

Jan DZIERGA¹

CZYNNIK LUDZKI W PRZEDSIĘBIORSTWIE

W referacie został przedstawiony aspekt czynnika ludzkiego, który jest najcenniejszym zasobem każdego przedsiębiorstwa, kluczem do jego sukcesu. Omówiony został aspekt pracy pracownika w przedsiębiorstwie, jego motywacji i satysfakcji, jak również zaangażowania w działalność przedsiębiorstwa. Przedstawione zostały badania, które są odzwierciedleniem trendów panujących we współczesnych przedsiębiorstwach, a obecnie według nowoczesnych standardów działalności są podstawą oceny pracowników w nich zatrudnionych.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo, personel pracowniczy

1. WPROWADZENIE

Współczesne przedsiębiorstwo jest nastawione na ciągłe podnoszenie swojej efektywności w celu sprostanie wymaganiom konkurencji i utrzymania się na rynku. Należy zaznaczyć bowiem, że obok wysokiej jakości oferowanych produktów i wprowadzanych innowacji najważniejszym czynnikiem sukcesów są ludzie, ich wiedza i kwalifikacje, chęć wzajemnego współdziałania i wprowadzania zmian umożliwiających jego adaptację do zmieniającego się otoczenia. Nie chodzi tutaj oczywiście o ludzi jako bierny zasób, lecz jako układ stosunków społecznych opartych na kulturze, zdolny do tworzenia wartości i osiągnięcia efektu synergii².

Ludzie są najcenniejszym zasobem każdego przedsiębiorstwa, kluczem do jego sukcesu, stąd polityka w obszarze zasobów ludzkich powinna stanowić integralną część ogólnej polityki przedsiębiorstwa. Należy podkreślić, że zasoby ludzkie nieustannie zyskują na znaczeniu, zmieniają się natomiast cechy najbardziej pożądane przez przedsiębiorstwo. Przedsiębiorstwa będą poszukiwać przede wszystkim pracowników o wysokich kwalifikacjach. Odpowiednie wykształcenie będzie oznaczać wiedzę w miarę wszechstronną i ogólną, dzięki czemu pracownicy łatwiej będą mogli zostać przygotowani do realizacji pożądanych działań.

W gospodarce rynkowej zasadnicze znaczenie dla realizacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie ma ekonomiczny warunek dostosowania jego poziomu do potrzeb wynikających z realizowanego programu produkcji i stosowanej techniki oraz skala korzyści, jakie przedsiębiorstwo może uzyskać w wyniku działań na rzecz poprawy gospodarowania zasobami pracy. W warunkach konkurencji przedsiębiorstwa zmuszone są nie tylko do racjonalizacji zatrudnienia, ale także do utrzymania kosztów pracy na poziomie konkurencyjnym w stosunku do kosztów ponoszonych przez inne przedsiębiorstwa. Praca zatem, jako czynnik produkcji, podlega tym samym regułom rachunku ekonomicznego, jak inne czynniki, jak środki i przedmioty pracy³.

¹ Mgr Jan Dzierga, Kolegium Ekonomiczno-Społeczne, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

² M. Crozier, *Przedsiębiorstwo na podłuchu. Jak uczyć się zarządzania poindustrialnego*, PWE, Warszawa 1993, s. 29.

³ A. Kozuch, A. Dyhdalewicz, *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2004, s. 143.

2. PRACOWNIK I PRACA W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Należy podkreślić, że praca jest środkiem uzyskiwania dochodów niezbędnych do życia, zaspokajania aspiracji zawodowych i społecznych, ponadto przyczynia się do wzrostu dobrobytu społecznego, co w znacznym stopniu zależy od jakości zasobów ludzkich, czyli wiedzy, umiejętności, talentów, motywacji.

Praca jest nieodłącznym losem człowieka; proces pracy do tego stopnia wypełnia życie każdego człowieka, że bez żadnych wątpliwości można uznać ją za elementarną rzeczywistość ludzkiego bytowania. Człowiek w miejscu pracy spędza średnio jedną trzecią swego życia i z nim wiąże swoje plany, nadzieje, z nim wiążą się także kłopoty, zmartwienia, a czasem także duże trudności. Od tego, jak ułożą się kontakty w pracy, stosunki z kolegami, z przełożonymi zależy nasze zadowolenie, chęć do pracy i dobre samopoczucie, bo poprzez pracę człowiek nie tylko dokonuje dzieł zewnętrznych i zdobywa środki do życia, ale dzięki niej dokonuje się daleko idąca samorealizacja człowieka, wzmacniają się jego siły fizyczne i duchowe, człowiek zdobywa zręczność, doświadczenie, wiedzę, wytrwałość, wzmacniają się jego siły charakteru, poczucie obowiązku, sumienność⁴.

