

Marcin Waldemar Staniewski

Architektura zasobów ludzkich nie tylko na trudne czasy

Zjawisko globalnej konkurencji będące jednym z przejawów globalizacji, a więc procesów nieuniknionych, jest siłą sprawczą wielu przekształceń w różnych dziedzinach życia. Choć niesie ono ze sobą wiele korzyści, to jest także przyczyną wielu negatywnych konsekwencji i problemów. Efektem najczęściej występujących problemów jest dla przedsiębiorstw konieczność obniżania kosztów. Takie zabiegi pociągają za sobą szereg zmian w całym zarządzaniu, w tym także w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Przekształcenia architektury zasobów ludzkich mają najczęściej prymitywny charakter, skutkujący jej zubożeniem czy nawet destrukcją. Jednak, jak pokazują liczne przykłady z życia gospodarczego, możliwości przekształceń są bardzo szerokie. Trudne czasy wcale nie muszą oznaczać negatywnych zmian tej architektury. Artykuł prezentuje różne przykładowe rozwiązania, które mogą służyć polskim menedżerom jako inspiracja do bardziej kreatywnego, wytężonego działania, działania, które w czasach burzliwych pozwoli utrzymać stały kurs – w drodze do sukcesu!

Wstęp – czyli ludzie na piedestale

Zasoby ludzkie, często nazywane kapitałem, zaliczane są coraz powszechniej do najcenniejszych zasobów firmy, zasobów, na których firmy chcą budować kluczowe kompetencje i uzyskiwać przewagę konkurencyjną. Im więcej mówi się o zarządzaniu wiedzą, tym częściej słyszymy o dużej wartości kapitału ludzkiego firm i znaczeniu, jaki im przypisuje najwyższe kierownictwo. Postrzeganie zasobów ludzkich jako potencjalnego źródła zdobywania przewagi konkurencyjnej nadaje działaniom z zakresu zarządzania tym zasobem charakteru strategicznego [Stobińska, 2001, s. 40]. Zdaniem K. Stobińskiej [s. 52], strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi jest „odpowiedzią na wyzwania współczesnej konkurencji, w której koncepcje i kreatywność postrzegane są jako źródło osiągnięcia sukcesu”.

W związku z takim stanem rzeczy należałoby oczekiwać, że firmy zaczną toczyć boje o to, która z nich posiada najbardziej cenny kapitał ludzki, czyniąc go wręcz nowym wy-

znacznikiem pozycji konkurencyjnej. A.F. Smith i T. Kelly [1998, s. 121] mówią: „(...) wierzymy, że przyszła ekonomiczna i strategiczna przewaga będzie należała do organizacji, które w sposób najbardziej efektywny będą umiały przyciągać, rozwijać oraz utrzymywać w swoich szeregach zróżnicowaną grupę najlepszych i najbardziej uzdolnionych ludzi na rynku(...). Kapitał ludzki przede wszystkim i ponad wszystko będzie absolutnie kluczowym elementem konstrukcyjnym organizacji przyszłości”. Czy jest to więc zadanie na przyszłość czy zadanie, które już teraz powinno znajdować się na wysokim poziomie realizacji? D. Brown [2002, s. 7] twierdzi, że tego rodzaju dyskusje o traktowaniu ludzi jako partnera strategicznego firmy to jedynie dyskusje akademickie, bo w rzeczywistości ludzie w firmie nadal traktowani są drugoplanowo. Niestety taka sytuacja występuje także i w Polsce. Choć deklaracje uznania dla kapitału ludzkiego są w naszym kraju równie popularne co na Zachodzie, choć znaczenie zasobów ludzkich jest równie często podkreślane w polskich publikacjach, jak w publikacjach zachodnich. Mimo że w rozmowach z menedżerami polskich przedsiębiorstw wylania się zrozumienie i oddanie dla problematyki zarządzania zasobami ludzkimi, to jednak szybko można się przekonać, że najczęściej na owych deklaracjach i zrozumieniu się kończy. W rzeczywistości pracownicy traktowani są wręcz przedmiotowo. Na wyróżnienie i bardziej „naukowe” traktowanie mogą liczyć jedynie pracownicy kluczowi, jeśli w ogóle w przedsiębiorstwie podejmuje się działania mające na celu zdefiniowanie i wyróżnienie pracowników kluczowych, co najczęściej występuje w dużych korporacjach. Pozostali pracownicy są niejako wyobcowani, nie wspominając już o pracownikach sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Nawet pomimo szerokiego, wydawać by się mogło, dofinansowania szkoleń z Europejskiego Funduszu Społecznego, zainteresowanie przedsiębiorców tego rodzaju wsparciem jest znikome. Obraz nabiera jeszcze bardziej ciemnych i przygnębiających kolorów, gdy poruszy się kwestię samej kultury pracy, przywołując przykłady złych praktyk, z których słyną niektóre supermarkety obecne na naszym rynku. Głównym powodem takiego stanu rzeczy jest dążenie do obniżania kosztów. Tak niesprzyjające warunki zmuszają kierownictwo firm do poszukiwania nowych rozwiązań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, które niewielkim kosztem pozwolą osiągnąć konkretne korzyści, porównywalne do tych, osiągniętych przy pomocy zasobnego portfela. Działania takie powodują, że architektura zasobów ludzkich zaczyna nabierać innego, nowego kształtu [Ludwiczynski, Staniewski, 2004]¹. Jak więc ona wygląda, jakie jest w rzeczywistości podejście do pracowników, jak są oni traktowani? Odpowiedzi na te pytania dostarczyć może obserwacja tejże architektury.

1 Architektura zasobów ludzkich (nazywana także architekturą polityki personalnej bądź też architekturą zarządzania zasobami ludzkimi) rozumiana jest jako wewnętrzna kompozycja elementów, z których każdy dotyczy zatrudnionych w organizacji pracowników.

