pracownicy produkcyjni

organizacyjne i prawne aspekty zarządzania

jarosław marciniak

Wolters Kluwer

jarosław marciniak

pracownicy produkcyjni

organizacyjne i prawne aspekty zarządzania

Wolters Kluwer

WARSZAWA 2025

Wydawczyni
Joanna Dzwonnik

Redaktorka prowadząca
Paulina Staniszewska-Chudzik

Opracowanie redakcyjne
Dagmara Wachna

Projekt graficzny okładki
Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce
© Old Man Stocker/stock.adobe.com

prawolubni

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

Szanujmy prawo i własność.
Więcej na www.legalnakultura.pl
Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2025

ISBN 978-83-8390-544-0 *ISBN PDF-a: 978-83-8390-546-4*

Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.
Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. +48 728 313 462
e-mail: PL-ksiazki@wolterskluwer.com

http://www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Spis treści

Wstęp 9

Wykaz skrótów 8

Rozdział I. Produkcja i zarządzanie produkcją 13
Nowe wymagania wobec zarządzania produkcją 15
Zasada „3S" w zarządzaniu pracownikami 17

Rozdział II. Najważniejsze wyzwania w zarządzaniu ludźmi i pracą w przedsiębiorstwie produkcyjnym 20

Rozdział III. Charakterystyka pracy na produkcji 26
Praca i człowiek 26
Znaczenie zarządzania 27
Szczególne znaczenie pojęcia należytej staranności 29
Praca kierownicza w zakładach produkcyjnych – specyfika 32

Rozdział IV. Przekazywanie zadań, rozliczanie podwładnych 39
Polecenia, zadania przekazywane podwładnym – aspekty prawne 39
Zadaniowanie w procesie pracy 42
Rozliczanie pracowników z zadań 46
Przewidywalność jako cecha kierownika 49
Czy przełożony może być bezstronny? Jeżeli tak, to w jakim zakresie? 50
Odpowiedzialność kierownika, odpowiedzialność za błędy podwładnych 60

Rozdział V. Ocena pracowników produkcyjnych 64
Istota procesu oceny 64
Negatywne konsekwencje oceny 70
Kryteria w systemie ocen 72
Korzyści i wartość dodana wynikająca z ocen pracowników 90

Spis treści

Wstęp 9

Wykaz skrótów 8

Rozdział I. Produkcja i zarządzanie produkcją 13
Nowe wymagania wobec zarządzania produkcją 15
Zasada „3S" w zarządzaniu pracownikami 17

Rozdział II. Najważniejsze wyzwania w zarządzaniu ludźmi i pracą w przedsiębiorstwie produkcyjnym 20

Rozdział III. Charakterystyka pracy na produkcji 26
Praca i człowiek 26
Znaczenie zarządzania 27
Szczególne znaczenie pojęcia należytej staranności 29
Praca kierownicza w zakładach produkcyjnych – specyfika 32

Rozdział IV. Przekazywanie zadań, rozliczanie podwładnych 39
Polecenia, zadania przekazywane podwładnym – aspekty prawne 39
Zadaniowanie w procesie pracy 42
Rozliczanie pracowników z zadań 46
Przewidywalność jako cecha kierownika 49
Czy przełożony może być bezstronny? Jeżeli tak, to w jakim zakresie? 50
Odpowiedzialność kierownika, odpowiedzialność za błędy podwładnych 60

Rozdział V. Ocena pracowników produkcyjnych 64
Istota procesu oceny 64
Negatywne konsekwencje oceny 70
Kryteria w systemie ocen 72
Korzyści i wartość dodana wynikająca z ocen pracowników 90

Rozdział VI. Rekrutacja – pozyskiwanie pracowników produkcyjnych 93
Kiedy pozyskujemy nowych pracowników 97
Zanim będziemy rekrutować 98

Rozdział VII. Adaptacja nowych pracowników w środowisku produkcyjnym 123
Rola przełożonego w pierwszych dniach pracy 124
Postawy i zachowania nowych pracowników 124
Skutki zaniedbań w procesie adaptacyjnym 126
Ważne etapy adaptacji na stanowisku produkcyjnym 126
Rola działu HR w adaptacji 130
Szczególna rola kierownika 134
Wzmacnianie relacji w ramach onboardingu 135
Interaktywne narzędzia wspierające adaptację 137

Rozdział VIII. Motywowanie pracowników produkcyjnych 140
Płaca zasadnicza 143
Wartościowanie stanowisk – wyzwanie w produkcji 145
Analiza pracy jako punkt wyjścia do procesu wartościowania stanowisk 148
Podwyżki wynagrodzeń 151
Ile się płaci w branży produkcyjnej? 154
Premie jako narzędzie motywacyjne w zarządzaniu zespołami produkcyjnymi 156
Dobry system premiowania – wdrożenie 161
Przykładowy schemat zoptymalizowanego systemu premiowania ... 162
Motywacyjne rekomendacje dla kierowników zarządzających pracą w produkcji 164
Dobry system motywacyjny a kwestia równego traktowania 170
Krótkie podsumowanie – jaki jest motywujący kierownik? 171

Rozdział IX. Utrzymywanie i zwiększanie efektywności pracy w zespole 174
Efektywność i wydajność – podobieństwa i różnice 174
Zasada „3S" w zarządzaniu efektywnością na stanowiskach produkcyjnych 175
Jak weryfikować efektywność pracownika – kompetencje i relacje w środowisku pracy 176
Uważność, osobowe podejście i efektywna współpraca 182
Rola kierownika w zarządzaniu kryzysowym 184

Rozdział X. Ograniczanie absencji w miejscu pracy 189
Czy możemy zarządzać absencją? 191
Analizowanie przyczyn absencji i badania ankietowe 193
Aktywne działanie ze strony przełożonych 199
Absencje a konflikty w środowisku pracy – ograniczanie negatywnych skutków 200
Polityka antyabsencyjna i rola kierownika 203

Rozmowy poabsencyjne – dobra praktyka 206
Ważne tematy – zespołowość i kultura zadaniowości 211
Zastępowalność jako fundament kultury współdziałania w zespole 212
Podsumowanie wytycznych dla kierowników 213

Rozdział XI. Rola działu *human resources* w firmach produkcyjnych 215
Rola działu HR w firmach produkcyjnych – budowanie lojalności, zaangażowania i partnerskich relacji 218
Współpraca HR w firmie produkcyjnej z działem compliance 219
Model HRBP jako skuteczne rozwiązanie w firmach produkcyjnych 223
Informacje i narzędzia – domena HRBP 228
Wzmacnianie pozycji i autorytetu kierowników – ważna rola HRBP w firmie produkcyjnej 232