Praca i powstałe w jej wyniku stosunki stanowią podstawę istnienia społeczeństwa. Należy więc dążyć do tego, by była to podstawa odpowiednia, by stosunki panujące w pracy kreowały jak najlepszą kadrę pracowniczą i kierowniczą, której członkowie będą tworzyć jak najlepsze społeczeństwa. Wpływ na pracę osoby zatrudnionej wywiera wiele czynników. Podobnie jak w przypadku przedsiębiorstwa można tu zaliczyć: otoczenie, jego wielkość, sposób zarządzania, wykorzystanie informacji, potrzeby danej organizacji i inne.

Przedsiębiorstwo, będąc systemem pracy, stanowi określoną kombinację zasobów ludzkich i rzeczowych, czyli bazę materialną, którą posługują się pracownicy podczas realizacji zadań. Czynnik ludzki stanowi podstawowy element przedsiębiorstwa i to niezależnie od jego liczebności. Rola, jaką odgrywają poszczególni pracownicy w przedsiębiorstwie, jest zróżnicowana, ale zdecydowana część pracowników pełni funkcje wykonawcze. Działania tej części pracowników zależą od specyfiki realizowanego procesu, przyjętego przedmiotu pracy, charakteru zadań. Ważną grupę pracowników stanowi kadra kierownicza wszystkich szczebli zarządzania. Do niej należy między innymi ustalenie polityki rozwojowej oraz strategii rozwoju firmy, ustalenie zakresu i struktury działalności firmy na najbliższe lata, planowanie i bilansowanie produkcji⁵.

⁴ T. Piecuch, K. Kmietek, *Podmiotowe i przedmiotowe uwarunkowania procesu pracy*, [w:] *Przedsiębiorstwo i region: przedsiębiorstwo i region w procesie transformacji*, red. R. Fedan, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego w Rzeszowie, Rzeszów 2006, s. 237.

⁵ Z. Jasiński, *Zarządzanie pracą. Organizowanie, planowanie, motywowanie, kontrola. Przedsiębiorstwo jako system pracy. Rola kierowników w osiąganiu sukcesu*, Placet, Warszawa 1999, s. 23–24.

3. FILOZOFIA ŻYCIA

Obecnie coraz więcej pracodawców odkrywa, że istotne jest nie tylko, ani nawet nie przede wszystkim wykształcenie danego pracownika. Jeszcze ważniejsza jest jego osobowość, jego postawa wobec ludzi i pracy, jego filozofia życia. Z tego względu przyjmując nowego pracownika pracodawca stara się weryfikować nie tylko jego przygotowanie zawodowe, ale także dojrzałość, uczciwość i odpowiedzialność.

Aby sprostać wymaganiom rynku i zmierzyć się z nowymi problemami przedsiębiorstwa, potrzebny jest przede wszystkim wysiłek intelektualny ludzi, ich energia, inteligencja i pomysłowość w rozwiązywaniu tych problemów i wychodzeniu naprzeciw wyzwaniom rynku. Potrzebne jest ich autentyczne intelektualne zaangażowanie. Oznacza ono stan związania się jednostki poprzez jej działania z przekonaniami, które utrwalają te działania. Zaangażowanie tworzą trzy czynniki:

- silne pragnienie, by pozostać członkiem określonej organizacji,
- silna wiara i akceptacja wartości i celów organizacji,
- gotowość do podjęcia znacznego wysiłku na rzecz organizacji⁶.

Zaangażowanie określa więc stopień identyfikacji pracownika z organizacją i gotowość świadczenia na jej rzecz pracy w sposób sumienny i odpowiedzialny. Zaangażowanie łączy się z lojalnością i przywiązaniem do organizacji. Tego zaś nie można wymusić; groźby i naciski bardziej zniechęcają niż stymulują do myślenia, a komenderowanie czy manipulowanie ludźmi nastawia ich obornie i nie wyzwala w nich potrzeby sukcesu. Do tego potrzebne jest przywództwo i znajomość sztuki kierowania jako procesu sterowania czynami innych ludzi, koordynowania ich działań i stymulowania wysiłków dla osiągnięcia celów organizacji⁷.

