Krzysztof Czyrka, Magdalena Byczkowska

Zarządzanie potencjałem ludzkim w zachodniopomorskich zakładach pracy chronionej : wybrane wyniki badań

Ekonomiczne Problemy Usług nr 62, 339-346

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MUZEUM HISTORII POLSKI

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO

NR 637 EKONOMICZNE PROBLEMY USŁUG NR 62 2011

KRZYSZTOF CZYRKA, MAGDALENA BYCZKOWSKA
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Gorzowie Wielkopolskim

ZARZĄDZANIE POTENCJAŁEM LUDZKIM W ZACHODNIOPOMORSKICH ZAKŁADACH PRACY CHRONIONEJ – WYBRANE WYNIKI BADAŃ

1. Potencjał ludzki w zakładach pracy chronionej (ZPCh) – istota i definicja

Współcześnie jednym z najważniejszych obszarów zarządzania przedsiębiorstwami staje się zarządzanie potencjałem ludzkim. Dzieje się tak nie bez przyczyny. W obecnych warunkach konkurowania spada znaczenie zasobów materialnych na rzecz niematerialnych. Pracownicy z ich odpowiednią wiedzą, umiejętnościami, energią i zaangażowaniem, a także skłonnością do uczenia się i rozwoju coraz częściej zaczynają decydować o sukcesach organizacji. Zarządzanie potencjałem ludzkim staje się więc kluczowym czynnikiem, wpływającym na konkurencyjność całej organizacji oraz jej zdolność do realizacji wyznaczonej misji. Ukierunkowanie przebiegu procesów zarządzania pracownikami z naciskiem na odkrywanie, rozwój i wykorzystywanie ich kapitału przyjmuje tu rolę decydującą. Dla kadry zarządzającej, odpowiedzialnej za efektywność wykorzystywania potencjału pracowników w procesie zarządzania nimi, oznacza to nieustanne podnoszenie standardów swojej pracy oraz doskonalenie narzędzi zarządzania personelem.

Problematyka zarządzania kapitałem ludzkim osób niepełnosprawnych ma szczególne znaczenie dla województwa zachodniopomorskiego. Wskaźnik zatrudnienia niepełnosprawnych osiąga tu wartość niższą (jedynie 14,7%) niż obecny wskaźnik zatrudnienia dla całego kraju (20,7%). W obliczu tak niskiego poziomu zatrudnienia ważną rolę odgrywają ZPCh. Udział pracowników zakładów pracy chronionej w stosunku do ogółu pracowników niepełnosprawnych jest tu bardzo

wysoki – w 2009 roku wynosił 76,4%[1]. Mimo że ZPCh w tym obszarze pełnią rolę lidera w zatrudnianiu niepełnosprawnych, wiele do życzenia pozostawia forma realizacji założeń systemu polityki zatrudniania osób niepełnosprawnych, rzutująca w znacznym stopniu na efektywność wykorzystywania kapitału niepełnosprawności w tych podmiotach[2].

Dla lepszego zrozumienia zagadnienia zarządzania potencjałem ludzkim warto zapoznać się z jego istotą i definicją. Potencjał według słownika wyrazów obcych oznacza w języku łacińskim: możliwość siłę, moc. Słownik wyrazów obcych podaje, że: „potencjał to sprawność, wydajność, możliwości, zdolności tkwiące w kimś lub czymś"[3]. Natomiast „ludzki" to dotyczący ludzi, należący do ludzi, odznaczający się przychylnością, wyrozumiałością, odpowiedni dla ludzi, a zarazem godny ludzi. Powszechnie uznano, że w ramach potencjału ludzkiego należy wyróżnić kompetencje, obejmujące wiedzę, predyspozycje i umiejętności, jak również motywację wewnętrzną oraz cechy fizyczne[4]. Interesujący zestaw szczegółowych jakościowych składników potencjału ludzkiego przedstawia tabela 2. Należy podkreślić, że w celu określenia znaczenia potencjału tkwiącego w pracownikach stosuje się często zamiennie terminy: potencjał ludzki, potencjał kadrowy, potencjał pracy, a także potencjał społeczny i kapitał ludzki. I tak M. Gableta opisuje potencjał ludzki jako „możliwości ludzi pracujących w danym czasie w przedsiębiorstwie"[5], a także zauważa, że ważna jest optymalizacja tego potencjału zarówno w aspekcie jakościowym, jak i ilościowym (rysunek 1).

