Andrzej Stańda

Kadrowe uwarunkowania wdrażania strategii działalności przedsiębiorstwa

Wprowadzenie

Dokonujące się zmiany w funkcjonowaniu gospodarki narodowej wyznaczane mechanizmami rynkowymi swymi skutkami obejmują wszystkie sfery działalności przedsiębiorstwa. Podstawowym wyzwaniem, przed jakim stają organizacje gospodarcze, jest konieczność reorientacji systemu zarządzania na zarządzanie strategiczne zorientowane na integrację organizacji z jej otoczeniem. Wśród wielu problemów o zupełnie nowej jakości, jakie muszą być rozstrzygane na poziomie zarządzania strategicznego, problem strategii zarządzania kadrami jawi się jako szczególnie ważny.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie podstawowych problemów identyfikowalnych w procesie wdrażania programów strategicznego rozwoju organizacji gospodarczych związanych z rolą kadry kierowniczej w tym procesie. Wszelkie odniesienia praktyczne oparte są na badaniach i obserwacjach (prowadzonych przez autora opracowania) procesów implementacji wdrażania programów rozwoju strategicznego.

Logika formułowania funkcjonalnej strategii kadrowej

Najczęściej stosowanym podejściem metodycznym do procesu formułowania strategii jest podejście oparte na analizie strategicznej. Jest to metodyka opracowywania strategii zasadzająca się na analizie słabych i mocnych stron organizacji oraz konfrontowania ich z szansami i zagrożeniami kreowanymi przez otoczenie (SWOT/TOWS, SPECE). Logika podejścia do zarządzania strategicznego przewiduje następujące kroki:

1. Ustalić pozycję strategiczną przedsiębiorstwa na podstawie:
a) bilansu silnych i słabych stron, odnosząc zawsze wydawane oceny do grupy strategicznej lub lidera na rynku;
b) zestawienia szans i zagrożeń generowanych przez otoczenie.
2. Ustalić misję jako dalekosiężny obraz przedsiębiorstwa oparty na realnych przesłankach i ugruntowany poznawczo.
3. Przyjąć wizję jako konkretyzację misji, odnosząc jej zapisy do klienta, produktu, rynków, technologii, preferencji strategicznych, filozofii działania, odniesienia do konkurentów, kadr i personelu oraz powinności społecznej firmy.
4. Ustalić strategiczny cel (e) kierunkowy (e) będący (e) operacjonalizacją wizji przedsiębiorstwa, wyznaczony stanami, które zamierza się osiągnąć.
5. Ustalić kierunkowe, funkcjonalne cele strategiczne rozwijające cel (e) kierunkowy (e) na co najmniej pięciu obszarach: marketingu, potencjału wytwórczego, organizacji i zarządzania, kadr i personelu, finansów.
6. Rozpisać cel (e) kierunkowy (e) na operacyjny (e) cel (e) strategiczny (e) uszczegóławiając je i ukonkretniając przez wprowadzenie parametrów (wskaźników) opisujących pożądane stany celów (np. wielkość wolumenu sprzedaży wobec grupy konkurencyjnej, poziom ceny względem głównego konkurenta, wydajność względem konkurencji).
7. Jeżeli misja rozwoju firmy zakłada więcej niż jeden rodzaj działalności, to konieczne jest określenie roli, jaką każdy z potencjalnych biznesów będzie odgrywać. Niezbędne jest tutaj ustalenie organizacyjnego, ekonomicznego, produktowego itp. kształtu jednostek biznesu (np. czy przyjmujemy organizację typu holdingowego czy koncernowego?).
8. Ustalić dla każdej strategicznej jednostki biznesu cel podstawowy wynikający z celu przedsiębiorstwa oraz rozwinąć odpowiednie strategie funkcjonalne.
9. Ustalić warunki i ograniczenia dla realizacji strategii.
10. Ustalić czynniki ryzyka i sposoby przeciwdziałania im.

Funkcjonalna strategia kadrowa jest bardzo ważnym elementem składowym i jednocześnie determinantą polityki strategicznej przedsiębiorstwa. Elementem z tego powodu, iż jest rozwijana w postaci funkcjonalnej strategii kadrowej, a uwarunkowaniem, ponieważ wyznacza zdolność przedsiębiorstwa do realizacji strategii globalnej od strony zasobu podstawowego firmy, jakim jest zasób kadr i personelu.