4. SATYSFAKCJA I MOTYWACJA PERSONELU

Personelu pracowniczego nie może dzisiaj charakteryzować emocjonalna obojętność, lecz silne zaangażowanie, gdyż każdy z jego członków może i powinien wnieść coś znaczącego do organizacji. Więzy ukształtowane między nimi na zasadzie wzajemnej życzliwości są zawsze ważne, bo tworzą klimat pracy. W przedsiębiorstwach często upowszechnia się mit organizacji jako jednej wielkiej rodziny pracującej wspólnie dla społecznego pożytku. Jest oczywiste, że w realizacji dążeń firmy ważne jest stałe ulepszanie społecznego systemu pracy, ale jeśli ma być ona efektywna, wszystkie podsystemy powinny też być ulepszone, gdyż jest to warunek podniesienia jej sprawności i uzyskania efektu synergii. Dla rynku liczy się dobry produkt i marketing. W związku z tym podstawowymi elementami decydującymi o konkurencyjności firmy, a więc o jej trwaniu i rozwoju, są: produkt, jego jakość i obsługa. Dlatego firma musi postrzegać swój system w kategoriach rozwoju, innowacji i nowych technologii, co często obejmuje gruntowne przeprojektowanie struktur, przetasowanie ludzi i zakłócenia w klimacie społecznym. To zaś oznacza, że chociaż kierownictwo firmy dokonując technologicznej czy organizacyjnej restrukturyzacji uwzględnia wpływ jej wyników na ludzi, za priorytetowe uznaje wartości techniczne, produkcyjne czy marketingowe, gdyż to one stanowią fundament jej przetrwania.

⁶ M. Armstrong, *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997, s. 119.

⁷ R. Kuc, *Fenomen przywództwa*, „Master of Business Administration” 1999/3, s. 42–45.

Należy podkreślić, że ludzie, zwłaszcza młodzi, wyznają filozofię, że należy być lojalnym wobec samego siebie i swoich najbliższych, a nie wobec swojej firmy. Taka lojalność nie powoduje zresztą spadku wydajności pracy i zaangażowania w sprawy organizacji, jeśli ludzie cenią daną pracę i firmę, nawet mimo braku gwarancji stałego zatrudnienia. Dlatego też firma nie powinna się troszczyć o pracowników, lecz postępować zgodnie z głoszonymi przez siebie zasadami i wartościami, aby zdobyć ich zaufanie i zaufania tego nie utracić. Powinna im oferować szansę robienia czegoś dobrego, szansę na sukces i na zrobienie prawdziwej kariery.

Według przeprowadzonych badań czynniki, które mają duży wpływ na stosunek do pracy (połączone odpowiedzi „bardzo duży” i „raczej duży”), to stabilność zatrudnienia (97%), atmosfera pracy (93%), rozwój zawodowy (87%), satysfakcja z pracy (86%), wysokość wynagrodzenia (83%), możliwość wykorzystywania własnych zdolności i umiejętności (83%) i organizacja pracy (83%). Dla wielu badanych ważne były również takie czynniki, jak możliwość podejmowania nowych wyzwań (77%) czy znajomość bieżących informacji i prestiż zawodowy (66%). Najmniej badanych (42%) uznało elastyczny czas pracy za znaczący czynnik wpływający na ich stosunek do pracy. Ustalono również, które czynniki i w jakim stopniu mają według badanych największy wpływ na poprawę zadowolenia z wykonywanej pracy, a które w odczuciu badanych są demotywujące. Czynnikiem, który według badanych ma największy wpływ na poprawę satysfakcji z wykonywanej pracy, okazał się wzrost wynagrodzenia (56% badanych uznało go za „najbardziej motywujący”). Jego spadek z kolei zdaniem takiej samej liczby badanych (56%) oddziałuje najbardziej demotywująco. Wśród trzech najczęściej wymienianych czynników, które według badanych mogłyby wpłynąć na ich poprawę w stosunku do pracy, choć w różnym stopniu, znalazły się: lepsza organizacja pracy (94%), wzrost wynagrodzenia (93%) i większa stabilność zatrudnienia (93%). Ciekawe jest jednak to, iż wszyscy badani (100%) uznali, że poprawa atmosfery w pracy zawsze motywuje – okazała się najbardziej motywująca dla 20% oraz mniej motywująca dla 80% pracowników. Wśród czynników uznanych za demotywujące najczęściej wymieniono spadek wynagrodzenia (92%), pogorszenie atmosfery w pracy (90%) i pogorszenie organizacji w pracy (90%)⁸.