Zatrudnianie – czyli wybrać jak najlepiej

Jednym z elementów architektury zasobów ludzkich jest zatrudnienie. Opublikowane w „Cambridge Journal of Economics” [2003] duże badania przeprowadzone telefonicznie na próbie około tysiąca przedsiębiorstw (od 50 do 10 tys. i więcej zatrudnionych), pochodzących z 14 sektorów Wielkiej Brytanii (dziewięciu produkcyjnych i pięciu usługowych) pokazują, że jedynie 37% przebadanych firm deklaruje użycie co najmniej raz takich narzędzi selekcji, jak: test psychometryczny, test osobowościowy, próbki pracy czy test uzdolnień [Michie, Sheehan, 2003]².

Tak nieduża liczba przedsiębiorstw stosujących bardziej skomplikowane narzędzia selekcji jest zapewne spowodowana względami oszczędnościowymi (firmy nie mają pieniędzy na korzystanie z usług agencji doradztwa personalnego) oraz brakiem odpowiednio przeszkolonego personelu.

Ponadto badania te pokazują, że formy tradycyjne zatrudnienia wciąż dominują w życiu gospodarczym. Jednakże dominacja ta nie powoduje utrzymywania sztywnej struktury zatrudnienia, gdyż 34% ogółu pracowników wykorzystuje różne formy uelastyczniające tę strukturę. Najwięcej, bo 16% pracowników, zatrudnionych jest w niepełnym wymiarze czasu pracy, 11 % to pracownicy zatrudnieni w ramach kontraktów czasowych, a pozostałe 7% to osoby pracujące na podstawie kontraktów sezonowych lub okazjonalnych. Na nieco mniejszym poziomie elastyczne formy zatrudnienia występują w przedsiębiorstwach Japonii. Formy te wykorzystywane są wobec około 20% ogółu zatrudnionych [Kono, 2002].

Do najważniejszych możliwości elastycznych form zatrudnienia można zaliczyć: szybkie dostosowanie kompetencji pracowników do wymagań rynku, uzyskanie oszczędności na szkoleniach, zmniejszenie kosztów wynikających z zatrudnienia. Generalnie rzecz ujmując, takie formy zatrudniania umożliwiają firmie koncentrację ich zasobów na kluczowych pracownikach, a tym samym, na kluczowych kompetencjach. Tak więc pewne korzyści z elastycznych form zatrudnienia mogą być odczuwane właśnie przez pracowników kluczowych (bądź pracowników zatrudnionych w firmie wcześniej, na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony).

Toyohiro Kono [2002] dzieli pracowników zatrudnianych w ramach form elastycznych na następujące grupy:

1. pracownicy pochodzący z outsourcingu,
2. zatrudnieni w niepełnym wymiarze czasu pracy (około 0,6 mln w Japonii w 1995 roku),

2 Wyniki badania podane są w wielkościach średnich.

3. pracownicy kontraktowi zatrudnieni na 1-3 lata,
4. pracownicy zatrudnieni na krótki okres (bez podania dokładnej daty rozwiązania umowy),
5. pozostali pracownicy, np. pochodzący z firm stowarzyszonych, od kooperantów itp.

Osoby zakwalifikowane do grup 1-4 związane są z firmą za pomocą kontraktu i stanowią integralną część organizacji. Natomiast osoby z grupy 5 pracują w firmie niejako gościnnie (bez kontraktu), ponieważ zostali oddelegowani przez inną firmę-partnera, w której są zatrudnieni.

Zdaniem Toyohiro Kono, najbardziej rozwijającą się obecnie formą elastycznego zatrudnienia jest outsourcingowanie pracy, które jest wykorzystywane do wykonywania prac specjalistycznych nie będących kluczowymi kompetencjami firmy. Badacz zauważa, że status zatrudnienia takich pracowników niekoniecznie oznacza niestalość i niepewność utrzymania pracy, gdyż osoby te są najczęściej albo stałymi pracownikami firm outsourcingowych, albo też prowadzącymi gospodarstwo domowe lub zajmującymi się rolnictwem. Tak więc elastyczne formy zatrudniania nie powinny być postrzegane jako objaw nieuczciwych praktyk ze strony zatrudniających, ponieważ jest to jedynie odpowiedź na zgłaszane przez firmy zapotrzebowanie na zróżnicowane umiejętności pracowników. Ponadto, należy zauważyć, sugeruje Toyohiro Kono, że nie wszyscy z nas chcą trwale wiązać się z firmą poprzez zatrudnienie na czas nieokreślony i nie wszyscy chcą pracować przez osiem godzin dziennie czy też o wyznaczonej przez pracodawcę porze.

Motywowanie – czyli jak wycisnąć najwięcej

Podstawą realizacji kolejnego elementu architektury zasobów ludzkich, jakim jest motywowanie pracowników, jest założenie, że jest ono procesem wewnętrznym [Falcon, 2002]. Zadaniem dla kierownictwa jest kreowanie stosownego środowiska, w którym pracownicy będą się sami nawzajem motywować. Chcąc osiągnąć taki stan, kierownictwo powinno skoncentrować się na wykorzystaniu w swoich działaniach pozafinansowych czynników motywacyjnych, takich jak chociażby: otwarte komunikowanie się, wyrażanie uznania dla pracowników (także poprzez zaufanie), urozmaicanie pracy oraz budowanie planów rozwoju kariery [Falcon, 2002].

