

Pod redakcją: ZDZIŚŁAWA JASIŃSKIEGO

ZARZĄDZANIE PRACĄ

ORGANIZOWANIE, PLANOWANIE
MOTYWOWANIE, KONTROLA



PRZEDSIĘBIORSTWO JAKO SYSTEM PRACY
ROLA KIEROWNIKÓW W OSIĄGANIU SUKCESU



AGENCJA WYDAWNICZA

Pod redakcją: ZDZIŚŁAWA JASIŃSKIEGO

ZARZĄDZANIE PRACĄ

**ORGANIZOWANIE
PLANOWANIE
MOTYWOWANIE
KONTROLA**

PRZEDSIĘBIORSTWO JAKO SYSTEM PRACY
ROLA KIEROWNIKÓW W OSIĄGANIU SUKCESU



WYDAWNICTWO

SPIS TREŚCI

WSTĘP	9
-------	---

Rozdział 1. Przedsiębiorstwo jako system pracy 11

1.1. Pojęcie, struktura i cechy przedsiębiorstwa	11
1.2. Cele i zadania	14
1.3. Przepływy informacji	15
1.4. Otoczenie	21

Rozdział 2. Zadania, funkcje i wymagania kwalifikacyjne w systemie pracy 23

Rozdział 3. Formy organizacji pracy 29

3.1. Pojęcie formy organizacji pracy	29
3.2. Cechy i odmiany pracy indywidualnej	29
3.3. Istota zespołowego działania	32
3.4. Formy zespołowego działania	33
3.5. Mocne i słabe strony pracy zespołowej	41

Rozdział 4. Organizacja pracy indywidualnej 45

4.1. Organizacja stanowiska pracy	45
4.1.1. Stanowisko pracy: podstawowe pojęcia, klasyfikacja	47
4.1.2. Zasady organizacji indywidualnego stanowiska pracy	51
4.1.2.1. Pozycja przy pracy	52
4.1.2.2. Przestrzenna organizacja stanowiska pracy	53
4.1.2.3. Rozmieszczenie elementów rzeczowych na stanowisku pracy	58
4.2. Materialne środowisko pracy	60
4.2.1. Powietrze, zanieczyszczenia powietrza	61
4.2.2. Temperatura, wilgotność, ruch powietrza	62
4.2.3. Oświetlenie, barwy	63
4.2.4. Hałas na stanowisku pracy	64
4.2.5. Drgania i wstrząsy	64
4.2.6. Promieniowanie elektromagnetyczne	65
4.3. Kształtowanie treści pracy	65
4.3.1. Treść pracy jako efekt podziału pracy	65
4.3.2. Współczesne koncepcje podziału pracy	69

Rozdział 5. Zasady organizacji pracy zespołowej 71

5.1. Zasada minimalnej liczby członków w zespole	72
5.2. Zasada rezerwy kwalifikacyjnej	75

5.3. Zasada perspektywy działania	78
5.4. Zasada elastycznej bazy technicznej	80

Rozdział 6. Normowanie procesów pracy **85**

6.1. Pojęciowe i klasyfikacyjne zagadnienia norm pracy	85
6.2. Podstawowe funkcje norm pracy	91
6.2.1. Charakterystyka funkcji norm pracy	93
6.2.2. Zmiany w technice wytwarzania a funkcje norm pracy	94
6.2.3. Dziedziny wykorzystania norm pracy	96
6.3. Obliczanie norm pracy	97
6.3.1. Zasady i metody normowania pracy	97
6.3.2. Proces ustalania norm czasu pracy i jego struktura	99
6.4. Mierzenie czasu pracy	104
6.4.1. Chronometr	104
6.4.2. Fotografia dnia roboczego	109
6.4.3. Obserwacje migawkowe	110
6.4.4. Analiza ruchów elementarnych	113
6.5. Mierzenie pracy na stanowiskach nierobotniczych	114
6.6. Wskaźniki oceny stosowania norm pracy	116

Rozdział 7. Wartościowanie pracy **119**

7.1. Pojęcie, przedmiot i zakres wartościowania pracy	119
7.2. Funkcje wartościowania pracy	123
7.3. Metody wartościowania pracy	128
7.3.1. Rodzaje metod wartościowania pracy	128
7.3.2. Wybór metody i jej weryfikacja	131
7.3.3. Zasady doboru kryteriów wartościowania pracy.	
Kwantyfikacja kryteriów	133
7.4. Etapy procesu wartościowania pracy	135

Rozdział 8. Organizacja przebiegu procesu kadrowego **141**

8.1. Dobór pracowników na stanowiska pracy	141
8.1.1. Ustalenie zapotrzebowania na pracowników	142
8.1.2. Rekrutacja pracowników	144
8.1.3. Selekcja pracowników	147
8.1.4. Wprowadzenie pracownika do pracy	150
8.2. Planowanie karier pracowniczych	151
8.2.1. Istota planowania karier	151
8.2.2. Etapy kariery	151
8.2.3. Sposoby oddziaływania na kariery pracownicze	159
8.3. Szkolenie pracowników	163
8.3.1. Wprowadzenie	163
8.3.2. Polityka szkolenia	166

