

повинні бути психологічно та економічно обґрунтовані. Саме заохочення працівників важливо організувати за правильними показниками. Система заохочень повинна викликати у працівників відчуття чесності та справедливості у розподілі матеріальних винагород, а також сприяти підвищенню зацікавленості персоналу організації у покращенні як індивідуальної роботи, так і роботи з іншими співробітниками в ділових стосунках. Для персоналу важливо, щоб був тісний взаємозв'язок між результатами виконаної роботи та винагородою за неї.

Вивчення внутрішніх механізмів мотивації є основою створення ефективної праці для тих, хто дійсно хоче реалізувати власні трудові можливості та здібності[2, с. 211].

Система трудової мотивації персоналу характеризується як сукупність взаємозв'язаних заходів, які стимулюють працівника або персонал загалом задля досягнення індивідуальних та колективних цілей діяльності організації. Дана система має будуватися на вимогах, які стимулюватимуть персонал до ефективної роботи, зменшуватимуть плінність кадрів, будуть покращувати показники діяльності організації.

Отже, система мотивації повинна бути гнучкою, тобто реагувати на різні зміни чи ситуації як на ринку, так і в середині організації. Загалом система трудової мотивації персоналу відіграє велику роль у розвитку як самих працівників, так і організації. Тому необхідно розробляти правильну систему мотивації працівників задля ефективного функціонування організації.

Література

1. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. — К.: КНЕУ, 2011. — 397с.
2. Мяких І.М. Перспективні напрями мотивації як засобу підвищення ефективності праці в ринкових умовах України. Актуальні проблеми економіки – №9. – 2011. – С. 208-216.
3. Шушпанов Д. Оплата праці та мотивація працівників в Україні: сучасний стан та напрямки вдосконалення / Д. Шушпанов // Економічний аналіз: зб. наук. праць каф. екон. аналізу і статистики. – Тернопіль, 2011. – Вип. 9, ч. 3. – С. 347-350.

MOŻLIWOŚCI STOSOWANIA JAPOŃSKICH METOD I KONCEPCJI ZARZĄDZANIA W USPRAWNIANIU FUNKCJONOWANIA UCZELNI WYŻSZYCH

Każde przedsiębiorstwo pragnące utrzymać swoją pozycję na rynkach światowych dąży do rozwijania czy też podnoszenia jakości oferowanych produktów i usług, jak również pozyskania nowych klientów. Wszelkie te zabiegi prowadzą do uzyskania przewagi konkurencyjnej, gdyż bardzo duży stopień konkurencyjności wśród firm wpływa na ich nieustanny rozwój¹. Zastosowanie japońskich metod i koncepcji zarządzania bez wątplenia jest jednym ze sposobów osiągnięcia takiej przewagi². Już wielokrotnie udowodniono, że w sektorze produkcyjnym, szczególnie w branży automotive, narzędzia te znalazły swoje miejsce, a firmy które je sukcesywnie stosują osiągają maksymalne zyski przy wykorzystaniu minimalnych zasobów³. Warto zatem zastanowić się czy w firmie – jaką jest uczelnia wyższa - również można skorzystać z tego typu rozwiązań oraz czy będą one równie skuteczne i pomocne w usprawnianiu jej funkcjonowania?

Szkoła wyższa jest to przede wszystkim instytucja usługowa, której zadaniem w trakcie procesu kształcenia jest przekazanie wiedzy oraz umiejętności studentom. W przyszłości bowiem mają oni tworzyć tzw. kapitał społeczny, który będzie posiadał umiejętność współdziałania oraz chęć pogłębiania i poszukiwania wiedzy⁴. Aby to osiągnąć uczelnie powinny posiadać wysoko wykwalifikowany personel (zarówno jeżeli chodzi o pracowników naukowo-dydaktycznych, jak i administracyjnych). Według Masaaki Imai ważną rolę w osiągnięciu sukcesu przez firmę odgrywa praca grupowa oraz zaangażowanie (począwszy od kadry kierowniczej, dyrektorów, kierowników, aż po pracowników administracyjnych). W kulturze japońskiej można odnaleźć wiele koncepcji, metod oraz narzędzi zarządzania, które

¹ Obal A., *Innowacyjność i jakość szansą dla polskiej gospodarki*, Zarządzanie jakością, 2/2012 (28), s. 42-48

