

dr Edyta Bombiak

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach

3.4. Człowiek – kluczowy czynnik systemu produkcyjnego

Streszczenie: W dobie, kiedy wiedza staje się podstawą sukcesu firmy, niebagatelne znaczenie ma umiejętne gospodarowanie czynnikiem ludzkim będącym głównym generatorem tej wiedzy. Nie ma wątpliwości co do tego, że pracownicy stanowią niezastąpiony element w systemie produkcyjnym, gdyż nic nie odbywa się bez udziału człowieka, dlatego człowiek i jego kompetencje stają się kluczowym determinantem sprawności tego systemu i efektywności procesu produkcji. Postrzeganie pracowników przez pryzmat kapitału zdolnego do generowania zysków jest poważnym wyzwaniem, stanowiącym jednocześnie główną barierę dla wdrażania tej koncepcji do codziennej praktyki zarządzania. Ukształtowane od lat stereotypy myślenia i traktowania ludzi w kategoriach taniej siły roboczej i łatwo zastępowalnego składnika nie dają się bowiem szybko przezwyciężyć. Tymczasem efektywne działanie systemu produkcyjnego oraz osiąganie jego założonych celów wymaga wdrożenia nowoczesnych koncepcji zarządzania czynnikiem ludzkim stanowiących odpowiedź na zamiany zachodzące w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym współczesnych organizacji. Konieczne staje się dziś uwzględnienie wyzwań wynikających z ilościowymi i jakościowymi przekształceniami zachodzącymi w zasobach ludzkich.

Wprowadzenie

Obecnie wyraźnie dostrzec można przewartościowanie w kluczowych czynnikach sukcesu współczesnych organizacji. Dawniej to ludzie potrzebowali firm, aby znaleźć źródło utrzymania, obecnie to pracodawcy muszą starać się zaoferować jak najlepsze warunki, aby przyciągnąć wybitnych specjalistów. Utalentowane i inteligentne jednostki, zamiast maszyn i kapitału, stają się bowiem źródłem przewagi konkurencyjnej firmy¹. W dobie, kiedy wiedza staje się pod-

¹ E. Bombiak, *Kapitał ludzki źródłem elastyczności współczesnych organizacji*, „Zeszyty Naukowe UPH w Siedlcach seria: Administracja i Zarządzanie” nr 101 (28)2014, UPH w Siedlcach, s. 111-134.

stawowym zasobem produkcyjnym, niebagatelne znaczenie ma umiejętne gospodarowanie czynnikiem ludzkim będącym głównym generatorem tej wiedzy. Postrzeganie pracowników przez pryzmat kapitału zdolnego do generowania zysków jest poważnym wyzwaniem, stanowiącym jednocześnie główną barierę dla wdrażania tej koncepcji do codziennej praktyki zarządzania. Ukształtowane od lat stereotypy myślenia i traktowania ludzi w kategoriach taniej siły roboczej czy łatwo zastępowalnego składnika aktywów firmy, nie dają się bowiem łatwo przezwyciężyć. Tymczasem efektywne działanie systemu produkcyjnego oraz osiąganie założonych celów wymaga wdrożenia nowoczesnych koncepcji zarządzania czynnikiem ludzkim będących odpowiedzią na zamiany zachodzące w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym współczesnych organizacji. Konieczne staje się uwzględnienie wyzwań wynikających z ilościowymi i jakościowymi przekształceń w zasobach ludzkich.

Czynnik ludzki w systemie produkcyjnym

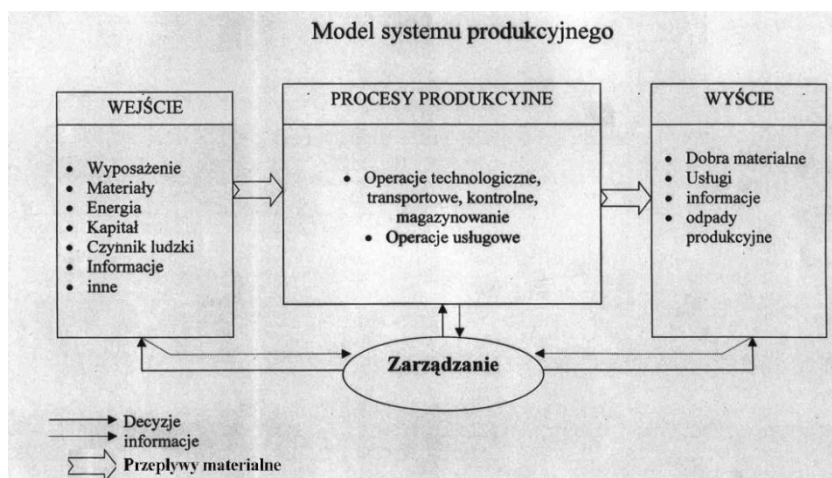
System produkcyjny to celowo zaprojektowany i zorganizowany układ materialno-informacyjno-energetyczny, eksploatowany przez człowieka i służący produkcji ściśle określonych produktów, mających za zadanie zaspokoić potrzeby konsumentów². Można wyróżnić elementy wejścia i wyjścia systemu produkcyjnego (rys. 1).

Wejście systemu stanowią środki techniczne produkcji, przedmioty pracy (materiały, półwyroby), energia, czynnik ludzki, informacje i kapitał. Do elementów wyjścia natomiast należą: wyroby przemysłowe, usługi produkcyjnego, braki produkcyjne i surowce wtórne, szkodliwe odpady a także informacje o wyrobie. Biorąc pod uwagę definicję systemu produkcyjnego, można powiedzieć, że jest to system społeczno-techniczny, na którego funkcjonowanie wpływają czynniki ekonomiczne, technologiczne, socjologiczne, psychologiczne. Szczególna rola w tym systemie odgrywa czynnik ludzki.