8.3.3. Identyfikacja potrzeb szkoleniowych	167
8.3.4. Metody i techniki szkolenia	169
8.3.5. Ocena efektywności działalności szkoleniowej	174
8.4. System ocen pracowniczych	175
8.4.1. Cele ocen pracowniczych	176
8.4.2. Procedura opracowania systemu ocen	178
8.4.3. Uwarunkowania jakości ocen	196

Rozdział 9. Czas pracy i jego organizacja 201

9.1. Czas pracy jako kategoria prawna	201
9.2. Tradycyjny i elastyczny model czasu pracy	203
9.3. Elastyczne formy organizacji czasu pracy	205
9.4. Innowacje w zakresie pracy biurowej	211

Rozdział 10. Planowanie przebiegu pracy 213

10.1. Cel i zakres planowania pracy	213
10.2. Podział zadań	214
10.3. Kolejność realizacji zadań	217
10.4. Harmonogramy pracy	219

Rozdział 11. Kontrola przebiegu pracy 223

11.1. Pojęcie i znaczenie kontroli przebiegu pracy	224
11.2. Projektowanie systemu kontroli	232
11.3. Czynniki utrudniające kontrolę przebiegu pracy	239

Rozdział 12. Wynagrodzenie za pracę 243

12.1. Płaca i jej funkcje	243
12.2. System płac	246
12.2.1. Składniki wynagrodzenia	247
12.2.2. Zasady kształtowania składników wynagrodzenia	248
12.2.3. Taryfikatory i tabele płac	250
12.3. Polityka płacowa	253
12.3.1. Kształtowanie środków na wynagrodzenia	253
12.3.2. Podział środków na wynagrodzenia	255
12.4. Formy płac	260
12.5. Premia jako instrument motywowania	268
12.5.1. Systemy premiowania i ich charakterystyka	268
12.5.2. Warunki skutecznego premiowania	274

Rozdział 13. Badania i ocena efektywności pracy 275

13.1. Pojęcie efektywności pracy i czynniki determinujące jej poziom	275
13.2. Zasady oceny efektywności pracy	282

13.3. Kryteria i mierniki oceny efektywności pracy w przedsiębiorstwie	288
13.3.1. Ocena efektywności pracy przedsiębiorstwa jako całości	288
13.3.2. Ocena efektywności pracy podmiotów wewnętrznych	290
13.3.3. Koszty pracy jako podstawowy miernik nakładów pracy	292
13.4. Sporządzanie oceny efektywności pracy w przedsiębiorstwie	296
Literatura	301
Spis rysunków i tabel	305

WSTĘP

Praca jest pojęciem nierozzerwalnie związanym z działalnością człowieka. Towarzyszy mu od zarania działalności wytwórczej i we wszystkich obszarach jego aktywności, jest źródłem zaspokajania jego potrzeb. Wiąże się jednak z wysiłkiem fizycznym i z zaangażowaniem umysłowym. Wymaga także środków rzeczowych.

Człowiek zawsze dążył do minimalizacji nakładów na pracę. Stąd najpierw tworzył sobie odpowiednie do niej warunki, zabiegał o poprawę technicznej strony pracy. Później w miarę rozwoju mechanizacji i automatyzacji wraz z postępującym podziałem pracy i czynienia jej procesem bardziej złożonym pojawiła się potrzeba organizowania, planowania, motywowania i kontroli pracy, czyli zarządzania nią. Odkryto, że decyzje podjęte w tych obszarach wyznaczają wyniki pracy w co najmniej takim samym stopniu jak technika i technologia wytwarzania.

Zarządzanie pracą jest to działalność kierownicza odniesiona do procesów pracy. Ma ona z jednej strony stworzyć warunki do realizacji zadań (zachowań) na oczekiwanym poziomie i w określonym czasie (cele wytwórcze), stworzyć właściwe proporcje w procesie pracy, dobrać, rozmieścić i zespolić w nim ludzi, tak zaplanować ich działania, aby realizacja tego procesu była możliwa przy najmniejszych nakładach środków rzeczowych i pracy żywej (cele ekonomiczne), z drugiej strony zaspokoić oczekiwania pracowników (cele społeczne).

Tym zagadnieniom poświęcone jest niniejsze opracowanie. Prezentuje ono przedsiębiorstwo jako system pracy, jako środowisko dla samego procesu pracy. Określa zadania i funkcje ludzi w systemie pracy, stawiane im wymagania. Podkreśla szczególną rolę kierowników w osiągnięciu sukcesów w pracy. Wskazuje na formy i odmiany organizacji pracy, omawia ich cechy charakterystyczne. Formułuje podstawowe zasady organizacji pracy indywidualnej i zespołowej oraz wyjaśnia ich sens i znaczenie dla efektywności pracy. Prezentuje zagadnienia normowania i wartościowania pracy traktując je jako podstawę trafnych rozwiązań z obszaru organizacji i zarządzania pracą. Opisuje znaczenie, formy i sposób realizacji procesu kadrowego w systemie pra-

ZARZĄDZANIE PRACĄ

cy. Omawia problemy organizacji czasu pracy, planowania i kontroli jej przebiegu. Przedstawia system wynagradzania za pracę, jego elementy strukturalne, politykę płac, zasady kształtowania składników wynagradzania, prezentuje ich aspekty motywacyjne. Wyjaśnia pojęcie oraz określa zasady, kryteria i mierniki oceny efektywności pracy.

