

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 349

Sukces w zarządzaniu kadrami

Różnorodność w zarządzaniu

kapitałem ludzkim –

podejścia, metody, narzędzia

Problemy zarządczo-ekonomiczne

Redaktorzy naukowi

Marzena Stor

Tadeusz Listwan



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Anna Grzybowska

Redaktor techniczny i korektor: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-493-6

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
Zbigniew Antczak: Ku kapitałowi ludzkiemu: trendy ewolucji funkcji personalnej w trakcie ćwierćwiecza transformacji gospodarczo-społecznej w Polsce	13
Dominika Bąk-Grabowska: Założenia strategii zarządzania zasobami ludzkimi a wykorzystywanie niestandardowych form zatrudnienia – wyniki badań empirycznych prowadzonych w grupach kapitałowych	24
Ewa Beck-Krala, Tomasz Masłyk: Preferencje pracowników dotyczące wartości pracy i wynagradzania na podstawie badań empirycznych	33
Piotr Bohdziewicz: Skuteczne planowanie sukcesji w organizacji	45
Beata Buchelt: Zarządzanie efektywnością pracy w polskich firmach działających na rynkach międzynarodowych	61
Michał Chmielecki, Łukasz Sułkowski: Tworzenie <i>talent pipeline</i> z wykorzystaniem mediów społecznościowych w świetle wyników badań	74
Anna Cierniak-Emerych, Andrzej Bodak, Michał Rembiszewski: Gospodarowanie potencjałem ludzkim w warunkach zróżnicowania kulturowego ...	90
Iwona Czaplicka-Kozłowska: Transparentność polityki kadrowej w urzędach samorządów terytorialnych Warmii i Mazur	99
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński: Ocena efektywności różnych form pracy grupowej w przedsiębiorstwach – założenia badawcze	108
Zdzisława Janowska: Rola kadry kierowniczej w adaptacji wielokulturowych zespołów pracowniczych	120
Anna Jawor-Joniewicz, Barbara Sajkiewicz: Zarządzanie kapitałem ludzkim a efektywność organizacji	130
Monika Kampioni-Zawadka: Zarządzanie talentami we współczesnej organizacji	140
Tomasz Kawka: Czy pieniądze motywują? Różnorodność uwarunkowań motywacji pracowniczej w kontekście systemu wynagrodzeń	152
Małgorzata Kluska-Nowicka: Wpływ przywództwa transformacyjnego na składowe kapitału ludzkiego w aspekcie badawczym	165
Jacek Kopeć: Kształtowanie rozwiązań ułatwiających zarządzanie różnorodnością pracowników	177
Maria W. Kopertyńska, Krystyna Kmiotek: Oczekiwania pracowników pokolenia Y wobec pracodawców i przełożonych – doświadczenia badawcze	185
Iwona Kubica: Biznesowy model wdrażania zarządzania różnorodnością ...	197
Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka: Związki zarządzania różnorodnością z wynikami finansowymi przedsiębiorstw oraz gospodarką opartą na wiedzy	207

Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki, Tomasz Olenderek: Strategia rozwoju potencjału menedżerskiego w firmie Fresh Logistics Sp. z o.o. – Raben Group	219
Grzegorz Łukasiewicz: Organizacyjne efekty zarządzania różnorodnością ..	231
Alicja Miś: Kariera w firmie międzynarodowej. Diagnoza praktyk w polskich firmach rozwijających działalność międzynarodową	241
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Metodyka oceny pracowników wykonawczych w elastycznym zakładzie wytwórczym – koncepcja i zastosowanie	254
Piotr Oleksiak: Rola systemów wynagradzania w kształtowaniu zasobów ludzkich w organizacji	272
Ewa Olszak: Nowoczesny dobór personelu – kierunki rozwoju metod i narzędzi w rekrutacji i selekcji	283
Łukasz Panfil, Tomasz Seweryniak: Wybrane uwarunkowania rozwoju talentów sportowych	295
Piotr Pilch: Rola polityki organizacyjnej w zarządzaniu kapitałem społecznym organizacji	308
Katarzyna Piórkowska: Kapitał ludzki w organizacji z perspektywy menedżerskich postaw społecznych	325
Sylwia Przytuła: Wpływ czynników kulturowych na praktykę zarządzania ekspatami w polskich filiach – wyniki badań empirycznych	337
Anna Rakowska: Różnorodność zasobów ludzkich – stan badań i wyzwania	351
Tomasz Sapeta: Wynagradzanie pracowników w kontekście dywersyfikacji działalności przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych	361
Tomasz Seweryniak, Aneta Stosik: Diagnoza procesu zwiększania efektywności zespołów sportowych w aspekcie podmiotów wspierających wiedzę specjalistyczną trenerów	372
Agata Ślodkiewicz: Kształtowanie i wykorzystanie potencjału organizacji – studium przypadku	389
Agnieszka Springer: Orientacja na talenty a kształtowanie kapitału ludzkiego organizacji	399
Marzena Stor: Kapitał menedżerski jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa	409
Aneta Stosik: HR menedżer i wdrażanie koncepcji Idea Management w małej firmie usługowej	423
Marzena Syper-Jędrzejak: Zarządzanie różnorodnością jako istotna kompetencja współczesnego menedżera	432
Katarzyna Tracz-Krupa: Europejski Fundusz Społeczny jako narzędzie rozwoju zasobów ludzkich	442
Katarzyna Wojtaszczyk, Filip Maszewski: Różnorodność metod zarządzania marką osobistą	454
Magdalena Zalewska-Turzyńska: O zastosowaniu podejścia prakseologicznego do koncepcji kapitału ludzkiego T.H. Davenporta	463

Summaries

Zbigniew Antczak: Towards human capital: trends of evolution of personal function in the quarter of a century of economic-social transformation in Poland	23
Dominika Bąk-Grabowska: Assumptions of human resources management strategy and the use of nonstandard forms of employment – the results of empirical research carried out in the capital groups.....	32
Ewa Beck-Krala, Tomasz Maslyk: Pay and work values preferences based on the empirical studies	44
Piotr Bohdziewicz: Effective planning and implementation of the succession of managerial staff in an organization	60
Beata Buchelt: Performance management in Polish companies operating on international markets	73
Michał Chmielecki, Łukasz Sulkowski: Creating a talent pipeline with the use of social media in the light of the research results	89
Anna Cierniak-Emerych, Andrzej Bodak, Michał Rembiszewski: Managing human potential in the conditions of cultural diversity	98
Iwona Czaplicka-Kozłowska: Transparency in personnel policy in local government offices of Warmia and Mazury.....	107
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński: Assessing the effectiveness of various forms of group working – research assumptions	119
Zdzisława Janowska: The role of management in the adaptation of multicultural work teams	129
Anna Jawor-Joniewicz, Barbara Sajkiewicz: Human resource management vs. organization effectiveness	139
Monika Kampioni-Zawadka: Talent management in a contemporary organization	151
Tomasz Kawka: Does money motivate? The diversity of conditions in the context of employee motivation system	164
Małgorzata Kluska-Nowicka: Influence of transaction leadership on the selected items of human capital in the research aspect.....	176
Jacek Kopeć: Formation of solutions facilitating diversity management of employees.....	184
Maria W. Kopertyńska, Krystyna Kmiotek: Expectations of generation Y employees regarding employers and supervisors – research experience....	196
Iwona Kubica: Business model for diversity management implementation...	206
Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka: Diversity management vs. financial results of enterprises and knowledge-based economy – research results	218
Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki, Tomasz Olenderek: Management competence development strategy of the organization – Fresh Logistics – Raben Group	229

