

Lech Pałasz

Zarządzanie zasobami ludzkimi

Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Społecznej w Ostrołęce nr 4,
49-66

2007

Artykuł został zdigitalizowany i 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.

Prof. zw. dr hab. Lech Pałasz
Akademia Rolnicza w Szczecinie
Katedra Polityki Gospodarczej i Rynku.

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI

Wstęp

Umiejętne zarządzanie zasobami ludzkimi jest zasadniczym czynnikiem rozwoju społeczno-gospodarczego. Dlatego procesem tym zajmują się różne dziedziny nauki, jak np. ekonomia, prawo, nauki o organizacji, filozofia, psychologia, socjologia.

Zarządzanie organizacjami obejmuje nie tylko ludzi, ale i rzeczy. Jednak ludzie są najważniejszym zasobem każdej organizacji. Nie ma bowiem złych, np. przedsiębiorstw, są tylko źli ich menadżerowie.

Celem opracowania jest przedstawienie funkcjonowania człowieka w środowisku pracy. Chodzi tu o zaprezentowanie aspektów zarządzania potencjałem społecznym, od zatrudnienia do awansu. Zakres problemowy opracowania dotyczy zarządzania, stanu i planowania zasobów ludzkich, naboru, podnoszenia kwalifikacji i nagradzania pracowników. Analiza zarządzania zasobami ludzkimi została dokonana na przykładzie Zakładów Obsługi Przemysłu Stoczniowego „Gryf” SA w Drawsku Pomorskim.

Podstawowe materiały źródłowe otrzymano z analizowanego przedsiębiorstwa. Dodatkowe źródło materiałów do artykułu to fachowa literatura a także własne obserwacje.

Charakterystyka badanego przedsiębiorstwa

Zakłady Obsługi Przemysłu Stoczniowego „Gryf” SA w Drawsku Pomorskim utworzono w 1946 r. Początkowo były kooperacyjnym zakładem przemysłu drobnej wytwórczości. Powstał na bazie ponemieckiej fabryki maszyn rolniczych „Schartz & Synowie”. Zakład ówczesny nazywał się „Fabryka Pługów”.

W 1952 r. przedsiębiorstwo przyjął Zarząd przemysłu Sprzętu Okrętowego w Gdańsku. Natomiast w 1959 r. zmieniło nazwę na Zakłady Obsługi Przemysłu Stoczniowego

w Drawsku Pomorskim. W ten sposób zostało podporządkowane Zjednoczeniu przemysłu Okrętowego w Gdańsku. Obecną nazwę posiada od 1970 r.

W 1961 r. w Przedsiębiorstwie zorganizowano produkcję armatury okrętowej. Natomiast w 1967 r. rozpoczęto produkcję armatury przemysłowej na eksport.

Zakłady przeżywały kryzys, jak wiele innych po 1990 r., ponieważ nastąpiły trudności w zbyciu produkcji. Zapotrzebowanie na wyroby produkcyjne zmalało o 40 %. Zamknięto produkcję w dwóch z czterech zakładów. Przez to zmniejszono liczbę zatrudnionych o 255 osób.

Kolejna reorganizacja zakładów nastąpiła w 1994 r. Zakłady przekształcono w Spółkę Akcyjną. Natomiast od 1999 r. wchodzi w skład Stoczni Szczecińskiej Porta Holding SA. Podjęto produkcję osprzętu do mocowania kontenerów, armaturę okrętową i przemysłową, odkuwki matrycowe i inne mniej znaczące elementy.

Stosowana technologia produkcji obejmuje obróbki: plastyczną, cieplną, mechaniczną i powierzchniową. Ponadto wykonuje się tu spajanie mebli czy też prace ślusarsko-montażowe.

Idea zarządzania zasobami ludzkimi

Zarządzanie kadrami jest jednym z aspektów ogólnego zarządzania przedsiębiorstwami. Natomiast podstawowym ogniwem każdego przedsiębiorstwa są pracownicy. Zarządzanie zaś nimi dotyczy głównie pozyskiwania, zaangażowania, motywacji, współpracy, zaufania oraz odpowiedzialności za warunki życia i pracy.

W zarządzaniu zasobami ludzkimi odróżnia się zarządzanie bieżące kadrami i zarządzanie funkcją personalną przedsiębiorstwa. Zarządzanie bieżące personelem realizuje się codziennie przez kierownictwo wszystkich szczebli. Polega ono na kierowaniu zbiorowym wysiłkiem ludzi zatrudnionych dla osiągnięcia zamierzonych celów. W takim znaczeniu każdy kierownik jest „personalnym”, który bezpośrednio oddziałuje na ludzi w zakresie swych kompetencji. Wykorzystując różne style kierowania i zarządzania decyduje o zaangażowaniu, wynagrodzeniu, karierze pracowników, ich ocenie, awansie czy też zwalnianiu z pracy. Jednak to zawsze pozostaje w pewnej relacji z filozofią i polityką personalną przedsiębiorstwa.

Natomiast całością zasad świadomie i faktycznie zaprojektowanych, w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, nazywa się funkcją personalną przedsiębiorstwa. Na te zasady i funkcje składa się:

- 1) planowanie zapotrzebowania na personel,
- 2) rekrutacja i dobór pracowników,
- 3) ocena i wynagrodzenie zatrudnionych,
- 4) doskonalenie wiedzy zawodowej pracowników,
- 5) tworzenie odpowiednich warunków pracy,

6) tworzenie właściwej atmosfery i stosunków społecznych.