Książka powstała w Katedrze Zarządzania Produkcją i Pracą Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Jest ona rezultatem studiów literatury oraz prac badawczych Autorów. Wykorzystano w niej bogate doświadczenia ze współpracy z praktyką gospodarczą.

Rozważania zawarte w książce są zaadresowane do osób zajmujących kierownicze stanowiska, zarządzających pracą (kierujących zespołami ludzkimi). Może też być wykorzystana jako pomoc dydaktyczna dla studentów kierunków organizacji i zarządzania.

1



PRZEDSIĘBIORSTWO JAKO SYSTEM PRACY

1.1.

Pojęcie, struktura i cechy przedsiębiorstwa

W literaturze przedsiębiorstwo określa się różnie, kładąc nacisk na rozmaite aspekty działalności i wyznaczając im nie zawsze te same cele i zadania.

Najczęściej określa się przedsiębiorstwo jako „... gospodarstwo prowadzące działalność zarobkową” [137, s. 16]. Bardziej rozwinięte określenia podają, że jest „... jednostką gospodarczą działającą na własny rachunek w celu osiągnięcia korzyści materialnych (zysku) i ponoszącą ryzyko i odpowiedzialność zgodnie z przepisami prawa i stosunkami rynkowymi” [196, s. 91]. T. Gruszecki [45, s. 125] uważa natomiast, że przedsiębiorstwo jest podmiotem gospodarczym działającym w sferze produkcji i wytwarzającym w sposób zorganizowany dobra i usługi na potrzeby odbiorców, przyjmującym formę organizacyjną określoną przepisami prawa, posiadającym ekonomiczną i prawną podmiotowość, działającym w obszarze zjawisk gospodarczych profesjonalnie w celu maksymalizacji korzyści materialnych.

Niezależnie jednak jak określi się przedsiębiorstwo (firmę) jakie wyznaczy mu się cele i zadania, to dla ich realizacji musi ono zawsze posiadać odpowiednią przestrzeń działania, zgromadzić odpowiednią załogę i właściwe środki techniczne, zużywać właściwe surowce, materiały, energię, korzystać z niezbędnych i ułatwiających realizację zadań informacji. Oznacza to, że przedsiębiorstwo można potraktować jako zespolenie (pewną kombinację) zasobów ludzkich i rzeczowych, dzięki którym następuje **przetwarzanie zasi-**

ZARZĄDZANIE PRACĄ

leń wejściowych (surowce, materiały, energia, informacje) **w stany wyjściowe** (produkty, półprodukty, usługi, informacje), a więc potraktować jako system pracy, na którego sprawne działanie wpływają zarówno czynniki techniczne jak i społeczne.

Przedsiębiorstwo stanowi skomplikowany konglomerat wzajemnie powiązanych systemów elementarnych, a mianowicie:

- ☛ **systemu technicznego**, stanowiącego zbiór wzajemnie powiązanych ze sobą środków produkcji przeznaczonych do realizacji określonych procesów,
- ☛ **systemu technologicznego**, będącego zbiorem procedur, instrukcji opisujących sposób realizacji określonych procesów,
- ☛ **systemu organizacyjnego**, obejmującego stany działań określających i identyfikujących struktury wszystkich systemów elementarnych i składników oraz przebiegających w nich procesów,
- ☛ **systemu ekonomicznego**, będącego zbiorem procesów kształtujących w ramach danego przedsiębiorstwa jego oblicze wartościowo-finansowe,
- ☛ **systemu zarządzania**, obejmującego działania ludzi (procesy) w ramach przedsiębiorstwa, związane z realizacją jego funkcji strategicznych, taktycznych i operacyjnych [130, s. 21].

Graficzny obraz ilustrujący uproszczoną strukturę i zasady funkcjonowania przedsiębiorstwa przedstawia rysunek 1.1 (por. [31]).

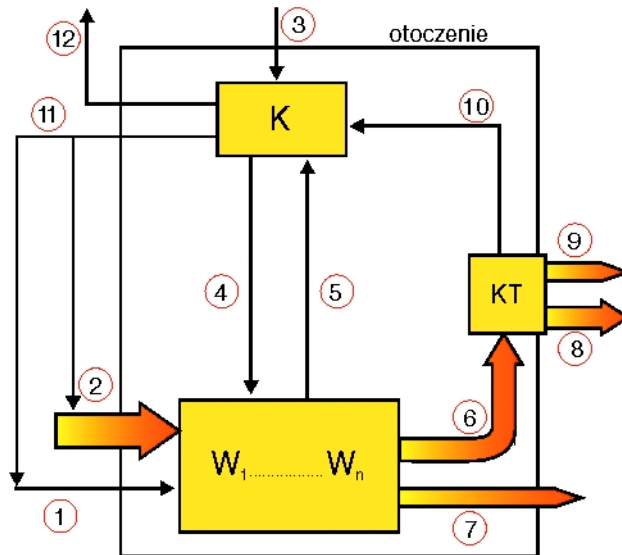
Przedsiębiorstwo ujęte jako system pracy posiada wiele cech charakterystycznych:

1. Należy do systemów społeczno-technicznych opartych na ludzkich działaniach, systemów o określonych możliwościach zmiennego działania.
2. Jest systemem otwartym. Mimo, że wyodrębnione z otoczenia pozostaje w ścisłym związku z nim.
3. Stanowi system aktywny (tj. taki, w którym podczas realizacji określonego zadania lub osiągnięcia ustalonego celu ich elementy współdziałają ze sobą) o działaniu planowym (wówczas, gdy współdziałanie elementów jest

PRZEDSIĘBIORSTWO JAKO SYSTEM PRACY

przygotowane wcześniej i obowiązuje na pewien okres), bądź o działaniu sytuacyjnym (gdy współdziałanie elementów określają zasady działania stosowane w zależności od chwilowego stanu systemu i otoczenia).

