



PARADYGMAT ELASTYCZNOŚCI FUNKCJONALNEJ W POLITYCE KADROWEJ PRZEDSIĘBIORSTWA O PRODUKCJI JEDNOSTKOWEJ

Maria Baron-Puda

Katedra Inżynierii Produkcji, Akademia Techniczno-Humanistyczna, Poland

Corresponding author:

Maria Baron-Puda

Katedra Inżynierii Produkcji

Akademia Techniczno-Humanistyczna

Willowa 2, 43-309 Bielsko-Biała, Poland

phone: (+48) 33 8279252

e-mail: mpuda@ath.bielsko.pl

THE PARADIGM OF FUNCTIONAL FLEXIBILITY IN PERSONNEL POLICY OF A COMPANY WITH UNIT PRODUCTION

ABSTRACT

Today, many production companies are struggling with the problem of recruiting well qualified and motivated employees, as well as maintaining them, particularly for production jobs. That is why the effective personnel policy, aimed at ensuring the right people in the right place and at the right time, is one of the greatest challenges facing managers. The aim of this paper is to present the model of flexible staff with polyvalent skills as a solution helpful to improve the company's personnel policy. The functional flexibility must be supported by motivation systems, including remunerating and training ones. The considered issue is based mainly on the conditions of unit and customized production.

KEYWORDS

Flexibility, personnel policy, generations of workers, motivation system, multi-skilled employee, training.

1. Wprowadzenie

Stała, odpowiednio wykwalifikowana oraz zmotywowana załoga to podstawa płynnego realizowania wszystkich procesów operacyjnych w przedsiębiorstwie. Obecnie wiele przedsiębiorstw produkcyjnych boryka się z problemami pozyskania odpowiednich kandydatów do pracy oraz dużą fluktuacją zatrudnienia, zwłaszcza na stanowiskach produkcyjnych. Procesy poszukiwania i przyuczania nowych pracowników generują dodatkowe koszty pracy oraz trudności w terminowej realizacji zleceń, co wpływa negatywnie na wizerunek organizacji. Prowadzenie racjonalnej i efektywnej polityki personalnej jest jednym z największych wyzwań stojących przed kadrą zarządzającą. Ma ona za zadanie zapewnić odpowiednią do potrzeb firmy wielkość i strukturę kwalifikacyjną zatrudnienia oraz stworzyć warunki do osiągnięcia wysokiej efektywności pracy. W dążeniu do realizacji tak postawionych zadań pomocą może koncepcja elastyczności zatrudnienia ukierunkowująca politykę kadrową na zapewnienie zarówno stabilności zatrudnienia, jak i poliwalentnych kwalifikacji pracowników.

Celem artykułu jest przedstawienie sposobu prowadzenia polityki kadrowej ukierunkowanej na zapewnienie elastyczności funkcjonalnej zatrudnienia w wa-

runkach wytwarzania jednostkowego. Zaprezentowane zostały zagadnienia wpierające taką strategię, w tym system motywowania i wynagradzania oraz szkoleń poszerzających zakres kwalifikacji i umiejętności pracowników. Przedstawione propozycje kształtowania systemów wsparcia polityki kadrowej odnoszą się do pracowników bezpośrednio produkcyjnych na stanowiskach o dużym udziale pracy ręcznej, jak obróbka, montaż.

2. Wymiary elastyczności zatrudnienia

Elastyczność organizacji to jedno z podstawowych wyzwań skutecznego zarządzania firmą i może być analizowane w różnych aspektach, wymiarach i obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa [7]. Jednym z wyznaczników elastyczności organizacji jest elastyczność zatrudnienia (zasobów ludzkich), która wiąże się z dopasowywaniem wielkości i struktury kwalifikacyjnej do potrzeb organizacji. Elastyczność zatrudnienia nie jest pojęciem nowym. Już w latach 80-tych XX w. pojawiły się podobne w założeniach koncepcje elastyczności organizacji, takie jak koncepcja elastycznej struktury zwana koncepcją organizacji-koniczyny Ch. Handy'ego [20] czy koncepcja elastycznej firmy Atkinsona [1]. Porównanie obu koncepcji przedstawia tabela 1.

Tabela 1
Modele elastycznego zatrudnienia.

Warstwy zatrudnienia	Koncepcja Handy'ego	Koncepcja Atkinsona
Zatrudnienie stałe	Trzon zatrudnienia (<i>core</i>): pełny wymiar czasu pracy, umowy bezterminowe	Trzon zatrudnienia (<i>core</i>): pełny wymiar czasu pracy, umowy bezterminowe
Zatrudnienie ruchome	Specjaliści na kontraktach krótkoterminowych	Zatrudnienie peryferyjne: niepełny wymiar czasu pracy, umowy krótkoterminowe
	Zatrudnienie uzupełniające okresowe potrzeby firmy (umowy terminowe, niepełny wymiar czasu pracy)	Współpracownicy, osoby luźno powiązane z firmą (np. podwykonawcy, samozatrudnieni)

W ogólnym ujęciu obie koncepcje wyodrębniają w strukturze zatrudnienia dwie warstwy: zatrudnienie stałe i ruchome. Pierwszą z nich tworzą pracownicy pełnoetatowi zatrudnieni na stałe. Dysponują oni wysokimi kwalifikacjami, umiejętnościami i doświadczeniem, które pozwala zabezpieczyć bieżące, jak i perspektywiczne potrzeby firmy. Z kolei zatrudnienie ruchome tworzą pracownicy relatywnie łatwo pozyskani z zewnętrznego rynku pracy, zatrudniani w celu zaspokojenia potrzeb bieżących, zwykle krótkoterminowych, jak też osoby luźno związane z firmą (np. podwykonawcy, samozatrudnieni). Jak zauważają niektórzy autorzy [13], z uwagi na zróżnicowanie sytuacji poszczególnych grup, np. w zakresie stabilności zatrudnienia czy poziomu wynagrodzenia, rozwiązania takie mogą prowadzić do segmentacji wewnętrznego rynku pracy i mogą nasilać zjawisko nierówności społecznych, a w efekcie być przyczyną obniżonej wydajności, zaangażowania i motywacji pracowników. Jednak takie kształtowanie zatrudnienia podyktowane jest przede wszystkim względami ekonomicznymi, rosnącą turbulencją otoczenia i trudnościami w przewidywaniu zmian.

