

ZASADY WSPÓLDZIAŁANIA KIEROWNIKA Z PODWŁADNYMI W ZMIENIAJĄCYCH SIĘ SYSTEMACH PRACY

Zdzisław JASIŃSKI

Streszczenie: w artykule przedstawiono cechy zmieniających się systemów pracy. Opisano skutki zmian technicznych warunków pracy dla kierowników i podległych im pracownikom. Wskazano na zasady postępowania kierowników wobec podwładnych we współczesnych systemach pracy.

Słowa kluczowe: kierownik, podwładny, system pracy.

1. Wstęp

Zarządzanie jest nierozdzielnie związane z każdą organizacją, z każdym systemem pracy. Należy do pojęć powszechnie używanych, chociaż różnie interpretowanych. Najkrócej zarządzanie określa się jako proces tworzenia warunków dla osiągnięcia celu, jako proces oddziaływania na zasoby organizacji dla osiągnięcia jej celów, przy czym samo oddziaływanie na zasoby ludzkie nazywa się często kierowaniem [1]. W bardziej rozwiniętej formie przyjmuje się, że zarządzanie to proces planowania, organizowania, przewodzenia (motywowania) i kontrolowania działalności członków organizacji oraz wykorzystania wszystkich innych jej zasobów dla osiągnięcia pożądaných celów [por. 2, 3].

Zarządzanie systemami pracy to działalność kierownicza odniesiona do procesów pracy. Ma ono z jednej strony stworzyć warunki do realizacji zadań (zachowań) na oczekiwanym poziomie i w określonym czasie. Ma stworzyć właściwe proporcje pomiędzy czynnikami biorącymi udział w procesie pracy, dobrać, rozmieścić i zespolić ludzi, tak zaplanować ich działania aby realizacja tego procesu wiązała się z minimalizacją rozkładów niezbędnych zasobów a z drugiej strony pozwalała na zaspokojenie oczekiwań pracowniczych.

Działalność zarządcza w systemach pracy należy do kadry kierowniczej. Kierownicy swoim działaniem wyznaczają wyniki systemu pracy w znacznie większym stopniu niż każdy inny pracownik tego systemu. Decydują jakie podjąć działania, kiedy te działania podjąć, kto i w jaki sposób ma je wykonać, jak przeciwdziałać pojawiającym się trudnościom. Do nich należy rozwiązywanie pojawiających się w systemie pracy problemów. Dobra praca kierownika to duże prawdopodobieństwo sukcesów całego systemu pracy. Z kolei jego błędy i nieudolność mogą zniweczyć trud pozostałych pracowników. Mogą narazić cały system pracy na poważne straty.

Pozostałym uczestnikom systemu pracy przypisuje się funkcje wykonawcze. Spełniają oni rolę transformatorów zasileń materiałowych, energetycznych oraz informacji. Ich zadaniem – w zależności od obszaru w jakim wykonywana jest dana praca – jest zmiana właściwości obiektu na który oddziałują. Z założenia przekształcają oni kierownicze koncepcje, projekty, pomysły w realne kształty.

Podział ról pomiędzy kierowników a pracowników wykonawczych był szczególnie wyraźny w klasycznych koncepcjach organizacji pracy. Zakładano w nich zdecydowany

rozdział funkcji kierowniczych (konceptyjnych) i wykonawczych. Wynikał on z dużych różnic w kwalifikacjach tych grup pracowniczych oraz z niezbyt rozwiniętych oczekiwań pracowniczych.

2. Cechy współczesnych systemów pracy

W przeszłości systemy pracy opierały się na daleko posuniętym podziale pracy. Pracownikom realizującym funkcje wykonawcze przydzielano prace o niewielkim zakresie, o ubogiej treści (niezbyt skomplikowanej strukturze i łatwym sposobie wykonania). Praca ta była pozbawiona elementów decyzyjnych. Wymagano od pracowników przede wszystkim siły fizycznej i zdolności manualnych. Z uwagi na niski lub zupełny brak wykształcenia zakładano przy tym, że ich jedyną motywacją do działania jest tylko wynagrodzenie.

