

## Poziom stanowiska pracy

„Czymże jest miasto, jeśli nie ludem”<sup>1</sup> – czymże jest przedsiębiorstwo, jeśli nie zatrudnionymi w nim pracownikami? To, jakie wyniki osiągnie firma zależy od sprawności każdego stanowiska pracy. Jeśli każda z czynności wykonywana jest tak jak należy przez kompetentnego pracownika, to możemy się spodziewać, że cała firma będzie funkcjonowała sprawnie. Jak zauważymy w dalszej części opracowania nie jest to warunek jedyny, ale z pewnością warunek konieczny do stworzenia efektywnej organizacji. Do najczęstszych działań podejmowanych na tym poziomie należą<sup>2</sup>:

1. przeszkolenie pracowników,
2. przesunięcie pracowników do innej pracy,
3. udzielenie wskazówek pracownikom i nadzorowanie ich pracy,
4. zagrożenie pracownika sankcjami,
5. zdyscyplinowanie pracowników,
6. zwolnienie pracowników.

O ile zgodzić się należy, że szkolenie, udzielanie wskazówek i pomoc w samodziścyplinowaniu pracowników są elementami pozytywnymi postępowania menedżerów, to grożenie sankcjami, zwalnianie należy uznać w większości wypadków za działania negatywne i świadczące bardziej o nieporadności menedżera niż złej pracy czy też woli pracownika. Oczywiście będą występowały od tej reguły wyjątki, przyjmujemy jednak założenie, że zdecydowana większość osób chce dobrze pracować i należy im to wyłącznie umożliwiać. Zgodnie z zasadą odkrytą przez E. W. Deminga 85%, ogólnej wielkości wad wynika z przyczyn niezależnych od pracowników<sup>3</sup>, stąd menedżer zbyt często przypisujący winę za błędy swoim podwładnym, jest po prostu przywódcą nie potrafiącym stworzyć im odpowiednich warunków pracy. Ostrożnie należy oczywiście podchodzić również do nadzorowania pracy podwładnych. Menedżer powinien stwarzać warunki do pracy, a nie poganiać i nadzorować pracowników. Dobrze zorganizowane stanowisko pracy i właściwie zmotywowany pracownik nie wymaga nadzoru – popęlnia on minimalną ilość błędów, kontroli poddać natomiast należy działanie samego systemu.

---

<sup>1</sup> W. Szekspir, Koriolan, za Podnoszenie efektywności organizacji; G.A. Rummler, A.P. Brache, PWE, Warszawa 2000 str. 96

<sup>2</sup> G.A. Rummler, A.P. Brache, Podnoszenie efektywności organizacji, PWE, Warszawa 2000 str. 97

<sup>3</sup> M. Jedliński, Jakość w nowoczesnym zarządzaniu, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu w Szczecinie, Szczecin 2000, str. 31