

*Dr inż. Katarzyna Szara*

*Mgr inż. Tomasz Łoński*

Zakład Organizacji i Zarządzania

Uniwersytetu Rzeszowskiego

## **Konkurencyjność przedsiębiorstwa w oparciu o czynnik ludzki**

### WSTĘP

Najcenniejszym zasobem firmy w XX wieku były maszyny i urządzenia wraz ze sposobami ich wykorzystania w produkcji, określonymi regułami hierarchicznej organizacji. W XXI wieku najcenniejszym zasobem każdej organizacji, zarówno w sektorze biznesu, jak i poza nim będą pracownicy umysłowi i ich wydajność<sup>1</sup>.

O ile w tradycyjnej formule produkcji jej wielkość i wartość była funkcją nakładów pracy i kapitału rzeczowego, to w aktualnym ujęciu została rozszerzona o jakość ludzkiej pracy, która jest swoistym kapitałem uosobionym w człowieku. To dzięki temu kapitałowi, przy zapewnieniu mu odpowiednich warunków, powstają nowe, innowacyjne technologie i techniki zarządzania<sup>2</sup>.

Kapitał ludzki, wiedza oraz kapitał intelektualny odgrywają dużą rolę w każdym przedsiębiorstwie. Konkurencja między przedsiębiorstwami zaczyna się właściwie już w momencie poszukiwania, a następnie zatrudniania właściwych osób, ale żadne przedsiębiorstwo dążące do osiągnięcia wysokiej pozycji na rynku nie może na tym poprzestać. Niezbędne jest także poza samym tworzeniem bazy w postaci kapitału ludzkiego umiejętne „inwestowanie” w ludzi, przejawiające się między innymi w odpowiednim motywowaniu do prac, stałym pogłębianiu wiedzy i poszerzaniu umiejętności oraz podmiotowym traktowaniu pracownika, co niewątpliwie może się przyczynić do wyzwolenia w ludziach ich kreatywności i stworzyć warunki służące wykorzystaniu w pełni ich możliwości.

Realizacja misji każdego przedsiębiorstwa zależy więc w znacznym stopniu od tego, jaki poziom kapitału wykreowany został nie tyle przez samych pra-

---

<sup>1</sup> P.F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, MUZA, Warszawa 2000, s. 141, cyt. za A. Sajkiewicz, *Jakość zasobów pracy*, Poltext, Warszawa 2002, s. 11.

<sup>2</sup> A. Birski, *Jakość produkcji a wydajność i jakość pracy*, [w:] *Agrobiznes 2003. Jakość jako podstawowy instrument konkurencyjności w agrobiznesie*, S. Urban (red.), t. 1, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 78.

owników, ile w pewnym stopniu przez firmę ich zatrudniającą. Konieczność posiadania i utrzymania silnej bazy w postaci ludzi jest warunkiem zdobycia przez firmę pozycji na rynku, co możliwe jest tylko wtedy, gdy baza ta jest odpowiednio „spożytkowana”.

Kapitał ludzki może być źródłem przewagi konkurencyjnej każdej organizacji. W związku z tym najefektywniejsza jest akumulacja kapitału ludzkiego, czyli inwestycje w człowieka, oraz odpowiednie strategiczne podejście do zarządzaniu tym kapitałem<sup>3</sup>.

W obecnych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw istotne zagadnienie w jego prawidłowym działaniu oraz rozwoju firm stanowi czynnik ludzki.

Celem pracy jest analiza potencjału ludzkiego firmy Lubella SA w Lublinie dokonana w latach 1997–2002. Dane źródłowe stanowiły materiały udostępnione przez firmę Lubella SA. Wykorzystano także informacje zebrane podczas wywiadu przeprowadzonego na terenie zakładu z pracownikami Działów: Kontroli Jakości, Organizacyjno-Prawnego, Personalnego, Kontrolingu oraz Marketingu. Analizę poparto wynikami badań empirycznych przeprowadzonych wśród celowo wybranej grupy kierownictwa różnych szczebli zarządzania w lutym 2003 roku. Pracownicy ci zostali wytypowani przez Pełnomocnika ds. Jakości jako osoby zajmujące stanowiska mające znaczący wpływ na poprawne funkcjonowanie firmy.