² I. Durlik, *Organizacja i zarządzanie produkcją*, PWE, Warszawa 1992, s. 13.

3.4. Człowiek – kluczowy czynnik systemu produkcyjnego

Podkreśla ją J. F. Walch stwierdzając, że „najlepsze przedsiębiorstwa bez wątpienia wiedzą, skąd pochodzi ich rzeczywista i potencjalna produktywność. Pochodzi ona od świadomych, upełnomocnionych, właściwie motywowanych i nagradzanych zespołów ludzi”³. Pracownicy obecnie nie są już postrzegani jako źródło kosztów organizacyjnych ale uosabiają kluczowy dla sukcesu organizacji kapitał ludzki, w który należy i warto inwestować. Wynika to z faktu, że w erze e-gospodarki to człowiek ze swoją wiedzą, zdolnościami i doświadczeniem stanowi najważniejszą wartość organizacji, determinującą jej rozwój bądź upadek.



Rys. 1. Model systemu produkcyjnego

Źródło: I. Durlik, *Organizacja i zarządzanie produkcją*, PWE, Warszawa 1992, s. 14.

Kapitał ludzki to „ogół cech i właściwości tj. wiedza, umiejętności, zdolności, zdrowie czy motywacja, które stanowią źródło przyszłych dochodów zarówno dla pracownika – właściciela tego kapitału, jak i dla organizacji korzystającej z niego na określonych

³ R. A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhard, P. Wriht, *Human Resource management – Gaining a Competitive Advantage*, Irvin, Boston, Massachusetts, Sydney 1994, s. 29.

warunkach”⁴. Jego cechą charakterystyczną jest unikatowość – nie ma dwóch pracowników o takim samym potencjale. Unikalność ta określana jest w kategoriach specyficznych umiejętności przypisanych do konkretnych osób dysponujących wiedzą opartą na doświadczeniu, systemie wartości i intuicji. Zdobywanie tych umiejętności, zwłaszcza specyficznych dla firmy bądź branży, jest wynikiem niestandardowych procesów uczenia się a ich pozyskiwanie na rynku bywa trudne. Umiejętności te, będąc zasobem niematerialnym, są rzadkie i trudne do skopiowania, a wyposażenie w nie firmę w krótkim czasie jest utrudnione ze względu na niski stopień ich mobilności. Specyfika tych umiejętności powoduje, że nie dla każdej firmy są cenne. Mogą być wartościowe jedynie w połączeniu z innymi zasobami bądź indywidualnymi zdolnościami⁵.

Przeprowadzono wiele badań, które potwierdziły pozytywny związek zachodzący między poziomem kapitału ludzkiego a efektywnością organizacji oraz jego wpływ na skłonność firm i gospodarerek do innowacji. Dlatego dbanie o rozwój intelektualny i zawodowy pracowników, to zadanie o znaczeniu strategicznym. Zasoby ludzkie stanowią podstawę kreowania nowych wartości i nowych sposobów zaspokajania potrzeb klienta. To ludzie są źródłem innowacji oraz inspiratorami i realizatorami zmian warunkujących przetrwanie i rozwój firmy. Człowiek jako jedyny zasób organizacyjny posiada umiejętność kreowania przedsięwzięć decydujących o powodzeniu. Bez jego udziału pozostałe zasoby stają się bezużyteczne. Zdaniem R. Granta zasoby same w sobie nie są produktywne, gdyż stanowią jedynie wsad w proces produkcyjny, a tym co je uaktywnia, są właśnie zdolności człowieka⁶. Zgodne z tym założeniem czynnik ludzki,

⁴ H. Król, A. Ludwiczynski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 96-98.

⁵ M. Majowska, *Problemy badania wpływu kapitału ludzkiego na zachowania przedsiębiorcze*, (w:) M. Juchnowicz, (red.), *Kapitał ludzki a kształtowanie konkurencyjności*, Poltext, Warszawa 2004, s. 38-39.

⁶ R. Grant, *The resourced-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, "California Management Review", Spring 1991, s. 114-135.

3.4. Człowiek – kluczowy czynnik systemu produkcyjnego

jako zasób sam w sobie stanowi pierwotne źródło przewagi konkurencyjnej. Zdolności pracowników przyczyniają się do wykorzystania innych zasobów organizacji.

Kolejnym argumentem przemawiającym za strategicznością czynnika ludzkiego jest powieszanie jego wartości w miarę upływu czasu oraz jego niewyczerpywalność. Umiejętności i zdolności ludzkie są jedynym zasobem, którego wartość wzrasta wraz z ich użytkowaniem, w odróżnieniu od zużywających się maszyn, wyczerpujących się surowców oraz starzejących się patentów⁷. Wiąże się to z procesem doskonalenia prowadzącym do wzrostu wartości kapitału ludzkiego i jego efektywności działania. Także szybkie reagowanie na zmiany jest ważnym elementem sprawności przedsiębiorstwa. Ową elastyczność w dużej mierze zapewniają wykwalifikowani pracownicy. Dysponowanie kompetentną kadrą sprzyja jej elastyczności w myśleniu i działaniu, skłonności do podejmowania ryzyka, samodzielności i kreatywności.

Nowoczesnym modelem współczesnych organizacji jest przedsiębiorstwo inteligentne. W tabeli 1 przedstawiono elementy tworzące inteligencję przedsiębiorstwa. Kapitał ludzi leży u podstaw tej inteligencji.

