

Rozdział 13.

Idea przyjaznego przedsiębiorstwa a efektywność kapitału ludzkiego

Joanna Hernik

13.1. Wprowadzenie

W krajach Europy Środkowej i Wschodniej, gdzie związek nauki ze sferą gospodarki – szczególnie w obszarze zarządzania i ekonomii – jest raczej nikły i nowe idee przenikają bardzo wolno, a ponadto przedsiębiorcy cechują się swoistym podejściem do biznesu, należy szczególne miejsce poświęcić zależnościom pomiędzy ideą przyjaznego przedsiębiorstwa a efektywnością kapitału ludzkiego, ponieważ od efektywności działań poszczególnych ludzi zależy skuteczność całej gospodarki (Schutjens, Wever 2000). Celem niniejszego opracowania jest pokazanie, jak polscy przedsiębiorcy podchodzą do zarządzania personelem i czy można tu znaleźć niewykorzystane szanse rozwoju. Ponadto zaproponowane zostaną kroki, jakie można by przedsięwziąć, aby zwiększyć zaangażowanie pracowników (innymi metodami, niż podwyżka wynagrodzenia), a tym samym poprawić efektywność gospodarowania całego przedsiębiorstwa, całego kraju, całego regionu... Dane empiryczne, przedstawione w opracowaniu (dotyczące wybranych aspektów stylu zarządzania pracownikami), zebrane zostały metodą badania ankietowego, przeprowadzonego wśród pracowników przedsiębiorstw zlokalizowanych na terenie Pomorza, głównie Zachodniego.

Wyniki badania pokazują, że w sposobie zarządzania pracownikami są pewne luki, które można by zniwelować i uzyskać lepszą efektywność działań. Proste pociągnięcia ze strony pracodawców (np. szczerze rozmowy) mogłyby zmienić nastawienie pracowników do wykonywanych zadań. W ten sposób, tzn. poprzez tworzenie przyjaznego przedsiębiorstwa, podnieść można zaangażowanie załogi i jej lojalność wobec firmy.

13.2. Czym dysponuje każde przedsiębiorstwo?

W ramach przedsiębiorstwa wskazać można cztery elementy, które współpracując ze sobą określają jego obecny kształt i przyszłość. Zalicza się do nich:

- » kulturę firmy, misję i określone cele;
- » zatrudnionych pracowników;
- » strukturę organizacyjną;
- » technikę i technologię.

Kultura podmiotu to wynikające z misji zachowanie firmy, tworzące jej obraz przez jednolite materiały graficzne, wygląd pracowników oraz komunikację (wewnętrzną, a także tę dotyczącą otoczenia). Misja z kolei to ogólna wizja funkcjonowania podmiotu, z której wynikają późniejsze cele i zadania (Ambroz, 2004). Można stwierdzić, iż zmiana, która jest konieczna przy wszelkich usprawnieniach, jest czymś, co odsuwa teraźniejszość, a przybliży przyszłość. Akceptacja zmian wprowadzanych w firmie zależy właśnie od jej kultury organizacyjnej, którą stanowią wspólne przekonania i zachowania, uwarunkowane historycznie i społecznie (Rashid, Sambasivan, Rahman, 2004). I wydaje się, że to właśnie może być jeden z głównych czynników, z powodu których podmioty europejskie zachowują się, działają inaczej, niż np. amerykańskie. Powstały i działają w odmiennej kulturze.

Pracownicy, drugi element przedsiębiorstwa, co oczywiste, wykonują różne obowiązki – na każdym etapie można je udoskonalać, zwracać uwagę na poprawę wybranych aspektów (np. na jakość). Postępy zależą jednak w dużej mierze od nastawienia i zaangażowania personelu. Współczesne zasoby pracy nie są już „towarem”, ale stanowią o wartości przedsiębiorstwa, dlatego ważne jest, żeby pracownicy utożsamiali się z firmą i jej problemami (Gowen, Tallon, 2003). Dlatego też pracodawcy powinni posiadać wiedzę np. co do struktury wiekowej pracowników, wykształcenia, doświadczenia, ale także co do oczekiwań i ambicji. Powinni komunikować się nie tylko na zasadzie wydawania poleceń, ale także w oparciu o zaufanie i przyjaźń.