Grzegorz Łukasiewicz: Organizational effects of diversity management	240
Alicja Miś: Career in an international enterprise. Diagnosis of practices in Polish organizations developing international activity.....	253
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: The methodics of labor workers performance appraisal in a flexible manufacturing plant – concept and application	271
Piotr Oleksiak: The role of the remuneration systems in the development of human resources in organizations	282
Ewa Olszak: The latest advancements in staffing the organization: directions of development for methods and tools applied in recruitment and selection	293
Łukasz Panfil, Tomasz Seweryniak: Selected determinants of sports talents development.....	307
Piotr Pilch: The role of organizational policy within social capital management in organization	324
Katarzyna Piórkowska: Human capital in an organization from the perspective of managerial social attitudes	336
Sylwia Przytuła: The influence of cultural factors on expats management practice in Polish subsidiaries of foreign corporations in Poland – research findings	350
Anna Rakowska: Diversity of human resources – the research state and future challenges	360
Tomasz Sapeta: Employees' remuneration in the context of business diversification on international markets	371
Tomasz Seweryniak, Aneta Stosik: Diagnosis of the process of increasing the efficiency of sports teams in the aspect of entities supporting the specialist knowledge of coaches	388
Agata Słodkiewicz: Development of organization potential – case study	398
Agnieszka Springer: Focus on talents and human capital formation in an organization.....	408
Marzena Stor: Managerial capital as a source of company's competitive advantage	422
Aneta Stosik: Idea Management concept implementation in small service business.....	431
Marzena Syper-Jędrzejak: Diversity management as an essential competence of the contemporary manager	441
Katarzyna Tracz-Krupa: European Social Fund as a tool of human resource development.....	453
Katarzyna Wojtaszczyk, Filip Maszewski: Diversity of personal branding methods.....	462
Magdalena Zalewska-Turzyńska: The praxeological approach applied to the T.H. Davenport concept of human capital	473

Bogdan Nogalski

Uniwersytet Gdański

Przemysław Niewiadomski

Zakład Produkcji Części Zamiennych i Maszyn Rolniczych FORTSCHRITT we Wrześni

METODYKA OCENY PRACOWNIKÓW WYKONAWCZYCH W ELASTYCZNYM ZAKŁADZIE WYTWÓRCZYM – KONCEPCJA I ZASTOSOWANIE

Streszczenie: Na fali szerokiej dyskusji prowadzonej w środowisku wytwórców po raz kolejny pojawiło się pytanie: Czy możliwe jest wypracowanie uniwersalnych mechanizmów czy koncepcji w zakresie oceny pracowników wykonawczych, w tym operatorów maszyn skrawających, realizujących podstawowe procesy wytwórcze. Na tak postawione pytanie i zagospodarowanie owej luki w wiedzy częściową odpowiedzią ma być niniejszy artykuł, którego zasadniczym celem jest wypracowanie metody oceny kluczowego, z punktu widzenia efektywności zakładu wytwórczego, zasobu. Osiągnięcie celu głównego wymagało sformułowania i zrealizowania określonych celów cząstkowych, stąd nieodzowne są: a) dyskusja i uporządkowanie kwestii terminologicznych związanych z koncepcją zarządzania przez kompetencje, b) wypracowanie koncepcji oceny pracowników wykonawczych zakładów wytwórczych, c) dokonanie oceny operatorów maszyn skrawających w jednym z zakładów wytwórczych reprezentujących sektor mechanizacji rolnictwa.

Słowa kluczowe: ocena pracowników wykonawczych, kompetencje wykonawcze, operator maszyn skrawających, elastyczna organizacja.

DOI: 10.15611/pn.2014.349.22

*Wielkich rzeczy w biznesie nie dokonuje się w pojedynkę,
tylko zespołowo – właśnie tak widzę biznes.*

Steve Jobs

1. Wstęp

Według R. Krupskiego [2011, s. 9] wzrastająca turbulencja otoczenia tworząca kontekst niepewności¹ w podejmowaniu zwłaszcza decyzji strategicznych sprawia, że

¹ Jak podaje K. Krzakiewicz, we współczesnej ekonomii dominuje zjawisko niepewności. Dowolna organizacja w mniejszym czy większym stopniu styka się z ryzykiem, niezależnie od tego, jakie wyroby wytwarza lub jakie świadczy usługi. Wobec tego, jak słusznie zauważa autor, problemy zarządzania ryzykiem coraz bardziej przyciągają uwagę przedstawicieli teorii i praktyki zarządzania. Szerzej: [Krzakiewicz 2013, s. 135 i nast.].

w ostatnich latach zdecydowanie wzrosło zainteresowanie endogeniczną perspektywą zarządzania, co można sprowadzić do zarządzania, którego podstawą, punktem wyjścia, są zasoby przedsiębiorstwa. W kontekście powyższego, według autorów niniejszej publikacji, przyjmuje się, że to właśnie skonfigurowane i przekształcone w zasoby i umiejętności kompetencje stanowią o przewadze konkurencyjnej firmy. Pogląd ten zdają się potwierdzać R. Krupski i K. Piórkowska [2013, s. 93], pisząc, iż do najbardziej współcześnie eksploatowanych zagadnień zarządzania należą te, które są związane z innowacjami, oraz te, które generuje tzw. szkoła zasobów zarządzania strategicznego².

Szczególnie warto podkreślić znaczenie zasobów pracowniczych i właściwie realizowanej funkcji personalnej, co, jak zauważa T. Listwan [2006, s. 3], sprzyja uzyskaniu przewagi konkurencyjnej i obniżeniu poziomu niepewności organizacji. Dzięki nim można bowiem uzyskać unikatową, trudną do skopiowania konstelację cech – kompetencji przedsiębiorstwa³. Wobec powyższego M. Stor [2008, s. 220] proponuje, aby od menedżerów współczesnych przedsiębiorstw wymagać proaktywnego budowania zaangażowania pracowników zamiast reaktywnego radzenia sobie z malejącą produktywnością, brakiem zachowań prospołecznych, rosnącą absencją i fluktuacją kadr.

Jak wynika z powyższych rozważań, we współczesnej ekonomii i naukach o zarządzaniu formułowana jest teza o kluczowej roli człowieka oraz kompetencji wykonawczych w kształtowaniu sukcesu organizacji. Zagadnienie to nabiera szczególnego znaczenia w warunkach rozwoju sektorów gospodarki opartej na wiedzy [Matusiak, Kuciński, Gryzik 2009, s. 8], w których kapitał ludzki staje się kluczowym czynnikiem wzrostu w skali mikro- i makroekonomicznej [Wyrwicka 2003, s. 5].

Problematyka zarządzania kompetencjami, a szczególnie wykonawczymi, mimo szerokiego zainteresowania wśród badaczy, nadal nie jest dostatecznie opisana i pozostawia pewne kwestie nierozwiązane. W literaturze przedmiotu charakteryzowana jest głównie w obszarze ideowym i chociaż pojawia się opis możliwych do zastosowań narzędzi, to jednak widoczna jest potrzeba opracowania metodyki wprowadzania oraz rozwoju systemów zarządzania kompetencjami w zastosowaniach praktycznych. Każde przedsiębiorstwo, które chce być innowacyjne i z sukcesem funkcjonować w stale zmieniającej się przestrzeni ekonomicznej, musi skutecznie tworzyć i wykorzystywać określone kompetencje.

² Postęp technologiczny i zmienność zachowań odbiorców oraz konkurencji powodują, że przedsiębiorstwa powinny w coraz większym stopniu pogłębiać oraz angażować swoje kompetencje w rozwój i wprowadzanie nowych produktów na rynek. Szerzej: [Nogalski, Niewiadomski 2013, s. 64 i nast.].

³ Według M. Bratnickiego [2000, s. 7] posiadane przez przedsiębiorstwo kompetencje stwarzają ludziom odpowiednie warunki, sprzyjające efektywnym działaniom, a konkretniej kreują okoliczności pozwalające na zdobywanie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej. Autor pojmuje je jako możliwości robienia czegoś cennego dla klientów. W tym kontekście wykorzystuje predyspozycje do łatwego opanowania i efektywnego wykonywania procesów wytwarzania wartości dodanej oraz praktyczną znajomość procesów gospodarczych i stosownych umiejętności (kompetentność) ludzi.

Doskonalenie i rozwój kompetencji pracowników to zadanie szczególnie ważne dla przedsiębiorstw wytwórczych, które, chcąc sprostać nowej sytuacji ekonomicznej i wymaganiom klientów, muszą dostosować wiedzę i umiejętności pracowników do nowych zadań. Zmienia się przecież liczba zadań realizowanych przez pracowników, jak również rodzaj i zakres wykonywanych przez nich obowiązków.

Powyższe przesłanki, jak i rozmowy prowadzone z właścicielami zakładów wytwarzających maszyny rolnicze i ich części, które podejmowano podczas wizyt w ramach Międzynarodowych Targów Rolniczych AGROTECH odbywających się w Kielcach w dniach od 7 do 9 marca 2014 roku, skłoniły do podjęcia badań kierunkowych, co z kolei zaowocowało niniejszą publikacją.

