

Barbara Chomątowska\*

## Wpływ zasobów ludzkich na kształtowanie zdolności adaptacyjnych systemów pracy

„Organizacja, która poprzestaje na dzisiejszej wizji, sprawności i dokonaniach, traci zdolność adaptacji i przetrwania w zmiennym jutrze, skoro zmiana jest jedynym nieuchronnym przeznaczeniem człowieka.”

Peter F. Drucker

Współczesne systemy pracy powinny posiadać i ustawicznie rozwijać swoje zdolności adaptacyjne. Jest to warunek niezbędny do tego, aby w trudnym i złożonym otoczeniu nie tylko egzystować, ale przede wszystkim się rozwijać. O jakości zdolności adaptacyjnych systemów pracy decyduje wiele czynników: kadrowych, technicznych, organizacyjnych, ekonomicznych. Mogą one ułatwiać lub utrudniać poszczególnym systemom pracy podejmowanie działań adaptacyjnych. Pamiętając o współlistnieniu oraz wzajemnej zależności tych czynników, w artykule skoncentrowano się na roli zasobów ludzkich w kształtowaniu zdolności adaptacyjnych systemów pracy i podjęto próbę pokazania, jak na bazie zdolności adaptacyjnych pracowników budować zdolności adaptacyjne systemu pracy.

Otoczenie, w którym funkcjonują współczesne systemy pracy<sup>1</sup>, nieustannie się zmienia. Jest trudne i wymagające. Dla systemów pracy, które chcą nie tylko egzystować, ale przede wszystkim się rozwijać, oznacza to konieczność przyjęcia aktywnej roli w interakcjach z otoczeniem. Polega ona między innymi na myśleniu do przodu i działaniu zawcza-

\* dr Barbara Chomątowska pracuje w Katedrze Zarządzania Produkcją i Pracą Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu

<sup>1</sup> Każde przedsiębiorstwo, zarówno produkcyjne, jak i usługowe, to system pracy, czyli zespolenie (pewna kombinacja) zasobów ludzkich i rzeczowych, dzięki którym następuje przetwarzanie zasileń wejściowych w stany wyjściowe [Jasiński, 1999].

su, ciągłym czuwaniu, obserwowaniu tego, co dzieje się we wnętrzu oraz na zewnątrz systemu, oraz zmienianiu tego, co można i warto zmieniać. Oznacza to, że współczesne systemy pracy muszą posiadać i ustawicznie rozwijać swoje zdolności adaptacyjne. O ich jakości decydują czynniki: kadrowe, techniczne, organizacyjne i ekonomiczne. Mogą one ułatwiać lub utrudniać poszczególnym systemom pracy podejmowanie działań adaptacyjnych, czynić je bardziej lub mniej trudnymi. Celem artykułu jest ukazanie wpływu zasobów ludzkich na kształtowanie zdolności adaptacyjnych systemów pracy. Podjęto w nim próbę pokazania, jak na bazie zdolności adaptacyjnych pracowników budować zdolności adaptacyjne systemu pracy. Autorka artykułu analizuje wybrane problemy z tego zakresu, opierając się na literaturze przedmiotu i doświadczeniach własnych zdobytych podczas współpracy z polskimi przedsiębiorstwami w obszarze zarządzania pracą i produkcją, gdzie odpowiednie rozumienie, kształtowanie i wykorzystywanie zdolności adaptacyjnych systemów pracy oraz właściwe planowanie, organizowanie, przebieg i kontrolowanie przebiegu procesów adaptacyjnych pełnią bardzo ważną rolę.

### Zdolności adaptacyjne systemów pracy

Problem kształtowania adaptacyjności systemów pracy wymaga przybliżenia kilku podstawowych pojęć.

Zdolność adaptacyjna systemu pracy oznacza jego możliwość do szybkiego i skutecznego reagowania na zmiany wewnętrznych oraz zewnętrznych warunków funkcjonowania. Natomiast sama adaptacja może być rozumiana jako proces, jakiemu w dążeniu do zachowania lub podwyższenia skuteczności działania podlega system pracy i (lub) jego otoczenie wskutek zmian zachodzących wewnątrz systemu pracy i (lub) w jego otoczeniu. Warto zwrócić tutaj uwagę na dwustronny charakter tego procesu. W układzie „organizacja–otoczenie” ma się do czynienia ze wzajemnym oddziaływaniem. Z jednej strony organizacja może się przystosowywać do zmian zachodzących w środowisku, z drugiej natomiast sama może aktywnie uczestniczyć w procesie adaptacyjnym i dokonywać zmian w swoim otoczeniu [Jasiński, 1987]. Można zatem problem adaptacyjności rozpatrywać z perspektywy albo sprawcy, albo przedmiotu oddziaływania.

