

Małgorzata Trenkner

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

CZŁOWIEK WE WSPÓŁCZESNYCH KONCEPCJACH I METODACH ZARZĄDZANIA

1. Wstęp

System zarządzania (jego architektura i funkcjonowanie) zależy w dużej mierze od kompetencji, postaw, zachowań, doświadczenia ludzi. Każda próba ingerencji w niego (wprowadzanie zmian przez różne koncepcje i metody zarządzania) jest „filtrowana” przez różne „właściwości” ludzi. Aby ułatwić skuteczne i efektywne wprowadzanie zmian, trzeba dostosowywać człowieka i zespoły do „profilu wymagań” ze strony potencjalnych rozwiązań (koncepcji, metod, narzędzi zarządzania), a owe rozwiązania – do „profilu cech ludzi” istotnych podczas ich absorpcji. Zasadne byłoby zatem, aby podczas wdrażania i stosowania różnych orientacji, koncepcji, metod i narzędzi zarządzania brać pod uwagę to, jaki mamy lub powinniśmy mieć potencjał ludzki i jak powinniśmy nim gospodarować. Mając jednak określony potencjał ludzki, trzeba brać pod uwagę potrzeby w zakresie zmian w organizacji, rozwoju, doskonalenia (czyli to, co dzięki poszczególnym koncepcjom, metodom zarządzania możemy osiągnąć).

Za cel artykułu przyjęto identyfikację problemów badawczych dotyczących czynnika ludzkiego w obszarze proponowanych przez naukę i stosowanych w praktyce orientacji, koncepcji i metod zarządzania przedsiębiorstwem oraz przedstawienie postulatów dotyczących włączenia czynnika ludzkiego w zakres zainteresowań (decyzji, działań) na etapie wyboru, wdrażania i realizacji różnych koncepcji i metod zarządzania przedsiębiorstwem oraz ukazanie poziomów i obszarów tej aktywności.

Oferowane obecnie przez teorię instrumentarium zarządzania charakteryzuje się złożonością i różnorodnością jego elementów, a także dynamiką. Próba ich skupiania wokół wyróżnionych orientacji (podejść, idei) wydaje się użytecznym narzędziem ich porządkowania, a w dalszej perspektywie także analizy i projekcji [Lichtarski 2008, s. 7].

W artykule przyjęto to podejście i mówiąc o różnych orientacjach zarządzania, ma się na myśli: orientację na jakość, orientację na wyniki, orientację na klienta, orientację procesową, orientację na człowieka, orientację na zmiany, orientację na wiedzę itd.

2. Stan i potrzeby praktyki

Mimo iż literatura, zwłaszcza z obszaru HRM (koncepcji promującej orientację na człowieka), bardzo silnie podkreśla znaczenie zasobów ludzkich w organizacji, praktyka nie zawsze daje temu wyraz.

Brown (za [Staniewski 2007, s. 19]) twierdzi, że dyskusje o traktowaniu ludzi jako partnera strategicznego firmy to jedynie dyskusje akademickie, bo w rzeczywistości ludzie w firmie nadal traktowani są drugoplanowo. Niestety taka sytuacja występuje także i w Polsce. Chociaż znaczenie zasobów ludzkich jest równie często podkreślane w polskich publikacjach, jak w publikacjach zachodnich, oraz mimo tego, iż z rozmów z menedżerami polskich przedsiębiorstw wynika ich zrozumienie dla problematyki zarządzania zasobami ludzkimi, szybko można się jednak przekonać, że najczęściej na owych deklaracjach i zrozumieniu się kończy. Głównym powodem takiego stanu jest dążenie do obniżania kosztów. Zmusza to kierownictwo firm do poszukiwania nowych rozwiązań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, które niewielkim kosztem pozwolą osiągnąć konkretne korzyści [Staniewski 2007, s. 19]. A cóż dopiero mówić o uwzględnianiu roli i znaczenia człowieka przy wyborze i wprowadzaniu innych orientacji (na jakość, na wyniki, na klienta, na zmiany itd.) i związanych z nimi koncepcji i metod zarządzania?