Na fali szerokiej dyskusji prowadzonej w środowisku wytwórców po raz kolejny bowiem pojawiło się pytanie: Czy możliwe jest wypracowanie uniwersalnych mechanizmów czy koncepcji w zakresie oceny pracowników wykonawczych, w tym operatorów maszyn skrawających, realizujących podstawowe procesy wytwórcze? Na tak postawione pytanie i zagospodarowanie owej luki w wiedzy częściową odpowiedzią ma być niniejszy artykuł, którego zasadniczym celem jest wypracowanie metody oceny zasobu kluczowego z punktu widzenia efektywności zakładu wytwórczego.

Osiągnięcie celu głównego wymagało sformułowania i zrealizowania określonych celów częściowych, do których zaliczono:

a. Dyskusja i uporządkowanie kwestii terminologicznych związanych z koncepcją zarządzania przez kompetencje. Nieodzowne jest zatem zidentyfikowanie i usystematyzowanie dorobku teoretycznego z zakresu zarządzania kompetencjami, co w zamyśle autorskim pozwoli na przyjęcie kluczowych z punktu widzenia badań założeń i definicji.

b. Wypracowanie koncepcji oceny pracowników wykonawczych zakładów wytwórczych, gdzie wygenerowane zostaną kluczowe kryteria kwalifikacyjne.

c. Dokonanie oceny operatorów maszyn skrawających – trzech tokarzy w jednym z zakładów wytwórczych reprezentujących sektor mechanizacji rolnictwa.

Wydaje się, że złożoność problemów i małe, jak dotychczas, naukowe rozpoznanie uzasadniają traktowanie tych kwestii jako przedmiotu badań. Dodatkowe potwierdzenie potrzeby podjęcia badań wynika również z następujących faktów:

- na rynku wydawniczym zauważa się niedostatek naukowych opracowań na temat ocen pracowniczych, zwłaszcza w odniesieniu do pracowników wykonawczych przedsiębiorstw budowy maszyn;
- literatura przedmiotu odnosi się przede wszystkim do ogólnych opisów, list, profili lub macierzy kompetencji, zauważa się niedostatek opracowań przedstawiających konkretne rozwiązania, które można implementować w praktyce zakładu wytwórczego;
- rosnąca konkurencja wymaga większego zaangażowania i profesjonalizacji działań, czemu mogą sprostać wyłącznie kompetentni pracownicy, w tym operatorzy maszyn skrawających;

- kompetentny operator maszyn skrawających – pracownik wykonawczy – ma istotny wpływ na wyniki i rozwój przedsiębiorstwa.

W kontekście prowadzonych dywagacji przyjęto założenia o następującym brzmieniu: 1. Prawidłowa ocena wykonawców zadań wytwórczych, odpowiednie warunki do doskonalenia i rozwijania ich kompetencji oraz odpowiednie dopasowanie wykonawcy do zadań przedsiębiorstwa – to główne zadania małych i średnich przedsiębiorstw, które dążą do wzrostu efektywności działań. 2. Badania odnoszą się do polskiego rynku producentów maszyn rolniczych. 3. Sprawne i skuteczne wykonywanie zadań przez operatorów maszyn skrawających wymaga posiadania określonych kompetencji wykonawczych. 4. Metodyka oceny pracowników wykonawczych może się opierać na istniejących podejściach metodycznych⁴.

Podczas rozwiązywania problemów badawczych oparto się na dorobku teorii organizacji i zarządzania, w szczególności na literaturze dotyczącej zarządzania zasobami ludzkimi. Rozważania zawarte w publikacji są umiejscowione w naukach o zarządzaniu, a dokładniej – w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach wytwórczych.

2. Kompetencje wykonawcze w naukach o zarządzaniu – zarys problematyki

Kompetencje wykonawcze – próba definicji. F.W. Taylor uważał, że „Najważniejszym i najtrudniejszym zadaniem organizatora będzie dobranie i wyszkolenie różnego typu majstrów i instruktorów, których zadanie ma polegać na uczeniu i wprowadzeniu robotników. [...] Ludzie ci powinni być szkoleni przez samego organizatora, a ta nauka, aby była owocna, musi po większej części polegać na wykonywaniu samej roboty. Tłumaczenie i teoria są też potrzebne, ale praktyka jest konieczna” [Taylor 1926, s. 110]. Wobec tego, jak zauważa R. Krupski [2008, s. 425], współcześnie nikt nie ma wątpliwości, że to ludzie są najważniejszą składową organizacji, a kapitał ludzki dominuje w rozważaniach o istnieniu i rozwoju firm, zarówno tych o charakterze prawa handlowego, jak i *non profit*.

W kontekście powyższego nie dziwi fakt, iż od pewnego czasu (w ostatnich kilkunastu latach) kompetencje stały się przedmiotem szczególnej uwagi we współczesnym zarządzaniu [Bartkowiak 2003, s. 109]. Stan ten wynika zarówno z konieczności dostosowania się do zjawisk gospodarczych zachodzących w Polsce, jak też ze zmian w szerszym, globalnym aspekcie. Coraz większą rolę zaczyna w życiu gospo-

⁴ Interdyscyplinarność problematyki zarządzania zasobami ludzkimi, w tym zarządzania kompetencjami wykonawców, stwarza problemy w doborze metod badawczych, za pomocą których zamierza się opisywać dany problem. W badaniach empirycznych często wykorzystuje się (bezpośrednio lub z pewnymi modyfikacjami) zweryfikowane w innych badaniach metody i narzędzia badawcze. Podobnie postąpiono w niniejszej publikacji, jednakże metoda i narzędzia oceny zostały dobrane według własnej koncepcji metodycznej.

darczym odgrywać wiedza i dostęp do informacji. Nowe warunki wymagają utalentowanych, wysoko kwalifikowanych pracowników. Potrzebni są profesjonaliści, którzy uznają znaczenie nowoczesnego zarządzania w procesie wytwarzania, posiadają praktyczne umiejętności i niezbędną wiedzę z zakresu organizacji i zarządzania procesem implementacji nowego wyrobu oraz wykazują odpowiednie predyspozycje zawodowe [Bartkowiak 2000, s. 175-186]. A zatem potrzebni są kompetentni wykonawcy.

Coraz powszechniejsza jest tendencja, będąca, jak twierdzi T. Oleksyn [2006, s. 19], do pewnego stopnia wyrazem mody, nie tylko do poszerzania znaczenia terminu „kompetencje”, ale i do zastępowania nim terminu „kwalifikacje”. Jak przewidyuje autor, prawdopodobnie jest to zmiana nieodwracalna. Jak zauważa B. Nogalski i zespół [Nogalski i in. 2008, s. 457], pojawia się dylemat poznawczy, który najczęściej sprowadza się do zaakceptowania konsekwencji przyjmowanych – w celu wyjaśnienia tego terminu – założeń i perspektyw badawczych.

W tym opracowaniu oddzielono kompetencje od kwalifikacji. Kompetencje będą rozpatrywane na tle osiągniętych wyników w pracy, natomiast kwalifikacje utożsamiane są z profesjonalizmem danej osoby, czego wyrazem mogą być zarówno certyfikaty i dyplomy, jak i miejsce zajmowane w strukturze organizacji [Serafin 2008, s. 388]. Kwalifikacje będą traktowane jako potencjalne kompetencje, które uzyskuje się zazwyczaj przed podjęciem określonej pracy i są one od niej niezależne, ponieważ można je mieć w zupełnie innym obszarze niż wykonywana praca. W przypadku kompetencji sytuacja jest odwrotna, gdyż ujawniają się one podczas wykonywania określonej działalności zawodowej [Kwiatkowski, Symela 2001, s. 18].

Według *Słownika języka polskiego* termin kompetencje może być używany w dwóch znaczeniach – jako zakres czyjejs wiedzy, umiejętności oraz jako zakres uprawnień, pełnomocnictw, zakres działania jakiejś instytucji [*Słownik języka polskiego* ... 2003]. W pierwszym znaczeniu występuje głównie w literaturze przedmiotu z obszaru zarządzania, psychologii i pedagogiki, natomiast w drugim znaczeniu w obszarze prawa. W niniejszej publikacji przyjęto interpretację tego terminu w pierwszym znaczeniu.

W tym miejscu opracowania pojawia się pytanie: Jak rozumieć pojęcie kompetencji wykonawczych? W związku z tak postawionym pytaniem w dalszej części pracy za zasadne uznano zaprezentowanie bogactwa określeń pojęcia kompetencje, co zaowocowało autorską definicją elastyczności produktowej.