O zdolnościach adaptacyjnych systemów pracy nie można wnioskować jedynie na podstawie samej reakcji na zmiany<sup>2</sup> (gotowości do niej). Bardzo ważny jest proces wypełniający działaniem lukę, jaka za każdym razem tworzy się pomiędzy bodźcem do

2 Wśród szerokiej gamy możliwych reakcji systemu pracy na to, co dzieje się w jego otoczeniu, mieści się swoisty rodzaj reakcji, tj. brak reakcji. Nie zawsze jest ona wynikiem niewydolności adaptacyjnej systemu. Może to być celowe, przemyślane działanie, szczególnie wtedy, kiedy zarejestrowana zmiana w żaden sposób nie zagraża funkcjonowaniu systemu.

zmiany a reakcją na niego. To właśnie od szeroko rozumianych zdolności adaptacyjnych systemu pracy zależy, czy bodziec ten zostanie zaobserwowany, właściwie oceniony pod kątem jego rodzaju oraz przyczyn powstania, ważności oraz konsekwencji, czy nastąpi, jak będzie przebiegało poszukiwanie i konstrukcja rozwiązań adaptacyjnych oraz w jaki sposób i z jakimi skutkami będą one wdrażane do praktyki.

System pracy nabywa zdolności adaptacyjnych dzięki elementom, które go tworzą. Biorąc pod uwagę fakt, że jego funkcjonowanie i budowanie przewagi konkurencyjnej odbywają się przede wszystkim dzięki zasobom ludzkim, ich rola w kształtowaniu zdolności adaptacyjnych systemu pracy jest decydująca. Dlatego tak ważne jest zrozumienie, w jaki sposób oraz za pomocą jakich działań potencjał adaptacyjny ukryty w każdym pracowniku można wykorzystać w tworzeniu zdolności przystosowawczych systemu pracy. W środowisku ciągłych, bardzo często trudnych do przewidzenia zmian istotne jest bowiem spowodowanie, żeby zarówno kierownictwo, jak i wszyscy wykonawcy przyjęli i działali według założenia, że funkcjonowanie systemu pracy to ciąg aktów przystosowawczych i że tylko dzięki działaniom adaptacyjnym, w które zaangażowane są wszystkie jego zasoby, system może przetrwać i – co najważniejsze – zapewnić sobie rozwój [Jasiński, 2005]. Powyższe jest możliwe tylko wtedy, kiedy zasoby ludzkie danego systemu pracy będą w tych kategoriach uświadamiane, kształtowane, rozwijane. To, w jaki sposób pracownicy będą podchodzić do zmian, czy będą usprawniać, czy spowalniać procesy adaptacyjne, czy w obliczu nowych wyzwań wybiorą działanie, czy raczej zamilowanie do starego porządku, zależy od szeregu działań podejmowanych w odniesieniu do nich na różnych etapach procesu kadrowego w systemie pracy.

### **Kwalifikacje pracowników a zdolności adaptacyjne systemów pracy**

Już na samym początku, poprzez odpowiednie działania na poszczególnych etapach doboru pracowników, można przyczynić się do tego, że kadra danego systemu pracy będzie charakteryzowała się wysokim potencjałem adaptacyjnym. Spośród kandydatów ubiegających się o pracę można wybrać tych, którzy wykazują się zdolnościami w tym zakresie. Dla osób zarządzających zasobami ludzkimi danego systemu pracy oznacza to konieczność jasnego określenia wymagań wobec kandydatów, między innymi odnośnie do ich kwalifikacji oraz cech osobowościowych, zachowań i postaw.

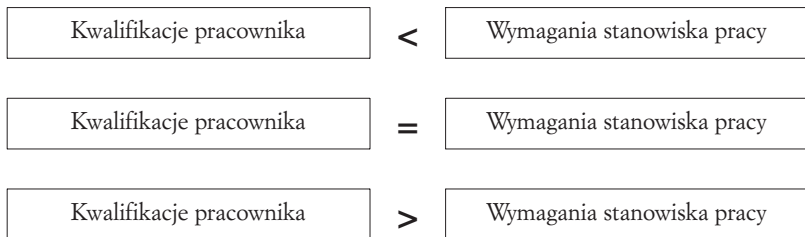
Wpływ kwalifikacji pracowników na zdolności adaptacyjne systemów pracy wydaje się oczywisty. Trudno wyobrazić sobie system, który odnajduje się w złożonej i zmiennej rzeczywistości bez odpowiednio wykwalifikowanych pracowników. Należy jednak ustalić rodzaj i pożądany poziom tych kwalifikacji.