M. Rybak wyjaśnia, że: „potencjał pracy to określone cechy i właściwości konkretnego zatrudnionego, a więc jego zdrowie, zdolności, cenione przezeń wartości, poziom rozwoju moralnego, zdobyta wiedza (ogólna i zawodowa), doświadczenie, umiejętności praktyczne oraz motywacja do pracy i ciągłego rozwoju"[6]. Zdaniem B. Kożuch potencjał ludzki to wiedza, umiejętności, motywacja, zachowanie i postawy wobec pracy. Zarządzanie potencjałem ludzkim jest także zamiennie stosowane jako zarządzanie potencjałem społecznym (ZPS), przyjmując, że termin „społeczny" mieści się „w skali międzynarodowej, ale i w mniejszej skali"[7]. Według T. Oleksyn ZPS to: „nastawienie na kreatywność, pracę zespołową i dużą

---

[1] Dane na podstawie Systemu Obsługi Dofinansowań i Refundacji (SODiR), prowadzonym przez Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych.

[2] Co wynika z raportów kontrolnych NIK, PIP i PEFRON przeprowadzonych w 2008 r. i 2009 r. w ZPCh zachodniej Polski.

[3] *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, red. W. Kopaliński, PWN, Warszawa, 2000, s. 406.

[4] *Zarządzanie potencjałem ludzkim w organizacji XXI wieku*, red. K. Piotrkowski, WAT, Warszawa 2006, s. 32.

[5] M. Gableta, *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław, 2003, s. 177.

[6] A. Sajkiewicz, *Zasoby ludzkie w organizacji*, WU w Białymstoku, Białystok 2000, s. 57.

[7] *Słownik języka polskiego*, tom 3, PWN,Warszawa 1983, s. 268.

autonomię małych grup – często z oddolnie wybieranymi liderami, otwarte i partnerskie relacje pomiędzy menedżmentem i pracownikami”[8]. Wielu autorów potencjał ludzki utożsamia z kompetencjami, co wydaje się nie do końca zasadne. Najczęściej kompetencje przedstawiają się jako połączenie wiedzy i umiejętności, natomiast wyodrębnienie w ich ramach predyspozycji (zdolności i możliwości), podkreśla charakter niewykorzystanych rezerw potencjału ludzkiego.

Rys. 1. Całościowe ujęcie potencjału ludzkiego przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Gableta, *Człowiek i praca…*, *op. cit*.,. s. 176.

Tabela 2

Potencjał ludzki w aspekcie jakościowym

Kompetencje			Motywacja wewnętrzna	Wymiar fizyczny
Wiedza	Predyspozycje	Umiejętności		
Cechy jakościowe				
– ogólna – fachowa – specjalistyczna	– intelektualne – interpersonalne – emocjonalne	– przewodzenia – komunikowania się – współdziałania – samooceny i samodyscypliny – wykonywania operacji fizycznych – podejmowania ryzyka – adaptacji do zmian	– cele – wartości – postawy – normy moralne – asertywność – realizm – wytrwałość – entuzjazm	– stan zdrowia – wiek, płeć, rasa – stan cywilny i sytuacja rodzinna – sytuacja życiowa – prezencja – stopień sprawności lub upośledzenia – stopień – niepełnosprawności

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Gableta, *Człowiek i praca..., op. cit*., s. 177.

[8] T. Oleksyn, *Zarządzanie potencjałem pracy w polskim przedsiębiorstwie*, WSZiP Warszawa 1998, s. 72.

Mając na uwadze powyższe rozważania, pomimo wielu różnic w interpretacji „potencjału ludzkiego" autor niniejszej publikacji, w kontekście przyjętego tematu i na potrzeby badań zdefiniował potencjał ludzki organizacji jako zasób wiedzy, umiejętności i predyspozycji, a także cech fizycznych i motywacji tkwiących w każdym z jej pracowników.