Podstawą formowania elastycznego zatrudnienia w organizacji jest uwzględnienie dwóch zasadniczych wymiarów elastyczności: ilościowej (*numerical flexibility*) i funkcjonalnej (*functional flexibility*) [1]. Pierwsza z nich ma na celu dopasowywanie rozmiarów zatrudnienia do bieżących potrzeb firmy i dotyczy głównie zatrudnienia ruchomego, a jej realizacji sprzyjają elastyczne formy zatrudnienia i czasu pracy. Natomiast elastyczność funkcjonalna, określana też jako elastyczność wewnętrzna [8], oznacza posiadanie przez pracowników wachlarza różnych umiejętności, dzięki którym mogą wykonywać różne zadania, szybciej dostosowywać się do zmian zachodzących w firmie oraz nowych wymagań pracy. Elastyczność funkcjonalna stanowi kluczowy atrybut trzonu zatrudnienia. W sektorze MŚP elastyczność funkcjonalną uważa się za istotny czynnik, który może wpływać na osiąganie przewagi konkurencyjnej [10]. Kwalifikacje pracowników, które mają zastosowanie przy różnych rodzajach prac określa się także mianem pojęcia kwalifikacji poliwalentnych [14].

Do powyższych wymiarów elastyczności można dodać jeszcze jeden, związany z elastycznością postaw pracowników (*mental flexibility*) [5], a uwzględniający ich podejście, nastawienie i zachowania sprzyjające efektywnemu wykorzystaniu posiadanych przez nich umiejętności. Oznacza to, że pracownik nie tylko ma szerokie możliwości pracy ze względu na posiadane kwalifikacje, ale widzi możliwości ich zastosowania i chce je efektywnie wykorzystać. Takie atrybuty jak: motywacja, chęci, otwartość na zmiany, gotowość uczenia się nowych zadań, giętkość myślenia oraz szybkość reagowania i adaptowania się do zmian stanowią ważny element agilności zasobów ludzkich.

O ile elastyczne formy zatrudnienia mają znaczenie zwłaszcza w okresie spowolnienia gospodarczego [23], to elastyczność kwalifikacji połączona z elastycznością postaw jest rozwiązaniem wartym rozważenia w sytuacji niedoborów kadrowych oraz rynku pracownika. Mając do dyspozycji ograniczoną liczbę pracowników należy określić pożądany, z punktu widzenia realizacji zleceń, stopień elastyczności funkcjonalnej, a następnie dążyć do jego osiągnięcia poprzez systemowe instrumenty polityki kadrowej.

3. Cele i zadania polityki kadrowej

Praktyka zarządzania ludźmi wynika z prowadzonej polityki kadrowej, która określa przyjęte metody, zasady, procedury oraz inicjatywy związane z takimi procesami jak: rekrutacja i de-rekrutacja, alokacja do zadań i wewnętrzne przemieszczenia, szkolenia i rozwój, motywowanie i wynagradzanie. Prowadzona polityka personalna powinna być ukierunkowana na zapewnienie zarówno stabilności, jak i elastyczności zatrudnienia. Stabilność gwarantuje obsadę stanowisk kluczowych dla realizacji zleceń. Elastyczność natomiast umożliwia szybkie i sprawne reagowanie na zmienne potrzeby co do zasobów ludzkich, w sytuacji zmian w wielkości i asortymencie produkcji.

Obecnie w Polsce rynek pracy w odniesieniu do wielu zawodów i stanowisk to rynek pracownika, który wymaga szczególnego podejścia do ludzi. Pozyskanie i retencja wykwalifikowanej kadry to jedne z największych wyzwań, jakie stoją przed zarządzającymi oraz specjalistami HR. Potwierdzają to badania przeprowadzone przez Trenkwalder Polska [25]. Wynika z nich, że wzmożone rekrutacje w firmach, w największym stopniu dotyczące kandydatów na stanowiska produkcyjne, są nie tyle efektem wzrastającej liczby nowych miejsc pracy, co wysoką fluktuacją personelu. Obsada często dotyczy tych samych wakatów – w miejsce odchodzących trzeba zatrudniać nowych. Przyjęcie nowych pracowników i podpisanie z nimi umowy o pracę nie jest gwarancją sukcesu. Zdarza się, i wcale nie jest to rzadkością, że ludzie rezygnują z pracy w pierwszych tygodniach zatrudnienia. Jest oczywiste, że fluktuacja personelu jest zjawiskiem wpisanym w działalność każdej organizacji i nie jest możliwe jej uniknięcie. Chodzi jednak o to, aby proces ten był pod kontrolą, a firma była przy-

gotowana na radzenie sobie z trudną sytuacją oraz aby ograniczać ryzyko odchodzenia pracowników

Ograniczenie podaży pracy przy ciągle utrzymującym się zapotrzebowaniu na zasoby kadrowe skutkuje zjawiskiem walki o pracowników. Przedsiębiorstwa, by ich pozyskać i utrzymać, muszą dążyć do budowania i wzmocnienia pozytywnego wizerunku na rynku pracy. Wprowadzanie działań i narzędzi *employer branding* służy budowaniu marki „pracodawcy z wyboru” oraz przyczynia się do poprawy skuteczności prowadzonej polityki kadrowej. Z jednej strony pomaga przyciągnąć właściwe osoby z zewnętrznego rynku pracy, zarówno pod względem liczby kandydatów jak i pożądaných kwalifikacji, co sprzyja zapewnieniu elastyczności ilościowej zatrudnienia. Natomiast z drugiej strony pozwala zapewnić wysoką retencję już zatrudnionych, zwłaszcza tych, którzy ze względu na zestaw posiadanych kwalifikacji, umiejętności oraz cech osobowościowych są pracownikami kluczowymi. W modelu elastycznego zatrudnienia retencja odnosi się przede wszystkim do pracowników stałych, stanowiących trzon zatrudnienia.

Employer branding dzieli się na zewnętrzny i wewnętrzny. Na zewnętrzny składają się takie inicjatywy jak: kampanie wizerunkowe, rekrutacyjne, zamieszczanie ogłoszeń rekrutacyjnych na portalach internetowych, użycie mediów społecznościowych do prowadzenia rekrutacji, współpraca ze szkołami, uczelniami, oferowanie młodym osobom możliwości odbycia staży, praktyk. Bardzo ważna jest atrakcyjność oferty zatrudnienia. Obecnie pracodawcy muszą mieć świadomość, że kandydaci równocześnie uczestniczą w kilku procesach rekrutacyjnych wybierając najbardziej korzystną dla siebie ofertę. Jak wynika z badań [25], najczęstszymi powodami odrzucania propozycji pracy przez kandydatów były ogólnie lepsza oferta u innego pracodawcy oraz bardziej atrakcyjne wynagrodzenie.

