

Warunki i stosunki pracy a jakość funkcjonowania organizacji¹

Wiesław Łukasiński

Uniwersytet Ekonomiczny
w Krakowie
Wydział Towaroznawstwa

Abstrakt: Funkcjonowanie organizacji w dynamicznie zmiennym i złożonym otoczeniu wymaga od niej systematycznego doskonalenia kompetencji warunkujących wzrost jej konkurencyjności. Za kluczowy czynnik przesądający o możliwości podjęcia skutecznych i efektywnych działań zapewniających wykorzystanie pojawiających się okazji i uniknięcie zagrożeń z pewnością należy uznać posiadany kapitał ludzki. Dlatego szczególnie ważne staje się zorientowanie na jakość warunków i stosunków pracy, które w znacznym stopniu przesądają o możliwości rozwoju kapitału ludzkiego, a dzięki temu również poprawy efektów osiągniętych przez organizację. Celem artykułu jest podjęcie próby wskazania oczekiwań różnych pokoleń aktywnych zawodowo pracowników wobec jakości warunków i stosunków pracy w organizacji. Autor, poprzez analizę literatury, dokonuje przeglądu oczekiwań współczesnego pracownika (różnych grup wiekowych) oraz istniejących możliwości. Rezultatem jest próba określenia wyzwań dla współczesnych organizacji, przeglądu oczekiwań aktywnych zawodowo w stosunku do potencjalnego pracodawcy oraz relacji między warunkami i stosunkami pracy a jakością funkcjonowania organizacji.

Słowa kluczowe: warunki pracy, stosunki pracy, jakość zasobów ludzkich, kapitał ludzki

1. Wprowadzenie

Rosnąca niestabilność polityczna świata, fala emigrantów, trwający w wielu krajach kryzys finansowy, zmiany atmosferyczne (klimatyczne) i demograficzne, pojawiające się nowe technologie, konieczność funkcjonowania organizacji w dynamicznie zmiennym i złożonym otoczeniu – to wszystko obliuguje zarządzających do poszukiwania źródeł przewagi konkurencyjnej (Skawińska, Zalewski, 2016, s. 16). Racjonalne staje się upatrywanie szans na poprawę jakości funkcjonowania organizacji, jej rozwój w zatrudnianych przez nią pracownikach. Dlatego celowe wydaje się określenie oczekiwań potencjalnego pracownika w stosunku do zatrudniającej

¹ Publikacja została zrealizowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

Korespondencja:
Wiesław Łukasiński
Uniwersytet Ekonomiczny
w Krakowie
Wydział Towaroznawstwa
Katedra Zarządzania Jakością
ul. Rakowicka 27
31-510 Kraków, Poland
Tel. +48 12 293 56 18
E-mail: lukasinw@uek.krakow.pl

go organizacji oraz ocena jego kompetencji. Celem artykułu jest podjęcie próby wskazania oczekiwań różnych pokoleń ludzi aktywnych zawodowo wobec jakości warunków i stosunków pracy w organizacji. W artykule zwrócono uwagę na różnorodność wyzwań, z jakimi musi się zmierzyć zarządzający organizacją w kontekście kształtowania warunków i stosunków pracy, aby móc sprostać pojawiającym się oczekiwaniom zatrudnionych w niej pracowników. Autor, dokonując przeglądu literatury, dąży do zweryfikowania tezy, że zwiększenie poziomu dostosowania warunków i stosunków pracy zatrudnionych w organizacji znajduje swe odzwierciedlenie w poziomie jakości jej funkcjonowania, co sprzyja osiągnięciu przez nią trwałego sukcesu, rozumianego jako zdolność do rozwoju w dłuższym okresie.

2. Wyzwania dla współczesnych organizacji

Jakość funkcjonowania organizacji w XXI wieku jest uzależniona od ich kompetencji warunkujących sprostanie pojawiającym się wyzwaniom, do których należy zaliczyć m.in.:

- globalizację, z którą wiąże się umiejętność odnalezienia organizacji na międzynarodowym rynku i skorzystanie z możliwości, jakie z tego wynikają;
- skuteczność diagnozowania sytuacji rynkowej, wyprzedzenie pojawiających się zmian, umiejętne przetrwanie kryzysów;
- konkurencyjność, zdolność poszukiwania przewagi nad innymi;
- zaspokajanie oczekiwań interesariuszy w sposób warunkujący osiągnięcie trwałego sukcesu rozumianego jako zdolność do rozwoju w dłuższym okresie;
- umiejętność dostosowania się do zasad gospodarki opartej na wiedzy, np. budowanie relacji z partnerami, sieci biznesowych.

W dynamicznie zmiennym i złożonym otoczeniu zasobem najczęściej przesądającym o możliwości wypracowania przewagi konkurencyjnej jest wiedza. Postrzega się ją jako nakład determinujący jakość funkcjonowania i rozwój organizacji, co znajduje odzwierciedlenie w poziomie rozwoju gospodarczego. Należy zatem przypisać jej większe znaczenie niż tradycyjnie wykorzystywanym środkom trwałym. Trzeba dążyć do stworzenia warunków, w których pracownik będzie miał swobodę w dzieleniu się nią z innymi, kompleksowego jej wykorzystania i możliwość generowania nowej. To ona pozwala na zidentyfikowanie problemów i zainicjowanie zmian dających szansę na rozwój organizacji.

