

Zbigniew ŚCIBIOREK*

LUDZIE WE WSPÓŁCZESNEJ ORGANIZACJI

Niniejszy artykuł porusza istotne dla funkcjonowania logistyki i transportu kwestie dotyczące zasobów ludzkich. Odpowiednio zmotywowani i zaangażowani w sprawy organizacji pracownicy stanowią specyficzny kapitał, decydujący o sukcesie lub porażce, rozwoju lub zastoju firmy.

Z pewną dozą nieśmiałości odważam się zabrać głos na łamach tak poczytnych Zeszytów Naukowych Międzynarodowej Wyższej Szkoły Logistyki i Transportu we Wrocławiu. Moje obawy wynikają głównie z faktu, iż w swoim artykule nie zamierzam poruszać spraw logistyki ani transportu. Pośród wielu kwestii, które łączą te dwie dziedziny nauki (i praktyki) jest coś, co je łączy szczególnie („spina”). Czynnikiem tym są ludzie, bez których nie mogłaby funkcjonować zarówno logistyka, jak i transport. To właśnie ludzie są twórcami tych specyficznych organizacji i od zatrudnionego tam personelu zależy naprawdę wiele. Nie będę więc poruszał zawiłych zagadnień logistyki i transportu, nie wspomnę o środkach finansowych, technice, technologiach. W zamian za to będę pisał o ludziach jako cennym kapitale współczesnej organizacji. Poruszę sprawy personelu, który również decyduje o sukcesach lub porażkach logistyki i transportu, jako specyficznych dziedzinach życia gospodarczego każdego kraju.

Postawienie tezy o tak dużej roli ludzi we współczesnych organizacjach wynika przede wszystkim z tego, iż na początku XXI wieku przyszło nam żyć i funkcjonować w nader ciekawych czasach. Kierowane przez nas organizacje działają w dynamicznym, wprost turbulentnym otoczeniu. Nieustannie trzeba dostosowywać „reguły gry” do nowych warunków. Ciągłe trzeba „walczyć” o klienta. Zdobytej przewagi konkurencyjnej nie można traktować jako zjawiska trwałego. Przyjęte rozwiązania trzeba nieustannie dostosowywać do warunków wytworzonej sytuacji, do tego, czego oczekują klienci (odbiorcy) i tego, co na nas wymusza konkurencja.

* Prof. dr hab. Zbigniew ŚCIBIOREK, Instytut Zarządzania, Akademia Świętokrzyska w Kielcach.

Poszukuje się więc nowych rozwiązań, doskonali obowiązujące procedury, czemu ma, między innymi, służyć wymiana poglądów na łamach niniejszych Zeszytów Naukowych.

Analizując współczesne organizacje, zwłaszcza gospodarcze, można wysnuć wniosek, że wiele czynników składa się na ich sukces lub porażkę. Coraz więcej osób uważa jednak, iż przy zbliżonym, a jednocześnie bardzo wysokim poziomie technologicznym, osiągane rezultaty zależą przede wszystkim od pracowników, od ich zaangażowania i identyfikacji z tym, co i gdzie robią. Niebagatelne znaczenie ma również ich intelekt, który jest główną siłą sprawczą wszelkich innowacji.

Chociażby z przeglądu treści pierwszego numeru Zeszytów Naukowych wynika, iż ostatnie lata przynoszą głębokie przemiany gospodarcze w kraju, Europie i na świecie. Pogłębiający się proces globalizacji oraz integracja rynków europejskich i światowych uruchomiły mechanizmy, które oddziałują na kwestie dotyczące postrzegania ludzi w organizacji i na jakość zarządzania zasobami ludzkimi. Przed przedsiębiorstwami, w tym także logistycznymi i transportowymi, pojawiły się nowe wyzwania dotyczące, między innymi, tworzenia nowych systemów zarządzania pracownikami oraz budowania sprawnego systemu zarządzania na styku kultur, dostosowania przyjmowanych rozwiązań do tego, co jest w zjednoczonej Europie.

Wielu teoretyków i praktyków jest zdania, iż celem głównym pracy współczesnych menedżerów jest ich przekonanie, że przyszłościowym kierunkiem w zarządzaniu jest partycypacja pracowników w podejmowaniu decyzji, możliwości wywierania przez nich wpływu na pewne sprawy dotyczące organizacji, wynikiem czego będzie zadowolenie z pracy, poprawa wydajności oraz wzrost innowacyjności. Aby to osiągnąć, należy korzystać z nowych metod organizacji i zarządzania zmierzających do demokratyzacji zarządzania, do upodmiotowienia pracowników, dania okazji pracownikom „bycia aktorem” w swojej pracy.

