

dr Marcin Waldemar Staniewski

Adiunkt w Katedrze Zarządzania, p.o Dziekan Wydziału Politologii Wyższej Szkoły  
Finansów i Zarządzania w Warszawie.

Autor jest doktorem nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu, specjalistą w  
obszarze zarządzania zasobami ludzkimi i ekspertem w problematyce zarządzania wiedzą.

## **ARCHITEKTURA ZASOBÓW LUDZKICH NIE TYLKO NA TRUDNE CZASY**

### **Abstract**

The global competition that is a symptom of globalization – impossible to avoid process – is a main reason of great number of transformations in different life domains. Despite that it brings a lot of benefits it is a reason of numerous negative consequences and problems. The effect of the most often appeared problems in organizations is a necessity of cost cutting. Such activity starts a broad process of transformation in a whole management and human resources management as well. The changes in the human architecture have often primitive character that make it poor and affect in destructive way. The observation of the economy and business practice shows a broad range of transformation possibilities that are able to implement. Difficult time doesn't mean a negative changes of human architecture. The article presents different examples that can be useful for Polish managers as the inspiration to more creative activity, activity that during the 'storm time' allows keep the course – to success!

### **Streszczenie**

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 jejubożeniem 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, wyężonego działania, działania które w czasach burzliwych pozwolą utrzymać stały kurs – w drodze do sukcesu!

### **Wstęp - czyli ludzie na piedestale**

Zasoby ludzkie często nazywane kapitałem zaliczane są coraz częściej do najcenniejszych zasobów firmy, zasobów na których firmy chcą budować kluczowe kompetencje i uzyskiwać przewagę konkurencyjną. Im częściej 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<sup>1</sup>. Zdaniem K. Stobińskiej, strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi jest „odpowiedzią na wyzwania współczesnej konkurencji, w której koncepcje i kreatywność postrzegane są jako źródło osiągnięcia sukcesu”<sup>2</sup>.

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 wyznacznikiem pozycji konkurencyjnej. A.F. Smith i T. Kelly (1998: 228-239) 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”<sup>3</sup>. Czy jest to więc zadanie na przyszłość czy zadanie, które już teraz powinno znajdować się na wysokim poziomie realizacji? D. Brown 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<sup>4</sup>. Niestety taka sytuacja występuje także i w Polsce. Choć deklaracje uznania dla kapitału ludzkiego są w naszym kraju równie popularne co na

---

<sup>1</sup> K. Stobińska, *Dylematy strategicznego zżl w przedsiębiorstwie*, [w:] A. Ludwicyński, K. Stobińska, (red.) *Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*, Poltext, Warszawa 2001, s. 40

<sup>2</sup> Ibidem, s. 52

<sup>3</sup> A.F. Smith, T. Kelly, *Kapitał ludzki w gospodarce cyfrowej*, [w:] R. Beckhard (red.), *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998, s. 121

<sup>4</sup> D. Brown, *The future is nigh for strategic HR*, “Canadian HR Reporter”, June 17, 2002, s. 7

zachodzie, choć znaczenie zasobów ludzkich jest równie często podkreślane w polskich publikacjach co w publikacjach zachodnich, jak również mimo tego, że w rozmowach z menedżerami polskich przedsiębiorstw wyłania się zrozumienie i oddanie dla problematyki zarządzania zasobami ludzkimi, to jednak szybko można się przekonać, że najczęściej na owych deklaracjach i zrozumieniu się kończy. Werbalne stwierdzenia odnoszące się do problematyki personalnej stawiają wysokie wymagania przed menedżerami, rodząc jednocześnie równie wysokie oczekiwania i nadzieję w oczach pracowników. Jednakże nie każdy menedżer i nie w każdej sytuacji jest w stanie sprostać owym wymaganiom. Stan taki zaś powoduje wzrost niezadowolenia wśród pracowników, którzy zewsząd słyszą jak bardzo ważni są dla organizacji, a nie widzą potwierdzenia tych słów w praktyce. 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. To właśnie ta grupa pracowników (w dodatku głównie sektora high-tech) może spodziewać się stałego inwestowania w rozwój ich kompetencji, nagradzanie za osiągnięcia i dbanie o budowanie i umacnianie więzi na trwale łączących ich z organizacją. 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 fakt słabej kondycji przedsiębiorstw, spowodowany niejednokrotnie zastojem gospodarki (krajowej lub światowej), czy też globalną konkurencją. W tak trudnych czasach, kiedy organizacje obcinają koszty funkcjonowania, zmniejszają swoje rozmiary, ograniczają budżety, zarządzanie ludźmi staje się coraz bardziej skomplikowane. Niesprzyjające warunki zmuszają kierownictwo firm do poszukiwania nowych rozwiązań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, które niewielkim kosztem, pozwolą osiągnąć konkretne korzyści, porównywalne do tych, osiąganych przy pomocy zasobnego portfela. Działania takie powodują, że architektura zasobów ludzkich<sup>5</sup> zaczyna nabierać innego, nowego kształtu. Jak

