

## Dyskusja redakcyjna na temat relacji między strukturą organizacyjną a współczesnym zarządzaniem zasobami ludzkimi

Janusz Strużyna (J.S.) – Miło mi państwa powitać na redakcyjnej dyskusji. Cieszę się, że przyjęliście nasze zaproszenie i będziecie gotowi podzielić się swoimi doświadczeniami w kształtowaniu relacji „struktura organizacyjna – zarządzanie zasobami ludzkimi”. W redakcji gościmy dzisiaj:

- Małgorzatę Milczarek, dyrektor personalną z Vattenfall Polska (M.M.)
- Joannę Szybisz, dyrektor ds. personalnych w Saint-Gobain Dystrybucja Budowlana (J.S.)
- Brunona Jonczyka, dyrektora Zasobów Ludzkich na Polskę z firmy FAURECIA FS Sp. z o.o. (B.J.)
- Jadwigę Chabior, dyrektor Departamentu Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Banku DnB NORD Polska (J.Ch.)

Przyznam, że jestem pod wrażeniem wielkości waszych firm. O ich wielkości świadczą nie tylko wskaźniki ekonomiczne i rynkowe, ponadprzeciętne osiągnięcia, ale i rozmiary struktur, które tworzą. To wielkie, ogromnie złożone systemy wewnętrznych i zewnętrznych relacji społecznych, które potrafiliście profesjonalnie uporządkować. Dzięki temu pracownicy, klienci, właściciele mogą się orientować w sytuacji i skutecznie działać. **Struktury to przecież mapy, po których się poruszamy. Tworząc je, staramy się zrozumieć (choć zapewne nie do końca nam się to udaje) panujące relacje społeczne, a potem podejmujemy trud wyjaśniania ich innym.** Dzięki temu, między innymi, nowi członkowie organizacji nie gubią się, a doświadczeni pracownicy podtrzymują swoje zaufanie i zdolność do działania. **Profesjonalizm oraz odpowiedzialność architektów struktur warunkują przetrwanie i rozwój organizacji. Moim zdaniem rola HR-u w tej sprawie jest nie do przecenienia.** Czy jednak nie mam tu nadmiernych oczekiwań?

Na wstępie chciałbym poprosić o komentarz do sytuacji, która niedawno spotkała mnie na zajęciach na studiach podyplomowych dla szefów służb personalnych. Na początku wykładu o roli HR w budowaniu struktur organizacyjnych, jedna z pań dyrektorów personalnych ze zdziwieniem zapytała całą salę, czy wykład ten jest potrzebny. W jej firmie jest dział organizacyjno-prawny i to on tworzy schematy organizacyjne i píše regulaminy, a HR-owi on nie podlega.

**M.M.** – HR jest współtwórcą struktury organizacyjnej – przygotowuje opisy stanowisk pracy, buduje ścieżki karier, programy zmian organizacyjnych itd. Te wszystkie działania budują realnie strukturę organizacyjną. Przecież nawet jeśli wyodrębniony jest specjalny dział organizacyjno-prawny, to kierownicy, pracownicy i HR-owcy nadają konkretny sens relacjom. A tworzenie warunków do rozwiązywania konfliktów pomiędzy pracownikami... Nie do końca mogę zrozumieć wątpliwości tamtej pani dyrektor.

**J. Ch.** – Wydaje mi się, że miał pan profesor pecha i trafił na „panią kadrową” ze starej, kluczowej branży, która nie doświadczyła jeszcze przygody z twórczym i kreatywnym zarządzaniem zasobami ludzkimi.

**J.S.** – Skąd pani tyle wie? Ma pani rację, była z typowej dla Śląska branży o historycznym rodowodzie. Cieszę się z wypowiedzi pań, gdyż jako kierownik wspomnianych studiów miałem obawę, czy nie usunąć z programu studiów podyplomowych zajęć o projektowaniu struktur. Jednak jest tyle wspólnych pól pomiędzy zarządzaniem zasobami ludzkimi a kreowaniem struktur organizacyjnych, że trudno mi było podjąć tę decyzję. Zresztą po wspomnianych zajęciach „pani kadrowa” zmieniła zdanie. Okazała się bardzo otwartą i gotową do zmian stanowiska.

