



# pracownicy produkcyjni

organizacyjne i prawne aspekty zarządzania

jarosław marciniak



jarosław marciniak

# pracownicy produkcyjni

organizacyjne i prawne aspekty zarządzania

Zamów książkę w księgarni internetowej

**proinfo.pl**  
księgarnia internetowa



Wolters Kluwer

WARSZAWA 2025

Wydawczyni  
*Joanna Dzwonnik*

Redaktorka prowadząca  
*Paulina Staniszevska-Chudzik*

Opracowanie redakcyjne  
*Dagmara Wachna*

Projekt graficzny okładki  
*Studio Kozak*

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

prawolubni

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

Szanujemy prawo i własność.  
Więcej na [www.legalnakultura.pl](http://www.legalnakultura.pl)  
Polska Izba Książki

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

ISBN 978-83-8390-544-0

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

<http://www.wolterskluwer.pl>  
księgarnia internetowa [www.profinfo.pl](http://www.profinfo.pl)

---

# Spis treści

---

Wstęp .....	9
Wykaz skrótów .....	8
<b>Rozdział I. Produkcja i zarządzanie produkcją .....</b>	<b>13</b>
Nowe wymagania wobec zarządzania produkcją .....	15
Zasada „3S” w zarządzaniu pracownikami .....	17
<b>Rozdział II. Najważniejsze wyzwania w zarządzaniu ludźmi i pracą w przedsiębiorstwie produkcyjnym .....</b>	<b>20</b>
<b>Rozdział III. Charakterystyka pracy na produkcji .....</b>	<b>26</b>
Praca i człowiek .....	26
Znaczenie zarządzania .....	27
Szczególne znaczenie pojęcia należytej staranności .....	29
Praca kierownicza w zakładach produkcyjnych – specyfika .....	32
<b>Rozdział IV. Przekazywanie zadań, rozliczanie podwładnych .....</b>	<b>39</b>
Polecenia, zadania przekazywane podwładnym – aspekty prawne .....	39
Zadaniowanie w procesie pracy .....	42
Rozliczanie pracowników z zadań .....	46
Przewidywalność jako cecha kierownika .....	49
Czy przełożony może być bezstronny? Jeżeli tak, to w jakim zakresie? .....	50
Odpowiedzialność kierownika, odpowiedzialność za błędy podwładnych .....	60
<b>Rozdział V. Ocena pracowników produkcyjnych .....</b>	<b>64</b>
Istota procesu oceny .....	64
Negatywne konsekwencje oceny .....	70
Kryteria w systemie ocen .....	72
Korzyści i wartość dodana wynikająca z ocen pracowników .....	90

<b>Rozdział VI. Rekrutacja – pozyskiwanie pracowników produkcyjnych .....</b>	<b>93</b>
Kiedy pozyskujemy nowych pracowników .....	97
Zanim będziemy rekrutować .....	98
<b>Rozdział VII. Adaptacja nowych pracowników w środowisku produkcyjnym .....</b>	<b>123</b>
Rola przełożonego w pierwszych dniach pracy .....	124
Postawy i zachowania nowych pracowników .....	124
Skutki zaniedbań w procesie adaptacyjnym .....	126
Ważne etapy adaptacji na stanowisku produkcyjnym .....	126
Rola działu HR w adaptacji .....	130
Szczególna rola kierownika .....	134
Wzmacnianie relacji w ramach onboardingu .....	135
Interaktywne narzędzia wspierające adaptację .....	137
<b>Rozdział VIII. Motywowanie pracowników produkcyjnych .....</b>	<b>140</b>
Płaca zasadnicza .....	143
Wartościowanie stanowisk – wyzwanie w produkcji .....	145
Analiza pracy jako punkt wyjścia do procesu wartościowania stanowisk .....	148
Podwyżki wynagrodzeń .....	151
Ile się płaci w branży produkcyjnej? .....	154
Premie jako narzędzie motywacyjne w zarządzaniu zespołami produkcyjnymi .....	156
Dobry system premiowania – wdrożenie .....	161
Przykładowy schemat zoptymalizowanego systemu premiowania ...	162
Motywacyjne rekomendacje dla kierowników zarządzających pracą w produkcji .....	164
Dobry system motywacyjny a kwestia równego traktowania .....	170
Krótkie podsumowanie – jaki jest motywujący kierownik? .....	171
<b>Rozdział IX. Utrzymywanie i zwiększanie efektywności pracy w zespole .....</b>	<b>174</b>
Efektywność i wydajność – podobieństwa i różnice .....	174
Zasada „3S” w zarządzaniu efektywnością na stanowiskach produkcyjnych .....	175
Jak weryfikować efektywność pracownika – kompetencje i relacje w środowisku pracy .....	176
Uważność, osobowe podejście i efektywna współpraca .....	182
Rola kierownika w zarządzaniu kryzysowym .....	184
<b>Rozdział X. Ograniczanie absencji w miejscu pracy .....</b>	<b>189</b>
Czy możemy zarządzać absencją? .....	191
Analizowanie przyczyn absencji i badania ankietowe .....	193
Aktywne działanie ze strony przełożonych .....	199
Absencje a konflikty w środowisku pracy – ograniczanie negatywnych skutków .....	200
Polityka antyabsencyjna i rola kierownika .....	203

