

# WARUNKI PRACY A EFEKTYWNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA

## WORKING CONDITIONS AND THE EFFECTIVENESS OF AN ORGANIZATION

**Aleksandra Szejniuk**

Wyższa Szkoła Gospodarki Euroregionalnej  
im. Alcide De Gasperi w Józefowie  
a.szejniuk@gmail.com

### ABSTRACTS

The process of transformation taking place in organizations is a result of European integration and changes in the economic system in Poland. Implementation of management methods and tools allow companies to adapt to changing conditions. Modern organizations focused on efficiency must develop and adapt the best working conditions – basic factor determining profits. Employees provided with the best working conditions have great sense of security. Organizational and social factors have great influence on working conditions. High level of technique and technology allow to meet the standards of health and safety applied in Poland and all European Union countries.

Proces przekształceń zachodzących w organizacjach jest wynikiem integracji europejskiej oraz zmian systemu gospodarczego w Polsce. Wdrażanie metod i narzędzi zarządzania pozwala na dostosowanie się przedsiębiorstw do zmieniających się warunków. Współczesne organizacje, które nastawione są na efektywność, muszą opracować i dostosować najlepsze dla nich warunki pracy. Od nich bowiem zależy, w jaki sposób organizacje będą osiągać zyski. Zapewnienie pracownikom najlepszych warunków pracy daje im poczucie bezpieczeństwa. Na kształtowanie warunków pracy mają wpływ czynniki organizacyjno-ludzkie. Wysoki poziom techniki i technologii pozwala spełniać normy bezpieczeństwa i higieny pracy obowiązujące w Polsce i wszystkich krajach Unii Europejskiej.

### KEY WORDS:

*productivity, ergonomics, health and safety, work evaluation, work evaluation with use of UMEWAP method, the Hay Group method*

*wydajność pracy, ergonomia, BHP, ocena pracy, wartościowanie pracy metodą UMEWAP, metoda Hay Group*

## **WSTĘP**

Efektywność organizacji warunkują czynniki ekonomiczne, techniczne, technologiczne, organizacyjne, ergonomiczne i etyczno-moralne. Ich skutki odczuwalne są wewnątrz przedsiębiorstwa, jak również w jego otoczeniu. Funkcjonowanie firmy uzależnione jest od przewagi konkurencyjnej na rynku i szans rozwoju. Powinny być one ciągle kontrolowane, aby przeciwdziałać ich negatywnym skutkom.

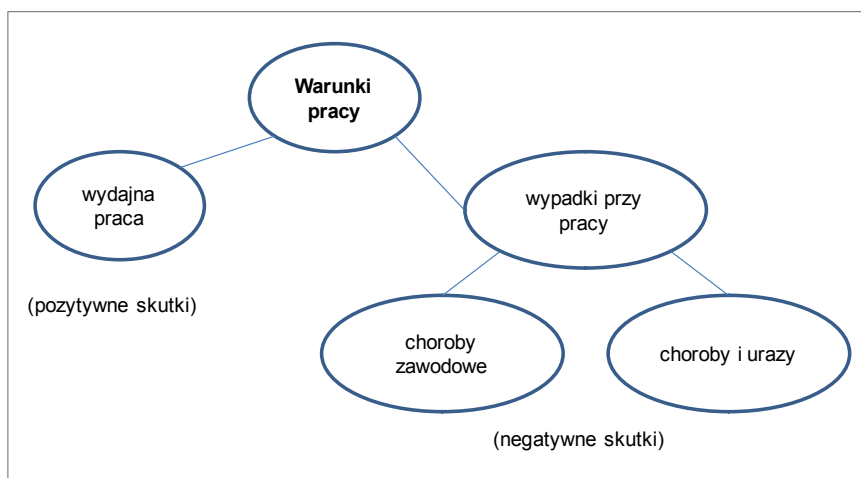
Uwarunkowania efektywności organizacji dotyczą warunków pracy. Ich niedoceniecie poprzez konieczność kształtowania materialnych i społecznych warunków może powodować zarówno ekonomiczne, jak i społeczne straty. Potencjalne zagrożenia zmuszają do działań zapobiegawczych, zwłaszcza w sferze ludzkiej. Ochrona zdrowia, a zwłaszcza życia pracowników, powinna być traktowana jako opłacalna inwestycja przynosząca w przyszłości wartość dodatnią, a ponadto dawać pracownikom poczucie bezpieczeństwa poprzez tworzenie właściwych warunków pracy. Mimo że struktura zagrożeń ulega zmianom, to działania zapobiegawcze pozostają koniecznością. Zaniebdania w tej dziedzinie mogą powodować nieodwracalne straty. Zaangażowanie przedsiębiorstw na rzecz warunków pracy jest wyjątkowo ważnym zagadnieniem ich funkcjonowania. W polskich organizacjach ulegało ono zmianie od początku lat dziewięćdziesiątych. Wynika to z procesu dostosowywania polskiego prawa w dziedzinie BHP do prawa Unii Europejskiej, jak też wykorzystania systemów zarządzania jakością zgodnych z normami ISO9000 oraz systemów zarządzania środowiskowego zgodnych z normami ISO serii 14000.