Jednym z nowo wypracowanych i najczęściej stosowanych w przedsiębiorstwach podejść do motywowania ludzi bez zaangażowania znacznych środków finansowych jest kreowanie środowiska otwartego komunikowania się i zastosowanie pracy zespołowej. W czasach niskich wyników finansowych otwarte komunikowanie wśród pracowników jest niezmiernie istotne [Thach, McPherson, 2002, s. 45]. Jedną z form rozwijania środowiska otwartej komunikacji jest organizowanie spotkań, także tych nieformalnych, w po-

staci tzw. rozmów przy kawie. Podczas tych spotkań kierownictwo zachęca zespoły pracownicze do wspólnej, otwartej rozmowy na temat wydarzeń w świecie i ich wpływu na biznes. Dyskusje te ponadto służą uaktualnianiu celów firmy, omawianiu podejmowanych inicjatyw, przyjętych nowych wartości i wyznaczonych kierunków rozwoju. Spotkania tego typu odbywają się w niektórych firmach nawet co tydzień. Cechą charakterystyczną takich spotkań jest luźna atmosfera, a ich dużym walorem to, że pomagają zmniejszyć liczbę negatywnych pogłosek i plotek rozpuszczanych po firmie, a pracownicy wydają się być bardziej otwartymi i zaangażowanymi w pracę.

Kolejnym, pozafinansowym działaniem motywacyjnym jest zarządzanie typu „otwarta księga”. Niestety w bardzo niewielu firmach korzysta się z tej metody, a niejednokrotnie podejście to realizowane jest jedynie w stosunku do najbliższych współpracowników [Falcon, 2002]. Jak pokazują wcześniej wspomniane badania brytyjskie [Michie, Sheehan, 2003, s. 131], dzielenie się przez kierownictwo informacją z pracownikami występuje na dość znacznym poziomie. Jednakże ta wymiana zdań i poglądów związana jest najczęściej z prowadzonymi w firmie zmianami. I tak w przypadku 44% przebadanych firm decyzje dotyczące planowanych zmian konsultowane są przez kierownictwo z pracownikami. Zaś w 51% firm sprawy tego typu dyskutowane są na spotkaniach związkowców z kierownictwem firmy. W 32% firm dzielenie się informacją odbywa się na zasadzie konsultacji, prowadzonych przy wykorzystaniu tzw. połączonych zespołów konsultacyjnych (JCC – *Joint Consultative Committees*). W przypadku 26% tych firm w zespołach udział biorą przedstawiciele wyższej kadry kierowniczej, a w 52% decyzje podejmowane przez JCC wpływają na postanowienia kierownictwa firm.

Zdaniem P. Falcon [2002], najczęstszą jednak praktyką firm jest nieinformowanie pracowników. Takie zachowanie kierownictwa sugeruje, że preferują oni sytuację, kiedy ich pracownicy wiedzą jak najmniej o firmie i trapiących ją problemach.

Innym skutecznym sposobem na podniesienie motywacji pracowników jest wprowadzenie pracy zespołowej. Badania przedsiębiorstw brytyjskich pokazują, że praktyka polegająca na mobilizowaniu personelu w tzw. koła jakości, zespoły ciągłego udoskonalania czy też zespoły rozwiązujące problemy organizacyjne stosowana jest w 45% firm [Michie, Sheehan, 2003, s. 13]. Jednakże mimo że powszechność tych praktyk jest znaczna, to poziom ich wykorzystywania jest umiarkowany.

W praktyce istnieją różne sposoby pobudzania pracowników poprzez zastosowanie pracy zespołowej. Do dominujących podejść należą [Nelson, 2002]:

- rozwijanie ducha zespołu (*TEAMWORK: Together Everyone Achieves More With Organisation Recognition and Knowledge*) – zespoły pracowników, które odnoszą sukcesy, przepełnione są duchem pobudzającym do pracy, który spaja poszczególnych członków zespołu w jedną całość i pociąga ich do wspólnego osiągania celów organizacji; by osiągnąć w firmie taki stan zmotywowania, pożądane są ze strony kierownictwa takie

działania, jak: stawianie wyzwań grupowych i ćwiczenia z zakresu budowania zespołu; ponadto kierownictwo może rozwijać ducha pracy zespołowej poprzez wyrażanie swoich osobistych wizji postrzegania zespołu i jego znaczenia dla organizacji;

- popieranie propozycji pochodzących od zespołów – aczkolwiek sugestie pochodzące od indywidualnych pracowników są ważne dla organizacji, to jednak sugestie zespołów powinny mieć priorytet, gdyż zespoły posiadają znacznie większy od poszczególnych osób potencjał, umożliwiając im podejmowanie poważniejszych problemów i zadań; wspieranie przez kierownictwo takich inicjatyw motywuje pracowników do większego zaangażowania w sprawy firmy i podejmowania jeszcze większych wysiłków;

- wspieranie samodzielnych (samozarządzających się) zespołów – pewne grupy pracownicze gotowe są do przejmowania uprawnień, obowiązków i odpowiedzialności za wykonywane przez siebie zadania; zespoły te są samodzielne, efektywnie realizują swoje obowiązki, ustalając własne harmonogramy, podejmując współpracę z kooperantami, określając swoje pensje, a ich praca nie wymaga nadzoru ze strony przełożonych; tego rodzaju pracownicy identyfikują się z organizacją, traktując ją jako swoją własność, dbając przy tym o nią należycie;

- wyrażanie uznania dla zespołów – kierownictwo firm powinno monitorować pracę zespołów i w widoczny sposób wyróżniać te, które są skuteczne w osiągnięciu wytyczonych celów; błędem jest tutaj docenianie i nagradzanie jedynie liderów tychże grup czy członków najbardziej aktywnych, gdyż spowoduje to spadek motywacji do dalszej pracy reszty zespołu, co objawi się obniżoną efektywnością, a nawet i rozbięciem zespołu.