Warto jednak w tym miejscu zaznaczyć, iż nie wszystkie działania personalne wiążą się z ponoszeniem dużych (czy też czasem jakichkolwiek) nakładów finansowych. Niejednokrotnie warunkiem ich wprowadzenia i stosowania są umiejętności, wiedza, a przede wszystkim wola ich wprowadzenia i stosowania.

Studia literaturowe oraz doświadczenia praktyczne autorki wskazują na małe zainteresowanie znaczeniem i rolą czynnika ludzkiego w zakresie zastosowań różnych orientacji, koncepcji i metod zarządzania. Dotyczy to czasem również także tych podejść, które w swych założeniach bardzo mocno podkreślają znaczenie czynnika ludzkiego i służą realizacji orientacji na człowieka, np. HRM, ISO, TQM. Potwierdzają to również publikowane wyniki badań głównych tendencji do zmian w praktyce organizacji i zarządzania [Lichtarski 2006, s. 7; Lichtarski 2008, s. 7]. Wskazują one na niski poziom zaawansowania orientacji na człowieka oraz na niskie zainteresowanie rozwojem tej orientacji w badanych przedsiębiorstwach.

3. Koncepcje i metody „zhumanizowane” i „odhumanizowane” – identyfikacja problemów badawczych

Analizując podstawowe założenia różnych koncepcji i metod zarządzania prezentowane w literaturze przedmiotu, można zaobserwować następujące podejścia do kwestii dotyczących czynnika ludzkiego: niektóre koncepcje, metody i narzędzia bardzo mocno eksponują znaczenie czynnika ludzkiego (np. HRM, *Lean Management* – LM, *kazein*, TQM, ISO 9000/9001, *six sigma*) inne ogólnikowo poruszają te

kwestie (np. marketing, CRM, „7P”, 5S, HACCP, zarządzanie wiedzą, controlling, autonomizacja jednostek wewnętrznych, budżetowanie, *just in time*, BPR), niektóre zaś te kwestie marginalizują (np. logistyka, benchmarking).

Niezależnie od występującego w założeniach teoretycznych natężenia zainteresowania czynnikiem ludzkim (zwłaszcza w przypadku „ubogich w ludzi” koncepcji, metod i narzędzi) zasadne wydawałoby się, aby na potrzeby podnoszenia skuteczności i efektywności tych narzędzi odpowiedzieć sobie na następujące pytania:

1. W jaki sposób wybrane orientacje, koncepcje, metody i narzędzia zarządzania przedsiębiorstwem wpływają na zmiany w obszarze czynnika ludzkiego organizacji (jego ilość, specyfikę, różnorodność, kompetencje, postawy, model i formy zatrudnienia itd.)?

2. Jak potencjał ludzki przedsiębiorstwa wpływa na kwestię wyboru i możliwość realizacji wybranych orientacji, koncepcji, metod i narzędzi zarządzania. Jakie stwarza możliwości, bariery, ograniczenia (wiedza, umiejętności, predyspozycje, doświadczenie itd.)?

3. Jak niwelować zidentyfikowane bariery i ograniczenia?

4. Jak przekonać pracowników do wdrożenia i stosowania poszczególnych (wybranych) koncepcji, metod i narzędzi zarządzania?

5. Co mogłoby skłonić pracowników do osiągnięcia celów poszczególnych koncepcji, metod i narzędzi zarządzania przedsiębiorstwem (aspekt motywacyjny na etapie wdrożenia i realizacji)?

4. Wzory z koncepcji *Lean Management*

Koncepcja LM zakładająca bardziej orientację na zmiany niż na człowieka dużo miejsca poświęca jednak czynnikowi ludzkiemu w wypełnianiu jej misji. Jednym z kluczowych czynników funkcjonowania systemu LM jest spójność i powtarzalność wymagań stawianych wobec pracowników oraz wobec przełożonych.