W gospodarce opartej na wiedzy bezdyskusyjnie duże znaczenie należy przypisać jakości kapitału ludzkiego – kompetencjom zatrudnionych warunkującym możliwość zdobywania, a następnie optymalnego wykorzystania pozostałych zasobów niezbędnych do realizacji obranych celów. Kapitał ludzki może być postrzegany jako: wiedza, doświadczenia, wartości i umiejętności pracowników; to kombinacja cech wnoszonych przez człowieka, jego zdolności do uczenia się i motywacji do dzielenia się wiedzą, współpracy, realizacji przydzielonych zadań (Walas-Trębacz, 2012, s. 94–99). Trzeba pamiętać, że w dzisiejszych organizacjach zatrudniani są pracownicy, których różnicuje nie tylko płeć, wiek, poziom wykształcenia, stan cywilny, miejsce zamieszkania, osobowość czy dochód, ale również: pochodzenie etniczne, przekonania religijne, style uczenia się, doświadczenia zawodowe wynikające z różnych kultur (Gross-Głowacka, 2016, s. 29).

Każdy pracownik powinien partycypować w tworzeniu wartości organizacji, powstawaniu produktu oczekiwanego przez klienta. Ważne, aby angażował się, był skłonny do podejmowa-

nia działań doskonalących zidentyfikowane w organizacji procesy, co powinno prowadzić do wytworzenia sprawnie funkcjonującego systemu zorientowanego na realizację potrzeb otoczenia. Wyzwaniem dla organizacji staje się stworzenie warunków i relacji międzyludzkich umożliwiających wewnętrzne spełnienie pracowników, poczucie uznania, co powinno się przełożyć na lojalność i chęć identyfikacji zatrudnionych z organizacją (Szudrowicz, 2014, s. 19).

Optymalizacja jakości warunków pracy pozwala na wzrost efektywności, która przekłada się na poziom konkurencyjności organizacji, zdolność realizacji przez nią strategii, podejmowania przedsięwzięć warunkujących osiągnięcie trwałego sukcesu (Skrzypek, 2012, s. 4). „Dynamika zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw niesie ze sobą konieczność modyfikacji postaw i zachowań pracowniczych. Najogólniej mówiąc, organizacja, która uważa się za doskonałą, zwiększa udział pracowników w życiu firmy” (Gajdzik, 2015, s. 16). Jakość funkcjonowania organizacji w turbulentnym otoczeniu jest w znacznej mierze uzależniona od poziomu zaangażowania pracownika w realizowane zadania, od jego kreatywności, przedsiębiorczości, innowacyjności, skłonności do pracy zespołowej, organizacyjnego uczenia się. Istotne, aby był on lojalny w stosunku do organizacji, zdolny do zaangażowania – aktywności przejawiającej się wymaganym zachowaniem, podejmowaniem działań warunkujących wzrost jej konkurencyjności. Przed zatrudnionymi w organizacji zostaje postawione wyzwanie wytwarzania innowacyjnych rozwiązań lub przejmowania ich z zewnątrz. Zdolność wdrażania innowacyjnych rozwiązań zwiększa szansę organizacji na uzyskanie pozycji lidera. Niemniej wymaga to rozbudowywania, ciągłego doskonalenia istniejących systemów technologicznych, rozwiązań organizacyjnych.

Umożliwia to rekrutacja odpowiednich pracowników, a następnie modyfikowanie przez zarządzających systemów motywowania (doboru bodźców adekwatnych do potrzeb), co sprzyja prawidłowemu ich nagradzaniu, zwiększeniu poczucia wartości, dając szansę na rozwijanie posiadanego przez nich potencjału. Należy pamiętać o stworzeniu sprawiedliwego systemu ocen pracowników, sprzyjających między innymi zwiększeniu wydajności pracy ocenianych. Współcześnie duże znaczenie jest przypisywane również kształtowaniu kultury organizacyjnej zorientowanej na jakość, doskonałość.

Dlatego w pełni uzasadnione staje się podejmowanie działań warunkujących generowanie kapitału społecznego, który jest postrzegany jako wynik silnych więzi między ludźmi nawiązanych w celu realizacji wspólnych interesów, dzięki czemu przynosi korzyści wszystkim członkom społeczeństwa. To cecha organizacji wynikająca z relacji i stosunków międzyludzkich, zwiększająca szansę na skuteczne i efektywne wykorzystanie posiadanych informacji, wiedzy poprzez wewnątrzorganizacyjne współdziałanie, współpracę. Kapitał społeczny ułatwia również nawiązywanie relacji z partnerami zewnętrznymi, sprzyjając zwiększeniu ich elastyczności. Prowadzi zatem do wzrostu efektywności działania ludzkiego, przyśpieszając proces organizacyjnego uczenia się, co ma istotny wpływ na generowanie kapitału intelektualnego, kształtowanie rozwoju organizacji (Łukasiński, 2015, s. 54–55).