Współczesne systemy pracy znacznie różnią się od tych z przed lat. Wskutek postępu technicznego, wdrażanych ciągle innowacji pojawiają się w nich coraz to nowsze maszyny i urządzenia, coraz bardziej skomplikowane. Maszyny sterowane numerycznie, centra obróbcze sterowane przez komputer, roboty przemysłowe, manipulatory, komputerowo wspomagane i zintegrowane systemy wytwarzania, towarzyszące im zjawisko integracji technicznej (fizyczne zespolenie elementów systemu produkcyjnego) oraz integracji funkcjonalnej (zwiększenie zakresu funkcji i procesów) [4] zmieniają proporcje czynników ludzkich i rzeczowych w systemie pracy. Pozwalają realizować procesy w sposób zautomatyzowany nie angażując w tym celu pracowników fizycznych. Zwraca na to uwagę K. Szatkowski gdy pisze, że „...W nowoczesnych, wysoko zautomatyzowanych i zrobotyzowanych przedsiębiorstwach (np. w firmach motoryzacyjnych) jeden pracownik może już dziś obsługiwać kilka linii produkcyjnych, podczas gdy jeszcze kilkadziesiąt lat wcześniej jedną linię produkcyjną musiało obsługiwać kilkaset lub nawet kilka tysięcy osób” [5].

Ze współczesnych systemów pracy znikają więc ciężkie prace fizyczne. Stopniowo następuje eliminacja człowieka z bezpośredniego wykonywania podstawowych operacji.

Rozwój technologii informatycznych, wykorzystanie do komunikacji sieci komputerów, Internetu, telefonów komórkowych itp. pozwalają ludziom wykonywać pracę na rzecz różnych procesów w rozproszeniu, w warunkach telepracy. Możliwość uzyskania niezbędnej informacji w każdej chwili i w każdym miejscu powoduje że praca w wielu przypadkach staje się niezależna od lokalizacji [6]. Stopniowo zanika konieczność dojazdu do pracy.

Coraz częściej pojawia się potrzeba zatrudniania pracowników z wyższym wykształceniem, pracowników o wysokich kwalifikacjach, pracowników którzy muszą zaangażować się intelektualnie w proces pracy. Z uwagi na dużą dynamikę zmian w obszarze techniki pracownicy muszą ciągle przystosowywać się do nowych warunków technicznych [7]. Muszą odznaczać się znacznie większą wiedzą techniczną niż dawniej. Obowiązkiem staje się systematyczne szkolenie, zdobywanie nowych kwalifikacji. Coraz częściej stanowi to warunek konieczny pozostania w dotychczasowym miejscu pracy.

3. Środowisko pracy kierownika

Zmieniające się warunki techniczne systemów pracy tworzą odmienne od dotychczasowych środowisko pracy kierownika. Konieczność większego intelektualnego zaangażowania się pracowników w proces pracy powoduje, że w obszarze jego

oddziaływania coraz więcej pracowników ze średnim i wyższym wykształceniem. Posiadając wyższe wykształcenie, większe kwalifikacje pracownicy nie tylko lepiej wykonują pracę ale też inaczej zaczynają odbierać otaczającą ich rzeczywistość. Inne posiadają potrzeby. Podejmując pracę oczekują od kierownika nie tylko zaspokojenia ich potrzeb materialnych poprzez odpowiednie wynagrodzenie ale starają się też zaspokoić rozbudzone potrzeby wyższego rzędu. Brak takich możliwości może ich szybciej skłonić do zmiany miejsca pracy.