Ukształtowanie organizacji inteligentnej czyli takiej, która posiada zdolność do przystosowywania się do otoczenia w oparciu o procesy ciągłego uczenia się wymaga jednak uwzględnienia nowych wyzwań wynikających ze zmian ilościowych i jakościowych zasobów pracy. Konieczność docenienia kapitału ludzkiego wymuszają nowe uwarunkowania funkcjonowania współczesnych organizacji.

Nowe wyzwania dla zarządzania czynnikiem ludzkim

Zarządzanie czynnikiem (kapitałem) ludzkim można ogólnie zdefiniować jako strategiczną metodę kierowania najcenniejszym

⁷ W. Goncarski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi jako funkcja menedżerska*, (w:) W. Bańka (red.), *Zarządzanie potencjałem społecznym w nowoczesnej organizacji*, Novum, Płock 2005, s. 115.

z zasbów kaźdej organizacji – ludźmi, którzy osobistym i zbiorowym wysiłkiem przyczyniają się do realizacji wszystkich założeń przez organizację celów⁸.

Tabela 1. Elementy kształtujące inteligencję firmy

Inteligencja technologiczna	wyrażająca się w umiejętnym tworzeniu, nabywaniu i wykorzystywaniu właściwych technologii oraz ciągłym ich doskonaleniu w celu uzyskania wyrobów wysokiej jakości i rozwijania nowych dziedzin produkcji
Inteligencja innowacyjna	postrzegana jako stałe poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań, a także stwarzanie korzystnych warunków finansowych, motywacyjnych i psychospołecznych promowania innowacji i kreatywnego zachowania się pracowników
Inteligencja społeczna	wyrażająca się w trosce o ludzi, stałym doskonaleniu warunków pracy, płacy, awansu, delegowaniu uprawnień
Inteligencja organizacyjna	wyrażająca się w zdolności przystosowania organizacji do zmienionych zadań, kreowania struktur prostych, elastycznych, samodzielnie operujących i zapewniających doskonałą komunikację wewnętrzną
Inteligencja finansowa	przejawiająca się w umiejętnym gospodarowaniu finansami, ich racjonalnym dzieleniu i wydatkowaniu na cele bieżące i inwestycje służące poprawie warunków funkcjonowania firmy w przyszłości
Inteligencja marketingowa	wyrażająca się w stałym badaniu rynku, szybkim postrzeganiu potrzeb i życzeń klientów, zdolności poszukiwania nisz rynkowych i wchodzenia na nowe rynki
Inteligencja ekologiczna	wyrażająca się w szczególnej trosce o ochronę środowiska, ograniczeniu szkodliwych emisji i działań

Źródło: opracowano na podstawie: W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Warszawa 2001, s. 99-100.

Obejmuje ono zbiór działań ukierunkowanych na realizację planów organizacji przy uwzględnieniu interesów zatrudnionych. Składa się

⁸ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 14.

3.4. Człowiek – kluczowy czynnik systemu produkcyjnego

na nie szereg procesów: od analizy i wartościowanie pracy, poprzez planowanie zatrudnienia, rekrutację i selekcję, rozwój i planowanie karier, tworzenie warunków pracy, kształtowanie stosunków międzyludzkich, aż po derekrutację. Działania te są ukierunkowane na umożliwienie kierownictwu osiągnięcia wyznaczonych celów przez pełne wykorzystanie możliwości i umiejętności wszystkich zatrudnionych osób.

Efektywne zarządzanie czynnikiem ludzkim w gospodarce opartej na wiedzy wymaga uwzględnienia nowego otoczenia systemu produkcyjnego i wynikających z niego wyzwań. Zdaniem A. Poczowskiego wynikają one z przekształceń gospodarczych, organizacyjnych oraz personalnych (rys. 2).



Rys. 2. Wyzwania dla zarządzania kapitałem ludzkim

Źródło: opracowano na podstawie: A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003, s. 43.

Nowoczesna organizacja pragnąca w pełni wykorzystać swój kapitał ludzki powinna uwzględnić zmiany zachodzące na rynku pracy. Obecnie menedżerowie mają do czynienia z trzema generacjami pracowników: baby boomers – pracownicy w wieku 45-65 lat, którzy "pracują po to, żeby przetrwać"; generacja X - pracownicy w wieku 30-45 lat, którzy "żyją po to, żeby pracować" i generacja Y - wiek 20-30 lat, "pracujący po to, żeby żyć"⁹. Każda z tych grup różni się systemem wartości, podejściem do pracy i hierarchią potrzeb. Każda wymaga zatem odmiennego podejścia do zarządzania. Szczególnym wyzwaniem staje się zarządzanie pokoleniem młodych pracowników określanych jako pokolenie Y ze względu na ich specyficzne cechy i oczekiwania (tab. 2). Stosunek do pracy przedstawicieli pokolenia Y to koncentracja na sobie i życiu prywatnym, niechęć do pracy w normowanych godzinach oraz krytyka tradycyjnych jej form. Może to stanowić poważne wyzwania w konformacji z mentalnością konserwatywnych menedżerów – będących przedstawicielami pokolenia X. Jednak wiele cech pokolenia Y może być też przydatnych dla współczesnych pracodawców np. wielozadaniowość, szybkie uczenie się czy otwartość na zmiany. Wyzwaniem jest wykorzystanie tego potencjału, co wymaga niewątpliwie odmiennego podejścia do tej grupy zatrudnionych.