**J.Ch.** – No widzi pan profesor, HR-owcy bez względu na branżę i dotychczasowe doświadczenia zawsze są gotowi do uczenia się i uczenia innych. Jasne jest, że **kreowanie struktur organizacyjnych to jedna z kluczowych kompetencji elastycznej, uczącej się, konkurującej, ale przyjaznej otoczeniu firmy.**

**J.S.** – W pełni się z panią zgadzam. Przejdźmy teraz do nieco bardziej złożonych zagadnień.

W latach 90. firmy stanęły przed potężnym wyzwaniem restrukturyzacji i głębokich zmian organizacyjnych. Nie myślę tutaj o polskim fenomenie zmiany ustroju, ale o światowej tendencji do przebudowy, reinżynierii, nastawieniu na procesy, wirtualizacji. Po wielkiej „burzy procesów” i restrukturyzacji obecnie trochę się uspokoiło. Czy możecie państwo podzielić się swoimi obserwacjami, doświadczeniem oraz wiedzą w zakresie tego, jakie cechy struktur organizacyjnych powinny dzisiaj dominować i w jakim kierunku zmierzać przy budowaniu organizacji?

**M.M.** – Tworzenie struktur nastawionych na procesy to konieczność biznesowa. Jednak różne firmy mają różną sytuację. Poważne problemy mogą występować w organizacjach, które przechodzą zmiany, a w których zatrudnione są osoby dojrzałe, przyzwycza-

jone do pracy w statycznych strukturach. W tych firmach niezwykle ważne jest, aby odpowiednio przygotować się do zmian. Wiem to doskonale, gdyż to właśnie nam udało się dokonać znaczącej restrukturyzacji i reorganizacji naszego krajowego biznesu, z którym nasza firma Vattenfall się połączyła. **Zmieniając struktury** (czytaj: sposób myślenia, działania, wewnętrzne relacje itd.), **przeprowadziliśmy wiele szkoleń i spotkań z kadrami kierowniczą oraz pracownikami, aby wiedzieli, jak zachować się w nowej dla nich sytuacji**, aby rozwiać ich wątpliwości, a przede wszystkim obawy i strach przed utratą pracy. Staramy się stale pamiętać o tym, że firma to żywy organizm, który ewoluuje i musi reagować na zmiany rynkowe. Stabilne strukturalne rozwiązania w takiej elastyczności nie pomagają. **Ludzie nie tyle oczekują formalnego strukturalnego uporządkowania, ile jasnej informacji zarówno na temat działań firmy, jak i ich odpowiedzialności w tej firmie.** Choć, z drugiej strony, przyzwyczajenie jest drugą naturą człowieka i dobrze jest wiedzieć, gdzie się jest w hierarchii firmowej. Nasi partnerzy oczekują, że każdy powinien dobrze rozumieć rolę, jaką pełni w organizacji, i jak przyczynia się do jej rozwoju. **Według mnie, „burza procesów” będzie trwać jeszcze jakiś czas, gdyż nadal dla wielu firm nowoczesne zarządzania zasobami ludzkimi to nowość**, zaś „burza procesów”, w wersji myślenia zmierzającego do kreowania elastyczności, nastawienia na procesy i efekty, służebności oraz partnerstwa, jest już trwałym stylem organizacji wdrażającej najlepsze praktyki.