Wewnętrzny *employer branding* adresowany jest do już zatrudnionych i obejmuje szereg działań od właściwie przeprowadzonego wdrożenia i adaptacji, poprzez motywacyjne systemy wynagradzania, programy szkoleń i alternatywne ścieżki rozwoju, otwartą komunikację, aż po zapewnienie możliwości partycypowania w zarządzaniu firmą oraz równowagę między życiem i pracą (*work-life balance*). Celem wewnętrznego *employer branding* jest nie tylko zapewnienie satysfakcji pracowników, ale także ich emocjonalne związanie z firmą, co w dłuższym czasie może przełożyć się na wzmocnienie motywacji pracowników do podnoszenia kwalifikacji, efektywności pracy oraz zaangażowania w procesy ciągłego doskonalenia.

Instrumenty *employer branding* różnią się w zależności od adresatów, do których są kierowane, jednak ich oddziaływanie jest wzajemne. Pracownicy zadowoleni z warunków pracy, dzieląc się pozytywnymi informacjami na zewnątrz, stają się nośnikami komunikatu zewnętrznego, co sprzyja kreowaniu pozytywnego wizerunku pracodawcy [24]. Z kolei pozytywne postrzeżenie

firmy przez otoczenie daje obecnie zatrudnionym poczucie dumy oraz satysfakcji z przynależności do danej organizacji.

4. Motywowanie pracowników w aspekcie różnic generacyjnych

Skuteczne przyciąganie i utrzymanie pracowników, a przez to budowanie dobrej marki pracodawcy na rynku, leży w zakresie funkcji, jakie powinien pełnić system motywacyjny. Motywacją naukowcy, specjaliści i praktycy zarządzania zajmują się od wielu lat, jednak nie wypracowano dotąd jedynie słusznej metody motywowania, gdyż taka nie istnieje. System motywowania, aby był skuteczny, powinien być „szyty na miarę”, czyli dostosowany do potrzeb firmy, oczekiwań zatrudnionych oraz uwzględniający realia rynku pracy. Jego funkcją jest przyciągnąć odpowiednich kandydatów, następnie ich zatrzymać oraz motywować do podnoszenia wydajności. Z jednej strony, rolą systemu motywowania jest wspieranie celów i strategii przedsiębiorstwa, z drugiej – zaspokojenie potrzeb i oczekiwań zatrudnionych. Znaczenie środków motywujących jest mocno zróżnicowane w poszczególnych grupach zawodowych, a także różni się w zależności od płci, wieku czy wykształcenia.

W prowadzeniu polityki personalnej ważna jest świadomość różnic pokoleniowych w zakresie podejścia do pracy, obowiązków, wartości, światopoglądu. Różnice pokoleniowe od lat występują w organizacjach, jednak nie wzbudzały aż tak dużego zainteresowania teoretyków i praktyków zarządzania ludźmi jak obecnie. Być może dlatego, że dotychczasowe metody i praktyki stają się coraz mniej skuteczne. Poznanie i świadomość prezentowanych przez różne grupy zatrudnionych postaw wobec pracy, aspiracji, systemów wartości pozwala lepiej rozumieć motywy i zachowania ludzi, a przez to lepiej dopasowywać narzędzia doboru, utrzymania i motywowania pracowników.

Obecnie, na rynku pracy można wyróżnić cztery aktywne zawodowo generacje pracowników¹:

- *Baby Boomers* – urodzeni w latach 1949–1963,
- generacja X – urodzeni między 1964–1980,
- generacja Y zwana *Millennials* – urodzeni w latach 1980–1994,
- generacja Z (lub C) – urodzeni po roku 1994.

Mottem życiowym pokolenia *Baby Boomers* jest „pracować, aby przetrwać”. Szanują pracę, a karierę zawodową często wiążą z jednym pracodawcą, gdyż zależy im na stabilizacji. Są chętni do dzielenia się wiedzą oraz doświadczeniem. Niechętnie natomiast podchodzą do zmian.

Dla przedstawicieli pokolenia X praca stanowi wartość samą w sobie – „żyć, aby pracować”. Cechuje ich duże poświęcenie i zaangażowanie w pracę, cierpliwość w dążeniu do awansu, który postrzegają jako nagrodę za ciężką pracę. Z obawy przed utratą wypracowanej pozycji raczej nie są skłonni do zmiany pracy. Udział

¹ Między autorami [2, 11, 16] występują nieznaczne różnice w podawaniu przedziałów wiekowych dla poszczególnych generacji.

w szkoleniach traktują jako zobowiązanie do lojalności wobec aktualnego pracodawcy [22].

Charakterystyka podejścia pokolenia Y do pracy jest zupełnie inna – „pracują, aby żyć”. Są to osoby wychowane w warunkach dobrobytu i zmienności otoczenia, w związku z czym cechuje ich elastyczność i mobilność. Zmiany, w tym zadań czy miejsca pracy, nie stanowią dla nich problemu, łatwo się do nich przystosowują. Cenią niezależność, krępują ich ograniczenia i bariery, nie uznają autorytetów oraz mają problem z lojalnością. Nierzadko przyjmują postawę roszczeniową wobec przełożonych. Podkreślić należy, że pokolenie Y tworzy obecnie największy segment rynku pracy na świecie – w USA co trzeci zatrudniony to przedstawiciel generacji Y [6].

Pokolenie Z, określane jako i-generacja, to osoby, dla których świat realny i wirtualny to jeden wymiar. Wychowywani w świecie dostępności wszelkiego rodzaju dóbr i dominacji mediów elektronicznych charakteryzują się materialistycznym nastawieniem. Wszystko chcą mieć szybko i dużo. Lubią zmiany i różnorodność, choć jednocześnie mają potrzebę stabilności. Przedstawiciele tego pokolenia dopiero zaczynają wchodzić na rynek pracy, dlatego przedstawiane charakterystyki mają bardziej charakter prognostyczny. Uważa się, że mają wiele wspólnych cech z pokoleniem Y, przy czym cechy te u Z występują w znacznie silniejszym natężeniu [26–28].