---

<sup>5</sup> 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. Zob. szerzej: Ludwiczynski A., Staniewski M., *Zarządzanie*

więc ona wygląda, jakie jest w rzeczywistości podejście do pracowników, jak są oni traktowani? Odpowiedzi na te pytania dostarczyć może obserwacja tejże architektury.

### **Zatrudnianie – dziś Ty, jutro ktoś inny**

Jednym z objawów globalnej konkurencji jest problem zatrudnienia. Do niedawna, w Polsce problem ten dotyczył głównie osób poszukujących pracy. Odczuwały go zazwyczaj osoby dopiero co wchodzące na rynek pracy, rozpoczynające poszukiwanie zatrudnienia lub osoby, które do tej pory nie narzekały na stabilność swojego zatrudnienia, a zainteresowane były zmianą miejsca pracy. W sytuacjach skrajnych problem dotyczył także pracowników, którzy zaczęli odczuwać coraz silniejszy lęk w obawie o utratę dotychczasowego miejsca zatrudnienia, z którym związani byli niejednokrotnie przez szereg długich lat. Jednak w ostatnim czasie w Polsce zauważono zmianę polegającą na odwróceniu sytuacji. Otóż problem zatrudnienia zaczął dotyczyć coraz częściej pracodawców, a nie samych pracowników. Jak podaje raport „Stan HRM w Polsce 2007” opracowany przez Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami, aż 77% respondentów biorących udział w badaniu wskazało na występowanie poważnych problemów rekrutacyjnych w organizacji<sup>6</sup>. Problemy z pozyskaniem pracowników dotyczą głównie stanowisk specjalistycznych (ponad 66% wskazań) oraz stanowisk wykonawczych (ponad 30% wskazań)<sup>7</sup>. Zarówno pierwsza jak i druga sytuacja (rynek pracobiorcy i rynek pracodawcy) oznacza niemałe wyzwanie dla kadrowców. Sytuacja rynku pracy, na którym popyt na nią znacznie przewyższa podaż powoduje, że na jedno wolne miejsce pracy w firmie spływa tysiące aplikacji. Łatwiej jest wybrać, ale proces jest czasochłonny, a ryzyko wyboru niewłaściwego kandydata wciąż duże. Sytuacja odwrotna zaś objawia się niewielkim efektem działań rekrutacyjnych (niewiele aplikacji), jednak popełnienie błędu w wyborze kandydata obarczone jest równie dużym ryzykiem. Przeoczenie „perełki” może okazać się nieodwracalne, gdyż na rynku ostrej walki konkurencyjnej o wartościowy kapitał ludzki, niezatrudniony w wyniku błędnej selekcji kandydat, szybko znajdzie zatrudnienie u konkurencji. Obie sytuacje są trudne, gdyż niosą ze sobą ryzyko. W związku z takim stanem rzeczy koniecznym się staje stosowanie ostrzejszych kryteriów doboru pracowników oraz trafnych narzędzi selekcji. Przydatne stają się zatem bardziej wyszukane i skomplikowane narzędzia selekcji pracowników. Opublikowane w Cambridge Journal of Economics duże badania przeprowadzone telefonicznie na próbie około

---

wiedzą a architektura zarządzania zasobami ludzkimi [w:] I. Koładkiewicz, W. Koziół (red.) *Wyzwania globalizacji – odpowiedzi przedsiębiorstw*, WSPiZ, WZ UW, Warszawa 2004

<sup>6</sup> Raport *Stan HRM w Polsce 2007*, PSZK, Warszawa 2007, s. 55

<sup>7</sup> Ibidem, s. 56

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<sup>8</sup>.

