



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

PODRĘCZNIK SUKCESORA



Materiał bezpłatny

UDA-POKL.02.01.02-00-054/12

Sukcesja stanowisk kluczem do sukcesu w Organizacjach Pracodawców



SPIS TREŚCI

1. Sukcesja w organizacji.....	3
2. Adaptacyjność przedsiębiorstwa - czym jest, sposoby, rodzaje i formy	11
2.1 Zmiana a adaptacja	11
2.2. Adaptacyjność przedsiębiorstwa	14
2.3 W drodze do adaptacyjności	17
2.3.1. Znaczenie etapu podejmowania decyzji dla adaptacyjności przedsiębiorstw.....	19
2.4 Adaptacyjność a niezbędne zmiany organizacyjne	24
3. Sukcesja, jako sposób podnoszenia adaptacyjności przedsiębiorstwa	29
3.1. Umiejętności menadżerskie	36
3.2 Adaptacyjność a sukcesja	39
4. Zarządzanie zmianą w kontekście procesu sukcesji	41
5. Przekazywanie wiedzy i umiejętności w procesie sukcesji.....	48
5.1 Szkolenia stanowiskowe	53
5.2 Szkolenia poza stanowiskiem pracy	56
6. Sukcesja stanowisk kierowniczych	59
BIBLIOGRAFIA	72
NETOGRAFIA.....	73



1. Sukcesja w organizacji

Współcześnie, w wysoko konkurencyjnym środowisku, kapitał ludzki jest najważniejszą wartością organizacji, od której często zależy sukces biznesu. Obecne podejście do zarządzania, czy polityki kadrowej oraz sytuacja na rynku pracy pokazuje, że znacznie zmieniło się podejście do planowania zatrudnienia i kariery. Odchodzi się już od modelu, w którym pracownik przez całe swoje życie zawodowe zajmował jedno stanowisko- mówi się, że przeciętny absolwent zmieni swoją pracę przynajmniej pięć razy w ciągu życia¹. Wpłynęły na to przede wszystkim większe wymagania wobec pracowników takie jak poszukiwanie specjalistycznego wykształcenia i doświadczenia w danym obszarze, przez co unika się przypadkowych osób na danym stanowisku i braku profesjonalizmu. Kolejnym czynnikiem jest elastyczność pracowników- dzięki szkoleniom, czy dodatkowym studiom, są w stanie podjąć się bardziej różnorodnych obowiązków, czy też po prostu zajmować różne stanowiska, nawet te w odmiennych branżach. Innym elementem staje się także podejście psychologiczne do kariery. Aby poczuć się spełnionym w życiu zawodowym, ludzie często potrzebują wyzwań, a to wiąże się ze zmianą pracy. Inną motywacją jest również chęć wyższych zarobków, czy też podniesienie statusu społecznego. Współczesny rynek pracy charakteryzuje się dużą częstotliwością zmian i dużym stopniem niepewności. Zatrudniony pracownik nigdy nie jest pewien, czy za chwilę nie będzie musiał szukać innego zajęcia. Dotyczy to nie tylko pracowników niższego szczebla, ale i ekspertów, czy menedżerów. Działa to jednak i w drugą stronę- menedżer musi się liczyć z odpływem pracowników zarówno do innych firm, w tym konkurencyjnych, czy innych działów tej samej firmy, kończąc na oddziałach w innym mieście, czy innym kraju.

¹ Atwood C.G, 2007, Succession Planning Basics, American Society for Training and Development



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Efektywny menedżer musi mieć świadomość specyfiki sytuacji ekonomicznej, w której zarządza organizacją, a co za tym idzie świadomość specyfiki kapitału ludzkiego. Organizacja bowiem jest tworem, który funkcjonuje w pewnej przestrzeni i wykonuje swoje zadania za pośrednictwem ludzi, którzy tworzą tę organizację. Narzędziami, które pomagają w zarządzaniu obecnym w organizacji kapitałem ludzkim są : planowanie zastępstwa, zatrudnianie zastępstwa, czy planowanie sukcesji. Planowanie zastępstw polega na zarządzaniu ryzykiem- William J Rothwell porównał je do zabezpieczenia, jakim jest obecność spryskiwaczy w pomieszczeniach biurowych z komputerami lub dzielenia zadań księgowych tak, by zredukować ryzyko oszustwa². Ta metoda przeciwdziała utracie kluczowych dla działania firmy pracowników poprzez wyznaczenie w każdym wydziale, czy zespole, paru osób, które zastąpią ich w razie potrzeby. Rekrutacja zastępstw ma na celu zatrudnienie w krótkim czasie nowych pracowników, którzy obejmą wakaty. Jest to wąska perspektywa, która nie gwarantuje dobrych efektów- pula potencjalnych pracowników jest mniejsza ze względu na ograniczenia czasowe. Często też rekrutacja odbywa się korzystając z zasobów spoza firmy, co oznacza, że przyszły pracownik będzie musiał poświęcić więcej czasu na wdrożenie oraz zasymilowanie z wizją, strategią, czy wartościami firmy. Z kolei planowanie sukcesji jest procesem bardziej proaktywnym. Zakłada identyfikowanie osób wewnątrz organizacji, które mogą stać się potencjalnymi liderami i ich stały rozwój, który pozwoli im objąć wyższe stanowiska. Zasadnicza różnica między zatrudnianiem zastępstwa a planowaniem sukcesji polega na tym, że sukcesję planuje się zanim nastąpi kryzys kadrowy w organizacji, podczas gdy rekrutacja jest środkiem doraźnym w momencie, gdy taki kryzys już nastąpi. Dzięki temu, że w planowaniu sukcesji czasu na podjęcie decyzji dotyczącej objęcia nowego stanowiska jest więcej, wybór kandydata jest bardziej spójny ze strategią organizacji, a także istnieje większa szansa lepsze dopasowanie jego kwalifikacji, czy doświadczenia do stanowiska. Istotna w tym modelu jest również możliwość zebrania informacji zwrotnej od większej ilości osób. W przypadku zastępczego zatrudniania, opinie o potencjalnym pracowniku są zazwyczaj zbierane od osób uczestniczących w rekrutacji- tj. osób z działu HR, a także obecnych na niej menedżerów niższego lub wyższego szczebla. Tymczasem przy planowaniu sukcesji- brane pod uwagę jest także zdanie

² Rothwell W.J, 2010, Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within, AMACOM Div American Mgmt Assn



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego współpracowników. Atwood określa planowanie sukcesji jako posiadanie właściwych osób we właściwym miejscu we właściwym czasie³.

Planowanie sukcesji to proces długoterminowy i ciągły. Etapami, które się na niego składają są modyfikacja strategii, badanie obecnego kapitału ludzkiego w organizacji, prognozowanie przyszłych trendów oraz stworzenie ustrukturyzowanego planu rozwoju pracowników tak, by mogli w przyszłości zająć stanowiska pracowników, którzy odejdą lub przejdą na emeryturę.

Początkowo termin sukcesji w organizacji ograniczał się do firm rodzinnych. Później jednak rozszerzono go na wszystkie organizacje, w których planowano zastąpienie prezesa zarządu, czy dyrektora generalnego. Dziś proces ten uważany jest jedną z dobrych praktyk, którą powinno się stosować w każdym przedsiębiorstwie, nie tylko do planowania zatrudnienia na najwyższych szczeblach organizacji, ale również na każdym poziomie, który wymaga od pracownika kierowania zespołem. Ponadto, planowanie sukcesji jest ważne dla takich aspektów funkcjonowania organizacji jak tworzenie i komunikowanie ścieżek kariery, ustalanie planów rozwoju i szkoleń, czy zrozumiały system zarządzania zasobami ludzkimi⁴.

Najważniejszą funkcją sukcesji jest jednak zapewnienie organizacji ciągłości działania (*ang. business continuity*). Ekstremalne doświadczenia, takie jak chociażby atak terrorystyczny na wieżę World Trade Center w USA pokazały boleśnie jak istotne dla funkcjonowania firmy jest posiadanie grupy pracowników, którzy są w stanie przejąć obowiązki osób zajmujących kluczowe stanowiska w przypadku sytuacji kryzysowej. Koszt utraty pracownika, to nie tylko utrata jego umiejętności, ale także wiedzy na temat organizacji, którą nabył przez cały czas zatrudnienia. Oczywiście, sukcesja dotyczy również sytuacji, w których naturalny jest awans wewnątrz organizacji, a nie tylko utrata pracowników.

³ Atwood C.G, 2007, Succession Planning Basics, American Society for Training and Development

⁴ Rothwell W.J, 2010, Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within, AMACOM Div American Mgmt Assn



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Prawidłowo przeprowadzona sukcesja nie odnosi się wyłącznie do sytuacji, w której pracownik opuszcza organizację, ale również, gdy nowa osoba zostaje w niej zatrudniona. To proces długofalowy, który polega na analizie organizacji i jej potrzeb, ustaleniu dostępnej w organizacji siły roboczej, a następnie wdrożeniu systemów, które pozwolą na rozwój takich liderów, którzy sprostają zaspokajaniu tych wymagań. W pierwszej fazie sukcesji, ustalony zostaje obszar działania. Czynnikiem, który ma największy wpływ na ten etap, jest strategia firmy. Wpisane w nią wartości, cele, czy misja wyznaczają kierunek działań organizacji, z kolei kapitał ludzki to środek, który pomaga te cele osiągnąć. Ważnym elementem planowania sukcesji jest również zdefiniowanie czynników zewnętrznych, niezależnych od strategii, które będą miały znaczenie dla polityki kadrowej (np. długotrwałe urlopy zdrowotne, macierzyńskie) oraz sytuacja ekonomiczna. Kolejnym krokiem będzie dobór osób, które będą brały udział w tworzeniu planów sukcesji. Powinni to być zarówno menedżerowie wyższego i średniego szczebla, kluczowi dla firmy eksperci i specjaliści, jak i pracownicy z długim stażem, a także członkowie działu HR. Gdy zespół jest już gotowy, należy stworzyć plan sukcesji. Priorytetem będzie identyfikacja kluczowych dla organizacji stanowisk i kompetencji, które są niezbędne do efektywnego wypełniania obowiązków istotnych dla funkcjonowania firmy, a także takich, które sprawią, że przedsiębiorstwo będzie konkurencyjne w swojej branży. Dotyczy to zarówno kompetencji zawodowych (np. korporacyjnych- czyli procesów zachodzących w firmie, które są cechą immanentną systemu korporacyjnego), jak i osobistych (intelektualnych, czy interpersonalnych). Należy wziąć pod uwagę również możliwości adaptacyjne pracownika oraz jego nastawienie na wyniki. Jak zauważa Kopera⁵, stanowisko może zostać zaliczone do sukcesyjnych, jeżeli:

- ma znaczący wpływ na zachowanie ciągłości procesów biznesowych i/lub produkcyjnych
- odgrywa istotną rolę w procesach strategicznych lub ma decydujący wpływ na ich realizację
- ma znaczący wpływ na wypracowanie zysków
- ma znaczący wpływ na bezpieczeństwo procesów, ludzi i informacji
- zarządza dużym obszarem biznesowym i/lub kluczowym dla organizacji
- wymaga rozległej lub unikalnej wiedzy eksperckiej

⁵ Źródło: <http://www.hrmpartners.pl>



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

- występuje duża trudność na rynku pracy w znalezieniu kandydata spełniającego wymagania na danym stanowisku

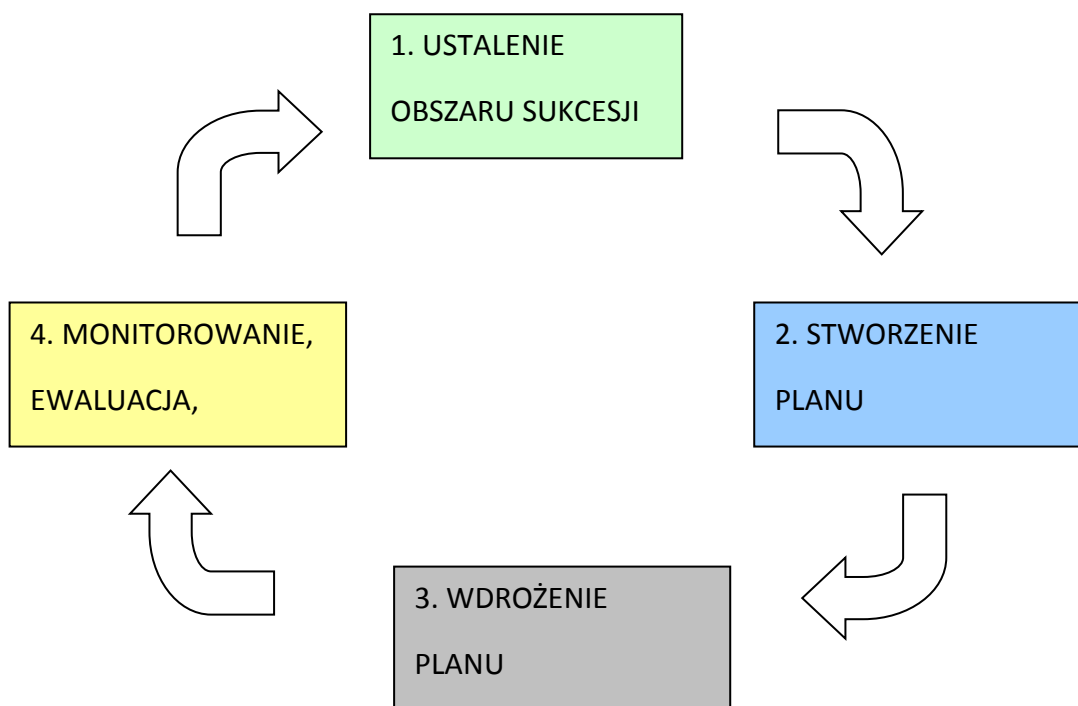
Posiadając strategię przedsiębiorstwa, warto opracowywać zbiory kompetencji dostosowanych do określonych potrzeb organizacji. Jeśli do tego procesu zaangażujemy także pracowników, możemy liczyć na ich większe zaangażowanie w dalsze działania rozwojowe. Dodatkowo, zwiększymy tym samym poczucie tożsamości z firmą poprzez lepsze zrozumienie jej działania.

Gdy zidentyfikujemy już potrzeby organizacji i kluczowe stanowiska, musimy zdiagnozować dostępne zasoby kadrowe, biorąc pod uwagę możliwe przetasowania pracownicze- awanse, zwolnienia (dobrowolne lub związane np. z downsizingiem), wysłanie pracowników do oddziałów zamiejscowych, czy przejścia na emeryturę. Sukcesja dotyczy zarówno spodziewanego odpływu pracowników, jak i wydarzeń nagłych, ale również ma na celu wykorzystanie w pełni możliwości, czy talentów osób obecnych w organizacji⁶. Plan sukcesji powinien zawierać nie tylko środki potrzebne do przeprowadzenia tego procesu, ale także sposoby jego oceny. Należy również pamiętać, że każda organizacja ma inną specyfikę, do której należy dostosować plan sukcesji, ponieważ jej przebieg nie jest działaniem uniwersalnym.

Kolejną fazą jest wdrożenie planu sukcesji. Polega na wprowadzeniu coachingu, mentoringu, przeprowadzeniu szkoleń i doskonaleniu metod rekrutacyjnych, dzięki którym nastąpi lepsze dopasowanie personelu do wymagań organizacji. Wszystko to ma na celu rozwój pracowników, a tym samym zapewnienie puli talentów, które będą mogły być wykorzystane do przejmowania wyższych stanowisk w przyszłości. Na tym etapie bardzo ważne jest komunikowanie pracownikom postępów w sukcesji, a także jej celów.

Ostatnim elementem cyklu jest monitorowanie i ocena wdrożonego planu sukcesji. Dzięki niemu możliwe jest wprowadzenie poprawek, czy modyfikacji w procesie. Ocena dotyczy założonych początkowo celów i zgodności efektów ze strategią organizacji.

⁶ <http://www.nature.com/nbt/journal/v20/n2/full/nbt0202-201.html>



Rys. 1.1 Etapy sukcesji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://www.mrsc.org/artdocmisc/ibarrasucplanning.pdf>

Planowanie sukcesji jest stosunkowo młodym procesem, któremu brakuje standaryzacji. W związku z tym nadal obecne są w nim błędy i niedopatrzenia. Przyjrzyjmy się najczęstszym z nich:

- brak wiedzy na temat zadań wykonywanych na danym stanowisku

Zdarza się, że sukcesją w firmie zajmują się osoby, które nie zdiagnozowały kluczowych obowiązków potrzebnych na danym stanowisku. W takiej sytuacji, wybór kandydata często jest podyktowany subiektywną oceną lub uniwersalnymi wymaganiami, które nie uwzględniają charakterystyki danej organizacji. Tylko adekwatny dobór kandydata do wykonywanych w przyszłości zadań poprzedzony dokładną analizą będzie skutkował powodzeniem sukcesji.

- brak rozeznania w obecnym w organizacji kapitale ludzkim



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Menedżerowie, którzy funkcjonują w oderwaniu od dostępnych w organizacji zasobów ludzkich, często mogą nie wykorzystywać jej potencjału i niepotrzebnie szukać pracowników spoza firmy lub awansować osoby, które na to nie zasłużyły. Może to powodować niepotrzebne koszty związane z rekrutacją, podczas gdy idealny kandydat był na wyciągnięcie ręki wewnątrz organizacji. Dodatkowo, takie podejście powoduje frustrację pracowników, którzy czują się niedocenieni i zdemotywowani.

- brak czasu

Planowanie sukcesji w sytuacji kryzysowej często podyktowane jest presją czasu, szczególnie jeśli nie jest to proces ciągły, lecz wyłącznie doraźny. Dodatkowym zagrożeniem jest sytuacja, w której osoba, która kieruje sukcesją, zaniedbuje ten proces ze względu na ilość wykonywanych przez siebie obowiązków.

- brak sformalizowanego procesu, grupy

Jeśli w organizacji nie istnieje specjalny zespół, który zajmuje się planowaniem sukcesji (np. dział HR we współpracy z osobami z zarządu), zadanie to może zostać powierzone przypadkowej osobie, która będzie prowadzić proces w sposób chaotyczny i niekompetentny. Bez ustalenia standardów sukcesji i jej etapów, ma ona charakter spontaniczny, co wiąże się z dużym ryzykiem niepowodzenia.

- nieznamość kultury organizacyjnej i potrzeb organizacji

Sukcesja musi być przeprowadzona zgodnie ze strategią firmy, jej misją, wartościami i aktualnie podejmowanymi zadaniami. W przeciwnym razie bowiem, nawet gdy pracownik, który zastępuje poprzedniego na określonym stanowisku jest kompetentny, może nie posiadać cech, czy konkretnej wiedzy niezbędnej do wykonywania zadań zgodnie z wyznaczonym przez zarząd kierunkiem, czy też nie wypełniać zadań w sposób, który zaspokoi rzeczywiste potrzeby organizacji.

- problemy związane z wynajęciem zewnętrznej firmy rekrutacyjnej (*head hunters*)



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Pracownicy, którzy dowiedzą się o poszukiwaniach organizacji wśród pracowników z zewnątrz, mogą zdecydować się na odejście, co spowoduje jeszcze większą utratę zasobów ludzkich. Zewnętrzne firmy rekrutujące często kładą nacisk na krótki termin znalezienia pracownika, a nierzadko prowadzą też równoległe poszukiwania dla paru przedsiębiorstw. Nie znając wewnętrznej perspektywy dotyczącej potrzeb i strategii danej organizacji, a przede wszystkim specyfiki zadań wykonywanych na danym stanowisku, firma zewnętrzna może zawężać grono potencjalnych pracowników, a także nieumiejętnie dopasowywać kandydatów.

Nieprawidłowo przeprowadzona sukcesja prowadzi przede wszystkim do zaburzenia funkcjonowania organizacji. Wiąże się również z wysokimi kosztami- chodzi tu nie tylko o środki pieniężne wydane na proces niejednokrotnie ponawianej rekrutacji, czy też stratę czasu, który mógł być poświęcony na wykonywanie obowiązków, ale także o wizerunek firmy, który jak wiadomo, bardzo trudno później odbudować.

Pomimo wielu pułapek, na które mogą się natknąć osoby przeprowadzające sukcesję, jest to proces wartościowy i niezbędny. Jak pokazują badania HRM partners SA pod hasłem „Praktyki zarządzania talentami w Polsce - czyli jak efektywnie identyfikować, rozwijać i utrzymywać talenty w firmie”, 74 % badanych firm prowadzi sformalizowany proces planowania sukcesji. Autorzy badania zauważają, że wynik ten wzrósł o 38 % w porównaniu z pierwszą edycją badania z 2010 roku. Nadal jednak, planowanie sukcesji jest najbardziej rozpowszechnione w dużych firmach- *w firmach zatrudniających do 200 pracowników planowanie następców, jeśli następuje, to jako działania incydentalne, a nie sformalizowany proces. Częściej też dotyczy on firm międzynarodowych*⁷. Najczęściej występującym etapem sukcesji jest identyfikacja kluczowych stanowisk- aż 95% badanych organizacji przyznaje, że jest to element ich działania sukcesyjnego. Autorzy badania jednak podkreślają, że *zmienia się jednak nieco struktura stanowisk zaliczanych do tych kluczowych. Wcześniej relatywnie częściej grupa kluczowych stanowisk obejmowała te menedżerskie i nie tylko wyższego szczebla. Obecnie firmy koncentrują się na stanowiskach specjalistów/ekspertów z kluczowych obszarów organizacji i na wyższej kadrze kierowniczej*⁸.