Przedstawione powyżej podejścia, zdaniem B. Nelsona, bazują na ośmiu podstawowych ludzkich pragnieniach, takich jak: aktywność, własność, władza, przynależność, fachowość, osiągnięcia, uznanie i znaczenie.

Interesujące, że programy motywacyjne skierowane do zespołów pracowniczych są o wiele bardziej skuteczne aniżeli programy zorientowane na jednostkę. Z badań przeprowadzonych przez Site Foundation, jednostki badawczej Society of Incentive & Travel Executives, wynika, że programy motywacyjne skierowane do zespołów spowodowały wzrost ich efektywności pracy o 45%, zaś programy skierowane wobec jednostek przyczyniły się do wzrostu ich efektywności o 27% [Barbian, 2002, s. 18]. Ponadto, jak okazało się, zastosowany program motywacyjny spowodował, że w przypadku 57% przebadanych organizacji realizacja celów organizacji była wyższa, niż oczekiwano. Jednym z wniosków badania jest to, że najskuteczniejsze okazują się programy motywacyjne konstruowane z udziałem pracowników, jednakże tak opracowywane systemy występowały jedynie w 23% badanych organizacji.

Innym sposobem na podniesienie motywacji wśród pracowników jest oferowanie im symboli statusu. Prawdą jest, że nie tylko pieniądze są dla pracowników najważniejsze. Skoro nagradzanie finansowe jest utrudnione, należy odnieść się do potrzeby ludzkiej,

jaką jest chęć uznania i bycia docenianym. Uznanie, o którym mowa, może być okazane poprzez przydzielenie pracownikowi jakiegoś uznawanego przez pozostały personel firmy symbolu statusu. Może nim być odznaczenie, które w polskiej rzeczywistości powoli zaczyna się odradzać (złe wspomnienia z przeszłego ustroju), wypożyczenie samochodu służbowego czy też przydzielenie lepszego biura. Kolejnym sposobem na wyrażanie uznania może być stosowanie pochwał, nagród oraz obdarzanie zaufaniem, okazywanym za pomocą powierzania nowych zadań (ambitnych, wymagających większego zaangażowania, pomysłowości itp.). Prosty działaniem tego typu jest przekazywanie poszczególnym pracownikom (w sposób rotacyjny) roli prowadzących cotygodniowe spotkania pracownicze, na których omawiane są zadania zrealizowane (poziom osiągniętych celów), pojawiające się problemy oraz na których ustala się plany operacyjne na najbliższy okres. Zadanie polega na samodzielnym opracowaniu porządku dziennego spotkania, dzieleniu obowiązków pomiędzy uczestników spotkania, przewodzeniu zebraniu itp. Podejście takie powoduje, że pracownicy czują się bardziej dowartościowani, zyskują większe uznanie w sprawach firmy. Ponadto, kierownictwo identyfikuje dotąd nierozpoznane umiejętności personelu oraz pobudza bardziej aktywnych do podejmowania wyzwań związanych z poszukiwaniem rozwiązań pojawiających się w firmie problemów. Ważne, aby uznanie to było widoczne dla pozostałych pracowników, a w szczególności dla współpracowników wyróżnianego pracownika. Są to działania, które dodają wiary pracownikom w ich siły, możliwości, wykazują zainteresowanie sprawami pracowników ze strony kierownictwa [*Free Motivators...*].

Okazanie uznania łączy się z poczuciem dumy pracowników, która narasta wraz ze zrozumieniem sensu i wartości ich pracy. Bardzo często, jak się okazuje, pracowników motywuje sama chęć ujrzenia ich wkładu pracy w udanym produkcie końcowym (rezultat pracy). Jest to o wiele efektywniejszy motywator aniżeli tradycyjne programy ścieżek kariery czy systemy nagradzania oparte na promocji pracowników (awansowanie) – twierdzi R. Moss Kanter [1997, s. 145].

Równie skutecznym w motywowaniu pracowników zabiegiem jest nie tyle budowanie ścieżek kariery, ile umożliwianie pracownikom realizacji ich własnej ścieżki kariery. Tak więc działania kierownictwa powinny mieć na celu zapewnienie pracownikom możliwości osiągnięcia w firmie celów zgodnych z ich planami zawodowymi. Jest to działanie, które w długim okresie pozwala na podtrzymywanie wysokiego poziomu zmotywowania do pracy. Jednakże działania tego typu wymagają od pracowników coraz to nowszej wiedzy i umiejętności. Kwalifikacje te młodzi pracownicy mogą zdobywać dzięki pomocy ich starszych i doświadczonych współpracowników. Tak więc przy wykorzystaniu takich narzędzi, jak: *e-learning*, kursy samokształcenia, *coaching*, programy mentorskie, wewnętrzne miniszkozenia, warsztaty czy też seminaria, kierownictwo powinno zapewniać stały rozwój swojego personelu.

Nie tylko w trudnych finansowo czasach należy sięgać do mniej typowych działań pobudzających pracowników do pracy. Kierownictwo powinno wykazywać większe zainteresowanie sprawami pracowników i większą chęć wspierania ich w napotykanym trudnościach i problemach. Kierownik wysłuchujący swoich pracowników, ich pomysłów, idei okazuje tym samym swój szacunek i uznanie dla pracownika. Zalecane jest także podkreślanie znaczenia nawet drobnych osiągnięć, a nie tylko wielkich sukcesów związanych z realizacją celów strategicznych firmy. Dobrą praktyką jest omawianie tychże osiągnięć na spotkaniach pracowniczych oraz wytyczanie pracownikom zadań, którym podążają. Osiągnięcie przez pracowników nawet małych sukcesów o niewielkim znaczeniu wzmacnia ich wiarę w siebie, nastraja optymizmem i zachęca (także innych) do podejmowania kolejnych wyzwań. Innym motywatorem wykorzystywanym głównie w firmach funkcjonujących w USA, wprowadzonym szczególnie po tragicznych wydarzeniach 11 września, są działania mające na celu niesienie pomocy innym ludziom (działania charytatywne). Pracownicy zadowoleni są z tego, że firma poświęca swój czas, wspierając działalność dobroczynną, czują, że robią coś, co ma ważny cel, dzięki czemu podnosi się ich poziom motywacji. Natomiast firma zyskuje dodatkowo pozytywny wizerunek w środowisku, w którym działa [Thach, McPherson, 2002, s. 46].