Między satysfakcją a zaangażowaniem pracowników bardzo dobrą formą wpływu na cały obszar działalności firmy w zmieniającym się otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym są badania przeprowadzone w przedsiębiorstwie jako „ankieta pracownicza”. Jej wyniki są odzwierciedleniem trendów panujących we współczesnych przedsiębiorstwach, a według obecnych standardów działalności jest podstawą oceny działalności, strategii i przyszłości firmy z perspektywy pracowników. Aż 81% zatrudnionych w firmie lotniczej Polski południowo-wschodniej podzieliło się w 2009 r. za pośrednictwem częściowej ankiety pracowniczej swoimi opiniami na temat kluczowych aspektów strategii, misji i funkcjonowania firmy wpływających na zadowolenie z pracy. Podkreślić należy, że w roku 2004 udział w badaniu wzięło 57% zatrudnionych w firmie, w roku 2006 – 75%, a w roku 2009 – 81%⁹. Osiemdziesięciopięćprocentowy udział w badaniu jest bardzo wysoki przy zatrudnieniu w firmie około 3500 osób, co dowodzi, że pracownicy nie są obojętni na sprawy firmy. Poprzednie badania traktowały o satysfakcji załogi, która jest jednym z warunków zaangażowania pracowników. Jednakże aby znaleźć priorytetowe

⁸ M. Smoleń, *Wiedza i motywacja czynnika osobowego jako wartość przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2008, s. 88.

⁹ Opracowanie na podstawie danych WSK PZL Rzeszów SA.

kierunki rozwoju firmy zmierzające do zwiększenia identyfikacji załogi z misją i celami organizacji oraz jej aktywnego udziału w poprawianiu wyników pracy, a tym samym wyników firmy, należy skoncentrować się właśnie na badaniu zaangażowania pracowników. Zaangażowanie to przejście z deklaracji „chcę pracować w firmie” do postawy „działam, aby firma odnosiła sukces”.

Najlepiej ocenione w ankiecie kategorie to BHP/EHS, ACE oraz jakość. Wysokie oceny tych obszarów napawają optymizmem, gdyż to właśnie one są filarami działalności firmy. Najgorzej oceniano płace i inne dodatki, zadowolenie z pracy oraz etykę. Niestety, w większości kategorii pytań odnotowano spadki w porównaniu z wynikami z roku 2006.

Tabela 1. Wyniki badań obszarów działalności wg ankiety pracowniczej WSK PZL Rzeszów (porównanie dla lat 2006 i 2009)

	Rok 2006	Rok 2009
Ogólne zaangażowanie	70%	76%
Płace i inne dodatki	45%	59%
Strategie konkurencyjne	59%	52%
Zadowolenie z pracy	61%	66%
Zróżnicowanie/równouprawnienie	62%	65%
Polityka kierownictwa	64%	72%
Szkolenia i rozwój	71%	78%
Praktyki zarządzania	71%	80%
Praca zespołowa	75%	81%
Jakość	77%	82%
Klient	81%	76%
BHP/EHS	82%	87%
ACE	83%	91%
Etyka	87%	94%

Źródło: Opracowanie na podstawie danych WSK PZL Rzeszów SA.

Wyniki ankiety były podawane w różnych zestawieniach, a także analizowane podczas spotkań grup dyskusyjnych w przedsiębiorstwie. Grupy dyskusyjne starały się zdefiniować główne przyczyny takich, a nie innych wyników ankiety, jak również pracowały nad określeniem kolejnych działań, jakie należy podjąć w celu poprawy zarówno zadowolenia, jak i zaangażowania pracowników. Chcąc omówić, nawet w niewielkim stopniu, zagadnienia etyczne ujęte w pytaniach należących do tej właśnie kategorii, przyjrzyjmy się odpowiedziom na niektóre z nich. Ukazują one istniejący obraz zachowań i postaw etycznych zarówno pracowników, jak i ich przełożonych. W roku 2009 etyka jako kategoria uzyskała 87% pozytywnych wskazań i jest to wynik o siedem punktów procentowych wyższy niż ten, jaki uzyskano w roku 2006.