Bezpieczeństwo i higiena pracy dotyczy stanu warunków i organizacji pracy oraz zachowań pracowników, zapewniając wymagany poziom ochrony zdrowia i życia przed zagrożeniami występującymi w miejscu pracy.

## **WARUNKI PRACY – WYDAJNOŚĆ PRACY**

W procesie zarządzania przedsiębiorstwem koniecznością staje się określenie wartości, strategii i kultury organizacyjne. Na sukces firmy wpływają nie tylko zasady etyczne i ich przestrzeganie, ale także dbałość o potrzeby pracowników, a zwłaszcza warunki pracy.

Są one determinowane czynnikami negatywnie wpływającymi na pracowników i otoczenie. Ograniczenie negatywnych skutków ich oddziaływania jest możliwe poprzez spełnianie norm bezpieczeństwa i higieny pracy. Takie działania powinny być przewidziane w kosztach organizacji. Czynnikiem organizacyjno-ludzki stanowi niewymierny i trudny do wychwycenia element natury biologicznej i socjologicznej, który oddziałuje na parametry środowiska pracy i może nieraz bezpośrednio lub pośrednio doprowadzić do niebezpiecznego zetknięcia się załogi z obiektami środowiska pracy (Cichowski 1999).



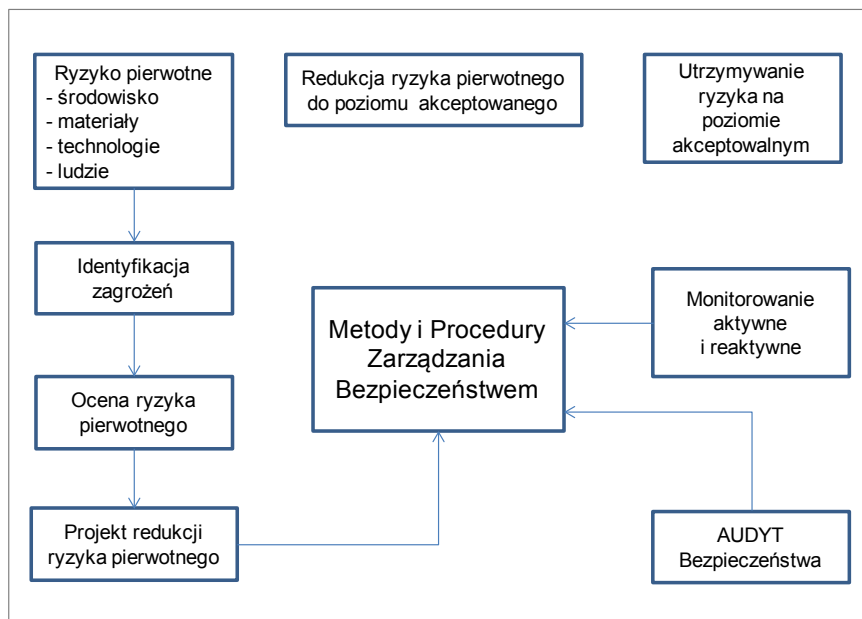
Rys. 1 Wpływ warunków pracy na bezpieczeństwo i wydajność pracy (opracowanie własne na podstawie Martyka 1997)

Niebezpieczne warunki pracy stanowią zagrożenie, co powoduje straty ekonomiczne i prowadzi do negatywnych skutków społecznych (Rys. 1). Niesprzyjające warunki pracy spowodowane szkodliwym oddziaływaniem na organizm ludzki sprzyja chorobom zawodowym. Podkreślenia wymaga fakt, że dobre, komfortowe warunki pracy zwiększają jej wydajność i podnoszą wartość ekonomiczną organizacji. Dla określenia najlepszych warunków pracy zarówno dla indywidualnej, jak i zespołowej, wykorzystuje się ergonomię.

Ergonomia zajmuje się przystosowaniem narzędzi, maszyn, środowiska i warunków pracy do autonomicznych i psychofizycznych cech oraz możliwości człowieka, zapewniając sprawne, wydajne i bezpieczne wyko-

nanie przez niego pracy, przy stosunkowo niskim koszcie biologicznym (Wykowska 1994).

Kształtowanie warunków pracy jest koniecznością wynikającą ze zmian techniki, technologii i strategii organizacji, a także dokonujących się zmian bezpieczeństwa i higieny pracy w zakresie jej ochrony.



