

**Bożena Gajdzik**  
Katedra Inżynierii Produkcji  
Politechnika Śląska  
ul. Krasińskiego 8, 40-019 Katowice

## Twórcze warunki pracy w przedsiębiorstwie produkcyjnym – wybrana problematyka

Creative working conditions in a manufacturing enterprise – some problems

### Streszczenie

W artykule przedstawiono wybrane zagadnienia dotyczące twórczych warunków pracy, ze szczególnym uwzględnieniem inicjatywy pracowniczej. Poszczególne rozdziały publikacji poświęcono zagadnieniom wzbogacania form kształtowania treści pracy, założeniom *High Performance Work Places (HPWP)* i racjonalizacji czasu pracy oraz budowaniu twórczych stosunków pracy (relacje międzyludzkie a inicjowanie zmian w zakresie ulepszania warunków pracy).

**Słowa kluczowe:** *twórcze pomysły, innowacje, warunki pracy*

### Abstract

Some problems connected with creative working conditions, particularly workers' ideas were presented in the article. In particular chapters were characterized such problems: differentiation of work, *High Performance Work Places (HPWP)*, time work organization and workers' creative ideas process.

**Keywords:** *creative ideas, innovation, working conditions*

## 1. Wprowadzenie

W ostatnich latach wzrasta znaczenie partycypacji pracowników w ulepszaniu warunków pracy. Wśród nich szczególne miejsce zajmują innowacyjne formy kształtowania treści pracy, takie jak: rotacja stanowisk pracy, crossing stanowiskowy, rozszerzenie zakresu zadań pracowniczych, zwiększanie zakresu samokontroli stanowiskowej, wzbogacanie treści pracy, funkcjonowanie autonomicznych zespołów

pracowniczych. Wzbogacanie treści pracy jest formą odpowiedzi przedsiębiorstw na przyspieszony w ostatnim półwieczu proces globalizacji. Pracodawcy otwierają przed pracownikami możliwości angażowania się w rozwój przedsiębiorstwa. W międzynarodowych przedsiębiorstwach warunki pracy utożsamiane są z *High Performance Work Places (HPWP)* czyli automatyzacją prostych, rutynowych czynności i nieograniczonym dostępem pracowników do informacji. Pracownicy przyswajając nowe umiejętności uczestniczą w kreowaniu zmian. We współczesnych przedsiębiorstwach budowane są twórcze stosunki pracy, czyli takie relacje międzyludzkie, które sprzyjają doskonaleniu organizacji i warunków pracy. Pracownicy są współtwórcami warunków pracy w przedsiębiorstwach poprzez kreowanie zmian.

## 2. Przegląd literatury w badanym zakresie

Inspiracją do napisania artykułu była tematyka warunków i stosunków pracy, zamieszczona w publikacji: *Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty*, pod redakcją A. Szałkowskiego, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2002. Autorka odnosząc się do przedstawionych zagadnień uzupełnia treści dotyczące innowacyjności w miejscu pracy. Zagadnienia twórczych warunków pracy poruszane są również w innych publikacjach A. Szałkowskiego [1]. Autor podejmuje w nich kwestie podmiotowości pracowniczej w kreowaniu i zarządzaniu zmianami. Problematyka rozwoju potencjału pracy stanowi obszar badawczy również innych autorów: A. Piechnik-Kurdziel [2], J. Kopeć [3], A. Wojciechowska [4]. Wymieniona w tytule publikacji problematyka jest poruszana również w podręcznikach z zakresu zarządzania personelem. Warto chociażby przytoczyć publikacje opisujące interakcje między budowaniem kapitału ludzkiego a rozwojem przedsiębiorstwa i jego uwarunkowań (zobacz: S.R. Domański [5], M. Armstrong [6]). W celu zrozumienia istoty twórczych warunków pracy należy posiłkować się publikacjami z obszaru zachowań człowieka w organizacji, między innymi S. Robbinsa [7], U. Gros [8], B. Kożuszniak [9]. Zagadnienia twórczych warunków pracy były tematem badawczym wielu zagranicznych autorów między innymi Schermerborna [10], Saksa [11].

W wymienionych publikacjach zostały rozwinięte kwestie następstw rozwoju kapitału ludzkiego w kontekście doskonalenia przedsiębiorstwa. Współczesna firma jest organizacją uczącą się. Tym samym w ramach funkcji personalnych włącza się pracowników w doskonalenie organizacji pracy.

## 3. Wyjaśnienie pojęć użytych w publikacji

W publikacji użyto następujących pojęć: warunki pracy, partycypacja pracownicza, zaangażowanie pracownicze, potencjał innowacyjny pracowników.