W ten sposób pion personalny zarządzania zadania swoje realizuje poprzez:

- 1) doradztwo i ekspertyzy w zakresie określenia strategii oraz polityki personalnej, technik i sposobów zarządzania kadrami,
- 2) wyjaśnianie i informowanie pracowników o przyjętych przez zarząd przedsiębiorstwa zasadach i procedurach personalnych,
- 3) obsługę administracyjno-techniczną procesu zarządzania zasobami ludzkimi,
- 4) realizację partnerstwa społecznego w przedsiębiorstwie.

Zarówno zarządzanie bieżące kadrami, jak i zarządzanie funkcją personalną przedsiębiorstwa, winny być traktowane jako jedność realizacji wspólnej strategii i polityki personalnej przedsiębiorstwa. One bowiem mają służyć podstawowym celom, jak:

- 1) pozyskiwanie najlepszych pracowników,
- 2) utrzymywanie tylko niezbędnej liczby pracowników,
- 3) motywowanie zatrudnionych do wydanej pracy.

Modele funkcji personalnej zarządzania

Przedsiębiorstwo można traktować jako pewnego rodzaju społeczność realizującą określony cel ekonomiczny. Chodzi też o to, aby cel ten osiągnąć poprzez najwyższą rentowność z zainwestowanego kapitału, poprzez produkcję oraz dystrybucję dóbr i usług.

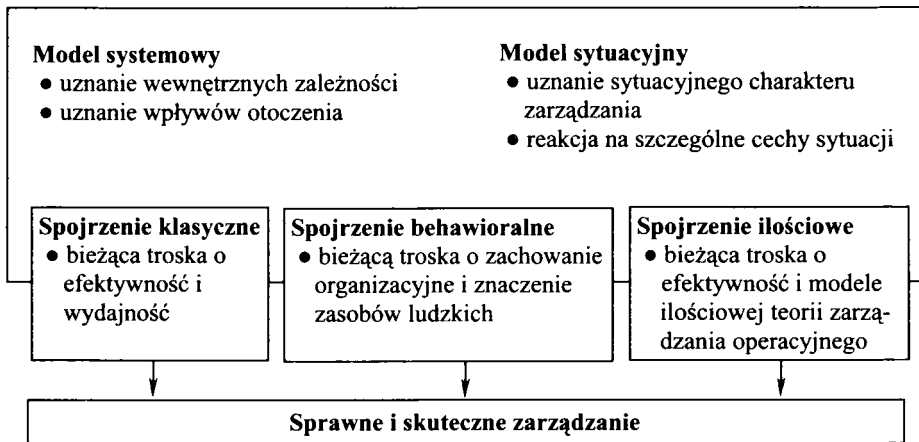
Ekonomiczny sens funkcjonowania przedsiębiorstwa, jako pewnej rzeczywistości społecznej, na jego funkcję personalną nakładają się więc dwa podstawowe uwarunkowania:

1. ekonomiczne – nakładają obowiązek stałego zaopatrywania przedsiębiorstwa na zasoby ludzkie względem liczby, jakości, kosztów i terminów,
2. społeczne – nakładają przestrzeganie sprawiedliwości, bezpieczeństwa i rozwoju osobistego kadr.

W latach pięćdziesiątych wykształciły się dwa podstawowe kierunki integracyjnego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi:

- 1) podejście systemowe,
- 2) podejście sytuacyjne (rys. 1).

Rys. 1. Schemat integrujący poglądy i sposoby podejścia do teorii zarządzania



Źródło: R.W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 1996 r.

Analizując integracyjne podejście do zarządzania kadrami uwzględnia się fakt, że podjęte działania w jednym obszarze mają wpływ na pozostałe obszary. Dotyczy to zarówno otoczenia zewnętrznego, jak i wewnętrznego firmy, ponieważ systemowe podejście do zarządzania zasobami ludzkimi jest przedsięwzięciem otwartym. Jednak należy też uwzględnić, że żadna z ustalonych metod zarządzania kadrami nie może być efektywna w stosowaniu do każdej sytuacji. Wynika to z faktu, że zarządzanie zasobami ludzkimi jest złożonym problemem, jak cały potencjał społeczny w przedsiębiorstwie.

Różna jest rola kadry w poszczególnych modelach zarządzania. W sumie można wydzielić trzy podstawowe modele:

- 1) tradycyjny,
- 2) human relations,
- 3) human resources (tab. 1).

Analizując role i zadania pracowników w różnych modelach zarządzania należy uświadomić sobie, że nie są one stałe i dokładne. W praktyce ząbnią się i zmieniają w zależności od sytuacji społecznej i ekonomicznej przedsiębiorstwa.

Tabela 1. Role i zadania pracowników w różnych modelach zarządzania zasobami ludzkimi