Rozdział XII. Szkolenia pracowników 235
Zestaw praw i obowiązków w procesie szkoleń 237
Istotne obszary szkoleń w firmach produkcyjnych 238
Elastyczna, cyfrowa dostępność wiedzy 241
Microlearning – szybka i efektywna nauka 241
Gamifikacja jako sposób na zaangażowanie pracowników 242
Personalizacja szkoleń 243
Sztuczna inteligencja jako wsparcie procesu personalizacji i efektywności szkoleń 244
Jak mierzyć skuteczność szkoleń pracowników w firmie produkcyjnej? 246
Jakie podejście do szkoleń powinni przejawiać kierownicy pracujący przy produkcji? 250
Komunikacja z pracownikami – umiejętne przedstawianie oczekiwań i możliwości 252
Dostosowanie kompetencji pracowników i kierowników do nowych wymagań 257

Podsumowanie 259

Bibliografia 265

Wykaz skrótów

Akty prawne

k.c.	– ustawa z 23.04.1964 r. – Kodeks cywilny (Dz.U. z 2024 r. poz. 1061 ze zm.)
k.p.	– ustawa z 26.06.1974 r. – Kodeks pracy (Dz.U. z 2025 r. poz. 277)

Inne

AI	– sztuczna inteligencja
AR	– rzeczywistość rozszerzona
BŚ	– Bank Światowy
HRBP	– HR Business Partnerzy
HRM	– zarządzanie zasobami ludzkimi
IoT	– internet rzeczy
MFW	– Międzynarodowy Fundusz Walutowy
MRI	– Manufacturing Readiness Index
MSP	– małe i średnie przedsiębiorstwa
NSA	– Naczelny Sąd Administracyjny
SN	– Sąd Najwyższy
VR	– wirtualna rzeczywistość

Wstęp

Oddaję w Państwa ręce książkę poświęconą pracy z ludźmi w firmach produkcyjnych. Szczególnie istotne jest tutaj sformułowanie „zarządzanie ludźmi i pracą", ponieważ w kontekście produkcyjnym nie sposób oddzielić tych dwóch elementów. Moim celem było przygotowanie publikacji kompleksowo obejmującej kwestie organizacyjne, prawne oraz kompetencyjne, które są istotne dla każdego kierownika oraz dla działów personalnych odpowiedzialnych za wsparcie menedżerów. Omawiane w książce zagadnienia odnoszą się zarówno do specyfiki funkcjonowania przedsiębiorstw produkcyjnych, jak i do uniwersalnych zasad skutecznego zarządzania, które mają zastosowanie niezależnie od branży.

Rola kierowników w firmach produkcyjnych jest fundamentalna i nie traci na znaczeniu nawet w erze powszechnej automatyzacji oraz intensywnego rozwoju sztucznej inteligencji. Wręcz przeciwnie, szybkie zmiany technologiczne uwydatniają znaczenie pracy z ludźmi i dla ludzi. Współczesny kierownik musi nie tylko zarządzać procesami, ale także budować relacje, inspirować i rozwijać swoje zespoły. Praca menedżera w firmie produkcyjnej to jednak nie tylko zarządzanie technicznymi aspektami procesów, ale przede wszystkim codzienna współpraca z ludźmi. Problemy z „trudnymi" pracownikami, przeprowadzanie rozmów oceniających, podejmowanie decyzji rekrutacyjnych – to tylko niektóre z wyzwań, z którymi mierzy się każdy kierownik.

To przełożony najlepiej zna potencjał swoich podwładnych, ich możliwości rozwojowe oraz predyspozycje do awansu. Jednocześnie wymagania wobec menedżerów w nowoczesnych organizacjach stale rosną. Wprowadzanie nowych procedur, procesów i projektów wymaga od kierowników nie tylko wiedzy technicznej, ale również kompetencji społecznych, które pozwolą im być partnerami w strategicznych działaniach firmy.

Zarządzanie ludźmi to sztuka wpływu i budowania relacji, wymagająca ciągłego doskonalenia, szczególnie w czasach ogromnej potrzeby wzrostu produktywności. Wszystkie dostępne dane i analizy dotyczące światowej gospodarki, demografii oraz rynku pracy wskazują na konieczność dokonania znaczącego skoku w zakresie efektywności, co szczególnie dotyczy

branży przemysłowej. Oczywiście, dalsza automatyzacja procesów, wdrażanie rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji oraz cyfryzacja są kluczowymi czynnikami tego rozwoju, jednak żadne zaawansowane technologie nie zastąpią zaangażowanych, kompetentnych i mądrze zarządzanych ludzi. To właśnie pracownicy, odpowiednio zmotywowani i wspierani przez swoich liderów, tworzą środowisko, w którym nowe technologie mogą być w pełni wykorzystane. Skuteczne zarządzanie ludźmi, oparte na wzajemnym zaufaniu, otwartej komunikacji i dbałości o dobrostan zatrudnionych, stanowi fundament umożliwiający osiągnięcie celów związanych z wzrostem produktywności. W branży przemysłowej, gdzie presja na efektywność i innowacyjność jest szczególnie silna, rola liderów i ich umiejętności zarządzania jest niezwykle ważna. Bez zaangażowania pracowników na wszystkich szczeblach organizacji wzrost produktywności pozostanie jedynie teorią, niemożliwą do zrealizowania w praktyce. Dlatego inwestowanie w rozwój umiejętności menedżerskich, wspieranie kultury organizacyjnej sprzyjającej współpracy i innowacjom, a także tworzenie przestrzeni do rozwoju zawodowego pracowników to nie tylko potrzeba, ale i obowiązek każdego przedsiębiorstwa, które pragnie osiągnąć sukces w zmieniającym się otoczeniu.

W niniejszej publikacji znajdą Państwo omówienie oraz analizę tematów istotnych dla skutecznego zarządzania w firmach produkcyjnych. Początkowe rozdziały koncentrują się na specyfice pracy w środowisku produkcyjnym, wskazując na specyficzne wyzwania związane z zarządzaniem ludźmi w tych warunkach. Następnie omówiono obowiązki i uprawnienia kierownicze, podkreślając ich znaczenie w kontekście potrzeb efektywnego oraz realizowanego zgodnie z przepisami kierowania zespołami.

Kolejne rozdziały skupiają się na procesach pozyskiwania pracowników. Część poświęcona rekrutacji jest bardziej rozbudowana, istotne są też wskazówki dotyczące adaptacji, delegowania zadań oraz oceny pracowników. Profesjonalne i uważne działania w tych obszarach są niezwykle potrzebne, szczególnie w dobie zmieniających się przepisów prawa pracy i rosnących oczekiwań pracowników. Ważny fragment poświęcono praktyce ograniczania negatywnych skutków absencji pracowniczej. Ta tematyka nabrała większego znaczenia w ostatnich latach, a kwestia wspierania kultury zastępowalności w zespołach stała się jednym z ważniejszych wyzwań dla menedżerów.

Znaczna część publikacji poświęcona jest motywacji i zwiększaniu efektywności zespołów produkcyjnych. To właśnie motywacja, świadome budowanie relacji w zespole i dbałość o dobrostan pracowników mają decydujący wpływ na sukces firmy. Końcowy rozdział odnosi się do niezwykle ważnej kwestii szkoleń i rozwoju pracowników, a w podsumowaniu zwrócono uwagę na nowe trendy i realia w zarządzaniu produkcją.