Jednak wciąż najlepszym motywatorem, a już na pewno najbardziej znaczącym dla pracowników w trudnych ekonomicznie czasach, są wynagrodzenia finansowe. Łatwym sposobem na lepsze zmotywowanie personelu do pracy jest uzależnienie tychże wynagrodzeń od indywidualnych bądź grupowych (czy też całej firmy) osiągnięć pracowników. Przytaczane wcześniej badania przedsiębiorstw Wielkiej Brytanii pokazały, że średnio jedynie w przypadku 36% przedsiębiorstw płaca pracowników ustalana jest na podstawie indywidualnych osiągnięć, zaś w 19% przebadanych przedsiębiorstw pracownicy zajmujący stanowiska niekierownicze uczestniczą w podziale zysku wypracowanego przez całą firmę.

Jest wręcz oczywiste, że zaniżanie wynagrodzeń oddziałuje na personel demotywująco. Jednakże występują tutaj jeszcze inne elementy. Niezmiernie istotna jest także przejrzystość struktury wynagrodzeń oraz jasne kryteria wynagradzania pracowników. Przeprowadzone przez Watsona Wyatta w roku 2002 badania pn. „Work USA” wskazują, że tylko 40% zatrudnionych (najniższy poziom w dekadzie) rozumie, w jaki sposób określona jest wysokość ich płacy [Grensing-Pophal, 2003, s. 76-82]. Jak pokazują inne badania, na które powołuje się L. Grensing-Pophal, sytuacja ta niesie ze sobą niezwykle wysokie koszty dla pracodawców. Wnioskiem generalnym z badań jest to, że osoby, które nie wiedzą, od czego uzależnione są ich pensje, tracą satysfakcję z wykonywanej pracy, co w konsekwencji skutkuje obniżoną motywacją oraz mniejszym zaangażowaniem, wydajnością, starannością itp. Inne badania, prowadzone przez LeBlanc Group w 2002 roku, dowodzą podobnie. Badania te pokazały, że jedynie 41% zatrudnionych wie, co wpływa

na podwyżki ich płacy podstawowej, 36% rozumie, w jaki sposób określane są kryteria kształtowania wynagrodzeń zasadniczych, a kolejne 36% wie, jak wygląda ich wynagrodzenie w porównaniu do wynagrodzeń oferowanych na rynku pracy. Zdaniem L. Grensing-Pophał, kierownictwo może poprawić poziom zmotywowania pracowników poprzez częstszą komunikację z pracownikami w celu wyjaśniania im sposobu ustalania i wyliczania wynagrodzeń. W sytuacji, gdy wynagrodzenia są silnie powiązane z osiągnięciami finansowymi przedsiębiorstwa, koniecznością staje się informowanie pracowników (choćby w odstępach kwartalnych) o uzyskanym wyniku finansowym firmy i jego wpływie na poziom wynagrodzeń personelu.

Rozwój i szkolenie personelu – czyli zwiększanie wartości i unikalności

Zdaniem dwóch amerykańskich badaczy D.P. Lepaka i S.A. Snella [1999, s. 31-48], zarządzanie zasobami ludzkimi może przyczynić się do osiągnięcia przewagi strategicznej firmy, jeżeli umiejętności pracowników będą zarazem wartościowe i unikalne. Zasoby wartościowe umożliwiają firmie przyjęcie do realizacji strategii, która poprawia wydajność i efektywność firmy, wspiera wykorzystywanie pojawiających się możliwości rynkowych (szans) i/lub neutralizowanie potencjalnych zagrożeń. Natomiast umiejętności pracowników są unikalne, jeśli nie mogą być skopiowane czy naśladowane przez inną firmę. Umiejętności o takich cechach stają się wówczas potencjalnym źródłem przewagi konkurencyjnej firmy czy też źródłem kluczowych kompetencji [Barney, 1999, s. 36]. Dlatego niezmiernie ważna staje się kwestia doboru pracowników oraz kwestia rozwijania wewnętrznego personelu. Podczas ostatniej dekady wiele organizacji usiłowało wdrożyć całkowicie zintegrowane systemy zarządzania zasobami ludzkimi [Buckingham, Vossburg, s. 18, 19]. Systemy te kładły nacisk na rekrutację i selekcję, których zadaniem było precyzyjne identyfikowanie kandydatów posiadających pożądane przez organizację kompetencje. Opracowywano także sposoby dokładnego pomiaru tychże kompetencji u pracowników już zatrudnionych. Systemy te poświęcały wiele uwagi kwestiom rozwojowym. Podstawowe elementy związane z tym zagadnieniem dotyczyły:

- opracowywania analizy potrzeb szkoleniowych – identyfikacji braków w kompetencjach pracownika, określanych mianem „obszarów usprawnień” czy „potrzeb rozwojowych”
- projektowania „planu rozwoju indywidualnego”, zachęcającego do wysiłków na rzecz doskonalenia się i uzupełniania brakujących kompetencji
- oceniania posiadanych kompetencji i porównywania ich do wyników z roku ubiegłego.