Model tradycyjny	Model human relations	Model human resources
Założenia		
Większość ludzi odczuwa niechęć do pracy. Płaca jest ważniejsza od samej pracy. Tylko niektórzy mogą i chcą przyjąć zadania wymagające twórczego myślenia i samokontroli.	Ludzie chcą mieć świadomość, że są potrzebni, oczekują uznania. Jest to czynnik motywacyjny ważniejszy niż pieniądze.	Ludzie chcą przyczynić się do realizacji sensownych celów, przy których tworzeniu partycypowali. Większość ludzi może wykonać pracę bardziej twórczą i odpowiedzialną niż obecnie wykonywana.
Zalecenia		
Kierownicy powinni swoich podwładnych ściśle nadzorować i kontrolować. Powinni oni dzielić zadania na proste, łatwe do wyuczenia składniki. Powinni opracować i realizować szczegółowe instrukcje.	Kierownicy powinni dawać odczuć pracownikom, że są potrzebni i ważni. Powinni oni pracowników dobrze informować i wysłuchiwać ich zastrzeżeń. Powinni stwarzać pracownikom możliwości do samokontroli.	Kierownicy powinni wyzwalać ukryte możliwości pracowników. Powinni stwarzać atmosferę, w której pracownicy mogą rozwijać zdolności do samookreślenia i samokontroli.
Oczekiwania		
Ludzie znoszą pracę, gdy płaca jest odpowiednia, a przełożony jest fair. Jeżeli zadania są proste, a pracownicy są ściśle kontrolowani, to osiągają oni postawione im cele.	Informacja i dialog zaspokajają potrzeby uznania i dowartościowania. Zaspokojenie tych potrzeb prowadzi do zadowolenia i eliminuje opory wobec autorytetu formalnego.	Partycypacja i samookreślenie się oraz samokontrola prowadzą do wzrostu produktywności. Jako efekt dodatkowy może wzrosnąć zadowolenie, gdyż pracownicy mogą wykorzystać swoje umiejętności.

Rodeo: Miles R.E. 1975. Theories of Management. New York.

Efektywność zarządzania kadrami

Wyliczenie efektywności działania nie jest rzeczą łatwą, bo jego rezultaty trzeba konfrontować z nakładami. Tymczasem jedno i drugie jest niekiedy trudne do wyliczenia. Przykładem tego może być wyliczenie efektywności zarządzania kadrami. Brak tu jednak w miarę precyzyjnych wskaźników efektywności.

Najłatwiej jest ocenić efektywność realizacji zadań usługowych działu personalnego. Koszty jego można mierzyć szybkością znalezienia pracowników na brakujące stanowiska, kosztami rekrutacji w stosunku do przyjętych pracowników, kosztami szkolenia, liczbą konfliktów, liczbą przerw i ich czasem trwania, liczbą skarg, szybkością ich rozwiązywania, liczbą udzielanych porad i sporządzonych ekspertyz. Jednak oceny te

łatwiej analizować jakościowo niż wartościowo. Istnieje tu także obawa subiektywizmu ocen.

Ocenę efektywności zarządzania kadrami można ostatecznie wykazywać wyliczeniem pewnych wskaźników. Dotyczą one głównie trzech obszarów funkcji personalnych: wydajności pracy, jakości warunków pracy i zgodności działań z prawem.

1. Wskaźniki w zakresie wydajności pracy: poprawa wyników pracy, zmniejszenie absencji, ograniczenie płynności kadr.
2. Wskaźniki w zakresie jakości pracy: wzrost zaangażowania w pracę, wzrost satysfakcji pracowników, redukcja stresu w pracy, zmniejszenie zachorowalności pracowników i liczby wypadków.
3. Wskaźniki zgodności działań z prawem: ograniczenie odszkodowań i kar, wzrost reputacji firmy.

Ostatecznie, o sprawności zarządzania zasobami ludzkimi świadczyć będzie efektywność ekonomiczna wykorzystania zasobów finansowych, materialnych i ludzkich. Na stopień i efektywność wykorzystania będą mieć warunki pracy.

Zatrudnienie i organizacja zarządzania

W Zakładach Obsługi Przemysłu Stoczniowego „Gryf” SA w Drawsku Pomorskim na początku 2005 r. pracowało 502 osoby. Z tej liczby pracowników bezpośrednio zatrudnionych w halach było 272, a w produkcji pośredniej – 114. Natomiast w biurze pracowało 116 osób.

Organizacyjnie Zakład podzielony jest na dwa wydziały produkcyjne:

1. Wydział Obróbki Plastycznej (P-1), w którym pracowało 113 osób.
2. Wydział Obróbki Mechanicznej (P-2), który zatrudnia 159 pracowników.

Ponadto funkcjonują dwa działy pomocnicze:

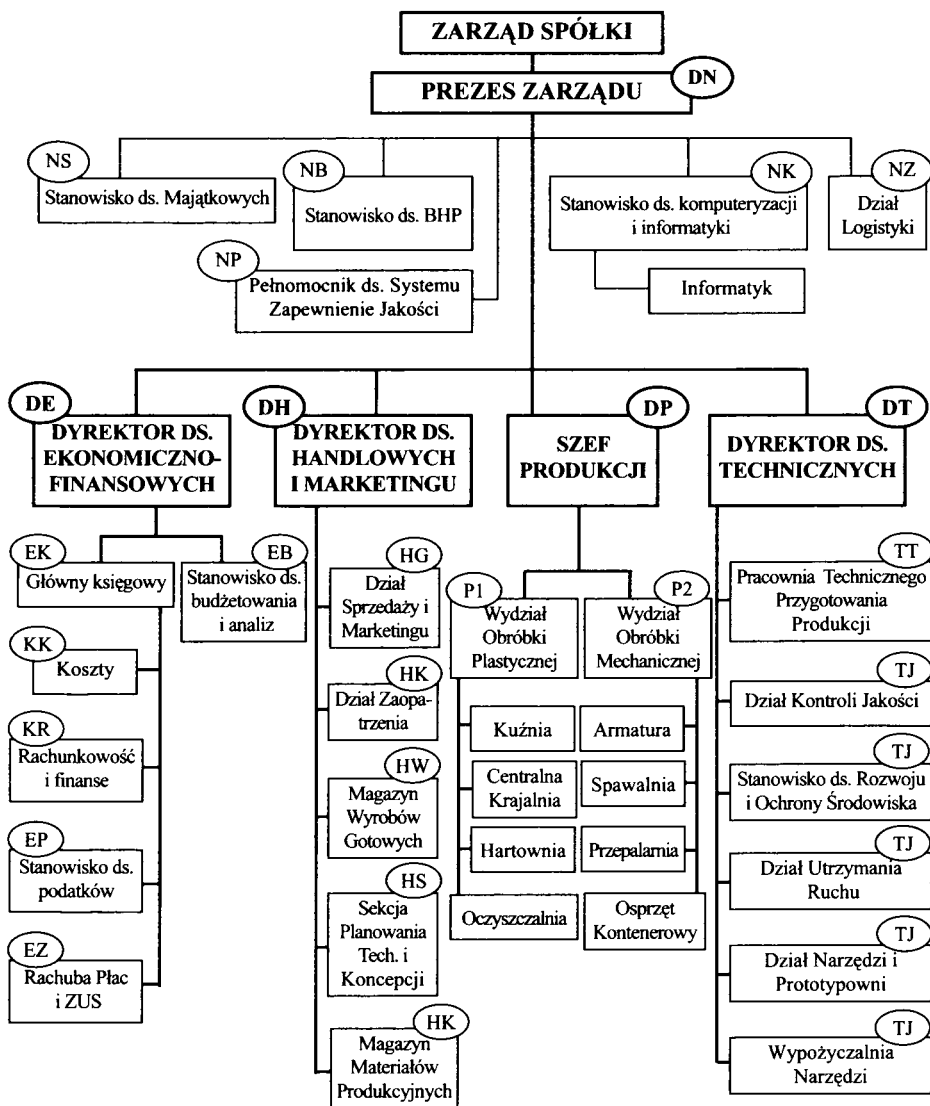
1. Dział Narzędziowni zatrudniał 33 osoby.
2. Dział Utrzymania Ruchu, gdzie znalazło zatrudnienie 44 pracowników.