Wszystkie procesy, nawet te najbardziej zautomatyzowane są uwarunkowane zaangażowaniem osób w nich uczestniczących. Efektywność gospodarowania opiera się więc o właściwe wykorzystanie zasobów ludzkich, tzn. umiejętności, kwalifikacji i gorliwości pracowników. Stąd rola zatrudnionej kadry jest nieemożliwa do przecenienia. Można tu zauważyć, że na działalność podmiotu wpływ mają także inne osoby, nie będące jego częścią, np. pracownicy urzędów, banków, innych firm współpracujących, a także obecni i potencjalni klienci.

Podstawą sprawnego funkcjonowania podmiotu jest struktura organizacyjna, która pokazuje służbowe zależności między stanowiskami pracy. Dzięki niej

wiadomo, kto wydaje polecenia, a kto powinien je wykonywać. W graficznej postaci struktura przedstawiana jest jako graf obejmujący obszar od najwyższego kierownictwa po pojedyncze, najniższe stanowiska pracy.

Technika natomiast, rozumiana jako ogół środków i czynności związanych z działalnością ludzką, dzielona jest na nauki techniczne (np. maszynoznawstwo) oraz działania produkcyjne, czyli technologię. Ta z kolei jest rozumiana jako zasób wiadomości o tym, w jaki sposób można organizować proces produkcyjny.

Tradycyjnie już menedżerowie, kierownicy, musieli kreować siebie jako swego rodzaju „bohaterów”, którzy to – dysponując „nieograniczoną wiedzą” – na własnych barkach uniosą ciężar rozwoju i powodzenia firmy. Pod koniec XX w. zakwestionowano takie podejście, głównie z powodu licznych, zewnętrznych czynników, znacząco wpływających na sytuację przedsiębiorstwa (Mighty, Ashon, 2003). Co w takim razie wpływa na sytuację podmiotu? Przede wszystkim rosnąca międzynarodowa konkurencja, szybkie zmiany technologiczne, a także wzrost znaczenia wiedzy i informacji (szczególnie na wyższych szczeblach zarządzania) oraz umiejętność komunikowania się z ludźmi.

W literaturze przedmiotu spotkać można opinie, że nie ma paradygmatu na sukces firmy na rynku (Schutjens, Wever 2000). Dyskutuje się nad tym, czy najlepszym rozwiązaniem jest tu wprowadzanie pomysłów na zarządzanie, sprawdzonych w różnych częściach świata, czy też może zasadniczą kwestią jest zastosowanie nowoczesnych technologii. Czy należy korzystać z obcego *know-how*, czy raczej poszukiwać nowych pomysłów u siebie. Często twierdzi się przy tym, że na powodzenie firmy mają wpływ jej pracownicy, do których zaliczyć można także samych przedsiębiorców z ich umiejętnościami zdobywania i utrzymywania personelu. Na dowód można tu podać, że F. W. Tylor już na początku XX w. twierdził, iż w przedsiębiorstwach powinna obowiązywać zasada równego podziału pracy i odpowiedzialności (Koźmiński, Piotrowski, 1995). Według Tylora niska wydajność indywidualna pracowników stanowi główny hamulec rozwoju gospodarczego. I to twierdzenie będzie kanwą następnego punktu pracy.

13.3. Budowanie przyjaznych relacji

Czego oczekuje typowy pracodawca od swoich pracowników? Zapewne fachowego przygotowania i doświadczenia, ale także zaangażowania, innowacyjności oraz gotowości do poświęcenia swojego czasu i energii. Niestety, nie da się tego uzyskać prostą drogą zależności służbowych, nie nawiązując „więzi przyjaźni”.

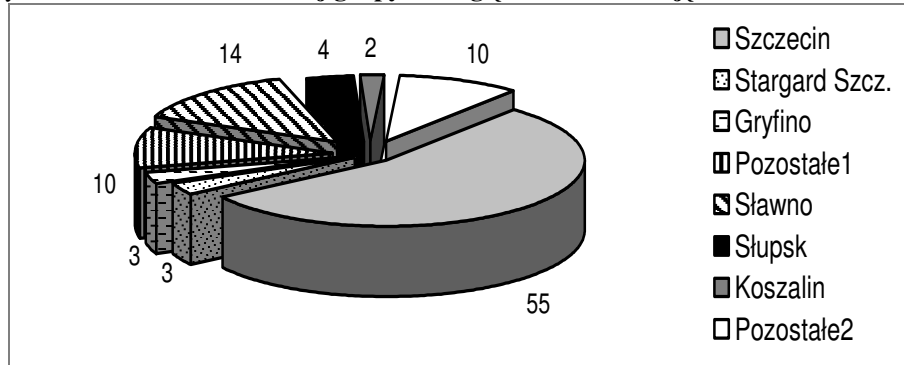
W celu określenia, czy w polskich przedsiębiorstwach w ogóle można mówić o jakiejś przyjaźni, symbiozie pracowników z firmą i pracodawcą, przeprowadzono krótkie badanie ankietowe. W połowie 2004 r. zapytano 100 osób, wy-