1. Warunki pracy – cytując za M. Gableta [12] składowymi warunków pracy są: materialne czynniki pracy, czas pracy, działalność socjalna, stosunki pracy (relacje między pracodawcami a pracownikami na poszczególnych szczeblach zarządzania, w tym także partycypacja pracownicza w zarządzaniu). Ujmując wymienione elementy w sposób encyklopedyczny można stwierdzić, że warunki pracy to całość kształt rzeczowych i społecznych czynników kształtujących środowisko pracy [13]

lub kompleks czynników występujących w zakładzie pracy o istotnym znaczeniu dla pracowników [14]. Termin „warunki pracy” dość często utożsamiany jest z terminem „środowisko pracy”. Analizując bardzo szczegółowo poszczególne czynniki kształtujące środowisko pracy wyróżnia się czynniki [13,15]:

- fizyczne – mikroklimat: temperatura, wilgotność powietrza, zapylenie, hałas, wibracje, obecność substancji promieniotwórczych, ultradźwięków i innych elementów fizykalnych,
- chemiczne: gazy toksyczne, pary substancji, smary, lotne substancje organiczne, rozpuszczalniki, tlenek węgla itp.,
- psychofizyczne: obciążenie fizyczne, napięcie nerwowe, pozycja przy pracy, monotoność itp.,
- estetyczne: architektura wnętrza, wyposażenie pomieszczeń, kolorystyka itp.,
- sanitarno-higieniczne: szatnie, toalety, stołówki itp.,
- czasowe: czas przebywania w miejscu pracy, tryb zmianowości, przerwy w pracy itp.
- treść pracy, czyli rodzaj wykonanych zadań, zakres powierzonych pracownikom obowiązków, ogół czynności wykonywanych na stanowisku pracy, zbiór metod pracy [16,17] itp.,
- społeczne: relacje przełożony-pracownik, relacje pracownik-pracownik.

Spośród wymienionych czynników kształtujących warunki pracy w publikacji skupiono się przede wszystkim na czynnikach społecznych, które uznano za kluczowy element twórczego funkcjonowania przedsiębiorstwa.

2. Partycypacja pracownicza w zarządzaniu – „współdział, uczestnictwo pracowników w ustalaniu i podziale zadań oraz sposobach ich realizacji (...)” [13], to także zapewnienie pracownikom możliwości wypowiedzenia się na temat decyzji, które ich dotyczą [18]. W ujęciu ogólnym, jednocześnie najszerszym, partycypację utożsamia się z udziałem pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Partycypację uznaje się za element demokracji przemysłowej. Partycypacja pracownicza ma znaczenie motywacyjne, prowadzi do utożsamiania się pracowników z firmą, a także przeciwdziała fluktuacji, inicjuje zmiany, ułatwia komunikowanie się, buduje relacje interpersonalne itp.

Dla potrzeb niniejszej publikacji szczególnego znaczenia nabiera decyzyjna odmiana partycypacji [17], czyli udział pracowników w podejmowaniu decyzji, których realizacja przyczynia się do poprawy funkcjonowania przedsiębiorstwa.

3. Zaangażowanie pracownicze – „angażowanie się w sprawy organizacji, czyli stopień utożsamiania się pracownika z daną organizacją oraz zaangażowanie się w jej sprawy” [18,20]. G.R. Salancik podaje, że zaangażowanie pracownicze jest „stanem, w którym jednostka wiąże swoje działania ze swoimi przekonaniem, a te z kolei wspierają jej działania i zaangażowanie w firmie” [21]. Zaangażowanie pracownicze jest „prawdziwym oddaniem się organizacji” [18]. Profesjonalne zaangażowanie się to pozytywne nastawienie do pracy i rzetelne jej wykonywanie, to także chęci robienia czegoś więcej niż przypisany pracownikowi zakres zadań (wychodzenie poza obowiązki, poszukiwanie sposobów rozwiązywania problemów firmy, doskonalenie warunków pracy, poprawa organizacji pracy itp.) [22]. Dla A.M. Saksa [23]

zaangażowanie jest formą intelektualnego i emocjonalnego oddania się organizacji i mierzone jest wielkością wysiłku włożonego w pracę przez pracownika. Według M.L. Berry'ego i M.L. Morrisa zaangażowanie jest „stanem, w którym pracownik udziela się w pracy, jest wobec niej pozytywnie nastawiony i jest z niej zadowolony” [24]. Przez zadowolenie rozumie się „stan pełnej satysfakcji z pełnionej przez jednostkę roli zawodowej” [13]. W podobnym nurcie zaangażowanie definiuje firma Hay Group twierdząc, że o zaangażowaniu świadczy intencja pracownika, aby pozostać w firmie oraz chęć ponoszenia wysiłku na jej rzecz [25]. W Instytucie Gallupa również uznaje się, że zaangażowanie to „włączenie się i entuzjazm do pracy” [26]. Zaangażowanie jest pasją i poświęceniem się pracownika dla przedsiębiorstwa [27].