Skuteczne kierowanie ludźmi w wielogeneracyjnych zespołach wymaga od zarządzających świadomości oraz wiedzy na temat różnic między pokoleniami pracowników w zakresie charakterystycznego dla nich stylu życia, systemu wartości, myślenia, postrzegania, oczekiwań, czynników motywacyjnych. Pozwoli to zaprojektować odpowiednią strategię *employer branding*, która poprzez zróżnicowane narzędzia rekrutacji oraz odpowiedni program retencji i motywowania będzie kierowana do różnych grup wiekowych.

Zespół wielopokoleniowy może stać się dla organizacji siłą napędową, o ile zostaną umiejętnie wykorzystane mocne strony poszczególnych grup. Starsi pracownicy mogą uczyć się od młodych korzystania z technologii informatycznych, doskonalenia umiejętności posługiwania się językami obcymi. W zamian, pracownicy starszego pokolenia mogą przekazywać młodszymi wiedzę i bogate doświadczenie, uczyć samodzielności, wspomagać w budowaniu wewnętrznej motywacji. Jednak ważne, by relacje między starszymi i młodymi opierały się nie na podległości, ale na partnerstwie, które stanowi fundament budowania środowiska współpracy [3].

Tworzenie systemu motywacyjnego powinno uwzględniać zróżnicowanie potrzeb i oczekiwań pracowników różnych pokoleń. Badania przeprowadzone w małych i średnich przedsiębiorstwach słowackich [11] wykazały, że mimo zróżnicowania czynników motywacyjnych w poszczególnych grupach pokoleniowych, prawie w każdej z nich, za wyjątkiem *Baby Boomers*, największy odsetek wskazań dotyczył wysokiego wynagrodzenia. Zatem wynagrodzenie to wciąż w wielu krajach bardzo silny motywator, niezależnie od wieku pracownika.

5. System wynagradzania wspierający elastyczność funkcjonalną

Strategia motywowania i wynikający z niej system wynagradzania powinny uwzględniać oczekiwania pracobiorców, ale także uwzględniać politykę firmy. W warunkach rosnącego znaczenia kompetencji i elastyczności funkcjonalnej pracowników system wynagradzania i wynikające z niego zasady doboru składników płacowych oraz kryteria różnicowania stawek powinny być tak zaprojektowane, aby wspierały cele i założenia w zakresie kształtowania pożądanego zatrudnienia w organizacji. Pracownicy o wysokich kwalifikacjach powinni być relatywnie wysoko wynagradzani, co wynika zarówno z motywacyjnej, rynkowej jak i retencyjnej funkcji płac. Aby przyciągnąć do firmy fachowców i specjalistów o pożądanym poziomie kwalifikacji, a następnie utrzymać i skutecznie motywować do realizowania określonych celów należy ich odpowiednio wynagradzać. W realiach polskiego rynku pracy wysokość wynagrodzeń nie jest jedynym, ale bez wątpienia jednym z silniejszych motywatorów skłaniających ludzi, zwłaszcza młodych, do podejmowania czy zmiany zatrudnienia, podnoszenia kwalifikacji czy przekwalifikowania.

W praktyce motywacyjnego wynagradzania podstawą jest stworzenie systemu różnicowania wynagrodzeń uwzględniającego ocenę wymagań pracy na stanowiskach oraz ocenę pracownika.

5.1. Ocena wymagań stanowisk pracy

Ocena wymagań stanowisk powinna być przeprowadzona przy wykorzystaniu metod wartościowania pracy. W procesie wartościowania istotną kwestią jest dobór metody, zgodnie z którą przeprowadzona zostanie wycena stanowisk. Aby uzyskać właściwą hierarchię stanowisk ważne jest dopasowanie metody do potrzeb i uwarunkowań konkretnego przedsiębiorstwa. Wśród licznych metod wartościowania pracy można wyróżnić metody mniej i bardziej złożone. Różnią się one podejściem do analizy i oceny wymagań pracy na stanowiskach, mniejszą lub większą szczegółowością uwzględnienia różnic między nimi, natomiast cel jest zawsze ten sam – uzyskanie uzasadnionej i akceptowanej hierarchii stanowisk według wymagań pracy. Jak wynika z doświadczeń, różnice w wynikach otrzymanych metodami prostszymi czy bardziej złożonymi nie są duże [4], dlatego zastosowanie tych pierwszych w wielu sytuacjach może być wystarczające.

Metoda wartościowania pracy składa się z zestawu kryteriów oceny uwzględniających najważniejsze typowe wymagania i uciążliwości pracy. Przyjęte kryteria mają różne znaczenie z punktu widzenia wynagradzania, dlatego należy określić ich wagi. Do określania wag służą m.in. metoda Stiegersa-Reeda czy metoda szalkowa [17]. Ostatnim elementem metody jest skala ocen dla kryteriów wraz z opisami stopni natężenia wymagań, które ułatwiają przeprowadzenie wyceny. Przykładowy schemat wartościowania pracy dla stanowisk produkcyjnych montażowych przedstawia tabela 2.

Tabela 2
Schemat wartościowania stanowisk produkcyjnych.

Lp.	Kryterium wartościowania	Wsp. wagowy	Stopnie oceny				
			a	b	c	d	e
1.	Kwalifikacje i umiejętności	5	1	2	3	4	5
2.	Odpowiedzialność	4	1	2	3	4	5
3.	Wysiłek fizyczny	2	1	2	3	4	5
4.	Wysiłek intelektualny	3	1	2	3	4	5
5.	Monotonia pracy	3	1	2	3	4	5

W oparciu o przyjęty schemat wartościowania wycena polega na przydzieleniu stanowiskom odpowiednich not punktowych z tytułu kolejnych kryteriów według przyjętej skali ocen, np. od 1 do 5, gdzie ocena 1 oznacza niskie wymagania/malą uciążliwość, natomiast 5 – wysokie wymagania/dużą uciążliwość. Zsumowane wyceny cząstkowe dają łączną wycenę punktową i -stanowiska (W_i):

$$W_i = \sum_j W_{ij} = \sum_j (O_{ij} \times wsp_j), \quad (1)$$

gdzie $i = 1, 2, \dots, n$ – wartościowane stanowiska pracy, $j = 1, 2, \dots, m$ – kryteria wartościowania pracy, W_{ij} – wycena i -stanowiska z tytułu j -kryterium, O_{ij} – ocena i -stanowiska z tytułu j -kryterium, wsp_j – współczynnik wagowy dla j -kryterium.