branych losowo w różnych miejscowościach Pomorza (głównie Zachodniego i Środkowego), o zachowania menedżerów jeśli chodzi o przekazywanie informacji o sytuacji firmy, a także o konsultowanie bieżących i przyszłych decyzji. W pytaniach ujęto również kwestię dostępu do szkoleń, jako formy podnoszenia wiedzy, a więc i wartości pracownika. Zapytano ponadto o zadowolenie i zaangażowanie w pracy oraz o potencjalną chęć/możliwość zmiany pracodawcy.

Warto tu dodać, że badane osoby pracowały w bardzo różnych miejscach Pomorza – od Gdańska po Szczecin. Najwięcej osób jako siedzibę zatrudnienia podawało Szczecin oraz Sławno.

Struktura badanej grupy pod względem zamieszkania została zilustrowana na rysunku 1, gdzie kategorią Pozostałe1 określono miejscowości zlokalizowane w pobliżu Szczecina, natomiast grupa o nazwie Pozostałe2 obejmuje miejscowości na wschód od Koszalina i Sławna.

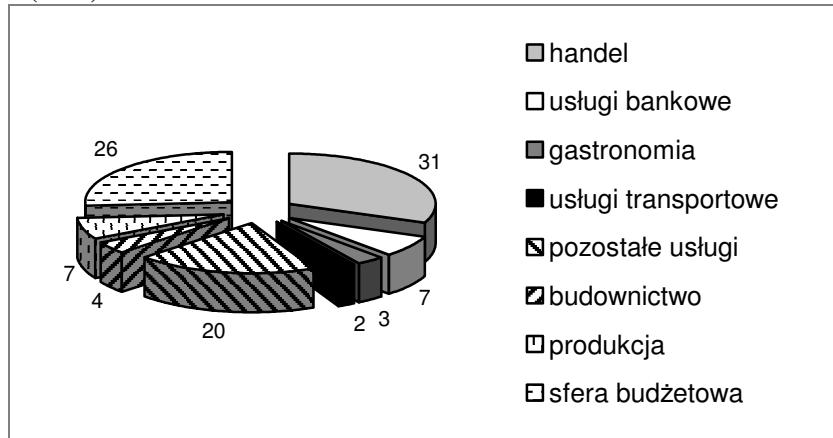
Rysunek 1: Struktura badanej grupy ze względu na lokalizację zatrudnienia



Struktura badanej grupy według płci prezentowała się następująco: kobiety – 76%, mężczyźni – 24%. Jeśli zaś chodzi o wiek, to 51% badanych zawierało się w przedziale 18-25 lat, 38% w przedziale 26-40 lat, a pozostali (11%) – 41-55 lat.

Dobre relacje z ludźmi osiąga się głównie przez szczerze rozmowy i jasne stawianie problemów. Dlatego też istotne jest, aby szefowie umieli rozmawiać z pracownikami o bieżącej sytuacji firmy. Na pytanie: „Czy szef przekazuje informacje o bieżącej sytuacji firmy?” twierdząco odpowiedziało 62% badanych, pozostali (38%) udzielili odpowiedzi negatywnej. Odpowiedzi wskazują, że większość przedsiębiorców stara się przekazywać informacje swoim pracownikom, choć nie wszyscy. Można więc wskazać tu pewną lukę informacyjną, która na pewno przekłada się na zaangażowanie i zrozumienie działań kierownictwa.

Rysunek 2: **Struktura badanej grupy według rodzaju wykonywanej działalności (w %)**



Każdy zatrudniony pracownik chciałby mieć pewność, co do przyszłej sytuacji swojej firmy, a także chciałby mieć aktywny udział w jej sukcesach. Warto sprawdzić, czy szefowie/właściciele w ogóle konsultują z pracownikami decyzje, które będą w najbliższym czasie podejmować. Na pytanie: „Czy szef konsultuje z pracownikami najbliższe i przyszłe decyzje?” twierdząco odpowiedziało 57% badanych, negatywnie – 38%, a pozostali (5%) stwierdzili – „nie wiem”. Ponownie stwierdzić można, że duża grupa przedsiębiorców szczerze mówi o swoich planach, ale równie duża całkowicie je przemilcza, budując tym samym mur niechęci i niezrozumienia. Można tu zauważyć, że wprawdzie pracodawcy stosunkowo chętnie słuchają, jak np. zaoszczędzić pieniądze, ale rzadziej sami są skłonni mówić o swoich planach. Komunikacja w firmie często jest jednokierunkowa – szef wydaje polecenia, ale sam raczej nie wyjaśnia i nie konsultuje.