Książka jest skierowana do osób pragnących skutecznie zarządzać zespołami w nowoczesnych firmach produkcyjnych, jest ona również poradnikiem, który z powodzeniem mogą wykorzystać w realizacji swoich codziennych zadań osoby z HR. Stanowi praktyczne kompendium wiedzy, łączące teorię z przykładami. Mam nadzieję, że stanie się ona dla Państwa nie tylko źródłem inspiracji, ale także przydatnym narzędziem w codziennej pracy.

Rozdział I

Produkcja i zarządzanie produkcją

Produkcja obejmuje szeroki zakres działalności związanej z przetwarzaniem surowców w produkty gotowe lub półprodukty. Stanowi istotny segment globalnej gospodarki, odpowiadający za około 15–20% światowego PKB. Przemysł wytwórczy obejmuje zarówno produkcję masową, jak i precyzyjną. Znaczenie Polski w tym kontekście nieustannie rośnie. Warto podkreślić, że w grudniu 2024 r. Bank Światowy (BŚ) oraz Międzynarodowy Fundusz Walutowy (MFW) opublikowały zaktualizowane prognozy gospodarcze w raportach „Global Economic Prospects" oraz „World Economic Outlook". Według tych instytucji polska gospodarka ma rozwijać się w 2025 r. w tempie 3,4% według Banku Światowego oraz 3,5% według MFW. W 2026 r. prognozy te wskazują odpowiednio na wzrost o 3,2% (BŚ) oraz 3,3% (MFW). Przewidywane tempo wzrostu gospodarczego Polski na lata 2025–2026 znacząco przewyższa prognozowany wzrost globalnego PKB i jest prawie dwukrotnie wyższe od tempa wzrostu gospodarczego rozwiniętych gospodarek. Na szczególne wyróżnienie zasługuje fakt, że Polska ma osiągnąć lepsze wyniki niż strefa euro, gdzie wzrost PKB w 2025 r. ma wynieść zaledwie 1,0% (według MFW i BŚ), a w 2026 r. odpowiednio 1,2% (BŚ) i 1,4% (MFW). Pozycja Polski jako jednej z najszybciej rozwijających się gospodarek w Europie w dużej mierze wynika z dotychczasowego potencjału rozwoju. Utrzymanie tej dynamiki wymaga jednak zmiany podejścia do zarządzania zasobami, szczególnie w odniesieniu do sektora produkcji. Warunkiem dla spełnienia tych optymistycznych prognoz jest zwiększenie produktywności, rozwijanie innowacyjnych rozwiązań oraz elastyczne dostosowanie do zmieniających się warunków rynkowych. Zasoby ludzkie odgrywają tu szczególną rolę, a ich odpowiednie wykorzystanie i efektywne zarządzanie nimi stanowią fundament przyszłego wzrostu. Inwestowanie w rozwój pracowników, ich kompetencje oraz stworzenie warunków sprzyjających efektywności pracy są niezbędne, aby polskie przedsiębiorstwa mogły sprostać wyzwaniom i wykorzystać szanse wynikające z globalnych trendów gospodarczych. Trzeba dodać, że jest to w praktyce zupełnie realne – ostatnie 20 lat bardzo dobrze świadczy o polskich przedsiębiorcach oraz menedżerach. Potrafili oni wykorzystać dotychczasowe szanse i spowodować, że dynamiczny rozwój

firm produkcyjnych stał się faktem. Zarządzanie zakładem produkcyjnym to złożony proces, który wymaga harmonijnego połączenia różnych działów i procesów w spójnie funkcjonującą strukturę. Efektywne zarządzanie opiera się przede wszystkim na współpracy i umiejętnościach kadry kierowniczej. Firmy produkcyjne w Europie, w tym oczywiście w Polsce, stają w obliczu wielu wyzwań. Sytuacja gospodarcza wymusza konieczność zmiany dotychczasowych podejść, wzorców oraz przyzwyczajeń.

Współczesna produkcja charakteryzuje się bardzo dużą różnorodnością – można w wielkim skrócie powiedzieć – od produkcji masowej po wysoce specjalistyczną produkcję precyzyjną czy jednostkową. Produkcja jest procesem pracy, w którym poprzez udział czynnika ludzkiego są wykorzystywane narzędzia, informacje oraz inne zasoby, przekształcane następnie w produkty[1]. Według innej definicji produkcja to zespół skoordynowanych procesów pracy, w których w sposób celowy i świadomy praca człowieka przekształcana jest w zamierzony efekt, którym jest produkt, wyrób czy usługa[2].

Dzięki zaangażowaniu i efektywnej pracy ogromnej rzeszy pracowników i kierowników sektor produkcyjny w Polsce rozwija się oraz w dalszym ciągu jest atrakcyjny dla inwestorów. W 2023 r. opublikowano kolejny raport przygotowany przez firmę Cushman & Wakefield – Manufacturing Risk Index (MRI) za rok 2022. Raport ten uwzględnia wiele kluczowych wskaźników, które pozwalają ocenić względną atrakcyjność 45 krajów, jeśli chodzi o lokowanie w nich produkcji. Polska została sklasyfikowana jako najbardziej atrakcyjny kraj dla działalności produkcyjnej w regionie EMEA (Europa, Bliski Wschód i Afryka), wyprzedzając Czechy, które były liderem w rankingu za rok 2021. Według przedstawiciela Cushman & Wakefield Damiana Kołaty Polska wyróżnia się właśnie dzięki wykwalifikowanej i rzetelnej kadrze pracowniczej, szeroko dostępnej i rozbudowanej infrastrukturze logistycznej, a także stabilnemu i sprzyjającemu środowisku biznesowemu. Kolejnymi czynnikami wzmacniającymi pozycję Polski w regionie są stosunkowo niskie ryzyka ekonomiczne i energetyczne, atrakcyjne koszty budowy oraz jedne z najniższych kosztów mediów w regionie[3]. Polska pozycja w rankingu MRI (*Manufacturing Readiness Index*) potwierdza dobre perspektywy dla sektora produkcyjnego, jednak utrzymanie tej pozycji wymaga odpowiednich działań. Ważnym czynnikiem jest zatrudnianie wykwalifikowanych i zaangażowanych pracowników, ponieważ tradycyjne metody zwiększania

[1] K. Szatkowski, *Nowoczesne zarządzanie produkcją*, Warszawa 2014, s. 17.

[2] M. Chlebus, S. Werbińska-Wojciechowska, *Metody oceny niezawodnościowej procesów produkcyjnych – stan wiedzy*, „Journal of KONBiN" 2017/41, s. 263.