Wymagania, jakie stawiane są np. pracownikom Toyoty, są następujące:

- każdy pracownik produkcyjny ma obowiązek zatrzymania linii produkcyjnej, gdy zauważy jakąś nieprawidłowość,
- każdy pracownik jest intensywnie szkolony (i doszkalany w razie potrzeby) w obserwacji, w identyfikacji i w zgłaszaniu problemów,
- pracownicy i ich przełożeni korzystają z narzędzi, które nie tylko pozwalają na szybkie rozwiązanie problemu, ale również uniemożliwiają jego ponowne wystąpienie w przyszłości [Gurbała 2007, s. 38].

Kluczem do właściwego funkcjonowania organizacji w duchu koncepcji *Lean* nie jest jedynie stosowany system produkcyjny oraz wspomagające go rozwiązania, ale jakość i ukierunkowanie kluczowych kompetencji z zakresu leadershipu. Co składa się zatem na *Lean Leadership*?

- nadzorowanie sfery produkcji i wyników produkcji,

- zarządzanie obszarami: kosztów, utrzymania ruchu, jakości, szkolenia, problemów pracowniczych, bezpieczeństwa,
- zarządzanie podległym zespołem, a głównie wsparcie pracowników w zakresie:
 - rozwiązywania problemów (koła jakości),
 - wprowadzania udoskonaleń (*kazein*),
 - szkolenia (OJT – *On the Job Training*),
 - pracy zespołowej (*teamwork, teambuilding*).

W *Lean Leadership* lider występuje w specyficznej roli – ma być wzorem i przykładem do naśladowania dla innych, ponadto ma udzielać wsparcia i służyć pomocą, głównie w formie coachingu.

Michael Balle (za [Gurbała 2007, s. 40]) wymienia cztery elementy, które gwarantują wdrożenie LM z sukcesem: systemy, wyzwania, rozwiązywanie problemów i zaangażowanie pracowników. Odnoszą się one do czynnika ludzkiego w organizacji, dlatego tak ważne jest stworzenie instrumentarium i zasad umożliwiających trwale wprowadzanie zmian nie tylko w obszarze wiedzy pracowników, ale przede wszystkim w ich ogólnym nastawieniu do filozofii *Lean*. Taką funkcję spełnia system zarządzania zasobami ludzkimi nazywany *Lean HR Management*, w skład którego wchodzi elementy tworzące oraz podtrzymujące system HR. Do najważniejszych z nich należą:

- płaska struktura organizacyjna umożliwiająca przyspieszenie i usprawnienie procesów przekazywania informacji i podejmowania decyzji,
- proces rekrutacji i selekcji, który odpowiada na dwa wymagania: selekcji osób, posiadających nie tylko właściwe doświadczenie i przygotowanie techniczne, ale przede wszystkim posiadających tzw. *lean attitude* (czyli ogólne nastawienie na wprowadzanie udoskonaleń i eliminację marnotrawstwa) oraz przygotowanych na powolny, ale pewny i stopniowy rozwój w środowisku pracy stawiającym im coraz to nowe wyzwania,
- regulacja zatrudnienia – w zależności od wymagań rynkowych (z wykorzystaniem różnych form elastyczności zatrudnienia),
- rotacja na stanowiskach i awans – ta pierwsza jest koniecznością w przypadku operatorów, ponadto pełni funkcję motywacyjną w odniesieniu do kadry kierowniczej średniego szczebla (brygadziści, mistrzowie, kierownicy zmianowi), druga pozwala na powolny, ale pewny awans nawet ze stanowiska operatora na stanowisko plant managera,
- system szkoleń opierający się przede wszystkim na OJT (*On the Job Training*) oraz tzw. szkoleniach świadomościowych (identyfikacja zagrożeń, identyfikacja i rozwiązywanie problemów, redukcja kosztów itp.),
- system wynagrodzeń – opierający się na założeniu regularnej aktualizacji płac (raz do roku, w stałej wysokości) oraz na wielu elementach pozapłacowych,
- system ocen składający się z systemu oceny kompetencji oraz systemu oceny wyników pracy; celem takiego podejścia jest ewaluacja zarówno osiągniętego wyniku, jak również procesu, który doprowadził do jego osiągnięcia,