2. Zarządzanie potencjałem ludzkim w zachodniopomorskich ZPCh – wybrane wyniki badań

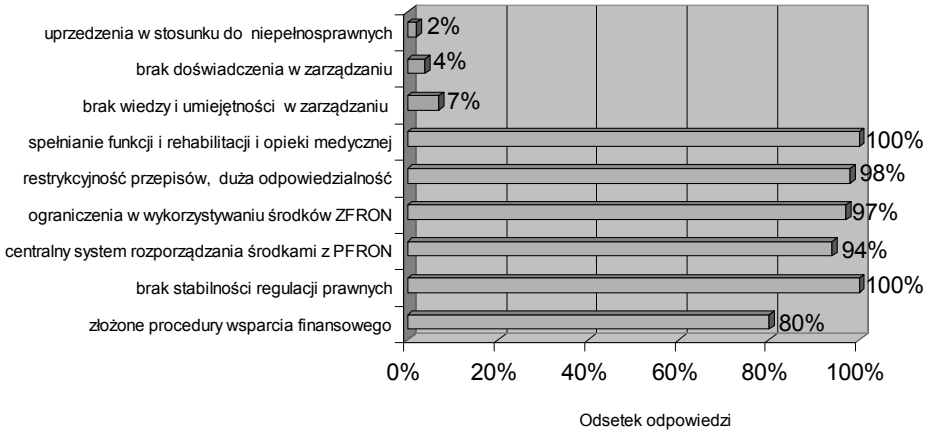
Badaniami empirycznymi objęto 14 ZPCh województwa zachodniopomorskiego stanowiących reprezentatywną grupę badanego obszaru. Respondentami badania, które zostało przeprowadzone w okresie od lutego do czerwca 2010 roku przez autora niniejszej publikacji, byli pracownicy zakładów pracy chronionej[9].

Kadra zarządzająca ZPCh przyczyn niskiej efektywności wykorzystywania potencjału osób niepełnosprawnych upatruje głównie w czynnikach zewnętrznych, jednocześnie marginalizując czynniki wewnętrzne, pozostające w gestii przedsiębiorstwa. Głównymi barierami dla wzrostu poziomu wykorzystywania potencjału niepełnosprawności, jakie wymieniali ankietowani, były m.in.: złożone procedury wsparcia finansowego, brak stabilności regulacji prawnych, centralny system rozporządzania środkami z PFRON, ograniczenia w wykorzystywaniu środków ZFRON, restrykcyjność przepisów oraz skrajnie duża odpowiedzialność, jednak rzadko za bariery niskiej efektywności uznawano brak wiedzy i umiejętności w zarządzaniu potencjałem pracowników, brak doświadczenia w zarządzaniu czy uprzedzenia w stosunku do pracowników niepełnosprawnych przez kadrę zarządzającą lub współpracowników (rysunek 1).

Istotność wpływu wskazanych przez decydentów szeregu czynników zewnętrznych na efektywność wykorzystywania potencjału pracowników niepełnosprawnych w ZPCh jest wprawdzie niepodważalna, lecz tak duże ich przewartościowanie (pomiędzy wskazanymi czynnikami zewnętrznymi a wewnętrznymi) przyczynia się do przerzucania ciężaru odpowiedzialności na warunki zewnętrzne. Tym samym niezwykle rzadko uwzględniano błędy popełniane w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim osób niepełnosprawnych. To z kolei miało znaczny wpływ na obniżenie sprawności i efektywności wykorzystywania potencjału pracowników niepełnosprawnych. Dowodzą tego przedstawione poniżej wybrane wyniki badań.

---

[9] Badania przeprowadzono na terenie województw: lubuskiego, zachodniopomorskiego i dolnośląskiego.

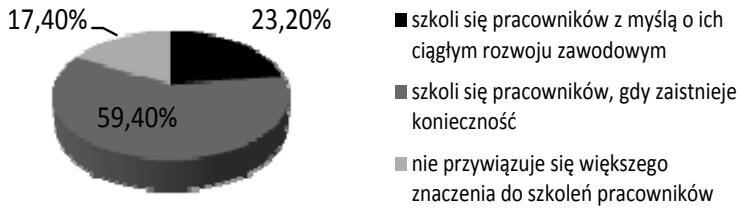


Rys. 1. Identyfikacja barier dla wzrostu poziomu wykorzystywania potencjału osób niepełnosprawnych w ZPCh zachodniej Polski w opinii pracodawców (czynniki zewnętrzne i wewnętrzne)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