Wzrost poziomu kapitału społecznego, wzajemnego zaufania sprzyja zaangażowaniu człowieka w wykonywanie powierzonych mu obowiązków. Zaangażowanie może być postrzegane jako stan pracownika warunkujący podejmowanie korzystnych działań na rzecz organizacji, w której jest zatrudniony. Można przyjąć, że „w zaangażowaniu ludzie stosują i wyrażają siebie fizycznie, poznawczo i emocjonalnie podczas realizacji ról organizacyjnych” (Kahan, 1990, s. 694). Przeprowadzane badania jednoznacznie wskazują na korelację pomiędzy poziomem

zaangażowania pracownika a takimi zmiennymi, jak: zyskowość, innowacyjność, produktywność czy bezpieczeństwo pracowników. Dlatego ważne jest, aby pracownika cechowało zaangażowanie: w pracę, którą wykonuje, jego zawód czy kształtowanie jakości środowiska i relacji interpersonalnych ze współpracownikami (Juchnowicz, 2010).

3. Przegląd oczekiwań aktywnych zawodowo

Strukturę oczekiwań aktywnych zawodowo cechuje duża różnorodność. Przyczyn tego należy upatrywać przede wszystkim w zmianach ustrojowych zachodzących pod koniec XX wieku, rozwoju technologicznym oraz nowych możliwościach pojawiających się po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej. W praktyce racjonalne wydaje się wyróżnienie (Berkup, 2014, s. 219): tradycjonalistów (ludzie urodzeni w latach 1925–1945), pokolenia wyżu powojennego (ludzie urodzeni w latach 1946–1964), generacji X (ludzie urodzeni w latach 1965–1979), generacji Y (ludzie urodzeni w latach 1980–1994) oraz generacji Z (ludzie urodzeni po 1995 roku). Należy zaznaczyć, że każde z tych pokoleń zostało ukształtowane przez odmienne wydarzenia społeczne, kulturowe, gospodarcze i polityczne. Daje to pracodawcom możliwość korzystania ze zróżnicowanego i odmiennie ukształtowanego kapitału ludzkiego. Trzeba jednak pamiętać, że skuteczne i efektywne jego wykorzystanie wiąże się z koniecznością doboru odpowiednich metod warunkujących rozwój pracowników.

Dla tradycjonalistów najważniejsze były stałość zatrudnienia, bezpieczeństwo finansowe oraz szacunek. Podobne cechy posiadają pracownicy z pokolenia 1946–1964. Są bardzo pracowici, ukształtowali w sobie zdolność konkurowania. Pokolenie X jest uznawane za bardziej przedsiębiorcze, skłonne do podejmowania wyzwań, zainteresowane kształtowaniem własnych umiejętności. Natomiast najmłodsze pokolenia pracowników określane mianem „dzieci Internetu” (pracownicy pokolenia Y i Z) za najistotniejsze uznają: wolność, indywidualizm, szybkie tempo i nowe technologie. Mają dobre przygotowanie w zakresie znajomości języków obcych i wykorzystania nowych technologii. Nie przywiązują się do organizacji, cechuje ich niska dyscyplina pracy, są skłonni odejść, jeżeli ich oczekiwania nie są zaspokajane. Motywuje ich możliwość rozwoju, nabywanie nowych kompetencji oraz odczuwanie satysfakcji z wykonywanej pracy (Ludwikowska, 2015, s. 106–108). Szczegółowa charakterystyka poszczególnych grup pracowników została przedstawiona w tabeli 1.

Tabela 1. Charakterystyka aktywnych zawodowo grup pracowników
(Table 1. The characteristics of professionally active groups of workers)

Grupa pracowników (Group of workers)	Charakterystyka (Characteristics)
Pracownicy urodzeni przed 1965 rokiem	Osoby te cechuje duże doświadczenie, wiedza i umiejętności, choć nie zawsze są skłonne do respektowania dynamicznego sposobu pracy, ciągłych zmian i akceptowania nowych rozwiązań technologicznych. Niemniej zdobyte umiejętności pozwalają im na bycie mentorem dla młodszego pokolenia. Konieczne, aby chciały podjęcia z nimi współpracy, cechowała je umiejętność komunikacji, wyrozumiałość i zdolność do dzielenia się wiedzą. W tej kategorii wiekowej u pracowników może pojawić się niechęć do zdobywania nowych kompetencji, wdrażania innowacji. W zakresie wykorzystywania pojawiających się technologii, elektronicznych form komunikowania się, sposobów szukania informacji znacznie może pomóc im nawiązanie umiejętnej współpracy.