Dla zapewnienia wysokiej obiektywności wyników wartościowania pracy, ustalanie wag oraz ocena stanowisk powinny być przeprowadzone przez zespół interdyscyplinarny.

Efektom wyceny stanowisk jest pogrupowanie ich w kategorie zaszerogowania. Utworzone kategorie wyrażają stopień trudności i złożoności pracy, a tym samym formułują wymagania kwalifikacyjne wobec wykonawcy. Niezależnie od przyjętej metody wartościowania należy zweryfikować uzyskane wyniki dla zapewnienia jak największego obiektywizmu postępowania w ramach wartościowania.

5.2. Ocena elastyczności pracowników

W warunkach produkcji jednostkowej ważnym kryterium oceny pracownika decydującym o jego przydatności dla firmy jest poziom kompetencji. Kompetencje są pojęciem szeroko definiowanym [21], uwzględniają nie tylko posiadane przez pracownika kwalifikacje (elastyczność funkcjonalną), ale też gotowość, chęć i umiejętność ich wykorzystania do wykonywania różnych zadań (elastyczność postaw). W warunkach pracy produkcyjnej, jako kryterium oceny można przyjąć poziom wielostanowiskowości, który wyraża możliwości pracy pracownika na różnych stanowiskach, w tym o różnym poziomie wymagań pracy.

Ocena pracowników powinna być uwzględniona w różnicowaniu wynagrodzeń, stanowiąc uzupełnienie wartościowania stanowisk, którego efektem jest pogrupowanie stanowisk według wymagań pracy w kategorii zaszerogowania. Ponieważ z każdym stanowiskiem związany jest konkretny pracownik, dlatego na ogół przyjmuje się, że kategoria zaszerogowania pracownika jest

tożsama z kategorią stanowiska, do którego jest przydzielony na podstawie zatrudnienia.

Wynagrodzenie uzależnione jest zatem od kategorii zaszerogowania stanowiska będącego podstawowym miejscem pracy pracownika oraz poziomu elastyczności funkcjonalnej rozumianej jako stopień wielostanowiskowości:

$$W = f(Kzs, Ep), \quad (2)$$

gdzie Kzs – kategoria zaszerogowania stanowiska podstawowego według wartościowania pracy (pionowe różnicowanie wynagrodzeń), Ep – poziom wielostanowiskowości według oceny umiejętności pracownika (różnicowanie poziome).

W obszarze różnicowania poziomego, tj. w ramach danej kategorii, można wyróżnić trzy grupy kwalifikacyjne pracowników:

- jednostanowiskowi (JS) o kwalifikacjach do pracy na jednym tylko stanowisku,
- wielostanowiskowi wąsko (WSW), którzy posiadają umiejętności pracy na różnych stanowiskach o podobnym poziomie wymagań (tj. zakwalifikowanych do tej samej kategorii zaszerogowania),
- wielostanowiskowi szeroko (WSS) o możliwościach pracy na wszystkich stanowiskach.

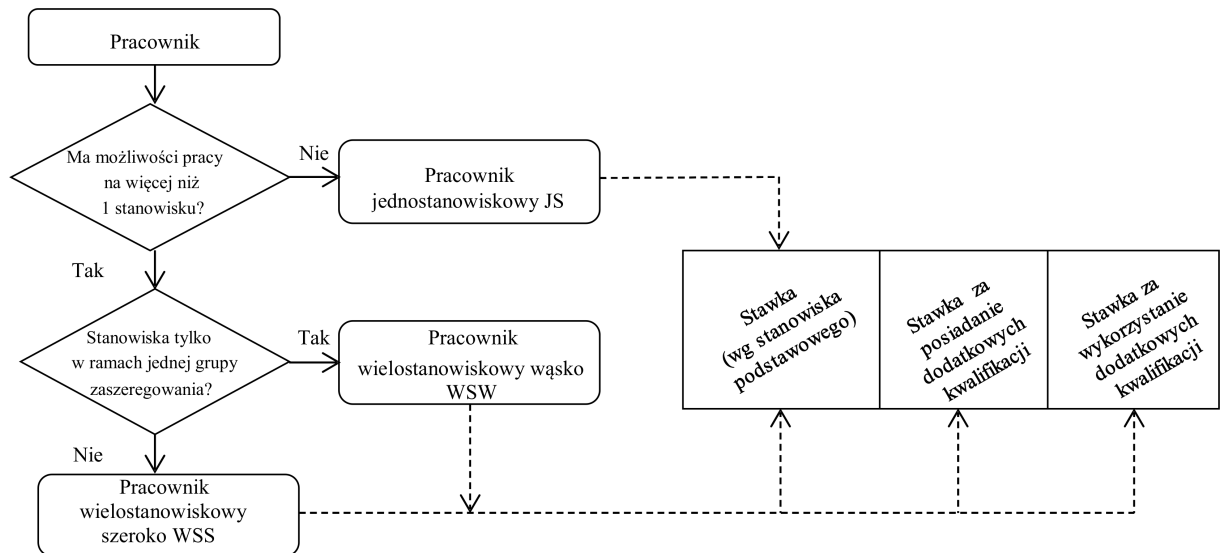
Pracownicy jednostanowiskowi JS otrzymują wynagrodzenie podstawowe zgodne z kategorią zaszerogowania stanowiska, na którym pracują. Im wyższe wymagania stanowiska, tym wyższa kategoria oraz związana z nią stawka podstawowa. Natomiast wynagrodzenie pracownika wielostanowiskowego jest powiększone o dodatkowe składniki z tytułu poliwalentnych kwalifikacji:

$$Wws = Ssp + Skp + Skw \times Tpw, \quad (3)$$

gdzie Wws – wynagrodzenie pracownika wielostanowiskowego, Ssp – stawka (zł/mc) związana z kategorią zaszerogowania stanowiska, które jest podstawowym miejscem pracy pracownika, Skp – stawka (zł/mc) za posiadanie dodatkowych kwalifikacji, tj. które mogą być wykorzystane na innych niż podstawowe stanowisko, Skw – stawka (zł/dzień) za wykorzystanie dodatkowych kwalifikacji do pracy na innym niż podstawowe stanowisko, Tpw – czas pracy (dni) na stanowiskach innych niż podstawowe.