**J.Sz.** – Zgodzimy się zapewne również, że ważna jest prostota. W mojej firmie Saint Gobin obowiązują dość proste rozwiązania dotyczące struktur organizacyjnych. **Ich istotą jest przestrzeganie zasady podziału odpowiedzialności za wyniki.** Pojedynczy oddział jest jednocześnie tzw. Business Unit, który ma swój własny budżet i rachunek wyników. Pojedyncze oddziały wchodzi w skład struktur regionalnych, bądź całej sieci handlowej, za którą odpowiada menedżer kolejnego szczebla, i znowu, jego odpowiedzialność dotyczy przede wszystkim wyniku na poziomie podległej mu jednostki organizacyjnej. **Zgodnie z naszymi obserwacjami, czytelne struktury są niezbędne, podobnie jak odpowiednie nazewnictwo stanowisk.** Dla pracowników ma znaczenie, jak nazywa się ich stanowisko, komu podlega i jakie posiada możliwości decyzyjne. **Prostota i odpowiedzialność to rzeczy niezbywalne i konieczne.** Nie jest to „burza zmian”, raczej powrót do rozsądku. Dzięki niemu klienci przestają ponosić koszty nadmiernej rozbudowy struktur organizacyjnych i tworzenia stanowisk bez efektów i odpowiedzialności.

**B.J.** – Odnalezienie właściwego dla specyfiki danej firmy rozwiązania strukturalnego jest bardzo ważne. **Uleganie stereotypom zaś bywa dość ryzykowne.** My, na przykład, jesteśmy firmą przemysłową. Pozornie zatem można przypuszczać, że nasze struktury mają tradycyjny, hierarchiczny charakter i są ociężałe, gdyż determinują je technologia i technika. Jednak nic bardziej mylnego. **Stawiamy na upelnomocnienie, partycypację w decyzjach, pomysłach, kreatywność. W efekcie, nasza struktura jest spłaszczona,**

oparta na kilku szczeblach i znacznej rozpiętości kierowania, a kluczem jest dobra komunikacja i małe autonomiczne zespoły. To one są rdzeniem naszych struktur i to w nich rozwijane są *empowerment*, **kreatywność i jakość zarządzania, produktu**. Nasze służby HR są zmuszone do nadążania za tymi elastycznymi rozwiązaniami. Muszą się do nich adaptować, a nawet je wyprzedzać. W konsekwencji, nasze zarządzanie zasobami ludzkimi jest nastawione na zajmowanie się problemami ludzi, i to różnymi problemami.

**J.Ch.** – Postawione przez pana profesora pytanie nawiązywało do radykalnych zmian strukturalnych w latach 90. Jestem od wielu lat dyrektorem HR-u i ze swojego doświadczenia wiem, że **wszystkie eksperymenty „na strukturze organizacyjnej” nie są najlepiej odbierane przez pracowników**. W zależności od pozycji podnoszą różne problemy. Na przykład kadra menedżerska skarży się, że wirtualizacja, macierze lub nawet tylko częste zmiany są niezrozumiałe dla klientów i pracowników. Kadra ma często trudności z wytłumaczeniem klientom zarówno istoty, jak i celu zmiany (jej wkładu w wartość dodaną). Kierownicy mogą w takiej sytuacji wręcz zgubić swoją rolę w organizacji. To stan bardzo niebezpieczny. Z punktu widzenia klienta, istotne jest z kolei, czy rozmawia z decyzyjnym czy czeka go dłuższa droga „przekazywania sprawy” ze stanowiska na stanowisko. Jeden z dyrektorów, zmęczony częstością zmian w strukturze, łamiąc przyjęte w organizacji standardy, wyrobił sobie pieczętkę i wizytówkę o treści – „Jan Nowak – Dyrektor” (bez żadnych przymiotników i dodatkowych słów). Pomysł ten znalazł w firmie wielu naśladowców, którzy mieli już dość ciągłych zmian nazwy ich pozycji organizacyjnych. Z kolei pracowników zmiany struktury często dezorientują. Sprawy są przesyłane nie tam, gdzie trzeba, kontrolę sprawuje nie ten, co zwykle, trudno określić priorytety zadań, pojawia się poczucie przeciążenia pracą płynącą z różnych miejsc struktury. Nie da się ukryć, że przyczyną takiego stanu rzeczy jest i to, iż menedżerowie w nowych strukturach działają po staremu. **Uleganie modom, poszukiwanie oryginalności, eksperymentowanie ze strukturami może się źle skończyć lub wymagać ogromnych nakładów na adaptowanie pracowników do nowych relacji i zależności**. Należy być bardzo ostrożnym. **W zasadzie, pracownicy w większości opowiadają się za rozwiązaniami, które jasno definiują role i zależności**. Tam, gdzie pojawia się tendencja do komplikowania, budowania wielu centrów decyzyjnych, uleganie modom i nowinkom teoretycznym, pracownicy tracą odwagę i zorientowanie.