⁷ Źródło: <http://www.hrmpartners.pl/>

⁸ Źródło: <http://www.hrmpartners.pl/>



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

W celu uniknięcia błędów podczas przeprowadzenia sukcesji w organizacji musi istnieć odpowiednia grupa, która jest odpowiedzialna za jej przeprowadzenie. Szczególnie ważna jest tu współpraca działu HR z zarządem, czy menedżerami wyższego szczebla. Dyrektorzy generalni i kierownicy poszczególnych działów biorą udział w tworzeniu strategii organizacji, a także diagnozują jej potrzeby. Określają również jakie są wartości organizacji, które z kolei tworzą kulturę organizacyjną. Do ich zadań należy wyznaczanie kierunku działań, a także planowanie możliwych zmian. Tymczasem dział HR bierze udział w rekrutacji, zatrudnianiu, ocenie pracowników, a także rozwijaniu potencjału kapitału ludzkiego w organizacji poprzez szkolenia. Jak widać, to zarząd decyduje o kształcie organizacji i analizuje jej potrzeby w odniesieniu do wymagań otoczenia. Jest również odpowiedzialny za podejmowanie takich działań, które będą te potrzeby zaspakajać. Nie jest to jednak proces skuteczny, jeśli zarząd nie korzysta ze wsparcia pracowników zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi. Polityka kadrowa bowiem ma decydujący wpływ na to, czy wybrani na stanowiska pracownicy będą spełniać oczekiwania zarządu i czy organizacja będzie zmierzać w wyznaczonym przez menedżerów kierunku.

2. Adaptacyjność przedsiębiorstwa - czym jest, sposoby, rodzaje i formy

2.1 Zmiana a adaptacja

Zanim zaczniemy zastanawiać się nad zagadnieniem adaptacyjności przedsiębiorstwa, trzeba ustalić podstawowy zasób zagadnień związanych z samym pojęciem adaptacyjności, które etymologicznie wywodzi się z pojęcia adaptacji, czyli przystosowania, a także z pojęciem zmiany, która niejako ową adaptację wywołuje.

Pojęcia zmiany i adaptacji pojawiają się zarówno w naukach przyrodniczych – jak choćby adaptacja organizmów do zmieniających się warunków klimatycznych, poprzez nauki społeczne, do sztuki i kultury, gdzie można mówić między innymi o adaptacji utworu literackiego, dzięki której przyjmuje on, po zmianie, na przykład formę scenariusza filmowego.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

W tej analizie najbardziej jednak przydatne będą socjologiczne teorie zmiany. Jak pisze Kalina Grzesiuk, socjologia, w objaśnianiu procesów zmian społecznych, odwołuje się do dwóch punktów widzenia – skali makro i mikro.⁹ Ujmując zmianę w skali makro jej źródeł upatrywać trzeba „w przemianach wielkich struktur – instytucji, klas, warstw, sposobów organizacji życia społecznego – tworzących systemowe ramy funkcjonowania społeczeństwa.”¹⁰ Spoglądając z poziomu mikro źródła zmiany umiejscowimy raczej „w przemianach jednostkowych dokonujących się pod wpływem uznawanych wartości, wierzeń czy ideologii”¹¹

Ścisłejszy podział można znaleźć u Piotra Sztompki w kontekście modelu systemowego, przy czym „system” oznacza tutaj „złożoną całość, składającą się z wielu elementów połączonych wzajemnymi relacjami i oddzielonych od środowiska wyraźną granicą”¹². I dalej „na poziomie makro można traktować system jako całe społeczeństwo globalne (ludzkość); na poziomie mezzo, jako systemy można także postrzegać państwa narodowe, czy regionalne sojusze polityczne i wojskowe; na poziomie mikro, jako małe systemy można traktować społeczności lokalne, stowarzyszenia, przedsiębiorstwa, rodziny, kręgi przyjaciół.”¹³

W tym kontekście zmiana społeczna rozumiana jest jako „zachodząca wewnątrz systemu, bądź też obejmująca go w całości. A precyzyjniej, jest to różnica między rozmaitymi, następującymi po sobie stanami tego samego systemu [...] Najprościej zatem rzecz ujmując, pojęcie zmiany społecznej zawiera trzy elementy: (1) różnicę (2) w różnych momentach czasowych (3) między stanami tego systemu”¹⁴.

⁹ Grzesiuk K., Adaptacyjność jako wyzwanie współczesnych społeczeństw i organizacji. w: „Nowe tendencje w zarządzaniu”, red. Marek Pawlak, Wydawnictwo KUL, Lublin 2010, str. 204

¹⁰ Marody M., Między rynkiem a etatem. Społeczne negocjowanie polskiej rzeczywistości. Wydawnictwo Scholar, Warszawa 2000, str. 15.

¹¹ ibidem

¹² Sztompka P., „Socjologia zmian społecznych”. Wydawnictwo Znak, Kraków 2005, s.20

¹³ ibidem

¹⁴ ibidem



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Ta definicja zmiany wydaje się przydatna dla dalszych rozważań związanych z adaptacją a także adaptacyjnością. Warto więc w tym miejscu warto zauważyć, że wszystkie trzy systemy (mikro, mezzo i nawet makro) wzajemnie na siebie wpływają i stanowią dla siebie źródła zmiany. Jeśli przyjmiemy, że przedsiębiorstwo zaliczymy do poziomu mikro, trudno pominąć dwa pozostałe (poziom mezzo, a nawet makro), jako, że żadna organizacja nie funkcjonuje w próżni, a żaden system w oderwaniu od pozostałych. Jest bowiem oczywiste, że zmiana sytuacji globalnej – na przykład światowy kryzys gospodarczy – wpłynie zarówno na poziom mezzo, czyli sytuacji ekonomicznej państw narodowych, jak i poziom mikro, czyli, między innymi, funkcjonowanie przedsiębiorstw.

Trzeba przy tym mocno podkreślić, że zmiana nie dotyczy tylko zewnętrznego otoczenia przedsiębiorstwa. „Przedsiębiorstwo stawiające na rozwój powinno, między innymi, przewidywać okazje i posiadać umiejętności ich wykorzystania. Z tym wiąże się ściśle efektywne zarządzanie zmianami w organizacji”.¹⁵

Dlatego ze zmianą tak blisko powiązane jest pojęcie adaptacji. W biologicznym znaczeniu terminu, oznacza przystosowanie organizmu, przez przebudowę struktury lub funkcji, do życia w nowych dla niego, zmienionych na stałe warunkach bytowych. To, czy adaptacja była efektywna, wynika z tego, czy organizmowi udało się funkcjonować w zmienionej sytuacji.¹⁶

Z kolei w znaczeniu psychologicznym adaptacja to dostosowanie zachowania do wymogów sytuacji i środowiska.¹⁷

Biorąc pod uwagę, że zarówno organizm w sensie biologicznym, jak i organizm w sensie psychologicznym stanowią pewną strukturę, łatwo pojęcie adaptacji przenieść w obszar, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo. W gruncie rzeczy bowiem – przedsiębiorstwo – w sensie ekonomicznym, tak jak i organizm, w sensie biologicznym, musi dostosowywać swoje funkcjonowanie do stale zmieniających się warunków. Przedsiębiorstwo musi zmierzyć się ze zmianami na rynku, czy konkurencją. Musi też tak się przekształcić wewnętrznie – żeby mierzenie się ze zmianami nie prowadziło do porażki.

¹⁵ Bratnicki M., „Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie”. Akademia Ekonomiczna, Katowice 1998. Str. 17-18

¹⁶ Źródło: <http://pl.wikipedia.org/wiki/Adaptacja>

¹⁷ ibidem



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
Tak samo można odnieść do przedsiębiorstwa psychologiczną definicję adaptacji. Jeśli bowiem nie dostosuje się do wymogów sytuacji rynkowej i środowiska, w którym działa, także może ulec marginalizacji, a w konsekwencji ulec wykluczeniu z rynku.

2.2. Adaptacyjność przedsiębiorstwa

Jeśli więc przyjmimy za punkt wyjścia pojęcie adaptacji, adaptacyjność przedsiębiorstwa możemy rozumieć jako wewnętrzną i zewnętrzną zdolność dopasowania się do zmiennych warunków, w których musi funkcjonować. Narzuca się tu wstępny podział na dwa typy rozumienia adaptacyjności:

1. zdolność przedsiębiorstwa do dopasowania się do bieżącej sytuacji i reagowania dopiero wtedy, kiedy wypracowane metody przestają się sprawdzać;
2. zdolność do przewidywania sytuacji z jaką przedsiębiorstwo będzie się musiało zmierzyć w przyszłości i gotowość do stałego przekształcania się.

W przypadku tych pierwszych – nazwijmy je stagnacyjnymi, istnieje zawsze zagrożenie pozostawania „o krok w tyle” za zmianami, na które trzeba reagować. W gruncie rzeczy bowiem reakcja następuje dopiero wtedy, kiedy wymuszają ją warunki zewnętrzne. Przedsiębiorstwo jest więc statyczne, a nagle konieczność dopasowania się do sytuacji musi przebiegać „skokowo”, co może spowodować zakłócenia wewnętrznego funkcjonowania. Trudniej też o poszukiwanie kilku rozwiązań i wybór najlepszego, ponieważ istotny staje się pośpiech, którego celem jest niwelowanie wynikającego ze stagnacji przedsiębiorstwa odpływ klientów, czy też wyprzedzenie poszerzającej swój rynek, a tym samym klientelę, konkurencji.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Według Ewy Mastyk - Musiał¹⁸ przedsiębiorstwa omówione w punkcie 2. to „organizacje w ruchu”, które przede wszystkim stale obserwują sytuację i bezzwłocznie odpowiadają zarówno na wszelkie zmiany, jak i potrafią, pod kątem dopasowania się do zmian, przeformatować strukturę wewnętrzną. Co więcej – potrafią działać w sytuacji ryzyka i niepewności. Stawiają na kreatywność, burzę mózgów, czyli pomysłowość i współpracę osób zatrudnionych, tak w zespołach i poszczególnych działach, jak i indywidualną.

Jeżeli pokusić się o ocenę obu typów przedsiębiorstw pod względem adaptacyjności, trzeba podkreślić, że każde współczesne przedsiębiorstwo „prowadzi działalność w otoczeniu, które charakteryzuje się zmiennością i złożonością. Jego sukces jest uwarunkowany posiadaniem umiejętności dostosowywania się do warunków zewnętrznych, często niezależnych od przedsiębiorstwa. Umiejętności te wiążą się z posiadanymi przez nie zasobami ludzkimi, finansowymi, rzeczowymi i informacyjnymi. Dla przedsiębiorstwa, które chce zapewnić sobie rozwój, obserwacja zmian połączona z bieżącą oceną istniejących szans i zagrożeń jest warunkiem koniecznym przetrwania w turbulentnym otoczeniu”.¹⁹

Każde przedsiębiorstwo, gdzie adaptacyjność uznaje się za podstawowe narzędzie sukcesu, musi brać pod uwagę cały zestaw zewnętrznych i wewnętrznych czynników, które pozwolą mu uniknąć stagnacji.

Czynniki zewnętrzne (wynikające z otoczenia)	Czynniki wewnętrzne (wynikające z funkcjonowania organizacji)
rynkowe	wprowadzenie nowego produktu lub usługi
technologiczne	wprowadzanie nowych technologii
prawne	zmiany strukturalno-proceduralne
społeczne	zmiany systemu wartości obowiązującego

¹⁸ Mastyk-Musiał E., Organizacje w ruchu. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003. Str. 15-16.

¹⁹ Adamkiewicz -Drwiłło H.G., „Dostosowywanie się do zmiennego otoczenia nadrzędnym atrybutem przedsiębiorstwa w świetle teorii organizacji i zarządzania” w: „Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. Analiza krytyczna. Pod redakcją: Kazimierza Zieniewicza. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. Poznań 2006. Str. 26



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

	pracowników i firmę jako całość
ekonomiczne	style przywództwa i sukcesja stanowisk
polityczne	finanse

Tabela 2.1. Zewnętrzne i wewnętrzne czynniki wpływające na adaptacyjność firm²⁰

Przy „statycznym” modelu przedsiębiorstwa, czyli tym, które funkcjonuje w oparciu o dopasowanie się do bieżącej sytuacji i reagowaniu dopiero wtedy, kiedy wypracowane metody przestają się sprawdzać, mamy do czynienia głównie z działaniem opartym o analizę czynników zewnętrznych. Działania wewnętrzne są niejako pochodną tej analizy i znajdują się na drugim planie przekształcania działalności.

Tymczasem przedsiębiorstwo „dążące do poprawy konkurencyjności, przy jednoczesnym nacisku na kształtowanie adaptacyjności, powinno podejmować starania zmierzające do wykorzystania wszelkich możliwości rozwoju oferowanych produktów oraz systematycznie dostosowywać je do zgłaszanych (i antycypowanych) potrzeb rynkowych”.²¹ W tej sytuacji proporcje między działaniem w oparciu o czynniki zewnętrzne i wewnętrzne pozostają mniej więcej takie same, a czasem nawet te wewnętrzne wysuwają się na plan pierwszy.

Istotne jest więc stworzenie takiego przedsiębiorstwa, gdzie główny nacisk kładzie się „na tworzenie takich struktur organizacyjnych, które są wyrazem sprzężenia zwrotnego techniki, integracji informacyjnej oraz organizacji w powiązaniu z jej zarządzaniem”.²²

²⁰ Na podstawie: Lisiecki M., Klasyczne i nowe metody organizacji i zarządzania. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i marketingu. Warszawa 2001. Str. 289-290.

²¹ Adamkiewicz -Drwiłło H.G., „Dostosowywanie się do zmiennego otoczenia nadrzędnym atrybutem przedsiębiorstwa w świetle teorii organizacji i zarządzania” w: „Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. Analiza krytyczna. Pod redakcją: Kazimierza Zieniewicza. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. Poznań 2006. Str. 27

²² ibidem



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

2.3 W drodze do adaptacyjności

Jak sugeruje Kalina Grzesiuk²³, efektywny proces adaptacyjny mógłby składać się z 4 etapów prowadzących do zmiany w organizacji, która to zmiana dotknie zarówno jej struktury jak i zachowań. Cykl obejmuje następujące fazy: wykryj – zinterpretuj – zdecyduj – odpowiedz i przypomina cykl Deminga: zaplanuj – wykonaj – sprawdź – zastosuj (PCDA – Plan-Do-Check-Act), mający zastosowanie przede wszystkim w warunkach stabilnych (zwłaszcza formuła SDCA – standaryzuj – wykonaj – sprawdź – zastosuj).²⁴

- **ETAP WYKRYWANIA** – organizacja bezustannie kontroluje otoczenie, żeby wychwycić wszelkie sygnały zachodzących zmian. Dotyczy to przede wszystkim czynników zewnętrznych, czyli rynkowych, prawnych, technologicznych, społecznych, ekonomicznych i politycznych. Warto jednak poddać obserwacji także czynniki wewnętrzne. Może bowiem dojść na przykład do takiego momentu, że właśnie sytuacja wewnętrzna firmy zmienia się na niekorzyść, na przykład następuje spadek zaangażowania pracowników w działalność organizacji. Zmiany, których organizacja nie zauważy, albo, które pominie, jako nieistotne mogą się niekorzystnie odbić na jej konkurencyjności wobec innych działających na rynku.

²³ Grzesiuk K., Adaptacyjność jako wyzwanie współczesnych społeczeństw i organizacji. w: „Nowe tendencje w zarządzaniu”, red. Marek Pawlak, Wydawnictwo KUL, Lublin 2010, str. 219

²⁴ Brilman J., Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania. PWE, Warszawa 2002, str. 241 na podstawie Grzesiuk K., Adaptacyjność jako wyzwanie współczesnych społeczeństw i organizacji. w: „Nowe tendencje w zarządzaniu”, red. Marek Pawlak, Wydawnictwo KUL, Lublin 2010, str. 219



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

- **ETAP INTERPRETACJI** – organizacja musi zdecydować, czy zmiany zewnętrzne lub wewnętrzne są na tyle istotne, żeby pociągnęły za sobą konieczność zmian adaptacyjnych. Często, jak pisze Kalina Grzesiuk „sygnały z otoczenia mają formę pewnych danych np. liczbowych, które same w sobie są trudne do przekształcenia w decyzje. Stąd konieczność ich interpretacji np. poprzez podanie wartości porównawczych.”²⁵ Często też trudno mówić o działaniu na poziomie pewności, że dane zmiany zewnętrzne są istotne dla przedsiębiorstwa i wymagają reakcji. Z drugiej strony – przeoczenie wagi zmian zewnętrznych może mieć katastrofalne skutki dla organizacji. Podobnie też niezbędne jest monitorowanie zmian wewnętrznych. Spadek motywacji pracowników do działania na rzecz organizacji może spowodować ich odpływ do innych przedsiębiorstw. Tym samym organizacja traci wyszkolonych fachowców, potrzebuje nowych pracowników i nowych szkoleń i musi wychwycić ten stan rzeczy, zanim stanie w obliczu braku odpowiednich kadr.
- **ETAP PODEJMOWANIA DECYZJI** – przedsiębiorstwo analizuje wszystkie uzyskane na drodze obserwacji i interpretacji dane dotyczące zmian i wypracowuje procedurę reakcji, lub też pomija zmiany, jako nieistotne dla własnego funkcjonowania, tym samym rezygnuje z adaptacji do warunków zewnętrznych, uznając, że nie jest konieczna. Jeśli władze przedsiębiorstwa przyjmują, że przystosowanie się do zmian jest niezbędne, decyzja oznacza projekt działań wewnętrznych, które powinny być niezwłocznie podjęte.
- **ETAP ODPOWIEDZI** jest kontynuacją podjętych decyzji. „Jeżeli zakres zmian jest postrzegany jako niewielki i nie mający znaczącego wpływu na kontekst funkcjonowania organizacji, może zostać podjęta decyzja o nie podejmowaniu żadnych działań. W przeciwnej sytuacji kierownictwo organizacji musi podjąć działania mające na celu wprowadzenie zmian w projekcie organizacji dostosowując ją do kontekstu otoczenia.”²⁶

²⁵ Grzesiuk K., Adaptacyjność jako wyzwanie współczesnych społeczeństw i organizacji. w: „Nowe tendencje w zarządzaniu”, red. Marek Pawlak, Wydawnictwo KUL, Lublin 2010, str. 220

²⁶ ibidem



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Trzeba przy tym zauważyć, że w organizacji, która ma na celu adaptacyjność, cykle takie nie następują jeden po drugim, ale równolegle, czyli wymaga to jeszcze korelacji poszczególnych etapów. Równolegle więc poszukuje się różnego typu zmian, dokonuje ich interpretacji, podejmuje decyzje o konkretnych działaniach lub braku działania i w etapie końcowym – realizuje się je.

2.3.1. Znaczenie etapu podejmowania decyzji dla adaptacyjności przedsiębiorstw

O ile etapy wykrywania i interpretacji zmian mają swoje istotne znaczenie, ale kwalifikują się raczej jako zbieranie i przekształcanie danych, o tyle etap podejmowania decyzji jest tym, który może decydować o „być albo nie być” przedsiębiorstwa. Jak pisze Ricky W. Griffin „Podstawach zarządzania organizacjami” – rzadko zdarza się, żeby kierownictwo przedsiębiorstwa mogło podejmować decyzje w warunkach pewności, czyli w sytuacji, kiedy „podejmujący decyzję zna z rozsądnym zakresem pewności dostępne warianty wyboru oraz ich warunki”²⁷. W przypadku zmiany zewnętrznej organizacja rzadko ma do czynienia z opisaną wyżej sytuacją, chyba, że jest to na przykład zapowiadana wcześniej kodyfikacja działań, obejmująca całą grupę przedsiębiorstw, które muszą się do niej w określonym czasie dopasować. Przykładem mogą tu być niektóre regulacje proponowane przez Unię Europejską. Jeśli bowiem Unia Europejska zapowiada, że od określonej daty produkty żywnościowe powinny mieć dokładny opis składników na opakowaniu, można mieć pewność, że ta regulacja prawna wejdzie w życie i z odpowiednim wyprzedzeniem przystosować do niej zarówno technologię produkcji opakowań, jak i pracowników, czyli na przykład technologów żywności, którzy będą zobowiązani ów opis dostarczyć.