Tak nie duża 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 zatrudnionych jest przy wykorzystaniu różnego rodzaju form uelastyczniających tą strukturę. Najwięcej, bo 16% pracowników zatrudnionych jest przy użyciu formy jaką jest zatrudnianie 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<sup>9</sup>. Na nieco mniejszym poziomie, elastyczne formy zatrudnienia występują w przedsiębiorstwach Japonii. Formy te wykorzystywane są w stosunku do około 20% ogółu zatrudnionych<sup>10</sup>.

Elastyczne formy zatrudnienia dają wiele poważnych możliwości dla organizacji. Do najważniejszych można zaliczyć możliwość szybkiego dostosowania 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 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 1995 roku),
3. Pracownicy kontraktowi zatrudnieni na okres 1-3 lat,

---

<sup>8</sup> Wyniki badania podane są w wielkościach średnich, zob. szerzej: J. Michie, M. Sheehan, *Labour market deregulation, 'flexibility' and innovation*, „Cambridge Journal of Economics”, no. 1, January 2003, vol 27, s. 131

<sup>9</sup> Wyniki badania podane są w wielkościach średnich, zob. szerzej: ibidem, s. 130

<sup>10</sup> Toyohiro Kono, *New trends in human resource management of Japanese corporations*, referat zaprezentowany na VI Światowym Kongresie ANZAM/IFSAM w 2002 roku, [www.ifsam-org/2002](http://www.ifsam-org/2002), 20.X.2003

4. Pracownicy zatrudnieni na krótki okres (bez dokładnego podania daty rozwiązania umowy),
5. Pozostali pracownicy, np. pochodzący z firm stowarzyszonych, od kooperantów itp<sup>11</sup>.

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 wydelegowani przez inną firmę – partnera, w której są zatrudnieni.

Zdaniem Toyohiro Kono, najbardziej rozwijającą się obecnie formą elastycznego zatrudnienia jest outsourcingowanie pracy. Ta forma zatrudnienia wykorzystywana jest do wykonywania prac specjalistycznych nie będących kluczowymi kompetencjami firmy. Badacz zauważa, że status zatrudnienia takich pracowników niekoniecznie oznacza niestałość i niepewność utrzymania pracy, gdyż osoby te są najczęściej albo stałymi pracownikami firm outsourcingowych, albo też są to osoby prowadzące gospodarstwo domowe lub zajmujące 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<sup>12</sup>.

### **Motywowanie - czyli jak wycisnąć najwięcej**

Podstawą realizacji kolejnego elementu architektury zasobów ludzkich, jakim jest motywowanie pracowników jest założenie, że motywowanie jest procesem wewnętrznym<sup>13</sup>. Jest to założenie, które wręcz powinno przyświecać pracy kierowników, gdyż to właśnie do nich należy realizowanie tego elementu architektury. Wyłaniającym się tutaj 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

---

<sup>11</sup> Ibidem

<sup>12</sup> Ibidem

<sup>13</sup> P. Falcon, *Motivating Staff Without Money*, "HR Magazine", August 2002

jak chociażby: otwarte komunikowanie się, wyrażanie uznania dla pracowników (także poprzez zaufanie), urozmaicanie pracy oraz budowanie planów rozwoju kariery<sup>14</sup>.

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<sup>15</sup>. Jedną z form rozwijania środowiska otwartej komunikacji jest organizowanie spotkań, także tych nieformalnych, w postaci 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 zawierają w sobie uaktualnianie celów firmy, omówienie podejmowanych inicjatyw, przyjętych nowych wartości i wyznaczonych kierunków rozwoju. Spotkania tego typu odbywają się w niektórych firmach nawet co tydzień, mając postać krótkich (nawet 15 minutowych) spotkań, podczas których pracownicy zasiadają przy barku w firmowej kuchni<sup>16</sup>. Cechą charakterystyczną takich spotkań jest luźna atmosfera, a ich dużym walorem jest 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 „otwartej księgi”. Niestety bardzo mało firm prowadzi zarządzanie tego typu, a niejednokrotnie podejście to realizowane jest jedynie w stosunku do najbliższych współpracowników<sup>17</sup>. Jak pokazują wcześniej wspomniane badania brytyjskie<sup>18</sup> 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 (ang. JCC – Joint Consultative Committees). W przypadku 26% tych firm w zespołach udział biorą przedstawiciele wyższej kadry

---

<sup>14</sup> Ibidem

<sup>15</sup> L. Thach, Ch. McPherson, *During Down Times*, „Training”, April 2002, s. 45

<sup>16</sup> Ibidem, s. 45

<sup>17</sup> P. Falcon, *Motivating Staff Without Money*, op. cit.