4. Zaliczają się do systemów hierarchicznych tj. takich, w których między jego elementami lub częścią jego elementów zachodzą relacje podrzędności i nadrzędności. Najczęściej mają strukturę wieloszczeblową.



- K - kierownictwo przedsiębiorstwa
- $W_1...W_n$ - osobowo-rzeczowe elementy wykonawcze
- KT - kontrola wyników pracy
- 1 - informacje (technologia, dokumentacja)
- 2 - materiały, energia, narzędzia
- 3 - cele lub zadania dla przedsiębiorstwa
- 4 - zadania dla poszczególnych elementów wykonawczych
- 5 - oddziaływanie elementów wykonawczych na element kierowniczy
- 6 - wyroby, półfabrykaty do kontroli
- 7 - odpady
- 8 - wyroby, półfabrykaty
- 9 - braki
- 10 - wyniki pracy
- 11 - oddziaływania interwencyjne na „wejścia”
- 12 - oddziaływanie interwencyjne na inne systemy

Rysunek 1.1. Schemat strukturalno-funkcyjny przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne

1.2.

Cele i zadania

Przedsiębiorstwo jako system pracy musi posiadać swoje cele. Wyznaczają one jego główny kierunek działania [167, s. 96]. Stanowią wskazówkę i porządkują działania ludzi pracujących w przedsiębiorstwie. Ustalane cele pozwalają wszystkim pracownikom zrozumieć dokąd przedsiębiorstwo zmierza i dlaczego jest to takie ważne. Dobrze wytyczone cele sprzyjają dobremu planowaniu. Mogą być źródłem motywacji dla pracowników. Dają skuteczny mechanizm oceny i kontroli [42, s. 201].

W rozważaniach o celach przedsiębiorstwa często prezentuje się pojęcie misji i jego zadań. **Misję określa się jako trwałe określenie celu, które odróżnia jedno przedsiębiorstwo od drugiego, jako szczególny powód jego istnienia.** Misja przedsiębiorstwa jest przedmiotem jego aspiracji, wyznaczającym obszar jego działalności [91, s. 180; 181, s. 45]. Dla sieci lokali szybkiego żywienia misją może być, na przykład, prowadzenie lokali, które będą przygotowywać i serwować wysokiej jakości posiłki, szybko i po rozsądnych cenach [42, s. 204].

Wybrana przez przedsiębiorstwo misja przekłada się na zadania, które należy wykonać aby zrealizować cel (cele) opisane w misji. Wśród ogółu zadań realizowanych przez przedsiębiorstwo można wyróżnić:

- ☞ zadania produkcyjne (usługowe),
- ☞ zadania ekonomiczne,
- ☞ zadania społeczne.

Zadania produkcyjne (usługowe) przedsiębiorstwa są zależne od ich możliwości wykonawczych, od programu ilościowo-asortymentowego produkcji (usług) wyznaczonych potrzebami rynku, od założonego poziomu jakościowego, itp. Stanowią one podstawowy cel działalności przedsiębiorstwa.

Zadania ekonomiczne mają zapewnić osiągnięcie jak najkorzystniejszych wyników, a ich realizację gwarantują zwykle odpowiednie systemy bodźców.

Zadania społeczne mają odpowiadać potrzebom i oczekiwaniom pracowników. Oznaczają tworzenie w pracy warunków do wykorzystania ich możliwości, do zaspokojenia ich potrzeb zwłaszcza tych ze szczytu „piramidy potrzeb” Masłowa, czy też – jak ujął to F. Herzberg – do osiągnięcia zadowolenia z pracy.

1.3.