Zaskakująco pozytywnie wygląda natomiast kwestia możliwości zgłaszania pewnych usprawnień, pomysłów na lepszą efektywność. Ogromna większość badanych, bo 80%, stwierdziła, że ma taką sposobność (17% – nie, 3% – „nie wiem”). Jednakże z tych, którzy mają możliwość poprawiania efektywności pracy, połowa nigdy tego nie zrobiła.

Jak już wspomniano, w ankiecie zapytano pracowników, czy mają szansę brać udział w szkoleniach organizowanych przez ich przedsiębiorstwa – większość (66% badanych) odpowiedziała, iż nie ma takiej możliwości (23%, że ją ma, a 11% – „nie wiem”). Do tej grupy dodać należy także tych, którzy nie mają na ten temat żadnych informacji, bo to także dowodzi tego, iż takich szkoleń nie ma, albo że bywają na nich nieliczni. Nie można wykluczyć także, że sami pracownicy nie są zainteresowani szkoleniami, stąd brak wiedzy na temat możliwości oferowanych przez pracodawcę.

Można zauważyć, że – z punktu widzenia szefa – inwestowanie w pracownika może okazać się ryzykowne, bowiem wewnątrz firmy rośnie konkurencja, która z czasem przerośnie obecnego przełożonego. Wydaje się, że nader często w naszych firmach panuje „rozdzielnictwo mądrości” – człowiek pracy musi być posłuszny, bo brak mu odpowiednich informacji, by mieć własne zdanie. Ogranicza się wiedzę pracowników, aby podtrzymać autorytet i ustrzec się przed krytyką w przypadku nietrafnych decyzji.

Fakt, że pracownicy nie czują się doceniani unaoczniają odpowiedzi na pytanie, czy respondent byłby skłonny zmienić pracę (przy założeniu, że ta nowa będzie trochę lepiej płatna). Otóż 71% badanych odpowiedziało, że tak, a 15% że w tej chwili nie wie (14% – „nie”). Mamy więc grupę 86% pracowników nie-łojalnych, tzn. skłonnych zostawić swoją firmę, gdy będzie miała kłopoty, albo gdy pojawi się lepsza oferta pracy. Może są to i naturalne zachowania, ale dobry pracodawca, nawet jeśli nie może płacić dużo, jest w stanie zatrzymać pracownika odpowiednim traktowaniem. Można by je nazwać ofertą przyjaźni.

W badaniu zapytano także o kwestie samooceny pracowników („Czy może Pan/Pani stwierdzić, że w pracy daje z siebie wszystko?”). Do odpowiedzi należy podchodzić z pewną rezerwą, bo ktoś chciałby mówić źle o samym sobie? Dlatego też zastanawiają odpowiedzi 17% respondentów, stwierdzające, że nie angażują się zbyt w pracy (pozostali udzielili odpowiedzi twierdzącej). Spora grupa pracowników dysponuje w takim razie pewnymi „rezerwami”, które marnują się z punktu widzenia efektywności pracy. I tutaj odpowiednią rolę powinni odegrać menedżerowie, poprzez sprawne zarządzanie i motywowanie.

13.4. W drodze ku przyjaznemu przedsiębiorstwu

Nie od dziś znana jest idea marketingu wewnętrznego. Pisze się o nim i mówi od lat (Barling 1995, Harmon-Vaughan 1995, Ahmed, Rafiq 2003, Kim, Mauborgne 2004). Idea ta zakłada, że pracownik będzie traktowany tak, jak klient. Oznacza to, że do zatrudnionych osób należy odnosić się z szacunkiem, bo od nich zależy istnienie firmy na rynku; ponadto trzeba ich pytać, czego potrzebują i spełniać te oczekiwania, a nawet dawać im więcej. Należy być jeszcze szczerym i uczciwym. I nie udawać, że jest się w stanie unieść na swoich barkach całą firmę – lepiej podzielić się obowiązkami i dać ludziom satysfakcję, że tworzą przyszłość swojego przedsiębiorstwa (Mighty, Ashon 2003).