[3] A. Patyk, *Polska zajęła 6. miejsce w rankingu Manufacturing Risk Index. Jesteśmy atrakcyjnym rynkiem logistycznym*, Obserwator Logistyczny, 31.12.2022, https://obserwatorlogistyczny.pl/2022/12/31/polska-zajela-6-miejsce-w-rankingu-manufacturing-risk-index-jestesmy-atrakcyjnym-rynkiem-logistycznym/ (dostęp: 7.04.2025 r.).

efektywności pracy – takie jak optymalizacja procesów oraz prosta redukcja kosztów – przestają być wystarczające w zmieniającej się rzeczywistości. Menedżerowie przedsiębiorstw produkcyjnych coraz częściej koncentrują się przy tym na wszechstronnej optymalizacji, obejmującej niemal wszystkie aspekty działalności.

Współczesne zarządzanie produkcją musi skupiać się na budowaniu kultury pracy opartej na odpowiedzialności, twórczym podejściu oraz ciągłym podnoszeniu kwalifikacji.

Przedsiębiorstwa produkcyjne coraz częściej inwestują w rozwój kompetencji miękkich (nie tylko technicznych) swoich pracowników, poszukują sposobów na zwiększenie ich zaangażowania oraz wdrażają innowacyjne strategie motywacyjne. Efektywność pracy nie jest już definiowana wyłącznie przez wydajność procesów, ale przez zdolność pracowników do podejmowania inicjatywy, adaptacji do nowych technologii oraz współtworzenia wartości dla firmy. Tego typu kultura odpowiedzialności może mieć szczególne znaczenie w kontekście zmian, ale w praktyce oznacza również niezwykle staranną i wiarygodną komunikację wewnątrz organizacji czy też danego zespołu.

Nowe wymagania wobec zarządzania produkcją

Produkcja przemysłowa charakteryzuje się szeregiem cech, które określają jej specyfikę oraz wyzwania stojące przed tym sektorem. Jednym z najbardziej charakterystycznych wyróżników jest efekt skali, który wymaga zaawansowanego zarządzania logistyką oraz elastycznego dostosowywania się do zmieniających się potrzeb rynku. Istotnym elementem produkcji przemysłowej jest także intensywne wykorzystanie maszyn i technologii automatyzacji. Choć prowadzi to do zwiększenia wydajności i precyzji, jednocześnie generuje wyzwania związane z utrzymaniem odpowiedniego zatrudnienia oraz koniecznością regularnego podnoszenia kwalifikacji pracowników. Standaryzacja procesów produkcyjnych odgrywa ważną rolę w utrzymaniu wysokiej jakości oraz wydajności, ale musi być równoważona zdolnością do dostosowywania się do specyficznych wymagań klientów. Zadaniem menedżerów jest integrowanie różnych elementów występujących w działalności firmy, takich jak planowanie zasobów, organizacja pracy i kontrola wyników, w sposób maksymalizujący efektywność i wydajność. Zarządzanie zakładem produkcyjnym wymaga nie tylko technicznej precyzji, ale także umiejętności przewidywania i reagowania na zmieniające się warunki.

Szybki rozwój technologii cyfrowych, takich jak internet rzeczy (IoT) oraz sztuczna inteligencja (AI), stwarza nowe możliwości dla sektora produkcyjnego. Ich integracja usprawnia procesy produkcyjne, ale wymaga znacznych inwestycji oraz daleko idącej modyfikacji podejścia do zarządzania – w tym również do zarządzania pracownikami. Mamy tutaj do czynienia ze złożonym połączeniem wyzwań i szans. Szczególnie w kontekście globalnych zmian, takich jak automatyzacja procesów, cyfryzacja czy rosnąca konkurencja na rynkach międzynarodowych, polskie przedsiębiorstwa muszą być gotowe na sprostanie nowym wymaganiom. Kluczowe staje się inwestowanie w innowacyjne rozwiązania technologiczne, ale równie ważne jest rozwijanie zarządzania opartego na zaufaniu i współpracy z zespołami. Menedżerowie muszą zrozumieć, że rola pracownika ewoluuje, a jego motywacja i zaangażowanie będą w nadchodzących latach jednym z najistotniejszych czynników sukcesu.

Raport Cushman & Wakefield nie tylko wskazuje na atrakcyjność Polski, ale również podkreśla, że utrzymanie wysokiej pozycji będzie wymagało podejścia holistycznego – uwzględniającego zarówno rozwój infrastruktury, jak i odpowiedzialne zarządzanie zasobami ludzkimi. Pracownicy są najcenniejszym elementem każdej organizacji, ale jednocześnie należą do „najtrudniejszych" zasobów. Dlaczego tak jest? Ludzie są nieprzewidywalni, a dokonywanie zmian w ich podejściu i postawach może nie być łatwe. Nie jest też prosta szybka zmiana kompetencji. Mimo to przemiany potencjału społecznego firm zachodzą nieprzerwanie od dekad. Od dawna mówimy o rozwoju pracowników, zdobywaniu nowych kwalifikacji i podwyższaniu kompetencji. Do tej pory odbywało się to systemowo, według ustalonych standardów związanych z tradycyjną ścieżką rozwoju i awansowania. Jednak obecnie mamy do czynienia z sytuacją jakościowo odmienną – dynamika zmian w świecie zachodnim w czasach pokoju nigdy nie była tak intensywna. To oznacza konieczność przeformułowania podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi (HRM) oraz nieodzowność transformacji.

Pojawia się pytanie: w jakim stopniu pracownicy oraz kadra kierownicza są gotowi na te zmiany? Nie chodzi tutaj o powierzchowne deklaracje. Wszyscy zdają sobie sprawę z wyzwań, jednak należy się zastanowić, czy naprawdę są gotowi na transformację. Często podejście do zmian wiąże się z lękiem. Wiele osób utożsamia je z optymalizacją zatrudnienia, a co za tym idzie – ze zwolnieniami grupowymi. Tymczasem nie zawsze musi tak być. W obliczu zmian demograficznych i ubytku wykwalifikowanych pracowników w wieku produkcyjnym można postawić tezę, że to „elastycznie kompetentni" pracownicy będą najbardziej poszukiwani. Tendencja ta utrzyma się nawet w obliczu postępującej automatyzacji i cyfryzacji, w tym coraz szerszego zastosowania sztucznej inteligencji. Właśnie pojęcie „elastycznie

kompetentni" zasługuje na szczególną uwagę. Warto zapamiętać ten termin i nauczyć się myśleć w tych kategoriach, dostosowując praktykę zarządzania zasobami ludzkimi do nowej rzeczywistości.

Zasada „3S" w zarządzaniu pracownikami

Efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi wymaga nie tylko znajomości procesów pracy, ale także umiejętności ograniczania ryzyka związanego z funkcjonowaniem zespołu. Bardzo ważną rolę w tym procesie odgrywa odpowiednie podejście kierowników, którzy dzięki swojej wiedzy i doświadczeniu mogą sprawnie zarządzać, przewidywać potencjalne problemy i podejmować działania zapobiegawcze.