**J.S.** – Słuchając państwa, dochodzę do wniosku, że kluczem do budowania sprawnych struktur organizacyjnych jest prostota, czytelność, odpowiedzialność, upelnomocnienie, dynamiczne tworzenie warunków do doskonalenia. HR musi tutaj być aktywny, nie pasywny, nastawiony na wspólne, organizacyjne wartości i ludzi, ale przede wszystkim być nośnikiem rozsądku i profesjonalizmu. No i jestem nieco zakłopotany. Na wykładach bowiem uczymy studentów o różnych typach struktur organizacyjnych. Pokazujemy ich

wady i zalety. Na przykład, jeśli tworzymy czasowe zespoły zadaniowe w ramach stabilnych struktur organizacyjnych, to okazuje się, że trudno jest wyznaczyć sprawiedliwy poziom płac dla członków zespołów, trzeba „coś zrobić” z codziennymi ich obowiązkami (ustanowić zastępstwo), po zakończeniu prac zastanowić się nad nowymi więziami, które połączyły członków zespołu i tak dalej. Na wykładzie opisujemy za i przeciw, pokazujemy czyste formy strukturalne, a z państwa wypowiedzi wynika, że rzeczywistość jest o wiele bardziej złożona, ma charakter hybryd, które są źródłem zupełnie nowych wyzwań. Czy moglibyście nazwać wasze konfiguracje struktur organizacyjnych? Czy używacie takich wymyślnych nazw, jak struktury gronowe, hipertekstowe, tensorowe, rozproszone, porwane i tym podobne? Jeśli tak, to może parę słów na temat waszej odwagi w tworzeniu i nazywaniu takich struktur oraz pracy w nich?

**J.Sz.** – Powiem wprost: w naszej firmie nie zajmujemy się wyszukaniem nazywaniem struktur. **Po prostu są to struktury płaskie bez zbędnych szczebli zarządzania.** Ponieważ funkcjonujemy w dużej korporacji międzynarodowej, występują u nas oczywiście elementy struktury macierzowej.

**M.M.** – W naszej firmie, **po analizie wszystkich za i przeciw** (w tym społecznych uwarunkowań i tych płynących z nadzoru właścicielskiego) **odważyliśmy się na wprowadzenie typowej struktury macierzowej. A i tak mamy wiele kłopotów,** ponieważ pracownikom, przywykłym przez wiele lat do pracy z jednym przełożonym, jest ciężko odnaleźć się w sytuacji, gdzie mają dwóch. Poza tym **struktura biznesowa (rzeczywista) nie zawsze pokrywa się ze strukturą formalno-prawną.** W pracy codziennej, w wielu przypadkach, formalna „władza” zostaje ograniczona lub podzielona, co jest prawdziwym wyzwaniem dla menedżerów. A do tego jeszcze formalne reorganizacje. **Zmiana struktury bywa czasami bardziej bolesna, lub staje się większym wyzwaniem, dla wyższych stanowisk niż dla niższych.**

**B.J.** – U nas też mamy macierz, która łączy funkcje hierarchiczne i funkcjonalne. To niejako forma podstawowa, którą wypełniamy **dotatkowo rozwiązaniami nastawionymi na procesy. Ważne są grupy i zespoły, a także faktyczne umocowanie kierowników w zarządzaniu karierami pracowników.**