Oprócz wspomnianych wydziałów i działów występują mniejsze jednostki organizacyjne: magazyny materiałów produkcyjnych (7 pracowników), magazyn wyrobów gotowych (5 osób), kontrola jakości (17 zatrudnionych), oraz administracja (17 osób). W innych jednostkach organizacyjnych i na różnych stanowiskach na początku 2005 r. pracowało 107 osób.

Zakłady rozwijają się dynamicznie. Stąd stale wzrastają liczba zatrudnionych.

Struktura organizacyjna Zakładów jest mocno rozbudowana. Świadczy o tym ich schemat struktury organizacyjnej (rys. 2).

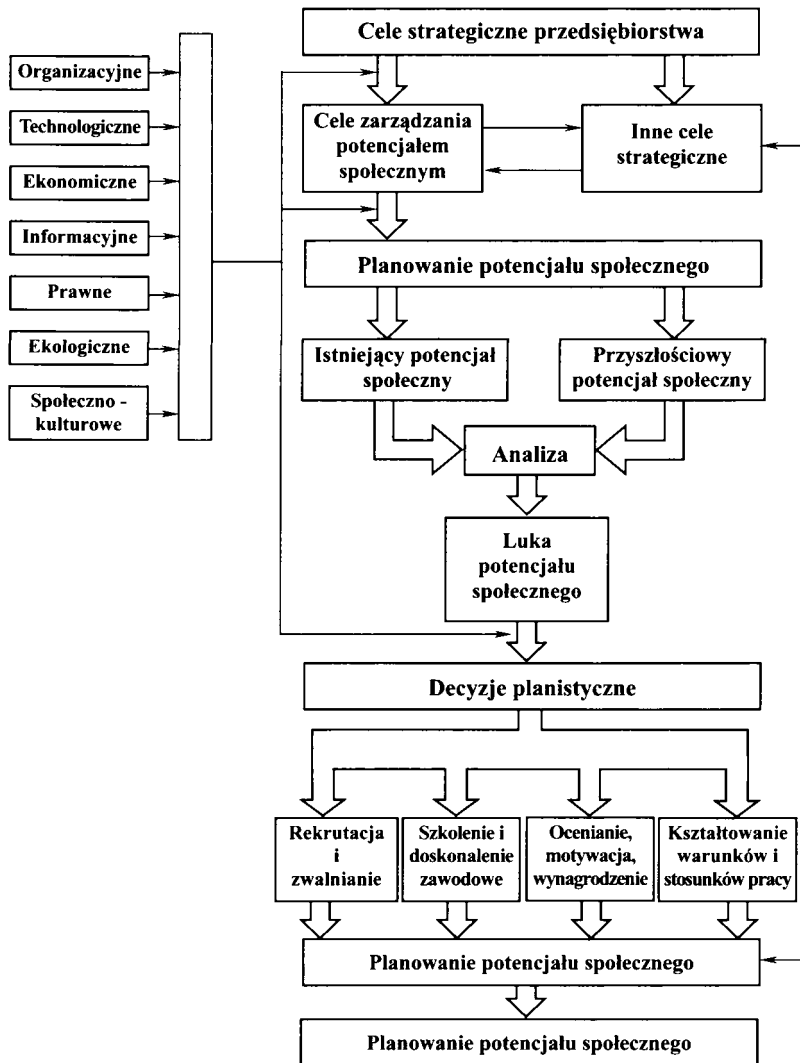
Rys. 2. Graficzny schemat struktury organizacyjnej w Zakładach Obsługi Przemysłu Stoczniowego „Gryf” S.A. w Drawsku Pomorskim



Źródło: Przyborowska M. ...op.cit.

Podstawowe elementy struktury organizacyjnej, to Zarząd Spółki i prezes Zarządu. Im podlegają dyrektorzy ds. ekonomiczno-finansowych, handlowych i marketingu, technicznych oraz szef produkcji (rys. 2).