Głównym celem takiego podejścia było budowanie kapitału ludzkiego poprzez prowadzenie stałego rozwoju pracowników. Podejście to nadawało także realizowanej poli-

tyce personalnej strategicznego charakteru, który uwydatniał się w zakresie identyfikowania tylko tych kompetencji, które ostatecznie miały doprowadzić do uzyskania przewagi konkurencyjnej w przyszłości. Takie podejście zbudowane było na trzech założeniach:

- osoby, które są najlepsze w danych obszarach posiadają takie same kompetencje behawioralne
- każda z tych kompetencji możliwa jest do wyuczenia (we właściwym czasie i przy stosownych nakładach)
- każdy pracownik powinien posiadać zbiór takich właśnie kompetencji (minimalizowanie słabości prowadzi do sukcesu).

W związku z tym M. Buckingham i R.M. Vosburg stawiają pytanie: jaki jest najlepszy sposób na zapewnienie wzrostu osiągnięć każdego pracownika? Czy wystarczy utrzymywać silne strony pracowników, wzmagając równocześnie wysiłek na rzecz niwelowania ich słabości? Takie stanowisko zajmuje większość współczesnych menedżerów – twierdzą autorzy. Jednakże badania Gallup Organization opublikowane w książce pt. „First, Break All The Rules” [Buckingham, Coffman, 1999], na którą powołują się owi badacze, przynoszą całkiem inną odpowiedź. Okazuje się, że takie działania nie wystarczą. Konieczne jest maksymalne wykorzystywanie silnych i minimalizowanie słabych stron pracowników. Takie podejście spowodowało, że autorzy przyjęli wręcz odwrotne stanowisko w tej sprawie. Ich zdaniem, błędne jest założenie, że równie efektywni pracownicy posiadają takie same kompetencje behawioralne. Takie same nawet wyniki mogą być osiągnięte dzięki różnym zachowaniom, cechom osobowości czy różnym stylom bycia poszczególnych pracowników. Zatem nie można wytyczać kluczowych kompetencji behawioralnych do pełnienia danych ról w organizacji, gdyż nie ma pewności, że są one właściwe/odpowiednie (każda grupa ekspertów określi różne zbiory kompetencji właściwych do pełnienia danej roli – twierdzą M. Buckingham i R.M. Vosburg).

Kolejną kwestią jest to, że jednak nie wszystkie kompetencje czy zachowania możliwe są do wyuczenia. Nie jest ważne pytanie: czy dane zachowanie (cecha) może być doskonalone przy założeniu nieograniczania czasu i pieniędzy na to potrzebnych? Takie stawianie sprawy w warunkach ograniczonej dostępności zasobów jest po prostu bezsensowne. Ważniejsze jest tutaj pytanie: ile czasu i środków finansowych będzie trzeba zainwestować w pracownika, by osiągnął on minimalny poziom tejsze cechy? Ponadto menedżerowie zdają sobie sprawę z tego, że pewne cechy (empatia, asertywność, współzawodnicтво itp.) są w rzeczywistości nie do wyuczenia. Dlatego też M. Buckingham i R.M. Vosburg sugerują, aby system doskonalenia pracowników budować wokół:

- umiejętności – związanych ze znajomością specyficznych technik i metod pracy
- wiedzy – na którą składa się znajomość faktów i doświadczenie w danym temacie
- talentów – odnoszących się do powtarzalnych sposobów myślenia, odczuwania czy zachowania danej osoby, które mogą być efektywnie zastosowane w organizacji.

Niezmiernie ważną w tym kontekście umiejętnością menedżerów jest zdolność do rozróżniania cech, które mogą być doskonalone, od tych, które nigdy nie przyniosą zwrotu z poczynionych na ich rzecz inwestycji (cechy niewycuczalne).

Błędnym założeniem jest także dążenie, aby wszyscy pracownicy posiadali kompetencje behawioralne reprezentowane przez osoby, które są najlepsze w danych obszarach. Jest to działanie, które prowadzi do umacniania i powielania w organizacji nie tylko silnych stron, ale także słabości. Zalecane jest raczej stosowanie indywidualnych planów rozwoju, zachęcających pracowników do doskonalenia się w obszarach ich słabości. Przy takim podejściu „słabości” nabierają innej konotacji i zyskują nową nazwę – „potrzeb rozwojowych”. M. Buckingham i R.M. Vosburg twierdzą, że wielcy menedżerowie rozumieją, iż działania związane jedynie z ustalaniem obszarów słabości nie prowadzą do osiągnięcia sukcesu, a tylko zapobiegają popełnianiu błędów. Kluczem jest tutaj dodatkowo bazowanie na silnych stronach personelu. Jest to sztuka rozpoznawania u pracownika jego wrodzonych talentów i określania sposobu rozwijania właściwych dla firmy umiejętności i wiedzy, które dzięki tym właśnie talentom przyczynić się będą do osiągania lepszych wyników. Takie oto podejście mające na celu podniesienie efektywności pracowników na najwyższy możliwy poziom, przy uwzględnieniu wrodzonych talentów pracowników, jest kwintesencją prawdziwego rozwoju.

Nie tylko w trudnych ekonomicznie czasach wiele firm nadaje działaniom rozwojowym charakter motywacyjny. Oferowany przez firmy wzmożony rozwój jest sposobem na utrzymanie zaangażowania personelu w pracy pomimo ciężkich czasów. Coraz większym zainteresowaniem cieszy się *coaching*, czy tzw. dyskusje wspomagające, będące swego rodzaju sposobem oceny pracownika [Thach, McPherson, 2002, s. 46]. W. Ross [2002, s. 11], powołując się na opracowanie Szkoły Coachingu, podaje, że ponad 80% pracodawców sektora przemysłowego Wielkiej Brytanii używa coachingu do usprawniania indywidualnych osiągnięć pracowników. Inne przeprowadzone przez Development Dimensions International of Bridgeville, Pensylwania (DDI) badania potwierdzają ten stan. Wynika z nich, że jedynie 29% organizacji nie stosuje mentoringu i coachingu wobec swoich pracowników [*Global...*, 1998, s. 65]³.