Grupa pracowników (<i>Group of workers</i>)	Charakterystyka (<i>Characteristics</i>)
Pracownicy pokolenia X	To ludzie urodzeni między 1965 a 1979 rokiem. Uznawani są za niezależnych, posiadających spory kapitał wiedzy, umiejętnie potrafiących dostosowywać się do potrzeb pracodawcy. Są skłonni do podejmowania się zadań bez względu na to, czy ich charakter jest dla nich ciekawy i mają określone umiejętności (jeśli nie, starają się uzupełnić braki). Ten przedział wiekowy pracowników musi podejmować współpracę zarówno z młodszymi, jak i starszymi od siebie. Dysponują już pewną wiedzą i doświadczeniem, często zajmują stanowiska eksperckie i kierownicze.
Pracownicy pokolenia Y	To ludzie urodzeni po 1979 roku. Cechuje ich kreatywność, są chętni do podejmowania nowych wyzwań, znają języki obce, posiadają umiejętność wykorzystania nowych technologii, które są im niezbędne nie tylko do wykonywania pracy, ale i w prywatnym życiu. Charakteryzuje ich dążenie do znalezienia dobrze płatnej i interesującej pracy, pozwalającej na szybkie spełnienie prywatnych potrzeb. Cechuje ich pewność siebie, gotowość zmiany pracodawcy, umiejętność odnalezienia się na rynku pracy, skłonność do wykorzystywania pojawiających się możliwości. Szansę na rozwój, wzrost doświadczenia i umiejętności mogą zyskać dzięki współpracy ze starszym pokoleniem. Dlatego niezwykle istotne jest zrozumienie przez pracodawców ich problemów, potrzeb i oczekiwań związanych z zajmowanym stanowiskiem pracy. Przed pracodawcą zostaje postawione zadanie dostosowania stanowiska do potrzeb pracownika.
Pracownicy pokolenia Z	Cechuje ich skłonność do rozwijania kompetencji technicznych rozumianych jako umiejętność obsługi komputera, predylekcja do zapoznawania się z nowinkami technicznymi. Wśród pracowników urodzonych po 1995 roku można zaobserwować wyraźne braki w zakresie rozwijania kompetencji miękkich, takich jak umiejętność pracy w zespole czy nawiązywania relacji z klientem. Jest to spowodowane między innymi przez zastępowanie naturalnych relacji międzyludzkich wykorzystywaniem technologii informacyjnych w celu nawiązywania kontaktów. Proces nawiązywania relacji w znacznej mierze odbywa się za pośrednictwem komputera. Najmłodsze pokolenie musi mieć świadomość, że jakość pracy i możliwość budowania kariery zawodowej w dużym stopniu są uzależnione od umiejętności kształtowania relacji międzyludzkich, zdolności komunikacji, przekazywania i zrozumienia informacji, umiejętności pracy w zespole czy podejmowania decyzji. Niemniej należy pamiętać, iż są to osoby młode, które dopiero wchodząc na rynek pracy, zaczęły zdobywać doświadczenie zawodowe i kształtować swoje kompetencje w tym zakresie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kroenke, 2015, s. 92–99.

W rzeczywistości gospodarczej poważnym wyzwaniem staje się zmiana struktury wiekowej osób zatrudnionych. Istotne znaczenie ma dobór odpowiednich szkoleń warunkujących dostosowanie ludzi starszych do nowych możliwości wynikających z przemian techniczno-technologicznych i organizacyjnych (organizacje sieciowe, organizacje wirtualne, organizacje intelektualne). Problemem staje się wzrost wymagań związanych z upowszechnieniem technologii informacyjno-komunikacyjnych, rosnąca presja wynikająca z realizowanych obowiązków czy zbyt krótkiego czasu przeznaczanego na ich wykonanie. Problemy psychologiczne spowodowane stresem stanowią jedno z kluczowych wyzwań dla działań prewencyjnych. Konieczne jest dążenie do zapewnienia przyjaznej atmosfery pracy, doboru czyn-

ników motywacyjnych warunkujących ograniczenie (a jeśli to możliwe – wyeliminowanie) napięć psychicznych. Problemem może się okazać brak zatrudnienia lub zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy czy czas określony, co znacząco ogranicza poziom satysfakcji pracownika. Brak możliwości podjęcia oczekiwanego zatrudnienia skłania człowieka do podejmowania prac, które są monotonne, wyczerpujące fizycznie lub psychicznie, realizowane w warunkach zagrożenia zdrowia, a nawet życia.

Pracownik wymaga od pracodawcy zapewnienia pracy mającej sens i znaczenie dla niego i innych, stworzenia warunków dających mu równe szanse rozwoju, umożliwiające osiągnięcie awansu społecznego. Na warunki pracy „składa się ogół fizycznych (materialnych) oraz psychospołecznych czynników mających swoje źródło w środowisku pracy i wpływających na osoby wykonujące pracę” (Kozioł, 2015, s. 18). Pracodawca musi dążyć do doskonalenia jakości warunków pracy, tak aby zrównoważyć potrzeby różnych grup wiekowych pracowników zatrudnionych w organizacji i móc kompleksowo wykorzystać ich potencjał. Pracodawcy w sposób elastyczny powinni kształtować strategię personalną, podejmować działania warunkujące pozyskanie nowych pracowników i zachowanie dobrych relacji z dotychczas zatrudnionymi w organizacji. Za ważne należy uznać kompleksowe doskonalenie jakości środowiska pracy, tworzenie systemów motywowania czy kształtowanie kompetencji warunkujących pozyskiwanie i zarządzanie talentami.