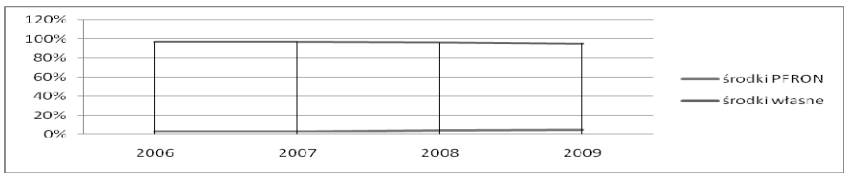
3. Proces szkoleń

W związku z najczęściej niskimi kwalifikacjami badanych osób niepełnosprawnych, a także długotrwałą biernością zawodową wielu z nich, ważnym obszarem podnoszenia ich wiedzy i umiejętności są szkolenia. Proces szkoleń w badanych przedsiębiorstwach ZPCh ograniczał się najczęściej do sytuacji „koniecznej" – 59,4% (rysunek 2). Bardzo rzadko, bo jedynie w 23,2% firm, program szkoleń był tworzony z myślą o ciągłym podnoszeniu kwalifikacji i rozwoju pracowników niepełnosprawnych. Według pracodawców, główną przyczyną tego stanu rzeczy są ograniczone możliwości finansowe, jednakże analiza źródeł wydatkowania środków na cele szkoleń wykazała niezwykle niską skuteczność wykorzystywania środków PFRON przeznaczonych na te cele w latach 2000–2009 przez badane podmioty. Niepokojąco przedstawiają się także wyniki odnoszące się do proporcji udziału wydatkowania środków finansowych przeznaczanych na szkolenia pracowników niepełnosprawnych, pomiędzy środkami własnymi a środkami PFRON (rysunek 3). Wynika to zapewne z braku wiedzy, ale i zaangażowania w staranie się o powyższe środki.



Rys. 2. Struktura ZPCh ze względu na szkolenie pracowników niepełnosprawnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.



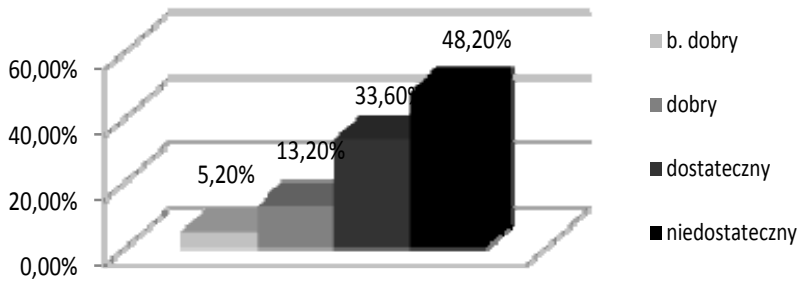
Rys. 3. Udział i źródła wydatkowania środków finansowych (wartości średnie) na szkolenia w ZPCh w latach 2006–2009

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

4. Proces motywacji

W badanych ZPCh proces motywacji w zasadzie opierał się na narzędziach obszaru psychologicznego (motywowanie przez pochwałę, wyróżnienie – 92,5%) częściowo wspomagany przez nagrody niepieniężne (43,3% wskazań). Jednoznacznie tę sytuację potwierdzają opinie pracowników niepełnosprawnych: kolejno 347 odpowiedzi, tj. 95% i 136, tj. 32% wskazań dla tak samo skonstruowanych pytań. Niezwykle rzadko w ZPCh korzystano z wachlarza pozostałych form oddziaływań motywacyjnych, takich jak np. nagrody pieniężne 19,4%, praca na nowoczesnym sprzęcie 23,8% czy możliwość awansu 23,3%. Brak zachowania odpowiednich proporcji i natężenia w ich stosowaniu w przeważającej większości ZPCh, szczególnie w obliczu niezadowolenia pracowników z niskiego poziomu otrzymywanego wynagrodzenia (rysunek 4), przynosi negatywne skutki w postaci: braku pobudzania potencjału pracowników, mniejszego zaangażowania w wykonywane czynności oraz w konsekwencji marnotrawienia ich potencjału. Potwierdzają to wyniki przeprowadzonych testów niezależności pomiędzy oceną efektywności wykorzystania potencjału pracowników niepełnosprawnych a powyżej wskazywanymi formami oddziaływań motywacyjnych, gdzie wszystkie warianty, wyłączając pochwałę, wskazują na istotną zależność pomiędzy nimi ($p < 0,05$). Z powyższego wynika również, że instrumenty motywacyjne obszaru psychologicznego są najmniej efek-

