

Aneta Stosik

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

TECHNIKI WSPIERAJĄCE ZMIANY W SEKTORZE MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

1. Potrzeba koncentracji na kapitale ludzkim w małych firmach

Ostatnio nastąpiło odrodzenie potrzeby dbania o najcenniejsze zasoby organizacji, czyli pracowników. Zasoby te coraz częściej postrzegane są jako kapitał, wprawdzie trudny do wyceny, ale wpływający na jakość funkcjonowania wszystkich organizacji, w tym również sektora małych i średnich przedsiębiorstw.

W ostatnich latach potencjał pracowniczy wspomagały głównie przedsiębiorstwa duże, z ogromnym kapitałem, najczęściej wielokulturowe, które dostrzegały potrzebę integrowania pracowników oraz wdrażania zmian poprzez szkolenia pracownicze. Dziś wiadomo, że o potencjał pracowniczy powinny dbać również małe przedsiębiorstwa, które dostrzegają potrzebę poszukiwania przewag w oparciu o swój kapitał intelektualny. Coraz więcej pracowników lepiej i wszechstronniej wykształconych, ambitnych i zorientowanych na sukces, poszukuje miejsca do efektywnego wykorzystania kapitału intelektualnego, nie tylko wśród wielkich korporacji, lecz także w sektorze tych mniejszych.

Nieodwołalnie wkraczamy w nowy etap rozwoju społeczeństwa i podmiotów gospodarczych, okreśłany mianem „gospodarki opartej na wiedzy”. Integralną częścią tej koncepcji jest przekonanie, iż wiedza stanowi podstawę bycia konkurencyjnym w coraz bardziej złożonym otoczeniu organizacji. W nowych warunkach ciągłego zabiegania o względy klienta organizacja ma pozyskiwać, wykorzystywać i upowszechniać wiedzę zawartą w ludzkich kompetencjach, procedurach i technologiach, wiedzę „zaszytą” w produktach, projektach i zadaniach. Bez zaangażowanych pracowników o wysokich kwalifikacjach osiągnięcie konkurencyjnej pozycji jest nierealne.

Niezbędne jest zatem opracowanie i zastosowanie w realnym świecie organizacji metod zarządzania ludźmi, które będą zorientowane na identyfikację, pozyskiwanie, utrzymanie i rozwój pracowników dysponujących wiedzą, umiejętnościami i doświadczeniem najwyższej jakości.

W polskich warunkach sektora MŚP mamy do czynienia z rodzącym się profesjonalizmem w dziedzinie budowania zespołów pracowniczych opartych na zasa-

dach pracy grupowej, wykorzystujących metody i techniki zarządzania nie tylko intuicyjne. Istotne jest więc stwierdzenie, że w obszarach, w których wykształciły się sposoby działań oparte zazwyczaj na amatorskich poczynaniach osób bez menedżerskich wizji i kompetencji, trzeba bezwzględnie wdrażać najnowsze rozwiązania, aby szybko i skutecznie uzyskać nową jakość zarządzania.

Z menedżerskiej perspektywy efektywne zarządzanie nowoczesną organizacją, w której podstawą wykonywania zadań jest praca w zespołach, to bez wątpienia duże wyzwanie, gdyż wymaga redefinicji wielu utrwalonych schematów postępowania.

Menedżerowie muszą dokonać w swoim podejściu do pełnionych ról i funkcji zasadniczych zmian polegających na przejściu [Davenport 2007, s. 157]:

- od zarządzania przez wymuszanie do zarządzania przez zachęcanie,
- od kontrolowania pracy do wykonywania jej wraz z pracownikiem,
- od organizowania i rygorystycznego utrzymywania struktur hierarchicznych do tworzenia i wspierania sieciowych, ponaddziałowych wspólnot profesjonalistów,
- od zatrudniania i zwalniania pracowników (aby przez fluktuację zatrudnienia utrzymać optimum potrzebnych kwalifikacji) do działań zorientowanych na identyfikację, pozyskanie i utrzymanie osób najlepszych,
- od pracy fizycznej do pracy umysłowej,
- od pomiarów i oceny widocznych efektów pracy do oceny efektów niewidocznych, związanych z aktywnością intelektualną: kreatywne myślenie, dzielenie się wiedzą, tworzenie innowacyjnych rozwiązań, nawiązywanie i rozwijanie kontaktów z klientami, pozyskiwanie informacji,
- od ograniczania się do pracowników wewnętrznych do wykorzystywania kompetentnych ludzi spoza organizacji w różnym czasie i na różnych zasadach.