Można dyskutować nad tym, co jest najistotniejsze w zarządzaniu współczesnymi organizacjami. To samo odnosi się do logistyki i transportu. Wielu autorów wyraża zróżnicowane poglądy. Okazuje się, że stosowanie dotychczasowych tzw. „wypróbowanych” metod zarządzania coraz częściej nie przynosi oczekiwanych rezultatów. Wynika to z wielu powodów. Nie należą do rzadkości przypadki odgórnego dyrygowania przebiegami procesów i abstrahowania od tego, kto je realizuje, jaki ma stosunek do przedsiębiorstwa i wykonywanej pracy. Często się zdarza, że menedżerowie, przekazując do realizacji zadania, narzucają wręcz sposób ich wykonania, nie dbając o to, czy pracownik rozumie wagę tej pracy i celu, jaki jest do osiągnięcia. Tak postępując, zaniedbują funkcję motywowania. Efektem tego jest niska innowacyjność pracownicza, małe zaangażowanie i pomysłowość. Przy takim rozwiązaniu podwładni są jedynie wykonawcami, a przecież nie na takich postawach nam zależy.

Wiele przesłanek pozwala sądzić, że już w niedalekiej przyszłości personel i partycypacja pracownicza będą odgrywały coraz większą rolę. Za tym przemawia chociażby fakt, iż obecnie coraz częściej odchodzi się od bezdusznego traktowania ludzi i zarządzania przez wydawanie poleceń. Współczesnych pracowników nie satysfakcjonuje tylko rola wykonawcza. Oczekują oni pracy bardziej złożonej, wzbogaconej o elementy decyzyjne; takiej, która stworzyłaby możliwości samodzielnego planowania, organizowania i kontroli. Kierownik nie może być przełożonym wydającym polecenia, lecz liderem pozyskującym szacunek swoich pracowników, a raczej współpracowników. Nikogo więc nie powinno dziwić, iż poszukuje się takich rozwiązań, gdzie pracownicy mają warunki do udziału w zarządzaniu realnymi procesami wytwórczymi, usługowymi oraz aktywnie uczestniczą w rozstrzyganiu spraw organizacji.

Organizacje i menedżerowie poszukują coraz to lepszych sposobów oddziaływania na to, co jest podstawą ich funkcjonowania, głównie po to, aby osiągać jeszcze lepsze wyniki i górować nad konkurencją. Zarówno teoretycy, jak i praktycy w podejmowanych działaniach dostrzegają duże możliwości drżące w potencjale ludzkim. Dlatego zapewne równolegle z inwestowaniem w technikę i technologię tak wiele uwagi poświęca się pracownikom; tam dostrzega się znaczne rezerwy, które można wykorzystać stosunkowo niewielkim nakładem. O tym zaś, iż jest to specyficzna, a zarazem długofalowa inwestycja, już nikogo nie trzeba przekonywać. Na założeniu, iż potencjał ludzki determinuje sukces firmy, opiera się „nowa fala” w zarządzaniu. Zapewne to również wyraźne dostrzeganie potrzeby dalekowzrocznego patrzenia w przyszłość, które nie może być obce szeroko rozumianej logistyce i transportowi.

Każde zjawisko ma dwa przeciwstawne bieguny. Stawianie na pracowników niesie z sobą określone wymagania. W pierwszej kolejności odnoszą się one do menedżerów, którzy, dążąc do umiejętnego wykorzystania potencjału ludzkiego, powinni przede wszystkim stymulować aktywność i motywować ludzi do zadań oraz wsłuchiwać się w ich uwagi i opinie. Niebagatelne znaczenie ma tworzenie miłej atmosfery w pracy i usprawnianie procesu komunikowania się z pracownikami.

Zwłaszcza w logistyce i transporcie powinno się znaleźć miejsce na obecność pewnych zasad z japońskiej szkoły zarządzania. Powyższe nie odnosi się tylko do wytworzenia dobrej atmosfery do komunikowania się, „przeszkadzania kierownikowi” w ramach tzw. filozofii otwartych drzwi. Duże możliwości jawią się przed modyfikacją reguł postępowania podczas podejmowania decyzji. Skoro ludzie na tzw. stanowiskach pracowniczych najlepiej wiedzą, jak odbywają się poszczególne procesy, bo w nich bezpośrednio uczestniczą, to zasadne jest posłuchać ich uwag przed przyjęciem ostatecznego rozstrzygnięcia. Ta namiastka podejmowania decyzji z dołu do góry żadnemu kierownikowi (decydentowi) nie przyniesie ujmy, nie pozbawi go przywileju ostatniego głosu. Wprost przeciwnie będzie zaświadczać o dużej umiejętności współpracy z załogą - ludźmi, którzy decydują o obliczu organizacji.

Współcześnie innej alternatywy nie ma. Menedżer musi traktować pracownika nie tylko jako najcenniejszy zasób, ale również jako szczególnego rodzaju produkt na rynku wewnętrznym. To zaś oznacza, między innymi, iż ten „klient” danej organizacji, wraz ze swoimi potrzebami i oczekiwaniami, współtworzy normy, wartości i kulturę swego środowiska pracy. Firma więc powinna dbać o to, aby ten „klient” długo był ich, aby chciał pracować i identyfikował się w pełni z tym, co robi i gdzie to czyni. Jest to szczególnie ważne w firmach logistycznych i transportowych, gdzie niejednokrotnie poszczególni pracownicy wykonują samodzielne zadania, z dala od przełożonych.