Rys. 2 Model zarządzania bezpieczeństwem pracy w przedsiębiorstwie (Studenski 1997)

Podstawowym celem zarządzania bezpieczeństwem jest przede wszystkim podnoszenie jakości warunków pracy na stanowisku pracy oraz redukcja ryzyka występującego w procesie pracy (Martyka 1997). Funkcjonowanie organizacji obwarowane jest regulacjami prawnymi, które zapewniają bezpieczeństwo i higienę pracy pracowników.

W zaprezentowanym modelu (Rys. 2) uwidoczniło zagrożenia i możliwości redukcji ryzyka, które stwarza środowisko. Przygotowanie pracowników do rozpoznania zagrożeń i ich motywowanie pozwala na redukcję pierwotnego ryzyka. Na warunki pracy ma wpływ wydajność pracy traktowana jako wielkość efektów produkcyjnych na jednostkę pracy ludzkiej (*Podstawy ergonomii...*). Przyjmuje się podział na:

- indywidualną wydajność pracy – ilość produkcji wytworzonej przez pojedynczego pracownika w określonej jednostce czasu,
- zespołową wydajność pracy – średnia wydajność pracy wchodzących w skład zespołu,
- społeczną wydajność pracy – przeciętna wydajność pracy uzyskiwana przez ogół pracowników zatrudnionych we wszystkich przedsiębiorstwach określonej branży.

Wielkość określającą poziom wydajności pracy w danym okresie nazywa się miernikiem wydajności pracy. Jest to stosunek wielkości produkcji do czasu zużytego przez pracowników do jej wytworzenia, co wyraża następujący wzór:

$$W = \frac{P}{T}$$

gdzie:

$W$  – wydajność pracy

$P$  – wielkość produkcji

$T$  – czas zużyty przez pracowników na wykonanie pracy

Natomiast poziom wydajności pracy określa stosunek czasu niezbędnego do wykonania zadania obliczonego według norm do czasu rzeczywiście przepracowanego. Poziom wydajności pracy zależy od wielkości produkcji, zatrudnienia oraz od czasu pracy. Czynniki wpływające na wydajność pracy to:

- czynniki naturalne,
- postęp techniczny,
- usprawnienie organizacji pracy,
- postęp cywilizacyjny,
- czynniki ekonomiczne.

Wzrost wydajności pracy uzależniony jest od podziału pracy, sprawnej współpracy i właściwego stosowania norm pracy. Sposób kształtowania wydajności ma znaczenie nie tylko dla pracownika firmy, ale i dla całego społeczeństwa. Pracownik powinien być zainteresowany wzrostem wydaj-

ności pacy, co wpływa na wzrost jego zarobków. Zwiększenie wydajności dla całego przedsiębiorstwa pozwala obniżyć koszty własne, a zatem zwiększa zysk.

Przedsiębiorstwo powinno zabezpieczać komfortowe warunki pracy. Niestety w Polsce średnio 16–17% pracowników pracuje w warunkach zagrażających zdrowiu lub życiu. W Unii Europejskiej ten odsetek wynosił 5–12%. Ta wartość obrazuje zaległości i skalę problemu, jaki stanowi zapewnienie prawidłowych warunków pracy w polskich przedsiębiorstwach (Kardecka 2001).

Identyfikacja czynników mających wpływ na warunki pracy jest możliwa poprzez stosowanie audytu bezpieczeństwa. Jego celem jest pozyskanie informacji na temat warunków istniejących a wymaganych, a także czy organizacja pracy jest prawidłowa. Takie działania pozwalają na podjęcie ewentualnych przedsięwzięć naprawczych.

Czynniki wpływające na wydajność pracy kształtują nastawienie i postawę do pracy. Jej podstawą jest zdolność indywidualna człowieka do pracy, która zależy od społecznych i ekonomicznych warunków. Na skuteczność pracy ludzkiej mają wpływ następujące czynniki (Chmiel 2003):

- wiedza teoretyczna – umożliwiająca nadawanie znaczenia danym użytym w toku rozmowy,
- umiejętność zastosowania tej wiedzy,
- świadomość własnych kompetencji intelektualnych i personalnych.

Równie ważnym czynnikiem jest efektywność. Traktowana jako kompetencja umożliwiająca osobie konfrontowanie się z innymi i realizowanie zadań, które są jej udziałem w miejscu pracy (Schultz, Schultz 2002). Ma to ogromne znaczenia dla funkcjonowania całej organizacji, ponieważ efektywność przekłada się na osiągnięte w przyszłości zyski.

## **EFEKTYWNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW**

Funkcjonowanie przedsiębiorstw i ich konkurencyjność wpływa na rozwój gospodarki. Źródłem konkurencyjności są rozwiązania instytucjonalne, produktywność (jakość siły roboczej), akumulacja przedsiębiorstw, warunki dostępu do atrakcyjnych rynków zbytu, a także jakość zarządzania przedsiębiorstwem (Szejniuk 2005).