Częściej jednak decyzje podejmuje się w warunkach ryzyka lub niepewności. Według Griffina w zasadzie sytuacja ryzyka jest bardziej korzystna niż sytuacja niepewności.²⁸

²⁷ Griffin Ricky W. „Podstawy zarządzania organizacjami”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, str. 271

²⁸ ibidem

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Sytuacja ryzyka	Sytuacja niepewności
Dostępność poszczególnych możliwości i związane z każdą z nich potencjalne korzyści i koszty są znane z pewnym szacunkowym prawdopodobieństwem	Nieznajomość wszystkich możliwości wyboru, ryzyka związanego z każdą z nich ani związanych z nimi konsekwencji
Umiarkowana niejasność i umiarkowane niebezpieczeństwo podjęcia błędnej decyzji	Wysoka niejasność i wysokie niebezpieczeństwo podjęcia błędnych decyzji

Tabela 2.2. Sytuacje podejmowania decyzji w organizacji z wyłączeniem sytuacji pewności²⁹

- Sytuacja ryzyka – przykład:

Organizacja prowadzi duży outlet z damskimi ubraniami z popularnych tak zwanych „sieciowek” (typu Zara, Mango, H&M). Ma swoje strony na portalach społecznościowych i grupę stałych klientek. Stałych, czyli odwiedzających sklepy regularnie, zwłaszcza po informacji o nowej dostawie. Przeciętna klientka jest niezbyt zamożna, ale chętnie ubiera się w stroje markowe, rzadziej jednak korzysta z oryginalnych sklepów danych sieci, ponieważ ważna jest dla niej cena. W outlecie za takie samo ubranie płaci mniej.

Sytuacja zewnętrzna komplikuje się w momencie, kiedy w sklepach markowych następuje wyprzedaż, czyli ceny są na tyle niskie, że zrównują się z cenami w outlecie. Obniżenie cen w outlecie, poniżej cen w sklepach, sprawi, że sprzedaż ubrań nie przyniesie zysku.

Alternatywa, przed którą staje organizacja jest następująca:

- klientki są przywiązane do sklepu, będą kupować nadal, nie należy obniżać cen;
- obniżyć ceny na czas wyprzedaży w „sieciowkach” i przetrwać jakiś czas bez zysku, a w zasadzie – ze stratą, jeśli nie obniży wynagrodzeń pracowników.

Kierownictwo podejmuje więc decyzję na podstawie doświadczenie dotyczącego sytuacji zewnętrznej i jej elementów, do których możemy zaliczyć :

- klienta
- poziom zarobków;

²⁹ Ibidem, str.272-273



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

- zachowawczość, czy przyzwyczajenie – czyli niechęć do zmiany miejsca robienia zakupów, zwyczaj wstępowania do sklepu przy okazji drogi do pracy, czy z pracy;
- relacje, które łączą go ze sklepem – na przykład to, że personel zgadzał się na nawet kilkudniową „rezerwację” wymarzonego ubrania, co wytworzyło pewną nić sympatii;
- sytuację rynkowej:
 - czas trwania wyprzedaży w „sieciówkach”;
 - poziom obniżki cen;

Trzeba też oczywiście wziąć pod uwagę element wewnętrzny, czyli jakimi rezerwami finansowymi dysponuje organizacja, gdyby podjęta decyzję o obniżeniu własnych cen, bez obniżania zarobków zatrudnionych pracowników.

Jak się jednak wydaje – przy takich relacjach z klientkami – jako znacznie wyższe można ocenić prawdopodobieństwo, że nie zmienią przyzwyczajeń na czas wyprzedaży w „sieciówkach” i nie będą się zajmować analizą porównawczą cen. Prawdopodobne jest też, że będą z założenia przyjmować, że ceny w outlecie i tak są niższe, niż w innych sklepach. Ryzyko odpływu stałych klientów, na których opiera się funkcjonowanie sklepu można więc ocenić jako niskie.

- Sytuacja niepewności – przykład:

W jednym z dużych miast powstaje niewielka wytwórnia lodów tradycyjnych. Główny problem w tym momencie polega na tym, że przedsiębiorstwo opiera się na procedurze działania, która wymaga sprzedania całego towaru tego samego dnia, w którym został wyprodukowany. Sama produkcja i sprzedaż nie wymaga jednak przesadnych inwestycji.

Z kolei moda na produkty ekologiczne i wszelkie wyroby tradycyjne powoduje, że można założyć, że będzie miało sporo klientów. Dodatkowym elementem ułatwiającym funkcjonowanie jest fakt, że sprzedaż odbywa się na skraju terenów rekreacyjnych (dużego parku), a także przy trasie, którą do tych terenów najłatwiej szybko dojść, albo dojechać, zarówno samochodem, jak i rowerem. Jednocześnie jest to niezbyt daleko centrum miasta i w gęsto zamieszanej dzielnicy. W punkcie wyjścia można więc powiedzieć, że jest to sytuacja na pograniczu ryzyka i niepewności.

Jak się okazuje – decyzja o założeniu wytwórni lodów tradycyjnych była znakomita – miejsce staje się wręcz „kultowe”, klientów wciąż przybywa, sezon kończy się znakomicie. Pewną wadą są tylko długie kolejki i brak w pobliżu miejsc do parkowania.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

W następnym roku zmienia się jednak całkowicie sytuacja rynkowa. W mieście pojawia się coraz więcej punktów, gdzie sprzedawane są „lody tradycyjne”, w tym jeden nawet tuż obok tego, który był „pomysłodawcą”. Następuje podział klientów między wszystkie punkty, w różnych miejscach miasta, bo bardziej działa hasło „lody tradycyjne”, niż przywiązanie do firmy. Teraz sytuacja jest już zdecydowanie niepewna. Nie można bowiem też zapominać o dużych i mniejszych sieciach producenckich, które sprzedają lody nie tyle tradycyjne, ile jednak jadalne, w każdym w zasadzie sklepie.

Jakie zatem można tu podjąć decyzje?

- można rozszerzyć własne przedsiębiorstwo o kolejne punkty, ale wymaga to inwestycji, która niekoniecznie zwróci się po jakimś czasie;
- można podjąć działania reklamowe, ale wymagają one profesjonalnego (czyli kosztownego) wsparcia, bo podstawowym celem byłoby odróżnienie się od innych, sprzedających ten sam towar pod tym samym hasłem. Nie wiadomo jednak, czy reklama na klientów zadziała.
- można podjąć współpracę ze sklepami na terenie miasta, ale musiałaby być obwarowana licznymi warunkami, żeby towar nie stracił na jakości (na przykład - nie sprzedany w ciągu dnia musi być zniszczony). Nieuczciwość sprzedawców i handel tym samym towarem następnego dnia może pogorszyć sytuację producenta, jako dostawcy towaru niepełnowartościowego. Co więcej – w sklepach – lody tradycyjne będą znacznie droższe od tych produkowanych masowo, co może mieć wpływ na decyzję klienta.
- trzeba przy tym zauważyć, że sami klienci nie są przywiązani do marki, a raczej do hasła „lody tradycyjne”, którym już posługuje się szereg firm, co oznacza dla firmy niepewność, że w ogóle ich ma.

Jest to więc typowa sytuacja niepewności – nie wiadomo, który z ewentualnych wyborów ma jakąś przewagę nad innym, w jakim stopniu każda z możliwych wybranych sytuacji jest ryzykowna i jakie będzie miała konsekwencje dla przedsiębiorstwa.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Jak jednak stwierdza Griffin – „większość poważnych decyzji podejmuje się we współczesnych organizacjach w stanie niepewności”³⁰. W naszych przykładach skupiliśmy się przede wszystkim na okolicznościach zewnętrznych, w których działa dane przedsiębiorstwo. W gruncie rzeczy jednak przez cały czas zmagać się musi ze swoją strukturą wewnętrzną, żeby móc w efektywny sposób zareagować na zmiany w otoczeniu.

Bez wątplenia proces podejmowania decyzji przez kierownictwo przedsiębiorstwa ma wpływ na jego adaptacyjność. Chodzi tu nie tylko o szybki i precyzyjny wybór opcji działania czy reorganizacji, ale i zdolność przewidywania tego, co wydarzy się na rynku i w przedsiębiorstwie w przyszłości. Być może gdyby nasi przykładowi producenci lodów tradycyjnych nie skupili się na samym sukcesie, ale wzięli pod uwagę, że ich sukces może w następnym sezonie skłonić sporą grupę firm do naśladowania ich działań, udałooby się im zapobiec znacznej części dylematów, przed którymi stanęli. Postawienie hipotezy takiego „zagęszczenia” rynku, zanim nastąpiło w rzeczywistości i znalezienie skutecznych rozwiązań ze sporym wyprzedzeniem faktów byłoby przykładem znakomitej adaptacyjności przedsiębiorstwa.

Z drugiej jednak strony, jak wykażemy poniżej, nie wszystko da się przewidzieć. W gruncie rzeczy – adaptacyjność przedsiębiorstwa może być tylko wypadkową przewidywanego i nieprzewidywanego. Przypomina to nieco prognozę pogody – można na podstawie określonych danych przyjąć, że będzie słonecznie, deszczowo, a front zimny, czy ciepły przemieści się z określoną prędkością, wywołując określone zjawiska atmosferyczne. Jednak, jedno choćby zjawisko - zaburzenie przyjętego porządku, może spowodować, że całość trzeba będzie komponować od nowa. Dlaczego tak często nie sprawdzają się długoterminowe prognozy pogody? Im dalej sięgamy w przyszłość – tym więcej pojawia się zmiennych. Mamy bowiem do czynienia, tak jak w przypadku sytuacji ekonomicznej, ze sporą dynamiką i nieprzewidywalnością wydarzeń.

³⁰ Griffin R. W. „Podstawy zarządzania organizacjami”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, str. 271



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

2.4 Adaptacyjność a niezbędne zmiany organizacyjne

Przedsiębiorstwo, które ma dobrze funkcjonować na rynku, musi przewidywać, co się wydarzy na rynku i wykorzystywać odkryte dzięki temu możliwości. Ważna tutaj jest strategia, która powinna opierać się nie na aktualnej pozycji przedsiębiorstwa na rynku, ale na tym, jaka ma być jego przyszłość. „Sformułowana i realizowana strategia rozwoju na podstawie wizji przedsiębiorstwa tworzy mu warunki egzystencji w przyszłości. Jednocześnie wizja jest obrazem koncentrującym myśli i wysiłki przedsiębiorstwa na realizacji tej strategii”³¹.

Jak zauważa Hanna G. Adamkiewicz- Drwiłło, właśnie te obszary, związane z wizją przedsiębiorstwa, są szczególnie istotne, także dla badań w tej dziedzinie. „Kładzie się w nich nacisk na stworzenie takich struktur organizacyjnych, które są wyrazem sprzężenia zwrotnego: techniki, integracji informacyjnej oraz wizji organizacji w powiązaniu z jej zarządzaniem.”³²

Dlatego też, jak się wydaje, powstaje coraz więcej przedsiębiorstw, które wypierają tradycyjnie zarządzane. „Twierdzi się, że organizacja przedsiębiorstwa tradycyjnego jest nieelastyczna i charakteryzuje się ociężałością w sposobie komunikowania się ludzi, w przepływie i wymianie informacji. Tradycyjne, sztywne struktury organizacyjne coraz częściej zastępowane są strukturami elastycznymi, które mają służyć poprawie skuteczności reagowania i umiejętności dostosowywania się do zmiennego otoczenia. Twierdzi się wręcz, iż wewnętrzny chaos w przedsiębiorstwie, który potrafi strategicznie sprzęgać się z otoczeniem jest lepszy od porządku w jednostce działającej w doskonałej izolacji.”³³

Samo funkcjonowanie przedsiębiorstwa można postrzegać w dwóch perspektywach:

1. pewnego mechanizmu, maszyny, którą trzeba przebudować w zależności od tego, jak zmieni się otoczenie

³¹ Bratnicki M. „Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie” Akademia Ekonomiczna, Katowice 1998 s.17-18

³² Adamkiewicz -Drwiłło H.G., „Dostosowywanie się do zmiennego otoczenia nadrzędnym atrybutem przedsiębiorstwa w świetle teorii organizacji i zarządzania” w: „Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. Analiza krytyczna. Pod redakcją: Kazimierza Zieniewicza. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. Poznań 2006. Str. 27

³³ Obłój K. „Strategia i sukces firmy”, Businessman Magazine, Warszawa 1991, nr 4, s.tr.25

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

2. rodzaju organizmu żywego, funkcjonującego w ekosystemie, który to organizm, jeśli chce przetrwać, musi się „adaptować i dostosowywać do nowych cech otoczenia biznesowego, zmieniając swoje struktury i zachowania.”³⁴

Zgodnie z coraz bardziej popularnym, drugim z wymienionych punktów widzenia, nauką, w oparciu o którą przedsiębiorstwo musi się rozwijać, nie jest mechanika, ale biologia. Tutaj też znajduje swoje zastosowanie przywołana wyżej „teoria wewnętrznego chaosu”, chaosu pozornego, bo opartego nie tyle na zaplanowanych, ile na spontanicznych i adekwatnych reakcjach na zmiany w otoczeniu.

W nazywanej „ekologiczną” wersji przedsiębiorstwa funkcjonującego w zmiennym otoczeniu, można wskazać różne modele rozwoju, ale trzy wydają się tu najbardziej adekwatne:³⁵

Model organiczny	Model żywego organizmu (population ecology)	Model poznawczy
Agenci w organizacji obserwują otoczenie i reagują zgodnie z zachodzącymi zmianami	Agenci w organizacji jednocześnie konkurują i współpracują z innymi agentami w celu pozyskania zasobów i informacji	Agenci w organizacji stosują pewne schematy, żeby zinterpretować postrzeganą rzeczywistość i kontekst oraz podejmują decyzje i działania

Tabela 2.3. Zmiany organizacji, postrzeganej jako złożony system adaptacyjny³⁶

³⁴Grzesiuk K. „Adaptacyjność jako źródło sukcesu nowoczesnego przedsiębiorstwa funkcjonującego w zmiennym otoczeniu”, w: Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego ZN nr 572. Ekonomiczne Problemy Usług Nr 44. Szczecin 2009, str. 209-218.

³⁵ Dervitsiotis K.N., On Becoming Adaptive: The New Imperative for Survival and Success in the 21st Century. “Total Quality Management”, January -March 2007, Vol. 18, Nos 1-2., str.24 za Grzesiuk K. „Adaptacyjność jako źródło sukcesu nowoczesnego przedsiębiorstwa funkcjonującego w zmiennym otoczeniu”, w: Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego ZN nr 572. Ekonomiczne Problemy Usług Nr 44. Szczecin 2009, str. 209-218.

³⁶ Grzesiuk K. „Adaptacyjność jako źródło sukcesu nowoczesnego przedsiębiorstwa funkcjonującego w zmiennym otoczeniu”, w: Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego ZN nr 572. Ekonomiczne Problemy Usług Nr 44. Szczecin 2009, str. 209-218.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Jak rozumieć pojęcie agenta? Agent w systemie biologicznym oznacza pojedynczą komórkę, w systemie ekonomicznym kupującego lub sprzedającego, w realiach organizacji będą to pojedynczy jej członkowie³⁷ Są oni odpowiedzialni za badanie otoczenia i opracowywanie schematów opisujących zasady interpretacji i podejmowania działań, bazując na pozyskanych danych³⁸.

Odejdźcie od modelu mechanicznego w stronę modelu o korzeniach sięgających nauk przyrodniczych, w tym przede wszystkim funkcjonowania organizmu w ekosystemie, czyli modelu biologicznego, pozwala spojrzeć na przedsiębiorstwo, stosując teorię chaosu, jako:

organizm dopasowujący się do zmiennego otoczenia

organizm, który funkcjonuje w opozycji między złożonością i tempem zmian zewnętrznych, a organiczną (biologiczną) skłonnością do samoorganizacji, uporządkowania i dostosowania, dzięki którym możliwe jest nie tylko przetrwanie, ale i realizacja celu jakim jest zwycięskie wyjście ze starcia ze słabszą konkurencją.

„Zgodnie z teorią chaosu..” – pisze Kalina Grzesiuk - zmiana jest stała, jej konsekwencje nieprzewidywalne i nie może być ona przedmiotem kontroli i dokładnej prognozy. Nie zmieniać się lub też zmieniać się w zbyt dużym stopniu spowoduje katastrofę. Pewna doza niepewności i zmiany jest niezbędna do przetrwania, ale nigdy nie jesteśmy w stanie przewidzieć dokładnego efektu zmiany, więc powinno się pozostawać elastycznym i gotowym do zaakceptowania braku ścisłej kontroli.”³⁹

Teoria chaosu wskazuje też fakt, że niepewność, tak jak wcześniej podkreślaliśmy to za Griffinem⁴⁰, towarzyszy większości decyzji biznesowych, ale spoglądając szerzej – wiąże się z większością sytuacji życiowych. W gruncie rzeczy, w każdej sytuacji wyboru nie da się przewidzieć wszystkich efektów. Weryfikacja jest wtedy, kiedy owe efekty nastąpią.

W tym sensie można się pokusić o prognozowanie, przewidywanie, a nawet wizję przedsiębiorstwa, ale trzeba też wziąć pod uwagę, że kontrola nad tak adaptacyjnymi systemami jak gospodarka, czy rynek ma swoje granice. Im dalej wybiegamy w przód w czasie, tym trudniej przewidzieć, co się wydarzy.

³⁷ Dooley K.J., A complex adaptive systems model of organizational change. Nonlinear Dynamics, "Psychology and Life Sciences", vol. 1, No. 1 1997, str. 84.

³⁸ Grzesiuk K. op.cit.209-218

³⁹ ibidem

⁴⁰ Griffin Ricky W. „Podstawy zarządzania organizacjami”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, str. 271



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Jeśli więc wzorcem adaptacyjnej organizacji będzie żywy organizm, przystosowujący się do zmiennego ekosystemu, analogicznie – ideałem będzie przedsiębiorstwo, które potrafi przystosować się do działania w warunkach turbulencyjnych, które charakteryzują się częstymi, gwałtownymi i trudnymi do przewidzenia zmianami.

Według K.J. Dooley'a, organizacja, która jest adaptacyjna, powinna działać wewnętrznie według następujących wskazań:

1. Stworzyć wspólny cel dla wszystkich;
2. Kłaść nacisk na uczenie się, eksperymentowanie i różnice zdań;
3. Wzmacniać zewnętrzne i wewnętrzne powiązania dzięki technologii i komunikacji;
4. Zapewnić wsparcie, którego celem jest wzrost pewności siebie i kontroli;
5. Kultywować różnice zdań, specjalizacje, zróżnicowanie ale i integrację;
6. Tworzyć wspólne wartości i zasady działania;
7. Podkreślić kilka najważniejszych granic struktury i zachowań w organizacji.⁴¹

Warto jeszcze przyrzeć się teorii przedsiębiorstwa, która wydaje się kolejnym wariantem modelu wynikającego z nauk przyrodniczych – a mianowicie „pojęcia organizacji inteligentnej, w rozumieniu organizacji samodoskonalącej się.”⁴² Jak wyjaśnia Hanna Adamkiewicz – Drwiło – przedsiębiorstwo inteligentne czerpie „z możliwości twórczych swoich pracowników oraz otoczenia, w którym prowadzi działalność gospodarczą. Wynika z tego, iż koncepcja przedsiębiorstwa jako organizacji inteligentnej opiera się przede wszystkim na umiejętnościach ludzkich, a nie na doskonaleniu struktur organizacyjnych, jako metodzie efektywności i skuteczności działania.”⁴³

⁴¹ Dooley K.J., op. cit., str. 92-93.

⁴² Adamkiewicz -Drwiło H.G., „Dostosowywanie się do zmiennego otoczenia nadrzędnym atrybutem przedsiębiorstwa w świetle teorii organizacji i zarządzania” w: „Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. Analiza krytyczna. Pod redakcją: Kazimierza Zieniewicza. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. Poznań 2006. Str. 28

⁴³ Adamkiewicz-Drwiło H.G., op.cit.str 29



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

W efekcie warunkiem adaptacyjności i wprowadzania zmian jest elastyczność organizacji. To oznacza, że zamiast sztywnych procedur trzeba wprowadzić takie, „które mają służyć skuteczności reagowania i umiejętności dostosowania się przedsiębiorstwa do zmiennego otoczenia”.⁴⁴ Inaczej mówiąc – przedsiębiorstwo musi się stale dostosowywać do zmian zarówno w otoczeniu, jak i tych, które zachodzą wewnątrz jego struktury, z jednej strony – respektuje zmieniające się potrzeby klientów, z drugiej – wyprzedza konkurencję. Jak więc widać adaptacyjność i elastyczność to sine qua non funkcjonowania na rynku.

Według Brilmana – elastyczność organizacji oznacza spełnianie następujących warunków⁴⁵:

- Zdolność nadążania za zmianami w otoczeniu i rozwijania się szybciej niż konkurencja,
- Sprawny system poznawania opinii klientów i szybkiego reagowania na ich oczekiwania
- Krótkie procesy decyzyjne – płaska struktura, uprawomocnianie pracowników wykonawczych,
- Pracownicy przyzwyczajeni do zmian.