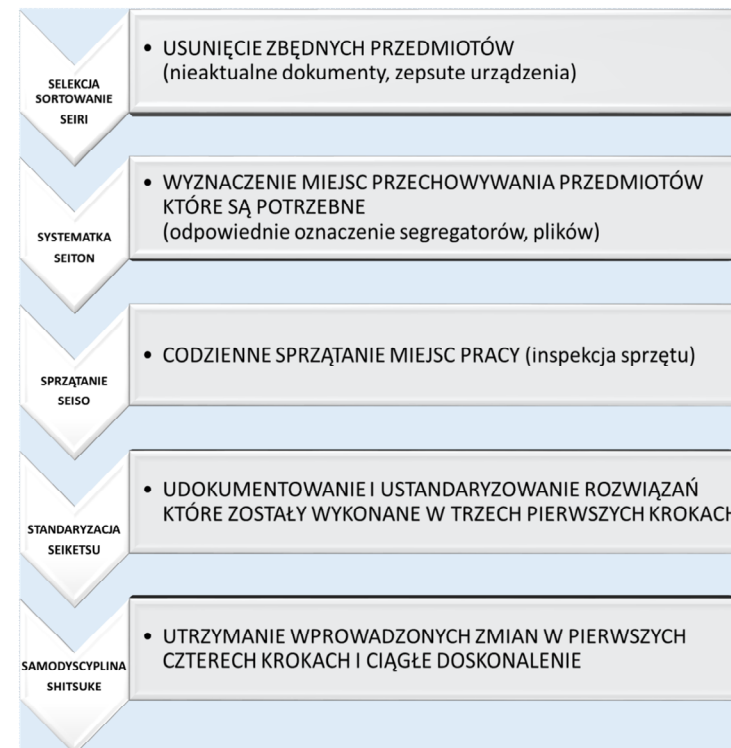
² Podobiński M., *Skutki stosowania japońskich koncepcji i metod zarządzania w polskim przedsiębiorstwie produkcyjnym*, Nauki o zarządzaniu, 1(18), 2014, s. 78-89

³ Imai M., *Gemba kaizen. Zdroworozsądkowe podejście do strategii ciągłego rozwoju*, Kaizen Institute Ltd., Warszawa 2010

⁴ Cichoń S., *Satysfakcja studenta z usługi edukacyjnej priorytetem szkoły wyższej*, Zarządzanie Jakością 3-4/2012 (29-30), s. 90-94

mogą być wykorzystane w usprawnieniu działania uczelni po to, by w przyszłości można było zrealizować najważniejszy cel szkolnictwa wyższego jakim jest nauka i edukacja¹.

Koncepcja lean management stworzona została głównie na potrzeby branży motoryzacyjnej, szybko jednak zyskała popularność w usługach typu finanse, transport, logistyka, ochrona zdrowia a nawet edukacja. Jej głównymi założeniami są: eliminacja marnotrawstwa, ciągłe doskonalenie procesów, zwiększenie ich elastyczności oraz dostosowanie do warunków panujących na rynkach, a także dostarczanie klientom oczekiwanej przez nich wartości². W szkolnictwie wyższym stosowanie powyższej koncepcji zdecydowanie może przynieść wymierne korzyści. W tym celu można wykorzystać niektóre narzędzia, które oferuje lean management. Mianowicie chodzi o zastosowanie standaryzacji oraz metody 5S (jednego z najszerzej używanych narzędzi lean). Dzięki zastosowaniu standaryzacji powinny powstać procedury, które w prosty sposób będą opisywać wykonywanie danych czynności³. Wprowadzenie natomiast 5S pomoże w stworzeniu stanowisk pracy, które będą charakteryzować się porządkiem, czystością a także dobrą organizacją pracy, gdyż mają one zasadniczy wpływ na wydajność i stabilność procesów, bezpieczeństwo pracy oraz koszty⁴. Popularyzacja 5S w przedsiębiorstwie, jakim jest uczelnia wydaje się być dobrym pomysłem. Przede wszystkim zostałyby stworzone dobrze zorganizowane i ergonomiczne miejsca pracy, co dla pracowników administracyjnych miałoby ogromne znaczenie, bowiem w wielu sekretariatach czy dziekanatach brakuje dostatecznej ilości wyposażenia (niedostateczna liczba półek, zepsute urządzenia biurowe itp.), co często prowadzi do problemów z utrzymaniem należącego porządku, a także jest przyczyną wypadków przy pracy. Elementy te negatywnie wpływają na funkcjonowanie tych jednostek i często zdarzają się sytuacje, w której pracownicy szukają zagubionych dokumentów.



Rys.1. Przedstawienie pięciu zasad 5S

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Grycuk A., Metoda 5S...]

Kolejną koncepcją, z której warto byłoby skorzystać w szkolnictwie wyższym jest Kaizen. Powstała ona w Japonii, a jej istotą jest ciągłe doskonalenie, w które zaangażowani są wszyscy pracownicy organizacji oraz można ją stosować na każdym poziomie organizacji¹. W wielu firmach, w tym w szkolnictwie wyższym, bardzo często pomija się rolę jaką odgrywają „zwykli” pracownicy. Zazwyczaj wszelkie decyzje dotyczące jakichkolwiek usprawnień są podejmowane na najwyższym szczeblu, a pracownicy mają wykonywać wyłącznie polecenia, które są im z góry narzucane przez kadre kierowniczą. Koncepcja Kaizen zdecydowanie odbiega od tego modelu zarządzania. W japońskiej kulturze, każdy pracownik jest zachęcany do wymyślania usprawnień. Być może władze uczelni wyższych powinny

¹ Imai M., *Kaizen klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*, Kaizen Institute, Warszawa 2007, s. 37

² Grycuk A., *Metoda 5S w praktyce Lean management*, Zarządzanie Jakością, 2/2012 (28), s. 74-79

³ https://pl.wikipedia.org/wiki/Lean_management (01.10.2015r.)