Dla zapewnienia możliwie najwyższej jakości wykorzystuje się koncepcję TQM jako system zarządzania organizacją. W tym procesie uczestniczą

wszyscy pracownicy, co pozwala osiągnąć sukces. Maksymalizację jakości można traktować jako cel strategiczny, podporządkowując mu strategiczne plany rozwoju firmy (Urbaniak 2004). A zatem koncepcja TQM zakłada, że jej realizacja wymaga od kierownictwa i załogi przedsiębiorstwa przestrzegania trzech podstawowych zasad (Karaszewski 2001):

- stałego doskonalenia umiejętności i poziomu staranności pracy,
- traktowania zespołu pracowników jako „jednej drużyny”, która charakteryzuje się wysokim stopniem integracji i ma jeden cel – dobro firmy,
- myślenia systemowego, a więc lokowania każdej czynności i każdego zadania w określonym systemie (i podsystemie) zarządzania przedsiębiorstwem.

Koncepcja TQM powstała w Japonii. W Europie działa Europejska Fundacja Zarządzania Jakością (EFQM), której zadaniem jest szukanie przyczyn pojawiania się błędów jakościowych (np. obejmujących kwestie dotyczące człowieka mogącego popełniać błędy, mimo że jest motywowany i kontrolowany). Ujawnianie przyczyn złej jakości powinno być prowadzone w sposób ciągły i systematyczny. Wykorzystuje się diagram Ishikowy, w którym ujmuje się efekty analiz, przyczyny powstawania błędów jakościowych oraz sposoby i terminy ich usuwania (Ishikowa 1985).

Z upowszechnieniem metody zarządzania przez jakość (TQM) uzasadnienie znajdują nowe kryteria oceniania skuteczności i jakości procesów personalnych, ukierunkowane na jakość wypełnianych zobowiązań według określonych standardów lub stopnia osiągnięcia zamierzonych celów, optymalizację kosztów w relacji do wyników, a także potrzebę nadzoru, która zapobiega niekorzystnym wynikom. Pozytywny wpływ na kulturę pracy mają działania rozwijające poczucie własnej godności, życzliwości i zaangażowania w wykonywaną pracę.

Powyzsze kierunki działań zorientowane są na organizację efektywnych procesów personalnych. Obejmują one profesjonalną pracę z ludźmi, uwzględniając jednocześnie wymagania związane z wydajnością pracy. Efektywność i produktywność stanowią ważny element w procesie zarządzania organizacją. Kategoria mierników efektywności jest wykorzystywana w odniesieniu do efektu uzyskiwanego z pracy społecznie użytecznej. Ocena wkładu pracy ludzkiej w działalność przedsiębiorstwa jest niezbędna dla zapewnienia jej efektywności działania.

W literaturze przedmiotu spotyka się różne klasyfikacje ocen poprzez

stosowanie mierników, które wyróżnił P. Kearns (Peter 2005):

- mierniki działalności – pozwalające określić działania firmy,
- mierniki efektywności – umożliwiające ocenę efektywności,
- mierniki wartości dodanej – pozwalające określić, w jakim stopniu zmierzona wartość wkładu pracowników w działalności organizacji przewyższa koszt wytworzenia tej wartości.

Zaangażowanie pracowników w działalność organizacji uzależniona jest od stworzenia przez pracodawców prawidłowych kierunków pracy, będących polityką danej firmy. Osoby zatrudnione są oddane swojej pracy, utożsamiając swoje cele i wartości z wartościami organizacji, chcą osiągnąć wysoki poziom efektywności pracy. B. Mikuła sugeruje, że efektywność funkcjonowania systemu zarządzania uzależniona jest od warunków, jakie panują w organizacji. Ważnej jest, aby (Mikuła 2001):

- pracownicy mieli poczucie przynależności i lojalności wobec firmy,
- występował ogólny dostęp do informacji,
- stworzony był klimat organizacyjny sprzyjający twórczości i innowacjom.

Szczególnego znaczenia nabiera analiza danych o pracownikach. J. Szaban uważa, że pracownicy kreują przyszłość firmy w codziennej pracy, poszukując nowych możliwości, nowych rynków i produktów (Szaban 2003).

Funkcjonowanie przedsiębiorstwa dotyczy sposobu wykorzystania osiągnięć nauki, techniki i technologii oraz systemów zarządzania. Efektywność współdziałania z ludźmi wymaga zarówno jasnej koncepcji rozwoju przedsiębiorstwa, jak i umiejętnego kierowania nimi. A zatem organizacje powinny realizować swoje misje, kierując się zasadą, że efektywność pracowników może być zmaksymalizowana pod warunkiem, że ich cele nie są sprzeczne z celami organizacji.