„Strategiczna elastyczność w odpowiedni sposób wprowadzana powinna umożliwić firmom rezygnację z bezowocnych prognoz przyszłości i spekulacji, w zamian zdecydowanie i z wiarą w wiedzę, uzyskaną dzięki swojej strategii, która przygotowała je, aby skutecznie odpowiedzieć na różne scenariusze, mogące pojawić się w przyszłości” – pisze Kalina Grzesiuk⁴⁶.

Niezbędna więc wydaje się taka wizja przedsiębiorstwa, gdzie „sformułowane powinny być nadrzędne cele (core purpose) z zachowaniem nadrzędnych wartości (core value), gwarantujące zachowanie najważniejszych kwestii o charakterze egzystencjalnym dla organizacji. W tym kontekście podkreśla się jednocześnie, że wizja nie powinna ulegać zmianom, natomiast metody i strategie działania powinny się zmieniać wraz ze zmianami w otoczeniu” ⁴⁷

⁴⁴ Ibidem, str.27

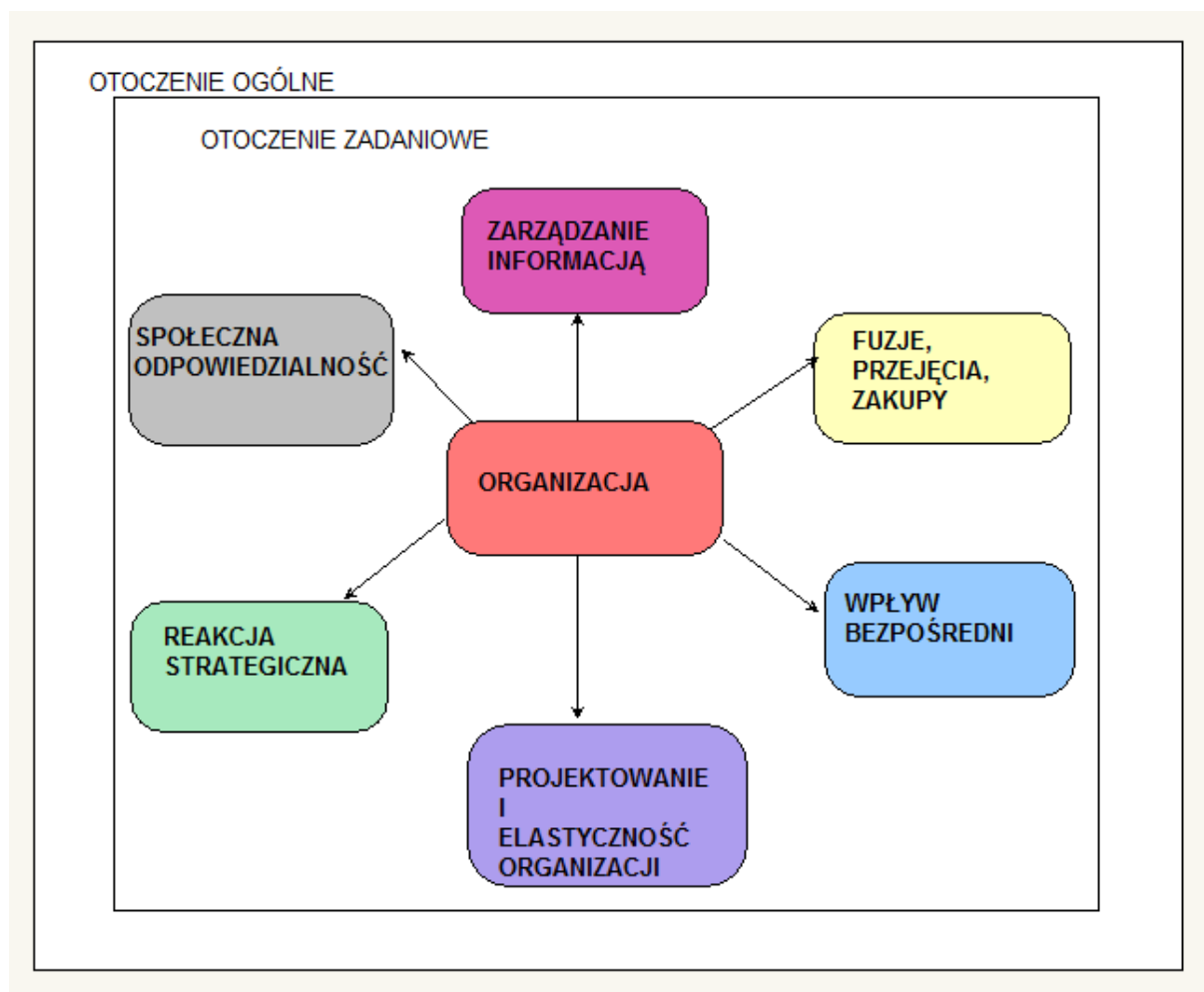
⁴⁵ Brilman J., Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania. PWE, Warszawa 2002, str. 391.

⁴⁶ Grzesiuk K. „Adaptacyjność jako źródło sukcesu nowoczesnego przedsiębiorstwa funkcjonującego w zmiennym otoczeniu”, w: Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego ZN nr 572. Ekonomiczne Problemy Usług Nr 44. Szczecin 2009, str. 209-218.

⁴⁷ Adamkiewicz -Drwiłło H.G., „Dostosowywanie się do zmiennego otoczenia nadrzędnym atrybutem przedsiębiorstwa w świetle teorii organizacji i zarządzania” w: „Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. Analiza krytyczna. Pod redakcją: Kazimierza Zieniewicza. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. Poznań 2006. Str. 27

3. Sukcesja, jako sposób podnoszenia adaptacyjności przedsiębiorstwa

Jak wynika z poprzedniego rozdziału, skuteczna organizacja to taka, która jest elastyczna i potrafi dostosować się do zmian, zarówno w otoczeniu zewnętrznym, jak i wewnątrz firmy. Według Griffina istnieje sześć podstawowych sposobów przystosowania się organizacji do ich otoczenia.



Rys. 3.1 Reakcje organizacji na otoczenie. Źródło: na podstawie Griffin, R.W., 2005, Podstawy zarządzania organizacjami, Warszawa: PWN



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Pierwszy ze sposobów, zarządzanie informacją, jest szczególnie ważny dla zrozumienia otoczenia i jego obserwacji w celu wykrycia oznak zmian. Jedną z metod zarządzania jest tutaj powołanie specjalnego łącznika z otoczeniem, który znaczną część czasu spędza na kontaktach z podmiotami spoza organizacji (np. przedstawiciel handlowy)⁴⁸. Dzięki tej funkcji, organizacja może poznać działania swojej konkurencji, a także potrzeby klientów. Kolejnym elementem przystosowania jest strategiczna reakcja- polega na utrzymywaniu obecnej strategii, jeśli jest ona skuteczna, lub też przyjęciu kompletnie odmiennej, jeśli warunki tego wymagają. Kompleksowym sposobem są fuzje, przejęcia, zakupy i sojusze. Główną przyczyną stosowania takich strategii jest chęć ułatwienia sobie wejścia na nowe rynki lub zwiększenia obecności na rynku, na którym już działa⁴⁹.

Z kolei społeczna odpowiedzialność to zestaw zobowiązań organizacji do ochrony i umacniania społecznego kontekstu, w jakim funkcjonuje⁵⁰. Może to być zarówno środowisko przyrodnicze, udziałowców zewnętrznych, czy też ogólny dobrobyt społeczny. Organizacja również sama może wpływać na otoczenie, w którym jest zakotwiczona, np. poprzez podpisywanie długotrwałych umów, czy stwarzanie nowych zastosowań produktów.

Jednak do najsukceszniejszych reakcji organizacji na otoczenie należy projektowanie i elastyczność jej struktur. Aby organizacja posiadała cechy pozwalające na skuteczne dostosowanie się do zmian zachodzących w jej otoczeniu, niezbędne jest wdrożenie planu sukcesji. Jest to bowiem pewnego rodzaju ubezpieczenie, zapewniające ciągłość procesów wewnątrz firmy, a także jej konkurencyjność i dobrą pozycję na rynku. Rolę sukcesji w procesie adaptacyjności organizacji, możemy określić analizując zadania, które stawia przed sobą planowanie sukcesji.

⁴⁸ Griffin, R.W., 2005, Podstawy zarządzania organizacjami, Warszawa: PWN

⁴⁹ ibidem

⁵⁰ ibidem



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Do głównych celów sukcesji należy zapewnienie ciągłości działania (business continuity). W przypadku nagłego zdarzenia, np. niespodziewanego odejścia ważnego dla firmy pracownika, czy też śmierci dyrektora generalnego, ważne jest, aby nie dopuścić do zatrzymania procesów w organizacji. Żadna firma nie może sobie pozwolić na przerwę w działaniu ze względu na problemy kadrowe. Dlatego też, tak ważne jest, aby wprowadzić strategię sukcesyjną, która zapobiegnie takim sytuacjom. Ciągłość działania z kolei prowadzi do kolejnego celu sukcesji, jakim jest stabilność organizacji. Daje ona poczucie bezpieczeństwa nie tylko pracownikom firmy, ale i jej klientom, czy partnerom. Posiadanie planu sukcesji powoduje, że wzrasta poziom zaufania i umacnia się pozytywny obraz firmy. To powoduje, że organizacja przyciąga więcej talentów do grona swoich pracowników, a także większą ilość partnerów oraz klientów chętnych do współpracy. Nie można tu przy okazji pominąć celu, jakim jest utrzymanie obecnego w organizacji kapitału ludzkiego. Jeśli pracownicy mają świadomość, że ich potencjał zostanie doceniony, a także rozwijany przez organizację, będą rzadziej z niej odchodzić.

Planowanie sukcesji jest także świetnym motywatorem- odwołuje się zarówno do motywacji wewnętrznej, takiej jak chociażby motywacja osiągnięć, jak i zewnętrznej, ponieważ z awansami łączą się zwykle także wyższe zarobki. Pracownik firmy, w której opracowana jest strategia sukcesyjna, z większą łatwością rozumie ścieżki kariery, a także nie myśli o odejściu, ponieważ wie, że organizacja zapewni mu rozwój i zaspokoi jego aspiracje. Organizacja implementując plan sukcesji komunikuje swoim pracownikom, że są dla niej ważni, co buduje lojalność oraz motywację pracownika.

Z kolei rozwój pracowników oznacza także rozwój samej firmy- to kapitał ludzki wyznacza wartość organizacji i świadczy o jej poziomie, czy kulturze organizacyjnej. Ponadto, organizacja, w której stosowane jest planowanie sukcesji, staje się bardziej konkurencyjna na rynku. Nacisk położony na rozwój pracowników i budowanie zróżnicowanego kapitału ludzkiego bowiem powoduje, że ich umiejętności stają się bardziej elastyczne i można je stosować na wielu stanowiskach. To oznacza, że organizacja może przejmować nowe procesy na rynku, również od swojej konkurencji, która nie angażuje się tak mocno w proces podnoszenia kwalifikacji pracowników.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Posiadanie planu sukcesji pozwala też na skuteczne wypełnianie strategii firmy, ponieważ dostarcza środków do wypełnienia jej zadań. Dzięki niemu, menedżerowie posiadają standardy kwalifikacji i kompetencji liderów, czy menedżerów, co ułatwia identyfikację i wsparcie potencjalnych talentów. Pozwala to również na odejście od modelu reaktywnego w planowaniu karier, czyli zatrudniania kogokolwiek, kto jest w danym momencie dostępny w sytuacji szukania zastępstwa. Celem sukcesji jest także uniknięcie przedwczesnych awansów. Poprzez planowanie sukcesji pracownik jest gotowy do objęcia wyższego stanowiska, gdy nadarzy się taka sposobność⁵¹.

Analizując poziomy oceny planowania sukcesji według Rothwella⁵², możemy zauważyć następujące obszary, na które ma ona wpływ:

- perspektywa finansowa
- perspektywa klienta
- perspektywa wewnętrznych procesów
- perspektywa uczenia się i innowacji

Pierwsza kwestia dotyczy tego, jak bardzo program sukcesji przyczynił się do redukcji kosztów przy jednoczesnym zwiększeniu zysków. Dobrze przeprowadzona sukcesja może znacznie obniżyć koszty związane z dodatkową rekrutacją, czy wdrażaniem nowych pracowników. To z kolei powoduje, że firma może przeznaczyć środki pieniężne na inne operacje, które ulepszą jej konkurencyjność na rynku lub też pozwolą na zaadaptowanie procesów wewnątrz organizacji do obecnej sytuacji w jej otoczeniu.

Perspektywa klienta ma związek z tym, jak postrzegany jest proces sukcesji na zewnątrz organizacji. Zapewnienie ciągłości procesów, a tym samym stabilizacji organizacji powoduje stworzenie dobrego wizerunku firmy, a co za tym idzie, większe zaufanie jej klientów, czy partnerów w ciągle zmieniających się warunkach rynku.

⁵¹ Atwood C.G, 2007, Succession Planning Basics, American Society for Training and Development

⁵² Measuring the value of succession planning and management: A qualitative study of multinational companies, Yeonsoo Kim, Performance Improvement Quarterly, Vol. 23, wyd. 2, str. 5–31, 2010



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Wewnętrzny poziom nawiązuje do tego, jak oceniana jest sukcesja przez samych członków organizacji. Prawidłowo przeprowadzone planowanie sukcesji ma pozytywny wpływ na fluktuację pracowników. Adaptacyjny charakter tej cechy sukcesji będzie polegał na gromadzeniu kapitału ludzkiego; specjalistów, którzy nie będą opuszczać danej organizacji, lecz dzielić się wiedzą i doświadczeniem z resztą pracowników.

Czwarty, i być może najbardziej znaczący dla adaptacyjności, poziom, określa to, w jakim stopniu planowanie sukcesji umożliwiło poszerzenie wiedzy, a także wprowadzenie innowacji w organizacji. Czynniki te w znaczym stopniu odpowiadają za przystosowanie do wymagań środowiska, w jakim działa organizacja. Uczenie się i nabywanie wiedzy-procesowej, społecznej czy też technologicznej umożliwiają i tak naprawdę inicjują proces odpowiedzi organizacji na zmiany w otoczeniu.

Przyglądając się całości procesów związanych z sukcesją, nie sposób nie zgodzić się z tezą, że planowanie sukcesji jest samo w sobie procesem adaptacyjnym. Poprzez projektowanie zastępstw, budowanie kapitału społecznego i strategii kadrowych przystosowuje organizację do zachodzących wokół, a także wewnątrz niej, zmian. Ważną cechą sukcesji jest to, iż nie jest to proces reaktywny, a proaktywny. Dobrze zaplanowana sukcesja bowiem, nie jest odpowiedzią na zaistniałe w danej chwili okoliczności, lecz przewiduje możliwe trendy i wyprzedza bieg wypadków.

W tabeli poniżej przedstawione główne cele sukcesji, wraz z narzędziami, które umożliwiają ich realizację. Każdy z wymienionych elementów pełni rolę w reakcji organizacji na zmiany w środowisku, w którym jest zakotwiczona. Budowanie przywództwa, zapewnia stabilność struktur firmy, a także jest gwarancją zachowania misji i wizji organizacji. W warunkach niepewności właśnie ten element stanowi o spójności jej działań. Z kolei kształcenie krytycznych dla organizacji stanowisk pozwala na identyfikację najbardziej istotnych dla działania organizacji funkcji i minimalizację ewentualnych negatywnych skutków odejścia pracownika. Planowanie zastępstw umożliwia sprawną działalność organizacji, pomimo fluktuacji pracowników, co sprawia, że organizacja jest bardziej elastyczna i bardziej odporna na odpływ pracowników.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Dzięki inwestycji w rozwój i szkolenie kadry, organizacja posiada zasób wiedzy, która zwiększa jej konkurencyjność na rynku. Ważną kwestią jest tutaj uporządkowanie i udokumentowanie posiadanych w organizacji informacji dotyczących procesów, czy teorii (np. przepisów) oraz ustalenie metod przekazywania tej wiedzy. Także określenie ścieżek awansu jest narzędziem planowania sukcesji, które zwiększa przystosowanie do zmian wokół organizacji. Razem z treningami, rotacjami stanowisk, czy modyfikacjami wynagrodzeń stanowi ważny element zatrzymania kapitału ludzkiego w organizacji. Dzięki strategiom zatrzymania kluczowych pracowników, organizacja może przeciwdziałać ich przejściom do konkurencyjnych firm.

Element sukcesji	Cel sukcesji	Narzędzie sukcesji
Budowanie przywództwa	Zapewnienie podtrzymania organizacyjnego przywództwa	Plan rozwoju kompetencji przywódczych Rozwój talentów przywódczych Mentoring
Kształcenie krytycznych dla organizacji funkcji	Złagodzenie oddziaływania odpływu i mobilności pracowników na kluczowe funkcje	Konsultacje z pracownikami, którzy niedługo odejdą na emeryturę Mentoring Praktyka/staż Pomoce na stanowisku pracy
Rozwój i szkolenie kadry	Opracowanie poziomów wykonywania funkcji organizacyjnych	Plany rozwoju kadry Rotacja pracy i treningi uniwersalne
Rozwój strategii utrzymania pracowników	Wzrost zdolności organizacji do utrzymania kluczowych pracowników	Aktualizacja i modyfikacja wynagrodzeń Planowanie ścieżek karier



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

		Treningi uniwersalne i rotacje pracy
Zarządzanie i transfer wiedzy	Zapewnienie dostępności do krytycznej dla działalności organizacji wiedzy	Utrzymanie i aktualizacja źródeł wiedzy organizacyjnej Dokumentacja i kodyfikacja kluczowych procesów i funkcji Wywiady z ekspertami Pomoce na stanowisku pracy Mapy wiedzy

Tabela 3.1 Planowanie sukcesji. Źródło: The Changing Workforce. . . Seizing the Opportunity, AMWA/NACWA

O ile celem nadrzędnym każdej organizacji będzie maksymalnie sprawne funkcjonowanie na rynku, o tyle celem pośrednim będzie jej adaptacyjność, a sposobem osiągnięcia tego celu – odpowiednia sukcesja wewnątrz organizacji.

Jak już wiadomo, jedną z podstawowych cech adaptacyjnej organizacji jest nadążanie za zmianami i rozwijanie się szybsze niż konkurencja (Brilman). W praktyce oznacza to, że kierownictwo organizacji przez cały czas musi monitorować otoczenie pod kątem zachodzących w nim zmian, zarówno makro, jak i mezo. W szerszej skali – mamy do czynienia z planowaniem rozwoju przedsiębiorstwa, czy reakcji na przewidywane, na przykład rynkowe, czy technologiczne zmiany. W węższej – będzie to na przykład sprawny system szybkiej reakcji na oczekiwania klientów. Takie będą dwie podstawowe relacje z otoczeniem.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Z kolei wewnątrz organizacji – dla właściwej sukcesji będą ważne dwa elementy – szybkość procesów decyzyjnych – czyli większa grupa pracowników uprawnionych do podejmowania decyzji, zamiast hierchicznej drabiny, charakterystycznej dla firm starego typu. Druga istotna składowa – to pracownicy przyzwyczajeni do zmian, czyli tacy, którzy nie reagują na zmiany oporem. Jak wypracować taką postawę wewnątrz organizacji – o tym będzie mowa w rozdziale następnym. Warto jednak podkreślić, że takie funkcjonowanie organizacji zależy w znacznym stopniu od ukształtowania jej przez kadrę kierowniczą. Warto więc zastanowić się nad tym, na czym polegają umiejętności menadżerskie, które pozwalają utrzymać przedsiębiorstwo w równowadze, a jednocześnie decydują o jego adaptacyjności.

3.1. Umiejętności menadżerskie

Według Griffina⁵³ trzeba wyróżnić cztery ważne typy umiejętności menadżerskich, przy czym warto zauważyć, że skutkują one zarówno prawidłowo ukształtowaną sukcesją, jak i pozwalają na wzrost adaptacyjności przedsiębiorstwa:

Umiejętności techniczne „niezbędne do wykonywania pracy lub zrozumienia sposobu, w jaki wykonywana jest konkretna praca w ramach organizacji”⁵⁴ Oznacza to z reguły awans od stanowiska niższego do wyższego. Na przykład, w redakcji newsowej, droga od początku do stanowiska zarządzającego wygląda z reguły następująco:

- praktykant
- stażysta
- samodzielny reporter relacjonujący wydarzenia
- reporter o poszerzonym polu działania, czyli upoważniony też do nadawania relacji „na żywo” i komentowania
- wydawca programu newsowego, czyli menadżer, który decyduje o zawartości programu i układzie poszczególnych informacji, rozdziela zadania, prowadzi kontrolę merytoryczną.