**J.Ch.** – My też nie nazywamy struktur, bo to niewiele mówi większości pracowników. **Zastosowano rozwiązanie, które powołało do życia departamenty projektowe w kluczowych funkcjach. Kierują nimi *business analysts*, role wewnętrzne podzielono zgodnie ze sztuką prowadzenia projektów.** Departamenty te nie zajmują się więc działaniami operacyjnymi, lecz wyłącznie przygotowaniem nowych rozwiązań. **Pozostała część struktury ma typowy charakter funkcjonalny.** To, co jest najtrudniejsze przy okazji każdej zmiany, to wdrożenie konkretnych kryteriów, które określają zarówno nazewnictwo jednostki organizacyjnej (np. co może być nazwane departamentem, a co tylko biurem), jak również zasady podziału wewnątrz jednostki organizacyjnej. Brak takich kryte-

riów-zasad powoduje, że logika struktury załamuje się, a relacje są bardziej odzwierciedleniem poziomu „wpływów” poszczególnych dyrektorów/członków zarządu w organizacji niż racjonalnie ukierunkowanymi powiązaniem. Jeżeli w takiej, podporządkowanej sile kierownika, strukturze organizacyjnej spróbuje się wartościować poszczególne pozycje, to „klęska” przedsięwzięcia i zamieszanie będą tego oczywistym skutkiem. HR nie może dać się „wpuścić” w niekompetentnie stworzone rozwiązania organizacyjne, gdyż potem nie może spełniać swoich zadań (np. tworzyć motywujące systemy wynagrodzeń).

**Dlatego mimo tego, że nie wydaje mi się konieczne nazywanie struktur, to nie oznacza, że nie mają one być profesjonalnie skonstruowane.**

**J.S.** – Nawiązujecie państwo do znanych typów struktur organizacyjnych. Jednocześnie każda firma ma w sobie coś niepowtarzalnego, szczególnego. Czy mogę dopytać się o to, co jest/widzicie nietypowe w waszych rozwiązaniach i co w efekcie wpływa na specyfikę zarządzania zasobami ludzkimi?

**B.J.** – Powiem krótko: nie mogę twierdzić, że mamy do czynienia z nietypowymi rozwiązaniami, ale raczej dopasowanymi do potrzeb, a wyzwania stąd wynikające dla HR-u potrafimy unieść.

**M.M.** – Nasz biznes, jak i nasza struktura nie podlegają takim zmianom i modom organizacyjnym. **Pracujemy w klasycznej strukturze macierzowej i, pomimo że jest to stary model, przynosi on wiele pozytywnych.** To wcale nie znaczy, że jest idealny, ważne, że działa.

**J.Ch.** – U nas jednak dostrzegam pewną specyfikę. W dużych organizacjach rynku finansowego i ubezpieczeniowego koniecznością jest pewien poziom centralizacji wybranych funkcji i standaryzacji. Centralizacja ma jednak zupełnie odmienny kształt strukturalny na różnych poziomach organizacji (centrala inwestora/centrala lokalna/regiony/oddziały). Nazwa „centralizacja” i idea kryjąca się za nią są na pierwszy rzut oka podobne, ale jeśli spojrzymy dokładniej, to mamy do czynienia z różnymi „centralizacjami”. Problemy, moim zdaniem, pojawiają się, gdy brakuje jednolitości w ramach pewnej grupy struktur (np. różne struktury dla tego samego biznesu w poszczególnych regionach/oddziałach). Kłopoty są skutkiem braku konsekwencji w trakcie budowania struktur i tworzenia sił wywołujących wzajemne dopasowanie. **W dużych organizacjach znaczne trudności sprawia niska standaryzacja zadań w poszczególnych strukturach jednostek organizacyjnych tego samego typu, a także niski poziom standaryzacji poszczególnych stanowisk.** Jak wówczas tworzyć ścieżki kariery, tworzyć poczucie słuszności wynagrodzeń, tworzyć kadre rezerwową, optymalizować koszty szkoleń? **Jednocześnie, konsekwentnie przygotowana i logiczna struktura organizacyjna, wystandaryzowane zadania na poszczególnych stanowiskach, powoduje problemy z zarządzaniem rozwojem pracowników.** Centralizacja wielu funkcji zwykle przenosi zadania o większej złożoności i trudności na szczebel centrali. W konsekwencji, jeśli pracownik nie jest goto-