Współcześnie zarządzanie ludźmi należy traktować w kategoriach eksponujących wartości wspierania, wspomagania, partnerstwa, harmonizowania i dialogu. Kierowanie jest teraz bliższe poczuciu odpowiedzialności za zespół i rozwój jego uczestników niż poczuciu nieograniczonej władzy i przewagi nad innymi. Orientacja na wiedzę i gotowość do ciągłej edukacji wymaga zapewnienia klimatu organizacyjnego sprzyjającego stałemu poszukiwaniu nowatorskich rozwiązań, akceptującego określony poziom ryzyka i otwarcie na przyszłość. Do „wytwarzania pomysłów”, „mobilizowania inicjatywy”, intensyfikacji bezpośrednich kontaktów między pracownikami oraz rozwoju wiedzy i indywidualnych zdolności potrzebna jest całkiem inna atmosfera niż ta oparta na hierarchii.

Współcześnie przywództwo intelektualne polega przede wszystkim na tworzeniu przestrzeni intelektualnej mobilizacji, czyli na zachęcaniu pracowników do twórczej inicjatywy, która nie wynika jedynie ze stosowanych bodźców zewnętrznych, ale również z samomotywacji pracowników dążących do sukcesu. Polega również na tworzeniu, w ramach zespołu, silnych więzi, które powodują, że pracownicy pozyskują od siebie nawzajem, poza „wiedzą jawną”, również „wiedzę cichą”, która jest bardzo mocno zakorzeniona w poglądach, doświadczeniach, sposobach

rozwiązywania problemów itd. Tworzenie relacji umożliwiają działania partnerskie. Osoby w zespole muszą nauczyć się współpracować na zasadach wzajemnego wsparcia, tworzenia wspólnych wartości i wykorzystywania swoich odrębnych kompetencji, które łącznie mogą wykreować znacznie więcej, niż podczas działania w pojedynkę¹.

2. Potrzeba zmian w zarządzaniu personelem

Większość organizacji zaczyna zdawać sobie sprawę z rosnącej roli czynnika ludzkiego w kreowaniu wartości dodanej firmy. Coraz trudniejsze otoczenie, szybsze tempo przemian i coraz silniejsza konkurencja powodują wzrost znaczenia wyszukanych strategii dbania o klienta oraz zapewnienie coraz lepszej jakości produktu i usługi. Takie zmiany powodują również wiele zmian o charakterze socjologicznym, w tym: odejście od długofalowego zatrudnienia, zmiany jego form, większą ruchliwość pracowników na rynku pracy, zmiany struktur organizacyjnych w kierunku projektowych i procesowych struktur, zmiany w kierunku wspólnoty interesów zamiast wspólnoty wartości [Lewicka 2008, s. 134]. Zmiany tak wielu aspektów funkcjonowania organizacji na rynku powodują potrzebę wdrażania nowatorskich rozwiązań do zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji.

Organizacje muszą odpowiedzieć na takie potrzeby i pytania, jak:

- rosnąca jakość specjalistów, pewnych swojej wartości na rynku pracy – co może zaoferować firma w zamian za lojalność i oddanie długoterminowe,
- rosnąca potrzeba niekonwencjonalnych systemów motywacji pracowników – w jaki sposób uzyskać większe zaangażowanie pracowników,
- rosnąca potrzeba rozwoju organizacji i pracowników – jak skłonić pracowników do wysiłku podnoszenia kwalifikacji i dyfuzji wiedzy na rzecz organizacji,
- rosnąca potrzeba wdrażania niekonwencjonalnych, zindywidualizowanych systemów oceny pracowników – jak oceniać efektywność pracy personelu, jakie przyjąć parametry tej oceny,
- rosnąca potrzeba zachowania *know-how* organizacji wyłącznie na jej potrzeby – jak budować system zarządzania informacją i wiedzą, aby zachować bezpieczeństwo jej wykorzystania wyłącznie na użytek twórców,
- rosnąca potrzeba wyrafinowanych systemów wynagrodzeń – jak wynagradzać pracowników, aby chcieli na dłużej być efektywni i skuteczni w swoich działaniach na rzecz pracodawcy, jak diagnozować ich potrzeby.

Wszystkie powyższe dylematy skłaniają do refleksji nad spójnością systemu motywacji, oceny i systemów wynagrodzeń pracowników, systemów doskonalenia i pozyskiwania pracowników, aby zbudować optymalny projekt zarządzania najcenniejszym ogniwem organizacji, czyli kapitałem ludzkim.

¹ A. Stosik, M. Morawski, *Zarządzanie kapitałem ludzkim dla menedżerów w sporcie* (praca w przygotowaniu do wydania, Wydawnictwo AWF, Wrocław).

Przewagą małych i średnich przedsiębiorstw w tym względzie jest relatywnie łatwiejsze diagnozowanie potrzeb pracowniczych oraz budowanie zespołowej organizacji pracy, a także projektowanie nowych, mniej hierarchicznych struktur, które sprzyjają wdrażaniu pracy grupowej i partycypacyjnemu systemowi zarządzania ludźmi. Łatwiejsze wydaje się również delegowanie uprawnień decyzyjnych, co jest jednoznaczne z dzieleniem się władzą i odpowiedzialnością. W dużych firmach natomiast jest inna skala środków i narzędzi do wdrażania zmian oraz zazwyczaj lepiej przygotowani specjaliści.