Powyższe jest sprawą indywidualną danego systemu pracy, ale w każdym wypadku powinno być poprzedzone między innymi bardzo wnikliwą analizą bieżących oraz długo-

okresowych celów działania systemu, obecnych oraz przyszłych szans i zagrożeń płynących z jego wnętrza i z zewnątrz. Zarządzający powinni ustalić, czego wymagają od przyszłych pracowników z punktu widzenia „tu i teraz” oraz przyszłości. W tym miejscu należy podkreślić znaczenie planowania potrzeb kadrowych w długim okresie. Niedocenianie tego istotnego etapu zarządzania zasobami ludzkimi może prowadzić do przyjmowania pracowników bez odpowiednich kwalifikacji. Krótkowzroczność w tym obszarze może powodować, że w początkowym okresie kwalifikacje przyjętych pracowników okażą się przydatne, jednak po upływie dłuższego czasu oraz bez odpowiednich inwestycji w rozwój pracowników ludzie, a przez to cały system, są bezradni wobec zmian, które w tym czasie zaszły, oraz nowych wymagań kwalifikacyjnych, które pojawiły się wraz z nimi.

Rozważając wpływ kwalifikacji pracowników na zdolności adaptacyjne systemów pracy, warto zastanowić się nad wykorzystaniem w praktyce zasady rezerwy kwalifikacyjnej [Jasiński, 1987, 2005]. Podczas doboru pracowników zawsze dochodzi do konfrontacji wymagań stanowiska pracy z kwalifikacjami kandydatów do pracy, w wyniku której powstaje jedna z trzech sytuacji (rys. 1).

**Rysunek 1.** Możliwe sytuacje przy konfrontacji wymagań stanowiska pracy z kwalifikacjami pracownika



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Jasiński 1987, s. 122

Sytuacja, w której kwalifikacje pracownika są znacząco mniejsze od wymagań pracy, dyskwalifikuje go. W większości takich sytuacji przyjęcie pracownika do pracy byłoby ryzykowne i niekorzystne z punktu widzenia przebiegu procesów adaptacyjnych. Taki pracownik nie radzi sobie ze swoimi zadaniami w normalnych warunkach pracy, tym bardziej nie będzie mógł przeciwdziałać skutkom zdarzeń zakłócających jego pracę. Ponadto pracownik taki poprzez swoją niewiedzę, brak odpowiednich umiejętności może powodować awarie maszyn, przekraczać terminy wykonania zadań, marnotrawić surowce, a to oznacza, że znacznie częściej niż inni będzie inicjował zdarzenia wymagające podjęcia działań adaptacyjnych przez inne osoby.

Sytuacja, w której kwalifikacje pracownika pokrywają się z wymaganiami pracy, wydaje się najbardziej pożądana. Niestety, jest taką, dopóki praca przebiega w normalnych warunkach (bez większych zakłóceń). W razie pojawienia się zdarzeń, zagrożeń czy

szans, wymagających większych kwalifikacji, zaczynają się problemy. W większości wypadków pracownik czuje się bezradny, nie ma zapasu wiedzy, umiejętności, z którego mógłby twórczo korzystać. Zazwyczaj godzi się z negatywnymi skutkami zachodzących zmian, jest bierny, oczekuje na pomoc z zewnątrz.

Najkorzystniej z punktu widzenia zdolności adaptacyjnych rysuje się sytuacja, w której kwalifikacje kandydata do pracy są nieco wyższe niż wymagania stanowiska pracy. W sytuacjach trudnych, nietypowych, bez względu na to, czy stwarzają one szanse czy zagrożenia, taki pracownik może sięgnąć do „nadwyżki” swoich kwalifikacji i odpowiednio zareagować. Kiedy pracownicy mają nieco wyższe kwalifikacje, niż to wymaga wykonywana przez nich praca, system pracy łatwiej przystosowuje się do zmian techniczno-technologicznych, zmian w sferze surowcowo- materiałowej, zmian na rynku produktów czy też zmian generowanych przez samych pracowników [Jasiński, 2005].