Kolejną grupą, która pojawiła się w organizacji konsekwencji rozwoju gospodarki opartej na wiedzy, są pracownicy wiedzy. Postęp technologiczny zmienia bowiem strukturę popytu na pracę. Likwidacji ulegają miejsca dla robotników niskokwalifikowanych, szczególnie w branżach przemysłowych, gdzie są oni zastępowani przez maszyny i roboty. Rośnie natomiast liczba miejsc pracy dla osób z wysokimi kwalifikacjami, a także liczba miejsc pracy w usługach i handlu. Współczesna gospodarka jest zależna od informacji i wiedzy. Pracownicy wiedzy to osoby reprezentujące wysoki poziom

⁹ W. Szewko, *Pokolenie Y*, „Gazeta Finansowa”, <http://m.onet.pl/biznes/prasa,k37ck> (27.04.2012)

3.4. Człowiek – kluczowy czynnik systemu produkcyjnego

wiedzy specjalistycznej, wykształcenia i doświadczenia, którzy zarabiają na życie myśleniem.

Tabela 2. Specyfika przedstawicieli pokolenia Y

Cechy	Oczekiwania
<ul style="list-style-type: none">- wysokie poczucie własnej wartości- niski poziom lojalności- poszukiwanie wyzwań- niechęć do stagnacji i rutyny- nastawienie na różnorodność,- odrzucanie autorytetów,- etos indywidualizmu- szybkie uczenie się- wielozadaniowość- ambicja- przedsiębiorczość- barka poczucia odpowiedzialności- niechęć do regulacji- myślenie poza schematami- otwartość na zmiany- niecierpliwość- mobilność- skłonność do ryzyka	<ul style="list-style-type: none">- traktowanie pracy bardziej jako miejsca nauki i rozwijania swoich umiejętności niż źródła utrzymania- wysokie wymagania finansowe- preferowanie elastycznych formy zatrudnienia- oczekiwanie swobody działania oraz równowagi między życiem zawodowym i prywatnym- potrzeba wpływu na kształt firmy

Źródło: opracowano własne na podstawie: R. Glogier-Osiński, *Młodzi pracownicy są jak ich starsi koledzy*, *Personel PLUS* 12(37)/2010, s. 39, Jan A. Fazlagić, *Charakterystyka pokolenia Y*, *www.e-mentor* nr 3 (25) / 2008, R. Iwańczuk, M. Zabielski, *Motywowanie i wynagradzanie pokolenia Y*, <http://www.slideshare.net>, (27.11.2013)

Umysł to ich narzędzie pracy, zaś ich wkład w wykonywanie zadań ma charakter nie fizyczny, ale intelektualny¹⁰. M. Morawski definiuje ich, jako wyspecjalizowanych w swojej profesji, kompetentnych, dobrze poinformowanych, aktywnych, odpowiedzialnych, niezależnych

¹⁰ T.H. Davenport, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Oficyna Wolter Kluwer Business, Kraków 2007, s. 22.

i świadomych swej wartości uczestników organizacji¹¹. To inwestorzy, którzy dokonują samodzielnych wyborów, kiedy i jak dużo wiedzy i energii zainwestują w organizację¹². Tym samym pracownicy wiedzy stają się współkreatorami sukcesu firmy. To osoby świadome własnego potencjału, cechujące się wysokim stopniem zindywidualizowania i niepowtarzalność¹³. To specjaliści podążającym własnymi ścieżkami zawodowymi. Do cech najczęściej przypisywanych pracownikom wiedzy należą autonomia, niezależność, samodzielność, mobilność, otwartość na zmiany oraz osiągnięcie dochodów z różnych źródeł. Sporym wyzwaniem dla organizacji staje się więc zachęcenie takiego pracownika do lojalności wobec organizacji i do zaangażowania w realizowanie jej celów. Pracownicy ci mogą bowiem wykorzystywać swoją wiedzę w różnych miejscach pracując dla różnych pracodawców.

Wykorzystanie potencjału pracowników wiedzy nie jest możliwe w tradycyjnych, zhierarchizowanych organizacjach o rozwiniętych mechanizmach kontroli i ograniczonym zakresie delegowania uprawnień. Podobnie, w perspektywie wielozawodowości pracowników XXI wieku, tradycyjny model zatrudnienia na umowę na czas nieokreślony, w ramach której pracownik wykonuje pracę w ściśle określonym miejscu i czasie – wydaje się mało przydatny. Ewolucja struktur organizacyjnych w kierunku wzrostu ich elastyczności jest wobec tego nieunikniona.

Nowoczesne zarządzanie kapitałem ludzkim powinno kłaść nacisk na rozwoju i podnoszenia kwalifikacji zatrudnionych, a także promować kreatywność oraz zdolności adaptacyjne. Sprzyja temu wdrożenie koncepcji zarządzania kompetencjami.

¹¹M. Morawski, *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009, s. 54.

¹²D. Gurteen, *The Gurteen perspective: taking responsibility*, "Inside Knowledge" 2006, nr 10 (1), s. 1.

¹³W. Bennis, *Managing People Is Like Herding Cats: Warren Bennis on Leadership*, Executive Excellence Publishing, Provo 1999, [za:] T.H. Davenport, *Zarządzanie pracownikami wiedzy...*, dz. cyt., s. 31.

Zarządzanie kompetencjami zatrudnionych

Kompetencje pracownicze to zbiór tego, co pracownik umie zrobić, zarówno w zakresie wiedzy na temat tego, co i jak trzeba wykonać, intelektualnych i fizycznych możliwości wykonania, jak też psychologicznego nastawienia do zadania. Stanowią one osobisty zasób każdego pracownika¹⁴. To odpowiednik kapitału intelektualnego przypisanego jednostce. Najczęściej wymienianymi składnikami potencjału kompetencyjnego są: wiedza, doświadczenie, umiejętności, postawy, motywacja, zachowania i cechy osobowości¹⁵. Zarządzanie kompetencjami jest nowatorskim sposobem prowadzenia polityki personalnej w firmie, gdzie pojęcie kompetencji staje się ogniwem łączącym działania z różnych obszarów (rekrutacji i selekcji, planowania karier, oceny okresowej pracowników, szkoleń, budowania systemów motywacyjnych, itd.). Jego celem jest zagwarantowanie odpowiednich zasobów kompetencji niezbędnych do osiągnięcia strategicznych zamierzeń organizacji. Zarządzanie kompetencjami zawiera w sobie zarówno określanie standardów kompetencyjnych, planowanie i organizowanie działań związanych z kształtowaniem kompetencji w organizacji, motywowanie pracowników do rozwoju kompetencji, jak też kontrolę efektów tych działań.