<sup>18</sup> J. Michie, M. Sheehan, *Labour market deregulation, 'flexibility' and innovation*, op. cit., s. 131

kierowniczej, a w 52% decyzje podejmowane przez JCC wpływają na decyzje kierownictwa firm.

Zdaniem P. Falcon najczęstszą jednak praktyką firm jest niedoinformowywanie pracowników<sup>19</sup>. 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<sup>20</sup>. Jednakże, mimo że powszechność tych praktyk jest znaczna, to jednak poziom ich wykorzystywania jest umiarkowany.

W praktyce istnieją różne sposoby pobudzania pracowników poprzez zastosowanie pracy zespołowej. Do dominujących podejść należą<sup>21</sup>:

- 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 osiągnięcia 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 potencjał od poszczególnych osób, 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,

---

<sup>19</sup> P. Falcon, *Motivating Staff Without Money*, op. cit.

<sup>20</sup> J. Michie, M. Sheehan, *Labour market deregulation, 'flexibility' and innovation*, op. cit., s. 131

<sup>21</sup> B. Nelson, *Making Teamwork Work*, "ABA Bank Marketing", July/August 2002, s. 10



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 osiąganiu 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 rozbiciem zespołu.

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

Interesującym jest fakt, 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 wobec zespołów spowodowały wzrost ich efektywności pracy o 45% zaś programy skierowane wobec jednostek przyczyniły się do wzrostu ich efektywności o 27%<sup>22</sup>. 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 przypadku 23% badanych organizacji<sup>23</sup>.

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, który 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,

---

<sup>22</sup> J. Barbian, *Golden Carrots*, "Training" [TBI], July 2002, s. 18

<sup>23</sup> *Ibidem*, s. 18

pomysłowości itp.). Prostim 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, dzielenia obowiązków pomiędzy uczestników spotkania, przewodzenie zebraniu itp. Podejście takie powoduje, że pracownicy czują się bardziej dowartościowani, zyskują większe rozeznanie w sprawach firmy oraz stają się mniej skłonni do narzekania, gdyż mają już większą orientację w problemach firmy i dylematach osób je rozwiązujących. Ponadto kierownictwo identyfikuje dotąd nierozpoznane umiejętności personelu oraz pobudza co bardziej aktywnych do podejmowania wyzwań związanych z poszukiwaniem rozwiązań pojawiających się w firmie problemów. Ważnym jest, 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 i troskę sprawami pracowników ze strony kierownictwa<sup>24</sup>.

Okazanie uznania łączy się z poczuciem dumy pracowników, dumy 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<sup>25</sup>.

Równie skutecznym w motywowaniu pracowników zabiegiem jest nie tyle budowanie ścieżek kariery co 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 czasu pozwala na podtrzymywanie w nich 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 czy programy mentorskie,

---

<sup>24</sup> *Free Motivators*, "SMM / Sales & Marketing Management", s. 18

<sup>25</sup> R. Moss Kanter, *Restoring People to the Heart of the Organization of the Future*, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *The Organization of the Future*, Jessey-Bass Publisher, San Francisco, 1997, s. 145

wewnętrzne mini szkolenia, warsztaty czy też seminaria kierownictwo powinno zapewniać stały rozwój swojego personelu.

Uwidacznia się tutaj zależność, która jest coraz popularniejsza w firmach, mówiąca o tym, że szkolenie i rozwijanie pracowników jest w istocie działaniem motywującym.

W trudnych finansowo czasach należy sięgać do nieco 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. Z osiągnięciami związana jest kwestia wytyczania pracownikom osiągalnych celów, a więc zadań którym pracownicy podołają. Osiągnięcie przez pracowników nawet małych sukcesów o niewielkim znaczeniu wzmacnia ich wiarę w siebie, nastroja optymizmem i zachęca (także innych) do podejmowania kolejnych wyzwań. Innym motywatorem wykorzystywanym głównie w firmach funkcjonujących w USA, wprowadzonym szczególnie po tragicznych wydarzeniach z pamiętnego 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<sup>26</sup>.