O ile pierwsze dwa składniki płacowe mają charakter stały miesięczny, to płaca za wykorzystanie dodatkowych kwalifikacji uzależniona jest od faktycznego czasu pracy na stanowiskach innych niż podstawowe. Wynagrodzenie za posiadanie i wykorzystanie dodatkowych umiejętności ma na celu wzmocnienie nie tylko motywacyjnej, ale także stabilizującej (retencyjnej) funkcji płacy. Wyraża docenienie przez firmę możliwości pracy pracownika, co może przekładać się na wzrost jego satysfakcji oraz lojalności względem pracodawcy, a w rezultacie wzmocnienie stabilizacji załogi i usprawnienie polityki kadrowej.

Proces różnicowania wynagrodzeń pracowników ze względu na wymagania stanowisk i elastyczność pracy przedstawia rys. 1.



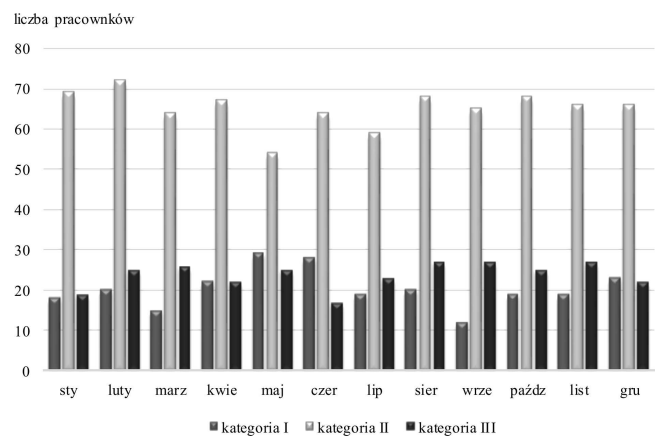
Rys. 1. Różnicowanie wynagrodzeń pracowników ze względu na elastyczność pracy.

6. Szkolenia pracowników wielostanowiskowych

6.1. Definiowanie potrzeb szkoleniowych

Poziom kwalifikacji załogi pozostaje w silnym związku z uzyskiwaną wydajnością, racjonalnym wykorzystaniem środków produkcji, a także zapewnieniem terminowości realizowanych zleceń. Z drugiej strony podnosi koszty pracy ze względu na konieczność szkoleń i przyuczenia pracowników do dodatkowych zadań oraz wyższe stawki wynagrodzenia pracowników o poliwalentnych kwalifikacjach. Z uwagi na to, przedsiębiorstwo niekoniecznie będzie zainteresowane posiadaniem dużej liczby pracowników o wysokich kwalifikacjach, zwłaszcza gdy mogą one nie być w pełni wykorzystane. Zawsze istnieje też ryzyko utraty wykwalifikowanych osób, w które firma zainwestowała poprzez szkolenia. Dlatego prowadząc politykę kadrową należy określić pożądaną poziom kompetencji załogi i dążyć do jego osiągnięcia. Poziom ten zależy od wielu czynników, zarówno o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym. Do wewnętrznych należy m.in. typ i zróżnicowanie asortymentowe produkcji, formy organizacji pracy, stopień autonomii i uppełnomocnienia pracowników, planowane koszty pracy. Wśród zewnętrznych istotne znaczenie ma zmienność bądź sezonowość popytu na wyroby, dostępność kandydatów na rynku pracy, w tym kandydatów o określonych kwalifikacjach.

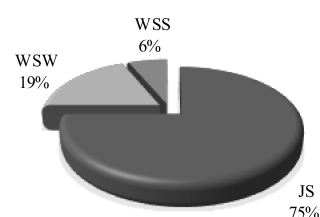
W jednym z badanych zakładów wytwarzających systemy osłonowe [19], gdzie realizowana jest produkcja jednostkowa, dopasowana do potrzeb klienta, występuje silne zróżnicowanie asortymentu oraz zmienna liczba pozycji zamówień i terminów ich realizacji. Zapotrzebowanie na pracowników o określonych kwalifikacjach, determinowanych przez kategorie zaszerogowania stanowisk pracy, jest zmienne w poszczególnych miesiącach roku – rys. 2.



Rys. 2. Kształtowanie się potrzeb kadrowych w ciągu roku ze względu na poziom wymagań kwalifikacyjnych.

W badanym przedsiębiorstwie pożądana struktura zatrudnienia to taka, gdzie ok. 25% załogi to pracownicy elastyczni, w tym zarówno wielostanowiskowi wąsko WSW oraz szeroko WSS [19]. Sytuacja taka podyktowana jest dążeniem do minimalizowania kosztów pracy i kosztów utraconej sprzedaży wynikających z niezapewnienia terminów realizacji zleceń.

Ustalone potrzeby kadrowe (rys. 3) są w dalszej kolejności podstawą zaplanowania działań szkoleniowych związanych z poszerzaniem zakresu umiejętności pracowników.



Rys. 3. Przykład pożądanego struktury kwalifikacyjnej zatrudnienia w warunkach produkcji jednostkowej.

6.2. Dobór metody szkolenia

W ramach prowadzonej polityki kadrowej mającej na celu zapewnienie pożądanej elastyczności funkcjonalnej należy wytypować pracowników, którzy będą szkoleni na innych stanowiskach, aby w razie potrzeby można było przesuwac ich między stanowiskami. Wybór takich osób powinien uwzględniać następujące kryteria:

- zapotrzebowanie na określone umiejętności wynikające z programu produkcyjnego,
- kwalifikacje zawodowe posiadane przez zatrudnionych pracowników,
- talenty stanowiące o szczególnych predyspozycjach psychofizycznych kandydatów do pracy wielostanowiskowej,
- motywacja oraz gotowość zatrudnionych do uczenia się i poszerzania kwalifikacji.