Kadra przedsiębiorstwa to w zasadzie jedyny czynnik, który występuje w podwójnej roli: jako podmiot i jako zasób. Z tego też powodu cele funkcjonalnej strategii kadrowej rozpatrywane powinny być w dwóch aspektach:

a) funkcjonalnym – będącym wyrazem zasobowego traktowania kadry, gdy cele strategiczne zorientowane są na uzyskanie pożądanej zdolności załogi przedsiębiorstwa do realizacji jego celów i zaliczyć do nich należy m.in.:

– pożądane rozmiary i strukturę zatrudnienia,

– osiągnięcie pożądanej wydajności pracy,

– osiągnięcie pożądanych kwalifikacji pracowników sfery wykonawczej,

– osiągnięcie wysokich kwalifikacji menedżerskich kadry kierowniczej,

– stworzenie systemowej polityki kadrowej;

b) humanistycznym – będącym wyrazem podmiotowego traktowania załogi, gdy cele strategiczne są wyrazem gotowości firmy do zaspokajania aspiracji oraz oczekiwań załogi i zaliczyć do nich można:

– stworzenie nowoczesnego systemu płac,

– stworzenie systemu premiowania materialnego i pozametrialnego,

– stworzenie możliwości zaspokajania potrzeb wyższego rzędu, takich jak uczestnictwo w procesach decyzyjnych, akceptacja spełnianych ról organizacyjnych, samorealizacja zawodowa itp.

Cele obu grup mają charakter hierarchiczny i wynikać muszą z podstawowego (strategicznego) celu polityki personalnej. Różny jest również ich stopień konkretyzacji, cele wyższego rzędu są bardziej ogólne i kierunkowe, cele położone niżej w hierarchii charakteryzują się znaczną konkretnością i operacyjnością.

Tak rozumiane cele cząstkowe wynikać muszą z celu głównego funkcjonalnej strategii, którym jest ukształtowanie takiego stanu kadry kierowniczej i personelu, który umożliwi uzyskanie zdolności pracowników do realizacji celów (efektywnościowych, rynkowych, giełdowych, ze względu na akcjonariuszy i innych) przedsiębiorstwa. Na uzyskanie tej właśnie zdolności ukierunkowany jest ogół działań kadrowych, które uwzględniać muszą następujące zmienne ją charakteryzujące:

1. Gotowość kadry do realizacji zadań przedsiębiorstwa. Wyraża ona stopień skłonności kadry do pożądanych zachowań. Składa się na nią pewien układ cech kadry, będący strukturą regulującą zachowania. Do tych cech można zaliczyć, np.: przekonania, potrzeby, wartości, cele, kryteria, zasoby, wolę oraz postawy, mechanizmy motywacyjne, interesy, lojalność, akceptację i inne elementy światopoglądowe i świadomościowe. Zadaniem polityki na tym obszarze jest takie kształtowanie gotowości pracowników firmy, jej kadry kierowniczej i personelu, aby była ona najpełniejsza.

2. Stan kadry opisujący ogół cech psychofizycznych, takich jak cechy motoryczne, zdrowie, kwalifikacje, talent, inicjatywę, twórczość, predyspozycje specjalne. Stan kadry wyraża zdolność do świadczenia pracy o cechach odpowiadających merytorycznej treści zadań.

3. Sytuacja kadry kształtowana przez otoczenie, a dokładniej mówiąc, przez te jego elementy, które decydują o stanie i gotowości kadry. Szczególnie jest tutaj istotny stosunek człowiek–zadanie, w którym ważne są wykonalność zadania, zbieżność celów przedsiębiorstwa i celów indywidualnych i grupowych.

Systemowy charakter strategii powoduje konieczność postrzegania strategii kadrowej jako powiązanej z pozostałymi strategiami funkcjonalnymi, rozwoju produktu i rynkową, rozwoju potencjału materialnego, rozwoju systemu organizacji i zarządzania i finansową. Powiązanie strategii kadrowej z pozostałymi jest warunkiem zaistnienia strategicznego efektu synergii.