Rys. 3. Model zarządzania potencjałem społecznym organizacji we wszystkich obszarach zadaniowych.



Źródło: Opracowano na podstawie A. Poczkowski, Rozwój potencjału pracy jako problem zarządzania zasobami ludzkimi. AE, Kraków 1993 r.

Zasady zarządzania

Zasady zarządzania zasobami ludzkimi opierają się na:

- 1) jednoosobowym kierownictwie,
- 2) ciągłości kierowania,
- 3) hierarchii podległości.

W ramach przedsiębiorstwa tworzone są jednostki organizacyjne i samodzielne stanowiska. W tej sprawie decyzje podejmuje zarząd. Tworząc jednostki organizacyjne oraz samodzielne miejsca pracy należy:

- 1) wyodrębnić obszary działania i zadania,
- 2) pozyskać optymalną ilość środków do realizacji przyjętych zadań.

Odpowiedzialność za nadzór i kontrolę zarządzania zasobami ludzkimi ponoszą:

- 1) dyrektorzy w zakresie swoich kompetencji,
- 2) główny księgowy w zakresie swojego zakresu czynności.

W zarządzaniu mogą być udzielane pełnomocnictwa i upoważnienie. Udziela ich i odwołuje zarząd zakładów (spółki).

Zasady zarządzania szczegółowiej i obrazowo przedstawiono w modelu zarządzania potencjałem społecznym. Pokazane zasoby w różnych obszarach zadaniowych (rys. 3).

Planowanie zasobów ludzkich

Celem planowania zasobów ludzkich jest określenie potrzeb personelu pod względem liczby i jakości (kwalifikacji zawodowych). Obejmuje on obsadę (zatrudnienie), ocenę kwalifikacji, wynagrodzenie oraz rozwój personelu (jakość, kariery).

Uwzględniając zasięg i okres planistyczny występują trzy rodzaje planów:

- 1) strategiczne, które dotyczą największego zasięgu, dłuższego okresu,
- 2) taktyczne, obejmujące średni zasięg i okres,
- 3) operacyjne, bieżące, o najmniejszym zasięgu i okresie.

Cały proces planowania zasobów ludzkich obejmuje:

1. Gromadzenie i analiza danych, określenie trendów.
2. Ustalenie celów i priorytetów zarządzania potencjałem ludzkim.
3. Opracowanie i wdrażanie planów oraz programów działania dotyczących obsady, oceny wynagrodzenia i rozwoju kadry.
4. Kontrola i ocena stopnia realizacji planów oraz programów (rys. 4).

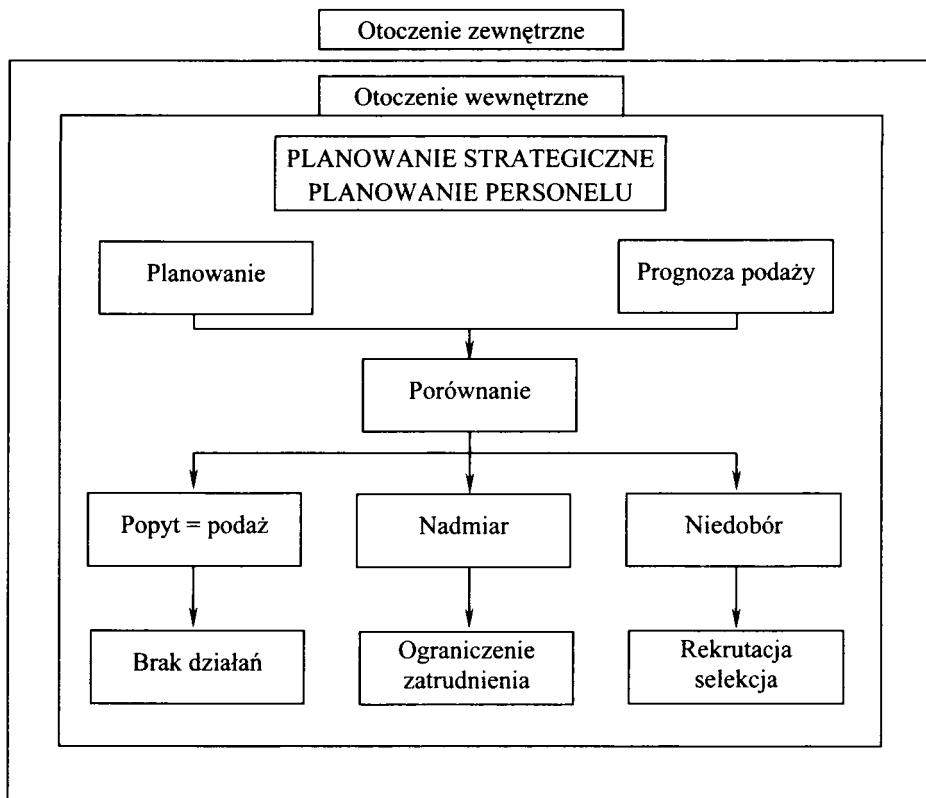
W praktyce funkcjonują określone kryteria oceny realizacji planów potrzeb personalnych. W kryteriach tych uwzględnia się:

- 1) aktualny stan w porównaniu z planowanym,
- 2) rzeczywistą fluktuację personelu,

- 3) możliwości wdrożenia programów planowanych,
- 4) efekty wdrożenia planów,
- 5) koszty zatrudnienia w porównaniu do obowiązującego budżetu,
- 6) porównanie korzyści i kosztów wynikających z realizacji planów.

W planowaniu zasobów ludzkich wyróżnia się etap prognostyczny (rys. 4) i programowo-realizacyjny (rys. 5).