## **OCENA PRACY**

Jednym z kluczowych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi jest ocenianie pracowników. Elementami niezbędnymi w ocenie pracy w organizacjach są (Martyniak 1996; por. Barbachowska, 2011, ss. 83-94):

- analiza – zbieranie i analizowanie informacji o treści danej pracy, wymaganiach wobec osób wykonujących ją,
- opis – zawiera informacje o danej pracy (zadania, obowiązki, odpowiedzialność, kontekst społeczny i organizacyjny, warunki fizyczne,



- wyposażenie, sposób oceny wyników, wynagrodzenie, itp.),
- profil zawodowy – zestawienie wymagań wobec osób wykonujących daną pracę, dotyczący wykształcenia, doświadczenia, umiejętności, zdolności, predyspozycji fizycznych i psychicznych.

System ocen okresowych jest ważnym elementem w prawidłowym funkcjonowaniu organizacji. Przede wszystkim wspiera informację o stanie zasobów ludzkich, a także wspiera funkcje kierownicze. Stosowanie ocen okresowych pozwala na ciągłe doskonalenie zawodowe wszystkich pracowników odpowiedzialnych za prawidłowy rozwój organizacji. Daje pracownikom obraz, jak kształtuje się jego kariera zawodowa w trakcie pracy zawodowej. Stanowi podstawę budowania systemu wynagrodzeń.

Podstawowym zadaniem oceny pracy jest jej wartościowanie. Polega ono na określaniu rodzaju i wymagań stawianych na danym stanowisku. Ponadto dzięki niej można dokonać oceny mierzalnych efektów pracy. Realizowanie zadań jest możliwe poprzez analizę wymagań stawianych na określonym stanowisku pracy. Budowanie tabel płac jest możliwe dzięki określeniu wynagrodzeń na tych stanowiskach. Wartościowanie pracy może być wykorzystywane do (Borkowska 2003):

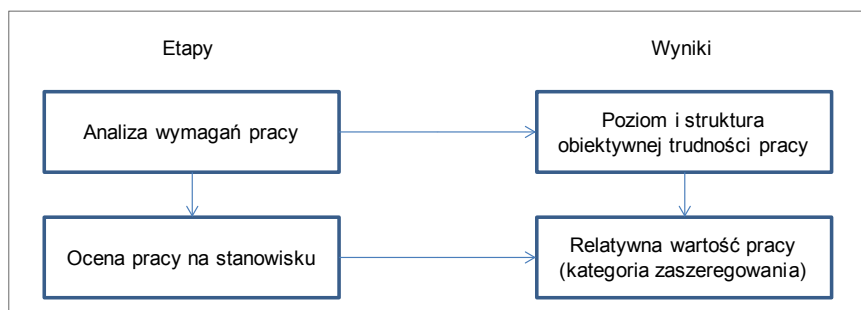
- organizowania stanowisk pracy,
- organizacja procesu pracy,
- planowania zatrudnienia,
- selekcji kandydatów do pracy,
- obsad stanowiskowych,
- szkolenia i rozwoju pracowników,
- zarządzania karierami pracowniczymi,
- oceniania efektów pracy (zob. Zawisza, 2011. s. 9).

W przedsiębiorstwach wykorzystuje się różne metody wartościowania pracy. Najczęściej jest to metoda UMEWAP oraz metoda Hay Group. Niekiedy korzysta się z metod profilowania, kalibrowania, metod benchmarkingu wewnętrznego. Wybór metody wartościowania stanowisk uzależniony jest od (Sajkiewicz 2002):

- wielkości przedsiębiorstwa,
- czasu – ograniczenia,
- elastyczności systemu – zmienności wymagań firmy,
- akceptacji systemu przez pracowników,

- jasności różnic pomiędzy stanowiskami,
- zrozumienia systemu przez pracowników,
- możliwości porównywania wyników wartościowania,
- niezależności systemu od osób prowadzących wartościowanie.

Podstawą wartościowania jest opis stanowisk. Zakres i częstotliwość wartościowania zależy od potrzeb organizacji. Coraz większe znaczenie mają kompetencje pracownicze, które oddziałują na wydajność pracy, dlatego odwołuje się wartościowanie do kryteriów kompetencyjnych. Są one nowoczesną koncepcją zarządzania zasobami ludzkimi.



Rys. 3 Istota wartościowania pracy (Borkowska 2004)

Analiza wymagań pracy wpływa na jej poziom (Rys. 3). Określa strukturę, wskazuje na trudności pokonywane w toku działań.

Kolejnym etapem wartościowania jest ocena pracy na konkretnym stanowisku. Przyczynia się ona do utworzenia kategorii zaszeregowania, określając jej wartość. Należy podkreślić, że warunkiem wartościowania pracy jest sprawny system informacyjny. Wielu autorów uważa, że informacje i wiedza stanowią obok zasobów naturalnych, pracy i kapitału, czynnik produkcji, którego wagi nie można niedoceniać oraz że posiadanie niezbędnych informacji stanowi strategiczny i nieodzowny zasób przedsiębiorstwa, który może być jednym z głównych źródeł tworzenia przewagi konkurencyjnej na rynku (J. Penc 2000). Przepływ informacji w organizacji zależy od sprawności kanałów informacyjnych. Szczególne znaczenie przypisuje się informacji dla zarządzania (informacja zarządcza). Daje ona możliwość realizacji podstawowych funkcji zarządzania (planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie). Podstawą zarządzania or-

ganizacją jest informacja i zarządzanie nią. Nowoczesne przedsiębiorstwa wykorzystują i doceniają wartość informacji, która pozwala zachować ich konkurencyjność na rynku.