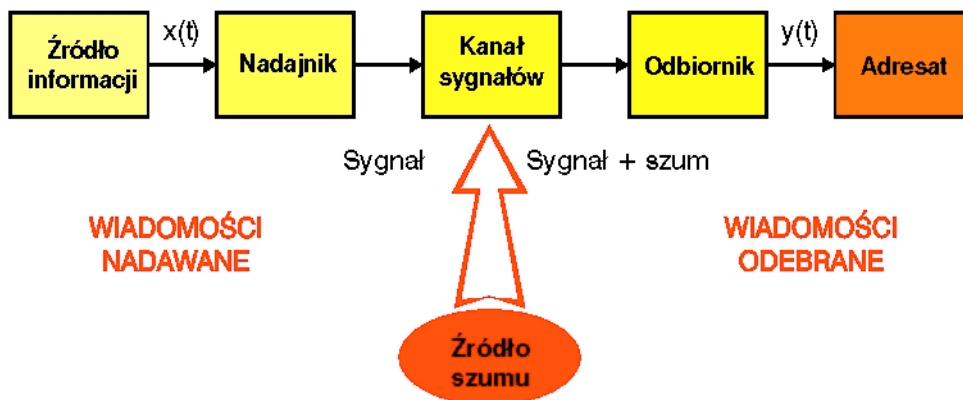
Przepływy informacji

Przedsiębiorstwo jako system pracy nie mogłoby osiągnąć zamierzonych celów, ani zrealizować wyznaczonych mu zadań, gdyby nie został zapewniony dopływ odpowiednich informacji, dostosowanych do jego potrzeb i nie stworzono by odpowiednich warunków do ich przekazywania, przekształcania i wykorzystywania. Bez przebiegu procesów informacyjnych, bez wymiany informacji wewnątrz przedsiębiorstwa (między jego elementami) oraz między przedsiębiorstwem a otaczającym je środowiskiem niemożliwe byłoby prawidłowe jego funkcjonowanie.

Informacja wiąże się z porządkiem w przedsiębiorstwie. Pozwala zapewnić w nim ład organizacyjny. Właściwa informacja jest czynnikiem ułatwiającym identyfikację zmian zachodzących w zachowaniu pracowników będących elementami systemu, w stanie tych obiektów, na które oni oddziałują, a także zmian zachodzących w otaczającym przedsiębiorstwo środowisku. Stwarza przez to warunki do przygotowania i podjęcia trafnych decyzji (dokonania właściwych wyborów). Umożliwia zarządzanie przedsiębiorstwem. Brak zaś informacji, niedokładne i niezgodne z czasem jej przetwarzanie i wykorzystanie są źródłem – jak stwierdza W. G. Afanasjew [1, s. 138] – subiektywizmu, woluntaryzmu, utraty przez człowieka orientacji i wątku w zarządzaniu.

Przebieg procesów informacyjnych (przekazywanie i wymiana informacji) między poszczególnymi elementami przedsiębiorstwa jest możliwy dzięki powiązaniom informacyjnym istniejącym między nimi. Każdorazowy przebieg informacji między sprzężonymi elementami odbywa się według schematu znanego i od dawna prezentowanego w literaturze dotyczącej teorii informacji (patrz rys. 1.2).

ZARZĄDZANIE PRACĄ



Rysunek 1.2. Ogólny schemat linii łączności

Źródło: Gutsztejn A. J.: *Zarządzanie przedsiębiorstwem przemysłowym a cybernetyka*, PWE, Warszawa 1972, s. 48.

Do przekazania informacji, do rozchodzenia się jej – jak wynika z rysunku 1.2 – niezbędne są:

- **źródło** (nadawca) informacji, którym może być człowiek lub urządzenie,
- **adresat** (odbiorca) informacji, którym również może być człowiek lub urządzenie,
- **nadajnik**, przetwarzający wiadomości na sygnały właściwe wybranemu sposobowi przekazywania informacji np. przycisk włącznika lampki sygnalizującej awarię na stanowisku pracy, mikrofon w telefonie, membrana w ciśnieniomierzu mechanicznym, itp.,
- **odbiornik** przekształcający docierające do niego sygnały w wiadomości i nadający im formę użyteczną dla odbiorcy np. żaróweczka zamieniająca energię elektryczną w promienie świetlne, oznaczające dla konserwatora wiadomość o konieczności udania się na właściwe stanowisko pracy, słuchawka w telefonie, tarcza manometru lub termometru,
- **kanał sygnałów**, stanowiący środowisko, przez które przechodzą od nadajnika do odbiornika właściwe temu środowisku sygnały np. kabel telefoniczny.

PRZEDSIĘBIORSTWO JAKO SYSTEM PRACY

Przedstawiona łączność informacyjna między dwoma obiektami w systemie niekoniecznie musi się odbywać z udziałem wszystkich wymienionych elementów. Zdarza się, że niektóre z nich odgrywają rolę szczątkową lub znikają. Tak bywa gdy przekazywanie większości informacji między osobami odbywa się bez urządzeń kodujących i dekodujących sygnały.

Elementy przedsiębiorstwa pełniące rolę nadawców lub odbiorców oraz istniejące powiązania między nimi tworzą jego sieć informacyjną, której fragment odniesiony do jednego z najmniejszych podsystemów przedsiębiorstwa jakim jest zespół pracowniczy przedstawia rysunek 1.3.

Z przedstawionego na rysunku 1.3 modelu sieci informacyjnej wynika, że każdy pracownik i każde urządzenie może wystąpić w roli zarówno nadawcy, jak i odbiorcy informacji. Powiązania informacyjne między dwoma elementami mają charakter sprzężenia dwukierunkowego umożliwiające wielokrotne ich wykorzystanie. Każda osoba występująca w roli nadawcy może sprzęgać się informacyjnie z jedną lub kilkoma osobami występującymi w roli odbiorcy. Odwrotnie zaś – odbiorca może otrzymywać informacje z jednego lub kilku źródeł. Źródła użytecznej informacji mogą być zlokalizowane w przedsiębiorstwie i poza nim (w bliższym lub dalszym jego otoczeniu). Podobnie informacje rozchodzące się ze źródeł umiejscowionych w przedsiębiorstwie mogą być adresowane (docierać) do odbiorców w jego wnętrzu oraz poza nim.