Właściwe zarządzanie opiera się na trzech fundamentach aktywności kierowniczej: dogłębnym zrozumieniu procesów pracy, znajomości kompetencji i postaw pracowników oraz analizie relacji międzyludzkich. Te trzy obszary – dla uproszczenia nazwane „3S": specyfika procesów, ludzi i relacji – stanowią podstawę skutecznego kierowania zespołem, minimalizując ryzyko konfliktów, błędów oraz spadku efektywności pracy w organizacji. W zarządzaniu zasobami ludzkimi najlepiej sprawdzą się menedżerowie, których staranność kierownicza opiera się na tej właśnie zasadzie. To podejście uwzględnia trzy ważne aspekty, które powinny być brane pod uwagę w efektywnym zarządzaniu zespołem.

Pierwszym z nich jest znajomość procesów pracy. Menedżer powinien dokładnie rozumieć specyfikę wszystkich procesów zachodzących na podległych mu stanowiskach. Obejmuje to zarówno szczegółową wiedzę o technicznych aspektach pracy, jak i o procesach oraz procedurach realizowanych na różnych szczeblach. Trudnością w tym obszarze może być zbyt szeroka rozpiętość kierowania – jeśli liczba podległych stanowisk jest zbyt duża, menedżer może ograniczyć swoją uwagę do kilku wybranych procesów, co wpływa na efektywność zarządzania.

Drugi aspekt to znajomość ludzi, a dokładniej ich kompetencji, postaw i zachowań. Każdy menedżer powinien dobrze znać umiejętności, które jego pracownicy ujawniają w codziennej pracy. Znaczenie mają ich faktyczne kompetencje, a nie tylko ich deklaracje czy posiadane dyplomy lub certyfikaty. Nierzadko zdarza się, że pracownik legitymuje się odpowiednimi kwalifikacjami „na papierze", ale nie potrafi ich wykorzystać w praktyce. Dlatego menedżerowie powinni weryfikować umiejętności swoich zespołów w konkretnych zadaniach zawodowych, obserwując ich i sprawdzając, co naprawdę potrafią. Należy przy tym zwracać szczególną uwagę na ujawniane przez podwładnych postawy i zachowania, ponieważ to one mają szczególne znaczenie w budowaniu kultury efektywności i zaangażowania.

Ostatnim z analizowanych aspektów jest znajomość relacji międzyludzkich. Menedżer powinien posiadać pogłębioną wiedzę na temat stosunków między podległymi pracownikami. Efektywne zarządzanie zespołem wymaga zrozumienia dynamiki relacji, w tym identyfikacji konfliktów i ich przyczyn. Problemy między pracownikami mogą wynikać zarówno z bieżących sytuacji, jak i z różnego rodzaju zaszłości – np. doświadczeń z poprzednich miejsc pracy, szkół czy nawet życia prywatnego. Menedżer, który potrafi zidentyfikować źródła takich problemów i odpowiednio na nie reagować, zwiększa szanse na stworzenie środowiska pracy sprzyjającego efektywności i harmonii.

Oprócz wymienionych aktywności kierowniczych warto dodać kolejne zasady istotne dla efektywnego kierowania zespołem. Pierwsza to SPRAWIEDLIWOŚĆ, którą lepiej nazywać obiektywizmem. Oznacza ona konieczność traktowania każdego pracownika w sposób sprawiedliwy, bez faworyzowania, zapewniając równe szanse rozwoju, awansu oraz oceniania wyników pracy. Obiektywizm w zarządzaniu i ocenie daje pracownikom poczucie sprawiedliwości i buduje zaufanie do lidera. Obiektywna, merytoryczna ocena sytuacji w środowisku pracy dokonywana przez przełożonego polega na dokładnej i wyważonej analizie faktów, które mają miejsce w zespole. Tego rodzaju ocena nie jest oparta na subiektywnych wrażeniach, emocjach czy uprzedzeniach, lecz na konkretach – w szczególności na dostępnych danych.

Kolejna zasada to SYSTEMATYCZNE ODDZIAŁYWANIE, które jest zdecydowanie bardziej efektywne niż sporadyczne „zrywy" czy tzw. gaszenie pożarów. Oznacza to, że kierownicy powinni podejmować regularne, przemyślane działania i decyzje, które mają na celu długoterminowe utrzymanie i poprawę wydajności pracy, a nie tylko rozwiązywanie kryzysowych sytuacji w trybie nagłym. Systematyczne oddziaływanie pozwala na lepsze zarządzanie zasobami, budowanie stabilnych struktur oraz skuteczne realizowanie celów.

Trzecią zasadą jest SPÓJNOŚĆ I UWAŻNOŚĆ. Kierownicy powinni dbać o spójność działań w całym zespole, co oznacza, że wszystkie decyzje i strategie muszą być zgodne z celami organizacyjnymi oraz wartościami firmy. Uważność odnosi się zaś do konieczności dostrzegania szczegółów i problemów w organizacji, nawet tych najmniejszych, które mogą wpłynąć na efektywność pracy. Zasada ta wymaga od liderów nie tylko reagowania na bieżąco, ale również przewidywania potencjalnych trudności i eliminowania ich zanim staną się problemem.

Wszystkie omówione zasady mają bezpośrednie przełożenie na działania kierowników i świadczą o ich profesjonalizmie oraz staranności w wykonywaniu obowiązków. Kierownicy stosujący je w codziennej pracy, budują silne zespoły, które działają skutecznie.

Zasoby ludzkie wyróżniają się na tle innych zasobów przedsiębiorstwa, ponieważ mogą stać się źródłem problemów, szczególnie gdy są zarządzane w sposób nieprofesjonalny lub traktowane instrumentalnie, jakby były zasobami materialnymi czy finansowymi. Zarządzanie wymaga akceptacji ludzkiej różnorodności oraz tworzenia warunków, które pozwalają pracownikom w pełni wykorzystać swoje umiejętności i talenty. Pracownicy mają własne potrzeby, motywacje i emocje. Przy odpowiednim zarządzaniu ich wartość zazwyczaj rośnie wraz z doświadczeniem. Ponadto zasoby ludzkie przedsiębiorstwa nie ulegają takiemu zużyciu jak w pozostałych przypadkach.

Pamiętajmy również, iż kierowanie pracownikami w zespołach produkcyjnych ma organizatorski charakter, ponieważ wiąże się z koniecznością efektywnego zarządzania procesami, zadaniami oraz ludźmi w taki sposób, aby osiągać cele produkcyjne przy jednoczesnym utrzymaniu wysokiej jakości, efektywności i bezpieczeństwa. Jest to szczególnie ważne, ponieważ w środowisku produkcyjnym często występuje duża dynamika, zmienność warunków oraz potrzeba szybkiego reagowania na nieprzewidziane sytuacje. Wymaga to od kierownika umiejętności organizacyjnych, takich jak planowanie, delegowanie zadań, monitorowanie postępów oraz zapewnianie odpowiednich zasobów i wsparcia dla zespołu. Odpowiedzialność kierownika w zespole produkcyjnym obejmuje również zapewnienie przestrzegania norm i standardów bezpieczeństwa pracy, co wymaga szczególnej uwagi i odpowiedzialności. Takie podejście organizacyjne pozwala nie tylko na sprawne funkcjonowanie produkcji, ale także na minimalizowanie ryzyka błędów, opóźnień i wypadków, co jest niezbędne dla zachowania ciągłości produkcji i efektywności operacyjnej przedsiębiorstwa.