Chociaż rezerwy kwalifikacji u pracowników są pożądane z punktu widzenia kształtowania zdolności adaptacyjnych systemów pracy, pojawia się tutaj zagrożenie określane mianem marnotrawstwa wiedzy i umiejętności, negatywnie oceniane z punktu widzenia odczuć i aspiracji pracowników [Michoń, 1981]. Oczywiście w obliczu rosnącej liczby trudnych do przewidzenia zmian nie można zagwarantować pracownikowi, że w każdym okresie zatrudnienia jego kwalifikacje będą w pełni wykorzystane. Problemem jest tutaj raczej bezzasadne i nieprzemyślane (nie poprzedzone analizą obecnych oraz przyszłych warunków działania systemu pracy) zawyżanie oczekiwań wobec kandydatów do pracy co do ich kwalifikacji technicznych, językowych itd.

Na koniec należy zwrócić uwagę na fakt, że rezerwy kwalifikacji u pracowników są wartościowe nie tylko z punktu widzenia zdolności adaptacyjnych systemu pracy. Mają one duże znaczenie dla samego pracownika. Pomimo ciągle zmieniających się warunków działania i rosnących wobec niego oczekiwań zdobywa on dzięki nim zdolność elastycznego działania, umacnia się w poczuciu bezpieczeństwa oraz sprawstwa.

O potencjale adaptacyjnym kandydatów do pracy można wnioskować nie tylko na podstawie posiadanych przez nich kwalifikacji. Duże znaczenie mają tutaj ich cechy osobowościowe, postawy, motywacja do działania itd. Podczas doboru, stosując odpowiednie metody i techniki, można wyselekcjonować kandydatów o cechach, których posiadanie upoważnia zarządzających do przekonania, że w przyszłych procesach adaptacyjnych będą oni otwarci wobec zmian, sprawni i skuteczni w elastycznym działaniu. W praktyce, mając na uwadze powyższe, podmioty zajmujące się doбором pracowników badają u nich stopień oporu wobec zmian, szybkość uczenia się nowych rzeczy, odporność na stres, samoakceptację, umiejscowienie poczucia kontroli itd. Dla przykładu, ludzie wewnątrzsterowani dostrzegają związek przyczynowy między własnymi umiejętnościami i zachowaniami a zdarzeniami ze swojego życia. Pracownik z poczuciem kontroli ulokowanym wewnątrz intensywnie wykorzystuje swoje zasoby w sytuacjach trudnych,

nowych. Szybciej i chętniej się uczy oraz łatwiej przystosowuje do nowych wymagań otoczenia, jest skuteczny w rozwiązywaniu problemów, wykazuje się większą odpowiedzialnością i lepszym ogólnym przystosowaniem [Drwal, 1987; Mołek-Winiarska, 2005].

Wiele informacji na temat zdolności adaptacyjnych kandydata do pracy może dostarczyć analiza jego dokumentów aplikacyjnych, wywiad na temat jego dotychczasowych doświadczeń zawodowych, ścieżki rozwoju. To, w jaki sposób radził on sobie na zmiennym rynku pracy, co robił, aby sprostać ciągle rosnącym wymaganiom pracodawców, świadczy o jego umiejętnościach w zakresie wykorzystywania oraz pogłębiania swoich zdolności przystosowawczych.

### Wpływ pracowników na zdolności adaptacyjne systemów pracy

Większość ludzi czuje potrzebę zmian, chce pokonywać pojawiającą się w ich życiu i otoczeniu rutynę i skostnienie. Pomimo tego zarówno w teorii, jak i w praktyce zwraca się uwagę na to, że zachodzącym zmianom prawie zawsze towarzyszy opór ludzi. W jaki zatem sposób system pracy, który chce zmieniać się wraz z potrzebami rynku, może zaangażować posiadane zasoby ludzkie w potrzebne mu do rozwoju procesy adaptacyjne? Po pierwsze, nie można zakładać, że zdolności przystosowawcze, z jakimi pracownicy wchodzi do systemu pracy, będą przez nich automatycznie wykorzystywane na rzecz podnoszenia adaptacyjności systemu pracy. Po drugie, pojedyncze uruchomienie potencjału adaptacyjnego pracowników nie oznacza, że ich zdolności adaptacyjne są systemowi pracy dane raz na zawsze, że będzie można nimi dysponować ciągle i w coraz większym stopniu. Wystarczy, że pracownicy ocenią konsekwencje zapowiadanych zmian negatywnie, wówczas ich udział w procesach adaptacyjnych zostanie w mniejszym lub większym stopniu zablokowany.