Zgodzić się można w takim razie z twierdzeniem, że dla firmy ważni są nie tylko zadowoleni klienci, ale także zadowoleni pracownicy. Odpowiednio doceniani i motywowani do pracy będą też bardziej wydajni, skłonni do podnoszenia kwalifikacji, innowacyjni na swoich stanowiskach pracy, dążący do samokontroli (Wincewicz, 2000). Tutaj również dużą rolę odegrać może sposób ukształto-

wania relacji pomiędzy przełożonym i pracownikami. Jednakże w wielu podmiotach menedżerom brak umiejętności do wykorzystania wewnętrznych źródeł wiedzy i energii (niewyszkoleni pracownicy średniego szczebla). Natomiast na skorzystanie ze źródeł zewnętrznych brak często środków finansowych.

Założmy w takim razie, że zarząd przedsiębiorstwa postanawia wprowadzić w życie ideę marketingu wewnętrznego i zaprzyjaźnić się ze swoimi pracownikami. Powinien zatem:

1. Zlikwidować wewnętrzne bariery rozwoju i zacząć od mentalności pracowników. Przekonanie załogi, że są w stanie robić nowe rzeczy jest tu podstawą i warunkiem passy.
2. Stworzyć nowy układ: „rozdzielnictwo mądrości” między kadrą zarządzającą a pracowników zastąpić więzami partnerstwa. Posłuszeństwo pracowników powinno zejść na dalszy plan – najważniejsze staną się wówczas zaangażowanie i innowacyjność.
3. Pytać o potrzeby nie tylko otoczenie, ale i swoich pracowników. Jeśli są niezadowoleni – wyjaśniać tę kwestię. Jest to możliwe tylko wówczas, gdy zarząd (kierownictwo) firmy traktuje siebie jako jej integralną część, planuje wspólną przyszłość, a nie szybki sposób zarobienia pieniędzy.
4. Dzielić się mądrością. Nacisk na wiedzę jest uzależniony od sposobu zachowania się ludzi, wszystkich ludzi tworzących daną organizację. Kierownicy czy właściciele firm powinni stworzyć jasny program podnoszenia wiedzy swoich pracowników. To, jak szybko można dzielić się wiedzą, zależy od struktury organizacyjnej. Proste i raczej płaskie struktury spełniają rolę motywatorów, ponieważ potencjalny pomysłodawca jest blisko władzy, kierownictwa, i jest to istotne nawet, gdy zachęty (np. finansowe) nie są zbyt duże. W takiej sytuacji innowator skłonny jest planować nowe rozwiązania dla prestiżu czy też satysfakcji z wykonywanej pracy i nadziei uzyskania lepszej pozycji w oczach szefa. W strukturach smukłych, wielopoziomowych, nowe pomysły z trudnością przebijają się ku górze. W takiej sytuacji jednak nie należy pozostawiać ich samym sobie, ale np. zaplanować drogę zgłaszania innowacji wspartą bardziej wymiernym, niż przy strukturach płaskich, bodźcem.
5. Dążyć do współpracy wewnątrz i na zewnątrz firmy. W ciągu ostatnich 20 lat, dzięki globalnej komunikacji, współpraca stała się zjawiskiem nagłym i powszechnym. Należy to wykorzystać. Współpraca wewnątrz to z kolei wspólne rozwiązywanie problemów i wspólne dochodzenie do sukcesów.
6. W przedsiębiorstwie powinien w zaistnieć program komunikacji wewnętrznej, który obejmowałby sposoby informowania pracowników o zamierzeniach firmy, szczególnie, jeżeli chodzi o plany marketingowe, czy wizje rozwoju. Wzmocni to przekonanie, że są tej firmie potrzebni (Śliwka 2003).

Sześć wyżej wymienionych elementów stworzy przedsiębiorstwo przyjazne pracownikowi.

Pracownicy zgodzą się na wiele, jeżeli firma będzie prowadziła tzw. model kapitału ludzkiego (*human capital approach*). W ramach tego podejścia tworzy się wizerunek przedsiębiorstwa oparty na lojalności, zaangażowaniu i współpracy, ponieważ zakłada on, iż człowiek jest z natury zdolny i chętny do rozwoju. W momencie zatrudnienia organizacja przejmuje nad pracownikiem funkcje opiekuńcze. Troszczy się o jego rozwój, zawodowy i osobisty, dba o samopoczucie i zadowolenie z pracy. Taki model stosują niektóre firmy, jak Volvo (w koncernie Forda), czy też Omega Swiss Watch, gdzie pracownikowi przyznaje się możliwie duży zakres swobody. Jeżeli kierownik, menedżer, nie wierzy, że pracownik może sam pracować, i to dobrze, to albo zatrudnił niewłaściwego kandydata, albo – co często się zdarza – nie całkiem zrozumiał na czym polega jego rola.