Praktyczny aspekt kadrowych uwarunkowań wdrażania strategii

Złożoność celów strategii generalnej i wynikających z niej funkcjonalnych strategii realizacyjnych stawia kadrze kierowniczej przedsiębiorstw szczególne wymagania zarówno dotyczące sfery konceptualnej, jak i realizacyjnej. Wynikają one przede wszystkim ze zmiany sposobu postrzegania przedsiębiorstwa, a dokładniej mówiąc, z cech, jakimi powinno się ono charakteryzować. Warunki gry rynkowej, z jakimi mamy do czynienia od kilku lat, mimo ich całej ułomności stawiają przedsiębiorstwom i kadrze zarządzającej następujące wymagania:

1. Firmom potrzebni są mocni menedżerowie zdolni do wypracowywania dalekosiężnych programów rozwoju strategicznego, gotowi do ich realizacji mimo licznych ograniczeń tak ze strony czynników zewnętrznych (turbulencja otoczenia), jak i wewnętrznych (załoga najczęściej dąży do utrzymania *status quo*). Konsekwencją takiego stanu rzeczy jest konieczność prowadzenia przez osoby zarządzające permanentnych negocjacji przełamujących występujące opory przeciwko zmianom.

Problem, jaki tutaj się pojawia, to: czy przedsiębiorstwa dysponują takim personelem zarządzającym, który warunek powyższy spełnia?

2. Firmom potrzeba akceptowalnych przez wszystkich misji i wizji przedstawiających przyszły obraz przedsiębiorstwa, ale ugruntowany poznawczo i oparty na realistycznych przesłankach.

Problem, jaki się tutaj pojawia, to: czy zarządzający są w stanie takie nietypowe zadanie wykonać, skoro tego nikt przed nimi w przedsiębiorstwie nie robił?

3. Konieczność łącznego traktowania celów rynkowych i ekonomicznych z aspiracjami (oczekiwaniami) załóg. Konieczność postrzegania złożonych celów społecznych wymaga uruchamiania coraz bardziej wysublimowanych instrumentów polityki kadrowej, tym bardziej że częste są wypadki posiadania przez załogi znaczących pakietów akcji (udziałów) i z tego tytułu mogą oni wpływać na cele firmy oraz nadal pozostają bardzo silne wpływy związków zawodowych na podstawowe decyzje, w tym również o charakterze strategicznym.

Problem, jaki się tutaj pojawia, to: czy przedsiębiorstwa prowadzą systemowo rozumianą politykę kadrową pozwalającą na minimalizację napięć pojawiających na tle rozbieżności w pojmowaniu i akceptowaniu celów organizacji?

4. Konieczność poszukiwania niekonwencjonalnych rozwiązań gwarantujących przedsiębiorstwom dalszą egzystencję (i rozwój). Złożoność przedsięwzięć i instrumentów restrukturyzacji wymaga często podejmowania decyzji niekonwencjonalnych, z dużym stopniem ryzyka, trudnych w realizacji, o dalekosiężnych skutkach, często trudnych do zaakceptowania społecznie. Potrzebne jest zupełnie odmienne od dotychczasowego rozumienie funkcji i zadań, jakie spełniać ma przedsiębiorstwo. Określenie granic rozwoju organizacyjnego jest tutaj sprawą o kapitalnym znaczeniu.

Problem, jaki się tutaj pojawia, to: czy kadra kierownicza potrafi podołać tym wymaganiom, nie tylko w kategoriach wolicjonalnych, ale przede wszystkim ze względu na możliwości kompetencyjno-kwalifikacyjne?

5. Przedsiębiorstwo potrzebuje silnego przywództwa kierowniczego, które swej siły nie upatruje w formalnych insygniach władzy organizacyjnej, lecz w autorytecie rzeczywistym.

Problem, jaki się tutaj pojawia, to: czy kadra kierownicza wszystkich szczebli zarządzania zdolna jest nowoczesne przywództwo realizować?