- motywowanie opierające się przede wszystkim na stworzeniu motywującego środowiska pracy (ciągły rozwój, nabywanie nowych umiejętności przez rotację na stanowiskach, nowe wyzwania oraz pozytywne relacje z przełożonym i w zespołach), jak również na dużej liczbie różnych motywatorów finansowych i pozafinansowych,
- świadomość roli przełożonych/liderów – mają oni znać swoją funkcję i być świadomi zadań oraz nastawieni na własny rozwój, a także na rozwój podległego zespołu,
- badanie opinii pracowniczej – przeprowadzane jest w regularnych odstępach czasu w celu zapewnienia właściwych relacji pracowniczych oraz zagwarantowania konsultacji z wszystkimi pracownikami w sprawach istotnych dla firmy,
- dyscyplina pracy opierająca się na ustalaniu i przestrzeganiu standardów (przede wszystkim dotyczących wykonywanej pracy, ale również standardów zachowań) oraz na terminowości wykonania pracy i na dostarczeniu produktu o wysokiej jakości kolejnemu klientowi.

Jedynie wprowadzenie wszystkich wymienionych elementów systemu oraz elementów gwarantujących jego podtrzymanie pozwoli na stworzenie podstawy do właściwego zarządzania zasobami ludzkimi w środowisku *Lean* [Gurbała 2007, s. 40].

5. Obszary włączenia (uwzględniania) czynnika ludzkiego – postulaty, rekomendacje

Jak wynika z przedstawionej prezentacji, koncepcja LM, chociaż służy głównie wprowadzeniu i rozwojowi orientacji na zmiany, a nie orientacji na człowieka, jest „mocno doprawiona” czynnikiem ludzkim, a jej założenia są przykładem uwzględnienia znaczenia czynnika ludzkiego na potrzeby osiągania celów LM. Można zatem czerpać z zaleceń *Lean HR Management* – koncepcji już sprawdzonej i stosowanej od lat – tworząc własne kompozycje i zestawy „powinności” względem czynnika ludzkiego już na etapie wyboru, a później w czasie wdrażania i realizacji innych koncepcji i metod zarządzania.

Trudno o obiektywne i jednoznaczne wskazania, każda orientacja, koncepcja i metoda zarządzania ma bowiem swoją specyfikę i swoje cele, ale lepiej podjąć próbę ich sformułowania niż wychodzić z założenia, że jest to sprawa marginalna lub „sama się ułoży”, a ludzie „jakoś się dostosują”.

Postulowane jest rozpatrzenie i ustosunkowanie się do następujących kwestii związanych z czynnikiem ludzkim:

1. Jak istniejące miejsca pracy (ich liczba, rodzaj, jakość) wpłyną na wybór, wdrożenie i realizację wybranej koncepcji czy metody zarządzania. Jak owa koncepcja wpłynie na liczbę, rodzaj i jakość miejsc pracy.

2. Na ile dotychczasowa funkcja personalna (w zakresie dotychczas ustalonych i realizowanych jej elementów, tj. planowania potrzeb personalnych, rekrutacji i se-

lekcji, wdrażania do pracy i adaptacji społeczno-zawodowej pracowników, motywowania, oceniania, szkoleń i doskonalenia, przemieszczenia itd.) umożliwi, ułatwi czy utrudni wdrożenie i stosowanie nowej koncepcji czy metody zarządzania. Czy będzie w stanie się do niej dostosować, czy może nawet ją „wypaczy”? Jaki wpływ nowe narzędzie zarządzania wywrze na funkcję personalną (w obszarze planowania, rekrutacji i selekcji, wdrażania do pracy, motywowania do osiągania celów nowej koncepcji, oceniania pod kątem osiągania celów nowej koncepcji, szkolenia i doskonalenia pracowników na potrzeby zrozumienia, akceptacji, wdrażania i stosowania nowego narzędzia zarządzania, przemieszczania pracowników, tj. rotacji stanowiskowej, awansów, degradacji, zwolnień itd.)?