⁴ Jędrzejak A., Mazur A., Piotrowska M., *Praktyczne aspekty wdrażania metody 5S*, Zeszyty naukowe Politechniki Poznańskiej Organizacja i Zarządzanie, nr 62, Poznań, 2014, s. 61-69

¹ Imai M., *Kaizen klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*, Kaizen Institute, Warszawa 2007, s. 35 oraz materiały szkoleniowe TQM Training & Consulting, s.119

również zasięgnąć opinii pracowników - co należałoby poprawić (jakie wprowadzić procedury, jak usprawnić obieg dokumentów, czy przepływ informacji) i jak można to zrobić. Sugeruje się zatem wprowadzenie tzw. skrzynki pomysłów, do której pracownicy mogli by wrzucać swoje propozycje usprawnień. Zastosowanie Kaizen jest niedrogim przedsięwzięciem i w dłuższym okresie czasu może przynieść oczekiwane efekty. Niemniej jednak należy pamiętać, że aby Kaizen było skuteczne, pracownicy muszą być szkoleni, informowani o wynikach wdrożonych pomysłów, jak również odpowiednio gratyfikowani. Takie postępowanie w przyszłości z pewnością zachęci ich do większego angażowania się w sprawy firmy, tym samym poprawiając jej funkcjonowanie oraz jakość obsługi (np. szybszy przepływ dokumentów).

Just in Time (JiT) to kolejny japoński instrument jaki warto wykorzystać w organizacji. W szkolnictwie wyższym jego wprowadzenie zmniejszyłoby wielkość zapasów (głównie materiałów biurowych, tonerów, urządzeń komputerowych itp.) w magazynie. Nadmiar zapasów pochłania bowiem środki finansowe uczelni (mogły by być one przeznaczone na inne cele) oraz nie tworzy wartości dla klienta¹.

Na podstawie powyższego opracowania można jednoznacznie stwierdzić, że w każdej organizacji, nawet w szkolnictwie wyższym, warto stosować koncepcje, metody i narzędzia zarządzania jakością. Należy jednak pamiętać, że aby poprawnie wprowadzić dane zmiany w organizacji, pracownicy muszą zostać odpowiednio do tego przygotowani. Powinni być oni świadomi w jakim celu wykonują dane czynności oraz jaki to będzie miało wpływ na ich firmę. W tym celu sugeruje się przeprowadzenie szkoleń zarówno dla pracowników wyższego, jak i niższego szczebla. Dzięki takiemu u podejściu personel będzie bardziej skłonny do współpracy, poświęceń oraz ofiarnej i efektywnej pracy².

¹ Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 89

² Fiodorow A., *Metodyka wprowadzania zmian w zarządzaniu organizacjami firm chińskich*, Zarządzanie Jakością 2/2012 (28), s. 52

REGULACJE PRAWNE DOTYCZĄCE OCHRONY ŚRODOWISKA W SIŁACH ZBROJNYCH RP

Obronność kraju, której zapewnienie jest jednym z głównych zadań jednostek wojskowych, jest coraz częściej i w coraz większym stopniu źródłem wielu problemów dla środowiska naturalnego. Dotyczy to nie tylko działań wojennych, choć w tym przypadku zagrożenia dla środowiska są ogromne, ale również tych prowadzonych w warunkach pokojowych. Zmienność sytuacji międzynarodowej, postęp techniczny i technologiczny, a także różnorodność zadań stawianych przed dowódcami w związku z uczestnictwem w wielu różnych operacjach w kraju oraz poza jego granicami, rodzi konieczność ciągłego doskonalenia umiejętności żołnierzy, a także szkolenia ich w obsłudze i eksploatacji sprzętu.

Siły Zbrojne RP realizując politykę państwa, wypełniają przepisy prawne ustanowione dla ogółu społeczeństwa. Wymaga to nieustannego kompromisu pomiędzy wymogami ochrony środowiska a szkoleniem i działalnością wojska tak by nie ucierpiały na tym zdolności obronne Polski. Celem polityki ekologicznej państwa jest zapewnienie właściwego użytkowania środowiska, gwarantującego zrównoważony rozwój. Realizacja tego zadania jest możliwa jedynie poprzez uporządkowanie i konsekwentne działanie, przypisanie odpowiedzialności i ciągłą kontrolę realizacji. Obowiązki i odpowiedzialność w tym zakresie regulują akty prawne ogólnopaństwowe i przepisy wewnątrz resortowe [Kowalski 2005, s. 142]

Głównymi aktami prawnymi zawierającymi przepisy dotyczące działalności wszystkich instytucji, a zatem również i wojska, w obszarze ochrony środowiska są:

– ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. Prawo ochrony środowiska¹. Ustawa określa zasady ochrony środowiska oraz warunki korzystania z jego zasobów, z uwzględnieniem wymagań zrównoważonego rozwoju;

– ustawa z dnia 14 grudnia 2012 r. o odpadach². Ustawa określa środki służące ochronie środowiska, życia i zdrowia ludzi zapobiegające i

¹ Dz.U. 2001 nr 62 poz. 627 z późn. zm.

² Dz.U. 2013 poz. 21 z późn. zm.