Spowodowanie pozytywnego wpływu zasobów ludzkich na kształtowanie zdolności adaptacyjnych systemu pracy wymaga stworzenia ku temu odpowiednich warunków, podejmowania celowych oraz odpowiednio zaplanowanych i zorganizowanych działań w tym zakresie. Potencjał adaptacyjny pracowników należy rozbudzić, systematycznie rozwijać w kierunku pożądanym przez system pracy. Ważne jest tutaj wywołanie u pracowników specyficznego sposobu myślenia i działania, przeprowadzenie ich od świadomości potrzeby zmian, poprzez zgodę na te zmiany, do zaangażowania w proces zmian. Szanse na sukces mają te systemy pracy, w których wszyscy pracownicy będą rozumieć, że wprowadzanie zmian jest niezbędne do tego, by system trwał i rozwijał się, ale również do tego, by pracownik (jako element tego systemu) zachował pracę i za jej pośrednictwem realizował swoje potrzeby. Tylko wtedy, kiedy pracownicy uświadomią sobie, że problem kształtowania adaptacyjności systemów pracy dotyka ich bezpośrednio, nie będą go ignorować.

Chociaż zachowania ludzi w różnych sytuacjach są odmienne, co oznacza, że trudno jednoznacznie stwierdzić, w jaki sposób przyczynić się do pozytywnego wpływu zasobów ludzkich na zdolności adaptacyjne systemów pracy, można na podstawie studiów literatury i obserwacji praktyki wskazać na pewne prawidłowości w tym zakresie, pokusić się o pokazanie pewnych kierunków postępowania, potencjalnych działań, które z punktu widzenia analizowanego tematu wydają się pożądane.

W kształtowaniu zdolności adaptacyjnych systemu pracy wiele cennych informacji dostarcza wiedza na temat przyczyn oporu pracowników wobec zmian. Literatura przedmiotu obfituje w opracowania na ten temat. Dla przykładu, Henryk Januszek i Jan Sikora [2000] wskazują na trzy podłoża oporu pracowników:

1. Podłoże ekonomiczne – opór wynika z obawy pracowników, że wprowadzenie nowych rozwiązań przyczyni się do ich osobistych strat finansowych, do pogorszenia dotychczasowych relacji pomiędzy wkładanym wysiłkiem a szeroko rozumianymi gratyfikacjami. Pracownicy postrzegają zmiany w perspektywie zwolnień, degradacji, obniżenia wynagrodzenia itd. Nie widzą w zmianach szans i korzyści dla siebie. Są one w ich mniemaniu tylko narzędziem w ręku zarządzających do odebrania im tego, co do tej pory osiągnęli.
2. Podłoże psychologiczne – opór wynika przede wszystkim z obawy, że w obliczu nowych warunków działania człowiek okaże się niezdolny do uczenia się nowych rzeczy, mało kreatywny itd. Ludzie boją się, że to, jak są postrzegani przez otoczenie (obraz, na który długo pracowali), zmieni się. Obawiają się, że w obliczu nowych wyzwań zostanie im przyklejona „plakietka” człowieka mało elastycznego, niereformowalnego itd. Pracownicy obawiają się również, że „nowe zasady gry” uniemożliwią im realizację osobistych aspiracji zawodowych.
3. Podłoże socjologiczne – opór wynika z obawy, że na skutek wprowadzenia zmian pozycja i prestiż zawodowy pracownika ulegną obniżeniu. Chodzi tutaj przede wszystkim o utratę (ograniczenie) władzy lub kontroli nad czymś lub nad kimś, wykazanie niekompetencji lub nieudolności w pracy, albo, co gorsza, zbędności wykonywanych czynności (zajmowanego stanowiska pracy), zmniejszenie zakresu i wyłączności w dysponowaniu istotnymi informacjami itd. Pracownicy obawiają się również, że nowe warunki działania przyczynić się mogą do zmiany dotychczas pełnionych ról oraz do zakłóceń w długo wypracowywanych relacjach między pracownikami, do zerwania istniejących związków grupowych i koleżeńskich itd.