6. Niepewność warunków zewnętrznych, makro i mikro, powoduje, że zarządzanie prowadzone jest w niezwykle trudnych warunkach i od kierujących wymaga gotowości działania zorientowanego na dokonywanie zasadniczych przełomów w sposobach zarządzania przedsiębiorstwem.

Problem, jaki się tutaj pojawia to: czy zarządzający są gotowi takie wyzwanie podjąć, zdając sobie sprawę z ryzyka, jakie ponoszą z punktu widzenia ich karier zawodowych?

Tak postawione problemy i pytania legły u podstaw myślenia o warunkach, jakie muszą być spełnione w procesie przygotowania i wdrożenia programu strategicznego rozwoju jednego z przedsiębiorstw. Jest to

przedsiębiorstwo prywatne o silnej pozycji rynkowej, z kilkunastoprocentowym udziałem rynkowym, działające w atrakcyjnej branży z narastającą konkurencją zarówno producentów krajowych, jak i zagranicznych. Wyzwania gry rynkowej zaowocowały wygenerowaniem programu rozwoju strategicznego. Jednym z etapów konceptualizacji programu były studia i analizy związane z funkcjonalną strategią kadrową. Ich efektem jest następująca struktura celów funkcjonalnej strategii kadrowej:

1. Funkcjonalny cel strategii kadrowej pierwszego stopnia:

„Ukształtowanie takiego stanu kadr i personelu, który umożliwi uzyskanie zdolności do realizacji założonych wskaźników parametryzujących główne cele strategiczne".

2. Cele realizacyjne strategii kadrowej drugiego stopnia:

a) „racjonalizacja rozmiarów i struktury zatrudnienia";

b) „wzrost gotowości kadr i personelu do realizacji zadań firmy";

c) „osiągnięcie i rozwijanie bezkonfliktowej współpracy z załogą w procesie dalszych przekształceń ustrojowych i organizacyjnych";

d) „zagwarantowanie przez firmę realizacji interesów pracowniczych:

– wynagrodzenie średnie miesięczne brutto powyżej średniej branżowej,

– wzrost zadowolenia z przynależności i uczestnictwa w firmie,

– wyraźne określenie perspektyw kariery zawodowej pracownika".

Dla tak sformułowanych celów opracowano szczegółowe programy realizacyjne zapewniające ich realizację w perspektywie horyzontu strategii generalnej.

Problem, jaki pojawił się w trakcie prac studyjnych nad strategią działania, postawiony został w postaci pytania: jaka jest aktualna sytuacja i stan kadr kierowniczych przedsiębiorstwa? U podstaw tak sformułowanego pytania legło założenie o nadaniu funkcjonalnej strategii kadrowej priorytetu. Uznano, że osiągnięcie pozostałych celów strategicznych, niezależnie od innych uwarunkowań, zależeć będzie przede wszystkim od ludzi, którzy będą je realizować, a w tym szczególnie od kadry kierowniczej i to wszystkich szczebli hierarchii. Uznano, że niezależnie od koncepcyjnych prac nad programem rozwoju strategicznego celowe jest uruchomienie badań oceniających zdolność i gotowość kadr do realizacji zadań, jakie pojawią się w firmie ze względu na formułowaną strategię.

Sformułowano następujące przesłanki przedsięwzięcia badawczego:

1. Identyfikowana konieczność podniesienia potencjału posiadanych kadr i personelu do poziomu:

a) zapewniającego sprawną realizację zadań firmy;

b) odpowiadającego okolicznościom działania firmy, w tym wynikającym z prac nad strategią.

2. Cele przedsięwzięcia, zadania realizacyjne:

a) celem głównym było stworzenie merytorycznych przesłanek do udzielenia odpowiedzi na poniższe pytania:

– Czy kadra kierownicza przedsiębiorstwa zdolna jest do realizacji coraz trudniejszych zadań przedsiębiorstwa, w tym nowych zadań wynikających z przygotowywanego programu strategii rozwoju?

– Jakie, w świetle uzyskanej odpowiedzi, powinny być podejmowane działania kadrowe (i wnoszone do programu strategii rozwoju), aby zdolność tę kształtować w stopniu najwyższym?