Menedżerowie muszą zrozumieć, że dla dobra organizacji, jej pozycji na rynku, nieodzowna jest zmiana stosunku do pracowników. Dlatego współczesnym menedżerem, aby mogli poprawnie spełniać określone funkcje, konieczna jest wiedza o charakterze interdyscyplinarnym. W całej rozciągłości odnosi się to także do organizacji logistycznych i transportowych, tam również nie wystarcza już wiedza i umiejętności wąskospecjalistyczne.

Aby wytworzyć taki stan rzeczy, potrzeba czasu. To długotrwały proces, w którym biorą udział wszystkie elementy danego przedsiębiorstwa. Wcielenie w życie filozofii postrzegania ludzi jako cennego kapitału nie jest aktem jednorazowym, wymaga czasu i znacznego wysiłku ze strony kierownictwa firmy, zwłaszcza komórek do spraw pracowniczych. Chwilę zrodzenia się takiej filozofii zarządzania można porównać do kiełkowania młodej roślinki. Żeby wyrosła, trzeba ją pielęgnować, a jak zachodzi potrzeba, to i dokonywać stosownych zabiegów pielęgnacyjnych, którymi w tym przypadku mogą być rozstania z niewłaściwymi pracownikami.

Kwestie związane z ludźmi (potencjałem ludzkim) w organizacji są przedmiotem licznych opracowań. Dokonując pewnego uogólnienia, można stwierdzić, iż zarządzanie zasobami ludzkimi nakazuje postrzegać pracownika nie jak coś zmiennego - czasowego. Ludzie stanowią najcenniejszy zasób organizacji, a efektywne zarządzanie nimi powinno być zintegrowane z celami i strategią przedsiębiorstwa. To majątek (kapitał) trwały, który - przy spełnieniu pewnych warunków - pozwoli wykonywać zadania (produkty lub usługi) na wysokim poziomie i zagwarantuje górowanie nad konkurencją. Oznacza to między innymi, iż w pracowników trzeba inwestować, podobnie jak w maszyny (urządzenia) czy technologię. Nieodzowna być musi więc zbieżność strategii ekonomicznej ze strategią ludzką, bo tylko to pozwoli osiągnąć cel organizacji. Będzie to możliwe przy osobistym i zbiorowym wysiłku wszystkich ludzi przedsiębiorstwa - od kierownika do szeregowego pracownika, niezależnie od tego, czy to będzie przedsiębiorstwo logistyczne czy też transportowe.

Ma powstać i funkcjonować strategiczne, wewnętrznie spójne i wszechstronne spojrzenie na problemy związane z kierowaniem i rozwojem przedsiębiorstwa. Nie może więc to być zbiór tylko zasad postępowania z personelem, ale system powiązań między wieloma procesami i elementami strukturalnymi firmy, który ma skutkować coraz większym zaangażowaniem i efektywnością działań pracowniczych. Ma on także zaowocować dodatkową, wewnętrzną mobilizacją pracowników do działania, a nie zmuszania ich do tego drogą innych przedsięwzięć czy oddziaływań administracyjnych. Musi być też opracowany racjonalny system wewnętrznego przepływu personelu w firmie oraz stworzenie „czytelnych” reguł selekcji i awansowania, co, oprócz uwiarygodnienia strategii ludzkiej, będzie wspierać strategię przedsiębiorstwa.

W społeczny kapitał, jakim są ludzie, trzeba ciągle inwestować, bo potrafi się on nieustannie rozwijać. W całokształcie podejmowanych działań chodzi o to, aby przyciągnąć i utrzymać zespół odpowiednio wykwalifikowanych pracowników, poprzez długofalowy system uzupełniających się działań.

Jak wyżej wspomniałem, stworzenie efektywnego systemu zarządzania i „nowego” postrzegania pracowników jest procesem złożonym i długofalowym. Niemożliwe jest osiągnięcie pożądanego stanu za pomocą fragmentarycznych, jednostkowych, niepowiązanych z sobą działań, czy też w wyniku jednego lub kilku rozstrzygnięć organizacyjnych. Oddziałując na ludzi, trzeba postępować z rozwagą i bez zmieniania reguł (kryteriów) postępowania. System musi być trwały i wiarygodny - konsekwentnie wprowadzany w życie. Na jego pełne zmaterializowanie potrzeba czasu i cierpliwości oraz nieustannego analizowania różnych kwestii, które czasami tylko z pozoru nie mają nic wspólnego z pracownikami.

Wyrażam przekonanie, iż podniesione kwestie spotkają się ze zrozumieniem. Tych zaś Czytelników, którzy chcieliby szerzej zapoznać się z moimi poglądami na poruszone zagadnienia, odsyłam do dwóch ostatnich publikacji mego autorstwa: *Ludzie - cenny kapitał organizacji* oraz *Ludzie podczas zmian w organizacji*, które ukazały się nakładem oficyny wydawniczej Adam Marszałek w Toruniu, odpowiednio w 2004 i 2005 roku.

PEOPLE IN CONTEMPORARY ORGANISATIONS

In this article the importance of issues related to human resources for the development of logistics and transport are discussed. Well-motivated employees are a specific kind of capital for a company, determining its successes or failures, its development or decline.