Na podstawie powyższego przeglądu definicji zaangażowania pracowniczego przyjęto, (cyt. za J. Smythe [28]), że zaangażowanie jest procesem, czyli działaniem ciągłym, którego uczestnicy (pracownicy) utożsamiają się z sukcesem strategicznym przedsiębiorstwa i uczestniczą we wprowadzaniu zmian poprzez codzienne decyzje operacyjne i rozwiązywanie zaistniałych (zauważonych) problemów, których wyeliminowanie poprawia funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Należy jeszcze dodać, że zaangażowanie wymaga pracy wspólnej na rzecz przedsiębiorstwa. Im więcej pracowników zaangażowanych, tym lepsze warunki pracy w firmie.

4. Potencjał innowacyjny pracowników – możliwości pracowników w zakresie twórczego myślenia. Potencjał pracowniczy tworzą osoby, które wykazują się kreatywnością. Są to pracownicy wiedzy, którzy umieją maksymalnie wykorzystać wiedzę dla potrzeb przedsiębiorstwa [29]. Poza wiedzą potencjał innowacyjny pracowników tworzą: umiejętności, kwalifikacje, kompetencje i szeroko rozumiana zdolność do sprawnego wykonywania zadań [30]. Podstawowym obszarem potencjału pracowniczego są innowacje, które są rezultatem twórczego myślenia pracowników, czyli kreowania, tworzenia nowych rozwiązań.

Odnosząc się do tematyki publikacji do powyższej definicji dodano, że innowacje dotyczą tworzenia nowych rozwiązań w zakresie poprawy warunków pracy. Innowacje, jako zastępowanie dotychczasowych rozwiązań nowymi lub zmodyfikowanymi [13] w odniesieniu do tematu publikacji dotyczą:

- treści pracy,
- materialnego środowiska pracy,
- czasu pracy i jego wykorzystania,
- działalności socjalno-bytowej przedsiębiorstwa,
- stosunków pracy.

W publikacji scharakteryzowano: innowacyjne formy kształtowania treści pracy, tworzenie wysokowydajnych miejsc pracy (*High Performance Work Places – HPWP*) [13], racjonalne wykorzystanie czasu pracy, w tym zarządzanie absencjami pracowniczymi, oraz twórcze stosunki pracy. Działalność socjalno-bytowa przedsiębiorstw i jej powiązanie z zagadnieniami innowacyjności nie była poruszana w niniejszej publikacji.

## 5. Teza i zakres merytoryczny publikacji

W publikacji przyjęto, że: dbałość pracowników o warunki pracy wyraża się w działaniach podejmowanych przez nich samych na rzecz ich poprawy poprzez partycypację decyzyjną i angażowanie (pracownicy podmiotem kreowania zmian).

Przyjęte twierdzenie odniesiono do zagadnień innowacyjnych form kształtowania treści pracy, organizacji wysokowydajnych miejsc pracy (*High Performance Work Places – HPWP*), działań racjonalnego wykorzystania czasu pracy oraz twórczych stosunków pracy. Wyboru wymienionych zagadnień do weryfikacji tezy dokonano w oparciu o kryterium bazy i nadbudowy. Za bazę do kreowania twórczych warunków pracy w przedsiębiorstwach uznano nowe formy organizacji treści pracy ukierunkowane na poprawę wydajności pracy oraz racjonalne wykorzystanie czasu pracy. Z kolei nadbudowę stanowią twórcze stosunki pracy, czyli relacje pracownicze, na różnych poziomach organizacji, sprzyjające implementowaniu zmian w kontekście ulepszenia warunków pracy.

## 6. Innowacyjne formy kształtowania treści pracy

Do innowacyjnych form kształtowania treści pracy zalicza się: rotację stanowiska pracy/crossing stanowiskowy, rozszerzenie zakresu zadań, zwiększanie zakresu samokontroli stanowiskowej, wzbogacanie treści pracy, funkcjonowanie autonomicznych zespołów pracowniczych. Wymienione metody omawiane są szczegółowo w publikacjach z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, jak i zachowań człowieka w organizacji. W niniejszej publikacji wskazano jedynie na powiązanie wymienionych form wzbogacania treści pracy z twórczym myśleniem pracowników.