Termin kompetencje swoją popularność zawdzięcza poszukiwaniom nowych rozwiązań na miarę wyzwań, jakie czekają firmy w związku z rosnącą konkurencją globalną, czy traktowaniem wiedzy i informacji jako potencjału umożliwiającego skuteczniejsze konkurowanie na rynku. Wynikiem poszukiwań było stworzenie koncepcji zarządzania bazującej na kompetencjach.

W rozmaidoci definicyjnej kompetencji zauważa się zawężony lub rozwinięty kontekst efektywności. M. Armstrong [2000, s. 241] definiuje je jako potencjał przyczyniający się do osiągnięcia określonych (pożądanych) wyników. R. Walkowiak

[2004, s. 19] pisze, że kompetencje to zdolność do wykonywania czegoś, co jest potrzebne. Aspekt efektywności podkreśla także A. Ludwicyński [2000, s. 5] w swojej definicji, twierdząc, że kompetencje to wykształcenie i umiejętności, postawy, zachowania, cechy psychofizyczne, uprawnienia decyzyjne oraz poczucie odpowiedzialności obiektywnie potrzebne na stanowisku w celu efektywnego rozwiązywania zadań.

Tabela 1. Wybrane definicje terminu kompetencje

Autor	Definicja kompetencji
J. Borkowski i zespół [2001, s. 61]	Sztuka skutecznego, odpowiedzialnego, energicznego, ekonomicznego i umiejętnego zarządzania całością spraw, zasobów rzeczowych, kapitałowych, ludzkich oraz informacyjnych, mająca na celu realizację założonych zadań
A. Gick, M. Tarczyńska [1999, s. 45]	1. Cechy danej osoby, które wykorzystuje ona w sposób odpowiedni i konsekwentny w celu osiągnięcia oczekiwanych wyników 2. Wiedza, umiejętności, zachowania, przymioty i postawy wyróżniające tych, którzy osiągają najwyższą efektywność
G. Filipowicz [2004, s. 17]	Dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie
C. Levy-Leboyer [1997, s. 21]	Zintegrowane wykorzystanie zdolności, cech osobowości, a także nabytej wiedzy i umiejętności, w celu doprowadzenia do pomyślnego wykonania założonej misji
T. Majewski [2006, s. 24]	Zdolność do wykonywania działań w ramach danego zawodu lub funkcji, spełniających oczekiwane standardy
T. Oleksyn [Sajkiewicz, 2006, s. 30]	Wykorzystywana na stanowisku pracy wiedza, doświadczenie, zdolności i predyspozycje do działań zespołowych, konkretne umiejętności wymagane w pracy oraz kultura osobista
T. Pszczołowski [1978, s. 99]	Cechy podmiotu działania zrelatywizowane do sprawnego wykonywania określonego czynu, spełnienia funkcji w organizacji
W. Okoń [1996, s. 29]	Zdolność do określonych obszarów zadań.
A. Rakowska [2007, s. 55]	Umiejętności, wiedza, postawy i cechy osobowości, które są charakterystyczne dla menedżerów osiągających wysokie wyniki
T. Rostkowski [2002, s. 90]	Wiedza, umiejętności, uzdolnienia, style działania, osobowość, wyznawane zasady, zainteresowania i inne cechy, które – używane i rozwijane w procesie pracy – prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami przedsiębiorstwa
R. Walkowiak [2004, s. 20]	Wiedza, umiejętności, cechy osobowościowe, doświadczenie, postawy i zachowania pracowników nakierowane na sprawne i skuteczne wykonywanie zadań w ciągle zmieniających się sytuacjach zawodowych
B. Wawrzyniak [Walkowiak 2007, s. 20]	Wiedza, umiejętności, motywacje, postawy i zachowania pracowników
B. Nogalski i zespół [2008, s. 458]	Konglomerat zdolności, wiedzy, wykształcenia, doświadczenia innych predyspozycji i cech osobowości

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury.

Jak wynika z krótkiej analizy, nie została jeszcze stworzona jednolita i powszechnie akceptowana definicja kompetencji. W literaturze spotkać można definicje ogólne i szczegółowe, opisujące tylko wybrane ich aspekty oraz odnoszące się do dowolnych organizacji. W tabeli 1 przedstawiono kilka z nich.

W podanych definicjach odzwierciedlają się dwa podejścia. Pierwsze przedstawia kompetencje jako zbiór dyspozycji pozwalających najlepiej wykonać zadanie, są czynnikiem gwarantującym sukces. Drugie podejście przedstawia kompetencje w kontekście odpowiedniego, najlepiej wysokiego poziomu aktywności, wykonania zadania. To drugie podejście jest właściwsze, gdyż jest bardziej realne.

Podsumowując, w tym opracowaniu przyjmuje się, że kompetencje to: a) potencjał przyczyniający się do osiągnięcia określonych (pożądanych) wyników [Armstrong 2000, s. 241], b) zdolności zawodowe pracowników (ich wiedza, umiejętności, doświadczenie, postawy) rozważane w stosunku do zajmowanego stanowiska lub ich możliwości w stosunku do innych rodzajów działalności, c) miernik, który pozwala ocenić możliwość i zdolność ludzi do osiągnięcia celów firmy, a pracownikom pozwala zrozumieć oczekiwania przedsiębiorstwa [Wieczorek 2008, s. 23].

Ponadto należy zauważyć, iż kontekst terminologiczny pojęcia kompetencje ma charakter rozmyty. Można stwierdzić, że aby być kompetentnym, nie wystarczy formalny certyfikat. Ludzie kompetentni w pracy to tacy, którzy spełniają oczekiwania dotyczące osiągnięcia przez nich określonych wyników [Wąlkowiak 2007, s. 19]. Podsumowując rozważania dotyczące kompetencji: ważne jest, aby przy powoływaniu się na innych autorów, przy przenoszeniu i porównywaniu doświadczeń różnych badaczy, zwracać uwagę na interpretację tego terminu przez danego autora. Natomiast z punktu widzenia analitycznego ważne jest, aby definicja kompetencji dobrze służyła celom badawczym, przyjętym w dalszej części niniejszej publikacji.

Kompetencje wykonawcze w teorii elastyczności. Kształtująca się idea społeczeństwa wiedzy stanowi tło dla zainteresowań formą organizacji gospodarczych, charakteryzujących się wysokim stopniem elastyczności i adaptacji do zmieniających się warunków funkcjonowania. Mamy do czynienia z przełomem cywilizacyjnym, który dokonuje się nie tylko w technologiach informacyjnych, lecz także w organizacji funkcjonowania przedsiębiorstw. Podmioty gospodarcze, starając się wyjść naprzeciw oczekiwaniom nabywców, poszukują takich rozwiązań, które w najwyższym stopniu odpowiadają na potrzeby klientów poprzez odpowiednie modele działania. Konsekwencją staje się powstawanie modeli kompetencji wykonawczych pracowników przedsiębiorstw opartych na wiedzy, w których podstawowym zagadnieniem staje się nie tyle generowanie informacji, ile tworzenie mechanizmów (reguł, zasad) umożliwiających ich racjonalne wytwarzanie.

W kontekście powyższego wyzwania, jakie stoi przed współczesnymi przedsiębiorstwami, polega na znalezieniu odpowiedzi na pytanie: Jak efektywnie wykorzystać to, co już wiemy i jesteśmy się w stanie dowiedzieć? Zatem organizacja powinna być zdolna do „myślenia” – słysząc, widząc i czując otoczenie oraz własne zasoby wiedzy [Nogalski, Kowalczyk 2007, s. 10].

Ostatnie lata coraz wyraźniej zarysowują kontury nowego paradygmatu przedsiębiorstwa. Menedżerowie w coraz większym stopniu uświadamiają sobie, że nastąpiło fundamentalne przewartościowanie orientacji w zarządzaniu w zakresie celów, operacji i procesów funkcjonowania [Niewiadomski, Bartkowiak, Sterna 2012, s. 229]. Postępująca globalizacja, działanie w turbulentnym otoczeniu, stwarzają sytuację, w której posiadanie odpowiedniej wiedzy i osobowości [Krzakiewicz 2011, s. 51] warunkuje prowadzenie i efektywność integrowanych działań. Ze względu na duże nasycenie rynku i szybko zmieniające się otoczenie trzeba wiedzieć, co produkować, jak produkować i jak oraz komu ten produkt sprzedać. Wobec powyższego nieodzowne staje się podejmowanie szybkich i skutecznych decyzji.