Fakt utożsamiania się pracowników z przedsiębiorstwem, w którym pracują, bądź też jakąś jego częścią, np. macierzystą komórką, świadczy również o tym, iż w przedsiębiorstwie panuje atmosfera ogólnego zadowolenia z pracy. To z kolei sprzyja podejmowaniu przez pracowników różnych inicjatyw integracyjnych. System motywacyjny – a zwłaszcza wartości i postawy, jakie premiuje – wpływa na sprawność działania pracowników oraz ich zadowolenie z pracy. Jeśli na przykład poziom wynagrodzenia będzie w określonym stopniu uzależniony od wyników pracy, wówczas należy przypuszczać, iż wyniki te

będą wyższe. Jeżeli pracownicy będą odpowiednio zmotywowani – to znaczy sukcesywnie będą zaspokajane ich potrzeby, w firmie nie będą wybuchały konflikty, a odpowiednie warunki pracy i miła atmosfera będą powodowały uczucie zadowolenia z pracy – wówczas będą działać sprawnie.

5. ZARZĄDZANIE WIEDZĄ

W przedsiębiorstwach odnoszących sukces nie ma luki pomiędzy myśleniem a działaniem, lecz występuje harmonia między tym, co się myśli, a tym, co się robi. Należy obojętnie dbać o otwartą atmosferę w przedsiębiorstwie, sprzyjającą zarówno komunikacji poziomej, jak i między szczeblami hierarchicznymi.

Przedsiębiorstwa, chcąc sprostać nowym wymogom, muszą poszukiwać nowatorskich rozwiązań, zasadzających się na wiedzy, którą muszą także umiejętnie zarządzać. Zarządzanie to definiuje się jako ogół procesów umożliwiających tworzenie, gromadzenie i wykorzystywanie wiedzy dla sprawnej realizacji celów przedsiębiorstwa. Powinno ono spowodować zwiększenie zasobów użytecznej wiedzy i ułatwić twórcze myślenie, przenoszące organizację lub firmę na wyższy poziom funkcjonowania. Pozyskana i rozwinięta wiedza powinna być oczywiście połączona z procesami pracy i procesami biznesowymi na wszystkich szczeblach zarządzania¹⁰. Zarządzanie wiedzą można określić jako fundamentalną zmianę sposobu zarządzania przedsiębiorstwem, polegającą na efektywnym wykorzystaniu wszelkich zasobów innych niż rzeczowe i finansowe, czyli na wykorzystaniu kapitału intelektualnego. Ponadto nie wolno powstrzymywać tych, którzy przekazują „negatywną wiedzę, nie można dopuszczać też do tego, by wiedza była sztucznie odrywana od ludzi z ich motywacją, entuzjazmem i wytrwałością”¹¹. Dlatego też przedsiębiorstwa powinny wiedzą zarządzać i pomnażać jej wartość dla poszerzenia przyszłych możliwości¹².

Można oczywiście zwrócić uwagę na działania firmy w kierunku ujednolicenia, a także nowego wartościowania stanowisk pracy. Jest to jeden z wielu aspektów działania w kierunku wypracowania obiektywnych kryteriów zwanych czynnikami wartościowania. Każda firma ma naturalnie swój własny, charakterystyczny sposób, w jaki może zarządzać wiedzą. Jest on określony przez tzw. profil przedsiębiorstwa. Oznacza to, że zarządzanie wiedzą powinno być dostosowane do potrzeb i specyfiki firmy dla poszerzenia i wzmocnienia jej aktywności w dziedzinach pozwalających na tworzenie prawdziwych innowacji.

W wysoko wyspecjalizowanych przedsiębiorstwach, w tym w sektorze przemysłu lotniczego, wprowadzany jest nowy system wartościowania stanowisk, oparty na wiedzy i kwalifikacji personelu pracowniczego. System ten jest bardzo nowoczesnym rozwiązaniem, dotąd nigdzie jeszcze nie stosowanym w sektorze przemysłowym.

Należy omówić najważniejsze założenia, w oparciu o które wypracowany został obowiązujący system, który odzwierciedla działanie współczesnych firm.

Myślę, że nie trzeba nikogo przekonywać, iż system wynagradzania powinien być oparty na wartościowaniu stanowisk pracy. System wartościowania stanowisk spełnia następujące zadania:

¹⁰ J. Kisielnicki, *Czy powstała lub powstaje nowa szkoła w naukach organizacji i zarządzaniu?*, „Master of Business Administration” 2003/2, s. 19–24.