Punktem wyjścia wdrożenia koncepcji zarządzania kompetencjami jest opracowanie modelu kompetencyjnego zawierającego wykaz kompetencji wymaganych w przedsiębiorstwie oraz stworzenie profili kompetencyjnych dla poszczególnych stanowisk pracy. Wymagania kompetencyjne zależą bowiem od specyfiki pracy na danym stanowisku oraz specyfiki organizacji. Kompetencje wykorzystywane przez zatrudnionych G. Filipowicz dzieli na bazowe i wykonawcze. W obszarze tych dwóch grup można wyodrębnić bardziej szczegółowe kategorie uświadamiające różnicowanie i złożoność kompe-

¹⁴ H. Król, A. Ludwiczynski (red.), dz. cyt., s. 96-98.

¹⁵ E. Bombiak, *Kompetencje pracownicze - istota, pomiar i sprawozdawczość*, „Zeszyty Naukowe UPH w Siedlcach seria: Administracja i Zarządzanie” nr 101 (28)2014, UPH w Siedlce, s. 111-134.

tencji wykorzystywanych na poszczególnych stanowiskach pracy (tab. 3).

Tabela 3. Podział kompetencji

Kompetencje bazowe (stanowiące podstawę dla innych)	Kompetencje wykonawcze (związane z zadaniami realizowanymi w miejscu pracy)
- kompetencje poznawcze	- kompetencje biznesowe
- kompetencje społeczne	- kompetencje firmowe
- kompetencje osobiste	- kompetencje menedżerskie

Źródło: G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004, s. 36-37.

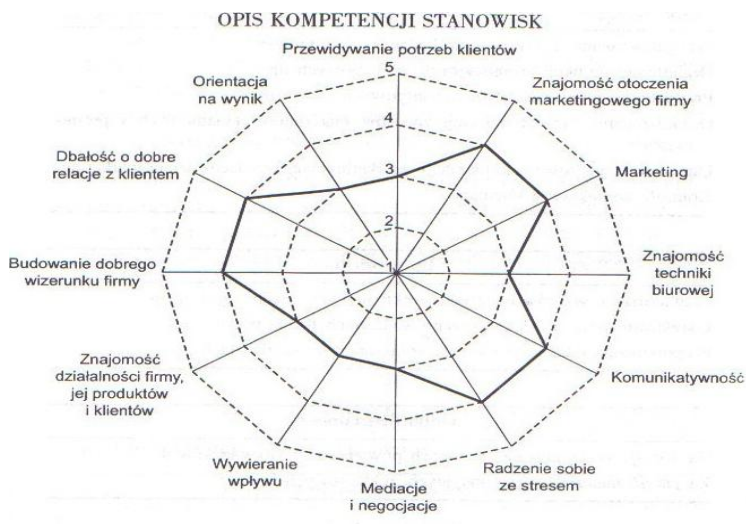
W profilu kompetencyjnym dla danego stanowiska występują zarówno kompetencje o charakterze uniwersalnym – wspólne dla wszystkich pracowników organizacji – jak również specyficzne, zdefiniowane charakterem wykonywanych zadań. Na rys. 3 przedstawiono profil kompetencyjny menedżera ds. marketingu. Kompetencje zilustrowano na wykresie radarowym ze wskazaniem ich rodzaju oraz poziomu w skali 1-5, gdzie 1 oznacza niski zaś 5 wysoki poziom opanowania danej kompetencji.

Wykres radarowy jest użytecznym narzędziem przedstawienia wymagań kompetencyjnych dla danego stanowiska, mającym zastosowanie zarówno przy rekrutacji i selekcji kandydatów, jak też już po zatrudnieniu, w procesie oceny oraz diagnozowania obszarów wymagających rozwoju.

Biorąc pod uwagę rozpatrywaną problematykę znaczenia czynnika ludzkiego w systemie produkcyjnym, na szczególną uwagę zasługuje stanowisko menedżera ds. produkcji. Praca na tym stanowisku wymaga nie tylko specjalistycznej wiedzy, ale też praktycznych umiejętności z zakresu planowania, organizowania, optymalizowania procesów wytwórczych, ich koordynowania z procesami sprzedażowymi i zaopatrzeniowymi, doboru właściwych narzędzi motywacyjnych, kalkulowania kosztów i wprowadzania innowacji produkto-

3.4. Człowiek – kluczowy czynnik systemu produkcyjnego

wych oraz rozwiązywania konfliktów. W profilu kompetencyjnym menedżera muszą znaleźć się zatem kompetencje z różnych grup.



Rys. 3. Kompetencje dla stanowiska menedżera ds. marketingu

Źródło: G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004, s. 108.