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. Przyniesione wcześniej badania przedsiębiorstw Wielkiej Brytanii pokazały, że średnio jedynie w przypadku 36% przedsiębiorstw płaca pracowników ustalana jest na podstawie indywidualnych osiągnięć. Zaś jedynie w 19% przebadanych przedsiębiorstw pracownicy zajmujący stanowiska niekierownicze uczestniczą w podziale zysku wypracowanego przez całą firmę.

---

<sup>26</sup> L. Thach, Ch. McPherson, *During Down Times*, op. cit., s. 46

Kwestią wręcz oczywistą jest, że zaniżanie wynagrodzeń oddziałuje na personel demotywująco. Jednakże występuje tutaj jeszcze jeden element, o znaczeniu którego nie wszyscy menedżerowie zdają sobie sprawę. Jak się okazuje, 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<sup>27</sup>. Jak pokazują inne badania, na które powołuje się L. Gensing-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<sup>28</sup>. 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. Gensing-Pophal 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) zarządzanie zasobami ludzkimi może przyczynić się do osiągnięcia przewagi strategicznej firmy jeżeli umiejętności pracowników będą zarazem wartościowe jak i unikalne<sup>29</sup>. Zasoby wartościowe mianowicie, umożliwiają firmie przyjęcie do realizacji strategii, która poprawia wydajność i efektywność firmy, wspiera wykorzystywanie pojawiających się możliwości rynkowych (szans) i/lub neutralizowanie potencjalnych zagrożeń.

---

<sup>27</sup> L. Gensing-Pophal, *Communication pays off*, „HR Magazine”, Alexandria, May 2003, Vol 48, Issue 5, p. 76-82, [www.proquest.umi.com](http://www.proquest.umi.com), czerwiec 2003

<sup>28</sup> Zob. szerzej: L. Gensing-Pophal, *Communication pays off*, „HR Magazine”, Alexandria, May 2003, Vol 48, Issue 5, p. 76-82, [www.proquest.umi.com](http://www.proquest.umi.com), czerwiec 2003

<sup>29</sup> Zob. szerzej: D.P. Lepak, S.A. Snell, *The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development*, „Academy of Management Review”, 1999, vol. 24, no. 1, ss. 31-48

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<sup>30</sup> czy też źródłem kluczowych kompetencji.

Dlatego niezmiernie ważną staje się kwestia doboru pracowników oraz kwestia rozwijania wewnętrznego personelu.

Podczas ostatniej dekady wiele organizacji usiłowało wdrożyć całkowicie zintegrowane systemy zarządzania zasobami ludzkimi<sup>31</sup>. 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. Wiele uwagi systemy te poświęcały kwestiom rozwojowym. Podstawowe elementy związane z tym zagadnieniem dotyczyły:

- opracowywania analizy potrzeb szkoleniowych - identyfikacja 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 polityce personalnej strategicznego charakteru, który uwydatniał się w zakresie identyfikowania tylko tych kompetencji, które ostatecznie miały doprowadzić do uzyskania przewagi konkurencyjnej w przyszłości<sup>32</sup>. Takie podejście zbudowane było na trzech założeniach<sup>33</sup>:

1. Osoby, które są najlepsze w danych obszarach posiadają takie same kompetencje behawioralne,
2. Każda z tych kompetencji możliwa jest do wyuczenia (w stosownym czasie i przy stosownych nakładach),

---

<sup>30</sup> J. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, [w:] D.P. Lepak, S.A. Snell “The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development”, *Academy of Management Review*, 1999, vol. 24, no. 1, s. 36

<sup>31</sup> M. Buckingham, R.M. Vosburg, *The 21st Century Human Resources Function: It's the Talent, Stupid!*, “Human Resource Planning”, s. 18

<sup>32</sup> *Ibidem*, s. 18

<sup>33</sup> *Ibidem*, ss. 18-19

3. 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 ww. autorzy. Jednakże badania Gallup Organization opublikowane w książce pt. „First, Break All The Rules”<sup>34</sup>, 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<sup>35</sup>).