W tym kontekście pojawia się kwestia odpowiedzialności samego kierownika. Warto pamiętać, że brak odpowiednich umiejętności organizacyjnych może stanowić uzasadnioną przyczynę wypowiedzenia umowy o pracę pracownikowi na stanowisku kierowniczym, nawet jeśli posiada on wysokie kwalifikacje zawodowe. Przykładem może być wyrok Sądu Najwyższego[4], który wskazuje na konieczność posiadania nie tylko fachowych umiejętności, ale również zdolności do skutecznego zarządzania i organizowania pracy zespołu. W wyroku tym podkreślono, że pracodawca ma prawo do zatrudniania pracowników dających najlepszą gwarancję wykonywania obowiązków w sposób przez niego oczekiwany, a zastrzeżenia dotyczyły braku umiejętności organizacyjnych i umiejętności pracy zespołowej.

[4] Wyrok SN z 10.11.1999 r., I PKN 355/99, OSNAPiUS 2001/6, poz. 202.

Rozdział II

Najważniejsze wyzwania w zarządzaniu ludźmi i pracą w przedsiębiorstwie produkcyjnym

Każdy pracodawca i menedżer natykają się na różne wyzwania w zarządzaniu ludźmi i pracą. Pierwsze to pozyskiwanie pracowników i ich utrzymanie. W tym przypadku mówimy o obiektywnych trudnościach występujących na rynku pracy. Oczywiście sytuacje kryzysowe czy spowolnienie gospodarcze mogą sprzyjać tezie, że obecnie mamy do czynienia z powrotem rynku pracodawcy. Nie do końca tak jest, pamiętajmy bowiem, że w gospodarce rynkowej okresy wzrostu i spowolnienia przedstawiane w formie graficznej przypominają sinusoidę. Po drugie demografia, o której powiemy nieco później, w coraz większym stopniu determinuje sytuację na rynku pracy.

Aktualnie wyzwania związane z zatrudnieniem w przemyśle nierozerwalnie łączą się z postrzeganiem tego sektora przez potencjalnych kandydatów. Wiele osób nie chce wybierać pracy w sektorze produkcyjnym, ponieważ obawiają się trudnych warunków, jakie wiążą się z takim zatrudnieniem. Obiektywnie rzecz biorąc, w większości przedsiębiorstw występuje wysoka intensywność pracy fizycznej, normą są długie godziny pracy, spędzane w dosyć trudnych warunkach, istnieje także ryzyko wypadków. To niestety sprawia, że przemysł kojarzy się z nieprzyjemnymi obowiązkami i dużym stresem. Kandydaci postrzegają go jako sferę aktywności, w której ich zdrowie i życie może być zagrożone przez kontakt z niebezpiecznymi lub szkodliwymi substancjami.

Można stwierdzić, że tego typu założenia są wynikiem utrwalonych negatywnych stereotypów, które w dużej mierze dotyczą tzw. starego przemysłu, gdzie warunki pracy były dalekie od komfortowych i bezpiecznych. Jednakże w odniesieniu do wielu podmiotów powyższe uwagi są wciąż aktualne, powszechnie dostępne są też informacje dotyczące wypadkowości i trzeba przyznać, że w ostatnim czasie nie są to dane bardzo optymistyczne. Dodatkowo praca w przemyśle często uważana jest za monotonną, rutynową i mało satysfakcjonującą. Kandydaci mogą mieć wrażenie, że nie ma w niej miejsca na rozwój, a same obowiązki są powtarzalne i pozbawione różnorodności. Ten obraz jest szczególnie silnie utrwalony wśród osób, które nie miały bezpośredniego kontaktu z nowoczesnym przemy-

słem, gdzie procesy produkcyjne zostały zautomatyzowane, a warunki pracy znacząco poprawione. Jednocześnie istnieje duże prawdopodobieństwo, że zapotrzebowanie na pracowników do sektora produkcyjnego w najbliższych latach nie spadnie. Wydaje się, że wspomniana wcześniej automatyzacja procesów, robotyzacja i wzrost znaczenia AI wcale nie ograniczają popytu na pracowników.

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę, że pod koniec stycznia 2025 r. Ministerstwo Edukacji przedstawiło listę zawodów o szczególnym znaczeniu dla rozwoju państwa. W pierwszej dziesiątce znalazły się liczne profesje z branży produkcyjnej, takie jak: automatyk, elektromechanik, elektryk, mechanik-monter maszyn i urządzeń oraz mechatronik. Następnie wymienieni zostali operatorzy różnego typu maszyn i obrabiarek oraz technicy (m.in. technik automatyk, elektryk, robotyk i technik spawalnictwa). To zestawienie pokazuje, jak istotne są profesje związane z szeroko pojętą wytwórczością, a także jak niezwykle potrzebne jest kształcenie młodych ludzi i przygotowywanie pracowników do podejmowania właśnie tego typu pracy. Prezentowany ranking ujawnia również potencjalne deficyty na rynku pracy, które w dużej mierze dotyczą branży produkcyjnej.

Z raportu opublikowanego po badaniach przeprowadzanych w drugiej połowie 2024 r. przez firmy Antal oraz Sodexo Polska[1] wynika, że w branży produkcyjnej duże wyzwania wiążą się zarówno z pozyskiwaniem, jak i utrzymaniem pracowników. Aż 74% firm zgłasza problem z dostępnością osób posiadających odpowiednie kwalifikacje, podczas gdy 56% organizacji zmaga się z utrzymaniem talentów. Prawie połowa przedsiębiorstw doświadcza wysokiej rotacji pracowników, co uwidacznia potrzebę wdrożenia skutecznych strategii retencyjnych. Dodatkowo 46% firm zwraca uwagę na konieczność optymalizacji procesów, aby sprostać zmieniającym się warunkom pracy. Kolejne wyzwania to kwestie związane z modelem pracy zmianowej (36%) oraz bezpieczeństwem, zdrowiem w miejscu pracy i adaptacją do postępu technologicznego (po 22%). W raporcie zwrócono również uwagę na konieczność przeprowadzania szczegółowej analizy wskaźników rotacji, a następnie wdrożenia efektywnych strategii ograniczających jej negatywne skutki. Wysoka rotacja pracowników pociąga za sobą zwiększone koszty rekrutacyjne, powoduje przestoje w procesach produkcyjnych oraz wzrost liczby błędów, co w konsekwencji skutkuje większą liczbą reklamacji związanych z jakością produktów. Ciągłe zmiany kadrowe obniżają motywację zespołu i zmuszają pracowników do przejmowania dodatkowych obowiązków, co może prowadzić do frustracji i generować kolejne odejścia. W kontekście rotacji należy uwzględnić złożoność ról produkcyjnych – adaptacja