Wzrost wymagań stawianych dzisiaj pracownikom doprowadza do sytuacji, w której w otoczeniu kierownika coraz częściej spotyka się ludzi posiadających, taki sam, a niekiedy w wąskim obszarze nawet wyższy poziom wykształcenia, posiadających wysoki potencjał twórczy, głębszą wiedzę (zwykle techniczną). Ci ostatni właśnie mogą stać się – jak nazywa to A. Matczewski – ekspertami wewnętrznymi [8]. Mając głębszą w określonej dziedzinie wiedzę niż kierownik mogą prowadzić do uszczuplenia jego formalnej władzy. Kierownik może przestać być wyłącznym ośrodkiem decyzyjnym. Sytuacja taka jeśli powstanie może prowadzić do uzależnienia kierownika od woli pracowników.

W warunkach pracy rozproszonej, tam gdzie zlecenie i odbiór pracy następuje bez bezpośredniego kontaktu kierownik-podwładny pracownicy uzyskują większą swobodę działania. Stają się organizatorami swojego dnia pracy. Ten fakt oraz rozluźnione kontakty utrudniają kontrolę pracy kierownikowi. Stwarzają dogodne warunki do pracy na rzecz wielu firm, na rzecz wielu kierowników co gwarantuje większą pewność pracy podwładnemu. Wzmacnia jego pozycję negocyjną wobec kierownika. Nie musi czynić zabiegów wobec kierownika zapewniających mu stabilność pracy.

4. Zasady współdziałania kierownika z podwładnymi

Podnoszenie się poziomu wykształcenia, wzrost kwalifikacji pracowników wymuszony zmianami technicznymi w systemach pracy doprowadza do wyrównywania się w sferze władzy pozycji kierownika i podległych mu formalnie pracowników. W tych warunkach kierownik – aby skutecznie zarządzać – powinien w porównaniu z klasycznymi koncepcjami zarządzania zmienić sposób podejścia do swoich podwładnych. Wypełnianie swojej roli powinien oprzeć na następujących zasadach:

- porzucić hierarchiczny układ zależności,
- porzucić wyraźny podział na kierujących i kierowanych, rządzących i rządzonych,
- zrezygnować z poczucia własnej osoby jako wszechwiedzącej i mającej zawsze rację,
- oddziaływać na podwładnych drogą dyskusji, perswazji, akcentowania wspólnych celów, tworzyć dobry klimat społeczny,
- nie monopolizować informacji i inicjatywy,
- doceniać możliwości twórcze podwładnych,
- tworzyć z podwładnymi układ współpartnerstwa.

Przestrzeganie tych zasad pozwoli wprowadzić odpowiednią atmosferę w systemie pracy. Pozwoli poczuć się podwładnym współgospodarzami w miejscu pracy. Przywiąże ich mocniej do tego miejsca. Wyzwoli większą motywację do pracy, zachęci do twórczego zaangażowania się w proces pracy. Wzmocni odpowiedzialność za rezultaty pracy.

Literatura

1. Przybyła M.(red.):Organizacja i zarządzanie .podstawy wiedzy menedżerskiej. Wyd. AE, Wrocław, 2003.
2. Stoner J.A.F., Wankel Ch.: Kierowanie. PWE, Warszawa, 1997.
3. Krzyżanowski L.: Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu. PWN, Warszawa, 1992.
4. Brzeziński M. (red.):Organizacja i sterowanie produkcją. Placet, Warszawa, 2002.
5. Szatkowski K.: Przygotowanie produkcji. PWN, Warszawa, 2008.
6. Nilles J.M.: Telepraca. Strategie kierowania wirtualną załogą. WNT, Warszawa, 1998.
7. Żarczyńska-Dobiesz A.: Adaptacja nowego pracownika do pracy w przedsiębiorstwie. Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków, 2008.
8. Matczewski A.: Zarządzanie produkcją przemysłową. PWE, Warszawa, 1990.

Prof. zw. dr hab. inż. Zdzisław JASIŃSKI
Instytut Organizacji i Zarządzania
Katedra Zarządzania Produkcją i Pracą
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
53-345 Wrocław, ul. Komandorska 118/120
tel/fax.: (071) 36 80 665
e-mail: zdzislaw.jasinski@ue.wroc.pl