Stosowane systemy rozwoju coraz częściej akcentują potrzeby rozwojowe poszczególnych pracowników, dążąc do ich zaspokojenia, przy jednoczesnym oddziaływaniu motywacyjnym – twierdzą L. Thach i Ch. McPherson [2002, s. 46]. Potwierdzają to badania DDI, z których wynika, że jedynie 16% organizacji nie stosuje planów rozwoju kariery swoich pracowników. Wzmożony rozwój oferowany przez przedsiębiorstwa uwzględnia

3. Badania przeprowadzone były na próbie 232 organizacji w 16 krajach: raport *Global High-Performance Work Practices* [w:] Salopek J.J., *Arrested Development*, „Training & Development”, September, p. 65.

przede wszystkim szkolenia, szczególnie w zakresie technicznym. Szkolenia takie w 63% firm oferowane są dla większości pracowników – jak wynika z raportu DDI. Organizacje ponadto oferują edukację w obszarach, takich jak: komunikacja, przywództwo i budowanie zespołu. Jednakże tworzone systemy prezentują nie tylko tradycyjne podejście, jakim jest szkolenie pracowników, lecz także możliwość pracy nad specjalnym projektem, rozpoczęcie nauki na uczelni wyższej lub przydzielenie mentora. Nieco późniejsze badania wskazują, że średnio 71% przedsiębiorstw brytyjskich realizuje formalne programy wdrożenia nowo zatrudnionych do pracy. Zaś jedynie 17% (wynik uśredniony) realizuje bogate, intensywne programy szkoleniowe (programy te były najczęściej skierowane do pracowników na stanowiskach niekierowniczych) [Michie, Sheehan, 2003, s. 131].

Działania związane z rozwijaniem i szkoleniem personelu muszą być wciąż podejmowane. Najlepszym tego potwierdzeniem jest „Raport Council for Excellence in Management and Leadership (CEML)”, który wskazuje na duże zaległości w tej dziedzinie. Otóż na 4-4,5 mln menedżerów pracujących w Wielkiej Brytanii tylko 20% posiada kierownicze kwalifikacje, zaś tylko 3% ukończyło studia MBA⁴.

Zakończenie – czyli słowo podsumowujące

O tym, że architektura zmienia się z biegiem czasu, nie trzeba chyba nikogo przekonywać. Podobnie jak w inżynierii, zmienia się także ta miękka architektura wykorzystywana do zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstw. Przekształcenia te są zazwyczaj wynikiem prób, doświadczeń, badań i analiz. Niejednokrotnie są one także odzwierciedleniem najnowszych krzyków mody w dziedzinie organizacji i kierowania. Jednakże chyba najgorszym z powodów wprowadzania zmian do architektury przedsiębiorstwa, a w tym architektury zasobów ludzkich, jest chęć/konieczność cięcia kosztów. Zmiany te występują zarówno w krajach rozwijających się, jak i w krajach najbogatszych. Niestety, najczęściej wprowadzane zmiany polegają na porzucaniu działań wcześniej prowadzonych, rezygnacji z działań przecież potrzebnych, czasem wręcz niezbędnych do sprawnego funkcjonowania organizacji, działań zapewniających nie tylko przetrwanie na rynku, ale i stały rozwój na drodze do uzyskania przewagi konkurencyjnej. W związku z takim stanem rzeczy architektura zasobów ludzkich ulega drastycznemu uproszczeniu i zubożeniu.

Popularne jest powiedzenie, że wszelkie wprowadzane w firmach zmiany skupiają się głównie na ludziach. To właśnie zatrudnieni w firmie ludzie muszą brać na swój kark ciężar wszelkich przekształceń. Jednakże taka sytuacja wcale nie musi być regułą. Nie najlepsza kondycja przedsiębiorstw wcale nie musi oznaczać zubożenia architektury zasob-

4 Na wyniki raportu powołuje się prezydent CEML Anthony Cleaver; [www.peoplemanagement.co.uk].

bów ludzkich. Należałoby raczej kierować owe konieczne zmiany w stronę przekształceń aniżeli uproszczenia tejże architektury. Jak pokazuje praktyka przedsiębiorstw zachodnich, takie postawienie sprawy jest jak najbardziej realne. Otóż przedsiębiorstwa zachodnie opracowały szereg działań zastępczych, łagodzących wprowadzane przekształcenia. Są to działania, które za pomocą znacznie mniejszych zasobów finansowych, rzeczowych i ludzkich pozwalają osiągać podobne rezultaty (korzyści) do tych, osiągniętych dzięki bardzo kosztownym i skomplikowanym praktykom. Analizując architektury zasobów ludzkich tychże przedsiębiorstw, można zauważyć, że najmniej innowacyjnych przekształceń zachodzi w takim elemencie architektury, jakim jest zatrudnianie pracowników. Pomimo wyraźnie panującego rynku pracodawcy, pomimo poszukiwania przez firmy bardzo konkretnych kwalifikacji (jeśli zatrudnianie w ogóle w firmie występuje), pomimo tego, że na ogłoszenia o przeprowadzaniu rekrutacji sypie ogromna liczba aplikacji, to jednak tak niewiele przedsiębiorstw stosuje bardziej skomplikowane narzędzia selekcji, takie jak: test psychometryczny, test osobowościowy, próbki pracy czy chociażby test uzdolnień. Następnym, mogłoby się wydawać słabym punktem tego elementu architektury zasobów ludzkich jest utrzymywanie tradycyjnych form zatrudnienia. Wprawdzie coraz więcej firm stosuje formy elastyczne, to jednakże wydaje się, że przy obecnym trendzie (wręcz konieczności) częstych zmian portfela kompetencyjnego firm, zmian pożądanej wielkości zatrudnienia, jak również coraz wyższych kosztów stałych zatrudnienia, poziom ten powinien być znacznie wyższy.