tywne z poddanych analizie i jako jedyne nie spełniają oczekiwań pracowników niepełnosprawnych. Z tego względu nie powinny być traktowane jako przewodnie, lecz uzupełniające pozostałe instrumenty motywacyjne, szczególnie te o charakterze pieniężnym. Wskazują na to przeprowadzone testy niezależności pomiędzy oceną efektywności wykorzystania potencjału pracowników a oceną poziomu wynagrodzenia, gdzie dla poziomu wynagrodzenia dobrego i bardzo dobrego wykazują istotną zależność pomiędzy nimi ($p < 0,05$).



Rys. 4. Ocena poziomu wynagrodzenia przez pracowników niepełnosprawnych ZPCh

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

5. Proces oceniania

Przy diagnozie potencjału rozwojowego pracowników środkiem prymarnym winno być regularne ich ocenianie. Właściwie skonstruowany i realizowany system oceniania okresowego jest źródłem wielu wartościowych informacji o pracownikach, stanowiskach pracy oraz ich wzajemnych relacjach. Jest także jednym z ważniejszych instrumentów wspomagających poszukiwanie i wyzwalanie potencjału pracowniczego. Jednakże niepokojąco wielu decydentów badanego obszaru ZPCh albo całkowicie rezygnowało z jego realizacji (49,3% wskazań), albo ograniczało ten proces do oceny sporadycznej (37,7% wskazań), tym samym minimalizując możliwości zwiększania efektów pracy, rozwoju i sukcesji pracowników niepełnosprawnych. (Podobne opinie wyrażali badani niepełnosprawni: 54,8% nigdy mnie nie oceniano, 35,8% sporadycznie, 9,9% oceniano mnie systematycznie). Wynikiem tej sytuacji jest przeświadczenie decydentów o małej przydatności tego procesu, a także przekonanie, że z pracowników niepełnosprawnych nie da się więcej wykrzesać. Zaprzeczeniem tego procesu myślowego są otrzymane wyniki przeprowadzonego testu niezależności, gdzie otrzymano $p < 0,05$, co wskazuje na istotną zależność pomiędzy częstotliwością oceniania a efektywnym wykorzystywaniem potencjału pracowników niepełnosprawnych w ZPCh.

Podsumowanie

Jak wynika z powyżej przedstawionych wyników badań, niezadowalający poziom wiedzy i umiejętności, a także w wielu przypadkach brak zaangażowania kadry zarządzającej w realizację przedstawionych procesów ZZL, doprowadziły do popełnienia wielu błędów w tym obszarze, co miało znaczny wpływ na obniżenie sprawności i efektywności wykorzystywania potencjału pracowników niepełnosprawnych. Reasumując, aby pokonać główne bariery niskiej efektywności wykorzystywania potencjału niepełnosprawności w ZPCh, wydaje się ważne:

- podnoszenie świadomości znaczenia kapitału ludzkiego osób niepełnosprawnych wśród kadry zarządzającej ZPCh,
- podnoszenie poziomu wiedzy kadry kierowniczej, dotyczącej procesów personalnych w badanych firmach,
- podnoszenie umiejętności zarządzania zasobami ludzkimi przez kadrę zarządzającą,
- wzmożenie chęci do zdobywania i uzupełniania wiedzy z zakresu najnowszej teorii i praktyki zarządzania,
- zapewnienie stabilnych i przyjaznych ram funkcjonowania systemu zatrudniania osób niepełnosprawnych dla ZPCh,
- budowanie pozytywnych postaw wobec osób niepełnosprawnych wśród społeczeństwa.

MANAGEMENT OF HUMAN POTENTIAL IN SHELTERED WORKSHOP

Summary

The issue of human capital management of people with disabilities of particular importance for the zachodniopomorski region. The employment rate of disabled people here achieves a lower value than the current employment rate for the whole country (20.7%), assuming the value of only 14.7%. Faced with such a low level of employment play an important role ZPCh. Although ZPCh in this area will serve as a leader in employing disabled people, leaves much to be desired as human resource management, as evidenced by the results of the tests.

Translated by Krzysztof Czyrka