4. Formy organizacji pracy

Rozwój cywilizacji informatycznej, techniki i technologii, sfery usług sprawił, że wzrasta zapotrzebowanie na pracowników skłonnych do systematycznego poszerzania posiadanych kompetencji. Współcześnie cenną umiejętnością jest skuteczne i efektywne wykorzystywanie pojawiających się szans, zdolność sprostania nadarzającej się okazji. Znajduje to przełożenie w organizacji pracy. Powszechna staje się praca w grupie, zespole zorientowanym zadaniowo, coraz częściej zróżnicowanym kulturowo i wiekowo. Duże znaczenie przypisuje się partycypacji. Powszechne staje się indywidualne i grupowe uczestnictwo pracowników w podejmowaniu decyzji. W procesie partycypacji indywidualnej zastosowanie znajdują między innymi: rotacja pracowników na stanowiskach, poszerzenie pracy, wzbogacanie pracy i jej projektowanie, elastyczny czas pracy, telepraca czy systemy wynagradzania kafeteryjnego. Natomiast w partycypacji grupowej (zespołowej) duże znaczenie przypisywane jest zarządzaniu przez cele, kołom jakości czy grupom autonomicznym (Szelągowska-Rudzka, 2016, s. 25). Zobowiązuje to do kooperacji, prowadzi do spłaszczenia struktury, dając większą autonomię pracownikowi i umożliwiając lepsze wykorzystanie jego wiedzy.

Pomiędzy poszczególnymi grupami aktywnych zawodowo ludzi występują znaczące różnice w zakresie dostępnych i akceptowanych przez nich form zatrudnienia. Niemalże do schyłku XX wieku bardzo popularne było wykonywanie tego samego zawodu przez cały okres aktywności zawodowej człowieka, często u tego samego pracodawcy. Dzisiejszy rynek pracy wymaga zupełnie innego podejścia, ustanawiając odmienne standardy zatrudnienia. Obecnie niezbędne staje się ciągle doskonalenie swoich kompetencji, skłonność do permanentnego rozwoju, co warunkuje dostosowywanie się do realiów rynku pracy.

Widoczny jest wzrost liczby kobiet na rynku pracy i ich zorientowanie na rozwój zawodowy, co wymaga stworzenia rozwiązań organizacyjnych warunkujących pogodzenie życia zawodowego z życiem rodzinnym, w czym może pomóc zastosowanie elastycznego czasu pracy. Wzrost autonomii, wykwalfikowania pracownika, upraszczanie struktury hierarchii często wiąże się z elastycznością zatrudnienia. Może ono dotyczyć czasu i miejsca pracy lub formy prawnej, na podstawie której wykonywana jest praca. Zmienność otoczenia, w tym wzrost zależności gospodarek światowych, wywołuje konieczność zwiększania elastyczności relacji pracowniczych rozumianych jako zdolność szybkiego dostosowania zasobów pracy do potrzeb gospodarki. Zgodnie z neoklasyczną koncepcją swobody rynkowej sztywność zatrudnienia jest postrzegana jako kluczowe źródło bezrobocia. Za najpopularniejsze elastyczne formy zatrudnienia pracowników w Polsce należy uznać: zatrudnienie terminowe, zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy (np. zatrudnianie na jednym stanowisku dwóch lub więcej pracowników), zatrudnienie tymczasowe (tymczasowy wynajem pracownika z agencji pracy tymczasowej lub innego pracodawcy), samozatrudnienie, telepracę, pracę na wezwanie czy elastyczne systemy czasu pracy (np. zadaniowy) (Szubstarska, 2007, s. 117–118).

Główną zaletą elastycznego czasu pracy jest obniżenie kosztów pracy, co zwiększa możliwość pracodawców w zakresie dostosowania się do globalnej konkurencji. Elastyczne formy pracy prowadzą do optymalizacji struktury zatrudnienia, eliminując konieczność tworzenia rezerw zasobów pracy w organizacji. Mogą stanowić szansę aktywizacji różnych grup pozostających w trwałym bezrobociu, ograniczając bariery w dostępie do rynku pracy, dając impuls do rozwoju regionu. Ważne, aby pracownika satysfakcjonowała forma zatrudnienia i nie musiał jej podejmować z przymusu, ponieważ nie ma innej możliwości.

Czasowe zatrudnienie, ograniczenie trwałości zatrudnienia nie zawsze musi być korzystne z punktu widzenia pracownika. Może prowadzić do ograniczenia uzyskania trwałego zatrudnienia czy obniżenia płacy. Elastyczne godziny pracy mogą skutkować nadmierną eksploatacją pracownika, czego efektem jest występowanie syndromu wypalenia zawodowego, odczuwanego jako obniżenie poziomu jakości życia. Wzrost elastyczności zatrudnienia obliuguje pracownika do systematycznego podnoszenia swoich kompetencji, kształtowania umiejętności warunkujących dotarcie do interesujących nas ofert pracy. Elastyczne formy zatrudnienia wiążą się z koniecznością zmiany wcześniej akceptowanych sposobów postępowania, co może wywoływać lęk u pracownika, przynieść zakłócenia we wzajemnej komunikacji, prowadzić do jego wyizolowania się.