Zjawisko rotacji stanowisk pracy powiązane jest z crossingiem stanowiskowym, czyli treningiem krzyżowym pracowników na pokrewnych stanowiskach pracy [31]. W trakcie crossingu pracownicy poznają specyfikę procesu z uwzględnieniem możliwości powstawania i/lub wyeliminowania błędów procesowych poprzez identyfikację problemów. Crossing stanowiskowy umożliwia ciągłe doskonalenie procesów poprzez wprowadzanie w nich zmian i modyfikacji [32]. Pracownicy przechodząc na stanowiska pokrewne poznają ciągłość czynności wykonywanych w ramach danego procesu pracy, zatem mają szersze spojrzenie na przebieg czynności wykonywanych na poszczególnych stanowiskach w ramach procesu. Wychodzenie z inicjatywą wprowadzania zmian po przejściu crossingu stanowiskowego jest bardziej przemyślanym działaniem, a wysuwane twórcze pomysły powstają w oparciu o dodatkową wiedzę wynikającą z poznania różnorodnych czynności poprzedzających, jak i następujących po czynnościach na danym stanowisku pracy.

Metodologia rozszerzania zakresu zadań polega na łączeniu podobnych lub różnorodnych operacji wykonawczych na różnych stanowiskach pracy [18]. Rozszerzanie zakresu zadań jest działaniem etapowym – pracownikowi stopniowo przekazuje się dodatkowe zakresy obowiązków. W przedsiębiorstwach produkcyjnych stawiających na innowacyjność, czyli implantację nowych pomysłów, które podnoszą efektywność funkcjonowania, do czynności podstawowych dodawane są prace związane z utrzymaniem ruchu (autonomiczne utrzymanie ruchu – element koncepcji *Total Productive*



*Maintenance – TPM*) [33], tj. prace remontowe, konserwacyjne i porządkowe na stanowisku pracy. Te ostatnie wymagają zastosowania praktyki 5S (japońskie: *seri, seiton, seison, seiketsu, shitsuke*) jako „dobrego gospodarowania na własnym miejscu pracy i w jego pobliżu” [34]. Zarówno koncepcja TPM, jak i praktyka 5S opierają się na założeniach Kaizen, czyli ciągłego oddolnego doskonalenia organizacyjnego. Japońska filozofia Kaizen wymaga usprawniania i ulepszania wszystkiego co może przyczynić się do wyeliminowania wszelkiego marnotrawstwa (japońskie *muda*) [35]. Zakres usprawnień jest nieograniczony, dotyczyć może między innymi jakości produktów, organizacji pracy, wyposażenia stanowisk pracy, sposobu obsługi urządzeń, przebiegu procesów, istniejących procedur i instrukcji. Założenie nieograniczoności zmian pozwala pracownikom występować z każdą inicjatywą wprowadzania zmian stanowiskowych. Wszystkie pomysły trafiają do kadry kierowniczej lub zespołu sterującego (zespół Kaizen), gdzie są segregowane według kategorii:

1. Pomysły wprowadzane „od ręki” – najczęściej nie wymagają dużych nakładów finansowych – kategoria drobnych usprawnień,
2. Pomysły wymagające analizy projektowej – zakres działań określanych jako *project management* (projekty wymagające znacznych nakładów finansowych, realizowane w stosunkowo długim horyzoncie czasu, zgodnie z przyjętym harmonogramem),
3. Pomysły odroczone w czasie – przedsiębiorstwo, na danym etapie rozwoju, nie jest w stanie zrealizować planowanych zmian.

Metodologia zwiększania zakresu zadań pracowniczych wymaga również przekazywania pracownikom dodatkowej odpowiedzialności za wykonywaną pracę, jak i wprowadzenia samokontroli. Pracownik ponosi odpowiedzialność za wyprodukowany wyrób pod względem nie tylko ilości, ale przede wszystkim jakości (działanie istotne w przedsiębiorstwach produkcyjnych stosujących System Zarządzania Jakością według normy ISO 9001). Zjawisko samokontroli wprowadza się stopniowo także w innych systemach zarządzania, np. w Systemach Zarządzania Bezpieczeństwem i Higieną Pracy, wówczas pracownik ponosi odpowiedzialność za bezpieczne wykonywanie pracy. Rośnie świadomość pracownicza, co do sposobów i metod wykonywania pracy [36].

Wzbogacanie treści pracy wymaga rozszerzenia zakresu zadań stanowiskowych o czynności związane z planowaniem pracy, organizowaniem stanowiska pracy, nadzorowaniem przebiegu czynności oraz oceny rezultatów. Pracownicy mają więcej swobody, co do wyboru kolejności wykonywanych czynności, tempa pracy itp. Wzbogacanie treści pracy wymaga również zwiększania zaangażowania pracowników w poprawę fizycznych warunków pracy, poprzez projektowanie stanowiska pracy, doboru wyposażenia, sposobu rozmieszczenia narzędzi pracy, formy oświetlenia i innych elementów ułatwiających wykonywanie czynności [37].