Zagadnienie dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi dotyczy oceniań indywidualnych efektów pracy. Według A. Pocztowskiego ocenianie pracowników zajmuje ważne miejsce w zarządzaniu zasobami ludzkimi, głównie z powodu możliwości wykorzystania go na użytek praktycznie faz tego procesu (Pocztowski 2003).

Rozwój organizacji poprzez sformalizowany system okresowych ocen efektów pracy realizuje następujące funkcje (Sajkiewicz 2002):

- motywacyjną (dostarczenie przesłanek do określonych decyzji kadrowych, do polityki wynagrodzenia oraz awansowania stanowiskowego pracowników,
- informacyjno-korekcyjną (dostarczenie przesłanek do stymulowania rozwoju zawodowego pracowników oraz do polityki szkoleniowej),
- stabilizacyjną dla zasad polityki personalnej w firmie.

Stosowanie sformalizowanego systemu okresowych ocen efektów pracy daje korzyści organizacjom w postaci (Borkowska 2001):

- dostarczania informacji dotyczących ilości i jakości pracy wykonywanej przez określonego pracownika, stanowiących podstawę ustalania wynagrodzenia,
- dostarczenia uzasadnienia różnie ukierunkowanych decyzji kadrowych,
- identyfikowania potencjału rozwojowego pracowników,
- rozpoznawania potrzeb poszczególnych pracowników w zakresie ich doskonalenia i szkolenia,
- wspierania, ukierunkowywania i akceleracji rozwoju zawodowego pracowników,
- kształtowania odpowiednich zachowań i ocen pracowniczych.

W Polsce odnotowuje się upowszechnienie sformalizowanego systemu ocen okresowych jako narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi. Jest on instrumentem stosowanym standardowo do realizacji celów konkretnego przedsiębiorstwa. Przykładowe obszary, w których wykorzystuje się wyniki ocen okresowych (Pocztowski 2004) to:

- zwolnienia pracownicze,
- premiowanie,

- podwyższanie płacy zasadniczej,
- planowanie karier,
- polityka awansowania,
- szkolenia pracownicze.

Istotą celu społecznego jest kształtowanie postaw i zachowań pracowników. Jest ono możliwe poprzez dostarczane informacje dotyczące zarówno sukcesów, jak i niepowodzeń zawodowych. Ma to znacznie w tworzeniu możliwości rozwoju zawodowego pracowników. Kolejnym aspektem opisywanych przemian jest rewolucja komunikacyjna. Internet i postęp technologiczny umożliwiły firmom modyfikację kanałów i form komunikacji zarówno z klientami, partnerami, jak i pracownikami (Bulińska-Stangrecka 2011).

Odminną klasyfikację celów oceniania prezentuje G. A. Randell, wyróżniając trzy cele (Randell i in. 1972):

- przeglądy przyznawanych nagród: tam, gdzie system ocen dostarcza informacji, na podstawie których dokonuje się alokacji i dystrybucji płacy, władzy i statusu,
- przeglądy wykonania: tam, gdzie system odnosi się do potrzeby poprawiania pracy przez każdego indywidualnego pracownika,
- potencjalne przeglądy: tam, gdzie system koncentruje się na rodzaju i treści pracy, które jednostka będzie w stanie wykonywać w przyszłości poprzez zbieranie informacji o osiągnięciach z przeszłości oraz aspiracjach zawodowych.

M. Armstrong twierdzi, że przegląd wykonania pracy powinien być nakierowany na poprawę wykonania pracy, a jeśli ulegnie to pomieszeniu z przeglądem płac, wszyscy staną się nadmiernie zainteresowani wpływem tego określenia na przyrost płacy (Armstrong 1984).

System oceniania należy odnieść do przeszłości, jak również wykorzystać w przyszłości, pozwalając określić potencjał pracownika decydującego o możliwościach jego rozwoju zawodowego. Podkreślenia wymaga fakt, że sformalizowany system ocen okresowych jest już na stałe wdrożony w kulturę organizacyjną przedsiębiorstw, charakteryzując zbiorowość organizacji w Polsce. Dokonując ocen pracowniczych, organizacje powinny uwzględniać strategię i profil działalności. Powinny uwzględniać kompetencje i zachowania pracowników. Przedmiotem oceniania powinien być rozwój pracownika, a przede wszystkim osiągnięte przez niego lepsze wyni-

ki w przyszłości.