## STRUKTURA ZATRUDNIENIA

W firmie Lubella SA liczba zatrudnionych pracowników uległa zmianie na przestrzeni lat. W marcu 2003 r. zatrudnienie wynosiło 441 osób, w latach 1997–2002 wykazywało tendencję spadkową. Obniżenie zatrudnienia wynikało ze zmian organizacyjno-prawnych wymuszonych przez sytuację rynkową oraz stale rosnącą konkurencją.

Osoby zatrudnione w Lubella SA cechowały się zróżnicowanym stażem pracy.

Najliczniejszą grupą zatrudnionych w latach: 1997, 1998, 1999, 2000 byli pracownicy o długości stażu do 10 lat. Stanowili oni odpowiednio: 44%, 40%, 56%, 39%, 26% i 23% w stosunku do ogólnej liczby zatrudnionych. W ostatnim roku analizy widoczne jest zmniejszenie się grupy osób pracujących do 10 lat na korzyść pozostałych przedziałów.

Zróżnicowany był również wiek załogi (tabela 1).

---

<sup>3</sup> S. Saczyńska, *Kapitał ludzki jako parametr strategiczny*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, H. Czubasiewicz (red.), Wyd. Akademickie, Warszawa 2001, s. 25–26.

Tabela 1

## Podział załogi na grupy wiekowe

Wiek	1997	1998	1999	2000	2001	2002
do 25 lat	53	25	15	14	16	9
26–30	120	95	80	77	72	61
31–40	251	190	160	158	153	146
41–50	309	186	173	164	155	147
51–60	158	113	89	82	71	83
powyżej 60 lat	9	4	2	2	1	1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych firmy.

Uwzględniając czynnik wieku dominowali pracownicy od 41 do 50 lat. Liczba tych osób ulegała jednak zmniejszeniu ze względu na przechodzenie na emeryturę.

Podczas analizy kadry pod względem wykształcenia wyróżniono grupy legitymujące się wykształceniem: wyższym, średnim ogólnokształcącym, podstawowym, średnim zawodowym, policealnym i zasadniczym zawodowym.

W latach 1997–2002 najwyższy udział stanowiły osoby z wykształceniem średnim, zawodowym i policealnym. Większość z nich była zatrudniona na stanowiskach robotniczych.

Podział pracowników pod względem płci w latach analizy wahał się w stosunku 40% do 60% na korzyść mężczyzn, co wynikało z faktu, iż firma Lubella jest przedsiębiorstwem typowo produkcyjnym i praca na niektórych stanowiskach np. przy pakowaniu, wymaga dużego wysiłku fizycznego.

Tabela 2

## Zmiany wielkości kadry pracowniczej w Lubelli SA

Zwolnienie z przyczyn	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Przyczyny ekonomiczne	88	51	22	22	15	3
Porozumienie stron	98	31	0	18	33	18
Przejsie na rentę	63	9	2	1	4	0
Wypowiedzenie ustawowe pracownika	1	0	0	1	2	0
Wygaśnięcie umowy na czas określony	62	11	0	3	4	7
Dyscyplinarnie	9	5	0	0	0	0
Ogółem	321	107	24	45	58	28

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych firmy.

Zmniejszenie liczby pracowników spowodowane było przez różne czynniki (tabela 2). Częstym powodem zmian wielkości kadry pracowniczej były przyczyny ekonomiczne. Najwięcej zwolnień odnotowano w 1997 roku (55%), w porównaniu do całego okresu analizy. Zakończenie pracy na mocy porozumienia stron w strukturze zwolnień stanowiło około 34% i w latach analizy znaczenie tego „powodu ukończenia pracy” zmniejszyło się. Po wygaśnięciu umowy na czas określony, pracę straciło 87 pracowników. Ten sposób zakończenia pracy był charakterystyczny w początkowych latach analizy.