Podsumowując: głównym celem każdego przedsiębiorstwa przemysłowego jest wytwarzanie w krótkim czasie wyrobów charakteryzujących się wysoką jakością oraz niskimi kosztami całkowitymi. Tak więc sugerowaną możliwością osiągnięcia sukcesu rynkowego w warunkach dzisiejszej gospodarki jest odpowiednia selekcja oraz efektywne wykorzystanie wszystkich dostępnych zasobów zawartych w podsystemach produkcji, wchodzących w skład przedsiębiorstwa wytwórczego, w tym pracowników wykonawczych.

3. Metodyka oceny pracowników wykonawczych – modelowanie czynników klasyfikacyjnych

T. Kotarbiński twierdził, że sprawca zadania winien przygotować się sam, nabyć odpowiedniej siły, wiedzy, sprawności manipulacyjnej. W chwili, kiedy trzeba dać impuls ku pewnemu celowi, podmiot działający winien być w pełnym pogotowiu [Kotarbiński 1975, s. 174]. Oznacza to, że wykonawca, zanim obejmie dane stanowisko pracy, powinien dokładnie znać kompetencje potrzebne w trakcie realizacji zadań, aby mógł sam ocenić swój potencjał wykonawczy i odpowiednio się przygotować. Dlatego niezbędnym działaniem jest badanie i analiza szczegółowych kompetencji potrzebnych do każdego procesu zachodzącego w przedsiębiorstwie, aby skoordynować działania ludzi na stanowiskach pracy, zwłaszcza gdy znaczna liczba producentów krajowych i zagranicznych oraz nasilająca się konkurencja wymuszają konieczność dopasowania zasobów intelektualnych do wymagań rynku.

Bez wiarygodnych wyników pomiarów trudno jest obiektywnie oceniać efektywność realizowanych procesów wytwórczych. Powstaje wiele pytań. Jak bowiem zaprojektować system wytwórczy? Jak skonstruować wskaźniki kwalifikacji operatorów w danym procesie wytwórczym? W jaki sposób i z jaką częstotliwością dokonywać oceny ich „jakości”? Są to najczęstsze pytania, na które przedsiębiorcy i menedżerowie ciągle poszukują odpowiedzi.

Popyt na rynku mechanizacji rolnictwa w istotny sposób powiązany jest z rodzajem kupowanego produktu (maszyny, podzespołu lub części), a to bezpośrednio rzuca na sposób jego kwalifikacji i oceny pod kątem jakości wykonania. W związku

z tym znajomość aktualnych i przyszłych wymagań kadrowych staje się priorytetem w działalności przedsiębiorstw wytwórczych. Niejednokrotnie jednak wyjście na przeciw potrzebom kadrowym powoduje, iż z punktu widzenia właściciela dany pracownik „traci na wartości”.

Mając to na uwadze, w niniejszym opracowaniu wyselekcjonowano i nadano wartości tym czynnikom, które mają istotny wpływ na atrakcyjność danego pracownika i wpływają na podjęcie pewnych decyzji personalnych.

Podjmując ocenę operatorów maszyn skrawających, trzeba rozwiązać szereg problemów metodologicznych. Z punktu widzenia celu niniejszego opracowania również w sensie badawczym pomiar ten jest bardzo istotny. Na potrzeby realizowanych badań ocenę operatora maszyn skrawających zdefiniowano sześcioma kryteriami. Są to: 1) ocena ogólna jakości pracy, 2) stosunek do miejsca pracy – dbałość o powierzone zasoby wytwórcze (środki i przedmioty pracy), 3) nastawienie prorozwojowe, praca „oparta na wiedzy”, 4) samodzielność, 5) umiejętność rozwiązywania trudnych sytuacji, 6) jakość pracy określona poprzez ocenę wizualną obrabianego przedmiotu (rys. 1).

KRYTERIA OCENY PRACOWNIKÓW WYKONAWCZYCH – PERSPEKTYWA WŁAŚCIELSKA	K1	→	Jakość pracy – ocena ogólna
	K2	→	Stosunek do miejsca pracy – dbałość o powierzone zasoby wytwórcze (środki i przedmioty pracy)
	K3	→	Nastawienie prorozwojowe praca „oparta na wiedzy”
	K4	→	Samodzielność
	K5	→	Umiejętność rozwiązywania trudnych sytuacji
	K6	→	Jakość pracy – ocena wizualna obrabianego wyrobu
	K7*	→?

* Przedstawione w niniejszej publikacji kryteria oceny pracowników wykonawczych nie są kategoriami stałymi, danymi raz na zawsze. Mogą być uzupełniane w zależności od potrzeb i punktu widzenia osoby dokonującej takiej oceny. Budując model, zamierzano wykazać, iż identyfikacja kompetencji nie jest aktem jednorazowym, lecz cyklicznie powtarzającym procesem, mającym na celu aktualizację, korygowanie i dostosowanie się do stale zmieniających się warunków otoczenia, w którym przychodzi operatorom działać.

Rys. 1. Kryteria oceny pracowników wykonawczych – perspektywa właścicielska

Źródło: opracowanie własne.

W proponowanej metodzie oceny wykonawcy procesu wytwórczego, w celu określenia istotności przyjętego kryterium, każdemu z wyselekcjonowanych kryteriów przypisano wskaźnik wagowy. Zarówno kryteria, jak i wagi ustala się tak, aby było możliwe ich użycie w dłuższym czasie. W omawianym przypadku wagi zostały przyjęte uznaniowo. W procesie ich ustalania wykorzystano wiedzę, doświadczenie i opinie ekspertów z dziedziny nauk technicznych i nauk o zarządzaniu⁵.

⁵ Nauki techniczne reprezentowali dwaj eksperci pochodzący z firmy (właściciel i główny technolog), natomiast nauki o zarządzaniu 2 uczestnicy omawianych badań oraz kierownik produkcji.

Ocena ekspercka polegała na dogłębnej analizie wybranego procesu produkcyjnego, realizowanego w badanym zakładzie wytwórczym⁶.

Oceny dokonywał zespół 5 ekspertów (3 pochodzących z firmy). Ekspertami byli: właściciel zakładu, kierownik produkcji, główny technolog oraz 2 osoby uczestniczące w badaniu. Brano pod uwagę kryteria wskazane na rys. 1, istotność kryteriów rozważano według wag wskazanych w tab. 2, oceniano pracowników oceniano według sposobu wykonywania zadań wskazanych w tab. 3-8.

Tabela 2. Istotność kryterium w procesie oceny wykonawcy zadania produkcyjnego

Kryterium oceny	Istotność (waga)
Jakość – ocena wizualna obrabianego wyrobu	0,25
Samodzielność	0,20
Stosunek do miejsca pracy – dbałość o powierzone zasoby wytwórcze (środki i przedmioty pracy)	0,15
Nastawienie prorozwojowe, praca „oparta na wiedzy”	0,15
Jakość pracy – ocena ogólna	0,15
Umiejętność rozwiązywania trudnych sytuacji	0,10
Suma	1,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Tabela 3. Kryterium oceny wytwórcy „Jakość pracy” – ocena ogólna

Skala	Poziom	Charakterystyka
[1]	Znacznie poniżej oczekiwań	Częste są przypadki, że nie przestrzega procedur pracy i nie wykonuje poleceń służbowych. Wiele zadań wykonuje niestarannie. Wiele zadań wykonuje z opóźnieniem z przyczyn od niego zależnych. Często uchyla się od wykonywania powierzonych zadań. Często trzeba go ponaglać.
[2]	Spełnia oczekiwania na poziomie niezadowalającym	Zdarzają się przypadki, że nie przestrzega procedur pracy i nie wykonuje poleceń służbowych. Niektóre zadania wykonuje niestarannie. Niektóre zadania wykonuje z opóźnieniem z przyczyn od niego zależnych. Występują sytuacje, gdy uchyla się od wykonywania powierzonych zadań. Czasami trzeba go ponaglać.
[3]	Spełnia oczekiwania wobec stanowiska – poziom zadowalający	Przestrzega procedur pracy i wykonuje polecenia służbowe. Starannie i terminowo wykonuje zadania. Pracuje z zaangażowaniem. Nie uchyla się od wykonywania powierzonych zadań. Nie trzeba go ponaglać. Wyjątkowo występują drobne uchybienia, które oceniany usuwa samodzielnie nie-zwłocznie po ujawnieniu.
[4]	Spełnia oczekiwania wobec stanowiska – poziom wyższy niż przeciętny	Zawsze przestrzega procedur pracy i wykonuje polecenia służbowe. Usprawnia procedury pracy, proponuje nowe, lepsze sposoby realizacji zadań. Zadania wykonuje zawsze terminowo ze starannością wyższą od przeciętnej. Jego zaangażowanie wpływa mobilizująco na współpracowników. Jest wysokiej klasy specjalistą w swojej dziedzinie.
[5]	Znacznie powyżej oczekiwań – poziom wybitny	Zawsze przestrzega procedur pracy i wykonuje polecenia służbowe, uważa, że odstępstwo od procedur nie może mieć miejsca. Zadania wykonuje zawsze terminowo z bardzo wysoką jakością. Dzięki jego pracy pracodawca osiąga wysokie, wymierne korzyści, których nie uzyskałby, gdyby nie twórczy wkład pracownika w realizację zadań. Jest autorytetem zawodowym w swojej dziedzinie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