Strach i obawy pracowników przed zmianami są naturalne. Ludzie boją się tego, czego nie znają, nie rozumieją, buntują się przed tym, co zostało im z góry narzucone (nakazane), co powstało bez ich udziału. Powyższe można w znacznym stopniu ograniczyć, zmniejszając, a nawet eliminując rodzący się na bazie negatywnych odczuć pracowników

opór. Liczba pożądaných działań w obszarze przewodzenia zmianom w systemie pracy jest bardzo duża i nie sposób omówić ich wszystkich w ramach tego artykułu. Bardzo ważne jest jednak, żeby pracownicy poznali powody wprowadzania zmian do systemu pracy i zrozumieli, że bez nich system nie jest w stanie skutecznie i efektywnie funkcjonować. Istotne jest również wyjaśnienie pracownikom, jak proces zmian będzie przebiegał oraz jakie będą pozytywne i negatywne skutki tych zmian. Ludzie reagują mniejszym oporem, jeśli wcześniej są przygotowani na przejściowe trudności oraz jeśli wiedzą, że przełożą się one na przyszłe, konkretne korzyści. Warto również pokazać pracownikom, że ich zaangażowanie w procesy adaptacyjne ma istotny wpływ na skuteczność zmian. Bardzo duże znaczenie ma tutaj zaproszenie pracowników do współpracy, na przykład na etapie projektowania zmian, badanie oraz uwzględnianie ich uwag, spostrzeżeń, obaw odnośnie do tych zmian itd.

Człowiek w obliczu zmieniających się warunków działania i rosnących wobec niego wymagań nie może być traktowany jak odseparowany byt, którego jedynym wyjściem z sytuacji jest biernie przystosowywanie się. Potrzebuje on wiedzy, jasności na temat tego, co wokół niego się dzieje, poczucia sensu podejmowanych z jego lub bez jego udziału działań oraz podmiotowego, partnerskiego traktowania. Ma to bardzo duże znaczenie z punktu widzenia przebiegu procesów adaptacyjnych w systemach pracy, daje duże szanse na to, że pracownicy nie tylko będą akceptować zachodzące zmiany, ale będą je również inicjować.

Powyższe pokazuje, że człowiek, stając wobec przymusu zmian, potrzebuje stabilności, punktu odniesienia, dzięki któremu będzie wiedział, na co i dlaczego ma reagować i jakie to będzie miało konsekwencje. Dlatego tak ważne jest stworzenie i rozpropagowanie wśród pracowników wizji, misji i celów strategicznych systemu pracy. Stanowią one swoisty rdzeń systemu (w swoich podstawach niezmienny), który daje pracownikom poczucie bezpieczeństwa, jasności, zorganizowania, odpowiedź na pytanie, jaka jest ich rola w systemie pracy, według jakich wartości powinni funkcjonować itd. Należy zdawać sobie sprawę z tego, że zdolność pracowników do zmiany wypływa ze świadomości tego rdzenia, wiedzy na jego temat i jego zrozumienia. Płynące stąd uczucie jasności, świadomość kierunku powoduje, że pracownicy nie boją się zmian, nie działają chaotycznie, potrafią odnaleźć się w złożonej rzeczywistości, wiedzą, gdzie tkwią zagrożenia i szanse, oraz potrafią je odpowiednio wykorzystać. Warto mieć powyższe na uwadze, szczególnie w systemach pracy, w których wizja, misja, cele strategiczne to puste, niezrozumiałe dla pracowników slogany [por.: Covey, 2003].

Kolejnym zagadnieniem, ważnym z punktu widzenia wpływu zasobów ludzkich na kształtowanie zdolności adaptacyjnych systemów pracy, są uprawnienia pracowników [por.: Jasiński, 1987, 2000]. Stanowią one rezultat przekazania pracownikom przez kierownictwo części swoich praw. Są wyrazem jego zaufania do umiejętności, zdolności,

kwalifikacji pracowników. Wytyczają one granice ich swobodnego działania, są odzwierciedleniem stopnia samodzielności pracowników.

Odpowiedni zakres uprawnień, stwarzanie możliwości swobodnego działania pracowników (oczywiście w określonych granicach) stanowi istotny warunek sprawnego przebiegu procesów adaptacyjnych w systemach pracy.

Kiedy pole działania pracowników jest nadmiernie ograniczone instrukcjami, procedurami, normatywami, w momencie pojawienia się problemu, szansy lub zagrożenia nie szukają oni wsparcia we własnych umiejętnościach, doświadczeniu, inteligencji, lecz usiłują znaleźć rozwiązanie w towarzyszących im instrukcjach, przepisach. W sytuacjach odbiegających od stanu normalnego zwracają się o pomoc do kierownictwa i czekają na podjęcie właściwej decyzji. Brak lub mała liczba uprawnień wywołuje u pracowników przekonanie o zewnątrzsterowności, zabija inicjatywę, osłabia ich zaangażowanie w proces pracy. Powyższe w bardzo poważnym stopniu ogranicza i opóźnia adaptację systemu pracy.