Liczba nowo zatrudnionych pracowników Lubelli SA od roku 1997 była wielkością zmienną. Najwyższy poziom odnotowano w pierwszym roku analizy. Zmniejszenie liczby zatrudnionych osób spowodowane było faktem zwolnienia pracowników oraz tylko częściowej obsady wolnych miejsc. W roku 1997 wskaźnik zwolnień był najwyższy w badanym okresie w stosunku do wskaźnika zatrudnień, co oznacza, że liczba osób nowo zatrudnionych tylko w 8,3% pokrywała wolne miejsca pracy. Ostatni rok analizy cechował się najmniejszą rozbieżnością pomiędzy danymi wskaźnikami, jednakże podobnie na korzyść wskaźnika zwolnień.

Nie tylko masa potencjału intelektualnego, ale i jego struktura kształtuje relacje pomiędzy tym potencjałem a innymi czynnikami wpływającymi na konkurencyjność firmy. Struktura oznacza wiedzę użytą w różnych obszarach i ogniwach organizacji, typach innowacji oraz w kontaktach firmy z jej klientami. Aby potencjał intelektualny organizacji spełniał rolę kreatora wartości firmy, musi łączyć się z odpowiednim kapitałem finansowym<sup>4</sup>.

Ogół spraw gospodarczych Spółki zgodnie z przepisami prawa, postanowieniami statutu i regulaminu Spółki, a także uchwałami Zarządu nadzoruje Prezes Zarządu (Dyrektor Naczelny). Podlegają mu Dyrektorzy Dywizji Mącznej, Dywizji Makaronowej, Dywizji Galanterii Śniadaniowej, Dywizji Handlowej, Dyrektor ds. Personalno-Administracyjnych, ds. Finansowo-Księgowych oraz Pełnomocnik ds. Jakości i Dział Kontroli Jakości.

Dyrektorom podlegają bezpośrednio komórki organizacyjne oraz jednostki zgodnie ze schematem organizacyjnym. Ze względu na objętość opracowania nie objęto ich szczegółową analizą.

## POLITYKA PERSONALNA FIRMY

Usprawnieniem prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa jest skuteczna polityka personalna firmy. Ma ona także odniesienie do normy ISO 9001

<sup>4</sup> A. Sajkiewicz, *Jakość zasobów pracy*, Poltext, Warszawa 2002, s. 68.

w punkcie 4.1.2.2, w którym to wymaga się zapewnienia środków i wyszkolonego personelu do zarządzania i wykonywania prac.

Firma Lubella SA wprowadziła analizę polityki personalnej. Miała ona na celu określenie motywacji zatrudnionych, wpłynięcie na ich wydajność oraz określenie stopnia lojalności. Pracownicy byli na bieżąco informowani o zmianach zachodzących w firmie, uczestniczyli w zebraniach pracowniczych, przez co byli i są wdrażani do czynnego uczestnictwa w funkcjonowaniu firmy. Mieli wpływ na decyzje dotyczące zakładu (posiadając 9% praw własności w roku 1995). Wszelkie zmiany wynikające z zarządzeń, aktualne sprawy Lubelli SA, sprawozdania z zebrań, reportaże z imprez organizowanych dla pracowników, wywiady z zatrudnionymi i fragmenty prasowe dotyczące firmy były upowszechniane na ogólnie dostępnych tablicach informacyjnych oraz w rozprowadzanej wśród pracowników gazecie „Po nitce”.

Dodatkową formą współpracy z pracownikami były imprezy organizowane z funduszu socjalnego, np. zabawy choinkowe, bale karnawałowe dla osób starszych. Zatrudnieni mieli również możliwość wyjazdu do ośrodka wypoczynkowego. Innym sposobem integracji załogi było zorganizowanie drużyny piłkarskiej biorącej udział w międzyzakładowym turnieju piłki nożnej.

W roku 2000 Lubella SA wprowadziła nowy sposób oceny pracowników polegający na przeprowadzaniu co pół roku specjalnie przygotowanej ankiety. Wprowadzono również zmiany w przyznawaniu płac i premii. Płace zasadnicze zostały ustalone na podstawie punktów uzyskanych w ankiecie. Premię półroczną powiązano z półrocznym wynikiem finansowym oraz indywidualną oceną pracownika. Zasady ich przyznawania zostały przyjęte na zebraniach zarządu. Prowadzone były także działania wyłaniające osoby, które mogły być awansowane na podstawie informacji zgromadzonych przez Dyrektora ds. Personalnych.