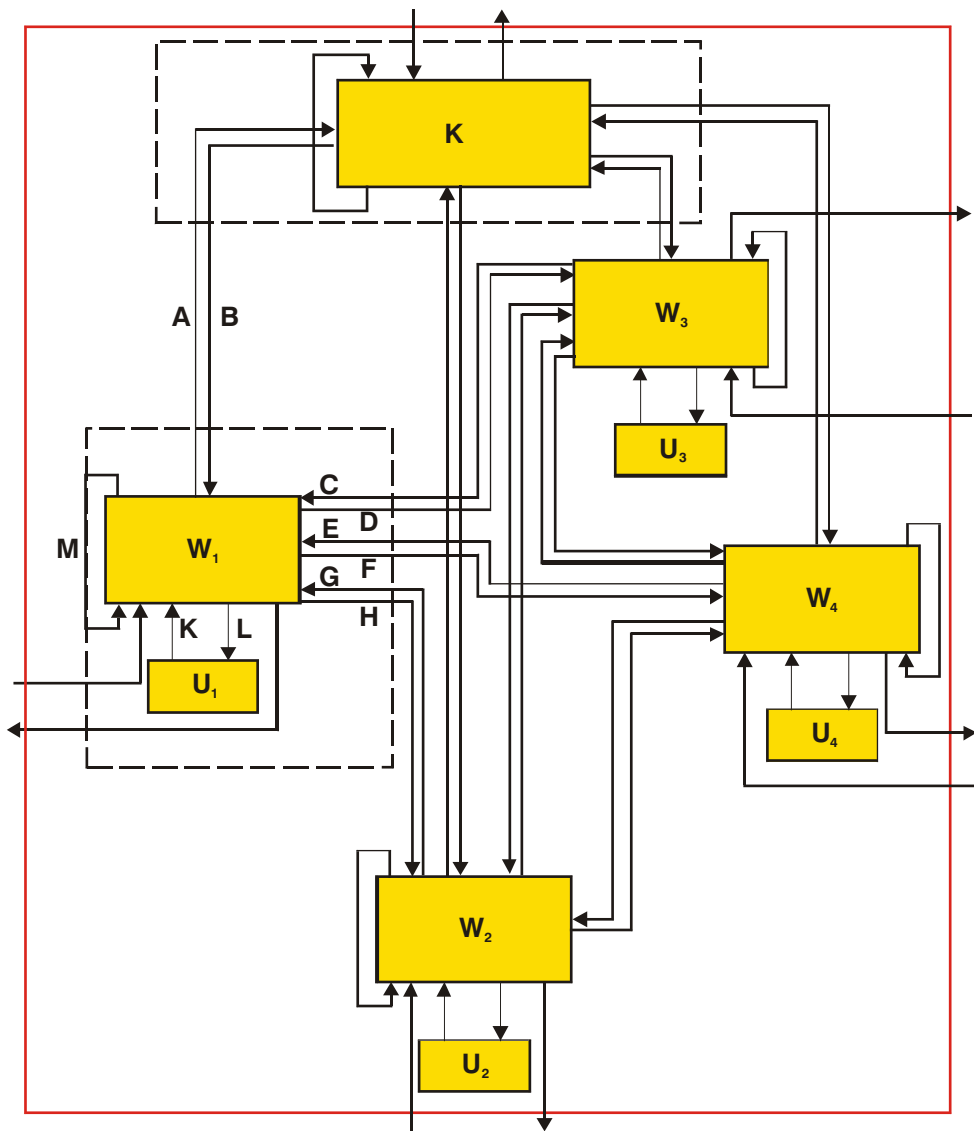
W sieci informacyjnej przedsiębiorstwa można wyodrębnić dwa rodzaje układów:

1. **Układy informacyjne pracowników** – realizujących funkcje wykonawcze.
2. **Układy informacyjne kierowników** – zarządzających przedsiębiorstwem lub jego podsystemem.

Układ informacyjny każdego pracownika (wykonawcy) ma kilka odrębnych wejść i wyjść umożliwiających wymianę informacji między nim a otoczeniem.

Przez wejście B wykonawca otrzymuje od kierownika informacje dotyczące zadań. Ich treść zawiera dane określające liczbę, zakres, jakość, termin oraz warunki realizacji zadań. Informacje te mogą przyjąć postać dokumentów lub poleceń ustnych.

W odwrotną stronę przez wyjście A wykonawca przesyła informacje dotyczące wykonania zleconych zadań. Przesyła także informacje o chwilowej



- Ⓚ - kierownik zespołu
- Ⓦ₁ - wykonawca
- Ⓤ₁ - urządzenie wykonawcy
- - sprzężenie informacyjne

Rysunek 1.3. Sieć informacyjna zespołu roboczego

Źródło: opracowanie własne

PRZEDSIĘBIORSTWO JAKO SYSTEM PRACY

niedyspozycji i konieczności opuszczenia stanowiska pracy, informacje o materiałach (zgłaszanie braku materiałów, surowców, niewłaściwej ich jakości, konieczności zmian materiałowych, wielkości ich zużycia), o uszkodzeniach maszyn lub urządzeń lub o grożącym niebezpieczeństwie, itp. Przez wyjście A przepływają wszelkie informacje o charakterze zapytań i wątpliwości, np. dotyczących spraw pracy, płacowych, socjalno-bytowych i innych.