W przedsiębiorstwach produkcyjnych poza twórczym podejściem osób za punkt wyjścia do innowacji uznaje się funkcjonowanie autonomicznych zespołów pracowniczych. Problematyka funkcjonowania zespołów (grup) w przedsiębiorstwie jest

szeroko omawiana w publikacjach z zakresu zarządzania. W niniejszej publikacji wyeksponowano kwestie:

- autonomii grupy, która sprowadza się do: doboru członków, wyboru lidera, planowania zadań i podziału czynności, tempa i czasu pracy, stosowanych metod pracy, kontroli, a także podziału dodatkowego wynagrodzenia (premia) [14],
- zespołowego doskonalenia funkcjonowania przedsiębiorstwa (*Focused Improvement*), czyli udziału zespołów w poszukiwaniu sposobów doskonalenia organizacji pracy [38].

Autonomiczne zespoły pracownicze funkcjonują najczęściej w procesach produkcyjnych i realizują zadania o charakterze wykonawczym. Członkowie zespołów bardzo dobrze znają przebieg działań składających się na dany proces produkcyjny, a posiadana wiedza mogą wykorzystać uczestnicząc w doskonaleniu funkcjonowania firmy.

*Focused Improvement* jest koncepcją rozwiązywania problemów z wykorzystaniem znanej „skrzynki narzędzi” (*box of tools*), w skład której wchodzi między innymi: burza mózgów, metoda 5 *Why*, zestaw pytań 5W+1H, czyli Kto?, Co?, Gdzie?, Kiedy?, Dlaczego? Jak?, diagram Isikawy, wykres Pareto. Członkowie zespołów korzystając ze znanych im metod rozwiązywania problemów poszukują sposobów ulepszania technologii i organizacji pracy. Zakresem zmian obejmuje się nie tylko czynności, ale również wyposażenie stanowisk pracy, jak technologię wytwarzania [38].

## 7. Tworzenie wysokowydajnych miejsc pracy

Założenia *High Performance Work Places (HPWP)* „polegają na budowaniu takich materialnych warunków pracy, które zapewniają pracownikom automatyzację prostych, rutynowych czynności oraz umożliwiają mu dostęp do wszystkich potrzebnych informacji, a także sprawną komunikację ze współpracownikami” [19]. Przyjmuje się, że wdrożenie *HPWP* motywuje pracowników do zwiększonego zaangażowania się w doskonalenie funkcjonowania przedsiębiorstwa ponieważ praca staje się łatwiejsza i przyjemniejsza. Poprzez dostęp do informacji (technologia informacyjna) pracownicy poszerzają wiedzę na temat funkcjonowania przedsiębiorstwa. W przedsiębiorstwach produkcyjnych tradycyjne szkolenia w formie wykładów, treningów, instruktaży wzbogaca się o e-learning, który nie ogranicza czasowo pracownika w dostępie do wiedzy.

Stosując *HPWP* przedsiębiorstwa realizują szeroko zakrojone zarządzanie wiedzą (*Knowledge Management*). Wiedza zewnętrzna i wewnętrzna jest wykorzystywana dla podniesienia konkurencyjności firmy. Nośnikiem konkurencyjności są innowacje wdrażane we wszystkich obszarach i funkcjach przedsiębiorstwa.

Należy jednak podkreślić, że wdrażając innowacje nacisk kładziony jest na: racjonalne gospodarowanie zasobami, oszczędzanie czasu (np. skrócenie cykli produkcji, skrócenie czasu oczekiwań na materiały, skrócenie czasu przebrojeń urządzeń), lepsze wykorzystanie przestrzeni, itp. Na stanowiskach pracy realizowane są założenia eliminacji 6 strat (*6 Big Losses*) – określenie stosowane w *Total Productive Maintenance (TPM)*, które powodują zmniejszenie wydajności pracy, tj.: awarie, przebrojenia, zła jakość produktu, krótkie zatrzymania, zmniejszona szybkość obróbki, przygotowanie do pracy (rozruch).

Z kolei stosując założenia *Gemba* (japońskie słowo oznaczające miejsce pracy), dąży się do ograniczenia czynności, w trakcie których nie jest wytwarzana wartość dla klienta. Potocznie pod tym pojęciem rozumie się także miejsce spotkań pracowników, gdzie rozwiązywany jest problem.