Polityka personalna funkcjonująca w przedsiębiorstwie oparta była na modelach teoretycznych współczesnego zarządzania kapitałem ludzkim. Spośród nich stosowano: model sita, kapitału ludzkiego, amerykański, japoński, europejski, racjonalnego celu, systemów otwartych, stosunków międzyludzkich.

W firmie Lubella SA stosowanie wymienionych modeli polityki personalnej wynikało z rozbudowanej struktury organizacyjnej. Ich zastosowanie i funkcjonowanie umożliwiło zwiększenie skuteczności działań w zakresie kapitału ludzkiego.

Obserwujemy, że wprowadzenie jakościowych zmian w organizacji wymaga silnego przywództwa intelektualnego. Licząc się z tym, firmy z wyższymi aspiracjami rynkowymi dokonują zmiany stylu kierowania w kierunku przywódczych działań<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Tamże, s. 60.

W wyniku ogólnopolskiego konkursu „Lider w zarządzaniu zasobami ludzkimi”, zorganizowanego przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, wyłoniono w 2001 roku 10 firm – laureatów. Wśród nich BRE Bank, Zakłady Azotowe ANWIL SA, Motorola Polska Sp. z o.o., XEROX Polska Sp. z o.o., Ovita Nutricia Sp. z o.o., Polska Telefonia Cyfrowa Sp. z o.o., Antalis Sp. z o.o., IMG Information Management Sp. z o.o. Lubella SA, Computer Land SA.

Poza starannością w realizacji standardowych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi wyróżnione firmy odznaczają się priorytetowym traktowaniem szkoleń pracowniczych (ich duże urozmaicenie i intensywność siłami zewnętrznymi w trybie wewnętrznym z elementami oceny efektywności szkoleń)<sup>6</sup>.

### PRACOWNICY FIRMY W OPINII KIEROWNICTWA

Pracownik jest podstawową jednostką składową zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie, stanowi jeden z najważniejszych czynników wpływających na jego sprawność działania. Ludzie zatrudnieni w firmie są kapitałem, który stanowi jej niepowtarzalny i unikalny podsystem organizacji, reprezentują przedsiębiorstwo oraz kształtują jego image<sup>7</sup>.

Czynnik ludzki ma znaczące miejsce w Lubelli SA. Z badań wynika, że stanowiska kierownicze w firmie zajmowały w 60% osoby z wykształceniem wyższym. Pozostały odsetek stanowili pracownicy legitymujący się wykształceniem średnim. Średni staż pracy w przedsiębiorstwie na stanowisku kierowniczym wynosił 22 lata. W 60% były to osoby zarządzające działami produkcyjnymi. Pozostałe 40% badanych zatrudnionych było w komórkach zarządu firmy. Wśród ankietowanych ciekawy może wydawać się fakt, iż na stanowiskach kierowniczych równy odsetek zajmują kobiety i mężczyźni.

Kierownictwo firmy, zwłaszcza komórek średniego szczebla twierdzi, że możliwości przedsiębiorstwa są realizowane tylko w 75% (można więc efektywniej wykorzystać posiadane zasoby).

Kierownictwo przedsiębiorstwa ma obowiązek dbałości o wypracowanie i zastosowanie właściwego systemu motywacyjnego. Główny kierunek motywowania to rozwój pracowników<sup>8</sup>.

Miejsce i rola pracownika w systemie zarządzania ocenione zostało między innymi na podstawie pytania o ich motywację i związane z tym dodatkowe świadczenia. Odpowiedzi dają niejednoznaczny obraz systemu wyróżniania.

<sup>6</sup> Tamże, s. 62.

<sup>7</sup> R. Irzykowski, *Ludzie w procesach kształtowania jakości*, „Problemy Jakości” 2000, nr 7, s. 29.

<sup>8</sup> A. Sajkiewicz, *Jakość...*, wyd. cyt., s. 63.

Opinię o wysokim wykorzystaniu systemu motywacyjnego w większości (60%) prezentują kierownicy obiektów produkcyjnych, którzy ocenili realizację polityki personalnej na 75 i 100%, czyli wysoko.