⁵³ Griffin Ricky W. „Podstawy zarządzania organizacjami”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, str.55 - 57

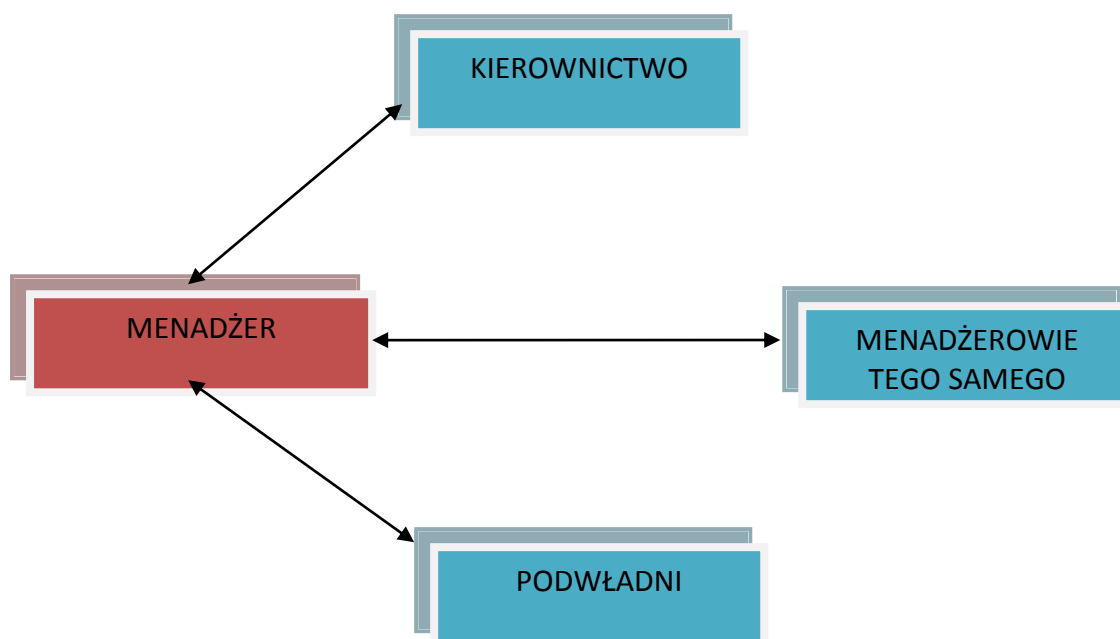
⁵⁴ Ibidem, str.55

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Jest to nie tylko droga nabywania kolejnych umiejętności technicznych. Co istotne pokonując kolejne szczeble kariery, awansujący pracownik sporą część czasu poświęca szkoleniu osób niższych szczeblem. Jest przy tym wiarygodny, bo sam zmagał się z trudnościami poszczególnych etapów, z którymi teraz zmagają się ci, którzy znajdują się w hierarchii niżej.

Umiejętności interpersonalne czyli społeczne, czyli „zdolność do nawiązywania łączności z jednostkami i grupami, rozumienia ich i motywowania.”⁵⁵

Następuje tu rodzaj trójstronnego budowania relacji zwrotnych:



⁵⁵ Op.cit.str.58



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Każdy z menadżerów musi więc jednocześnie współpracować z kierownictwem, równorzędnymi menadżerami i podwładnymi. W relacji kierownictwo - podwładni menadżer nie powinien być wyłącznie przekąźnikiem woli kierownictwa. Z jednej strony – powinien realizować sugestie, czy zalecenia kadry kierowniczej, z drugiej wsłuchiwać się w głos pracowników. Mając ich zaufanie, a jednocześnie współpracując z nimi w oparciu o założenie, że nie każda krytyczna uwaga, czy pomysł na inne, niż zalecane przez kierownictwo rozwiązanie, łamie zasady funkcjonowania firmy, może sprawić, że pracownicy będą bardziej kreatywni, a kierownictwo – weźmie pod uwagę pewne innowacje z korzyścią dla wewnętrznego funkcjonowania organizacji. Często bowiem najlepsze pomysły rodzą się w ramach wewnętrznej dyskusji.

Jednocześnie – współpraca z równorzędnymi menadżerami pozwala na sprawniejsze funkcjonowanie wewnętrzne firmy. Lepiej bowiem, kiedy różne działy współdziałają ze sobą, niż kiedy zamykają się w obrębie określonych, czasem już anachronicznych i nie pasujących do przekształceń wewnątrz firmy obowiązków.

Jednocześnie jednak, oprócz współpracy wewnętrznej, zadaniem menadżera jest odpowiednie kształtowanie współpracy z otoczeniem zewnętrznym. Musi więc mieć dobre relacje z klientami, inwestorami i innymi partnerami organizacji. Co oczywiście nie oznacza „uśpienia czujności”, bowiem adaptacyjność organizacji polega też na bezustannej analizie sytuacji zewnętrznej. Dobra relacja klientem oznacza więc nie tylko wzajemne zaufanie i życzliwość, ale także śledzenie konkurencji rynkowej, która może wskazać klientowi lepszą ofertę, tym samym - spowodować, że mimo dobrych relacji, klient dokona wyboru niezgodnego z planami, jakie ma wobec niego menadżer, czy szerzej – organizacja.

Umiejętności diagnostyczne i analityczne – czyli „umiejętności najwłaściwszego zareagowania w danej sytuacji”⁵⁶

Te umiejętności, właśnie z punktu widzenia adaptacyjności przydatne są zarówno sytuacji wewnętrznej jak i zewnętrznej organizacji.

⁵⁶ Griffin, op.cit.57



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

W odniesieniu do sytuacji zewnętrznej pozwalają na zachowanie elastyczności. Polegają bowiem na podejmowanie takich decyzji, które pozwolą nie tylko na nadążanie za zmianami w otoczeniu, ale i rozwijanie się szybszym tempie niż konkurencja. Wiąże się z tym kolejny czynnik – stałe tworzenie systemu szybkiej reakcji na oczekiwania klientów. W ten sposób, lustrując, czyli analizując i diagnozując otoczenie – organizacja, tak jak żywy organizm dopasowuje się do zmiennego otoczenia.

Z kolei w odniesieniu do sytuacji wewnętrznej dzięki tym umiejętnościom menadżer może odkryć punkty, w których organizacja jest dysfunkcyjna, czyli zaburzające wewnętrzną współpracę, czyli zdiagnozować, jakie elementy mają demobilizujący wpływ na pracowników i ograniczają ich kreatywność czy zaangażowanie.

Umiejętności koncepcyjne, czyli „potencjał intelektualny, który pozwoli [...] zrozumieć ogólne funkcjonowanie organizacji i jej otoczenia, uchwycić sposób, w jaki poszczególne części organizacji łączą się w jedną całość i patrzeć na samą organizację w sposób całościowy.”⁵⁷

Od tych umiejętności w znacznej mierze zależy adaptacyjność firmy, ponieważ implikują one działanie z pewnym wyprzedzeniem. Dzięki takiemu spojrzeniu na firmę możliwe jest kreowanie przyszłego funkcjonowania organizacji, tak, żeby dopasowała się do nadchodzących, przewidywanych przez menadżera, czy całą ich grupę zmian zewnętrznych, przekształcając się jednocześnie wewnętrznie w sposób ciągły. Nie zmiana zewnętrzna będzie więc powodowała dopasowywanie się organizacji, ale organizacja będzie się przekształcać w taki sposób, żeby w momencie nadejścia zmian zewnętrznych funkcjonować już w adekwatnej do nich formie.

Trzeba tu przypomnieć, że podkreślaliśmy wyżej warunki niepewności, w których organizacje muszą współcześnie funkcjonować, ale umiejętności koncepcyjne pozwalają przewidywać też nie jeden, a kilka wariantów zarówno zmian w otoczeniu, jak i sposobów adaptacji.

3.2 Adaptacyjność a sukcesja

⁵⁷ Ibidem, str.56



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Wymagania w stosunku do menadżerów stają się coraz szersze i nie wystarcza już prosta sukcesja stanowisk, żeby przedsiębiorstwo stało się adaptacyjne. Trzeba jednak podkreślić, że w znacznym stopniu to kreślenie idealnej wizji adaptacyjnej organizacji, gdzie teoria może w znacznym stopniu wyprzedzać praktykę. Z drugiej jednak strony –pojawienie się takich właśnie menadżerów, którzy poprowadzą firmę ku adaptacyjności wymaga też odpowiednio przemyślanej sukcesji stanowisk.

Analizując sytuację wewnętrzną i zewnętrzną warto odwołać się do postulatów Doodley'a⁵⁸

Według niego organizacja, która jest adaptacyjna, powinna działać wewnętrznie według następujących wskazań:

1. Stworzyć wspólny cel dla wszystkich;
2. Kłaść nacisk na uczenie się, eksperymentowanie i różnice zdań;
3. Wzmacniać zewnętrzne i wewnętrzne powiązania dzięki technologii i komunikacji;
4. Zapewnić wsparcie, którego celem jest wzrost pewności siebie i kontroli;
5. Kultuwować różnice zdań, specjalizacje, zróżnicowanie ale i integrację;
6. Tworzyć wspólne wartości i zasady działania;
7. Podkreślić kilka najważniejszych granic struktury i zachowań w organizacji.⁵⁹

Zestawiając te niezbędne dla adaptacyjności warunki i śledząc też przedstawione wcześniej pożądane relacje menadżerów z otoczeniem (dobre, ale jednocześnie analityczne i antycypacyjne w stosunku do zachowań rynkowej konkurencji i klientów), bez wątpienia musimy odrzucić klasyczne metody sukcesji. Samo przyuczanie nie wystarcza, biorąc pod uwagę znaczenie przypisywane obecnie intuicji, przewidywaniu przyszłości, cechom osobowościowym, czy elementom związanym z przemieszaniem kultur, czyli efektem globalizacji.

⁵⁸D Dooley K.J., A complex adaptive systems model of organizational change. Nonlinear Dynamics, "Psychology and Life Sciences", vol. 1, No. 1 1997, str. 92-93.

⁵⁹ ibidem



4. Zarządzanie zmianą w kontekście procesu sukcesji

Organizacje są systemami otwartymi, dlatego też na wiele różnych sposobów wchodzą w interakcje z różnymi wymiarami⁶⁰. Każda organizacja musi ocenić specyfikę swojego położenia oraz przystosować się zgodnie z wiedzą i oceną wyższego kierownictwa. Aby żyć, działać i rozwijać się, organizacja musi przystosowywać się do otoczenia, w którym funkcjonuje⁶¹. Z kolei cechą charakterystyczną takiego otoczenia jest zmienność warunków.

Zmiana organizacyjna to „każda istotna modyfikacja jakiejś części organizacji”⁶², która może dotyczyć jej każdego aspektu, od podziału obowiązków, poprzez strukturę kierownictwa, czy wymianę używanego sprzętu lub schemat działania samej organizacji. Skutki zmiany mogą wykraczać poza obszar, w którym została wprowadzona, a modyfikacje w różnych działach mogą być prowadzone jednocześnie.

Przyczynami zmian są zarówno wymagania otoczenia, w którym działa organizacja, jak i siły wewnętrzne. Każda organizacja posiada ściśle sformalizowane misje, cele i procedury działania, strategię, oraz wyznawane wartości. Ulegają one modyfikacjom na skutek takich zjawisk w jej otoczeniu jak zmiana potrzeb społecznych, czy rozwiązań technologicznych i strukturalnych. Dodatkowo, ważnym elementem jest także obraz funkcjonowania organizacji w oczach jej pracowników- w części przypadków, oni również mają wpływ na zmiany, które w niej zachodzą, chociażby poprzez dostarczanie informacji zwrotnych. Zmiany mogą być planowane- wtedy są wprowadzone w sposób uporządkowany i terminowy, wyprzedzający oczekiwane przyszłe wydarzenia⁶³. Zmiany dostosowawcze zaś są reakcją na pojawiające się okoliczności⁶⁴ i przebiegają w sposób stopniowy, a nie całościowy.

⁶⁰ Griffin, R.W., 2005, Podstawy zarządzania organizacjami, Warszawa: PWN

⁶¹ Koźmiński A.K., Piotrowski W., 2001, Zarządzanie. Teoria i praktyka. Warszawa: PWN

⁶² *ibidem*

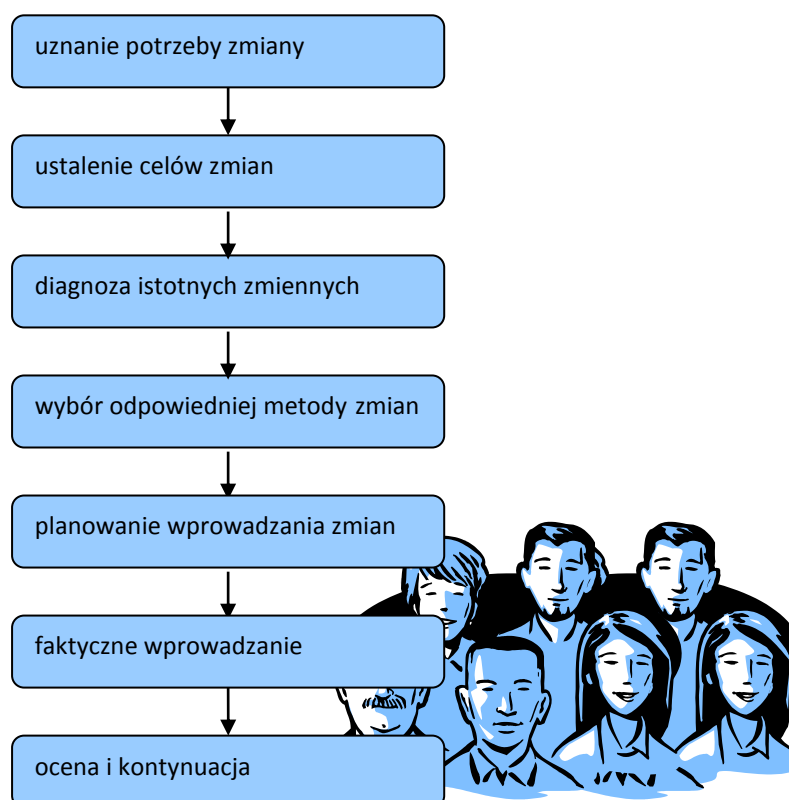
⁶³ *ibidem*

⁶⁴ *ibidem*

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Każda zmiana zakłada sytuację wyjściową, przejściową oraz efekt końcowy. Do takiego układu nawiązuje teoria Kurta Lewina, który wyróżnia trzy etapy zmiany: rozmrożenie, czyli uznanie przez osoby konieczności zmiany; sama zmiana- etap kształtowania, przy pomocy różnych technik, nowych wzorców zachowań, przekonań, procedur i struktur, a następnie zamrożenie, czyli włączenie zmiany w struktury systemu.⁶⁵

Wszechstronne podejście do zmiany opiera się z kolei na założeniu systemowym- poprzez wytyczenie konkretnych kroków zmiana prowadzi do zapewnienia sukcesu. Ujęcie to przedstawia schemat 4.1.



Schemat 4.1 Kroki w procesie zmian.

Źródło: Griffin, R.W., 2005, Podstawy zarządzania organizacjami, Warszawa: PWN

⁶⁵ *ibidem*



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Jedną z najbardziej typowych reakcji na zmianę jest opór. Jak zauważa Barbara Kożusznik: „Ludzie rzadko akceptują zmianę bez narzekań czy komentarzy, nawet jeżeli zmienia ich sytuację na lepsze. Opór wobec zmiany jest zjawiskiem naturalnym (...)”⁶⁶. To reakcja ludzi na odebranie im kontroli nad biegiem wydarzeń. Zgodnie z teorią reaktancji, w sytuacji, kiedy zostanie nam odebrana lub ograniczona swoboda wyboru, potrzeba jej odzyskania sprawia, że rośnie w naszych oczach atrakcyjność odebranej nam możliwości wyboru bądź działania i wszystkiego co się z nią wiąże. Przeszkoda, jaką jest rosnąca niedostępność jakiegoś dobra, będzie skutkować zintensyfikowaniem działań przeciwdziałających temu utrudnieniu⁶⁷. Aby móc przezwyciężyć opór, należy zrozumieć czynniki, które mogą go powodować (wg B. Kożusznik i R.Griffin):

- **Niepewność**

Wynika głównie z niepokoju pracowników w odniesieniu do tego, czy zdołają sprostać nowym wymaganiom. To także obawa o możliwość straty miejsca pracy, czy dyskomfort związany z niejasną sytuacją, a szczególnie tego, jak pracownicy mają się zachować w nowych okolicznościach.

- **Zagrożenie osobistych interesów**

Zmiana może prowadzić do poczucia utraty wpływów, czy zmniejszenia władzy. Często pracownicy organizacji kojarzą zmianę z działaniem będącym w opozycji do ich dążeń czy planów. Ludzie rzadko wierzą, że jakakolwiek zmiana w firmie przyniesie im indywidualną korzyść. Mają także tendencję do wyszukiwania bardziej negatywów zmiany niż jej pozytywów.

⁶⁶ Kożusznik, B. 2005, Kierowanie zespołem pracowniczym., Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, s.133

⁶⁷ Cialdini R., 2011, Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka, Gdańsk: GWP



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

- **Odmienność spostrzegania**

Ocena dotycząca konieczności zmiany, często bywa subiektywna. Dlatego też pracownicy mogą nie dostrzegać potrzeby modyfikacji. Często bywa także niezrozumienie uzasadnienia kierownictwa co do kierunku, w którym po zmianie ma zmierzać organizacja, a także narzędzi zastosowanych w ramach jej wprowadzania.

- **Uczucie straty**

Zmiana często wiąże się z zakłóceniem istniejących powiązań społecznych, do których ludzie przykładają dużą wagę. Wśród czynników, którym zagrażają zmiany można wymienić m.in. władzę, status, bezpieczeństwo, pewność siebie czy zaznajomienie z obowiązującymi procedurami.

- **Nawyk**

Znany wszystkim jest fakt, że ludzie lubią to, co znane. Pracownicy przyzwyczajają się do określonych warunków, czy procedur i nie lubią zmieniać swoich nawyków. Przyzwyczajenie daje z kolei poczucie bezpieczeństwa.

- **Konformizm**

Niechęć wobec zmiany ma również związek z podporządkowywaniem się grupie i dążeniem do zbieżności w wyznawanych wartościach oraz prezentowanych postawach, czy zachowaniach. Często członek grupy, który początkowo był nastawiony pozytywnie wobec zmiany, modyfikuje je w kierunku zgodnym z oczekiwaniami grupy.

- **Nieporozumienie**

Słaba komunikacja może doprowadzić do pojawiania się sprzecznych informacji na temat wprowadzanej zmiany. Dodatkowo sytuacja taka służy powstawaniu pogłosek, które jeszcze bardziej dezintegrują i nastawiają negatywnie pracowników organizacji.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

▪ **Brak zaangażowania**

Narzucenie zmian bez ich wcześniejszego omówienia z pracownikami prowadzi często do braku zaangażowania. Brak dyskusji czy możliwości zadawania pytań prowadzi do niechęci wobec przeprowadzanych zmian.

Źródła oporu usytuowane są w:

1. **sferze materialnej** (wyposażenie, fundusze): nie wprowadza się zmian z powodu braku pieniędzy
2. **sferze wartości** (socjologiczno-psychologiczne): mentalność ludzi w danym zawodzie; czasem głęboko zakorzenione zasady tkwią w systemie
3. **sferze władzy** (styl kierowania, zasady postępowania): rutyna w sprawowaniu władzy⁶⁸

Zmiany w organizacji mogą być przeprowadzone w różnym zakresie. Mogą dotyczyć zarówno całości systemu zarządzania, jak i jego elementów- np. podsystemów technicznego, społecznego, czy ekonomiczno- finansowego, ale także obejmują różne poziomy- od organizacji jako całości, aż do pojedynczych stanowisk organizacyjnych⁶⁹. W kontekście sukcesji, która jest jednocześnie odpowiedzią na zmiany w otoczeniu wewnętrznym oraz zewnętrznym, a także środkiem, za pomocą którego przeprowadza się zmiany, można wyróżnić zmiany funkcjonalne, dotyczące procesów oraz zmiany strukturalne, koncentrujących się na strukturze danej organizacji⁷⁰.