¹¹ Tamże, s. 31.

¹² J. Roos, *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie na Świecie” 1997/5, s. 41–44.

- określa hierarchię stanowisk i zakresów uprawnień,
- porządkuje strukturę stanowisk i ich zakresów odpowiedzialności, co pomaga w zarządzaniu,
- stanowi podstawę do tworzenia ścieżek rozwoju zawodowego,
- stanowi podstawę do budowy tabel płacowych,
- usprawnia zarządzanie wynagrodzeniami,
- zwiększa spójność i obiektywizm struktury płac.

Wykres 1. Źródła wiedzy niezbędnej do wartościowania



Źródło: Opracowanie na podstawie danych WSK Rzeszów SA.

Nowy system tworzy się poprzez analizę każdego ze stanowisk pod kątem zdefiniowanych obiektywnych kryteriów, zwanych czynnikami wartościowania. Jest to najnowocześniejsza metoda dla przedsiębiorstw, które spełniają następujące warunki:

- posiadają skomplikowaną strukturę organizacyjną,
- identyfikują dużą liczbę stanowisk,
- zmieniają swój system wynagrodzeń oparty na wartościowaniu stanowisk,
- przywiązują równą wagę do wewnętrznej spójności struktury stanowisk i do rynku wynagrodzeń,
- muszą uzgadniać strukturę stanowisk ze związkami zawodowymi.

Stanowiska pracy ocenione zostały przy zastosowaniu pięciu czynników oceny na trzynastu poziomach, z których pierwszy odpowiadał poziomowi podstawowemu, a trzynasty – wiedzy na poziomie eksperta. Do czynników oceny zostały zaliczone:

- wiedza i umiejętności – ta kategoria obrazuje poziom wiedzy niezbędny do prawidłowego wykonywania pracy. „Wiedza” odnosi się do zrozumienia i możliwości stosowania określonych zasad. „Umiejętności” oznaczają profesjonalizm w wykonywaniu zadań. Poziom posiadanej wiedzy i umiejętności nie jest wprost zależny od liczby lat formalnej edukacji pracownika; zdarza się, że pracownicy posiadający ten sam poziom edukacji różnią się pod względem posiadanej wiedzy i umiejętności. Doświadczenie, wrodzone lub wyuczone umiejętności oraz wiedza formalna są traktowane jako potencjalne elementy, dzięki którym dana osoba jest w stanie pracować.
- złożoność obowiązków – ta kategoria określa sposób oceny i analizy wymaganej do badania problemów oraz oceny alternatywnych rozwiązań. Mierzy również

złożoność przeprowadzanych analiz oraz podejmowanych decyzji typowych dla danego stanowiska.

- samodzielność – ta kategoria mierzy zakres odpowiedzialności, swobodę działania oraz stopień nadzorowania danego stanowiska pracy. Uwzględnia zakres planowania, organizowania, a także charakter wykonywanej na danym stanowisku pracy.
- pełniony nadzór – czynnik ten ocenia charakter nadzoru, jaki pełni w organizacji oceniane stanowisko. Do czynności związanych z nadzorem zalicza się koordynowanie pracy innych, organizowanie pracy zespołu, kierowanie zespołem, ocenianie podległych pracowników oraz wnioskowanie i podejmowanie decyzji personalnych.
- wpływ na procesy:
 - poziom podejmowanych decyzji,
 - potencjalny wpływ tych decyzji na wyniki osiągane przez komórkę, jednostkę organizacyjną i sukces całej organizacji.

Każdy z czynników ma przydzieloną wagę, czyli swój wpływ na ogólną ocenę. Specjaliści komisji wartościującej podejmowali decyzje o przydzieleniu określonej liczby punktów, kierując się kilkoma uniwersalnymi zasadami:

- ocenia się stanowisko, nie osoby na nim pracujące,
- zakłada się, że na tym stanowisku pracuje efektywny, typowy pracownik,
- należy przeprowadzić głęboką analizę stanowiska,
- analizuje się zawartość stanowiska, nie postrzegany status lub obecną płacę,
- zespół powinien osiągnąć konsensus co do oceny stanowiska.

Dodatkowym zabezpieczeniem bezstronności oceny było odrzucanie ocen skrajnych.

