi się do horyzontu czasowego planowania zatrudnienia w badanych działach, gdyż najczęściej sporządza się plany krótkookresowe (68,52% ankietowanych opowiada się za rocznym horyzontem czasowym). Określane jest to w literaturze przedmiotu jako planowanie operacyjne. Natomiast planowaniem strategicznym kapitału ludzkiego zajmuje się nieznaczna liczba badanych kierowników (tylko 5,56% tworzy plany około pięcioletnie). Zatem należy stwierdzić, że kierownicy nie zauważają potrzeby planowania jako strategicznego elementu zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwach.

Za rzadko korzystają z proponowanych przez literaturę narzędzi czy metod pomocnych w analizowaniu i dostosowywaniu potencjału personalnego do bieżących i przyszłych potrzeb firmy. Ze względu na nieznaną metodykę planowania zatrudnienia, najczęściej kierownicy badanych działów korzystają z metod intuicyjnych (55,56% odpowiedzi) oraz analityczno-opisowych (33,33% osób).

Jednakże zauważyć również należy starania polskich menedżerów w

badanych przedsiębiorstwach, którzy zainteresowani są poziomem umiejętności i wiedzy oraz rozwojem zawodowym pracowników. Bowiem ważnym czynnikiem w planowaniu zatrudnienia w analizowanych podmiotach, dla kierowników działów, jest szczególnie efektywność pracowników, wykorzystanie potencjału intelektualnego oraz wiedza i kwalifikacje zatrudnionych. Z tym, że kierownicy działów handlowych głównie skupiają się na ich efektywności pracy natomiast dla kierowników działów finansowo-księgowych najważniejszym czynnikiem jest wiedza i kwalifikacje pracowników. Zaś w prognozowaniu podaży personelu kierownicy tych działów zwracają baczna uwagę na odejścia pracowników na emerytury i renty, liczbę osób na urloпах macierzyńskich, wychowawczych, zdrowotnych, szkoleniowych, w związku z pełnieniem funkcji społecznych bądź politycznych oraz zwolnienia w ramach planowanej restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Racjonalne kształtowanie procesu planowania wraz z odpowiednim pozyskiwaniem pracowników oraz tworzeniem zatrudnionym najlepszych warunków do ich rozwoju zawodowego, pozwoli na stworzenie postaw organizacji uczącej się (a później inteligentnej).