Zmiany wewnątrz organizacji są procesem celowym, nastawionym na określony wynik, zorientowany na lepsze dostosowanie. Zarządzanie zmianą narusza *status quo* struktur i ludzi organizacji, wobec czego szczególnie ważna staje się rola lidera, który przeprowadzi pracowników przez okres transformacji. W kontekście adaptacyjności warto przyrzeć się współczesnym koncepcjom funkcji liderów organizacji. Według Kaliny Grzesiuk⁷¹, (na podstawie Gloger, Friedman, Jones 2002), adaptacyjni liderzy:

⁶⁸ D.Oldroyd, T.Tiller, Change from Within: An Account of School-Based Collaborative Action Research in an English Secondary School

⁶⁹ Koźmiński A.K., Piotrowski W., 2001, Zarządzanie. Teoria i praktyka. Warszawa: PWN

⁷⁰ ibidem

⁷¹ Grzesiuk K., „Adaptacyjność jako wyzwanie współczesnego przywódcy” w „Interdyscyplinarność w naukach o zarządzaniu”, red. Wojciech Czakon, Marcin Komanda, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2011



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

- muszą rozumieć kulturę i to jaki wywiera wpływ na nasze działania. Liderzy i członkowie rzeczywiście adaptacyjnej organizacji muszą się angażować w bardzo różne zachowania i odpowiedzialności. Organizacje muszą być otwarte na samoodnowę i stałe modernizowanie formuły, w obrębie której działają.
- muszą umieć wyodrębnić z zewnętrznego informacyjnego szumu informacje istotne i wciąż na nowo odnajdywać sposoby przystosowywania organizacji do niezbędnych zmian. Inaczej mówiąc oznacza to zaznaczoną już wyżej tendencję do niezatrzymywania się, dążenie do ciągłych zmian, unikanie stagnacji. Co ważne – zgodnie z teorią organizacji jako organizmu żywego w ekosystemie więcej mówi się o intuicji, jako, że większość decyzji zapada w warunkach niepewności, nie ma jednej właściwej odpowiedzi na stawiane pytania (Griffin)⁷² „Sztuką jest” – pisze Kalina Grzesiuk za Goffee i Jonesem – „umiejętność interpretowania i zbierania nieostrych danych opartych na niepełnych informacjach”⁷³ Ale ponieważ jest to sytuacja wysokiej niepewności, oprócz intuicji istotna jest weryfikacja swoich koncepcji na przykład w gronie zaufanych doradców.
- muszą umieć radzić sobie z różnymi ludźmi i nie chodzi tu o różnice osobowości, ale kulturowe, czyli z ludźmi, którzy mają inną wizję organizowania i zarządzania.
- muszą mieć całościową wizję, „ponieważ adaptacja nie jest procesem polegającym na dodaniu czegoś do dotychczasowego postępowania, wymaga fundamentalnej zmiany w tym, jak postrzegamy świat i systemy, z którymi mamy do czynienia”⁷⁴

Jak pisze dalej Kalina Grzesiuk, przed adaptacyjnym przywódcą stoją trzy zasadnicze zadania:

1. stworzenie środowiska jednoczącego
2. przyjęcie odpowiedzialności za wyznaczenie kierunku działań, ochronę pracowników, kontrolę nad nowymi kierunkami, ewentualnymi konfliktami i kształtowaniem norm

⁷² Griffin R. W. „Podstawy zarządzania organizacjami”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, str. 271

⁷³ Op.cit.

⁷⁴ Grzesiuk K. op.cit.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

3. bycie „twardą osobowością, która dobrze znosi frustrację i niepewność, ponieważ koledzy, podwładni i klienci będą „uważnie obserwować wysyłane przez [lidera] w takich sytuacjach sygnały werbalne i niewerbalne. Przywódca adaptacyjny musi zatem swoją postawą umieć przekazać wiarę w to, że ich organizacja może osiągnąć sukces”⁷⁵

⁷⁵ Grzesiuk K. op.cit



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

5. Przekazywanie wiedzy i umiejętności w procesie sukcesji

W jaki sposób zatem planowanie sukcesji przygotowuje pracownika do zajęcia wyższego stanowiska? Przede wszystkim przez strategię przekazywania wiedzy i umiejętności. Kapitał intelektualny staje się kluczowym zasobem współczesnego przedsiębiorstwa. Ludzie są traktowani jako potencjał, który należy rozwijać, a nie jako koszty.(...) Budowanie kapitału intelektualnego powinno się odbywać w ramach celowego kształtowania procesu rozwoju pracowników, opartego na nowoczesnych narzędziach służących ciągłemu rozwojowi kompetencji⁷⁶. Metodami transferu wiedzy są mentoring, coaching, szkolenia, szkolenia stanowiskowe, konsultacje, e-learning, czy warsztaty. Proces rozwoju pracownika rozpoczyna się w momencie podjęcia przez niego pracy. Często wejście nowej osoby w struktury organizacji zaczyna się od szkolenia. Szkolenie to według Manpower Services Commission (1981) zaplanowany proces zmieniania postawy, wiedzy i umiejętności poprzez uczenie się i osiągnięcie właściwych efektów w zakresie jednego lub kilku zadań; jego celem jest zaspokojenie obecnych i przyszłych potrzeb organizacji w zakresie dysponowania adekwatnym do celów biznesowych kapitałem ludzkim. Pochtowski uważa, że szkolenie zawodowe to wszystkie celowe i systematyczne działania przedsiębiorstwa, które są skierowane na pogłębianie lub poszerzanie określonych elementów potencjału pracy oraz na wyposażanie go w nowe umiejętności, zgodnie z bieżącymi i przyszłymi potrzebami firmy⁷⁷. Z kolei L. Zbiegień- Maciąg utożsamia szkolenie z poszerzaniem już zdobytych kwalifikacji, wiedzy (i jej ugruntowaniem) oraz nabywanie nowych umiejętności wiążących się przykładowo z kryzysami firmy⁷⁸. Szkolenia to jedna z metod inwestowania w kapitał ludzki w organizacji. Celem szkolenia jest nie tylko poprawa wyników pracy poszczególnych grup, osób, czy całej organizacji⁷⁹; Kenney (1990) oraz Armstrong (1992) wyliczają następujące dodatkowe korzyści:

- szybkie poradzenie sobie z wymaganiami związanymi z daną pracą
- zmniejszenie liczby błędów i ograniczenie marnotrawstwa (tzw. *podejście leanowe*)
- mniejsza potrzeba zaangażowania kierownika w korektę zadań pracowników
- możliwość wprowadzenia elastycznych metod pracy

⁷⁶ Gołębski M., 2011, Zarządzanie rozwojem pracowników jako element budowania przewagi rynkowej przedsiębiorstwa. W: Urbanowska- Sojkin (red.). Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Ujęcie sektorowe. Zeszyty Naukowe 171, Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego

⁷⁷ Czerniachowicz B., Rola szkoleń w rozwoju kapitału ludzkiego, Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 17

⁷⁸ *ibidem*

⁷⁹ Źródło: <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/305/6750.pdf>



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

- zwiększenie pewności siebie pracowników
- podkreślenie pożądanych w firmie cech i kwalifikacji ewentualnym przyszłym pracownikom
- pozytywny wpływ na zmniejszenie poziomu fluktuacji kadr
- działanie motywacyjne- pracownicy czują się wyróżnieni
- wsparcie procesu identyfikacji z firm (lepsze zrozumienie jej misji i celów)

W ostatnich latach można zauważyć rosnącą potrzebę przeprowadzania szkoleń. Łaguna⁸⁰ wyróżnia następujące przyczyny takiego stanu rzeczy:

- tempo zmian cywilizacyjnych i gospodarczych oraz konieczność dostosowania się do nich
- niewystarczalność wiedzy zdobytej w szkole- rozbieżność między wiedzą i umiejętnościami nauczonymi w szkole a aktualnymi wymaganiami rynku pracy; nieadekwatność wykształcenia
- wydłużenie życia- konieczność uczenia się osób dorosłych (*lifelong learning*)
- zmiany systemowe
- potrzeby indywidualne- dążenie do samorozwoju, poszerzania kompetencji związane z rywalizacją na rynku i planowaniem kariery

⁸⁰ Łaguna M., 2004, *Szkolenia. Jak je prowadzić, by...*, Gdańsk: GWP



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Szkolenie powinno być procesem, który charakteryzuje się sformalizowaniem, planowaniem i możliwością kontroli, a nie wyciąganiem wniosków z przypadkowych doświadczeń. Systemowe szkolenia muszą zakładać aktywną współpracę przedstawicieli przedsiębiorstwa i pracowników w określaniu i wdrażaniu programów rozwojowych zgodnie z potrzebami i preferencjami pracowników⁸¹. Dodatkowym czynnikiem jest powiązanie celów rozwoju szkoleniowego z misją i strategią firmy. Ważne jest także, aby szkolenia były elastyczne i uwzględniały zarówno tendencje dotyczące metod podnoszenia kwalifikacji, jak i współczesnych wymagań rynku. Przygotowanie efektywnego szkolenia wymaga czterech etapów. Pierwszym z nich jest analiza potrzeb szkoleniowych, która ma prowadzić do identyfikacji wiedzy, umiejętności oraz postaw niezbędnych dla funkcjonowania organizacji. *Analizując potrzeby szkoleniowe swoich pracowników zmierza się do zaplanowania działań rozwojowych nastawionych na podniesienie poziomu kompetencji pracowników oraz usprawnienia ich sposobów radzenia sobie z nowymi sytuacjami lub wyzwaniem zawodowymi*⁸². Diagnoza ta odbywa się na trzech poziomach- stanowiska pracy (opis stanowiska i profil kompetencyjny), indywidualnym (skoncentrowanym na konkretnym pracowniku) oraz organizacji jako całości (poziom kompetencji pracownika i poziom kompetencji w organizacji, luki kompetencyjne).

⁸¹ Gołębowski M. , 2011, Zarządzanie rozwojem pracowników jako element budowania przewagi rynkowej przedsiębiorstwa. W: Urbanowska- Sojkin (red.). Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Ujęcie sektorowe. Zeszyty Naukowe 171, Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego

⁸² Źródło: <http://7steps2wlb.pl/wp-content/uploads/2013/10/prezentacja-rozwoj-pracownika.pdf>

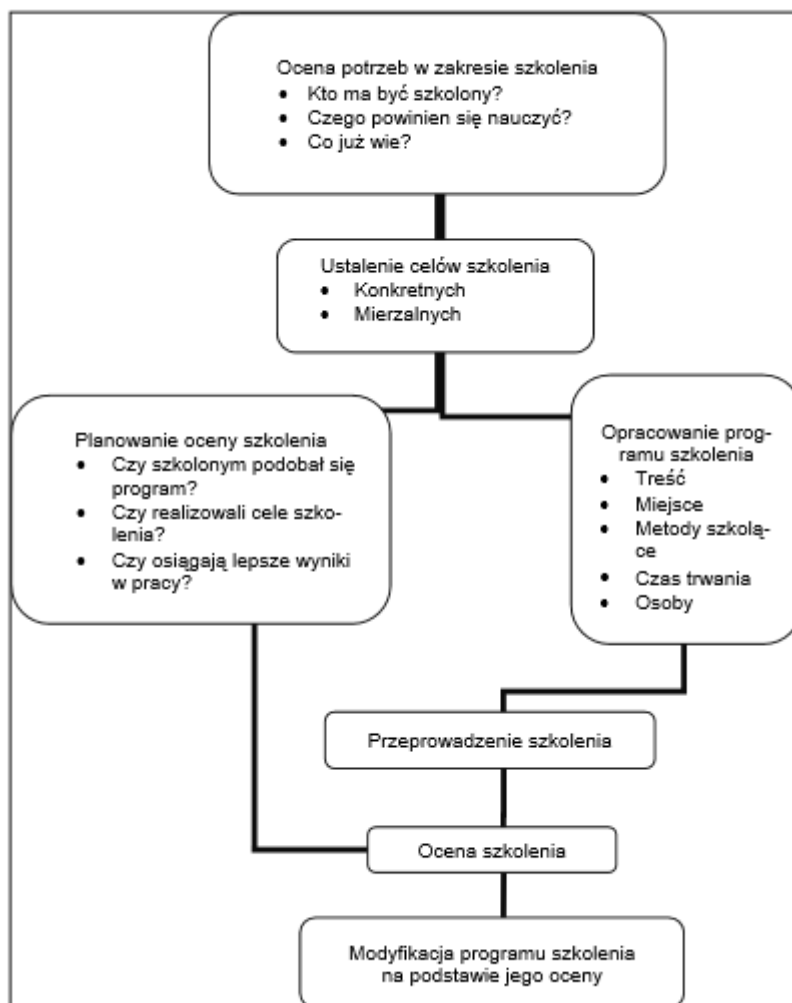


Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego Kolejnym elementem jest zaplanowanie i przygotowanie szkolenia. Zachodzący tu proces uczenia się zależy od predyspozycji i motywacji osoby uczącej się, ale i jakości sytuacji szkoleniowej stworzonej przez nauczającego. Następna faza dotyczy przeprowadzenia szkolenia i jego monitorowanie. Ważne, aby zrealizowane zostały wszystkie założone cele szkolenia, a żadne z zagadnień nie zostało pominięte. Kończącym etapem jest ocena szkolenia, zarówno ze strony biorących w nim udział pracowników, jak i przez trenerów, czy kierowników, którzy widzą jego bezpośrednie efekty. Efektywność szkolenia można z kolei rozpatrywać na trzech poziomach: poziomie wdrażania, czyli dobrego wykonania pracy, poziomie doskonalenia, czyli lepszej realizacji zadań oraz poziomie innowacji, czyli szukania nowych metod działania. Każdy z trzech opisanych poziomów odpowiada różnym potrzebom szkoleniowym firm i różnym kulturom organizacyjnym⁸³. Ewaluację procesu szkoleniowego można także podzielić na strategiczną oraz praktyczną⁸⁴. Obszar strategiczny odnosi się do stopnia realizacji celów firmy i wysokości osiąganych zysków, natomiast praktyczny do stopnia rozwiązania istniejącego w firmie problemu.

⁸³ Źródło: <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/305/6750.pdf>

⁸⁴ ibidem

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



Rys.5.1 : Etapy szkolenia.

Źródło: Griffin R.W.,2004, Podstawy zarządzania organizacjami, Warszawa: PWN, s.458



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

5.1 Szkolenia stanowiskowe

Szkolenia stanowiskowe (podczas pracy, ang. *on-the-job-training*) to inaczej przyuczenie w działaniu. Ta prosta i mało kosztowna metoda szkolenia polega na wdrażaniu się pracownika do pracy na swoim stanowisku. Przekazywanie wiedzy, umiejętności i postaw przez przełożonego oraz innych pracowników następuje bezpośrednio w miejscu wykonywania zadań. Może być stosowana zarówno w szkoleniu pracowników szeregowych, jak i menedżerów⁸⁵ i jest szczególnie przydatna w stosunku do nowo zatrudnionych pracowników, do przekwalifikowania już zatrudnionych osób lub modyfikacji zakresu obowiązków⁸⁶. Większość pracowników najlepiej opanowuje wiedzę teoretyczną i procesualną w trakcie praktycznych zajęć, takich jak codzienne zadania. Nie chodzi jednak wyłącznie o samo wykonywanie pracy, a o nauczenie się czegoś dzięki jej wykonywaniu, co ułatwia przenoszenie efektów szkolenia do realnego funkcjonowania na co dzień⁸⁷. Łaguna na podstawie prac Urbanik- Papp oraz Rae następująco dzieli metody *on-the-job-training*⁸⁸:

- **metody uczenia się poprzez relacje z drugą osobą:**

Szkolenie indywidualne - polega głównie na obserwacji bardziej doświadczonego pracownika i dotyczy na ogół prostych czynności manualnych, takich jak obsługa urządzenia biurowego. Nowy pracownik powinien wielokrotnie zaobserwować daną czynność, a następnie samodzielnie ją przećwiczyć. Wymagane jest, aby pracownik, który dokonuje demonstracji, wykonywał zadania w sposób prawidłowy i umiał udzielić wsparcia wdrażanej osobie.

Mentoring- dotyczy uczenia się czynności bardziej skomplikowanych, np. szkolenia kandydatów na stanowiska kierownicze⁸⁹. Osobą odpowiedzialną za mentoring jest na ogół doświadczony pracownik na wyższym stanowisku z udokumentowanymi sukcesami (występują tu pewne analogie do relacji mistrz - uczeń), ale może to być również osoba spoza firmy. Mentor to także specjalista, cieszący się powszechnym autorytetem i wzbudzający zaufanie, który inspirowuje do nauki młodszych i mniej doświadczonych kolegów.

⁸⁵ Źródło: <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/305/6750.pdf>

⁸⁶ Czerniachowicz B., Rola szkoleń w rozwoju kapitału ludzkiego, Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 17

⁸⁷ Łaguna M., 2004, *Szkolenia. Jak je prowadzić, by...*, Gdańsk: GWP

⁸⁸ *ibidem*

⁸⁹ *ibidem*



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Początkowo nowy pracownik stara się naśladować mentora, później zaś wykonuje niektóre zadania pod jego nadzorem⁹⁰. *Mentoring to proces dwustronny, opierającym się na ciągłym i sprzężonym uczeniu się, wymagającym zaangażowania i wkładu rozciągniętego w czasie. Stosowanie tej metody przyczynia się do tworzenia wartości zarówno dla organizacji, która ją stosuje, jak i dla mistrza i ucznia*⁹¹. Dodatkowym elementem są konsultacje na temat rozwoju zawodowego i potencjału pracownika, potrzebnych szkoleń i napotkanych problemów, a także omawianie zakończonych projektów⁹². **Coaching-** jest interaktywnym procesem, za pomocą którego menedżerowie i kierownicy rozwiązują problemy związane z wypracowaniem określonych wyników lub rozwijają zdolności pracowników. Proces ten opiera się na połączeniu niezbędnych elementów: pomocy technicznej, indywidualnie udzielanego wsparcia oraz konkretnego wyzwania⁹³. Pracownikowi z reguły przydzielany jest trener osobisty, którego celem jest przezwyciężenie ograniczeń związanych np. z kierowaniem zespołem czy z trudnościami w komunikacji. W praktyce coaching polega na uczeniu się w trakcie wykonywania pracy pod okiem bezpośredniego przełożonego/ trenera oraz serii rozmów, które oprócz dostarczenia informacji zwrotnych mają na celu motywowanie pracownika. Ważnym elementem jest także powierzanie zadań, nauka nowych umiejętności oraz pobudzanie pracownika do samorozwoju. Etapami dobrze zaplanowanego coachingu są uświadomienie zmian działania, planowanie pod kątem odpowiedzialności za wynik procesu, realizacja planu rozwoju osobistego i monitorowanie wyników. Efekty tej metody z reguły są widoczne bardzo szybko- zwykle od razu poprawia się wydajność pracowników i ich zadowolenie z pracy⁹⁴. *Dobry coach nigdy nie podsuwa rozwiązań problemów, a jedynie inspirowanie pracownika do samodzielnego zmierzenia się z trudną sytuacją. Coaching może odnosić się do poszczególnych pracowników, jak i całych zespołów*⁹⁵. Jak zauważają Parsloe i Wray, *celem coachingu i mentoringu jest pomaganie ludziom i wspieranie ich w indywidualnym uczeniu się po to, by mogli maksymalizować swój potencjał, doskonalić umiejętności, ulepszać działanie i stać się takimi, jakimi chcą się stać*⁹⁶.

⁹⁰ Łaguna M., 2004, *Szkolenia. Jak je prowadzić, by...*, Gdańsk: GWP

⁹¹ Gołembski M., 2011, Zarządzanie rozwojem pracowników jako element budowania przewagi rynkowej przedsiębiorstwa. W: Urbanowska- Sojkin (red.). *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Ujęcie sektorowe. Zeszyty Naukowe 171*, Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego

⁹² Łaguna M., *Op.cit.*

⁹³ Gołembski M., *Op.cit.*

⁹⁴ ibidem

⁹⁵ Źródło: www.parp.gov.pl/files/74/81/305/6750.pdf

⁹⁶ Łaguna M., *Op.cit.*



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

▪ **Metody uczenia się podczas wykonywania zadań specjalnych**

Zaangażowanie pracownika w specjalny projekt- metoda szkoleniowa dla pracowników posiadających pewne doświadczenie. Angażuje pracownika w zadanie, które jest wyzwaniem dla uczącego się i które równocześnie różni się od jego codziennych obowiązków. Może to być przygotowanie prezentacji, stworzenie akcji charytatywnej, czy organizacja dnia pracowniczego. Ważne, aby przełożony omówił projekt z podwładnym oraz dostarczył mu informacji zwrotnych.

Rotacja pracowników- forma szkolenia poprzez zastępowanie innej osoby w jej obowiązkach⁹⁷. Związana jest z poznawaniem przedsiębiorstwa i zadań innych pracowników. Z reguły bywa stosowana w przypadku pracowników bez żadnego doświadczenia zawodowego – np. absolwentów, ale menedżerowie również mogą być uczestnikami zwykłej rotacji lub brać udział w tzw. zwiedzaniu firmy (ang. *management bywalking around*- zarządzanie przez spacerowanie).

Oddelegowanie pracownika i wyjazdy studyjne- czyli inaczej wysyłanie pracownika na jakiś czas do partnera organizacji (np. dostawcy, klienta, organizacji pozarządowej) lub innego oddziału własnej firmy (wyjazd studyjny). Ta metoda pozwala na obserwację różnych sposobów funkcjonowania i ewentualnego przeniesienia wzorów na własny grunt⁹⁸.

▪ **Metody uczenia się przy wsparciu grupy**

Uczenie się poprzez działanie (ang. *action learning*)- dotyczy głównie kadry kierowniczej i specjalistów. Polega z reguły na cyklicznych spotkaniach małych grup, które pracują nad rozwiązaniem określonego problemu, który pojawia się w toku realizacji zadań. Celem takich spotkań jest *poszukiwanie rozwiązań poprzez zadawanie sobie nawzajem pytań, słuchanie, dzielenie się tym, co sprawia trudność w realizacji danego projektu*⁹⁹. Po każdym spotkaniu uczestnicy próbują wdrożyć pomysły wypracowane w trakcie spotkań.