Od menedżera wymagane jest bowiem wieloaspektowe spojrzenie na zarządzanie procesami wytwórczymi, posługiwanie się narzędziami informatycznymi wspierającymi procesy produkcyjne, planowanie i organizowanie procesu produkcyjnego jak też rozwiązywanie problemów decyzyjnych występujących w procesach produkcyjnych związanych z wykorzystaniem czynnika ludzkiego. W profilu kompetencyjnym kandydata na to stanowisko warto rozważyć również:

1. Kompetencje decydujące o efektywności zarządzania procesami produkcyjnymi, tj.:
 - projektowanie i optymalizacja procesów produkcyjnych,
 - planowanie produkcji,

- zarządzanie produktywnością zakładu,
 - zarządzanie jakością produkcji i produktów,
 - zarządzanie projektami produkcyjnymi, wdrażanie nowych technologii i produktów,
 - zarządzanie ryzykiem i sytuacjami kryzysowymi w zakładzie produkcyjnym.
2. Kompetencje determinujące wykorzystanie potencjału pracowników, tj.:
- zarządzanie zespołem,
 - delegowanie uprawnień,
 - motywowanie,
 - orientacja na rozwój podwładnych,
 - rozwiązywanie konfliktów,
 - komunikatywność,
 - negocjowanie,
 - asertywność.
3. Kompetencje, dzięki którym menedżer staje się wzorem dla innych, tj.:
- organizacja pracy własnej,
 - radzenie sobie ze stresem,
 - budowanie autorytetu.

Dążąc do pełnego wykorzystania potencjału kompetencyjnego zatrudnionych należy mieć świadomość faktu, wśród wymienionych elementów systemu produkcyjnego człowiek jest czynnikiem najbardziej newralgicznym, ze względu na jego wrażliwość na nieodpowiednie traktowanie. Stąd istotną rolę w zarządzaniu produkcją odgrywa motywowanie zatrudnionych.

Motywacja i motywowanie pracowników

Uznanie ludzi za kluczowy element systemu produkcyjnego skutkuje wzrostem znaczenia funkcji motywowania. Przedsiębiorstwo musi bowiem umieć wykorzystać potencjał swoich pracowników. Zdaniem J. Penca nowoczesne zarządzanie „(...) jest sztuką po-

3.4. Człowiek – kluczowy czynnik systemu produkcyjnego

budzania (...) energii i inwencji twórczej wszystkich przyczyniających się do tworzenia wartości. Odnosi się przede wszystkim do ludzi, do stworzenia im warunków umożliwiających pełne zaangażowania się w pracę¹⁶. Oznacza to, iż w nowoczesnych organizacjach funkcję motywowania traktuje się priorytetowo, a jej głównym zadaniem jest jak najlepsze wykorzystanie kwalifikacji, umiejętności, uzdolnień i wiedzy pracowników. W teorii zarządzania formułuje się tezę zakładającą, że przydatność zawodowa pracownika jest funkcją jego kompetencji i motywacji. Obie te wartości muszą się wzajemnie wspomagać, gdyż zarówno człowiek nieskutecznie motywowany ale posiadający właściwe kwalifikacje, jak też niekompetentny, a chętny do pracy, będzie mało przydatny.

Motywowanie jest procesem kształtowania motywacji¹⁷. Jest to jedna z ważniejszych funkcji zarządzania, która ma na celu rozbudzić i ukierunkować indywidualną motywację¹⁸. Polega na świadomym oddziaływaniu na postawy i zachowania pracowników w taki sposób, aby doprowadzić do realizacji zamierzeń organizacji poprzez osiągnięcie celów osobistych pracownika, w szczególności zaspokojenia jego zróżnicowanych i zmiennych potrzeb. W procesie tym wykorzystuje się trzy grupy narzędzi: środki przymusu, zachęty i perswazji¹⁹ (rys. 4).

Środki przymusu zmuszają pracownika do określonego zachowania, bazując na motywacji ujemnej opartej na stwarzaniu poczucia zagrożenia np. utraty dotychczasowych zarobków. Zakładają one podporządkowanie się woli przełożonego lub interesom organizacji

¹⁶ J. Penc, *Zarządzanie dla przyszłości*, WPSB, Kraków 1998, s. 59.

¹⁷ Motywacja stanowi ważny element sprawności zawodowej, gdyż determinuje możliwość wykorzystania czynnika ludzkiego pracownika. Odpowiada ona za wzbudzenie, ukierunkowanie i utrzymanie działania na określonym poziomie aktywności. Uruchomienie i wykorzystanie potencjału możliwości zawodowych tkwiących w pracowniku zależy od natężenia jego motywacji.

¹⁸ Por. K. Piotrkowski, *Organizacja i zarządzanie*, ALMAMER, Warszawa 2006, s. 149.

¹⁹ S. Borkowska, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1985, s. 10.

bez względu na potrzeby pracownika. Mają na celu wyeliminowanie lub ograniczenie do minimum niepożądanych zachowań pracownika przynoszących straty przedsiębiorstwu. Nie prowadzą do integracji interesów motywującego i motywowanego – działają jednokierunkowo, zmuszając pracowników do narzuconych im zachowań²⁰. We współczesnych organizacjach nie są efektywnym narzędziem oddziaływania na postawy zatrudnionych, gdyż prowadzą do wydatkowania minimalnego wysiłku niezbędnego do uniknięcia sankcji.

Środki zachęty oparte są na motywowaniu pozytywnym. Ich działanie opiera się na schemacie: zachowanie zgodne z oczekiwaniami motywującego przynosi określone korzyści motywowanemu. Ich istotą jest łączenie korzyści dla pracownika i przedsiębiorstwa. Przypisuje się im dużą skuteczność motywacyjną z racji tego, że działają na zasadzie wzmocnienia pozytywnego – stwarzają perspektywy urzeczywistnienia celów osobistych w miarę spełniania oczekiwań pracodawcy²¹.