Rys. 4. Proces planowania zasobów ludzkich



Źródło: A. Kozdrój, Zarządzanie potencjałem ludzkim, PWE, Kłudzienko 1998 r.

Rys. 5. Model planowania zasobów ludzkich – etap prognostyczny



Źródło: S.M. Nkom, Strategic Planning for Human Resources – Let's Get Started, „Long Range Planning” II, 1988, No.1

Planowanie zasobów ludzkich jest szczególnie ważne ze względu na efektywność zarządzania potencjałem społecznym. W procesie planowania personalnego należy brać pod uwagę czynniki zewnętrzne i wewnętrzne. Do zewnętrznych zalicza się głównie warunki ekonomiczne oraz liczebność i jakość wolnej siły roboczej. Ważne tu jest także ustawodawstwo, relacje ze związkami zawodowymi i ich kultura negocjacyjna.

Natomiast przy uwzględnieniu czynników wewnętrznych przy planowaniu personelu trzeba uwzględnić ogólny stan przedsiębiorstwa, jego pozycję na rynku, jak również strategiczne kierunki rozwoju.

Rekrutacja i integracja pracowników

Rekrutacja to etap przed zatrudnieniem pracowników. Polega ona na zebraniu pewnej liczby osób, a następnie dokonaniu ich selekcji. Niedobór kadr pokrywany jest głównie ze źródeł zewnętrznych. Natomiast na stanowiska kierownicze i samodzielne wykorzystuje się głównie rezerwy kadrowe. W rekrutacji chodzi o zapewnienie personelu pod względem ilości i jakości.

Skuteczna rekrutacja personelu obejmuje następujące zadania:

- 1) zdobywanie i analiza odpowiednich informacji o możliwościach naboru osób,
- 2) przyjęcie zasad rekrutacji,
- 3) selekcję personelu,

- 4) utrzymanie lub skuteczniejsze związanie pracowników z firmą.
Źródła rekrutacji są bardzo różne (rys. 6).

Rys. 6. Model planowania zasobów ludzkich – etap programowo-realizacyjny



Źródło: S.M. Nkomo, Strategic Planning for Human Resources – Let’s Get Started, “Long Range Planning” II, 1988, No.1.

Rekrutacja wewnętrzna to pozyskiwanie kadr we własnym przedsiębiorstwie. Chodzi tu o promocję własnych pracowników. Ważne jest, aby firma potwierdziła swoją lojalność względem pracowników i wykazywała o nich stałą troskę. Wtedy personel bardziej integruje się z zakładem. Troska ta wyrażana jest przez możliwość awansowania zawodowo i finansowo. Pracownik w firmie przechodzi wówczas wszystkie etapy procedury rekrutacyjnej. W jej wyniku otrzymuje, lub nie - inne stanowiska. Nowe stanowisko dla pracownika przedsiębiorstwa związane jest z wyższym wynagrodzeniem, z prestiżem, większą samodzielnością czy też rozwojem osobowym. Pracownicy wewnętrzni w awansie są już znani, przeszkoleni, a przez to nie ponosi się kosztów wdrożenia ich do pracy lub szkolenia.

Rekrutacja zewnętrzna to dobór pracowników z zewnątrz. W tej rekrutacji stosuje się metodę pasywną i aktywną. Wariant pasywnej rekrutacji polega na samodzielnym zgłaszaniu się pracowników na pewne stanowiska. W tym przypadku nie ma wcześniejszych działań przedsiębiorstwa. Jest ona wynikiem m.in. pozytywnego wizerunku firmy, niekiedy jej aktywnego marketingu

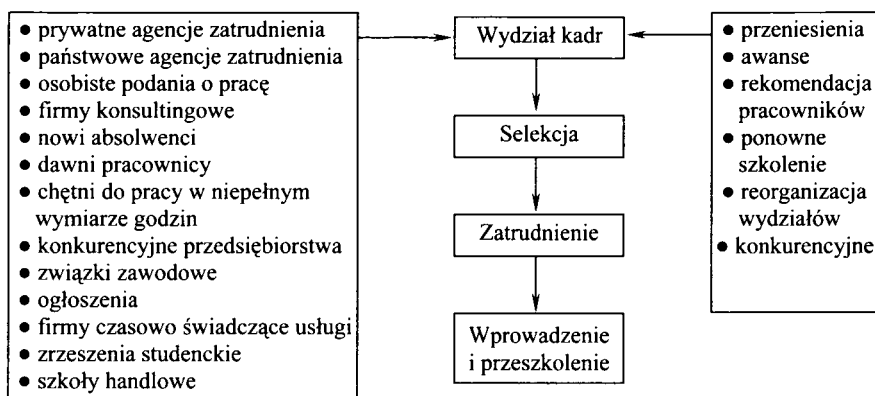
Rekrutacja pasywna odbywa się głównie przez:

- 1) osobiste ubieganie się o pracę,
- 2) ogłoszenia w codziennej prasie,
- 3) urzędy zatrudnienia,
- 4) oferty leasingowe i konsultingu kadrowego.

Rekrutacja aktywna, to działanie przedsiębiorstwa poprzez:

- 1) informacje na tablicy ogłoszeń,
- 2) werbunek przez własnych pracowników,
- 3) przeprowadzenie akcji wśród absolwentów szkół,
- 4) uczestnictwo w targach specjalnych,
- 5) wysyłanie ulotek,
- 6) pośredników zatrudnienia,
- 7) poszukiwanie w bazie danych.

Rys. 7. Źródła naboru siły roboczej



Źródło: W.G. Nockels, Zrozumieć biznes. „Bellona”, Warszawa 1995 r.