Innym rodzajem wejść i wyjść w układzie informacyjnym wykonawcy w systemie pracy są te, przez które przepływają informacje od i do pozostałych wykonawców (wejścia C, E, G oraz wyjścia D, F i H). Najczęściej są to informacje dotyczące wymiany doświadczeń, poglądów na temat realizacji zadań. Są wśród nich także informacje o charakterze towarzyskim oraz takie, które kształtują postawy i zachowania pracowników. Mogą one przyjmować formę polecenia, instrukcji, wyjaśnienia, uwagi, opinii, rady, niekiedy przekonywania, wymiany wrażeń na temat wspólnych zainteresowań, itp. Zwykle są to informacje słowne, bez jakiegokolwiek formy zapisu ich treści. Informacje te mogą usunąć potrzebę kontaktu z kierownikiem (np. wówczas gdy porada koleżeńska pozwala rozwiązać w sposób nie pozostawiający żadnych wątpliwości problem pojawiający się na stanowisku pracy). Mogą więc wpływać na zmniejszenie liczby kontaktów między pracownikiem a kierownikiem. Niekiedy jednak informacje otrzymywane od współpartnera (zwłaszcza te, które mają charakter konfliktogenny, np. na temat wielkości uposażeń, premii, nagród, itp.) mogą generować dodatkowy przepływ informacji między wykonawcą a kierownikiem.

Przepływ informacji między współpartnerami wzmacnia się szczególnie wtedy, gdy występuje zdarzenie o charakterze społeczno-politycznym, czy też w sytuacji, gdy powstaje problem lub zachodzi zdarzenie mające istotne znaczenie w skali środowiskowej.

Podobny charakter mają informacje przepływające wejściem I i wyjściem J. Przez ten kanał informacyjny odbywa się wymiana informacji między pracownikiem a osobami spoza systemu, między pracownikiem a jego środowiskiem rodzinnym, członkami kół wspólnego zainteresowania. Przez ten kanał informacyjny płyną też informacje ze środków masowego przekazu (prasy, radia, telewizji). Mają one charakter nieformalny. Informacje te, chociaż ich wymiana odbywa się najczęściej poza przedsiębiorstwem, mogą wzbogacać zasób wiedzy pracownika na temat realizowanych przez niego zadań w systemie, ale przede wszystkim kształtują jego charakter, światopogląd, ideały,

ZARZĄDZANIE PRACĄ

gusty, postawę społeczną, które przeniesione na grunt przedsiębiorstwa nie są bez znaczenia dla jego funkcjonowania.

Istotnym elementem układu informacyjnego pracownika jest sprzężenie informacyjne między nim a urządzeniem lub maszyną, którą obsługuje on na stanowisku pracy (wejście K wyjście L). Przez wejście K pracownik odbiera informacje od urządzenia. Mogą je stanowić np. kolejne obrazy obserwowanego urządzenia, jego pracujących części, zasłyszane dźwięki, odczuwane lub odczytywane ze wskaźników wartości temperatury i ciśnienia itp.

Odebrane informacje stanowią podstawę do podjęcia przez pracownika właściwej reakcji. W tym momencie ujawnia się dodatkowe sprzężenie informacyjne pracownika samego z sobą – M, w którym rozważa się i ocenia różne projekty reakcji na otrzymaną informację.

Przebieg informacji w tym sprzężeniu oznacza szukanie odpowiedzi na pytania w rodzaju: jak postąpić? jakie są możliwe warianty reakcji? który wariant jest najlepszy? itd. Proces ten może trwać kilka, kilkanaście sekund, a w sytuacjach trudnych znacznie dłużej. Pracownik realizując proces informacyjny w sprzężeniu M korzysta z własnego doświadczenia, pamięci, wiedzy lub w trudnych przypadkach z wcześniej przygotowanych instrukcji. Gdyby jednak dla podjęcia decyzji o sposobie reakcji na otrzymaną informację z urządzenia chciał dodatkowo korzystać z rady współpracowników lub kierownika, to koniecznie musi uruchomić odpowiednie – wcześniej już omówione – sprzężenia informacyjne.

Przez wyjście L pracownik przekazuje do urządzenia informacje będące rezultatem reakcji na informacje wcześniej odebrane wejściem K. Pod ich wpływem urządzenie reaguje w odpowiedni sposób. Reakcje urządzenia są z kolei obserwowane przez pracownika, co rozpoczyna kolejny cykl obiegu informacji między nim a urządzeniem. Ten rodzaj sprzężenia informacyjnego jest eksploatowany najsilniej.

Układy informacyjne kierowników – są także złożone. Ich wejścia i wyjścia grupują przepływy informacji w dwa podstawowe strumienie: w **informacje zewnętrzne**, pochodzące spoza przedsiębiorstwa, lub spoza podsystemów którymi kierują, a dotyczące wiadomości otrzymywanych przez nich z otoczenia oraz wiadomości, które są doń przez kierowników przekazywane oraz **informacje wewnętrzne** otrzymywane od i przekazywane do pracowników (podwładnych).