3. Techniki wspomagające wdrażanie zmian w małych firmach

Małe przedsiębiorstwa powinny zwiększać znaczenie swoich zasobów niematerialnych i traktować ten proces jako strategiczny. Takie podejście wymaga jednocześnie wszechstronnych menedżerów, pełniących funkcję nauczycieli i liderów grup. Lider zespołu odgrywa niezwykle istotną rolę w procesie rozwoju zawodowego jego członków. Prowadząc zespół, przyjmuje w tym celu funkcje doradcy i nauczyciela, czyli *coacha*. Coraz częściej mówi się o konieczności *coachingu* w małych przedsiębiorstwach.

Partnerstwo jest tu podstawą do budowania relacji opartych na łączeniu kultury własności i partycypacji. Współczesny pracownik jest wymagającym partnerem w grze biznesowej, musi zatem odczuwać wiele korzyści ze współpracy, nie tylko o podłożu materialnym, lecz także pozafinansowych.

Zarządzanie wiedzą, organizacja ucząca się, organizacja inteligentna to koncepcje, które zawitały również na rynek MŚP. W związku z powyższym w małych przedsiębiorstwach rodzi się potrzeba szkoleń pracowniczych w nieco innym niż dotychczas wymiarze. Projektowanie zespołów i wysoki stopień specjalizacji sprawiają, że kadra potrzebuje wiedzy i kompetencji do rozwiązywania wysublimowanych problemów, stąd potrzeba szkoleń zindywidualizowanych, trafnych i celowych z punktu widzenia zdiagnozowanych potrzeb.

Dobrym narzędziem diagnostycznym służącym do analizy potrzeb kwalifikacyjnych, analizy luki kompetencyjnej w zespołach pracowniczych oraz diagnozy oczekiwanych zmian są tablice kompetencyjne, które w małych firmach znakomicie się sprawdzają.

Tablica kwalifikacyjna² jest prostym narzędziem wspomagającym proces zarządzania ludźmi na etapie diagnozowania i prognozowania poziomu kompetencji pracowników w wybranych obszarach. Narzędzie to jest łatwym sposobem obiektywnego określenia umiejętności w zespole, przy udziale wszystkich pracowników oraz liderów. Daje możliwość oszacowania poziomu potrzebnych kompetencji w grupie, w perspektywie planowanych zadań. Weryfikacja kompetencji polega na określeniu

² Więcej na temat narzędzi wykorzystywanych do rozwiązywania problemów organizacyjnych w: [Łasiński 2007].

potrzebnych w danym dziale kompetencji oraz poddaniu ich ocenie zespołu pracowników. Wizualizacja matrycy pozwala na określenie zapotrzebowania na zmiany oraz wskazuje aktualny stan kompetencji pracowników w badanym dziale, w świetle zapotrzebowania w ogóle (rys. 1).

Matryca kwalifikacji – Asysta i Rejestracja

Pracownik/zadania i kompetencje	Umiejętności maszyn	Język angielski	Język niemiecki	Obsługa urządzeń (egz.: skaner, ksero, drukarka)	Wysokie doświadczenie (P, P, P, P)	Obsługa komputera	Rozliczenia księżycy	Kontrola zamówień	Obsługa recepcji	Przygotowanie zapytań ofertowych	Stylizacja	Asysta n-d typ	Obsługa aparatu fot. i zapisywanie zdjęć	Znajomość procedur (gostelka, obsługi)	Kontrola nad przyborycznymi	Reakcja na awarie	Znajomość cennika	Asysta	Implantologia	Umiejętność wyrażania swoich poglądów	Program 2006/06/06	Ochranianie/zamknięcie kluczy	Znajomość leków mat. 100%	Big	Przebiegowa post. zię uż. - porażka	Asysta 60/60/60
GC	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
DP	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
OZ	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
AZ	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
AK	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
MM	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
DD	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
KK	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
MK	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Rys. 1. Matryca kwalifikacyjna – aplikacja w praktyce

Źródło: opracowanie własne.

Doskonale również ujawnia tzw. luki kompetencyjne co pozwala na zaplanowanie doskonalenia wybranych umiejętności, w przyjętym przez menedżera lub *coacha* horyzoncie czasowym. Dodatkowym atutem tablic jest ich funkcja motywacyjna, pozwala bowiem ustalić poziom oczekiwanych umiejętności dla poszczególnych pracowników. Wszelkie szacunki na tablicy odbywają się przy współudziale wszystkich członków zespołów, co wzmacnia poziom koncentracji na celowym doskonaleniu pracowników. Dodatkowym atutem wykorzystania tablic jest tworzenie rankingów pracowników, co zazwyczaj sprzyja motywacji.