13.5. Zakończenie

Idee marketingu ulegają przeobrażeniom podobnie, jak rynki działania przedsiębiorstw. O powodzeniu firmy na rynku z pewnością decyduje nie tylko dobra oferta, skuteczna promocja czy odpowiedni poziom cen, ale i skuteczni pracownicy. Dlatego dyrektorzy, menedżerowie, kierownicy powinni zrozumieć, że kończą się już działania oparte o maksymę: trochę więcej marketingu w celu zwiększenia sprzedaży. Główne aspekty współczesnego marketingu to wiedza i doświadczenie zatrudnionych ludzi. Mówi się nawet o *knowledge-based marketing* – o marketingu opartym o wiedzę. Wiedzę i doświadczenie mają posiadać oczywiście pracownicy, dlatego przedsiębiorstwa muszą zacząć doceniać ich rolę. Sukces gospodarki zależy w dużej mierze od tego, jak organizacje w niej działające będą umiały wykorzystać wiedzę, umiejętności i kreatywność swoich pracowników. Istotny jest udział polskich przedsiębiorców w paneuropejskim systemie wymiany doświadczeń i informacji.

Oczywiście nie ma gwarantowanej recepty na powodzenie. Należy po prostu działać jak najlepiej i mieć nadzieję, że da to oczekiwany efekt. Z przeprowadzonych badań wynika, że przedsiębiorcy powinni częściej przekazywać informacje swoim pracownikom (głównie o sytuacji i problemach firmy). Z przeprowadzonego badania wynika, że w ogóle nie robi tego ok. 40% menedżerów; a mogliby oni podnosić efektywność i lojalność pracowników przez szczerą rozmowę i przyjazne nastawienie. Wydaje się także, że więcej uwagi powinni kłaść na szkolenie zatrudnionych osób, a więc inwestować w kapitał ludzki. Warto także zwrócić uwagę, że energia i innowacyjność pracowników są tłumione przez skomplikowane struktury organizacyjne, należy więc większy nacisk kłaść

na kontakty międzyludzkie niż na formalną stronę pracy. Przedsiębiorstwo powinno działać w oparciu o partnerstwo i wzajemne zrozumienie; rozdzielność mądrości winno być zastąpione tworzeniem nowej wiedzy przez jej dzielenie. Jednakże należy pamiętać, że demokratyczne metody zarządzania są skuteczne, gdy pracownicy są świadomi celów firmy i swojej w niej roli.

Konkludując stwierdzić można, iż rezultaty działalności gospodarczej będą z pewnością lepsze, gdy poprawiony zostanie styl zarządzania ludźmi, bo oznacza to lepsze wykorzystanie zasobów ludzkich.

Bibliografia:

1. Ahmed P.K., Rafiq M. (2003), *Internal marketing issues and challenges*, „European Journal of Marketing” nr 9
2. Ambroz M. (2004), *Total quality system as a product of the empowered corporate culture*, „The TQM Magazine” nr 2
3. Barling J. (1995), *Work and family: in search of the missing links*, „Employee Counseling Today” nr 7
4. Gowen III Ch.R., Tallon J. (2003), *Enhancing supply chain practices through human resource management*, „The Journal of Management Development” nr 1
5. Harmon-Vaughan B. (1995), *Tomorrow's workplace: anywhere, anytime*, „Facilities” nr 4
6. Kim W.Ch., Mauborgne R. (2004), *Graj fair!*, „Harvard Business Review Polska” nr 3
7. Koźmiński A., Piotrowski W. (red.) (1995), *Zarządzanie. Teoria I praktyka*, PWN, Warszawa.
8. Mighty E. J., Ashon W. (2003), *Management development: hoax or hero?*, „The Journal of Management Development” nr 1
9. Rashid Z. A., Sambasivan M., Rahman A. A. (2004), *The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change*, „Leadership & Organization Development Journal” nr 2
10. Schutjens V., Wever E. (2000), *Determinants of new firm success*, „Papers in Regional Science” nr 79
11. Śliwka D. (2003), *Organizational structure and innovative activity*, „Economic of Governance” nr 4
12. Wincewicz M. (2000), *Logistyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem międzynarodowym*, „Eurologistics” nr 1