⁶ Badanie prowadzono w Zakładzie Produkcji Części Zamiennej i Maszyn Rolniczych, który znajduje się we Wrześni (woj. wielkopolskie). Przedsiębiorstwo wytwarza nowoczesne maszyny rolnicze, ich podzespoły oraz części zamienne.

Tabela 4. Kryterium oceny wytwórcy „Stosunek do miejsca pracy” – dbałość o powierzone zasoby

Skala	Poziom	Charakterystyka
[1]	Znacznie poniżej oczekiwań	Z reguły nie utrzymuje porządku w miejscu pracy. Uważa, że jest to niepotrzebne. Materiały, narzędzia, przyrządy i dokumenty technologiczne są w przypadkowych miejscach. Jego wygląd, strój, wygląd stanowiska pracy często odbiegają od przyjętych norm.
[2]	Spełnia oczekiwania na poziomie niezadowolającym	Zdarzają mu się uchybienia w utrzymaniu porządku i ładu na stanowisku pracy. Bywają problemy ze znalezieniem zasobów pracy, w tym dokumentów. Zdarzają się uchybienia w wyglądzie operatora.
[3]	Spełnia oczekiwania wobec stanowiska – poziom zadowolający	Utrzymuje porządek i ład na stanowisku pracy. Materiały, narzędzia, przyrządy i dokumenty technologiczne są względnie uporządkowane i przechowywane we właściwy sposób. Wygląda czysto i schludnie – adekwatnie do zajmowanego stanowiska.
[4]	Spełnia oczekiwania wobec stanowiska – poziom wyższy niż przeciętny	Nie zdarzają się uchybienia w utrzymaniu porządku i ładu na stanowisku pracy. Sposób przechowywania narzędzi, przyrządów i dokumentów technologicznych pozwala na łatwe odszukanie ich przez innych pracowników. Zawsze wygląda czysto i schludnie – adekwatnie do zajmowanego stanowiska.
[5]	Znacznie powyżej oczekiwań – poziom wybitny	Przywiązuje dużą wagę do utrzymania ładu i porządku. Zabiega o estetykę miejsca pracy. Utrzymanie ładu i porządku uważa za ważny i niezbędny aspekt swojej pracy. Wprowadza usprawnienia, segreguje materiały. Jego wygląd, ubiór mogą stanowić przykład dla innych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Tabela 5. Kryterium oceny wytwórcy „Nastawienie prorozwojowe” – praca „oparta na wiedzy”

Skala	Poziom	Charakterystyka
1	2	3
[1]	Znacznie poniżej oczekiwań	Ma negatywny stosunek do rozwoju wiedzy technologicznej i umiejętności wykonawczych. Nie bierze udziału w szkoleniach. Nie stara się poprzez samodoskonalenie udoskonalać swoją pracę. Często stosuje konwencjonalne rozwiązania i klasyczne metody pracy, co z kolei owocuje niską efektywnością pracy. Przeszkadza innym, ocenia negatywnie zadania rozwojowe, demotywując innych wykonawców.
[2]	Spełnia oczekiwania na poziomie niezadowolającym	Wykazuje niski stopień zainteresowania podnoszeniem wiedzy technologicznej i umiejętności wykonawczych. Zdarza się, że bierze udział w praktycznych kursach, ale jak tylko może, odmawia w nich udziału. W niewielkim stopniu uzupełnia, udoskonala i rozwija wiedzę we własnym zakresie. Stosuje nowe rozwiązania i metody pracy wyłącznie wówczas, gdy otrzymuje takie polecenie lub wskazówki. Nie przeszkadza innym, nie zachęca pracowników do udziału w tym procesie. Jest mało kreatywny, nie wnosi własnych rozwiązań.

1	2	3
[3]	Spełnia oczekiwania wobec stanowiska – poziom zadowalający	Dbą o swój rozwój zawodowy, chętnie uczestniczy w przedsięwzięciach doskonalących. Poprzez samokształcenie uzupełnia, udoskonala i rozwija wiedzę – czyta literaturę zawodową i poszukuje informacji w innych źródłach. Szuka i stosuje z własnej inicjatywy niekonwencjonalne rozwiązania, co w istocie przejawia się wyższą produktywnością. Jest kreatywny, przejawia zainteresowanie firmą, utożsamia się z nią.
[4]	Spełnia oczekiwania wobec stanowiska – poziom wyższy niż przeciętny	Aktywnie interesuje się rozwojem zawodowym, inicjuje działania rozwojowe i bierze w nich udział. Systematycznie poszukuje informacji w różnego rodzaju źródłach teoretycznych i praktycznych. Interesuje się wykorzystaniem nowych koncepcji wytwarzania przez podmiot. Systematycznie i planowo wdraża nowe rozwiązania na swoim stanowisku pracy. Pomaga i interesuje się zdobytą przez pracownika wiedzą.
[5]	Znacznie powyżej oczekiwań – poziom wybitny	Rozwój zawodowy jest efektem jego stosunku do zawodu. Inicjuje przedsięwzięcia rozwojowe nie tylko dla siebie, ale i dla współpracowników. Aktywnie śledzi nowości fachowe, upowszechnia wiedzę na ich temat w zespole, którego jest członkiem. Systematycznie i planowo wdraża nową wiedzę i nowe rozwiązania na swoim stanowisku pracy. Ma podejście nowatorskie – proponuje zastosowanie najnowszej wiedzy i najnowszych rozwiązań w skali zespołu oraz przedstawia korzyści z tego płynące.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Tabela 6. Kryterium oceny wytwórcy „Samodzielność”

Skala	Poziom	Charakterystyka
[1]	Znacznie poniżej oczekiwań	Oczekuje od przełożonych i współpracowników we wszelkich czynnościach wytwórczych (obróbkowych) dokładnego wskazania sposobu działania. Sprowadza swoją rolę zawodową do odtwórczego, mechanicznego działania i wykonywania konkretnych poleceń – brak jakiegokolwiek kreatywności. Odpowiedzialność stara się przerzucić na swoich współpracowników.
[2]	Spełnia oczekiwania na poziomie niezadowalającym	Zdarza się, że próbuje włączyć w swój zakres zadań współpracowników, często zwraca się do swoich przełożonych i współpracowników o wskazanie sposobu działania, unika odpowiedzialności poprzez przerzucanie ciężaru podejmowanych decyzji na innych operatorów.
[3]	Spełnia oczekiwania wobec stanowiska – poziom zadowalający	Przestrzega swojego zakresu zadań, nie uchyla się od odpowiedzialności, samodzielnie wybiera optymalne środki realizacji nałożonych zadań wytwórczych.
[4]	Spełnia oczekiwania wobec stanowiska – poziom wyższy niż przeciętny	Wykonując zadania produkcyjne, poszukuje najlepszych – w ramach dostępnych zasobów wytwórczych – rozwiązań. Często analizuje rozwiązania i procedury stosowane dotychczas, co niekiedy wpływa na ich implementację i w efekcie poprawę produktywności. Pomoc innych współpracowników przyjmuje wyłącznie w formie konsultacji.
[5]	Znacznie powyżej oczekiwań – poziom wybitny	Stale ocenia realizowane zadania produkcyjne oraz stosowane dotychczas środki wykorzystywane w celu ich osiągnięcia. Proponuje nowe rozwiązania, co w efekcie ich implementacji znacznie wpływa na produktywność. Samodzielnie i stale analizuje koszty i skutki podejmowanych działań i rozwiązań.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Tabela 7. Kryterium oceny wytwórcy „Umiejętność rozwiązywania trudnych sytuacji” – „pozytywne nastawienie” do sytuacji problemowej