W gospodarce opartej na wiedzy powszechne staje się dążenie do wzrostu znaczenia jednostki, jej kreatywności, przedsiębiorczości, innowacyjności, co często łączy się z podejmowaniem samodzielnych decyzji, wymaga współpracy między zarządzającymi a pracownikami realizującymi zadania, partnerstwa bazującego na zaufaniu. Należy preferować formy organizacji pracy warunkujące wzrost autonomii jednostki i, co za tym idzie, jej odpowiedzialności za jakość realizowanych zadań. Samopoczucie i poziom wykonania zadania są w znacznym stopniu uzależnione od zdolności współpracy oraz możliwości współdecydowania. Takie postępowanie sprzyja innowacyjności i zwiększeniu produktywności organizacji. Za celowe należy uznać dążenie do doboru metod pracy, wyposażenia stanowiska pracy, podejmowania inwestycji warunkujących zmniejszenie obciążenia pracą człowieka, co sprzyja

nie tylko poprawie wydajności, ale przede wszystkim ograniczeniu wypadków przy pracy, zwolnień chorobowych, których przyczyną jest wykonywana praca.

5. Warunki i stosunki pracy szansą na poprawę jakości funkcjonowania organizacji

Jakość funkcjonowania organizacji znajduje odzwierciedlenie w zdolności pracowników i organizacji do skutecznego i efektywnego przekształcania wejść (zasobów na wejściu) w ramach procesów transformacyjnych w wyjścia (oczekiwane produkty, optymalne zagospodarowanie powstałych odpadów). Takie działanie staje się możliwe, gdy w organizacji zostanie wytworzona struktura (Kolman, 2009, s. 308):

- p r z e s t r z e n n a (np. ergonomiczne wyposażenie stanowisk pracy, zbudowanie infrastruktury warunkującej optymalną realizację procesów, zapewnienie wymaganej liczby magazynów);
- k a d r o w a (np. doskonalenie kompetencji personelu, zapewnienie warunków pracy satysfakcjonujących pracownika, pobudzających poziom jego zaangażowania w realizowane zadania, kształtowanie atmosfery w pracy warunkującej nawiązywanie relacji międzyludzkich bazujących na wzajemnym zaufaniu);
- f u n k c j o n a l n a (np. skracanie długości cyklu produkcyjnego, bezpieczeństwo i higiena pracy, zapewnienie optymalnej jakości materiałów czy stworzonego wyposażenia);
- d o z n a n i o w a (np. zapewnienie wysokiego poziomu humanizacji pracy, higieny pracy, estetycznego wyglądu pomieszczeń i optymalnego ich wyposażenia warunkującego ergonomię stanowiska pracy);
- e k o n o m i c z n a (np. osiąganie zaplanowanych efektów finansowych z prowadzonej działalności, minimalizacja kosztów przebiegu zidentyfikowanych procesów);
- e k o l o g i c z n a (np. zarządzanie odpadami – ograniczanie ich powstawania i zwiększanie zdolności wykorzystania, tworzenie rozwiązań organizacyjnych zapewniających trwałą i zrównoważony rozwój, poziom doskonalenia działań warunkujących ochronę środowiska naturalnego).

Wzrost znaczenia trwałego i zrównoważonego rozwoju oraz społecznej odpowiedzialności obliguje organizacje nie tylko do spełniania wymogów prawnych, ale też do aktywnego zaangażowania w dbałość o sprawy pracowników. Dzisiaj oczywista staje się konieczność zapewnienia „bezpiecznych warunków pracy i dbałości o dobry stan zdrowia oraz morale pracownika, a także ich zabezpieczenie społeczne” (Lotko, Lotko, 2015, s. 28). Celowe jest zwrócenie uwagi na wyeliminowanie czynników wywołujących przemęczenie, alienację, frustrację. Należy eliminować patologiczne zachowania, nie zezwalać na dyskryminację, stosowanie mobbingu czy „plotkowanie, spóźnianie się do pracy, załatwianie spraw osobistych w miejscu pracy, korzystanie z firmowego sprzętu do celów prywatnych” (Szostek, 2016, s. 33). Idea jakości pracy opierającej się na moralności, uczciwości warunkuje podejmowanie działań społecznie odpowiedzialnych.

Ważne, aby zarządzający organizacjami wytworzyli warunki pracy motywujące zatrudnionych do zorientowania na jakość działania, otwartości przełożonego i współpracowników na pomysły innych, wysłuchiwanie i próbę zrozumienia opinii odmiennych od swoich. Celowe

staje się wypracowywanie zdolności dzielenia się posiadaną wiedzą, nieignorowania i podejmowania próby włączania się w rozwiązywanie pojawiających się problemów, proces ciągłego i kompleksowego doskonalenia istniejących rozwiązań organizacyjnych. Powinny zostać stworzone warunki motywujące do innowacyjnego działania, zwiększania zaangażowania w realizację zadań w stworzonym zespole, co wzmaga szansę na wymianę informacji, gromadzenie wiedzy warunkującej poprawę jakości funkcjonowania organizacji. Pracownik powinien działać dobrowolnie, a nie być zmuszany do realizowania przydzielanych mu zadań, kierować się poczuciem powinności. Musi cechować go zdolność zaufania kierownictwu i współpracownikom, poczucie odpowiedzialności za realizowane zadania oraz uczciwość względem organizacji, społeczeństwa czy środowiska naturalnego.