---

Rozmowy poabsencyjne – dobra praktyka .....	206
Ważne tematy – zespołowość i kultura zadaniowości .....	211
Zastępowalność jako fundament kultury współdziałania w zespole .....	212
Podsumowanie wytycznych dla kierowników .....	213
<b>Rozdział XI. Rola działu <i>human resources</i> w firmach produkcyjnych .....</b>	<b>215</b>
Rola działu HR w firmach produkcyjnych – budowanie lojalności, zaangażowania i partnerskich relacji .....	218
Współpraca HR w firmie produkcyjnej z działem compliance .....	219
Model HRBP jako skuteczne rozwiązanie w firmach produkcyjnych .....	223
Informacje i narzędzia – domena HRBP .....	228
Wzmacnianie pozycji i autorytetu kierowników – ważna rola HRBP w firmie produkcyjnej .....	232
<b>Rozdział XII. Szkolenia pracowników .....</b>	<b>235</b>
Zestaw praw i obowiązków w procesie szkoleń .....	237
Istotne obszary szkoleń w firmach produkcyjnych .....	238
Elastyczna, cyfrowa dostępność wiedzy .....	241
Microlearning – szybka i efektywna nauka .....	241
Gamifikacja jako sposób na zaangażowanie pracowników .....	242
Personalizacja szkoleń .....	243
Sztuczna inteligencja jako wsparcie procesu personalizacji i efektywności szkoleń .....	244
Jak mierzyć skuteczność szkoleń pracowników w firmie produkcyjnej? .....	246
Jakie podejście do szkoleń powinni przejawiać kierownicy pracujący przy produkcji? .....	250
Komunikacja z pracownikami – umiejętne przedstawianie oczekiwań i możliwości .....	252
Dostosowanie kompetencji pracowników i kierowników do nowych wymagań .....	257
<b>Podsumowanie .....</b>	<b>259</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>265</b>

---

# Wstęp

---

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

# Produkcja i zarządzanie produkcją

---

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

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

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

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

<sup>1</sup> K. Szatkowski, *Nowoczesne zarządzanie produkcją*, Warszawa 2014, s. 17.

<sup>2</sup> M. Chlebus, S. Werbińska-Wojciechowska, *Metody oceny niezawodnościowej procesów produkcyjnych – stan wiedzy*, „Journal of KONBiN” 2017/41, s. 263.

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

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

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

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

## Nowe wymagania wobec zarządzania produkcją

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

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

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

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

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

## Zasada „3S” w zarządzaniu pracownikami

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

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

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

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

Publikacja obejmuje zagadnienia organizacyjne, prawne i kompetencyjne, które są istotne dla kierowników oraz pracowników działów personalnych odpowiedzialnych za wsparcie menedżerów. Odnoszą się one zarówno do specyfiki funkcjonowania przedsiębiorstw produkcyjnych, jak i do uniwersalnych zasad skutecznego zarządzania mających zastosowanie niezależnie od branży.

Autor omawia m.in. takie zagadnienia jak:

- obowiązki i uprawnienia kierownicze w kontekście potrzeb efektywnego kierowania zespołami,
- procesy pozyskiwania pracowników, w tym praktyczne wskazówki dotyczące adaptacji, delegowania zadań oraz oceny pracowników,
- ograniczanie negatywnych skutków absencji pracowniczej,
- motywacja oraz sposoby zwiększania efektywności zespołów produkcyjnych,
- optymalizacja procesu personalizacji i zwiększania efektywności szkoleń.

Książka przeznaczona jest dla osób chcących skutecznie zarządzać zespołami w nowoczesnych firmach produkcyjnych, w tym menedżerów i pracowników działów zasobów ludzkich.

**Jarosław Marciniak** – prawnik; od 30 lat zajmuje się zarządzaniem pracownikami jako menedżer personalny, konsultant i trener; do jego zainteresowań należą przede wszystkim: kompleksowa problematyka zarządzania organizacjami i spraw personalnych (audyty, analizy), kwestia regulacji wewnętrznych w firmach (tworzy i doskonali regulaminy, procedury) oraz systemy ocen, wynagradzania i rozwoju; jest ekspertem w dziedzinie równego traktowania i przeciwdziałania patologiom w środowisku pracy; właściciel firmy HR Auditor; realizuje szkolenia w dziedzinie prawa pracy i zarządzania; prowadzi zajęcia na studiach podyplomowych na kilku uczelniach.



9788383905440 W01P01

ISBN 978-83-8390-544-0



9 788383 905440

cena 89 zł (w tym 5% VAT)

**Zamówienia:**

infolinia +48 801 044 545

zamowienia@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl

księgarnia internetowa www.profinfo.pl