[1] *Raport Antal: Praca w branży produkcyjnej – od A do Z*, 7.10.2024, https://antal.pl/wiedza/raport/praca-w-branzy-produkcyjnej-od-a-do-z (dostęp: 17.04.2025 r.).

zawodowa wydłuża czas potrzebny do uzyskania „zwrotu z inwestycji" w nowego pracownika. Osoba, która opuszcza firmę np. po roku, utrudnia racjonalne planowanie budżetów związanych z onboardingiem i podnoszeniem kwalifikacji. Konieczne stają się wtedy kolejne wydatki zarówno na rekrutację, jak i na wdrożenie następnej osoby zdolnej do wykonywania obowiązków zgodnie z zasadą należytej staranności. Pamiętajmy także o wpływie rotacji na osłabienie zespołów. Każdy dział produkcyjny jest tworzony przez ludzi, którzy w miarę upływu czasu „docierają się", tworząc pożądany poziom współpracy i generując efekt synergii. Nagłe odejścia powodują nie tylko luki w tej strukturze, ale również znacząco ją osłabiają. Co więcej, mogą negatywnie wpływać na motywację pozostałych pracowników, zwiększając ryzyko kolejnych odejść. To wyzwanie dotyczy nie tylko kierowników, którzy muszą szybko przeorganizować pracę zespołów, ale również działu HR, szczególnie osób odpowiedzialnych za rekrutację i utrzymanie zatrudnienia na odpowiednim poziomie.

Przed firmami piętrzą się więc różne wyzwania, a jednocześnie musimy pamiętać, iż zarządzanie ludźmi i pracą zawsze odbywa się w „systemie naczyń połączonych". Aby przyciągnąć nowych pracowników, konieczne jest przełamanie uprzedzeń i negatywnych skojarzeń z produkcją jako „ciężką pracą". Firmy muszą inwestować w edukację kandydatów na temat nowoczesnych technologii, które stosowane są w przemyśle, oraz w poprawę warunków pracy. Promowanie innowacyjnych metod produkcji, które zapewniają bezpieczeństwo, a także oferowanie możliwości rozwoju zawodowego mogą pomóc zmienić postrzeganie pracy w tym sektorze.

Wracając do kwestii wyzwań stojących przed przedsiębiorstwami, warto wspomnieć, że jednym z najważniejszych z nich są kwestie motywacji. Chodzi tutaj nie tylko o motywację finansową, należy pamiętać, że pracownicy przyzwyczaili się już do różnorodnych form wspierania ich w środowisku pracy. W dobrych firmach standardem jest oferowanie odpowiedniej gratyfikacji finansowej oraz atrakcyjnych pakietów socjalnych, które zwiększają konkurencyjność przemysłu na rynku pracy. Potencjalni pracownicy mogą porównywać oferty różnych przedsiębiorstw, co czasami skutkuje nie do końca uzasadnioną roszczeniowością. Nie wolno również zapominać o grupie pracowników mających niski poziom motywacji wewnętrznej, do których bardzo trudno dotrzeć. Są to osoby w znacznym stopniu bierne, pozbawione rzeczywistego napędu, o słabym zaangażowaniu.

Kolejne wyzwanie, występujące zresztą we wszystkich branżach i sektorach, to nadmiar prawa w otoczeniu organizacji. Żyjemy w realiach nieustannych zmian przepisów i mnożenia wytycznych we wszystkich dziedzinach życia. Dotyczy to również standardów oraz norm technologicznych i jakościowych.

Współczesny menedżer ma dużo więcej zobowiązań normatywnych związanych ze swoim codziennym funkcjonowaniem w środowisku pracy niż jego poprzednicy.

Z drugiej strony widoczna jest tendencja do omijania prawa – warto przy tej okazji wspomnieć o zjawisku anomii pracowniczej, która oznacza naruszenie zasad, nierzadko połączone z indywidualnym lub grupowym mechanizmem samousprawiedliwienia. Do tego dochodzi brak elastyczności ze strony pracowników, który można w uproszczeniu określić jako dążenie do tzw. świętego spokoju. Może się to wiązać ze wspomnianym wcześniej niskim poziomem motywacji wewnętrznej. Wśród pracowników obserwowana jest też specyficzna niechęć do oceny i kontroli. Często w tym kontekście przywołuje się młodsze pokolenia zatrudnionych (pokolenie Z lub podobne), ale trzeba wyraźnie zaznaczyć, że problem ten dotyczy wszystkich pokoleń i nie zależy od wieku. Niechęć do kontroli, czasem wręcz lęk przed oceną, wiąże się z brakiem właściwie rozumianego poczucia odpowiedzialności. Wśród przedstawicieli wszystkich grup wiekowych pojawiają się też postawy roszczeniowe, a pewne wzorce postępowania są wręcz przekazywane w obrębie grupy, np. starsi pracownicy, pamiętający „dawne dobre czasy", oczekują, że gratyfikacja finansowa oraz różnego typu świadczenia będą im się należały zawsze i wszędzie – niezależnie od sytuacji rynkowej i finansowej przedsiębiorstwa. Wpisuje się to w często zauważane problemy pokoleniowe w firmach produkcyjnych. Wynikają one głównie z różnic w podejściu do pracy, technologii i komunikacji między starszymi a młodszymi pracownikami. Starsze pokolenia cenią stabilność, doświadczenie i hierarchię, podczas gdy młodsze oczekują elastyczności, szybkiego dostępu do wiedzy i nowoczesnych narzędzi pracy. Może to prowadzić do napięć, np. w zakresie metod szkolenia, wdrażania nowych technologii czy stylu zarządzania. Aby rozwiązać te problemy, potrzebne jest stworzenie środowiska sprzyjającego wymianie wiedzy i doświadczeń. Problemy pokoleniowe także mogą mieć wpływ na wspomnianą wcześniej rotację pracowników. Przedstawiciele pokolenia Z znacznie łatwiej decydują się na szybkie odejście z firmy. Wyniki różnych badań ankietowych pokazują tendencję tego pokolenia do ograniczania perspektywy długotrwałego zatrudnienia. Przykładowo tylko niewielki odsetek młodych pracowników deklaruje gotowość do pracy w jednym miejscu dłużej niż kilka lat.

Wyzwaniem jest też kształtowanie i utrzymanie właściwego wizerunku pracodawcy. Zobowiązania wizerunkowe dotyczą nie tylko menedżerów, ale również wszystkich zatrudnionych. Trzeba bardzo zdecydowanie podkreślić, że przejawem należytej staranności w pracowniczym podporządkowaniu jest uwzględnienie wymagań wizerunkowych oczekiwanych przez pracodawcę.