Środki perswazji z kolei oddziałują na sferę umysłową pracownika. Wiążą się ze zmianami jego postaw, nawyków i odczuć. Bazują w swej istocie na partnerstwie motywującego i motywowanego. Nie oferują określonych korzyści, ani też nie grożą sankcjami lecz służą przekonaniu człowieka do określonych działań²². Rola tej grupy instrumentów rośnie wraz ze wzrostem kwalifikacji i świadomości pracowników.

Przedstawione instrumenty motywowania wywierają istotny wpływ na zachowania ludzi w organizacjach: kształtują ich stosunek do pracy, świadomość i wzajemne relacje. Efektywne motywowanie wymaga jednak podejścia systemowego, tj. spójności i wzajemnego wspomagania narzędzi pobudzania. Należy mieć na uwadze, że siła oddziaływania poszczególnych czynników motywowania zależy też od zmian świadomości pracowników i pracodawców na temat ich

²⁰ L. Koziół, *Motywacja do pracy*, PWN, Warszawa-Kraków 2002, s. 54.

²¹ Z. Jasiński (red.), *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, Placet, Warszawa 1998, s. 18.

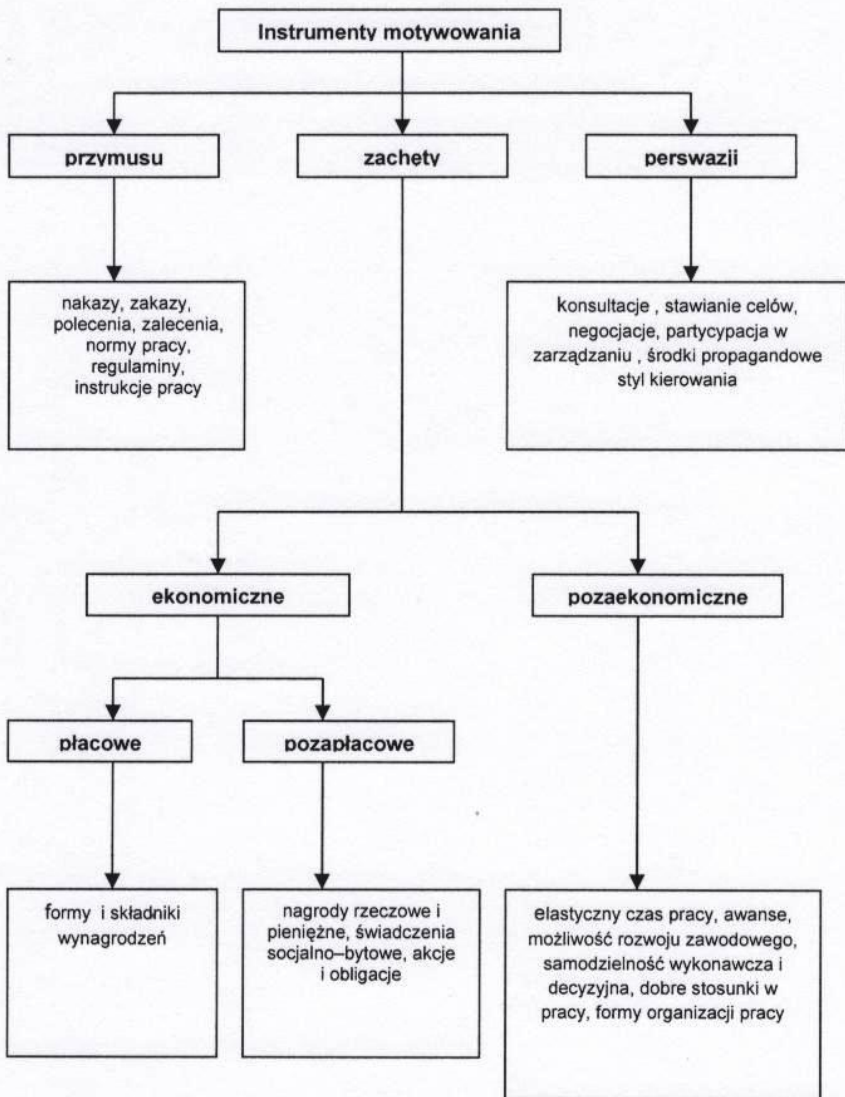
²² L. Koziół, *Motywacja do pracy*, dz. cyt., s. 62.

sytuacji na rynku pracy. Dlatego w procesie diagnozy oczekiwania pracowników stanowiącej punkt wyjścia doboru właściwych narzędzi motywowania należy uwzględnić wspomniany już proces ewolucji pokoleń.

Na ogół wzrost motywacji prowadzi do zwiększenia sprawności działania, praca jest wykonywana szybciej a odporność na zmęczenie wzrasta. Nie oznacza to jednak, że bardzo silna motywacja jest korzystna, gdyż istnieją granice, do których wzrost motywacji wpływa pozytywnie na ludzką aktywność²³. Dlatego dla wzrostu sprawności działania nie wystarczy nieustanne zwiększanie poziomu motywacji. Nadmiernie silna motywacja, powodująca silny stres, może być przeszkodą w osiągnięciu celu, podobnie jak motywacja zbyt słaba. Przy określeniu poziomu optymalnego istotną rolę odgrywa trudność zadania zależna z jednej strony od jego złożoności, z drugiej zaś od cech indywidualnych i możliwości intelektualnych wykonawcy. Dla różnych jednostek różne zadania będą odbierane jako proste albo też jako trudne i skomplikowane. Zadanie łatwe dla jednego dla innych może okazać się niewykonalne. Należy też wziąć pod uwagę fakt, że długotrwała praca przy wysokim natężeniu motywacji może przyczynić się do wypalenia zawodowego i utraty motywacji. Stawiarza to problem w procesie motywowania, gdyż optymalne natężenie motywacji jest cechą indywidualną i zróżnicowaną.