Adekwatnie do powyżej sformułowanego celu zrealizowane być miały następujące zadania badawcze:

- Ustalenie aktualnego stanu potencjału kadr kierowniczych przedsiębiorstwa (wg przyjętych kryteriów oceny),
- Identyfikacja „luki kadrowej".
- Ocena celowości zniesienia „luki kadrowej".
- Wskazanie sposobów zniesienia „luki kadrowej":
  * przedsięwzięcia doskonalące,
  * przedsięwzięcia personalne.
- Ustalenie portfela potencjału kierowniczego (analiza potencjału do awansu pionowego i poziomego).

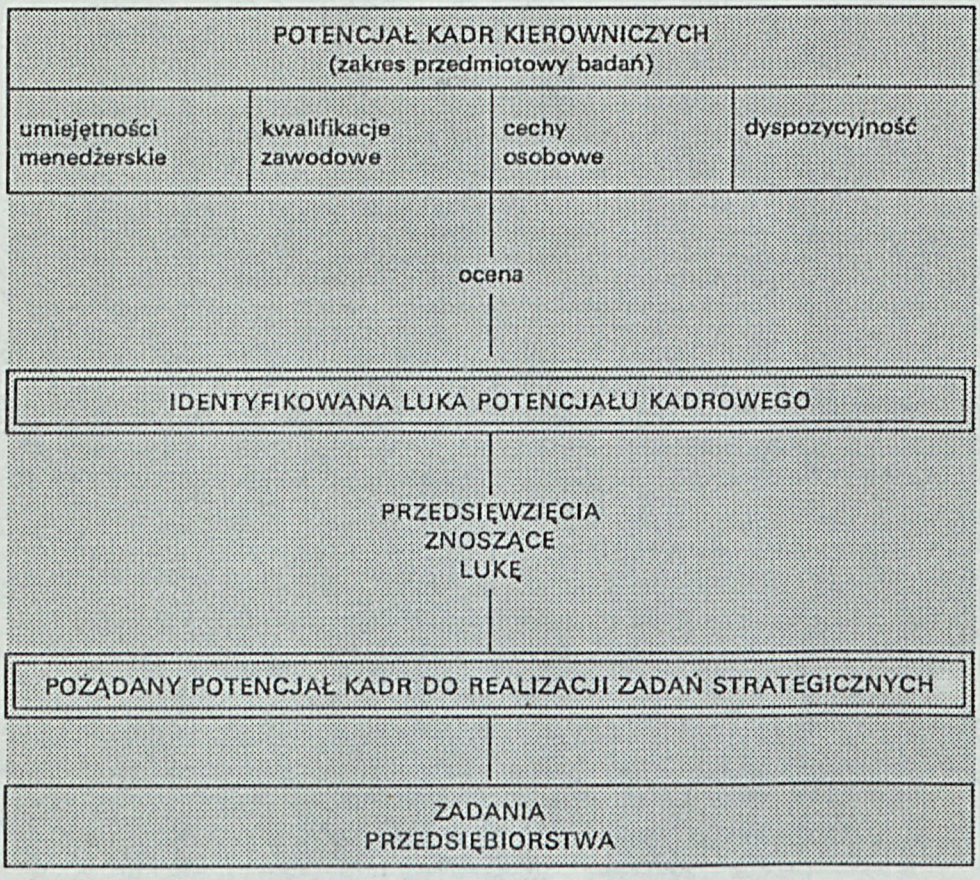
Logikę podejścia metodycznego zastosowaną w prowadzonych badaniach w syntetyczny sposób przedstawia poniższy rysunek 1.

Badania przeprowadzone zostały z wykorzystaniem różnorodnych instrumentów badawczych takich, jak ankieta, wywiad, kwestionariusze ocen.

Istotnym celem prowadzonych badań było również ustalenie portfela awansowego wskazującego na potencjał awansowy, pionowy i poziomy, kadry kierowniczej. Wykorzystano dla tego celu następujące podejście metodyczne (rys. 2.).