Należy wytworzyć warunki pracy pozwalające na zastosowanie prawidłowej metody pracy, skoordynowanie pracy (zestrojenie), wyeliminowanie niepotrzebnych zadań (podział pracy) czy zbędnego przemieszczania się pracowników, oczekiwania przez nich na informację, decyzję, możliwość wykorzystania posiadanego sprzętu (Czekaj, Ziębicki, 2015, s. 62). Skuteczność i efektywność osiągnięcia obranych przez kierownictwo celów jest uzależniona od jakości pracy na stanowiskach pracy oraz zdolności współdziałania wewnątrz struktury organizacyjnej. To od stworzonych warunków pracy w znacznej mierze zależy możliwość poszerzania przez pracowników posiadanej wiedzy, kształtowania umiejętności, postaw i zdobywania doświadczeń warunkujących doskonalenie jakości funkcjonowania organizacji (Goliński, Mantura, 2015, s. 27).

W organizacji powinny być kształtowane kompetencje niezbędne do optymalizacji jakości jej funkcjonowania, co wymaga od zarządzających nimi rozwijania umiejętności zapewniających skuteczność określania celów czy organizacji zasobów warunkujących ich realizację. Głównym zasobem zwiększającym innowacyjność rozwiązań organizacyjnych są pracownicy. Przywódcy powinni zatem nie tylko koordynować i kontrolować realizowane przez nich działania, ale też dążyć do stworzenia warunków niezbędnych do rozwoju i właściwego wykorzystywania talentów, które są zdolne do gromadzenia i stosowania posiadanej wiedzy oraz innych zasobów. To w jakości warunków pracy, zdolności doskonalenia istniejących relacji oraz stosunków międzyludzkich tkwi siła sprzyjająca wzrostowi kreatywności i innowacyjności pracowników, co powinno znaleźć odzwierciedlenie w możliwości kompleksowego spełniania przez organizację oczekiwań pozostałych grup interesariuszy. Możliwe wówczas staje się generowanie wyników warunkujących nie tylko przetrwanie, ale również trwałe i zrównoważony rozwój, co jest efektem doskonalenia kompetencji niezbędnych do wytwarzania oczekiwanej jakości produktów i wykreowania sposobów ich dostarczenia, które zadowolają klientów. O przewadze konkurencyjnej w znacznej mierze przesądza umiejętność dostarczenia klientowi satysfakcjonującej go wartości, co sprzyja osiągnięciu trwałego sukcesu przez organizację.

6. Podsumowanie

Na rynku pracy znajdują się ludzie w różnym wieku, których cechują odmienne oczekiwania w stosunku do zatrudniających ich organizacji. W życiu kierują się często innymi systemami wartości, preferują różne postawy wobec świata czy sposoby rozwiązywania proble-

mów. Mają rozmaite potrzeby i znają odmienne sposoby ich zaspokajania. Niemniej muszą oni podjąć wzajemną współpracę w ramach pracy w jednej organizacji, być zdolni do wspólnego wytwarzania wartości oczekiwanej przez pracodawcę i klienta. Należy pamiętać, że rozwój technologii informacyjnej, ograniczenie barier komunikacyjnych, wzrost akceptacji dla różnorodności, zainteresowanie nowością i nowoczesnością wpływają na jakość wykształcenia i kompetencji ludzi wchodzących na rynek pracy. Istotne, aby dążyć do kształtowania jakości warunków sprzyjających wytworzeniu silnego związku pracownika z pracą (chęci identyfikowania się z miejscem pracy), co nierzadko przejawia się podejmowaniem przez niego działań warunkujących rozwój posiadanych umiejętności, jego skłonnością do doskonalenia zidentyfikowanych w organizacji procesów, a w rezultacie zwiększa szansę na poprawę osiąganych wyników.

Przeprowadzone badania pozwalają na stwierdzenie, iż funkcjonowanie i rozwój organizacji są uzależnione przede wszystkim od:

- kompetencji, rozwiązań organizacyjnych warunkujących skuteczne i efektywne wykorzystanie pojawiających się okazji i unikanie zagrożeń, elastyczne dostosowywanie się do zmian, w tym postępu techniczno-technologicznego, co wymaga dużej sprawności w zakresie zdobywania zasobów niezbędnych do realizacji obranych celów;
- jakości pracy zatrudnionych, których powinna cechować zdolność organizacyjnego uczenia się, mobilność, skłonność do poświęceń, umiejętność pracy zespołowej (często w zespołach międzynarodowych) i zarządzania czasem, szybkość podejmowania decyzji, zdolność do radzenia sobie w stresujących sytuacjach;
- jakości warunków i stosunków pracy zachęcających utalentowanych potencjalnych pracowników do podjęcia współpracy oraz satysfakcjonujących dotychczasowych pracowników na tyle, by zyskać ich zaangażowanie w realizowanie powierzonych im zadań, lojalność i chęć identyfikowania się z organizacją, aby nie byli skłonni do zmiany pracy.