PRZEDSIĘBIORSTWO JAKO SYSTEM PRACY

Informacje odbierane i przekazywane przez kierownika – związane z realizacją zadań – mogą być codziennie, okresowo lub w miarę potrzeb. Część z nich ma formę słowną (bezpośrednią lub telefoniczną), pozostałe są zawarte w odpowiednich dokumentach.

Liczba sprzężeń informacyjnych, przez które przepływają informacje od i do kierownika może być różna. O liczbie sprzężeń wewnętrznych decyduje liczba zatrudnionych podwładnych pracowników. Co się zaś tyczy sprzężeń zewnętrznych, to nie ma właściwie żadnej reguły. Można tylko stwierdzić, że ważnym czynnikiem warunkującym ich liczebność są specyfika i charakter realizowanych przez system zadań.

Sieć informacyjna (znajomość jej struktury, drożność kanałów informacyjnych) ma istotne znaczenie dla porozumiewania się w przedsiębiorstwie. Należy jednak zaznaczyć, że nie jest to wystarczające. Wzajemne porozumiewanie się między ludźmi zależy też od czynnika natury psychospołecznej. Trudniej jest się porozumiewać – mimo stworzenia warunków do utrzymania bliskich kontaktów w sensie fizycznym, mimo zapewnienia właściwej bazy technicznej łączności – gdy pracownicy reprezentują odmienne orientacje życiowe, gdy są zwolennikami odmiennych wartości społecznych, gdy nie ma zgodności celów działania, gdy sfera wartości wspólnych jest zbyt wąska. Aby stworzyć dogodne warunki do wymiany informacyjnej w systemie pracy należy oprócz problemów natury techniczno-organizatorskiej rozwiązywać jednocześnie problemy natury psychospołecznej.

1.4.

Otoczenie

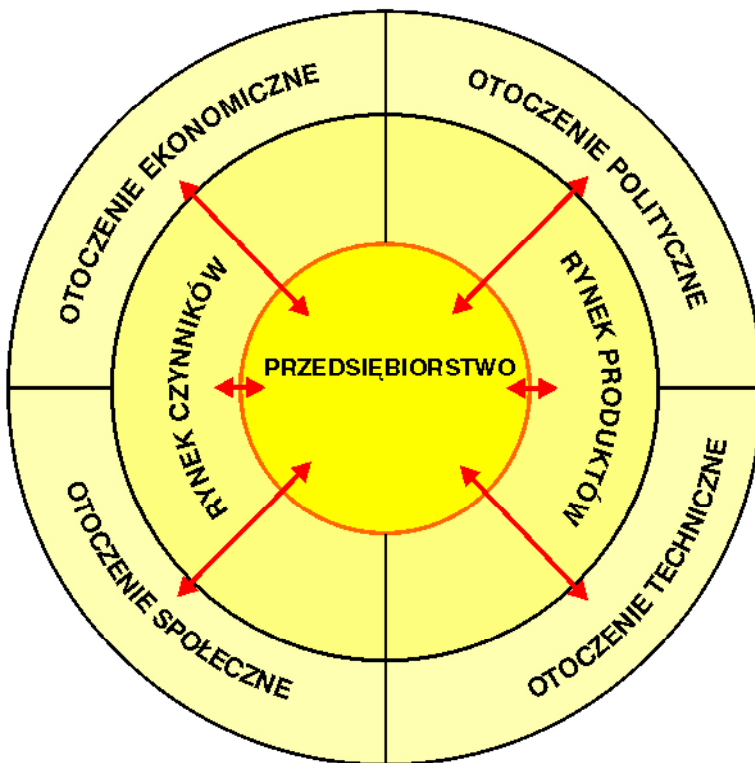
Otoczenie dowolnego systemu to zbiór wszystkich obiektów nie należących do systemu, których własności oddziałują na system i zarazem ulegają zmianie pod wpływem działania tego systemu.

Otoczenie jest istotne dla systemu. Odgrywa rolę jego dopełnienia. Z jednej strony jest źródłem jego zasileń, dostarcza tworzywa i informacji do procesów transformacyjnych systemu, z drugiej zaś jest odbiorcą rezultatów jego działania.

ZARZĄDZANIE PRACĄ

Ma więc znaczny wpływ na to, co się dzieje w systemie. Oddziałując na system, inspiruje jego zachowanie się. Określa w pewnym stopniu jego cele i zadania, warunkuje ich realizację. Trudno zatem dać obraz systemu bez uwzględnienia jego otoczenia, bez przedstawienia podstawowych elementów tego otoczenia i wskazania jego roli w związkach z systemem.

Otoczenie przedsiębiorstwa nie jest obszarem jednolitym (patrz rys. 1.4). Jest ono zróżnicowane. Tworzą go elementy często o zupełnie odmiennym charakterze (otoczenie ekonomiczne, społeczne, techniczne, polityczne, rynek czynników, produktów, itd.) o różnej sile i częstości oddziaływania na przedsiębiorstwo. Część z nich oddziałuje bezpośrednio, indywidualnie na przedsiębiorstwo, część zaś pośrednio tworząc określone warunki jego funkcjonowania.



Rysunek 1.4. Otoczenie przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie na podstawie: *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*. Praca zb. pod red. J. Lichtarskiego. Wyd. AE, Wrocław 1995, s. 137.