wy przenieść się z rodziną do miasta, w którym ulokowana jest centrala, to jego rozwój ma swoje granice. W “terenie” nie może podejmować takich wyzwań jak w centrali. **Problem ten powiększa się, gdy mamy do czynienia ze strukturą międzynarodową. Jakimś rozwiązaniem, w tej sytuacji, jest odejście od ścieżek karier powiązanych ściśle ze strukturami** (częste zmiany w strukturze powodują, że proces definiowania ścieżek może nie mieć końca), a raczej bazowanie na macierzy kompetencji specjalistycznych i menedżerskich. Jeżeli profesjonalnie opiszemy kompetencje i poprawnie zdefiniujemy wymagane poziomy biegłości kompetencji dla poszczególnych grup zadań organizacyjnych oraz stanowisk, to zarządzanie rozwojem stanie się możliwe mimo strukturalnych powikłań. Wówczas nawet kolejna zmiana organizacyjna nie rujnuje dotychczasowych efektów pracy HR-u. Reasumując, moim zdaniem, **to, co jest nietypowe, to konieczność zapewnienia wzrostu elastyczności w planowaniu rozwoju pracowników oraz pewne oderwanie się od tradycyjnego spojrzenia** na karierę, jako drogi w górę lub horyzontalnie wzdłuż (wzbogacanie treści pracy) struktury organizacyjnej. **To doświadczenie dość nietypowe, które płynie z wymogu elastyczności i operacyjnej doskonałości współczesnych struktur organizacyjnych.**

**J.S.** – Może teraz zapytam o to, co nam najbliższe – o pozycję i rolę zarządzania zasobami ludzkimi w strukturach waszych firm. Chciałbym zauważyć, że w układach pozycji i ról pojawiają się „konkurencyjne” grupy specjalistów, na przykład specjaliści od rozwijania zasobów ludzkich (*human resource development*), specjaliści od zarządzania kapitałem ludzkim (*human capital management*), czy zarządzania wiedzą. Część praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, np. permanentna rekrutacja czy organizacja szkoleń, została z kolei przekazana do firm konsultingowych. Czy w strukturach organizacyjnych waszych firm zajmujecie pozycję centralną wśród specjalistów, których przedmiotem jest rozwiązywanie problemów ludzi tworzących organizację? Czy pracujecie na poziomie zarządu, partnera biznesu lub nawet jesteście traktowani jako część biznesu?

**J.Sz.** – Nasz dział zarządzania zasobami ludzkimi nazywa się: Dział Personalny (w jęz. angielskim *Human Resources Management*) i ma pozycję centralną – dyrektor personalny jest członkiem 7-osobowego zespołu dyrekcji – *Management Team*. Zarząd jest jednoosobowy – w osobie prezesa, pozostali dyrektorzy to członkowie najwyższego kierownictwa firmy. **Zdecydowanie HR jest traktowany jako partner biznesowy i ważna część biznesu.**

**M.M.** – W naszej strategii funkcja HR jest także określana jako *business partner* – i tak też się czujemy, i tak działamy. Na co dzień pracujemy z kadrą zarządzającą, ale nie ogranicza to naszego kontaktu z pozostałymi pracownikami. **Zadania administracji kadrowej, płace, zarządzanie FŚS jest wydzielane do Centrum Usług Wspólnych (*Share Service Centre*), gdzie szukamy najlepszej efektywności procesowej.**