Przekazywanie pracownikom uprawnień buduje w nich przeświadczenie, że efekty ich pracy zależą przede wszystkim od nich samych, od ich kwalifikacji, w konsekwencji czego zwiększa się ich aktywność, szybciej podejmują działania w sytuacjach nietypowych, lepiej się adaptują. Powiększenie udziału elementów decyzyjnych w pracy pracowników (nie są tylko wykonawcami) wykształca w nich poczucie współdecydowania, współuczestniczenia w rozwiązywaniu ważnych dla systemu pracy problemów. Rodząca się na tym gruncie jedność autorstwa i wykonawstwa przekłada się na jakość rozwiązań adaptacyjnych oraz ułatwia ich wdrażanie.

Powiększanie swobody działania, samodzielności pracowników może istotnie ułatwić przebieg procesów adaptacyjnych w systemie pracy. Należy zatem powiększać uprawnienia pracowników wówczas, gdy kierownictwo uzna ich chęć i gotowość w tym zakresie. Zbyt długie zwlekanie z delegowaniem uprawnień i odpowiedzialności na pracowników, z powiększaniem stopnia ich samodzielności grozi rozwinięciem się u nich wyuczonej bezradności. Powstaje ona wtedy, kiedy pracownicy przez długi okres nie mieli żadnych możliwości samodzielnego działania, uzależnieni byli od instrukcji, procedur oraz osób, które podejmowały za nich większość decyzji i rozwiązywały za nich nietypowe problemy, kiedy przez wiele lat systematycznie dawano im poprzez to do zrozumienia, że nie są zdolni do samodzielnego działania oraz wpajano im przekonanie o braku kontroli nad zdarzeniami oraz braku zależności pomiędzy zachowaniem a efektami itd. [por.: Witkowski, 2006]. Wyuczona bezradność pracowników upośledza przebieg procesów adaptacyjnych w systemach pracy. System pracy nie będzie elastycznie i sprawnie reagował w turbulentnym otoczeniu, jeżeli jego pracownicy nie mają wiary we własne siły i sprawstwo, motywacji do działania, nie widzą szans i zagrożeń oraz nie reagują na nie, nie wykorzystują pojawiających się możliwości itd. Szanse na sukces mają te systemy pracy,

w których pracownicy zamiast mówić „mam problem, czekam aż ktoś za mnie go rozwiąże”, będą mówili „zobacz, co zrobiłem, żeby rozwiązać ten problem”.

## **Rola kadry kierowniczej w kształtowaniu zdolności adaptacyjnych systemów pracy**

Na koniec rozważań o wpływie zasobów ludzkich na kształtowanie zdolności adaptacyjnych systemów pracy nie sposób nie zwrócić uwagi na kluczowe znaczenie kadry kierowniczej w tym obszarze. Systemy pracy nie adaptują się automatycznie, co oznacza, że wszystkie omawiane tutaj problemy i wiele innych wymagają aktywnego udziału kierownictwa, zaangażowania z ich strony, dawania przykładu kadrze wykonawczej.

W obliczu niepewności i zmian kierownicy stają przed nowymi wyzwaniami i zadaniami, muszą nauczyć się pełnienia nowych ról. Z administratorów ceniących bezpieczeństwo i spokój powinni stawać się promotorami poszukującymi zmian i nowości, starającymi się zamienić nie zaspokojone potrzeby rynkowe na zyskowe „sposobności rynkowe” i w ten sposób osiągnąć sukces [por.: Drucker, 1992]. Współcześnie kierownictwo systemu pracy postrzegane jest w kategoriach stymulatora dynamizmu, zrywającego ze starym porządkiem na rzecz nowatorskich, wyprzedzających konkurencję rozwiązań, myślącego i postępującego zgodnie z zasadą: „Jeśli nie jest zepsute, to widocznie czegoś nie zauważyłem. Mimo wszystko powinienem to naprawić” [por.: Robbins, 2000].