Bibliografia

- Berkup, S.B. (2014). Working with Generations X and Y in Generation Z period: Management of different generations in business life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218–229.
- Czekaj, J., Ziębicki, B. (2015). Metodyczne aspekty lean administration. *Przegląd Organizacji*, 9, 61–68.
- Gajdzik, B. (2015). Planowane zachowania pracowników a doskonalenie organizacji. *Problemy Jakości*, 3, 16–21.
- Goliński, M., Mantura, W. (2015). Wykorzystywanie badań rynkowych w zakresie kompetencji pracowników w doskonaleniu zarządzania zasobami ludzkimi. *Przegląd Organizacji*, 11, 27–33.
- Gross-Głowacka, E. (2016). Rola koncepcji zarządzania różnorodnością w doskonaleniu organizacji. *Problemy Jakości*, 48(4), 28–34.
- Juchnowicz, M. (2010). *Zarządzanie przez zaangażowanie*. Warszawa: PWE. ISBN 978-83-208-2010-2.
- Kahan, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kolman, R. (2009). *Kwalitologia – wiedza o różnych dziedzinach jakości*. Warszawa: Placet. ISBN 978-83-7488-133-3.
- Kozioł, L. (2015). Organizacja stosunków i warunków pracy w przedsiębiorstwie. W: A. Kozina (red.). *Wybrane problemy zarządzania relacjami w przedsiębiorstwie* (s. 11–35). Kraków: Wyd. Mfiles.pl. ISBN 978-83-941408-2-3.
- Kroenke, A. (2015). Pokolenie X, Y, Z w organizacji. *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie*, 61(1202), 91–104.

- Lotko, M., Lotko, A. (2015). Atrybuty jakościowe usług zapewnienia bezpieczeństwa pracy. *Problemy Jakości*, 47(11), 28–33.
- Ludwikowska, K. (2015). Wyzwania nowoczesnego menedżera w procesach doskonalenia pracowników. *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie*, 61(1202), 105–118.
- Lukasiński, W. (2015). Kapitał relacyjny źródłem trwałego sukcesu organizacji. W: A. Kozina (red.). *Wybrane problemy zarządzania relacjami w przedsiębiorstwie* (s. 37–62). Kraków: Wyd. Mfiles.pl. ISBN 978-83-941408-2-3.
- Skawińska, E., Zalewski, R. (2016). Konkurencyjność – kluczowe czynniki sukcesu przedsiębiorstw w XXI w. *Przegląd Organizacji*, 3, 16–25.
- Skrzypek, E. (2012). Efektywność i jakość w organizacji. *Problemy Jakości*, 44(4), 4–9.
- Szelągowska-Rudzka, K. (2016). Partycypacja bezpośrednia pracowników a innowacje i innowacyjność organizacji. *Przegląd Organizacji*, 5, 23–29.
- Szostek, D. (2016). Patologiczne zachowania pracowników w aspekcie jakości środowiska pracy. *Problemy Jakości*, 3, 30–34.
- Szubstarska, J. (2007). Elastyczny model zatrudnienia i pracy a jakość życia. W: E. Skrzypek (red.). *Uwagowania jakości życia w społeczeństwie informacyjnym* (s. 117–119). Lublin: Wyd. UMCS. ISBN 978-83-924547-1-7.
- Szudrowicz, I. (2014). Identyfikacja pracownika z przedsiębiorstwem. *Problemy Jakości*, 6, 19–24.
- Walas-Trębacz, J. (2012). Kapitał ludzki jako podstawowy zasób kształtujący wartość przedsiębiorstwa. W: M. Tyrańska (red.). *Współczesne tendencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi* (s. 93–128). Warszawa: Difin. ISBN 978-83-7641-588-8.

Work conditions and work relations versus the quality of the functioning of an organisation

Abstract: The functioning of an organisation in a dynamically changeable and complex surroundings requires the systematic improvement of competences conditioning the growth of its competitiveness. The main factor deciding about the possibility of undertaking effective and efficient activities conditioning the use of emerging opportunities and the avoidance of threats and dangers is the possessed human capital. Therefore, it is of the utmost importance to orient towards the quality of working conditions and work relations which, to a great extent, decide about the possibility of the development of human capital and, as a consequence, the improvement of the results achieved by an organisation. The aim of the article is to take up the attempt to pre-

sent the expectations of various generations of professionally active workers as for the quality of conditions and work relations in an organisation. By means of an analysis of the literature, the author makes an overview of the expectations of a modern worker (various age groups of the Polish people), as well as the existing possibilities. The effect of the author's work is an attempt to define challenges for the functioning of contemporary organisations, an overview of the expectations of those professionally active towards a potential employer and the relations between working conditions and work relations and the quality of an organisation's functioning.

Key words: working conditions, work relations, quality of human resources, human capital