Tablice są bardzo tanim, nie wymagającym długiego czasu sposobem dokonywania analiz i prognoz kwalifikacyjnych pracowników, pozwalają również precyzyjnie oszacować kierunek szkoleń i metod doskonalenia pracowników. Zawsze powinny być wizualizowane w widocznym miejscu, tak aby można było dokonywać bieżących ocen progresu poszczególnych umiejętności wszystkich pracowników poddanych analizie. Menedżer może wykorzystywać tablicę kwalifikacyjną do bieżącej oceny i kontroli, a także do wprowadzania zmian.

Kolejnym, dość łatwym do wdrożenia sposobem wprowadzania zmian organizacyjnych, służącym jednocześnie rozwojowi organizacji, jest koncepcja *Idea Mana-*

gement, czyli zarządzanie pomysłami. W małych przedsiębiorstwach włączanie pracowników w zarządzanie zmianami poprzez ich własne pomysły jest świetnym sposobem na przeprowadzanie i koordynowanie zmian. Wdrażanie konkursów na pomysły jako stałego elementu zarządzania pracownikami sprzyja motywacji pracowników do wprowadzania zmian. Pracownicy lepiej utożsamiają się wówczas z celami, które stają się ich własnymi. Nawet jeśli cel określony jest przez liderów, to sposób realizacji powinien być przedyskutowany z zespołem pracowników. Zbieranie, analizowanie i wdrażanie pomysłów w małych firmach nie wymaga zbyt wielkich nakładów czasu i nie jest kosztowne. Pracownicy bardzo dobrze reagują na korzystanie z ich pomysłów, które powinny być nagradzane. System nagradzania wybranych pomysłów zależy od samych liderów. Nagrody powinny być jednak cenne dla pracowników, aby motywowały do większej kreatywności i innowacyjności personelu.

Proponowane narzędzia powinny być wykorzystywane w procesie moderacji. Moderacja jest metodą grupowej komunikacji, skoncentrowanej na rozwiązywaniu problemów. Jest to właściwie metodyka pracy grupowej w ujęciu systemowym, mająca własne procedury, metody i techniki. Wykorzystuje różne ujęcia – wśród nich w procedurach grupowego rozwiązywania problemów najpopularniejsza jest burza mózgów. Moderacja ze względu na swoją efektywność jest elementem strategii zarządzania wiedzą nie tylko wielkich koncernów, lecz także w strukturach firm dbających o swój rozwój [Łasiński 2007, s. 4]. Poza możliwością efektywnego rozwiązywania problemów organizacyjnych, technika moderacji stanowi doskonale narzędzie stymulowania rozwoju pracownika, gdyż odbywa się przez praktykę dialogu i dyskusji w grupie. „Dialog polega na swobodnym, twórczym badaniu złożonych i trudno uchwytnych problemów, głębokim wsłuchaniu się w cudze racje, powstrzymaniu się od formułowania własnych ocen i przedstawiania swoich punktów widzenia. Dyskusja jest natomiast prezentacją różnych osobistych poglądów, wśród których szuka się najlepszego punktu widzenia, aby oprzeć na nim decyzje, jakie trzeba w tym momencie podjąć” [Łasiński 2007, s. 77-78].

Proponowane techniki i metody doskonale nadają się do zastosowania w procesie planowania i wdrażania zmian oraz kontrolowania efektów. Wykorzystanie ich pomaga w długim i trudnym zazwyczaj procesie usprawniania organizacji.

Literatura

- Davenport T., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2007.
- Lewicka D., *Aspekty zarządzania pracownikami wiedzy w świetle badań empirycznych*, [w:] K. Perechuda, M. Sobińska (red.), *Scenariusze, dialogi i procesy zarządzania wiedzą*, Difin, Warszawa 2008.
- Łasiński G., *Grupowe rozwiązywanie problemów. Moderacje w praktyce*, PWE, Warszawa 2007.
- Murawska M., *Zarządzanie strategiczne niematerialnymi zasobami przedsiębiorstwa*, Konfederacja Pracodawców Polskich, Warszawa 2008.
- Perechuda K., Sobińska M., *Scenariusze, dialogi i procesy zarządzania wiedzą*, Difin, Warszawa 2008.

SUPPORTING METHODS OF TRANSFORMATIONS IN SMALL AND MEDIUM BUSINESSES

Summary

In the article, the analysis of chosen supporting methods of transformations in the staff management of small and medium enterprises have been introduced. The attention was mainly concentrated on the technique of the qualifying matrix, as a tool supporting the processes of transformations in small enterprises, as well as on idea management and moderation. The directions of transformations of the staff management in small enterprises have also been shown.