W firmach zakładających stworzenie wysoko wydajnych miejsc pracy realizowane są również założenia *Lean Manufacturing* – system organizacji produkcji oparty na dokładnym zaspokajaniu potrzeb klienta – polega na nieustannej eliminacji marnotrawstwa przy użyciu narzędzi takich jak: Kanban (karty do sterowania ilością i czasem przepływu materiałów), SMED (*Single Minute Exchange of Die* – proces zespołowej redukcji czasu przebrojenia maszyny), Six Sigma (system ciągłego doskonalenia procesów oparty na rygorystycznej metodologii rozwiązywania problemów i zastosowaniu obliczeń statystycznych), itd. *Lean Manufacturing* pozwala szybciej i dokładniej zaspokoić potrzeby klienta przy użyciu mniejszej ilości zasobów (ludzie, materiały, sprzęt, metody pracy).

W wymienionych koncepcjach dąży się do ograniczenia kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa i poprawy wydajności pracy (produktywności). W ramach benchmarkingu wewnętrznego międzynarodowe przedsiębiorstwa porównują koszty pracy i uzyskiwaną wydajność między poszczególnymi zakładami i dążą do poprawy wyników.

## 8. Czas pracy i jego racjonalne wykorzystanie – zarządzanie absencjami

W przedsiębiorstwach stawiających na twórcze warunki pracy dąży się do racjonalnego wykorzystania czasu pracy z uwzględnieniem analizy kosztów. Pracownicy zatrudnieni są na podstawie umów lub kontraktów okresowych, w których ustala się formę zatrudnienia i warunki pracy. W przedsiębiorstwach produkcyjnych występuje system pracy zmianowej. Korzystając z doświadczeń firm zachodnich wprowadza się nowe formy organizacji pracy, takie jak [14]:

- ruchomy czas pracy, stosowany w odniesieniu do pracowników administracji i kadr zarządczej, polega on na tym, że ustala się czas, w którym pracownik musi przebywać w przedsiębiorstwie, jak i czas, który pozostaje do dyspozycji pracownika w zależności od złożoności zadań do wykonania w danym dniu roboczym,
- roczny fundusz czasu pracy – ustala się liczbę godzin pracy w ciągu roku, menedżer dostosowuje model czasu pracy do wymagań przedsiębiorstwa, np. w firmach budowlanych pracownicy pracują dłużej w okresie wiosenno-letnim, krócej w jesienno-zimowym (prace budowlane uwarunkowane są sytuacją pogodową),
- dzielenie się pracą (*work-sharing*) – system będący alternatywą dla zwolnień z pracy w okresach dekonjunktury rynkowej, polegający na redukcji godzin pracy w obrębie określonej grupy zatrudnionych,
- dzielenie stanowiska pracy (*job-sharing*) – dwóch lub trzech pracowników (w zależności od zmianowości) dzieli pracę na danym stanowisku.

Nowością w zakresie racjonalnego wykorzystania czasu pracy jest zarządzanie absencjami pracowniczymi. Stosując kryteria ekonomiczne przedsiębiorstwa dążą do obniżenia nieobecności pracownika w pracy, zarówno usprawiedliwionych (absencje



chorobowe, nieobecności związane z wypadkiem w pracy, zwolnienia w celach szkoleniowych i wyjazdach służbowych, nieobecności z powodów osobistych i rodzinnych, nieobecności w związku z wezwaniem przez organa administracji państwowej itp.), jak i nieusprawiedliwionych. Absencje pracownicze są kosztem dla przedsiębiorstwa. Wielkość tych kosztów podlega szacunkom najczęściej w okresie rocznym. Uwzględniając kalkulację kosztów nieobecności pracowniczych przedsiębiorstwa ustalają dopuszczalne wskaźniki absencji (liczba dni opuszczonych do liczby roboczodniówek). Pracownicy, a właściwie zespoły pracownicze, które nie przekroczą ustalonych wskaźników absencji otrzymują roczną premię. Zarządzanie absencjami dla przedsiębiorstwa jest programem oszczędzania kosztów z tytułu nieobecności pracownika w pracy, a dla pracowników formą motywacji, aby nie korzystać z nieuzasadnionych zwolnień lekarskich i innych form nieobecności [39].

## 9. Twórcze stosunki pracy

Na stosunki pracy składają się relacje międzyludzkie, które są wielostronne i złożone, a ich struktura jest pionowa lub pozioma. Relacje zachodzą między pracownikami oraz między pracodawcą oraz menedżerami a pracownikami.