**B.J.** – W naszej firmie w Polsce **pozycja dyrektora personalnego jest dość wysoka.**

Razem z prezesem zarządu tworzy on trzon zarządzający (*Top Management Team*). W firmie **jesteśmy (HRM) w samym centrum zarządzania** i to w zasadzie wyjaśnia wszystko. Zł jest jednym z najważniejszych tematów. Przy wprowadzeniu na rynek nowej fabryki sprawdzamy poziom przyszłych kadr. Wdrażamy strategię motywowania, zapewniamy warunki pracy (zdrowie, transport, stołówki), tworzymy szanse na rozwój. **Patrzmy jednak globalnie**. Przypuszczam, że koszty pracy i sytuacja w Polsce mocno się zmienią. Rosną oczekiwania w stosunku do wynagrodzeń. Związki zawodowe, pod wpływem włoskich i niemieckich związków, chcą podnosić zarobki do poziomu UE, ale to jest dość niebezpieczna polityka. Realna polityka globalnych firm nie jest przywiązana do istniejących struktur i lokalizacji geograficznych. Myślenie o interesie lokalnych struktur jest ważne, ale globalne rozwiązania nie mogą być podporządkowane lokalnym.

**J.Ch.** – W naszej firmie pozycja HRM jest centralna, ale niestety traktowana jako „czyste” wsparcie, a nie jako *middle office* czy też *business partner*. Jestem zwolennikiem tezy, że dobrze zdefiniowane KPIs [*Key Performance Indicators* – kluczowe wskaźniki efektywności] pozwalają dokładnie określić wpływ danej funkcji na biznes i właściwie ją ulokować. Trzeba mieć jednak świadomość, że w przypadku HRM ten wpływ będzie różny dla różnych podfunkcji (znikomy w przypadku obsługi płacowej, duży w przypadku rekrutacji).

**J.S.** – Miło słyszeć, że w tak dobrych firmach pozycja zarządzania zasobami ludzkimi jest tak wysoka, że autentycznie wpływa na sprawy biznesu. Choć zaniepokoiła mnie wypowiedź na temat malejącej konkurencyjności naszych pracowników. Ale to temat na osobną dyskusję. Pozwólcie państwo, że będę zmierzał do zakończenia i zadam ostatnie pytanie: jak waszym zdaniem będą ewoluowały struktury organizacyjne, na co radzicie się nam przygotować, czego uczyć studentów?

**M.M.** – Niezależnie od kierunku zmian w strukturach organizacyjnych, **szczególnie młodzi ludzie powinni pamiętać, że wygrywają ci (zarówno zarządzający, jak i zarządzani), którzy potrafią dostrzec nowe możliwości i odpowiednio wykorzystać je, ludzie, którzy mają chęć ciągłej nauki nowych rzeczy każdego dnia. Żadna struktura nie zastąpi pasji wykonywania swojej pracy, tak jak żadna struktura nie stworzy charakterystycznego szefa. Młodzi ludzie powinni znać wartość szczerego zaangażowania w to, co robią teraz i robić będą w przyszłości, bo to pomoże im odnaleźć się w przyszłości w nowych strukturach.**

**J.Sz.** – Co do przyszłości, wydaje się, że nadal utrzyma się **trend dążenia do struktur relatywnie płaskich**, gdyż skracają one procesy decyzyjne, przyspieszają procesy działań, a w efekcie **czas reakcji** na potrzeby klienta. Obserwując mechanizmy rynkowe, nie spodziewam się zmian w zakresie wymogów klienta co do jakości spełniania ich oczekiwań. Tak więc, szybkość decyzji i działania decydować będzie o konkurencyjności przedsiębiorstw, a struktury muszą tutaj pomagać. Z drugiej strony **raczej rozwiązania macierzo-**

we pozwalają na tzw. cross checking, czyli sprawdzania dwustronne, niezbędne w rozbudowanych firmach.