Tabela 2. Metoda budowania taryfikatora stanowisk – wynik punktowy dla stanowiska

Czynnik	Waga	Punkty za czynnik	Punkty x waga
Wiedza i umiejętności	25	2	50
Złożoność obowiązków	15	6	90
Pełniony nadzór	30	5	150
Wpływ na procesy	20	5	100
Samodzielność	10	4	40
Wynik wartościowania			430

Źródło: Opracowanie na podstawie danych WSK Rzeszów SA.

Stworzony nowoczesny system wartościowania stanowisk pracy jest bezpośrednią odpowiedzią na wnioski kierownictwa i pracowników firmy¹³.

Zachowanie znajduje wyraz w postawach, nastawieniach i działaniach ludzi. Postawy to oceniające stwierdzenia, pozytywne albo negatywne, dotyczące przedmiotów i wydarzeń. Odzwierciedlają one uczucia danej osoby na określony temat i jej tendencję do działania. Pracownicy wolą pracę, która stwarza im możliwości wykorzystania umiejętności i uzdolnień, stawia przed nimi różnorodne zadania, daje swobodę działania i zapewnia dopływ informacji zwrotnych o osiągniętych wynikach. Preferują pracę, która ze swej istoty wymaga zaangażowania intelektu, własnej inicjatywy i niezależnej oceny samego wy-

¹³ Opracowanie na podstawie danych WSK Rzeszów SA.

konawcy. Oznacza to, że organizacja pracy musi być złożona, musi obejmować całą gamę zadań, które same w sobie są w złożony sposób strukturalizowane. Taka praca stawia pracownikowi intelektualne wyzwania, pobudza inicjatywę i przyczynia się do rozszerzenia poglądów na rzeczywistość.

6. PODSUMOWANIE

W przedsiębiorstwie przyszłości wzrośnie rola swobodnej przedsiębiorczości ludzi, która będzie skutecznie konkurować z monopolem władzy funkcjonalnej i kadrowej. Wzrastać będzie pole swobodnego działania pracowników, którzy będą je mogli wypełniać własną inwencją i przedsiębiorczością. Postępować będzie proces uprawniania pracowników, co oznacza, że menedżerowie i kierownicy będą im powierzać nadzór nad tym, co robią. Będą jednak musieli się stale zmieniać i programować zmiany we własnej strukturze, własnym potencjale i powiązaniach z różnymi elementami otoczenia, co stworzy im nowe możliwości, ale także nowe problemy wymagające rozwiązania. To zaś spowoduje zmianę nastawień, zwyczajów i sposobów funkcjonowania oraz wzrost znaczenia wiedzy, a przede wszystkim zaufania na linii pracownik – kierownik czy przełożony – podwładny.

LITERATURA

- [1] Armstrong, M., *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997
- [2] Crozier, M., *Przedsiębiorstwo na podłuchu. Jak uczyć się zarządzania poindustrialnego*, PWE, Warszawa 1993
- [3] Jasiński, Z., *Zarządzanie pracą. Organizowanie, planowanie, motywowanie, kontrola. Przedsiębiorstwo jako system pracy. Rola kierowników w osiąganiu sukcesu*, Placet, Warszawa 1999
- [4] Kisielnicki, J., *Czy powstała lub powstaje nowa szkoła w naukach organizacji i zarządzaniu?*, „Master of Business Administration” 2003/2
- [5] Kożuch, A.; Dyhdalewicz, A., *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2004
- [6] Kuc, R., *Fenomen przywództwa*, „Master of Business Administration” 1999/3
- [7] Smoleń, M., *Wiedza i motywacja czynnika osobowego jako wartość przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2008
- [8] Piecuch, T.; Kmiolek, K., *Podmiotowe i przedmiotowe uwarunkowania procesu pracy*, [w:] *Przedsiębiorstwo i region: przedsiębiorstwo i region w procesie transformacji*, red. R. Fedan, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego w Rzeszowie, Rzeszów 2006
- [9] Roos, J., *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie na Świecie” 1997/5

HUMAN FACTOR IN THE COMPANY

In this article was presented an aspect of human factor, which is the most valuable resource of each company, key to success. In it was talked over aspect of worker job in the company, his motivation and satisfaction as well his involvement in activity of company. It was presented research, which reflect reigned tendency in present companies and according to standard of activity are basis of opinion of workers, who are in it employed.