Z podejściem do innowacji w przedsiębiorstwach związany jest problem twórczych stosunków pracy, pojawia się kwestia możliwości inicjowania zmian przez pracowników w ramach wzajemnych relacji między nimi. Należy ustalić zasady, najczęściej w formie formalno-proceduralnej, które określą metodykę postępowania w rozwiązywaniu problemów i wprowadzania modyfikacji i zmian w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Pracownicy mają do dyspozycji proste drukarki, na których zapisują twórcze pomysły. Na rys. 1 przedstawiono uproszczoną kartę do zapisu propozycji zmian.

Wniosek racjonalizatorski dotyczy:	
nazwa maszyny/obszaru udoskonalenia	
Propozycja ulepszenia	
Pomysłodawcy:	Dział:
1.	
2.	
3.	Data:
4.	

Rys. 1. Karta propozycji ulepszenia zmian  
Fig. 1. Innovation card

Twórcze stosunki pracy tworzą nie tylko sami pracownicy, którzy inicjują zmiany, ale także szeroko rozumiana kultura organizacji i systemy zarządzania. Twórczym stosunkom pracy sprzyja atmosfera otwartości, wzajemnego zaufania, systemy komunikowania się ułatwiające przekazywanie informacji, systemy motywowania (nagradzanie wdrożonych rozwiązań), przywództwo skierowane na innowacje (kadra kierownicza promuje innowacje i współpracuje z pracownikami w poszukiwaniu udoskonaleń i ich wdrażaniu), poczucie zespołowości itp. Można zatem przyjąć, że twórcze stosunki pracy tworzą pracownicy funkcjonujący w ramach systemów obowiązujących w przedsiębiorstwie i towarzyszącej im kultury organizacji, którzy w znacznym stopniu współprzyczyniają się do doskonalenia przedsiębiorstwa poprzez implementację zmian, jako reakcja na problemy zidentyfikowane w miejscu pracy.

## 10. Podsumowanie

W warunkach silnej konkurencji przedsiębiorstwa kładą nacisk na innowacje w miejscu pracy. W kwestii przyjętej tezy, że dbałość pracodawców o warunki pracy wyraża się nie tylko w działaniach podejmowanych przez nich samych na rzecz ich poprawy, ale przede wszystkim w partycypacji decyzyjnej i zaangażowaniu pracowniczemu oraz wykorzystaniu potencjału innowacyjnego pracowników w kwestii podejścia do warunków pracy, w publikacji przedstawiono zagadnienia twórczego podejścia do funkcjonowania przedsiębiorstwa, a w szczególności: innowacyjne formy tworzenia treści pracy i wysokowydajnych miejsc pracy, a także sposoby racjonalnego wykorzystania czasu pracy i twórcze stosunkom pracy. Z pracy wynikają następujące wnioski:

- organizacje innowacyjne (uczące się) włączają organizację warunków pracy w proces doskonalenia z udziałem wszystkich pracowników przedsiębiorstwa,
- czynnik społeczny jest kluczowym element twórczego funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstwa (nasilenie się procesu konkurencji, globalizacja),
- włączenie pracowników w ulepszanie warunków pracy można określić terminem „twórcze warunki pracy”,
- partycypacja pracowników w doskonaleniu warunków pracy wymaga stworzenia przez pracodawcę możliwości inicjowania zmian przez podwładnych, rozwiązania podsuwają założenia koncepcji Kaizen, metoda 5S, itp.,
- logicznym następstwem wdrażania zmian w miejscu pracy jest poprawa warunków pracy.

## LITERATURA

- [1] Szalkowski A.: *Kształtowanie funkcjonalnych stosunków pracy*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków 1997; *Globalizacja zarządzania zasobami ludzkimi*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 1999, Nr 7.
- [2] Piechnik-Kurdziel.: *Cele, zakres i instrumenty rozwoju potencjału pracy*, [w:] A. Szalkowski (red.): *Rozwój pracowników. Przestanki, cele, instrumenty*, Warszawa 2002.

