

Część III

ROLA SŁUŻB PRACOWNICZYCH W MOTYWOWANIU

Andrzej Gębosz\*

ORGANIZACJA I ZADANIA SŁUŻBY PRACOWNICZEJ  
W PRZEDSIĘBIORSTWIE HANDLU ZAGRANICZNEGO

1. Organizacja służby pracowniczej

Racjonalizacja gospodarki zasobami ludzkimi bez wątpienia należy do najtrudniejszych i najbardziej złożonych problemów praktyki gospodarczej. Sprawy racjonalizacji gospodarki czynnikiem ludzkim oraz działalność dotycząca zaspokojenia potrzeb pracowników koncentrują się w komórkach organizacyjnych zwanych służbą pracowniczą. Służba ta wykonuje funkcje o charakterze usługowym i jednocześnie pomocniczym w stosunku do działalności podstawowej. Mimo to istota, rola i zasięg funkcji tych komórek są mocno związane z podstawowymi kierunkami zakładu pracy, niezależnie od tego, czy to będzie przedsiębiorstwo przemysłowe, handlowe czy też szpital. Problem polega na tym, aby wysiłki ludzi, którzy są w nich zatrudnieni szły w kierunku osiągnięcia wysokiego poziomu adaptacji pracowników, ich wydajności pracy i ogólnej efektywności zakładu pracy<sup>1</sup>.

Jednym z ważkich przejawów zainteresowania tą problematyką ze strony władz państwowych było podjęcie decyzji, których urzeczywistnienie znalazło wyraz w treści postanowień uchwały Rady Ministrów nr 250 z dnia 9 listopada 1973 r. w sprawie służby pracowniczej w państwowych jednostkach organizacyjnych oraz uchwały nr 172 z dnia 2 sierpnia 1982 r. zmieniającej uchwałę w sprawie

\* Mgr, asystent w Zakładzie Ekonomiki Pracy UŁ.

<sup>1</sup> Ekonomia pracy, praca zbiorowa pod red. A. S a j k i e-  
w i c z, Warszawa 1981, s. 47.

służby pracowniczej w państwowych jednostkach organizacyjnych<sup>2</sup>. Uchwała nr 250 zaleciła stworzenie w jednostkach gospodarczych - w miejsce rozproszonych dotychczas komórek, zajmujących się sprawami osobowymi i szkolenia, zatrudnienia i płac, komórek spraw socjalnych i bytowych - jednolitego zintegrowanego ośrodka obsługi potrzeb pracowniczych.

Zamysł tworzenia służby pracowniczej opierał się na integralnym działaniu wszystkich komórek organizacyjnych lub stanowisk pracy zajmujących się sprawami ludzkimi. W jego realizacji upatrywano możliwości kompleksowego rozwiązania najistotniejszych problemów ludzkich w przedsiębiorstwie. Zintegrowanej służbie pracowniczej przypisano zadania mające na celu ułatwienie pracownikom pracy i życia w zakładzie i poza nim. Obarczono ją odpowiedzialnością za właściwe warunki pracy i dobrą społeczną atmosferę, podnoszenie na wyższy poziom świadomej dyscypliny pracy przez kształtowanie zdrowego klimatu oraz konsekwentne egzekwowanie zadań pracowniczych<sup>3</sup>.

Dezintegracja komórek organizacyjnych, zajmujących się sprawami pracowniczymi rodziła określone negatywne skutki wyrażające się m. in. w niskiej ich dyspozycyjności, w braku należytego skoordynowania realizowanych funkcji, w sprawach kompetencyjnych, a nierzadko także i w konfliktach (np. spowodowanych zróżnicowaniem wynagrodzeń, nakładającymi się z zakresami zadań itp.) oraz w powielaniu niektórych czynności (np. w zakresie ewidencji)<sup>4</sup>.

Zadania służby pracowniczej zostały szczegółowo określone w załączniku nr 1 do uchwały nr 250 RM.

Załącznik nr 2 tejże uchwały zawiera wytyczne jakimi należy kierować się przy ustalaniu organizacji służby pracowniczej. W każdym układzie organizacyjnym, niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa i charakteru jego działalności oraz specyfiki, wytyczne nakazują przestrzegać określonych zasad przy tworzeniu i usytuowaniu służby pracowniczej, takich jak zasada:

- jednoosobowego kierownictwa,

<sup>2</sup> Uchwała RM nr 250 z dnia 9.11.1973 r., MP 1973 nr 53, poz. 297.

<sup>3</sup> Uchwała RM nr 172 z dnia 2 sierpnia 1982 r., MP 1982, nr 19, poz. 165.

<sup>4</sup> M. Pokruszyński, Funkcjonowanie służby pracowniczej, Warszawa 1979, s. 5.

- dyspozycyjności,
- koncentracji organizacyjnych agend pracowniczych<sup>5</sup>.