Grupy nieformalne- to podnoszenie kwalifikacji poprzez kontakty z różnymi osobami i organizacjami (np. stowarzyszeniami, klubami) i wymianę doświadczeń.

▪ **Metody samodzielnego doskazywania się**

E-learning- to uczenie się w oparciu o dostępne technologie teleinformatyczne.

⁹⁷ Łaguna M., *Op.cit.*

⁹⁸ ibidem

⁹⁹ ibidem



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. Najczęściej są to materiały umieszczone w intranecie, ale także, jak definiuje to Weggen¹⁰⁰: dotyczy to Internetu, extranetu, przekazów satelitarnych, taśm audio- video, telewizji interaktywnej oraz płyt CD-ROM. Przykładem e-learningu mogą być WBT (Web Based Trainings), które dostarczają wiedzy poprzez specjalne programy szkoleniowe dostępne dla pracowników w sieci. Łaguna stwierdza, że wykorzystanie mediów elektronicznych pozwala na połączenie przekazu obrazowego, dźwiękowego i słownego, co sprawia, że nauka staje się ciekawsza i atrakcyjniejsza¹⁰¹. Dodatkowo, e-learning kształtuje samodyscyplinę i motywuje do samodzielnej pracy¹⁰².

5.2 Szkolenia poza stanowiskiem pracy

Techniki szkolenia poza stanowiskiem pracy (wykonywane poza pracą, z oderwaniem od pracy), czyli tak zwane *off the job*, polegają na tym, że praktyczne wykorzystanie wiedzy i ich treści następuje dopiero po przeprowadzeniu danego szkolenia¹⁰³.

Warsztaty- to zajęcia organizowane dla kilkunastoosobowych grup pracowników. W trakcie warsztatów realizuje się ściśle określone zadania i cele według konkretnego scenariusza. Taki rodzaj szkolenia zazwyczaj łączy w sobie elementy edukacji z danego obszaru i treningu. Podczas warsztatu unika się metod podawczych i instruktażowych, zastępując je różnorodnymi formami aktywnego udziału. Uczestnicy wymieniają się swoimi doświadczeniami, jak również bazują na wiedzy i kompetencjach trenera.

Wykłady, seminaria- to jedna z najbardziej tradycyjnych metod nauczania, która

¹⁰⁰ Łaguna M., *Op.cit.*

¹⁰¹ *ibidem*

¹⁰² Gołembski M., *Op.cit.*

¹⁰³ Źródło: http://mikroekonomia.net/system/publication_files/818/original/16.pdf?1315218647



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego koncentruje się głównie na treści. Pomaga poszerzyć wiedzę, jednak w niewielkim stopniu zmienia postawę uczestników, a w jeszcze mniejszym uczy nowych zachowań, czy umiejętności¹⁰⁴. Kurs prowadzony w formie wykładów często zawiera również ćwiczenia, które oparte są na analizie przypadków (ang. *case study*). Forma ta jest szczególnie przydatna przy przekazywaniu wiedzy większej grupie osób oraz przy wprowadzeniu w nowe zagadnienie (np. przy wprowadzaniu zmian w strukturze organizacyjnej lub technologii), czy też uporządkowaniu nabytego doświadczenia¹⁰⁵. Wykład jako forma szkoleniowa jest jednak często nadużywany ze względu na obawy osób szkolących przed użyciem innych technik (z reguły z powodu braku doświadczenia). Ograniczeniem tej metody jest bierna postawa uczestników (jednokierunkowa komunikacja) i spadek koncentracji po pewnym czasie, czemu czasami można zapobiec używając atrakcyjnych pomocy audiowizualnych¹⁰⁶.

Konferencje- metoda szkoleniowa realizowana zwłaszcza dla grup menedżerów i wysokich specjalistów. Służy poszerzeniu wiedzy dzięki prezentacjom, czy referatom przygotowanym przez uczestników konferencji, a dotyczącym pracy, pomysłów lub ogólnego działania firmy. Często gośćmi konferencji są też naukowcy, doradcy i wybitni eksperci z danej dziedziny, dla których jest to okazja do wymiany doświadczeń i nawiązania kontaktów.

Metody pracy z grupą szkoleniową ⁵		
Metody podawcze i instruktażowe	Metody aktywizacyjne	Praca zorientowana na uruchamianie procesu
Wykład, miniwykład, prelekcja ilustrowana slajdami	Dyskusja grupowa w grupie i podgrupach, miniseminarium	Przygotowanie szkolenia wspólnie z uczestnikami, w tym stawianie celów szkolenia oraz przygotowanie się z trenerem i prowadzenie szkolenia przez samych uczących się
Demonstracja umiejętności, standardu, obserwowanie mistrza	Ćwiczenia metaforyczne pokazujące zachodzące zjawiska	Sesje dzielenia się wiedzą, sesje dobrych praktyk
Ćwiczenie standardu wykonania zadania, np. w miejscu pracy lub jako symulacja na szkoleniu	Gry symulacyjne i zajęcia typu outdoor, czyli rozbudowane formy ćwiczeń metaforycznych	Moderowane prace zespołów roboczych, różne metody prowadzenia zebrań
Wypełnianie różnego rodzaju testów sprawdzających poziom wiedzy	Złożone gry symulacyjne w sieci komputerowej	Wizyty studyjne u partnerów, klientów, a nawet u konkurencji
Korzystanie z lekcji e-learningowych zawierających testy wyboru	Scenki, elementy pracy z dramą, ewentualnie z zamianą ról	Treningi interpersonalne

¹⁰⁴ Łaguna M., *Op.cit.*

¹⁰⁵ *ibidem*

¹⁰⁶ *ibidem*



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Uczenie się z dokumentów i materiałów	Ćwiczenie umiejętności i własnego stylu poprzez pracę w parach lub trójkach z obserwatorami	Sesje informacji zwrotnych
	Zabawy relaksujące, przerywniki, zajęcia ruchowe	Prowadzenie projektów na zewnątrz firmy, np. o charakterze społecznym
	Analiza case-studies (studiów przypadków)	Zadania pomiędzy sesjami i spotkaniami
	Wykonywanie zadań w podgrupach, ewentualnie z elementami rywalizacji lub późniejszej prezentacji	Before Action Review i After Action Review, czyli analiza pracy zespołu przed i po wykonaniu zadania lub projektu
		Coaching i mentoring

⁸ Źródło: D. Szczepan-Jakubowska, Szkoleniowiec w pakamercie, czyli narzędzia pracy szkoleniowca, [w:] Kompendium Nowoczesna Firma „Szkolenia w Polsce 2008”.

Jak wynika z badań HRM partners SA pod hasłem „Praktyki zarządzania talentami w Polsce - czyli jak efektywnie identyfikować, rozwijać i utrzymywać talenty w firmie”, w organizacjach, które wdrożyły plany sukcesji przeważają szkolenia w formie zadań codziennej pracy, angażowanie w projektach, czy włączanie w realne działania firmy¹⁰⁷. Coraz bardziej popularne są także mentoring (50% firm) i coaching (wewnętrzny- 30% i zewnętrzny- 25%). Zmniejszył się natomiast udział warsztatów/szkoleń- w 2010 było to 75%, a w 2013 już tylko 40%¹⁰⁸. Szkutnicki zauważa, że *niezależnie od formy szkoleń ważne jest, by każde szkolenie przygotowywało pracowników na nieustanne zmiany otoczenia, angażowało w wypracowywanie nowych, skutecznych rozwiązań i przekonywało personel, że zmiana przyniesie korzyści wszystkim - firmie, zarządowi i każdemu z pracowników*¹⁰⁹.

¹⁰⁷ Źródło: <http://www.hrmpartners.pl>

¹⁰⁸ ibidem

¹⁰⁹ Szkutnicki P., Przekonać załogę do zmian, „Personel i zarządzanie” nr 15/16/2001.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

6. Sukcesja stanowisk kierowniczych

Nie ulega wątpliwości, że sukcesja należy do podstawowych obszarów, które powinny być w sprawnie działającej firmie objęte planowaniem. Sukcesja, rozumiana jako przejście na określone stanowiska pracownika tej właśnie firmy, dysponującego odpowiednimi kompetencjami i na właściwym etapie rozwoju.

Jak pisze Kopera w artykule „Znajdź swojego następcę”¹¹⁰ jeżeli (...) *poszukiwanie nowej osoby rozpoczyna się w momencie powstania wakatu, dochodzi do wewnętrznej destabilizacji, na którą wpływa często długotrwały proces rekrutacyjny, a także proces adaptacji na stanowisku i w organizacji*. Warto przy tym zauważyć, że wybrany w czasie rekrutacji pracownik szczebla kierowniczego może się na stanowisku nie sprawdzić, nie ma bowiem takich narzędzi sprawdzania kandydata, które dałyby stuprocentową pewność, że będzie właściwą osobą na właściwym miejscu. Przykładowo, zdarza się, że całkiem nieodpowiedni kandydat przechodzi rozmowę kwalifikacyjną i testy pozytywnie, ponieważ orientuje się w oczekiwaniach potencjalnego pracodawcy, natomiast ma na tyle skłoną do konfliktów osobowość, że zamiast właściwie kierować zespołem, po krótkim czasie blokuje jego funkcjonowanie. Wystarczy, że będzie miał kłopot z komunikowaniem się z zespołem i motywowaniem go do działania, skoncentruje się natomiast na monitorowaniu pracy, egzekwowaniu wymagań i krytycznych ocenach podwładnych. W ten sposób w krótkim czasie z dobrze współpracującej grupy można uczynić zespół wewnętrznie skłócony i pozbawiony chęci działania.

¹¹⁰Kopera A., Znajdź swojego następcę [w]: Personel i Zarządzanie, październik 2013

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Stąd, znacznie bardziej sensowne niż rekrutacja zewnętrzna, wydaje się wpisanie w plan funkcjonowania firmy stałe przygotowywanie potencjalnych sukcesorów wśród pracowników. W gruncie rzeczy w interesie firmy jest stworzenie całej grupy pracowników zdolnych do objęcia stanowisk kierowniczych. Kiedy zajdzie potrzeba, czyli pojawi się wakat, spośród tych właśnie pracowników będzie można wybrać przygotowaną już osobę na takie stanowisko, osobę, która unikając działania metodą prób i błędów, prowadzącego do dezorganizacji, osobę, która zna specyfikę firmy i identyfikuje się z jej programem, żeby płynnie przeszła z dotychczas zajmowanego stanowiska do realizacji zadań wpisanych w stanowisko menadżerskie.

Korzyści z takiej strategii dotyczącej sukcesji jest wiele. Nie będzie kłopotu z wdrażaniem pracownika w niezbędne działania, z przejęciem obowiązków i uprawnień. Sukcesja nie zakłóci też ani bieżącego funkcjonowania firmy, ani realizacji projektów długoterminowych. Wreszcie – firma otrzymuje swego rodzaju zwrot inwestycji w rozwój osoby przygotowywanej do zajęcia stanowiska kierowniczego. Z drugiej strony – pracownik dostaje tą drogą potwierdzenie, że warto było angażować się zarówno we własny rozwój, rozwijanie kompetencji, jak i związać z firmą, ponieważ ta dostrzegła w nim potencjał i postanowiła wykorzystać to wszystko oferując stanowisko kierownicze.

Dlatego też coraz więcej firm stawia menadżerom wysokiego szczebla oraz ekspertom cele związane z wyborem i rozwojem następców na własne stanowiska - pisze Kopera.¹¹¹

Trzeba jednak podkreślić, że także strategia postępowania wobec menadżerów w tym właśnie względzie powinna być dokładnie przemyślana. Nie może być tak, że pracownik wyższego szczebla będzie się obawiał, że wykształcenie odpowiednich następców automatycznie postawi pod znakiem zapytania jego funkcjonowanie w firmie, w myśl zasady „nie ma ludzi niezastąpionych”. W wielu bowiem przypadkach sprawia to, że współpraca z potencjalnymi sukcesorami nie układa się dobrze. Nie dysponują też oni pełnymi kompetencjami, żeby w odpowiednim momencie przejąć sukcesję, ponieważ menadżer część wiedzy zachowuje dla siebie i niechętnie się nią dzieli.

¹¹¹Kopera A, Znajdź swojego następcę [w]: Personel i Zarządzanie, 10/2013



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Jak zauważa Waldemar Walczak w publikacji „Przywództwo i motywowanie w procesach zarządzania kompetencjami pracowników” - bardzo często relacje w miejscu pracy są przede wszystkim definiowane przez władzę, a nie wiedzę. *Ta [...]refleksja ma fundamentalne znaczenie dla zrozumienia, że zmian w tym zakresie mogliby dokonać wyłącznie ci, w których żywotnym interesie jest utrzymanie dotychczasowego status quo. Do tego potrzebna jest przede wszystkim zmiana sposobu myślenia menedżerów oraz nowe spojrzenie doceniające rangę i znaczenie kompetencji pracowników*¹¹².

Wracając do nakreślonego w poprzednim rozdziale przykładu pracy redakcji newsowej można wskazać szereg momentów, kiedy osoba na wyższym etapie rozwoju zawodowego może przekazywać potencjalnym sukcesorom tylko część wiedzy i to taką, która nie pozwoli na samodzielne funkcjonowanie w przypadku awansu. Biorąc pierwszą z brzegu możliwość – kandydat na reportera, nawet jeśli potrafi już zrealizować wizję zaakceptowanego przez wydawcę materiału, musi jeszcze umieć ją zapisać w programie komputerowym o wysokim stopniu komplikacji – z podziałem na zapowiedź ze studia, odautorskie komentarze i wypowiedzi bohaterów. Brak pełnej wiedzy, jak posłużyć się programem komputerowym i w jaki sposób zapisać poszczególne elementy materiału, który realizuje, może skończyć się tak, że nie uda mu się, do określonej ściśle godziny emisji całego bloku informacji, wykonać zadania. Niepokój reportera, który obawia się o to, że ten właśnie podopieczny przejmie w którymś momencie jego stanowisko, może sprawić, że nie pośpieszy mu z pomocą, przeciwnie, będzie utrudniał naukę.

W jaki zatem sposób zlikwidować owo poczucie zagrożenia u menadżerów, które może dezorganizować pracę? Najlepszym rozwiązaniem wydaje się stworzenie systemu sukcesji, czyli takiego, w którym na każdego menadżera niższego szczebla czeka miejsce na wyższym poziomie. Wracając do przykładu z redakcji newsowej – reporter, w ramach owego systemu sukcesji, może zostać wydawcą całego magazynu informacyjnego, albo – autorem dłuższych form filmowych. Wtedy chętnie będzie przyuczał własnych sukcesorów, bo sam będzie chciał, żeby zastąpili go, umożliwiając mu tym samym pracę na wyższym poziomie zawodowym.

¹¹²Walczak, W., Przywództwo i motywowanie w procesach zarządzania kompetencjami pracowników, **E-mentor nr 1 (38) / 2011**



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Z pewnością planowanie sukcesji powinno odbywać się na każdym szczeblu zarządzania firmą, poczynając od tego najwyższego, który dysponuje wizją całościowego jej funkcjonowania i rozwoju. Stąd też powinny wynikać *wymogi stawiane potencjalnym sukcesorom i dopiero, pod ich kątem, powinni być wyłonieni pracownicy o wysokim potencjale. Zarząd firmy musi więc z odpowiednim wyprzedzeniem odpowiedzieć na pytania: Jaki jest kierunek rozwoju organizacji? Jakie wymagania będą stawiane menadżerom firmy w perspektywie trzy- pięcioletniej? W jakich obszarach firma chce budować swoją ekspertyzę?*¹¹³ - pisze Aneta Kopera.

Planowanie musi też oprzeć się na wcześniejszej analizie – jacy menadżerowie są potrzebni (na przykład wizjonerzy, czy eksperci) i które ze stanowisk w firmie są kluczowe. Kryteria wyboru tych stanowisk są różnorodne, zależnie od tego, jaki jest główny profil działalności firmy. Według Koper¹¹⁴ stanowisko pracy zostaje zakwalifikowane do obszaru sukcesyjnego jeśli:

- ma istotny wpływ na zapewnienie ciągłości procesów biznesowych lub produkcyjnych, zarządza kluczowym procesem biznesowym,
- odgrywa istotną rolę w procesie osiągania wyznaczonych przez firmę celów oraz zysków,
- zależy od niego bezpieczeństwo danych i ludzi,
- wymaga unikatowej, ściśle określonej wiedzy eksperckiej lub doświadczenia zawodowego o tym charakterze,
- na rynku pracy brak kandydatów spełniających wymagania dotyczące tego stanowiska pracy

¹¹³Kopera A., „Znajdź swojego następcę”[w]:Personel i Zarządzanie,10/ 2013

¹¹⁴ibidem



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Po określeniu kluczowych stanowisk pracy, czyli zaplanowaniu obszarów, gdzie powinna nastąpić sukcesja, naturalnym etapem działania kadry kierowniczej firmy będzie wyłanianie kandydatów na sukcesorów i włączenie ich w proces rozwijania wiedzy i kompetencji. Warto przy tym zauważyć, że Ken Blanchardem, że trzeba tu także postawić na dzielenie się wiedzą. Zadaniem pracowników wykonujących poszczególne zadania jest nauka, która oznacza *coś więcej niż samo zdobywanie informacji: w rzeczywistości oznacza bowiem wyciąganie wniosków z danej informacji i zastosowanie uzyskanej w ten sposób wiedzy w nowych sytuacjach*¹¹⁵. Dlatego, Ken Blanchard zachęca do komunikacji na każdym szczeblu, podkreślając, że *pracownicy efektywnych organizacji dokonują transferu wiedzy przez zachęcanie do dialogu, zadawania pytań i dyskusji [...] Tworzy się więc zespoły interdyscyplinarne, uczące pracowników transferu zdobytej wiedzy, bo dzielenie się wiedzą ma decydujące znaczenie dla sukcesu firmy*¹¹⁶

Jak zauważa Waldemar Walczak *Zarządzanie kompetencjami pracowników ma swój początek już na etapie rekrutacji - jego przejawem są kryteria i czynniki przesądzające o tym, że można uzyskać szansę zostania pracownikiem danej organizacji. Kolejnym, niezwykle istotnym elementem jest system oceniania i wynagradzania, który uzmysławia członkom danej organizacji, jakie przesłanki są podstawą do ewaluacji i wartościowania ich pracy. Trzeba pamiętać, że opisane zjawiska i procesy mają ścisły związek z przyjmowanymi przez pracowników postawami i wzorcami zachowań organizacyjnych, a także mają fundamentalne znaczenie dla poziomu motywacji do wykorzystywania wiedzy i dzielenia się nią z innymi.*¹¹⁷

¹¹⁵Op.cit, s.61

¹¹⁶Op.cit, s.61

¹¹⁷Walczak W., Przywództwo i motywowanie w procesach zarządzania kompetencjami pracowników, **E-mentor nr 1 (38) / 2011**



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Jakich błędów powinien unikać menadżer komunikując się z pracownikami i podejmując działania motywujące ich do pracy? Niewątpliwie powinien jasno określić jakie ma wobec nich oczekiwania i dokładnie określić obszar odpowiedzialności. Pracownik powinien zdawać sobie sprawę, kiedy jest na etapie początkującym i ma prawo pytać o wszystko, co budzi jego wątpliwości, a kiedy już na obszarze wyznaczonej mu odpowiedzialności powinien działać samodzielnie. Ważne też jest, żeby dysponował wszelkimi istotnymi na danym szczeblu informacjami, które ograniczą ilość popełnianych błędów. Menadżer nie powinien owych popełnianych błędów lekceważyć, musi jednak zdawać sobie jednocześnie sprawę, w jakim stopniu na ilość i jakość tych błędów (czyli czy są poważne, czy nie) wpływa ilość informacji, a także wiedza, którą dysponuje pracownik. Inaczej mówiąc – menadżer musi sobie zadać pytanie, czy szkoląc pracownika, dostarczył mu tyle wiedzy, ile wymagają wykonywane przez pracownika zadania.

Menadżer, który nie ogranicza się do instruktażowego stylu kierowania, musi też uświadomić pracownikowi rolę, jaką pełni w firmie i w jaki sposób zadania, które realizuje, przekładają się na całościowe osiągnięcia przedsiębiorstwa. W takim samym stopniu dotyczy to pracowników szczebla podstawowego, jak i tych na wyższych piętrach, w tym – potencjalnych sukcesorów. Bez tej świadomości pracownik może nie poczuwać się do odpowiedzialności za rezultaty osiągane przez całe przedsiębiorstwo. Tymczasem, jak się wydaje, to jedna z głównych wartości, jakie trzeba wpajać od rozpoczęcia pracy. Znajomość celów, do których zmierza organizacja, szczegółowych i ogólnych, pozwala kształcić przyszłych sukcesorów.