- [3] Kopeć J.: *Warunki i stosunki pracy*, [w:] A. Szalkowski (red.): *Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty*, Warszawa 2002.
- [4] Wojciechowska A.: *Innowacyjne środowisko pracy*, „Personel Plus” 2008, nr 7.
- [5] Domański S.R.: *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, PWN, Warszawa 1993.
- [6] Armstrong M.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.
- [7] Robbins S.: *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- [8] Gros U.: *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, PWN, Warszawa 2003.
- [9] Kozusznik B.: *Kierowanie zespołem pracowniczym*, PWE, Warszawa 2005; *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2002.
- [10] Schermerborn J.R.: *Management for Productivity*, John Wiley & Sons, New York 1993.
- [11] Saks A.M.: *Antecedents and Consequences of Employee Engagement*, „Journal of Managerial Psychology”, vol. 7, June 2006.
- [12] Gableta M. (red.): *Potencjał pracy przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2006.
- [13] Śmid W.: *Leksykon menedżera*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
- [14] Bukowska U., Kopeć J., Łukasiewicz G., Piechnik-Kurdziel A., Szalkowski A.: *Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2002, cyt. dot., warunków pracy za: Szalkowski A.: *Kształtowanie funkcjonalnych warunków pracy*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków 1997.
- [15] Poczowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Wydawnictwo Antykwa, Kraków 1998.
- [16] Gruszczyńska-Malec G.: *Kształtowanie treści pracy w przedsiębiorstwie produkcyjnym*, AE, Katowice, 1991.
- [17] Mikuła B., Potocki A.: *Humanizacja organizacji pracy, Aspekty metodologiczne*, AE, Kraków 1998.
- [18] Armstrong M.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.
- [19] Wojciechowska A.: *Innowacyjne środowisko pracy*, „Personel Plus” 2008, nr 7.
- [20] Porter L.W., Steers R., Mowday R., Boulian P.: *Organizational commitment, job satisfaction and turnover amongst psychiatric technicians*, „Journal and Applied Psychology”, 1974, no. 59.
- [21] Salancik G.R.: *Commitment and the control of organizational behavior and belief*, [in:] *New Directions in Organizational Behaviour*, (ed.) B.M. Staw, G.R. Salancik, St. Clair Press, Chicago 1977.
- [22] Gajdzik B.: *Budowanie zaangażowania pracowniczego w przedsiębiorstwie – analiza przypadku*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2012, nr 2 (85).
- [23] Saks A.M.: *Antecedents and Consequences of Employee Engagement*, „Journal of Managerial Psychology”, vol. 7, June 2006.
- [24] Juchnowicz M.: *Zarządzanie przez zaangażowanie*, PWE, Warszawa 2010.
- [25] Wójcik M.: *Zaangażowany poszukiwany*, „Personel i Zarządzanie”, nr 1, 2009.
- [26] Vance R.I.: *Employee Engagement and Commitment*, SHRM Foundation, 2006.

- [27] Erickson T.J.: *Testimony Submitted Before the US. Senate Committee On Health, Education, „Labor and Pensions”*, 26 May 2005, (cyt. za: W.H. Macey, B. Schneider: *The Meaning of Employee Engagement*, „*Industrial and Organizational Psychology*”, No. 1, 2008).
- [28] Smythe J.: *CEO – dyrektor do spraw zaangażowania*, Oficyna a Walters Kluwer Business, Kraków 2009.
- [29] Gajdzik B.: *Cechy, miejsce i rola pracownika wiedzy w systemie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy przedsiębiorstwa produkcyjnego*, Zeszyty Naukowe, Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy, nr 1(7), Katowice 2011.
- [30] Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M.: *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zamiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Wyd. Poltext, Warszawa 2010.
- [31] Czerska J.: *Jak stymulować i kontrolować przebieg doskonalenia pracowników. Trening krzyżowy*, [www.zie.pg.gda.pl/~jcz/tren\\_krzyzowy.pdf](http://www.zie.pg.gda.pl/~jcz/tren_krzyzowy.pdf) (10.07.2012).
- [32] Gajdzik B., Wyciślik A.: *Crossing stanowiskowy w chemicznych laboratoriach badawczych*, „*Przemysł Chemiczny*”, nr 7 (92), 2013.
- [33] Gajdzik B.: *Autonomous and professional maintenance in metallurgical enterprises as activities within Total Productive Maintenance*, „*Metalurgia*” No 1, vol. 53, April-June 2014.
- [34] Aluchna M., Płoszajski P. (red. naukowa): *Zarządzanie japońskie. Ciągłość i zmiana*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2008.
- [35] Imai M.: *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, MT Biznes, Warszawa 2006.
- [36] Gajdzik B.: *Kształtowanie świadomości pracowników w systemach zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy na przykładzie przedsiębiorstwa hutniczego*, „*Zarządzanie Przedsiębiorstwem*”, nr 1, 2009.
- [37] Weihrich H. , Koontz H.: *Management. A global perspective*, McGraw-Hall, New York, 1993.
- [38] Gajdzik B., Ocieczek W.: *Zespołowe doskonalenie przedsiębiorstwa jako imperatyw World Class Manufacturing*, [w:] *Zarządzanie operacyjne w teorii i praktyce organizacji biznesowych, publicznych i pozarządowych*, (red.) L. Kowalczyk, F. Mroczko, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Nr 5, T.25, 2013.
- [39] Gajdzik B.: *Zarządzanie absencjami w przedsiębiorstwie produkcyjnym*, „*Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*”, nr 1 (96), 2014.