Skala	Poziom	Charakterystyka
[1]	Znacznie poniżej oczekiwań	Nie radzi sobie w sytuacjach trudnych, prawie zawsze wymaga pomocy innych osób w rozwiązywaniu problemów. nie potrafi panować nad nerwami, co przejawia się obniżeniem jego produktywności do minimum.
[2]	Spełnia oczekiwania na poziomie niezadowolającym	W sytuacjach trudnych, które powinien rozwiązać sam, często wymaga pomocy od innych osób, ale proste problemy rozwiązuje samodzielnie. Z trudem panuje nad nerwami, co przejawia się obniżeniem jego produktywności.
[3]	Spełnia oczekiwania wobec stanowiska – poziom zadowolający	W sytuacjach trudnych na ogół radzi sobie z problemami, większość z nich rozwiązuje samodzielnie lub z niewielką pomocą innych osób. Raczej panuje nad nerwami.
[4]	Spełnia oczekiwania wobec stanowiska – poziom wyższy niż przeciętny	Bez trudu radzi sobie w trudnych sytuacjach. Samodzielnie i szybko rozwiązuje problemy. Pomaga innym w rozwiązywaniu problemów. Panuje nad emocjami.
[5]	Znacznie powyżej oczekiwań – poziom wybitny	Nie ma dla niego sytuacji trudnych. Problemy nie tylko rozwiązuje samodzielnie, szybko i sprawnie, pomaga innym w ich rozwiązywaniu. Potrafi zapobiegać ich powstawaniu Jest opanowany. Sytuacje problemowe są dla niego wyzwaniem, z którym lubi się mierzyć.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Tabela 8. Kryterium oceny wytwórcy „Jakość pracy” – ocena wizualna obrabianego wyrobu

Skala	Poziom	Charakterystyka
[1]	Znacznie poniżej oczekiwań	Obróbka nie spełnia jakichkolwiek wymagań jakościowych. Jakość dużo gorsza w porównaniu z innymi operatorami.
[2]	Spełnia oczekiwania na poziomie niezadowolającym	Obróbka spełnia tylko część wymagań jakościowych. Zachowano ogólne wymiary obrabianego przedmiotu. Ogólna ocena jakości obróbki – dostateczna.
[3]	Spełnia oczekiwania wobec stanowiska – poziom zadowolający	Jakość obróbki na dobrym poziomie. Spełnia większość stawianych wymagań jakościowych i wymagań dotyczących wymiaru.
[4]	Spełnia oczekiwania wobec stanowiska – poziom wyższy niż przeciętny	Obróbka bardzo dobra, zgodna ze stawianymi oczekiwaniami.
[5]	Znacznie powyżej oczekiwań – poziom wybitny	Jakość obróbki bez zastrzeżeń.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W ocenie jakości obrabianego odlewu żeliwnego autorzy proponują zastosować badanie wizualne. Jest to metoda badań nieniszczących, polegająca na bezpośrednim wykryciu i ocenie nieciągłości występujących na powierzchni obrabianej. Wykorzystuje się tutaj bezpośrednio narząd wzroku specjalisty, wzorce porównawcze wzrokowo-dotykowe oraz przyrządy pomiarowe. W badaniach zaproponowano oce-

nę według wybranych kryteriów, tj.: a) chropowatość obrabianej powierzchni – naturalny stan powierzchni odlewu po obróbce, b) wtrącenia na powierzchni obrabianej, c) porowatość – pęcherze i zadziory na powierzchni obrabianego odlewu, d) fałdy powierzchniowe, nieregularności występujące w postaci zmarszczek na obrabianej powierzchni, e) strupy – lekko wznoszące się nieregularności oraz f) dokładne zachowanie założonego wymiaru.

4. Ocena operatorów maszyn skrawających w praktyce zakładu wytwórczego – weryfikacja metody

Mając ustalone kryteria oceny (skalę, poziom i charakterystykę oceny) (por. tab. 3-8), znając ich wagi (por. tab. 2), można przystąpić do oceny danego wykonawcy – operatora zadania produkcyjnego. W dalszej części opracowania badaniu poddanych zostało czterech wykonawców (operatorów maszyn skrawających) realizujących proces obróbki odlewianego koła pasowego⁷ (rys. 2) wykonanego z żeliwa sferoidalnego⁸.



Rys. 2. Koło pasowe – przedmiot obróbki skrawaniem

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów Zakładów Produkcji Części Zamiennych i Maszyn Rolniczych ZORTSCHRITT.

W ramach prac badawczych dokonano oceny eksperckiej polegającej na dogłębnej analizie pracy danego wykonawcy w perspektywie ostatniego miesiąca (oceny dokonywał kierownik produkcji oraz jego zastępca) oraz ocenie wykonania danego zadania (pod kątem przyjętych kryteriów), które postawiono przed wykonawcą w procesie implementacji wskazanego wyrobu. Oceny tej dokonywał zespół 5 ekspertów (3 pochodzących z firmy). Podobnie jak we wcześniejszym etapie badań, ekspertami byli: właściciel zakładu, kierownik produkcji, główny technolog oraz 2 osoby biorące udział w badaniach. Wyniki oceny zobrazowano w tab. 9.

W modelowanej na potrzeby niniejszego opracowania metodzie oceny wykonawcy, na podstawie oceny procentowej, zaproponowano następujące kategorie:

- Kategoria I: powyżej 90% – wykonawcy kwalifikowani w pierwszej kolejności.
- Kategoria II: 70 do 89% – wykonawcy kwalifikowani w drugiej kolejności.

⁷ Koło pasowe stanowi element przekładni pasowej, na który zakłada się pas napędowy.

⁸ Odlew ten jest wykorzystywany w procesie produkcji koła, który po odpowiedniej obróbce służy jako część zamienna zespołu napędowego kombajnu zbożowego.

- Kategoria III: 60 do 69% – operatorzy rezerwowi, warunkowo dopuszczeni do wykonywania danego zadania produkcyjnego (konieczne doskonalenie).
- Kategoria IV: poniżej 60% – wykonawcy niekwalifikowani (zbyt duża luka kompetencyjna).

Tabela 9. Ocena wykonawcy w badanym procesie obróbczym

Kryterium oceny	w_i	Operator X*		Operator Y		Operator Z		Operator W	
		x_i	$w_{ix} \cdot x_i$	x_i	$w_{iy} \cdot x_i$	x_i	$w_{iz} \cdot x_i$	x_i	$w_{iw} \cdot x_i$
K1	0,15	5	0,75	3	0,45	4	0,6	5	0,75
K2	0,15	5	0,75	4	0,6	4	0,6	5	0,75
K3	0,15	5	0,75	4	0,6	3	0,45	5	0,75
K4	0,20	5	1,0	3	0,6	3	0,6	4	0,8
K5	0,10	5	0,5	3	0,3	3	0,3	4	0,4
K6	0,25	5	1,25	4	1,0	4	1,0	5	1,25
Suma	1,00	–	5,0	–	3,55	–	3,55	–	4,7
%	–	–	100%	–	71%	–	71%	–	94%

* W związku z prowadzoną oceną, w kontekście poufności danych osobowych, w publikacji nie podano nazwisk operatorów.

Źródło: opracowanie własne.

W omawianym przypadku najlepszą (maksymalną) ocenę końcową otrzymał operator X. Przyjęte kryteria spełniał w stopniu wybitnym – powyżej oczekiwań oceniających. Całkiem dobrą ocenę otrzymał również wykonawca W, osiągając wynik na poziomie 94% – 4,7 punktu. Wykonawca Y oraz Z osiągnęli wynik na poziomie 71%, co plasuje ich w drugiej kategorii. W takim rozumieniu są operatorami kwalifikowanymi w danym procesie obróbczym na drugim miejscu.

Autor publikacji świadomy jest faktu, że prezentowany model oceny może wydawać się mało skomplikowany i (mało) obiektywny. Jednak, jak postuluje J. Marcinkowski [Kawa 2011, s. 82], procedury oferowane przez programowanie wielokryterialne powinny być na tyle proste, aby osoba, która nie ma przygotowania z zakresu matematyki czy badań operacyjnych, mogła je bez problemu stosować.