Na każdym etapie menadżer musi też dbać o to, żeby komunikować się z podwładnymi w jasny i jednoznaczny sposób. Zasady pracy, czyli wykonywania zadań na każdym poziomie powinny być ściśle określone.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Można, a nawet warto pozwolić pracownikom na sugestie dotyczące udoskonalenia metod pracy, wsłuchiwać się w ich opinie i pomysły, bo jest to jeden ze sposobów na wyselekcjonowanie tych najbardziej kreatywnych, musi jednak istnieć też system funkcjonowania, od którego nie ma odstępstw. Inaczej – może dojść do dezorganizacji pracy, swego rodzaju anarchii, która znacznie pogorszy osiągnane wyniki. Trzeba więc znaleźć ową niezbędną równowagę między zarządzaniem, komunikacją i motywacją. Pracownik wysłuchany, poinformowany o tym, że proponowane przez niego pomysły są dobre lub warte jeszcze przemyślenia z takich, czy innych przyczyn, czuje się znacznie bardziej zmotywowany do pracy. Niezależnie od tego, czy na jakimś etapie pracy jego inwencja znajdzie zastosowanie, czy nie, potraktowanie podmiotowe znacznie lepiej wpłynie na wykonywanie przez niego zadań, niż lekceważenie. Pracownik, który czuje się doceniony, znacznie lepiej funkcjonuje, zyskuje pewność siebie i konieczną motywację.

Wiąże się z tym zarządzanie pozbawione agresji. Nawet przy naturalnych w wielu sytuacjach zniecierpliwieniu, pretensjach, złości, menadżer nie powinien sobie pozwalać na agresywne zachowania. Przekonanie że przekleństwa (czyli agresja werbalna), krzyk, poniżenie pracownika przy innych, odegrają rolę motywacyjną, jest błędne, może bowiem tylko na krótką metę zmotywować podwładnych do działania. Menadżer, który tak zachowuje się wobec pracowników – może wpłynąć na szybkość, choć niekoniecznie jakość wykonywanego zadania w krótkiej perspektywie czasowej. W gruncie rzeczy jednak brak szacunku, jaki okazuje podwładnym, prędzej, czy później zemści się. Po pierwsze – będzie postrzegany jako wróg, nie jako mentor, czy coach, po drugie – będzie budzić niechęć. Tym samym bardziej będzie skłaniać zespół do sabotowania poleceń, niż wypełniania ich z pełnym przekonaniem. W efekcie wydajność pracowników i ich motywacja spadną, a zadania będą wykonywane na minimalnym poziomie zaangażowania, w myśl zasady - „zrobmy to dla świętego spokoju”. Motywacja działania dla dobra firmy może więc łatwo zmienić się w motywację wydostania się spod tak okazywanej władzy. Bardziej odporni pracownicy będą starali się przejść do innej grupy, inaczej kierowanej, zarządzanej przez innego menadżera; mniej odporni zaczną szukać innej pracy w innej firmie.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Wreszcie rolą menadżera jest też komunikowanie pracownikom wszelkich zmian zachodzących w firmie w taki sposób, żeby rozumieli ich zasadność i żeby nie budziły ich oporu. Istotne jest więc jasne i klarowne wyjaśnienie przyczyn i charakteru tychże zmian, zanim wzbudza w pracownikach opór, bowiem większość nowości, konieczność przestawienia się na inny, nowy tryb działania może budzić niepokój. Ten właśnie niepokój może stać się źródłem oporu.

Kolejnym zadaniem dla menadżerów będzie takie zarządzanie przyjętymi pracownikami, żeby odnaleźć wśród nich naturalnych liderów, czyli osoby, które mają predyspozycje, pozwalające na przygotowanie do ewentualnej sukcesji. Można tu ponownie przywołać Kena Blancharda i cztery style zarządzania (instruktażowy, konsultacyjny, partnerski i delegujący)¹¹⁸, dlatego, że właśnie od wyboru sposobu kierowania zespołem, jaki przyjmie menadżer, zależy też sposób komunikowania się z pracownikami, a zarazem oceniania, czy i w jakim stopniu są gotowi do sukcesji.

Decydując się na delegowanie pracownika, czyli uczynienie z niego, według nomenklatury Blancharda¹¹⁹ niezależnego eksperta, trzeba pamiętać, że należy mu to w bezpośredni sposób zakomunikować. Inaczej może nie zrozumieć, że powierzono mu właśnie rolę menadżera. Zauważy jedynie, że zmieniły się jego relacje z dotychczasowym menadżerem – konsultację, czy partnerstwo zastąpiło stawianie wymagań i rozliczanie z efektów.

¹¹⁸Blanchard K. oraz współzałożyciele i konsultanci The Ken Blanchard Companies, Przywództwo wyższego stopnia, PWN, Warszawa 2007

¹¹⁹Ibidem, s.57



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Potrzeby pracownika to nie tylko poszerzanie kompetencji zawodowych, zdobywanie wiedzy ale i informacje zwrotne od menadżera – jak ocenia wykonane przez niego zadanie. Dość często popełniany przez menadżerów błąd polega na tym, że jeśli zadanie zostanie wykonane dobrze, czy bardzo dobrze, reakcją jest milczenie. Natomiast w przypadku popełnienia błędu – informacja zwrotna następuje natychmiast. Nie zawsze zresztą w formie spokojnej analizy błędnych działań, częściej w postaci pretensji, krytyki, czy nawet gróźb związanych z możliwością utraty stanowiska. Z oczywistych względów powoduje to frustrację. Jeśli takie zachowanie menadżera dotyczy całego zespołu – będzie to grupa ludzi sfrustrowanych, niechętnych do współpracy, mało kreatywnych i skupionych tylko na tym, żeby nie narazić się na krytykę. Nie ma więc w tym przypadku mowy o działaniu innowacyjnym, pozostaje, dla świętego spokoju, trzymanie się standardu, bo wtedy szanse na popełnienie błędu są mniejsze.

Informacja zwrotna, czyli tak zwany feedback, to zazwyczaj cykliczne, zaplanowane spotkania z bezpośrednim przełożonym. Może też nastąpić bezpośrednio po wykonaniu zadania. Z jednej strony pozwala na monitorowanie pracy podwładnego, z drugiej jest sposobem na poszerzanie jego zawodowych kompetencji i wiedzy, co robi dobrze, a gdzie popełnia błędy. Feedback jest też o tyle istotny przy sukcesji, że pozwala ukierunkować pracownika, czyli ułatwić mu wybór kierunku zawodowego rozwoju, inaczej mówiąc – pozwala mu na wybór obszaru kompetencji, które powinien rozwijać. Pracownik, uczestnicząc w takich cyklicznych rozmowach z menadżerem, odczuwa być może stres, towarzyszący ocenianiu, ale jednocześnie poszerza się jego samoświadomość. Wie, gdzie popełnia błędy i jak je naprawić, ale i poznaje swoją wartość w kontekście firmy i odkrywa, w jaki sposób kierować, pod opieką menadżera, swoją dalszą karierą.

Menadżer powinien tak przekazywać informację zwrotną, żeby wolna była od nieдомowień, niejasności, sugestii, że jest to jego prywatna opinia, inna, niż opinia menadżerów wyższego szczebla. Taki przekaz nie wpływa na rozwój pracownika, raczej pozwala menadżerowi na tworzenie „państwa w państwie”, czyli na budowę własnej, wspierającej go wewnątrz firmy, „drużyny”.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Feedback jest więc wstępem, a zarazem częścią coachingu, czyli uczenie się przez podwładnego w trakcie wykonywania pracy pod okiem bezpośredniego przełożonego/menadżera/trenera, czemu towarzyszy seria rozmów, które oprócz dostarczenia informacji zwrotnych o tym, co pracownik robi dobrze, a co musi poprawić, mają na celu motywowanie pracownika. Ważnym elementem jest także stałe powierzanie nowych zadań, nauka nowych umiejętności oraz pobudzanie pracownika do samorozwoju. Najczęściej, jak zauważa Kopera¹²⁰ *rozwój sukcesora odbywa się poprzez działania maksymalnie praktyczne: zadania w codziennej pracy, udział w projektach, włączanie w realne działania firmy. 80 proc firm angażuje sukcesorów w projekty firmowe i jest to zdecydowanie najbardziej powszechna metoda. Działania, zmierzające do rozwoju pracownika powinny też „prowadzić do wytrącenia [go] z jego aktualnej strefy „komfortu merytorycznego” i postawić wobec zadań nowych i stanowiących wyzwanie. Na przykład pracownik z doświadczeniem w obszarze sprzedaży powinien być włączony w działania operacyjne i odwrotnie*¹²¹

Kopera podkreśla przy tym, że w wielu firmach rośnie popularność programów mentoringowych, a więc coraz częściej sukcesorzy objęci są opieką mentora (w 50 proc. firm), lub coacha wewnętrznego, czy zewnętrznego (odpowiednio 30 i 25 proc.)¹²².

W tym momencie więc pracownik szkoli się w trakcie działania, a jednocześnie, dzięki mentorowi, czy coachowi może skryształizować swoje osobiste plany rozwoju. Oczywiście, kontekstem tutaj jest sukcesja, ale może być i tak, że pracownik spełnia co prawda wymogi związane z wiedzą, niezbędne dla przewidzianego dla niego stanowiska, ale nie jest gotów do tego psychicznie. Mimo odpowiedniej wiedzy brak mu pewności siebie, przekonania, że sobie poradzi, czy też umiejętności zarządzania zespołem.

Dobrą praktyką, która może rozwiązać wyżej wymienione problemy jest udział sukcesora w szkoleniach, czy warsztatach dobranych indywidualnie, czyli obejmujących te obszary, gdzie radzi sobie słabiej.

¹²⁰Kopera A, Znajdź swojego następcę [w]:Personel i Zarządzanie, październik 2013

¹²¹Ibidem

¹²²Ibidem



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Trudno powiedzieć, czy istnieje skuteczny system ocen pracowniczych, dowodzący, że zarząd przedsiębiorstwa nie mylił się, wyznaczając wybranych sukcesorów. Przywołując stwierdzenie „ufać, znaczy kontrolować” Ken Blanchard zaznacza, że *kontrolowanie powinno podkreślać to, co pracownicy robią dobrze, a nie ich błędy. Chwalenie dokonanych postępów, lub/i modyfikacja zachowań niepożądanych zaczyna się od zwrócenia uwagi na pozytywy. Żeby utrzymać progres, reprimenda powinna następować po pochwałach. Jeśli nie ma żadnych postępów, tzn. jeśli wyniki nie uległy zmianie, liderzy powinni od razu zacząć od napominania pracownika w celu zatrzymania spadku jego wydajności*¹²³.

Wspominaliśmy już o sytuacji, kiedy menadżer reaguje milczeniem na dobrze wykonane zadanie, a bardzo krytycznie ocenia pracownika, kiedy ten popełni jakiś błąd i o tym, jak bardzo osłabia to morale zespołu. Blanchard stwierdza, że *jak wykazały badania, najlepszym sposobem na poprawę poziomu zadowolenia z pracy i poczucia własnej wartości wśród pracowników jest umożliwienie im osiągnięcia dobrych wyników. Wymaga to skutecznego – formalnego i nieformalnego- systemu ocen pracowniczych, do którego przyczynia się współpraca dla wyników*¹²⁴.

W tym ujęciu więc system ocen nie ma być swego rodzaju „batem na pracowników”, żeby lepiej radzili sobie z zadaniami, pod groźbą negatywnych konsekwencji, ale odmianą pozytywnego motywowania i powinien składać się z trzech części:

- planowania wyników
- konsultacji
- rozmowy podsumowującej

¹²³Blanchard K. oraz współzałożyciele i konsultanci The Ken Blanchard Companies, 2000, „Przywództwo wyższego stopnia, Warszawa; PWN, s.105

¹²⁴Ibidem, s.96



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Jest oczywiste, że zaplanowane wyniki stanowią podstawowy punkt odniesienia, pozwalający na ocenę pracy zespołu, lub też pracownika. Stopień, w jakim uda się je zrealizować jest tym elementem, który może świadczyć o dobrej, przeciętnej lub nawet złej pracy. Żeby nie doszło do tej ostatniej sytuacji niezbędny więc jest monitoring w trakcie wykonywania zadania. To etap, na którym można jeszcze korygować niedociągnięcia, ewentualnie skierować zespół na inną drogę realizacji. Podobnie rzecz się ma w przypadku pracownika, który jest przewidziany do sukcesu. Menadżer, coach, czy też mentor powinien przez cały czas ze szczególną uwagą monitorować poszczególne działania pracownika, wyznaczać cele cząstkowe, które zsumują się w zaplanowany i upragniony wynik.

Warto przy tym pamiętać, że monitoring nie jest jeszcze kontrolą, czyli nie zestawia wyniku osiągniętego z zamierzonym. Polega na odnotowywaniu postępów w prowadzonych działaniach i weryfikacji ich kierunku i tempa. Pozwala na analizę i zmianę funkcjonowania, jeśli nie prowadzi do zamierzonego celu. W terminologii Blancharda byłaby to więc istotna część konsultacji. Jak pisze, na tym etapie liderzy ... *robią wszystko, co mogą, żeby pomóc pracownikom osiągnąć sukces. Do gry wchodzi przywództwo służebne. Na tym etapie menadżerowie pracują dla swoich pracowników, chwaląc ich postępy i udzielając uwag, jeśli wyniki nie są satysfakcjonujące.*¹²⁵

Z kolei kontrola utrudnia już korektę. Jest podsumowaniem działań i ewentualnego rozdzwienku między tym co miało być osiągnięte, a tym, co udało się osiągnąć, wskazaniem niedociągnięć i błędów. O ile więc monitoring należy do narzędzi pozwalających na lepsze funkcjonowanie pracownika, czy zespołu, o tyle kontrola prowadzi do opisu sukcesów i porażek. Według Blancharda takie podejście to raczej błąd.

¹²⁵ Op.cit., str 108



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Trzeci i ostatni element oceny pracownika to rozmowa podsumowująca. *W tym momencie dokonuje się zestawienia wyników pracy danej osoby z całego analizowanego okresu*¹²⁶ Blanchard podkreśla jednak, że *...skuteczna rozmowa nie może być przeprowadzona raz w roku – to ciągły proces, który powinien mieć miejsce w ciągu całego analizowanego okresu. Kiedy spotkania oceniające są zgodne z etapem rozwoju, na którym znajduje się pracownik, szczerze dyskusje o jego wynikach pracy muszą się odbywać przez cały czas, bo tworzy to atmosferę wzajemnego rozumienia. Jeżeli spotkania będą przeprowadzone rzetelnie, rozmowa roczna będzie po prostu podsumowaniem tego, co już omówiono i nie dojdzie do żadnych niespodzianek.*¹²⁷

Niewątpliwie więc warto wrócić do podkreślonej wyżej roli feedbacku. W jego kontekście rozmowa roczna jest przede wszystkim poszerzoną formą kolejnych spotkań z menadżerem, przekazującym pracownikowi informację zwrotną okresowo, lub na bazie wykonanych zadań.

Jak więc widać, wśród specjalistów od zarządzania zasobami ludzkimi przeważa pogląd, że menadżer nie jest już przedstawicielem władzy firmowej, wydającym polecenia i egzekwującym ich wykonanie, ale swoje relacje z podwładnymi kształtuje na zasadzie partnerskiej. Często pełni role coacha, czy też mentora, przygotowując pracowników do sukcesji stanowisk. Jak stwierdza Waldemar Walczak zmiana (...)tradycyjnego modelu zarządzania podwładnymi w kierunku zarządzania opartego na partycypacji i współpracy stanowi wyzwanie XXI wieku. Skuteczne koordynowanie prac zespołów ludzkich wymaga od menedżerów przyjęcia nowych wzorców zachowań, uwrażliwienia na potrzeby i oczekiwania pracowników. Trzeba pamiętać, że sukces każdej organizacji jest zawsze silnie powiązany nie tylko z uwarunkowaniami ekonomicznymi, ale także z efektywnym działaniem ludzi, zależy w znacznym stopniu od ich skłonności do dzielenia się wiedzą oraz wykorzystywania zdobytych kompetencji, zaangażowania i przyjmowanych postaw¹²⁸.

¹²⁶ Op.cit , str.114

¹²⁷ Op.cit , str.118

¹²⁸ Walczak W.,Przywództwo i motywowanie w procesach zarządzania kompetencjami pracowników, **E-mentor nr 1 (38)/2011**



BIBLIOGRAFIA

1. Atwood C.G, 2007, Succession Planning Basics, American Society for Training and Development
2. Rothwell W.J, 2010, Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within, AMACOM Div American Mgmt Assn
3. Grzesiuk K., Adaptacyjność jako wyzwanie współczesnych społeczeństw i organizacji. w: „Nowe tendencje w zarządzaniu”, red. Marek Pawlak, Wydawnictwo KUL, Lublin 2010
4. Marody M., Między rynkiem a etatem. Społeczne negocjowanie polskiej rzeczywistości. Wydawnictwo Scholar, Warszawa 2000
5. Sztompka P., „Socjologia zmian społecznych”. Wydawnictwo Znak, Kraków 2005
6. Bratnicki M., „Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie”. Akademia Ekonomiczna, Katowice 1998
7. Masłyk-Musiał E., Organizacje w ruchu. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003
8. Adamkiewicz -Drwiłło H.G., „Dostosowywanie się do zmiennego otoczenia nadrzędnym atrybutem przedsiębiorstwa w świetle teorii organizacji i zarządzania” w: ”Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. Analiza krytyczna. Pod redakcją: Kazimierza Zieniewicza. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. Poznań 2006
9. Lisiecki M., Klasyczne i nowe metody organizacji i zarządzania. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i marketingu. Warszawa 2001
10. Griffin Ricky W. „Podstawy zarządzania organizacjami”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002
11. Obłój K. „Strategia i sukces firmy”, Businessman Magazine, Warszawa 1991, nr 4
12. Dervitsiotis K.N., On Becoming Adaptive: The New Imperative for Survival and Success in the 21st Century. “Total Quality Management”, January -March 2007, Vol. 18, Nos 1-2., str.24 za Grzesiuk K. „Adaptacyjność jako źródło sukcesu nowoczesnego przedsiębiorstwa funkcjonującego w zmiennym otoczeniu”, w: Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego ZN nr 572. Ekonomiczne Problemy Usług Nr 44. Szczecin 2009
13. Dooley K.J., A complex adaptive systems model of organizational change. Nonlinear Dynamics, “Psychology and Life Sciences”, vol. 1, No. 1 1997
14. Griffin, R.W., 2005, Podstawy zarządzania organizacjami, Warszawa: PWN
15. Measuring the value of succession planning and management: A qualitative study of multinational companies, Yeonsoo Kim, Performance Improvement Quarterly, Vol. 23, wyd. 2, str. 5–31, 2010
16. The Changing Workforce. . . Seizing the Opportunity, AMWA/NACWA
17. Kozusznik, B. 2005, Kierowanie zespołem pracowniczym., Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne
18. Cialdini R., 2011, Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka, Gdańsk: GWP



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

19. D.Oldroyd, T.Tiller, Change from Within: An Account of School-Based Collaborative Action Research in an English Secondary School
20. Koźmiński A.K., Piotrowski W., 2001, Zarządzanie. Teoria i praktyka. Warszawa: PWN
21. Gołembski M. , 2011, Zarządzanie rozwojem pracowników jako element budowania przewagi rynkowej przedsiębiorstwa. W: Urbanowska- Sojkin (red.). Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Ujęcie sektorowe. Zeszyty Naukowe 171, Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego
22. Czerniachowicz B., Rola szkoleń w rozwoju kapitału ludzkiego, Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 17
23. Łaguna M., 2004, *Szkolenia. Jak je prowadzić, by...*, Gdańsk: GWP
24. D. Szczepan-Jakubowska, Szkoleniowiec w pakameryze, czyli narzędzia pracy szkoleniowca, [w:] Kompendium Nowoczesna Firma „Szkolenia w Polsce 2008
25. Szkutnicki P., Przekonać załogę do zmian, „Personel i zarządzanie” nr 15/16/2001.
26. Kopera A., Znajdź swojego następcę [w]:Personel i Zarządzanie, październik 2013
27. Walczak, W., Przywództwo i motywowanie w procesach zarządzania kompetencjami pracowników, **E-mentor nr 1 (38) / 2011**
28. Blanchard K. oraz współzałożyciele i konsultanci The Ken Blanchard Companies, Przywództwo wyższego stopnia, PWN, Warszawa 2007

NETOGRAFIA

1. <http://www.hrmpartners.pl>
2. <http://www.mrsc.org/artdocmisc/ibarrasucplanning.pdf>
3. <http://www.nature.com/nbt/journal/v20/n2/full/nbt0202-201.html>
4. <http://pl.wikipedia.org/wiki/Adaptacja>
5. <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/305/6750.pdf>
6. <http://7steps2wlb.pl/wp-content/uploads/2013/10/prezentacja-rozwoj-pracownika.pdf>