Badaniom poddani zostali wszyscy kierownicy przedsiębiorstwa (ponad 120 osób). Podkreślić należy, że przeprowadzenie badań spotkało w pierwszej, preparacyjnej fazie na dość silny opór ze strony badanych. Podstawową kwestią stawianą przez badanych był cel badań. Wyraźnie odbierano badania jako próbę weryfikacji kadry kierowniczej, zmierzającą do redukcji zatrudnienia. Przełamanie oporu wymagało licznych wyjaśnień wskazujących na generalną przesłankę badań (wymagania przygotowywanego programu rozwoju strategicznego).

Z przeprowadzonych badań uzyskano następujące wyniki, które poniżej przedstawia się w ujęciu syntetycznym:



Rys. 1. Podejście metodyczne

• Przedsiębiorstwo dysponuje kadrą kierowniczą w przeważającej części zdolną pod względem kwalifikacji formalnych i menedżerskich do realizacji celów i zadań tak bieżących, jak i wynikających z programu rozwoju strategicznego.

• Niewielki jest odsetek pracowników na stanowiskach kierowniczych nie spełniających wymagań wyznaczonych bieżącymi, a tym bardziej przyszłymi zadaniami zarządczymi.

• Niewielki jest jednocześnie odsetek pracowników (4 osoby) znacznie przekraczających stawiane wymagania, a więc gotowych do pełnienia innych, bardziej znaczących zarządczo stanowisk.

• Wyraźne są niedostatki polityki informacyjnej zarządu przedsiębiorstwa, przez co niejasne i niezrozumiałe są dla większości kierowników zamierzenia strategiczne przedsiębiorstwa, a takie np. kategorie jak misja i wizja są pojęciami zupełnie niezrozumiałymi.

potencjał do awansu pionowego	niski	potencjał do awansu poziomego	wysoki
wysoki	pracownik jest gotowy do natychmiastowego awansu pionowego	pracownik jest przygotowany do natychmiastowego awansu pionowego; ma również potencjał do awansu poziomego, który trzeba rozwinąć	pracownik jest gotowy do podjęcia zadań na wyższych szczeblach oraz pełne predyspozycje do wypełniania nowych zadań z innej dziedziny
	pracownik posiada potencjał do awansu pionowego	pracownik posiada potencjał do awansu pionowego, a także do awansu poziomego; oba trzeba rozwinąć	pracownik może natychmiast podjąć zadania na tym samym szczeblu oraz posiada potencjał do awansu pionowego
niski	pracownik nie posiada potencjału na awans pionowy ani poziomy	pracownik posiada potencjał do wykonywania nowych zadań na tym samym szczeblu, ale trzeba go rozwinąć	pracownik jest przygotowany do natychmiastowego awansu poziomego; brak potencjału do awansu pionowego

Rys. 2. Analiza portfelowa potencjału kierowniczego

• Stosunkowo słabe jest utożsamianie kadry kierowniczej z przedsiębiorstwem, dokładnie z jego celami, stąd rzucający się bierny stosunek do wykonywanych zadań i liczne zachowawcze postawy.

• Mała aktywność zarządcza dużej części kadry kierowniczej średnich szczebli zarządzania mająca swoje uzasadnienie w braku integracji kierownictwa naczelnego z pozostałymi szczeblami kierowania.

Uzyskane wyniki badań okazały się bardzo pomocnym instrumentem formułowania celów strategicznych na poziomie strategii funkcjonalnej. Jednocześnie, niezależnie od prac nad strategią uruchomiono cały pakiet działań, głównie szkoleniowych i informacyjnych mający na celu przeciwdziałanie zidentyfikowanym niedoskonałościom prowadzonej polityki kadrowej.

Obserwacja procesu projekcji formułowania strategii działania omawianej firmy pozwala na postawienie wniosku o celowości wielostronnego podejścia do formułowania celów i zadań strategicznych, a prowadzone badania uzupełniające stanowią znakomitą przesłankę weryfikacji zarówno bieżącej, jak i przyszłej działalności przedsiębiorstwa.

Literatura

Ansoff H. I.: *Zarządzanie strategiczne. PWE, Warszawa 1985.*
Hel L. R. B.: *Krótki kurs zarządzania. PWN, McGraw-Hill. Warszawa–Londyn 1994.*
Obłój K.: *Strategia sukcesu firmy. PWE, Warszawa 1993.*