**J.Ch.** – Moim zdaniem, globalizacja biznesu oraz stała koncentracja na wzroście efektywności (przychody, koszty) będą powodowały coraz **większe upraszczanie struktur, ich standaryzację i racjonalizację**. Tylko wówczas możliwe będzie globalne zarządzanie procesami. Również koszt systemów informatycznych, kupowanych na potrzeby zwiększenia efektywności procesów i zarządzania nimi, wymusi konieczność budowania struktur prostych i standardowych. Tolerancję różnorodności w strukturze uzasadniać będą tylko lokalne wymagania prawne. **Czasy, gdy struktura organizacyjna była „ukochaną zabawką” zarządzających, powoli odchodzą w przeszłość. Budowanie struktury stanie się zadaniem profesjonalistów i poprzedzone będzie niezbędnymi analizami efektywnościowymi.**

**B.J.** – My zajmujemy się produkcją elementów samochodowych. To trudny rynek, dlatego HRM musi odpowiadać na potrzebę dużych i szybkich zmian. **Wymagane jest szybkie działanie i dostosowanie się do głębokich zmian.** Europa się zmienia, Polska też (rynek pracy, emigracja, nowa działalność itd.). **Współczesne podejście do zżl nie jest już takie samo, jak 10, czy 4 lata temu. Teraz dostosowujemy się na bieżąco.** Kłasykę podręczników zżl trzeba zostawić w pamięci, ale niekoniecznie trzymać się jej sztywno. Musimy tworzyć marketing społeczny, dostosować się do aspiracji i grupowego nastawienia (zarobki, benefity i możliwości karier). Wprowadzamy stanowiska *manager development*, od którego wymagamy bardzo dobrej znajomości ludzi i ich problemów, umiejętności dopasowania firmy do aspiracji i potrzeb. Zmierzamy do dostosowania tego, co jest w rzeczywistości, do naszych planów (wyzwań). Nie możemy sobie pozwolić na niemartwienie się i niepielegnowanie swoich ludzi. Jestem zdania, że problem zarządzania karierami będzie coraz wyraźniejszy w Europie Wschodniej. Już zarządzamy wzrostem działalności, ale jeszcze wiele przed nami. Dbamy o pracowników, by nie odchodzili, są dla nas coraz ważniejsi, i to zanim jeszcze staną się pracownikami. Kreujemy specjalny rodzaj kontaktów ze studentami i uczniami, które mają ich przekonać do naszych możliwości i partnerskiego nastawienia, mimo tego, że nie jesteśmy znaną powszechnie w Polsce firmą (jeszcze). Pracujemy w sferze *business2business*, co sprawia określone problemy dla rekrutacji i utrzymania pracowników. Mamy już jednak wypracowane sposoby pilotowania najzdolniejszych i struktury nam w tym nie przeszkadzają.

Co do przyszłości zżl, **jestem zwolennikiem myślenia o przyjęciu pozycji menedżera biznesu, a nie specjalistycznej funkcji wewnętrznej.** Ludzie zarządzający są prawdziwym zasobem ludzkim, musimy wreszcie uznać, że zasoby ludzkie to nie przedmiot, ale podmiot zarządzania zasobami ludzkimi. **Rośnie zatem nie tylko znaczenie funkcji „supportowej”, ale i umiejętnego identyfikowania ludzi sukcesu.**

J.S. – Dziękuję za te ostatnie słowa, gdyż od lat staram się udowodnić w swoich pi-semnych i słownych wypowiedziach, że **zarządzanie zasobami ludzkimi to nie jedynie partner biznesowy, ale biznes – specyficzny, ale jednak biznes**. Chętnie wokół tego problemu bym jeszcze podyskutował, jednak czas naszego spotkania się kończy. **Serdecznie dziękuję za przekazaną nam wiedzę i myślę, że nasi czytelnicy, dzięki państwa otwartości informacyjnej, wiele zyskali**. W Polsce ciągle mamy za mało dzielenia się wiedzą i dyskusji wokół środowiskowych problemów. Wasza obecność na tym spotkaniu napawa nadzieją. Jeszcze raz serdecznie dziękuję i chylę czoło przed waszą kompetencją i sukcesami waszych firm.

*Wypowiedzi zestawiał i opracował Janusz Strużyna. Podkreślenia w tekście J.S.*