W przypadku stanowisk montażowych manualnych praca polega głównie na wykonywaniu określonej sekwencji czynności i ruchów roboczych, które wynikają z przyjętego standardu, czyli najlepszej obecnie metody wykonywania danej pracy. Szkolenie powinno kłaść nacisk na wyuczenie przez pracownika nawyków, które zapewnią dobre i bezpieczne wykonywanie pracy – tabela 3. Założenie jest takie, że warto poświęcić odpowiednią ilość czasu na szkolenie, żeby pracownik dobrze poznał i zrozumiał proces oraz nauczył się zadań. W dłuższej perspektywie bowiem taniej jest poświęcić pracownikowi więcej czasu na etapie nauczania i zapewnić odpowiednie wsparcie, niż pokryć koszty, jakie generuje nieodpowiednio wdrożony [15], np. koszty braków, źle używanych narzędzi, przeciążenia i absencji pracownika. Wykształcenie pożądanych nawyków ma bardzo duże znaczenie ponieważ pozwala zapewnić regularność operacji, by zawsze były wykonywane tak samo, a w efekcie dawały ten sam produkt finalny. Opanowanie zadań według przyjętego schematu zwiększy świadomość wykonywania pracy oraz ułatwi szukanie usprawnień i podnoszenie standardów (ciągłe doskonalenie).

Aby pracownik nauczył się nowych zadań i nabrał pewności w ich wykonywaniu należy wybrać najbardziej

odpowiednią metodę uczenia. Na stanowiskach, gdzie występuje praca manualna, schematyczna, określona we wszystkich elementach (ustalona kolejność, powtarzalność) dobrze sprawdza się metoda Instruowania Pracowników IP, która stanowi składową szerszego programu rozwoju pracowników TWI (*Training with Industry*) [9]. TWI, którego historia sięga lat 40. XX w., stanowi obecnie integralną część filozofii *Lean Management*.

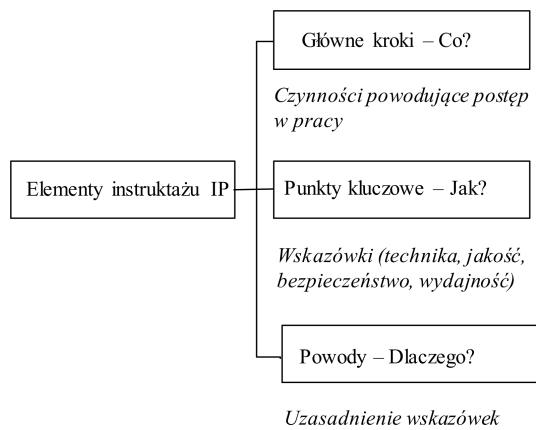
Szkolenie według IP, zwane 4-etapową metodą szybkiego wdrażania pracowników, dobrze sprawdza się zwłaszcza w odniesieniu do osób nowoprzyjmowanych [29]. Z powodzeniem może być także stosowane w przypadku osób już zatrudnionych, a przyuczanych do pracy na innych stanowiskach, aby zapewnić pożądany poziom wielostanowiskowości oraz utrzymać standardy na wymaganym poziomie.

W pierwszym etapie należy przygotować miejsce szkolenia, zbudować przyjazną atmosferę i dobrze nastawić pracownika do przyszłej pracy. Celem drugiego etapu jest szczegółowe zademonstrowanie operacji, tak aby szkoleny stopniowo przyswajał sobie informacje. Nauczane zadanie jest przedstawiane kilkakrotnie, przy czym z każdą następną demonstracją poszerza się zakres podawanych informacji: najpierw główne kroki, potem punkty kluczowe, a następnie ich powody. Etap trzeci ma za zadanie skontrolować szkolonego, czy jest w stanie samodzielnie wykonać zadanie. Analogicznie jak w etapie poprzednim, pracownik prezentuje zadanie kilkakrotnie. Ostatnim etapem jest stopniowo zmniejszany nadzór instruktora oraz wsparcie zapewniane pracownikowi w zależności od potrzeb. W porównaniu do tradycyjnego instruktora stanowiskowego, szkolenie metodą TWI daje szereg korzyści. Do najważniejszych należy wyraźny wzrost jakości i wydajności pracy, a w szerszym kontekście budowanie dobrych relacji między pracownikami a przełożonymi oraz doskonalenie metod pracy.

Szkolenie IP jest relatywnie proste i szybkie w zastosowaniu. Trzeba jednak pamiętać o kluczowych elementach instruktora (rys. 4), które muszą być opracowane w oparciu o obowiązujące standardy pracy, w tym dotyczące jakości, wydajności i bezpieczeństwa.

Tabela 3
Rodzaje nawyków kształtowanych podczas szkolenia.

Nawyki	Cel	Przykłady
Bezpieczeństwo	Zmniejszenie ryzyka powstawania urazów wskutek przeciążeń mięśniowo-szkieletowych	– prawidłowa postawa ciała przy podnoszeniu przedmiotów – cięcie nożem „od siebie”
Jakość	Prawidłowy sposób wykonania pracy, bez błędów	– właściwa kolejność montażu części – właściwa sekwencja pobierania części z pojemników podczas montażu
Wydajność	Zapewnienie wykonania pracy w założonym czasie	– jednoczesne posługiwanie się obiema rękami przy montażu – precyzyjne ruchy podczas czyszczenia minimalizujące straty
Technika	Opanowanie pracy, w tym jej aspektów wymagających szczególnej finezji, które zapewniają płynne wykonanie	– odpowiednia orientacja części ułatwiająca montaż – płynne przeciąganie tkaniny na maszynie podczas szycia



Rys. 4. Elementy instruktażu według metody TWI.

Główny krok wiąże się z postępowaniem w przebiegu pracy. Punkty kluczowe dotyczą metody pracy i zwracają uwagę na szczególnie istotne punkty, np. jak proces powinien być słyszany, odczuwany czy jak ma wyglądać. Natomiast powody wyjaśniają dlaczego praca musi być wykonana w ten właśnie sposób. Wszystkie te elementy wpływają na realizowanie przez pracownika zadań w sposób prawidłowy, bezpieczny i świadomy, co przy wsparciu odpowiednim systemem motywacyjnym pozwoli na większe zaangażowanie się w usprawnianie metod pracy.

7. Podsumowanie

Rezultaty prowadzonej polityki kadrowej poprzez procesy planowania zatrudnienia, rekrutacji, szkoleń i rozwoju, wewnętrznej alokacji i przemieszczeń między stanowiskami, metod i sposobów wynagradzania, znajdując swoje odzwierciedlenie w kosztach pracy, a w efekcie – w kosztach produkcji. Dążenie przedsiębiorstw do obniżania kosztów prowadzonej działalności pozostaje zatem w ścisłej zależności z ukształtowaniem polityki kadrowej, w tym systemów motywowania, wynagradzania i szkolenia, które pozwolą osiągnąć jak najlepsze wyniki produkcyjne przy możliwie najniższych nakładach. W warunkach produkcji zmiennej, dopasowanej do potrzeb klienta, duże znaczenie ma ukierunkowanie działań na zapewnienie w firmie stabilnego, a zarazem elastycznego zatrudnienia.