Skuteczne motywowanie nie jest zatem procesem łatwym. Zachodzące zmiany społeczno-gospodarcze wywierają wpływ nie tylko na kształtowanie się nowej gospodarki, ale i modyfikację cech i oczekiwań współczesnych pracowników. W konsekwencji wymuszają także zmiany w systemach motywowania. Współcześni pracownicy, to najczęściej jednostki wykształcone, o silnie rozwiniętej potrzebie osiągnięć i kariery realizowanej niekoniecznie w jednej organizacji. Zachęcenie ich do poświęcenia na rzecz firmy wymaga koncentracji na czynnikach mających dla nich autentyczną wartość.

²³ E. Bombiak, dz. cyt., s. 17-18



Rys. 4. Klasyfikacja instrumentów motywowania

Źródło: M. Gableta, Potencjał pracy w przedsiębiorstwie, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2006, s.16.

Podsumowanie

Nie ma wątpliwości co do tego, że czynnik ludzki stanowi niezastąpiony element w systemie produkcyjnym, gdyż nic nie odbywa się bez udziału człowieka, dlatego człowiek i jego kompetencje stają się kluczowym determinantem sprawności tego systemu i efektywności procesu produkcji.

Teza, że ludzie są najważniejszym zasobem przedsiębiorstwa nie jest nowością. Przez lata zmieniło się jednak podejście do roli człowieka w przedsiębiorstwie. Już od połowy lat osiemdziesiątych XX wieku zasób ludzki uważany jest za potencjalne źródło przewagi konkurencyjnej. Początkowo sądzono jednak, że istotny jest aspekt ilościowy, że o sile przedsiębiorstwa decyduje liczba zatrudnionych, nakłady pracy, wykorzystanie czasu pracy. Współcześnie wiadomo, że głównym źródłem konkurencyjności są jakościowe cechy kapitału ludzkiego. Siła zasobów ludzkich wynika z faktu, iż stanowią one czynnik produkcji decydujący o efektywności wykorzystania innych czynników. To ludzie i potencjał w nich tkwiący (wiedza, zdolności, możliwości) są źródłem kreującym wartość firmy. Umiejętne wykorzystanie potencjału pracowników wpływa na wydajność pracy i efektywność gospodarowania innymi zasobami produkcyjnymi.

Z uwagi na fakt, iż efektywne zarządzanie kapitałem ludzkim stwarza realne możliwości wzrostu wartości przedsiębiorstwa w ostatnich latach coraz więcej firm podejmuje działania ukierunkowane na rozwój wybranych składników tworzących ten kapitał. Rola organizacji obejmuje działania związane z budowaniem kapitału początkowego, co sprowadza się do odpowiedniej polityki rekrutacyjnej ukierunkowanej na pozyskiwanie talentów oraz tworzeniu wewnętrznych warunków do rozwoju pracowników przez prorozwojowy system motywacyjny. Motywacja, będąc wynikiem osobistych wyborów pracownika, jest jak najbardziej możliwa do kierowania przez organizację jednak ich rosnące oczekiwania stawiają liczne, nowe wyzwania przed zarządzającymi organizacją i wymuszając zmianę podejścia do zatrudnionych.

Bibliografia

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
2. Bombiak E., *Kapitał ludzki źródłem elastyczności współczesnych organizacji*, „Zeszyty Naukowe seria: Administracja i Zarządzanie” Nr 101 (28)2014, UPH w Siedlce.
3. Bombiak E., *Kompetencje pracownicze – istota, pomiar i sprawozdawczość*, „Zeszyty Naukowe seria: Administracja i Zarządzanie” Nr 101 (28)2014, UPH w Siedlce.
4. Borkowska S., *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1985.
5. Davenport T.H., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Oficyna Wolter Kluwer Business, Kraków 2007.
6. Durlik I., *Organizacja i zarządzanie produkcją*, PWE, Warszawa 1992.
7. Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004.
8. Gableta M., *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2006.
9. Gloger-Osiński R., *Młodzi pracownicy są jak ich starsi koledzy*, *Personel PLUS* 12(37)/2010.
10. Goncarski W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi jako funkcja menedżerska*, w: W. Bańka (red.), *Zarządzanie potencjałem społecznym w nowoczesnej organizacji*, Novum, Płock 2005.
11. Grant R., *The resourced-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, „California Management Review”, Spring 1991.
12. Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Warszawa 2001.
13. Gurteen D., *The Gurteen perspective: taking responsibility*, „Inside Knowledge” 2006, nr 10 (1).
14. Jasiński Z., (red.), *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, Placet, Warszawa 1998.
15. Koziół L., *Motywacja do pracy*, PWN, Warszaw-Kraków 2002.

3.4. Człowiek – kluczowy czynnik systemu produkcyjnego

16. Król H., Ludwiczynski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
17. Majowska M., *Problemy badania wpływu kapitału ludzkiego na zachowania przedsiębiorcze*, w: M. Juchnowicz, (red.), *Kapitał ludzki a kształtowanie konkurencyjności*, Poltext, Warszawa 2004.
18. Morawski M., *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009.
19. Noe R.A., Hollenbeck J. R., Gerhard B., Wriht P. , *Human Resource management – Gaining a Competitive Advantage*, Irvin, Boston, Massachusetts, Sydney 1994.
20. Penc J., *Zarządzanie dla przyszłości*, WPSB, Karków 1998.
21. Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE Warszawa 2003.
22. Szewko W., *Pokolenie Y*, Gazeta Finansowa, <http://m.onet.pl/biznes/prasa,k37ck>
23. [www.e-mentor](http://www.e-mentor.pl) nr 3 (25) / 2008
24. www.slideshare.net