Przy czym techniki doboru pracowników są różne. Jednak do najważniejszych należy analiza i ocena dokumentów kandydata oraz rozmowa wstępna z kandydatem (rys. 7).

Kończącym etapem rekrutacji kandydatów do pracy jest selekcja. Procedura ta polega na:

- 1) selekcji wstępnej,
- 2) interview (wywiad),
- 3) sesje testowe,
- 4) zadania symulacyjne,
- 5) interview kwalifikujące.

Po angażu pracownika następuje jego integracja. Polega ona na odbywaniu stażu, szkoleniu, informacji, opiekuństwie. Jest to całokształt efektywnego wprowadzenia osoby w środowisko przyszłej pracy zawodowej.

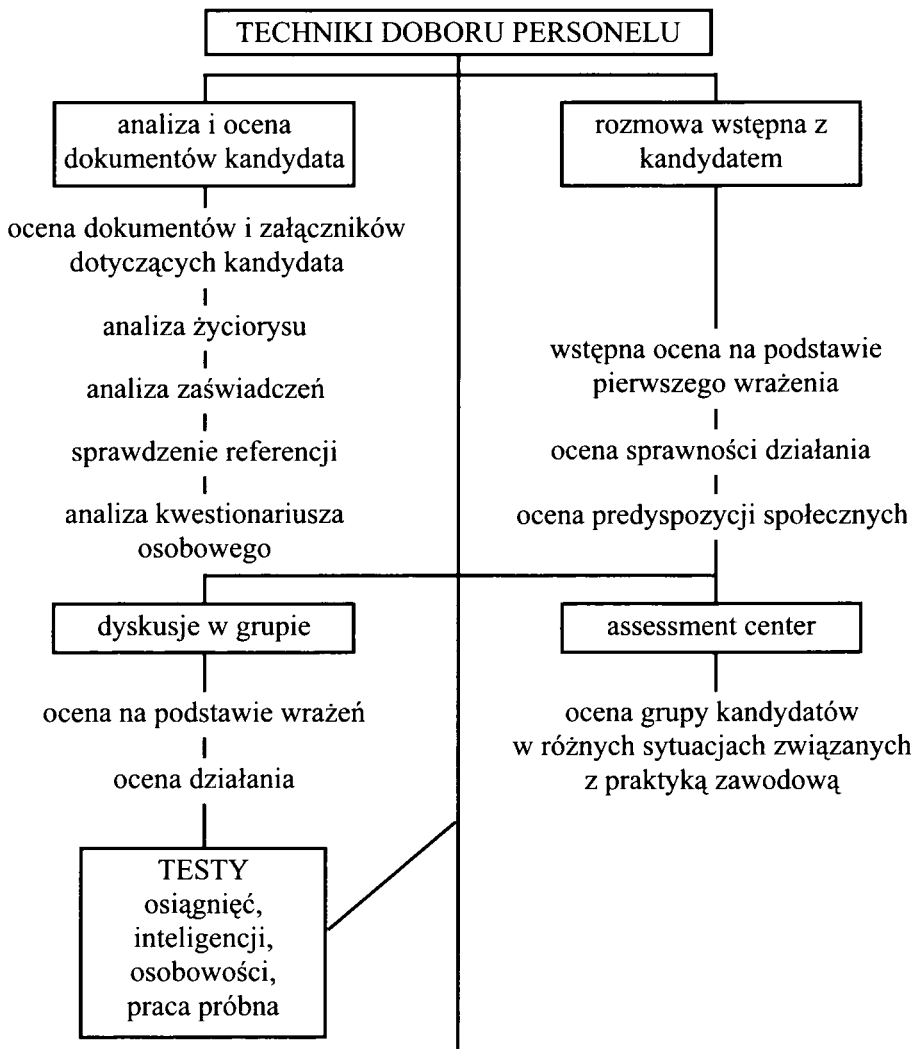
Rozpoczęcie nowej pracy dla każdego pracownika jest pewnego rodzaju przeżyciem, rodzi niepokój i wiele obaw. Wiąże się to z nowym środowiskiem, nowym obowiązkiem i zadaniem. Dlatego jego wprowadzenie do pracy składa się z trzech etapów:

- 1) zapoznanie z ogólną sytuacją w firmie,
- 2) nabycie praktycznych oraz merytorycznych umiejętności i wiadomości,
- 3) integracja pracownika z całym zespołem, otoczeniem.

Szkolenie i nagradzanie personelu

Strategia rozwoju każdego przedsiębiorstwa przewiduje zatrudnienie i szkolenie pracowników. Wszelkie zmiany wewnątrz firmy, np. w strukturze, technologii, finansach powoduje doskonalenie wiedzy i umiejętności personelu. Przygotowanie pracowników do tych zmian wymaga dynamicznej organizacji szkolenia i doskonalenia zawodowego (rys. 8).

Rys. 8. Techniki doboru personelu



Źródło: K. Seipel, Marketing kadrowy. C.H. Beck, Warszawa 1997 r.