Zalecenia cytowanej uchwały likwidują ówczesny stan rozproszonych w różnych pionach zakładu komórek do spraw pracowniczych, przez co zrealizowana zostaje zasada koncentracji organizacyjnej zagadnień pracowniczych. Realizacja zasady jednoosobowego kierownictwa oraz zasady jednolitej dyspozycyjności odbywa się przez podporządkowanie scalonych komórek organizacyjnych do spraw pracowniczych jednemu przełożonemu - dyrektorowi przedsiębiorstwa lub jednemu z jego zastępców<sup>6</sup>.

Uchwała również zaleca tworzenie następujących struktur organizacyjnych służby pracowniczej:

- " - w zakładach pracy zatrudniających do 150 pracowników tworzenie jedno- lub dwuosobowych stanowisk do spraw pracowniczych,
- w zakładach pracy zatrudniających powyżej 150 osób do 500 pracowników tworzenie wieloosobowego stanowiska do spraw pracowniczych,
- w zakładach pracy zatrudniających powyżej 500 do 2000 pracowników należy tworzyć komórki do spraw pracowniczych<sup>7</sup>.

Za skupieniem służby pracowniczej w ramach działu, sekcji lub kompetencji głównego specjalisty (w zależności od stanu zatrudnienia i innych uwarunkowań) przemawiają względy natury organizacyjnej oraz potrzeby nadania tej służbie odpowiedniej rangi w zakładzie pracy. Powołanie służby pracowniczej w proponowanych układach sprzyja:

- elastycznej strukturze zarządzania,
- likwidacji zbędnych więzi organizacyjnych i wynikających z nich sporów kompetencyjnych,
- lepszemu wykorzystaniu kwalifikacji pracowników zatrudnionych w służbie pracowniczej,
- określeniu zakresu pracy i odpowiedzialności służbowej.

Całość zadań służby pracowniczej można sprowadzić do realizacji czterech podstawowych funkcji:

- optymalizacji zatrudnienia,
- maksymalizacji efektywności pracy pracowników,

<sup>5</sup> Uchwała RM nr 250, § 3.

<sup>6</sup> Załącznik nr 2 do uchwały RM nr 250.

<sup>7</sup> Uchwała RM nr 250.

- maksymalizacji rozwoju pracowników,
- zaspokojenia potrzeb pracowników<sup>8</sup>.

Strukturę organizacyjną służby pracowniczej realizującej podstawowe funkcje i zadania tworzą odpowiednie zespoły (stanowiska pracy).

Struktura organizacyjna służby pracowniczej (w myśl uchwały nr 250 RM) może być bardziej lub mniej rozbudowana, gdyż istnieje ścisła korelacja między funkcjami i zadaniami służby pracowniczej przedsiębiorstwa i nadzorowanych przez nie zakładów. Uchwała ta wprowadzała sztywne schematy organizacyjne służby pracowniczej, nie uwzględniając warunków pracy, potrzeb, posiadanych środków i faktycznych możliwości przedsiębiorstwa.

W zmieniających się mechanizmach działania wzrasta rola przedsiębiorstw w sferze kształtowania społecznie pożądaných stosunków pracy, przestrzegania praworządności i zasad współżycia społecznego. Podstawowym wykonawcą tych zadań w przedsiębiorstwie jest wyspecjalizowana służba pracownicza. Zawarte w uchwale nr 250 RM z dnia 9 listopada 1973 r. rozwiązania prawne wymagały dostosowania do wymogów reformy gospodarczej. Ponadto dokonywane wielokrotnie oceny służby pracowniczej wskazywały na małą skuteczność jej działalności zarówno w sferze administrowania sprawami pracowniczymi, jak i w pracach koncepcyjnych, planistycznych i badawczych<sup>9</sup>.

W dniu 2 sierpnia 1982 r. Rada Ministrów podjęła uchwałę nr 172 zmieniającą dotychczasowe podstawowe zasady funkcjonowania i organizacji służby pracowniczej<sup>10</sup>.

Przepisy uchwały są zgodne z podstawową zasadą samodzielności przedsiębiorstw państwowych. W przepisach tych odchodzi się od określenia środkami nakazowymi struktury organizacyjnej i zadań służby pracowniczej.

Przedsiębiorstwa handlu zagranicznego w warunkach reformy gospodarczej funkcjonują w oparciu o zasady zawarte w ustawie z dnia 25 września 1981 r. o przedsiębiorstwach państwowych<sup>11</sup>.

<sup>8</sup> J. S z y b i a k, Organizacja i funkcjonowanie służby pracowniczej, "Studia i Materiały IPiSS" 1975, nr 14 (30), s. 59.

<sup>9</sup> H. K o n d e j, Aktualne problemy funkcjonowania służby pracowniczej, "Służba Pracownicza" 1982, nr 10 (16), s. 14.

<sup>10</sup> MP 1982, nr 19, poz. 165.