Kształtując system motywowania i wynagradzania nie można pominąć ważnego znaczenia pozamaterialnych czynników, w tym o charakterze psychologicznym i społecznym [12, 18]. Takie czynniki jak: zdobywanie nowych doświadczeń, rozwijanie i wykorzystanie własnych kwalifikacji i umiejętności, wsparcie przełożonych oraz uznanie z ich stronnych dla wkładu i rezultatów pracownika, a także przyjazne środowisko pracy mają bardzo duże znaczenie dla osiągnięcia satysfakcji zawodowej w karierze pracownika. Ponadto, to właśnie motywatory niematerialne rozwijają wiedzę i umiejętności, kształtują postawy i zachowania pracowników, budują poczucie utożsamiania się zatrudnionych z firmą, co ma kluczowe znaczenie dla zapewnienia pożądanej elastyczności funkcjonalnej załogi.

Literatura

- [1] Atkinson J., *Manpower strategies for flexible organization*, Personnel Management, s. 28–31, August, 1984.
- [2] Baran M., Kłos M., *Pokolenie Y – prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami*, Marketing i Rynek, 5, 923–929, 2014.
- [3] Blikle A.J., *Doktryna jakości. Rzecz o skutecznym zarządzaniu*, Wydawnictwo Helion, Gliwice, 2013.
- [4] Borkowska S., *Skuteczne strategie wynagrodzeń – tworzenie i zastosowanie*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa, 2012.
- [5] Boselie P., *Strategic Human Resource Management*, McGraw-Hill Higher Education, New York, 2010.
- [6] Calk R., Patrick A., *Millennials through the looking glass: workplace motivating factors*, The Journal of Business Inquiry, 16, 2, 131–138, 2017.
- [7] Chałęcki A., Krzakiewicz Ch., Chałęcki M., *Elastyczność organizacji a turbulentne otoczenie*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse. Rynki finansowe. Ubezpieczenia, 56, 9–36, 2012.
- [8] Fernández-Pérez de la Lastra S., Martín-Alcázar F., Sánchez-Gardey G., *Functional Flexibility in Human Resource Management Systems: Conceptualization and Measurement*, International Journal of Business Administration, 5, 1, 2014, <http://dx.doi.org/10.5430/ij-ba.v5n1p1> (09.2019).
- [9] Graupp P., Wrona R.J., *Podręcznik TWI. Doskonalenie niezbędnych umiejętności przełożonych*, Wydawnictwo Lean Enterprise Institute Polska, Wrocław, 2010.
- [10] Jagoda A., *Elastyczność funkcjonalna jako czynnik przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Research Papers of Wrocław University of Economics, 382, 316–323, 2015.
- [11] Karácsony P., *Generational Differences in Motivation at Work in Slovakian Small and Medium Sized Companies*, Open Journal of Social Sciences, p. 182–191, 2019, <http://www.scirp.org/journal/js> (09.2019).
- [12] Kochmańska A., *Motywacja niematerialna skutecznym sposobem kreowania proorganizacyjnych postaw*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie, 24, 2, 126–137, 2016.
- [13] Król M., *Dywersyfikacja form zatrudnienia a nierówności społeczne*, Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy, 42, 2, 367–377, 2015.
- [14] Kryńska E., *Elastyczność zatrudnienia na polskim rynku pracy*, Polityka Społeczna, 11–12, 2007 https://www.ipiss.com.pl/wp-content/uploads/downloads/2012/10/ps_11-12_2007_e_kyrnska.pdf (09.2019).
- [15] Liker J.K., Meier D.P., *Toyota talent: rozwijaj swoich pracowników na sposób Toyoty*, Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa, 2008.

- [16] Lipka A., Waszczak S., *Funkcjonowanie kreatywnych zespołów w kontekście stereotypizacji generacyjnej jako ryzyko w obszarze HR*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa, 2017.
- [17] Martyniak Z., *Metodologia wartościowania pracy*, ANTYKWA, Kraków, 1998.
- [18] Mazur M., *Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją*, Nauki Społeczne Social Sciences, 2, 8, 156–182, 2013.
- [19] Mleczek J., Baron-Puda M., *Kształtowanie struktury kwalifikacyjnej zatrudnienia w warunkach produkcji kaskadizowanej*, Zarządzanie Przedsiębiorstwem, 3, 32–38, 2017.
- [20] Mullins L.J., *Management and Organizational Behaviour*, (6/e), FT Prentice Hall, London, 2002.
- [21] Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami: teoria i praktyka*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa, 2010.
- [22] Smolbik-Jęczmień A., *Rozwój kariery zawodowej wśród przedstawicieli pokolenia X i Y – nowe wyzwania*, [w:] Modern Management Review, XVIII, 4, 191–202, 2013, <http://doi.prz.edu.pl/pl/pdf/zim/84> (09.2019).
- [23] Wąsowicz J., *Elastyczność zatrudnienia a sytuacja na rynku pracy w warunkach negatywnego szoku ekonomicznego*, Zeszyty Naukowe UE w Katowicach, 291, 177–193, 2016.
- [24] Woźniak J., *Rekrutacja. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa, 2013.
- [25] *Rynek pracy oczami pracodawców. Efektywność i plany rekrutacyjne na drugą połowę 2019*, Raport Trenkwalder Polska, 2019, <https://pl.trenkwalder.com/news/rynek-pracy-oczami-pracodawcow-efektywnosci-i-plany-rekrutacyjne-na-druga-polowe-2019> (09.2019).
- [26] *Firmy dla pokoleń – jak przyciągnąć pracowników?*, <https://www.hays.pl> (09.2019).
- [27] *Generacje na rynku pracy. XYZ*, <https://10xdialog.wordpress.com> (09.2019).
- [28] *Czy należy bać się pokolenia Z?*, <https://porady.pracuj.pl/zycie-zawodowe/czy-nalezzy-bac-sie-pokolenia-z/> (09.2019).
- [29] *Zastosowanie metodologii TWI do wdrażania nowych pracowników*, <https://lean.org.pl/zastosowanie-metodologii-twi-wdrazania-nowych-pracownikow> (09.2019).