W ostatnich latach zaistniała potrzeba ponownych ocen szkoleń w firmie. Szkolenia prowadzone w przedsiębiorstwie stały się determinantą jego konkurencyjności<sup>9</sup>.

Przebieg szkoleń i ich przydatność w firmie Lubella SA w 50% oceniono jako bardzo dobre, w pozostałym procencie jako dobre. Opinia taka jest typowa dla osób, które mają bardzo dobrą znajomość systemu jakości i jego funkcjonowania.

System organizacji szkoleń dla pracowników firmy Lubella SA ma na celu zapewnienie możliwości pogłębienia umiejętności zawodowych i uprawnień, a także zdobycia wiedzy z zakresu zarządzania jakością. Jednolite zasady kierowania pracownikami na szkolenia w zakresie doskonalenia zawodowego obejmowały wszystkie komórki organizacyjne firmy (byli nimi objęci pracownicy nowo przyjęci oraz na stałe zatrudnieni).

W firmie występowały: szkolenia wewnętrzne, zewnętrzne, obowiązkowe, specjalistyczne, doskonalenie zawodowe.

Określenie potrzeb szkoleniowych odbywa się również na podstawie analizy okresowej oceny pracowniczej, analizy danych o posiadanym przez pracowników wykształceniu, analizy odbytych szkoleń, posiadanych świadectw i kwalifikacji oraz wytycznych ustalonych przez Zarząd Firmy co do kierunku i zakresu doksztalcania.

Po zakończeniu szkolenia przeprowadzane są z jego uczestnikiem rozmowy. Oceniana jest przydatność szkolenia do realizacji zadań zawodowych, merytoryczna strona realizowanego programu, komunikatywność i przygotowanie do zajęć wykładowców oraz strona organizacyjna.

W skali mikroekonomicznej obserwujemy, że poziom wykształcenia jako nośnik kwalifikacji zawodowych wyraźnie sprzyja pozytywnym zachowaniom pracowników, jak i wymagająca inwencji – aktywność innowacyjna czy podnoszenie kwalifikacji w szkołach<sup>10</sup>.

Kierownicy (40%) twierdzą, iż system podnoszenia kwalifikacji pracowników, pod względem realizacji indywidualnych celów jest wykorzystywany bardzo dobrze i wzorowo. Zaznaczyć należy, iż innowacyjne zdolności pracowników i umiejętność współpracy w zespole nie są w pełni nagradzane i wykorzystywane. Szansą może być docenienie rozwiązań i wkładu pracowników w funkcjonowanie firmy. Kierownicy są tylko w 30% w pełni zadowoleni z pracy w przedsiębior-

<sup>9</sup> G. Broniewska, *Modele i formy szkoleniowe*, „Problemy Jakości” 1999, nr 10, s. 47.

<sup>10</sup> A. Sajkiewicz, *Jakość...*, wyd. cyt., s. 17–18.

stwie. Odpowiedzi takich udzieliły osoby o najkrótszym stażu pracy wynoszącym średnio 18 lat. 50% badanych wskazuje na czynniki utrudniające im wykonywanie obowiązków. Stwierdzili oni, że stopień samorealizacji nie jest pełny. Niewykorzystanie potencjału ludzkiego widać już w tej grupie stanowisk.

Respondenci stoją na stanowisku, iż poziom pracowników koresponduje z jakością produkcji. W przypadku przemysłu spożywczego jest to niezwykle istotne i polega na zapewnieniu bezpieczeństwa zdrowotnego i zgodności parametrów surowców oraz wyrobów z wymaganiami prawa żywnościowego. Wymagania jakościowe, zdaniem badanych, spełnione są dzięki istniejącemu w przedsiębiorstwie systemowi jakości ISO spełniającemu wzorcowe wymagania w 100%. W większości w opinii 60% pracowników znane są wszystkie zasady systemu zapewnienia jakości.

Przepływ informacji ze szczebla centralnego przez 30% badanych został oceniony jako dobry. Na pewne nieścisłości wynikające z terminowości czy rzetelności informacji wskazali pozostali respondenci, oceniając swoje zadowolenie z przepływu informacji jako średnie.