Kolejną kwestią jest to, że jednak nie wszystkie kompetencje czy zachowania możliwe są do wyuczenia. Nie jest ważnym pytanie: czy dane zachowanie / cecha może być doskonała przy założeniu nieograniczania czasu i pieniędzy na to potrzebnych. Takie stawianie sprawy w warunkach ograniczonej dostępności zasobów jest po prostu bezsensowne. Ważniejszym tutaj pytaniem jest: ile czasu i środków finansowych będzie trzeba zainwestować w pracownika, by osiągnął on minimalny poziom tejże cechy. Ponadto menedżerowie zdają sobie sprawę z tego, że pewne cechy (empatia, asertywność, współzawodnictwo itp.) są w rzeczywistości nie do wyuczenia. Dlatego też M. Buckingham i R.M. Vosburg sugerują, aby system doskonalenia pracowników budować wokół<sup>36</sup>:

- 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.

---

<sup>34</sup> Zob. szerzej: M. Buckingham, C. Coffman, *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently*, Simon & Schuster, May 1999

<sup>35</sup> M. Buckingham, R.M. Vosburg, *The 21st Century Human Resources Function: It's the Talent, Stupid!*, op. cit., s. 19

<sup>36</sup> Ibidem, s. 21

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 niewyuczalne).

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, że działania związane jedynie z ustalaniem obszarów słabości nie prowadzą do osiągnięcia sukcesu, a jedynie zapobiegają popełnianiu błędów<sup>37</sup>. 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 przyczyniać się będą do osiągnięcia lepszych wyników. Takie oto podejście mające na celu podniesienie efektywności pracowników na najwyższy możliwy poziom, przy uwzględnieniu wrodzonych talentów pracowników jest kwintesencją prawdziwego rozwoju<sup>38</sup>.

W trudnych ekonomicznie czasach wiele firm nadaje działaniom rozwojowym charakteru motywacyjnego. 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<sup>39</sup>. W. Ross, powołując się na opracowanie Szkoły Coachingu podaje, że ponad 80% pracodawców sektora przemysłowego Wielkiej Brytanii używa coachingu do usprawniania indywidualnych osiągnięć pracowników<sup>40</sup>. 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<sup>41</sup>.

Stosowane systemy rozwoju coraz częściej akcentują potrzeby rozwojowe poszczególnych pracowników, dążąc do ich zaspokojenia, przy jednoczesnym oddziaływaniu

---

<sup>37</sup> Ibidem, s. 22

<sup>38</sup> Ibidem, s. 22

<sup>39</sup> L. Thach, Ch. McPherson, *During Down Times*, op. cit., s. 46

<sup>40</sup> W. Ross, *Benefits of coaching not being measured*, „Personnel Today”, 3/26/2002, s. 11

<sup>41</sup> Badania przeprowadzone były na próbie 232 organizacji w 16 krajach: raport *Global High-Performance Work Practices* [w:] J.J. Salopek, *Arrested Development*, „Training & Development”, September 1998, s. 65

motywacyjnym – twierdzą L. Thach i Ch. McPherson. Potwierdzają to badania DDI, z których wynika, że jedynie 16% organizacji nie stosuje planów rozwoju kariery swoich pracowników<sup>42</sup>. Wzmoczony rozwój oferowany przez przedsiębiorstwa uwzględnia 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<sup>43</sup>. Nieco późniejsze badania wskazują, że średnio 71% przedsiębiorstw brytyjskich realizuje formalne programy wdrożenia nowozatrudnionych do pracy. Zaś jedynie 17% (wynik uśredniony) realizuje bogate, intensywne programy szkoleniowe (programy te były najczęściej skierowane do pracowników na stanowiskach niekierowniczych)<sup>44</sup>.

Działania związane z rozwijaniem i szkoleniem personelu muszą być wciąż podejmowane, nawet pomimo trudnej sytuacji gospodarczej. 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 MBA<sup>45</sup>.