## **ZNACZENIE WARUNKÓW PRACY W ORGANIZACJI**

Na efektywność pracy mają wpływ warunki i stosunki pracy. Według Z. Jasińskiego na warunki pracy składa się ogół fizycznych, materialnych oraz psychospołecznych czynników mających swoje źródło w środowisku pracy i wpływających na osoby wykonujące pracę (Jasiński 1999). Są to programy działania przekładające zamierzenia zawarte w koncepcji strategii na określone, konkretne działania każdego z wydziałów firmy, a nawet jej wybranych komórek, zgodnie z koncepcją mówiącą, że każdy pracownik znając podział pracy, powinien rozumieć strategię i dążyć do jej samodzielnej realizacji w optymalny sposób na stanowisku pracy, nie wyczekując na polecenia (Zawisza 2010).

W polskim prawie pracy zagadnienia związane z warunkami pracy dotyczą:

- poszanowania godności i innych dóbr osobistych pracowników (art. 11 k.p.),
- zapewniania bezpiecznych i higienicznych warunków pracy (art. 15 k.p.),
- zaspokajania bytowych, socjalnych i kulturalnych potrzeb pracowników (art. 16 k.p.),
- prawa do tworzenia organizacji organizacji reprezentujących interesy pracowników i pracodawców (art. 18 k.p.),
- prawa do uczestnictwa w zarządzaniu przedsiębiorstwem (art. 18 k.p.).

Zadaniem menedżerów jest ponoszenie odpowiedzialności za prawidłowe kształtowanie warunków pracy, stworzenie odpowiednich warunków bezpieczeństwa i higieny pracy, a także cykliczne przeprowadzanie szkoleń w tym zakresie. W złożonych i zmiennych warunkach gospodarowania znacznie wzrasta znaczenie ról realizowanych przez kadrę zarządzającą. Przy czym współcześnie eksponowane jest szczególnie znaczenie niektórych z nich, np.: przedsiębiorcy (innovatora), który inicjuje i wprowadza zmiany, czy też lidera, który przewodzi pracownikom, pozyskuje ich, motywuje do działania, inspiruje, ocenia i szkoli. Stopień, w jakim kierownik realizuje przypisane im role, często decyduje o sukcesie organizacji (Barbachowska 2011).

Ważną rolę w organizacji odgrywają menedżerowie ds. personalnych. Ich zadaniem jest stworzenie programów w zakresie doskonalenia mate-

rialnego i społecznego środowiska pracy, przy współpracy ze specjalistami w tej dziedzinie zarządzania organizacją (Szejniuk 2011). Natomiast pracownicy powinni (Jackson, Schuler 2003):

- przestrzegać przepisów i zasad bezpieczeństwa oraz higieny pracy,
- zgłaszać zagrożenia,
- partycypować w programach promujących właściwe warunki i stosunki pracy,
- powstrzymać się od zachowań ujemnie wpływających na relacje międzyludzkie w organizacji,
- dbać o własną kondycję psychiczną i fizyczną.

Tworzenie przyjaznego środowiska pracy znajduje odzwierciedlenie w lepszym wykorzystaniu czasu pracy. Ponadto zmniejsza koszty wypadków i chorób zawodowych. Pracownicy są bardziej zaangażowani, a to przyczynia się do poprawy wizerunku przedsiębiorstwa na rynku krajowym i zagranicznym (Szejniuk 2011).

## **PODSUMOWANIE**

Podstawowym zagadnieniem zarządzania, w tym zarządzania zasobami ludzkimi, jest stworzenie komfortowych warunków pracy. Ich kształtowanie powinno być procesem ciągłym ze względu na zmieniające się warunki wewnętrzne i zewnętrzne przedsiębiorstw. Istotnym czynnikiem, który ma wpływ na klimat pracy, jest stworzenie właściwych proporcji pomiędzy pracownikiem a przełożonym. Dlatego konieczne jest ciągłe kształcenie i doskonalenie kadry w tej dziedzinie.

Determinanty pozwalające określić poziom BHP w organizacjach to zaangażowanie kierownictwa, komunikacja, informacja, motywowanie, współpraca, osiągnięcia UE. Polska przystępując do Unii, musiała dokonać zmian w dziedzinie tworzenia warunków pracy. Wszystkie kraje wspólnoty zobowiązane były wprowadzać uregulowania prawne do obowiązującego ustawodawstwa krajowego. Właściwa współpraca pomiędzy pracownikami i kierownictwem jest warunkiem prowadzenia prac zgodnie z wymaganiami BHP.

Reasumując, należy stwierdzić, że wszystkie przedsiębiorstwa zarówno krajowe, jak i zagraniczne powinny stosować warunki sprzyjające poprawie bezpieczeństwa i higieny pracy, a także wprowadzać zarządzanie bezpieczeństwem. Działania te pozwalają na poprawę warunków pracy,

ograniczając zagrożenia życia i zdrowia pracowników.