Należy wskazać także na pozytywny fakt realizacji zasady „zadowolenie klienta jest naszym najważniejszym celem”. Zdaniem badanych jest ona realizowana w 75%. Dotyczy to także klienta wewnętrznego.

Bez zadowolenia pracowników, jako wewnętrznych klientów, nie można marzyć o spełnieniu oczekiwań klientów zewnętrznych. Z tym wiąże się koncepcja marketingu personalnego w zarządzaniu. Jest ona krokiem w kierunku harmonizacji interesów widocznych w relacjach z klientami<sup>11</sup>.

Firma w porównaniu z innymi, znanymi sobie przedsiębiorstwami w 40% oceniona została jako bardzo dobra, pozostała część badanych (pracownicy o najdłuższym stażu pracy) przyznali ocenę dobrą. W opinii 40% badanych największy wpływ na konkurencyjność ma innowacyjne podejście w działaniu.

W opinii 30% firma wzorowo dostosowuje się do zmian zachodzących w otoczeniu. Pozostali określili stopień reakcji na zmiany otoczenia na bardzo dobry.

Potwierdzeniem wysokiej pozycji Lubelli SA na rynku produktów zbożowo-młynarskich zarówno w opinii kierownictwa, jak i klientów są liczne nagrody uzyskane w ciągu ostatnich lat.

## PODSUMOWANIE

Zmianami zachodzącymi w sposobie zarządzania w Lubelli SA objęci są pracownicy na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej.

<sup>11</sup> Tamże, s. 21.

Efektami tych wdrożeń są lepsze procesy kadrowe: planowanie, nabór personelu, szkolenie, ocena, wynagradzanie, układanie stosunków między związkami a kierownictwem. Ich syntezę można ująć w tezie, że konkurencyjna przewaga przypada tym przedsiębiorstwom, które rozwijają skutecznie działalność w każdej z tych dziedzin. Specyficzne, a trudne decyzje w kwestiach doboru kadr wymagają coraz wyższych kompetencji<sup>12</sup>.

Każdy pracownik utożsamia się z miejscem swojej pracy stając się bardziej odpowiedzialnym przy wzroście pewnego rodzaju poczucia współwłasności. Dzisiejsze przedsiębiorstwa potrzebują pracowników, którzy potrafią podejmować decyzje, rozwiązywać problemy oraz odpowiadać za swoje wyniki<sup>13</sup>.

Wszystkie te prace realizowane w Lubelli służą podniesieniu konkurencyjności przedsiębiorstwa.

## LITERATURA

- Birski A., *Jakość produkcji a wydajność i jakość pracy*, [w:] *Agrobiznes 2003. Jakość jako podstawowy instrument konkurencyjności w agrobiznesie*, Urban S. (red.), t. 1, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2003.
- Broniewska G., *Modele i formy szkoleniowe*, „Problemy jakości” 1999, nr 10.
- Drucker P. F., *Zarządzanie w XXI wieku*, MUZA, Warszawa 2000, cyt. za A. Sajkiewicz, *Jakość zasobów pracy*, Poltext, Warszawa 2002.
- Irzykowski R., *Ludzie w procesach kształtowania jakości*, „Problemy Jakości” 2000, nr 7.
- Saczyńska S., *Kapitał ludzki jako parametr strategiczny*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Czubasiewicz H. (red.), Wyd. Akademickie, Warszawa 2001.
- Sajkiewicz A., *Jakość zasobów pracy*, Poltext, Warszawa 2002.
- Szczepańska K., *Aspekt ludzki w zarządzaniu jakością*, „Problemy Jakości” 1997, nr 4.

## Enterprise Competitiveness Based on the Human Factor

### Summary

In 21st century human capital is one of the most important enterprise resources. The paper contains the analysis of work resources in Lubella SA.

Employees of all levels of organizational structure are involved in the changes taking place in the management style of Lubella SA. The effects comprise better staff processes like planning, staff recruitment, training, evaluation, payments, shaping relationships between unions and management. This way the enterprise gains the competitive superiority.

<sup>12</sup> Tamże, s. 76.

<sup>13</sup> K. Szczepańska, *Aspekt ludzki w zarządzaniu jakością*, „Problemy Jakości” 1997, nr 4, s. 18.