Bardzo ważnym zadaniem kierownictwa zarządzającego zasobami ludzkimi danego systemu pracy jest oduczanie siebie i pozostałych pracowników tego, co z punktu widzenia szybkiego i skutecznego reagowania na zmiany jest niekorzystne (zamiłowanie do starego porządku, złe nawyki, wyuczona bezradność itd.), na rzecz nowego sposobu myślenia, rozumienia i działania. Kierownicy muszą zmieniać kultury organizacyjne, radykalnie przebudowywać systemy wartości tak, aby służyły realizacji nowych strategii działania. Obecnie i w dającej się przewidzieć przyszłości jedynie dzięki otwartości na zmiany, kreatywności, innowacjom, zdolności uczenia się nowych rzeczy można nie tylko egzystować, ale przede wszystkim rozwijać się w zmiennym otoczeniu.

## **Zakończenie**

Podsumowując, zgodnie z raportem „Business 2010-Polska. Sposób działalności polskich firm w 2010 roku w opinii polskiej kadry kierowniczej”, w 2010 roku sukces będzie należał do firm o elastycznym modelu gospodarczym, otwartych na zmiany i zdolnych do ich szybkiego wprowadzania, dysponujących dogłębną wiedzą o klientach oraz wykorzy-

stujących technologie informatyczne<sup>3</sup>. Innymi słowy, do tego, żeby przetrwać i rozwijać się, współczesne systemy pracy muszą być zdolne do adaptacji. Istotną rolę w kształtowaniu owej zdolności odgrywają zasoby ludzkie. Trudno sobie bowiem wyobrazić sprawną i skuteczny przebieg procesów adaptacyjnych bez udziału i zaangażowania pracowników.

Zatrudnieni pracownicy mogą pozytywnie wpływać na zdolności adaptacyjne systemu pracy tylko wtedy, kiedy zostaną im stworzone ku temu odpowiednie warunki, kiedy w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi będą wobec nich podejmowane odpowiednie działania. Ważne jest, aby rozwijać potencjał zatrudnionych pracowników, wzmacniać ich motywację oraz kreatywność. Ponadto, wykorzystując zasoby ludzkie do kształtowania zdolności adaptacyjnych systemu pracy, należy pamiętać, żeby budowanie jednego nie odbywało się kosztem drugiego. Trudno bowiem mówić o dalekowzrocznych korzyściach wynikających ze zdolności adaptacyjnych systemu, jeśli zostały one zbudowane przy bardzo wysokich kosztach społecznych. Tylko wtedy, kiedy w obliczu rosnących wymagań ze strony klientów i konkurencji nastąpi wzajemne dostosowywanie się (systemu pracy i ludzi) pod kątem potrzeb, oczekiwań, zasoby ludzkie systemu pracy staną się jego „systemem nerwowym”, który potrafi dostrzec ostrzeżenie i zareagować na nie, zanim jeszcze powstanie realne zagrożenie.

## Literatura

- Covey S.R. (2003), *7 nawyków skutecznego działania*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań, s. 106-107.
- Drucker P.F. (1992), *Innowacja i przedsiębiorczość: praktyka i zasady*, PWE, Warszawa, s. 35-38.
- Drwal R. (1978), *Poczucie kontroli jako wymiar osobowości: podstawy teoretyczne, techniki badawcze i wyniki badań* [w:] Wołoszynowa L. (red.), *Materiały do nauczania psychologii*, seria III, t. 3, PWN, Warszawa, s. 308, 322-335.
- Januszek H., Sikora J. (2000), *Socjologia pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań, s. 222-223.
- Jasiński Z. (1987), *Funkcjonowanie zespołów roboczych w niestabilnych warunkach produkcji*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław, s. 89-91, 120-131.
- Jasiński Z., red. (1999), *Zarządzanie pracą. Organizowanie, planowanie, motywowanie, kontrola*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa, s. 11.
- Jasiński Z., red. (2005), *Podstawy zarządzania operacyjnego*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 29, 31-33.
- Michoń F. (1981), *Organizacja i kierowanie w przedsiębiorstwie w świetle socjologii i psychologii pracy*, KiW, Warszawa, s. 175.

3 Raport został przygotowany pod patronatem firmy SAP AG przez Economist Business Unit i opublikowany na łamach „Strategie biznesu”, 2/21/1995.

Mołek-Winiarska D. (2005), *Skutki informatyzacji i automatyzacji procesów wytwarzania dla pracowników* [w:] Jasiński Z. (red.), *Podstawy zarządzania operacyjnego*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 351-352.

Robbins S.P. (2001), *Zasady zachowania w organizacji*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.

Witkowski T. (2006), *Psycho-manipulacje*, Biblioteka Moderadora, Taszów, s. 159-170.