## REFERENCES:

- Armstrong M., 1984, *A Handbook of Personnel Management in Practice*, Kogan Page, London.
- Barbachowska M., 2001, *Rola kadry kierowniczej w budowaniu potencjału kapitału intelektualnego na podstawie przedsiębiorstwa X – studium przypadku*, „Journal of Modern Science. Zarządzanie”, t. 4/11/2011, WSGE, Józefów.
- Bieniak H., 2004, *Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola*, Agencja Wyd. Placet, Warszawa.
- Błaszczyk W. (red.), 2005, *Metody organizacji i zarządzania*, PWN, Warszawa.
- Borkowska S., 2004, *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, IPiSS, Kraków.
- Bruse G., Launsby R.G., 2003, *Design for Six Sigma*, Mc Grow – Hill, New York.
- Bulińska-Stangrecka H., 2011, *Perspektywy E-pracy*, „Journal of Modern Science. Zarządzanie”, t. 4/11/2011, WSGE, Józefów.
- Chmiel N., 2003, *Psychologia pracy i organizacji*, GWP, Gdańsk
- Cichowski E., 1997, *Identyfikacja zagrożeń w górnictwie węgla kamiennego*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- Ishikawa K., 1985, *Was Gesamptqualitetkontrolle ist?*, Lehning Prentice Hall, Englewood Klippen.
- Jackson S.E., Schuler R.S., 2003, *Managing Human Resources Through Strategic Partnership*, Thomson Learning, Mason, Ohio.
- Jasiński Z., 1999, *Zarządzanie pracą*, Agencja Wyd. Placet, Warszawa.
- Kardecka D., 2001, *Zadania nauki w systemie ochrony pracy*, Bezpieczeństwo Pracy, nr 9.
- Karszewski R., 2001, *TQM – teoria i praktyka*, TNOiK, Dom Organizatora, Toruń.
- Martyka J., 1997, *Przygotowanie ludzkie do bezpiecznej pracy*, Szkoła Eksploatacji Podziemnej, Kraków.
- Martyniak Z., 1996, *Metody organizowania procesów pracy*, PWE, Warszawa.
- Mikuła B., 2001, *W kierunku organizacji inteligentnych*, Antykwia, Kraków.
- Penc J., 2000, *Kreatywne kierowanie*, Agencja Wyd. Placet, Warszawa.
- Peter W., 2005, *Ocena pracownicza 360 stopni. Metoda sprzężenia zwrotnego*,

- Oficyna Ekonomiczna. Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych, Kraków.
- Petri J.U., 2012, *Zasady komunikacji*, Materiały konferencji międzynarodowej „Nowe trendy w zarządzaniu”, George Marshall Center, Garmisch-Partenkirchen, Niemcy.
- Pocztowski A., 2003, *Kapitał intelektualny a zarządzanie zasobami ludzkimi*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Prace z zakresu zarządzania personelem”, Akademia Ekonomiczna, Kraków.
- Pocztowski A., 2004, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Pocztowski A., 2008, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- Podstawy ergonomii. Czynniki ergonomiczne w projektowaniu procesu pracy*, CIOP, wykłady.
- Randell G.A., Shaw R., Packard P., Slater J., 1972, *Staff Appraisal*, Institute of Personal Management, London.
- Sajkiewicz A., 2002, *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa.
- Schultz D.P., Schultz S.E., 2002, *Podstawy dzisiejszej pracy*, PWN, Warszawa.
- Studenski R., 1996, *Organizacja bezpiecznej pracy w przedsiębiorstwie*, Politechnika Śląska, Gliwice.
- Studenski R., 1997, *Zarządzanie bezpieczeństwem jako szczegółowe zastosowanie zasad i metod zarządzania*, Szkoła Eksploatacji Podziemnej, Kraków.
- Szaban J., 2003, *Przedsiębiorstwo inteligentne*, [w:] Wawrzyniak B. (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wyd. WSPiZ, Warszawa.
- Szejniuk A., 2005, *Kształtowanie warunków pracy a efektywność organizacji*, [w:] Makowski K. (red.), *Determinanty efektywności organizacji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Promocji”, Warszawa.
- Szejniuk A., 2011, *Gospodarka zasobami ludzkimi*, „Journal of Modern Science. Zarządzanie”, t. 4/11/2011, WSGE, Józefów.
- Urbaniak M., 2004, *Zarządzanie jakością, teorią i praktyka*, Difin, Warszawa.
- Wykowska M., 1994, *Ergonomia*, Wyd. AGH, Kraków.
- Zawisza J., 2010, *Strategie zarządzania organizacjami*, [w:] Kugiel M. (red.), *Zarządzanie*, WSP, Warszawa.
- Zawisza J., 2011, *Kształtowanie procesów personalnych*. Journal of Modern Science nr 4/11/2011