Kolejne wyzwanie to konieczność umiejętnego wprowadzenia zmian w organizacji. Chodzi o zdecydowanie zauważalny, aktywny udział kierowników w transformacji przedsiębiorstwa. W ostatnim czasie bardzo mocno zwraca się uwagę na kompetencje związane z optymalizacją zasobów pracy. Nie oznacza to automatycznie uczestnictwa w restrukturyzacji zatrudnienia (nie zawsze ona musi mieć miejsce), czasami procesy optymalizacyjne łatwiej przeprowadzać metodą małych kroków, dzięki temu zachowane są cenne zasoby, a jednocześnie firma jest w stanie bardziej efektywnie prowadzić działalność. Problemem pierwszoplanowym jest podejście do zmian, które u części kierowników przejawia się niską zdolnością adaptacyjną oraz małą tolerancją na niepewność w środowisku pracy.

Na koniec warto zwrócić uwagę na komunikację. Z jednej strony jest to niewątpliwie wyzwanie – kompetencje komunikacyjne wymagają nieustannego doskonalenia, ponadto w żaden sposób nie mogą być pomijane czy lekceważone. Z drugiej zaś strony to właśnie umiejętna komunikacja jest sposobem na rozwiązywanie znacznej części omówionych wyżej problemów wynikających z aktualnych przemian. Wzmacnianie i doskonalenie tej kompetencji jest obowiązkiem zarówno kadry kierowniczej, jak i pracowników. Oczywiście każda firma może inaczej określić wymagania, zwrócić uwagę na inne aspekty komunikacji, jednak są to umiejętności, o których nie można zapomnieć. Dobra komunikacja stanowi klucz do skutecznego zarządzania i budowania zdrowych relacji w organizacji.

Chciałbym jeszcze wrócić do kwestii demografii. W tym kontekście największym wyzwaniem dla firm jest zachowanie potencjału wiedzy i kompetencji w organizacji, zarówno w krótkiej, jak i długoterminowej perspektywie. Wiąże się to ściśle z obecną sytuacją demograficzną, której wpływ widać już na rynku pracy. Dostępne zasoby ulegają degradacji – liczba osób zdolnych do pracy maleje, a pracownicy coraz częściej nie posiadają odpowiednich kompetencji. To niepokojące zjawisko, obejmujące zarówno spadek ilościowy, jak i jakościowy, będzie się pogłębiać w kolejnych latach, co stawia pracodawców przed koniecznością opracowania odpowiednich strategii zarządzania. Jednym z najbardziej racjonalnych podejść w tej sytuacji jest wdrożenie strategii zarządzania wiekiem, która doskonale wpisuje się w koncepcję zarządzania różnorodnością w organizacji – obecnie szczególnie cenioną i promowaną. Zarządzanie wiekiem koncentruje się na maksymalnym wykorzystaniu potencjału wszystkich grup wiekowych w organizacji, co nie tylko zwiększa efektywność pracy, ale również wspiera przekazywanie wiedzy, doświadczenia i kluczowych kompetencji między pracownikami. Taka polityka pozwala firmom budować trwałe fundamenty oparte na międzypokoleniowej współpracy, co jest szczególnie istotne w obliczu zmieniającej się struktury demograficznej. Niestety, zarządzanie wiekiem często jest postrzegane w sposób stereotypowy – kojarzy się z polityką preferowania

osób starszych. Tego rodzaju uproszczone spojrzenie jest jednak błędne i niezgodne zarówno z faktycznymi założeniami tej strategii, jak i z obowiązującymi przepisami, które zakazują dyskryminacji, w tym oczywiście ze względu na wiek. Zarządzanie wiekiem w rzeczywistości polega na przełamywaniu stereotypów i budowaniu kultury pracy opartej na wzajemnym szacunku, docenianiu doświadczenia i jednocześnie świadomym włączaniu młodszych pokoleń w procesy rozwojowe organizacji. W efekcie umożliwia stworzenie środowiska pracy, które jest w pełni otwarte i gotowe sprostać oczekiwanym standardom, istotnym we współczesnej firmie. Pojawia się tutaj bardzo istotny element zarządzania różnorodnością. Skoro mamy do czynienia z bardzo zróżnicowanymi osobami, które są aktywne na rynku pracy, to w ramach każdego dobrze zarządzanego biznesu konieczne jest uwzględnienie tej różnorodności. Zarządzanie różnorodnością jest proefektywnościowe, ponieważ zespoły, w których pracują osoby o różnych doświadczeniach, umiejętnościach i zdolnościach, są bardziej kreatywne i innowacyjne. Różnorodność w miejscu pracy sprzyja też lepszej komunikacji i współpracy. Należy też pamiętać, że takie podejście stosowane w praktyce może przyciągnąć do firmy najlepszych dostępnych na rynku pracowników.

Rozdział III

Charakterystyka pracy na produkcji

Praca i człowiek

Proces produkcyjny to złożony mechanizm, w którym różnorodne zasoby – takie jak surowce, siła robocza, kapitał oraz zaawansowane wyposażenie – są przekształcane w gotowe produkty lub usługi przeznaczone dla konsumentów. Jednak produkcja to nie tylko kwestia samego wytwarzania. Kluczowym elementem jest jej efektywność, która ma bezpośredni wpływ na zdolność firmy do zaspokojenia oczekiwań klientów oraz utrzymania konkurencyjności na rynku.

Wydajność procesu produkcyjnego nie polega jedynie na szybkim wytwarzaniu dóbr, ale także na ich dostarczaniu w odpowiednim czasie, przy zachowaniu wysokiej jakości oraz minimalizacji kosztów. Oznacza to, że cały łańcuch produkcji – od zaopatrzenia w surowce po końcową dystrybucję – musi być zoptymalizowany w taki sposób, aby sprostać potrzebom klientów i jednocześnie ograniczyć marnotrawstwo zasobów.

Najważniejszą rolę w tym procesie odgrywa człowiek. Pracownik jest nie tylko wykonawcą konkretnych zadań, ale także realnie wpływa na jakość, tempo i skuteczność produkcji. Jego umiejętności, zaangażowanie i motywacja w znacznym stopniu determinują powodzenie całego procesu. Odpowiednio przeszkoleni i zaangażowani pracownicy potrafią nie tylko wykonywać swoje obowiązki efektywnie, ale także wskazywać obszary wymagające usprawnień. Szczególną odpowiedzialność w procesie produkcyjnym ponosi kierownik – osoba zarządzająca pracą zespołu oraz koordynująca działania w ramach całego procesu.

Kierownik działa z ramienia pracodawcy, reprezentując interesy przedsiębiorcy, a jednocześnie dba o efektywność pracy zespołu i utrzymanie odpowiedniej atmosfery w miejscu pracy. Jego zadania obejmują nadzorowanie jakości pracy, wdrażanie standardów bezpieczeństwa, reagowanie na problemy organizacyjne oraz budowanie motywacji wśród pracowników. Kierownik odgrywa również rolę „przekaźnika komunikacyjnego" pomiędzy pracownikami a zarządem firmy i w ten sposób przyczynia się do tego, że cele strategiczne przedsiębiorstwa są rozumiane i realizowane na każdym poziomie zatrudnienia.