Jeśli chodzi o drugi element architektury zasobów ludzkich – motywowanie, można zauważyć, że firmy zachodnie uciekają się do takich form zastępczych motywowania, jak: kreowanie środowiska otwartego komunikowania się, zastosowanie pracy zespołowej czy wprowadzenie nowego stylu zarządzania typu „otwarta księga”. Do łask, zdaje się, że powraca sposób na podniesienie motywacji wśród pracowników, jakim jest oferowanie im symboli statusu, stosowanie pochwał, nagród pozafinansowych oraz obdarzanie pracowników zaufaniem. Jednakże należy pamiętać, że dla pracowników bardzo istotną sprawą jest sposobność realizacji ich własnej ścieżki kariery (tzn. zgodnej z ich oczekiwaniami i planami), co powinno być w miarę możliwości zaspakajane.

W obszarze trzeciego elementu architektury zasobów ludzkich, jakim jest rozwój i szkolenie personelu, większość firm zauważyła potrzebę prowadzenia stałego rozwoju pracowników poprzez budowanie kapitału ludzkiego, traktowanego coraz częściej jako kluczowy czynnik sukcesu – element strategicznej walki konkurencyjnej. Zatem nacisk kładziony jest zarówno na te umiejętności pracowników, które są dla firmy jednocześnie wartościowe i unikalne. Ponadto sztuką wręcz staje się zdolność rozpoznawania u pracowników ich wrodzonych talentów, jak również zdolność określania sposobu rozwijania pożądanych przez firmę umiejętności i wiedzy.

Dość popularnymi działaniami zastępczymi w obszarze rozwoju i szkoleń jest stosowanie coachingu, mentoringu oraz tzw. dyskusji wspomagających (swego rodzaju ocena pracownika identyfikująca jego potrzeby rozwojowe). Suplementarnie do działań realizowanych w ramach motywacji pracowników organizacje oferują edukację w następujących obszarach: komunikacja, przywództwo, budowanie zespołu itp.

Wymienione powyżej propozycje rozwiązań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi są jedynie dobrymi praktykami stosowanymi w firmach zachodnich. Nie oznacza to oczywiście, że powinny być (bądź w ogóle mogą być) one przeniesione na grunt polski. Nie oznacza to także, że rozwiązania te są proste w zastosowaniu czy całkiem zwolnione z kosztów. Pewne jest jednak, że mogą one służyć jako przykład, wzór dla polskich menedżerów zmagających się z podobnymi problemami. Są one przykładem przede wszystkim na to, że trudna sytuacja ekonomiczna firm nie daje prawa do uproszczeń, a wręcz zmusza do bardziej kreatywnego, innowacyjnego i wytężonego działania.

Literatura

- Barbian J. (2002), *Golden Carrots*, „Training” [TBI], July.
- Barney J. (1999), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage* [w:] Lepak D.P., Snell S.A. *The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development*, „Academy of Management Review”, Vol. 24, No. 1.
- Brown D. (2002), *The future is nigh for strategic HR*, „Canadian HR Reporter”, June 17.
- Buckingham M., Vosburg R.M., *The 21st Century Human Resources Function: It's the Talent, Stupid!*, *Human Resource Planning* (b.w. i b.d.).
- Buckingham M., C. Coffman (1999), *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently*, Simon & Schuster, May.
- Falcon P. (2002), *Motivating Staff Without Money*, „HR Magazine”, August.
- Free Motivators*, SMM / Sales & Marketing Management.
- Grensing-Pophal L. (2003), *Communication pays off*, „HR Magazine”, Alexandria, May, 5/48, [www.proquest.umi.com].
- Global High-Performance Work Practices* [w:] Salopek J.J., *Arrested Development*, „Training & Development”, September, p. 65.
- Kono T., *New trends in human resource management of Japanese corporations*, referat zaprezentowany na VI Światowym Kongresie ANZAM/IFSAM w 2002 roku, [www.ifsam-org/2002], 20.X.2003.
- Lepak D.P., Snell S.A. (1999), *The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development*, „Academy of Management Review”, Vol. 24, No 1.
- Ludwiczyski A., Staniewski M. (2004), *Zarządzanie wiedzą a architektura zarządzania zasobami ludzkimi* [w:] Koładkiewicz I., Koziół W. (red.), *Wyzwania globalizacji – odpowiedzi przedsiębiorstw*, WSPiZ, WZ UW, Warszawa.
- Michie J., Sheehan M. (2003), *Labour market deregulation, 'flexibility' and innovation*, „Cambridge Journal of Economics”, 1/27 January.
- Moss Kanter R. (1997), *Restoring People to the Heart of the Organization of the Future* [w:] Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (red.), *The Organization of the Future*, Jessey-Bass Publisher, San Francisco.

- Nelson B. (2002), *Making Teamwork Work*, „ABA Bank Marketing”, July/August.
- Ross W., Benefits of coaching not being measured, *Personnel Today*, 3/26, 2002.
- Smith A.F., Kelly T. (1998), *Kapitał ludzki w gospodarce cyfrowej* [w:] Beckhard R. (red.), *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa.
- Stobińska K. (2001), *Dylematy strategicznego zżł w przedsiębiorstwie* [w:] Ludwicyński A., Stobińska K. (red.), *Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*, Poltext, Warszawa.
- Thach L., McPherson Ch. (2002), *During Down Times*, „Training”, April.

dr Marcin Waldemar Staniewski jest adiunktem w Wyższej Szkole Finansów i Zarządzania.