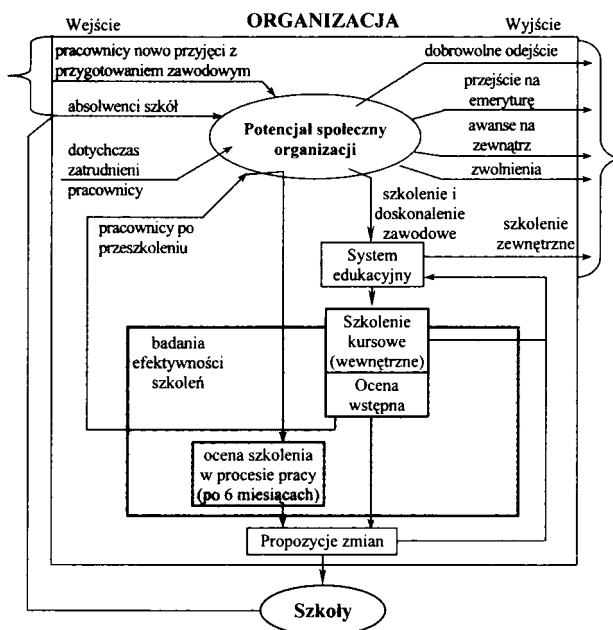
Szkolenie wymaga opracowania pewnego algorytmu, tj. określenia etapów postępowania. Początkowe dwa to zbieranie informacji oraz analiza faktów. Te dwa algorytmy nazwane są identyfikacją potrzeb szkoleniowych (rys. 9).

Rys. 9. Algorytmy przygotowania i realizacji szkolenia personelu



Źródło: E. Niedzielski, R. Walkowiak, Zarządzanie potencjałem społecznym w przedsiębiorstwie, Wyd. Uniw. Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2000.

Rys. 10. Model zarządzania potencjałem społecznym w zakresie szkolenia i doskonalenia zawodowego



Źródło: E. Niedzielski, R. Walkowiak, Zarządzanie potencjałem społecznym w przedsiębiorstwie, Wyd. Uniw. Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2000.

Planując szkolenie problemowe należy uwzględnić:

- 1) stanowiska pracy,
- 2) grupy pracowników,
- 3) odpowiednie programy szkolenia,
- 4) korzyści i koszty.

Pracowników przewidzianych do szkolenia trzeba pogrupować uwzględniając:

- 1) liczbę osób w grupie,
- 2) z jakiej są jednostki,
- 3) wiek,
- 4) wykształcenia,
- 5) odbyte kursy,
- 6) doświadczenia zawodowe,
- 7) motywacje szkolenia,
- 8) termin przekształcenia.

Wśród rodzajów szkoleń i ich procedur wyróżnia się:

- 1) szkolenie zlecone (zewnętrzne),
- 2) szkolenie wewnętrzne (przez przedsiębiorstwo),
- 3) szkolenie wstępne (dla nowo zatrudnionych),
- 4) szkolenie podstawowe (wiedza niezbędna),
- 5) szkolenie kresowe (BHP, związane z nowym stanowiskiem).

Dla efektywności pracy ważna jest motywacja i wynagrodzenie personelu. Powodują one przejście od braku aktywności do zaangażowania. W ten sposób motywacja jest stanem gotowości do aktywnej pracy. Jednocześnie motywacja jest stanem gotowości do osiągnięcia sukcesów przez firmę.

Do najważniejszych sposobów motywacji zalicza się modele: tradycyjny, współdziałania zespołów ludzkich.

Przy czym w procesie motywacji pracownika występują nagrody, jak i kary. U zatrudnionych mogą one powodować nadzieję, ochotę, jak i przygnębienie. Są nagrody i kary o charakterze wewnętrznym, jak też zewnętrznym.

Jednak podstawową funkcją zarządzania zasobami ludzkimi jest ich wynagrodzenie. Natomiast nadrzędnym celem wynagrodzenia powinno być stworzenie przedsiębiorstwu warunków do zatrudniania personelu o wysokich kwalifikacjach i efektywnego wykorzystania ich możliwości.

Zakończenie

Zarządzanie zasobami ludzkimi należy do najważniejszych czynników sprawności funkcjonowania każdej jednostki społecznej czy gospodarczej. Ważne to jest w funkcjonowaniu gospodarki rynkowej, zwłaszcza po wstąpieniu Polski do Unii

Europejskiej. W tych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw jest wyższa konkurencja i efektywność gospodarowania.

Wśród różnych elementów występujących w zarządzaniu zasobami ludzkimi do najważniejszych zalicza się:

1. ocenę sytuacji personalnej w uwarunkowaniach wewnętrznych i zewnętrznych,
2. planowanie i prognozowanie zasobów ludzkich,
3. rekrutację i selekcję pracowników,
4. szkolenie i rozwój zatrudnionych
5. warunki prac,
6. motywację i wynagradzanie.

Literatura

1. Griffin R.W.: 1996, Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa.
2. Kozdrój A.: 1998, zarządzanie potencjałem ludzkim, PWE, Kłudzienko.
3. Listwań T.: 2000, zarządzanie kadrami. Perspektywy badawcze i praktyka. Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław.
4. Nickels W.G.: 1995, Zrozumieć biznes, Bellona. Warszawa.
5. Niedzielski E., Walkowiak R.: 2000, zarządzanie potencjałem społecznym w przedsiębiorstwie. Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Olsztyn.
6. Nkomo S.M.: 1988, Strategie Planing for Human. Resources-Let's Get Started, „Long Range Planning II”, 1988, nr 1.
7. Miles R.E.: 1975, Theories of Management. New York.
8. Poczrowski A.: 1993, Rozwój potencjału pracy jako problem zarządzania zasobami ludzkimi, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
9. Przyborowska M.: 2005, Zarządzanie zasobami ludzkimi na przykładzie Zakładów Obsługi Przemysłu Stocznioowego „Gryf” w Drawsku Pomorskim. Akademia Rolnicza, Wydział Ekonomiki i Organizacji Gospodarki Żywnościowej w Szczecinie, Szczecin (maszynopis).
10. Seipel K.: 1997, Marketing kadrowy. C.H. Beck, Warszawa.