### **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. Innym, jakże silnym powodem do wprowadzania zmian w architekturze zasobów ludzkich jest globalna konkurencja. Za jej sprawą liczne przedsiębiorstwa sektora MSP skazane są na nierówną walkę z transnarodowymi korporacjami, które z reguły są bardziej zasobne, a zatem i silniejsze. Walka taka zmusza przedsiębiorstwa do drastycznych cięć kosztów, a to pociąga za sobą dalsze konsekwencje w postaci zmian architektury przedsiębiorstwa, a w tym

---

<sup>42</sup> J.J. Salopek, *Arrested Development*, "Training & Development", September 1998, s. 65

<sup>43</sup> L. Thach, Ch. McPherson, *During Down Times*, "Training", op. cit., s. 46

<sup>44</sup> J. Michie, M. Sheehan, *Labour market deregulation, 'flexibility' and innovation*, op. cit., s. 131

<sup>45</sup> Na wyniki raportu powołuje się Prezydent CEML Anthony Cleaver; [www.peoplemanagement.co.uk](http://www.peoplemanagement.co.uk)



architektury zasobów ludzkich. Zmiany te występują zarówno w krajach rozwijających się jak też w krajach o wiodącej gospodarce. Niestety, najczęściej wprowadzane zmiany polegają na porzucaniu działań wcześniej prowadzonych, rezygnacji z działań przecież potrzebnych, czasem wręcz niezbędnych dla sprawnego funkcjonowania organizacji, działań zapewniających nie tylko przetrwanie na rynku ale także i stały rozwój na drodze do uzyskania przewagi konkurencyjnej. W związku z takim stanem rzeczy architektura zasobów ludzkich ulega drastycznemu uproszczeniu i zubożeniu.

Popularnym 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. Nienajlepsza kondycja przedsiębiorstw wcale nie musi oznaczać zubożenia architektury zasobów ludzkich. Należałoby raczej kierować owe konieczne zmiany w kierunku przekształceń, aniżeli w kierunku 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, osiąganych dzięki bardzo kosztownym i skomplikowanym praktykom. Analizując architekturę zasobów ludzkich tychże przedsiębiorstw można zauważyć, że najmniej innowacyjnych przekształceń zachodzi w takim elemencie architektury, jakim jest zatrudnianie pracowników. Pomimo wyraźnego ryzyka towarzyszącego procesowi rekrutacji i selekcji, 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.

W zakresie drugiego elementu architektury zasobów ludzkich – motywowania, można zauważyć, że firmy zachodnie uciekają się do takich form zastępczych motywowania jak kreowanie środowiska otwartego komunikowania się, zastosowanie pracy zespołowej czy wprowadzenia 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 zarazem wartościowe jak i unikalne. Ponadto sztuką wręcz staje się zdolność rozpoznawania u pracowników ich wrodzonych talentów jak również zdolność określania sposobu rozwijania pożądaných 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. Pewnym 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.

## **Bibliografia**

1. Barbian J., Golden Carrots, Training [TBI], July 2002
2. Beckhard R. (red.), Organizacja przyszłości, Business Press, Warszawa 1998
3. Brown D., The future is nigh for strategic HR, Canadian HR Reporter, June 17, 2002
4. Buckingham M., Vosburg R.M., The 21st Century Human Resources Function: It's the Talent, Stupid!, Human Resource Planning
5. Falcon P., Motivating Staff Without Money, HR Magazine, August 2002
6. Free Motivators, SMM / Sales & Marketing Management

7. Gensing-Pophal L., Communication pays off, HR Magazine, Alexandria, May 2003, 5/48, [www. proquest.umi.com](http://www.proquest.umi.com), czerwiec 2003
8. Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R., (red.), The Organization of the Future, Jessey-Bass Publisher, San Francisco, 1997
9. Kołodkiewicz I., Koziół W., (red.) „Wyzwania globalizacji – odpowiedzi przedsiębiorstw”, WSPiZ, WZ UW, Warszawa 2004
10. 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](http://www.ifsam-org/2002), 20.X.2003
11. Lepak D.P., Snell S.A., “The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development”, Academy of Management Review, 1/24, 1999
12. Ludwicyński A., Stobińska K., (red.) Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim, Poltext, Warszawa 2001
13. Michie J., Sheehan M., Labour market deregulation, 'flexibility' and innovation, Cambridge Journal of Economics, 1/27 January 2003
14. Nelson B., Making Teamwork Work, ABA Bank Marketing, July/August 2002
15. Raport Stan HRM w Polsce 2007, PSZK, Warszawa 2007
16. Ross W., Benefits of coaching not being measured, Personnel Today, 3/26, 2002
17. Salopek J.J., Arrested Development, Training & Development, September 1998
18. Thach L., McPherson Ch., During Down Times, Training, April 2002