Podobnie postąpiono w niniejszym opracowaniu, zakładając, iż stosowane w przedsiębiorstwach systemy, procedury czy modele powinny być możliwie proste, praktyczne, dostosowane do konkretnych potrzeb. Ponadto należy pamiętać, że ich stosowanie nie może odbywać się bez udziału pracowników, którzy muszą zrozumieć przesłanki i sens ich stosowania.

5. Podsumowanie

Opracowany autorski model oceny wykonawcy – operatora maszyn skrawających stanowi bazę wyjściową do usprawniania procesów zarządzania zasobami ludzkimi. W kontekście podmiotu badań opracowane modele mogą być wykorzystywane podczas rekrutacji kandydatów na stanowisko operatora oraz do selekcji tych, którzy już te funkcje pełnią. Znajomość różnic pomiędzy wzorcowym i aktualnym poziomem przyswojonych kompetencji może być wykorzystywana w planowaniu potrzeb szkoleniowych wykonawców. Osoby odpowiedzialne za rozwój kadry w danej firmie mają przedstawione konkretne oczekiwania, dotyczące potrzeb szkoleniowych, co niewątpliwie jest niezbędne podczas tworzenia modułowych programów szkolenia zawodowego. W opracowaniu ukazano procedury i narzędzia umożliwiające identyfikację kluczowych wymagań oraz nakreślono, w jaki sposób doszukiwać się luki kompetencyjnej, co, jak można sądzić, przyczyni się do częściowego wypełnienia braku wiedzy w tym zakresie.

Dostrzegamy potrzebę dalszych, jeszcze bardziej pogłębionych badań. Problemy rozwiązywane w kolejnych częściach publikacji mogą bowiem być przedmiotem oddzielnych opracowań. Istnieje potrzeba prowadzenia dalszych prac badawczych nad determinantami kształtowania karier zawodowych, co umożliwi projektowanie coraz bardziej adekwatnych, do warunków konkretnego przedsiębiorstwa, modeli oceny. Będzie to sprzyjać efektywnemu zarządzaniu przedsiębiorstwami budowy maszyn, w tym maszyn rolniczych.

Zdaniem autora, przedmiotem dalszych badań powinien być system kształcenia operatorów maszyn skrawających i ich doskonalenia zawodowego. W obecnych bowiem warunkach system szkolnictwa oferuje szeroki wachlarz specjalności, ale zazwyczaj nie są one powiązane z profesjonalną wiedzą i praktyką dotyczącą zagadnień z zakresu obróbki skrawaniem. A przecież warto zadać pytanie, kto będzie pracował w warsztatach czy zakładach obróbczych w przyszłości? Jeżeli nie przywrócimy szkół zawodowych kształcących profesjonalnych operatorów maszyn skrawających, w przyszłości nie będzie pracowników mogących realizować ów procesy wytwórcze. Takie są fakty.

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna – Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- Bartkowiak G., *Cechy i umiejętności menedżera, stan faktyczny a postulowany*, [w:] K. Krzakiewicz (red.), *Ewolucja pracy kierowniczej w warunkach integracji europejskiej*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2000.
- Bartkowiak G., *Skuteczny kierownik – model i jego empiryczna weryfikacja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2003.
- Borkowski J., Dyrda M., Kanarski L., Rokicki B., *Człowiek w organizacji*, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa 2001.

- Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- Gick A., Tarczyńska M., *Motywowanie pracowników*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.
- Kawa A., *Konfigurowanie łańcucha dostaw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2011.
- Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, wyd. 6, Wydawnictwo Zakładu Narodowego im. Ossolińskich, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1975.
- Krupski R., *Orientacja zasobowa w badaniach empirycznych. Identyfikacja horyzontu planowania rynkowych i zasobowych wielkości strategicznych*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011.
- Krupski R., *Strategiczny kontekst zasobów ludzkich*, [w:] S.A. Witkowski, T. Listwan (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2008.
- Krupski R., *Użyteczność wiedzy i innych zasobów niematerialnych dla innowacji i replikacji w badaniach empirycznych*, [w:] M. Moszkowicz, R. Kamiński, M. Wąsowicz (red.), *Budowa gospodarki opartej na wiedzy w Polsce – modele i doświadczenia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2013.
- Krzakiewicz K., *Determinanty zaangażowania pracowników w organizacji*, [w:] P. Bartkowiak (red.), *Zrównoważony rozwój organizacji a relacje z interesariuszami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2011.
- Krzakiewicz K., *Zintegrowane podejście do zarządzania ryzykiem w zarządzaniu strategicznym*, [w:] E. Urbanowska-Sojkin, M. Brzozowski (red.), *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym. Natura i uwarunkowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2012.
- Kwiatkowski S., Symbela K., *Standardy kwalifikacji zawodowych*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2001.
- Levy-Leboyer C., *Kierowanie kompetencjami*, Dom Wydawniczy Poltext, Warszawa 1997.
- Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. BECK, Warszawa 2006.
- Ludwicyński A., *Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy. Wnioski z konferencji*, PFPK, Warszawa 2000.
- Majewski T., *Kompetencje dowódcze oficerów Wojsk Lądowych Sił Zbrojnych RP*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2006.
- Matusiak K., Kuciński J., Gryzik A. (red.), *Foresight kadr nowoczesnej gospodarki*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009.
- Niewiadomski P., Sterna K., Bartkowiak P., *Nowe podejście do systemu zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwie produkcyjnym*, [w:] R. Borowiecki, J. Czekaj (red.), *Zarządzanie informacją i komunikacją w organizacjach gospodarczych i instytucjach sektora publicznego*, TNOiK, Toruń 2012.
- Nogalski B., Kowalczyk A., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
- Nogalski B., Niewiadomski P., *Model wiedzy inżynierskiej w doskonale elastycznym zakładzie wytwórczym – koncepcja i zastosowanie*, [w:] G. Belz, M. Hopej, A. Zgrzywak-Ziemak (red.), *Wiedza w zarządzaniu współczesną organizacją*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2013.
- Okoń K., *Nowy słownik pedagogiczny*, Wydawnictwo Żak, Warszawa 1996.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Pszczółowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wydawnictwo Zakładu Narodowego im. Ossolińskich, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1978.
- Rakowska A., *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2007.

- Rostkowski T., *Kompetencje a jakość zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] A. Sajkiewicz (red.), *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, Poltext, Warszawa 2002.
- Sajkiewicz A., *Organizacja procesów personalnych w firmie*, [w:] *Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej*, red. K. Makowski, Dom Wydawniczy Poltext, Warszawa 2006.
- Serafin K., *Rola kapitału intelektualnego w budowaniu przewagi konkurencyjnej firmy*, [w:] T. Dudycz (red.), *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2005.
- Słownik języka polskiego*, wyd. na CD, PWN, Warszawa 2003.
- Stor M., *Umiejętność komunikowania międzykulturowego a wzajemna ocena kwalifikacji międzynarodowej kadry menedżerskiej*, [w:] S.A. Witkowski, T. Listwan (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2008.
- Taylor F.W., *Zarządzanie warsztatem wytwórczym*, Instytut Naukowej Organizacji, Warszawa 1926.
- Walkowiak R., *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2004.
- Walkowiak R., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje, Nowe trendy, efektywność*, Wydawnictwo TNOiK, Dom Organizatora, Toruń 2007.
- Wieczorek J., *Efektywne zarządzanie kompetencjami. Tworzenie przewagi konkurencyjnej firmy*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2008.
- Wyrwicka M., *Endogenne przesłanki organizacyjne rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2003.

THE METHODICS OF LABOR WORKERS PERFORMANCE APPRAISAL IN A FLEXIBLE MANUFACTURING PLANT – CONCEPT AND APPLICATION

Summary: At the height of a wide-ranging discussion that has been going on in the environment of manufacturers, once again, the following question has arisen: Is it possible to develop universal mechanisms or concepts in the scope of assessment of labor workers performance, including machine tool operators, performing basic manufacturing processes? A partial answer to this question and the development of this knowledge gap is to be this article, which main goal is to elaborate a method to assess the key, from the point of view of the efficiency of the manufacturing plant, resource. Achieving the main target required to formulate and implement specific sub-targets, hence, the following are essential: a) discussion and ordering issues of terminology related to the concept of management by competence, b) developing the concept of assessment of manufacturing personnel working at factory plants, c) performing an assessment of the machine tool operators in one of the plants representing the sector of agriculture mechanization.

Keywords: assessment of implementation personnel, implementation competencies, machine tool operators, flexible organization.