3. Jak dotychczasowe warunki pracy wpłyną na wybór, wdrożenie i realizację nowej koncepcji zarządzania. Czy zostaną do niej dostosowane? Jak nowe narzędzie zarządzania wpłynie na dotychczasowe warunki pracy?

4. Na ile dotychczasowe rozwiązania z obszaru komunikacji wewnętrznej umożliwią, ułatwią czy może utrudnią wdrożenie i realizację nowego narzędzia zarządzania. Jakie wymogi względem komunikacji wewnętrznej występują w nowej koncepcji zarządzania i jakimi zmianami w tym obszarze powinno skutkować wprowadzenie tej koncepcji?

5. Czy dotychczasowa kultura organizacyjna jest bardziej czy mniej przychylna zmianom (a może w ogóle taka nie jest) wprowadzanym w ramach nowej koncepcji czy metody zarządzania. Czy ta nowa koncepcja zarządzania wpłynie na zmianę kultury organizacyjnej i jaki będzie zakres oraz charakter tych zmian?

W zakresie rozpatrywanej potrzeby dostosowywania się rozwiązań na linii człowiek – koncepcja zarządzania powstaje zatem pytanie, czy ingerować po stronie koncepcji, czy po stronie czynnika ludzkiego istniejącego w organizacji, czy tu i tu?

Wszystko, co związane jest z człowiekiem w miejscu pracy, jak już wcześniej wspomniano, tworzy lepsze lub gorsze warunki do wdrażania nowych koncepcji i metod zarządzania. Z jednej strony wprowadzając zmiany w organizacji, w ramach różnych koncepcji i metod zarządzania powinny być tworzone takie rozwiązania, także w obszarze społecznym, które sprzyjałyby ich skutecznej i efektywnej realizacji. Z drugiej strony rozwiązania w obszarze społecznym organizacji warto byłoby z wyprzedzeniem tworzyć pod tym kątem, aby były sprzyjające dla nowych koncepcji i metod zarządzania. Należy zatem starać się dążyć do harmonizowania rozwiązań w sferze społecznej i rozwiązań w sferze metodologicznej (nowych koncepcji i metod zarządzania).

Autorka planuje przeprowadzenie badań w przedsiębiorstwach, które wdrożyły już lub mają wdrożyć nowe, kolejne metody i koncepcje zarządzania. Badania mają być prowadzone pod kątem zidentyfikowania oraz określenia stopnia zaawansowania przedstawionych kwestii związanych z czynnikiem ludzkim oraz pod kątem zidentyfikowania potrzeb w tym zakresie. Dopełnieniem wyników badań mają być rekomendacje oraz wskazanie kierunku i zakresu działań w obszarze człowiek – koncepcje i metody zarządzania przedsiębiorstwem.

Literatura

- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław 2003.
- Gurbała K., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w filozofii Lean*, „Zarządzanie Jakością” 2007 nr 3.
- Lichtarski J., *Opinie przedsiębiorców i menedżerów o doskonaleniu zarządzania przedsiębiorstwem*, „Przegląd Organizacji” 2006 nr 10.
- Lichtarski J., *O współczesnych tendencjach w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwami*, seria „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom IX, zeszyt 2, *Nowe tendencje w zarządzaniu organizacjami*, Łódź–Ostrów Wielkopolski 2008.
- Staniewski M.W., *Architektura zasobów ludzkich nie tylko na trudne czasy*, „ZZL” 2007 nr 5.
- Suchar M., *Zarządzanie personelem w praktyce*, IPKODDK, Gdańsk 2007.

PEOPLE IN MODERN MANAGEMENT CONCEPTS AND METHODS

Summary

The purpose of this article is to identify research problems concerning human factor in modern management concepts and methods. The paper presents postulates for including human factor in the process of selection, implementation and realization of various management concepts and methods.