<sup>11</sup> DzU 1981, nr 24, poz. 122.

W artykule 1.2 tej ustawy stwierdza się: "Przedsiębiorstwo jest samodzielną, samorządną i samofinansującą się jednostką gospodarczą, posiadającą osobowość prawną" oraz w artykule 17.1 "Statut przedsiębiorstwa reguluje strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa oraz inne sprawy przewidziane w niniejszej ustawie".

Tak więc, zgodnie z powyższą ustawą, przedsiębiorstwo handlu zagranicznego samo decyduje o swojej strukturze organizacyjnej oraz o celach swojej działalności. Również struktura organizacyjna służby pracowniczej może być taka, jaka najlepiej odpowiada przedsiębiorstwu. Znajduje to swoje odzwierciedlenie w uchwale nr 172 RM z 2 sierpnia 1982 r. W paragrafie 1.2 stwierdza się: "Zasady organizacji i zadania służby pracowniczej w przedsiębiorstwach działających na podstawie ustawy z dnia 25 września 1981 r. o przedsiębiorstwach państwowych określają regulaminy organizacyjne".

Reasumując powyższe rozważania należy stwierdzić, iż przedsiębiorstwo handlu zagranicznego zobowiązane było w latach siedemdziesiątych do tworzenia struktur organizacyjnych służby pracowniczej i wyznaczania jej zadań zgodnie z uchwałą nr 250 RM. Dopiero uchwała nr 172 RM daje swobodę przedsiębiorstwom w tej dziedzinie, dostosowując działalność służb pracowniczych do zmieniających się warunków funkcjonowania gospodarki.

## 2. Podstawowe zadania służby pracowniczej i sposoby ich realizacji

### a) Zadania w zakresie spraw osobowych

Do podstawowych zadań służby pracowniczej w zakresie spraw osobowych należy:

- prognozowanie, planowanie i bilansowanie potrzeb kadrowych,
- rekrutacja, dobór i rozmieszczenie kadr,
- doskonalenie form oraz metod przyjmowania i wprowadzania do pracy pracowników,
- zapobieganie nadmiernej płynności kadr oraz kontrolowanie przestrzegania dyscypliny pracy i zasad etyki zawodowej,

- doskonalenie systemu awansowania oraz inicjowania i współtworzenia warunków, sprzyjających właściwemu wykorzystaniu kwalifikacji i uzdolnień pracowników,

- organizowanie doboru, doskonalenie i wykorzystywanie rezerwy kadrowej na stanowiska kierownicze i specjalistyczne,

- organizowanie okresowych ocen pracowników oraz wdrażanie wniosków wynikających z ocen,

- inicjowanie i doskonalenie form wyróżnienia pracowników,

- załatwianie spraw paszportowych i wizowych,

- planowanie rotacji kadr zagranicznych placówek ekonomiczno-handlowych,

- badanie przyczyn konfliktów powstających w przedsiębiorstwie na tle stosunku pracy oraz zapobieganie im,

- prowadzenie spraw związanych z ubezpieczeniami pracowników i członków ich rodzin.

Również do zakresu spraw osobowych obok funkcji planistycznych, opiniodawczych, kontrolnych oraz decyzyjnych i organizatorskich, należą sprawy mające związek z:

- nawiązywaniem i rozwiązywaniem stosunku pracy,

- zmianami w zatrudnieniu pracowników oraz racjonalizacją zatrudnienia,

- załatwianiem spraw urlopowych, zwolnień z pracy,

- przeszeregowaniem, awansowaniem, nagradzaniem i wyróżnianiem pracowników,

- sprawowaniem kontroli dyscypliny pracy,

- okresową oceną kadry i tworzeniem rezerwy kadrowej.

#### b) Zadania w zakresie kształcenia, doksztalcania i doskonalenia kwalifikacji pracowników

Do zadań tych należy:

- badanie stanu i stopnia wykorzystania kwalifikacji pracowników oraz efektywności kształcenia, doksztalcania i doskonalenia ich kwalifikacji,

- opracowanie rocznych i wieloletnich planów kształcenia, doksztalcania i doskonalenia kadr,

- organizowanie, prowadzenie i kontrolowanie różnych form szkolenia zawodowego, doksztalcania i doskonalenia kwalifikacji pracowników,

- organizowanie i kontrolowanie wstępnych stażów pracy oraz zagranicznych praktyk zawodowych,
- współpraca z Centrum Doskonalenia Kadr Kierowniczych MHZ, PTE, Towarzystwem Naukowym Organizacji i Kierownictwa oraz katedrami handlu zagranicznego wyższych uczelni,
- planowanie środków finansowych, rzeczowych i innych niezbędnych do realizacji planów działalności szkoleniowej oraz gospodarowanie tymi środkami.

Przedstawione zadania realizuje Dział Kadr i Szkolenia przy ścisłej współpracy z innymi komórkami zgrupowanymi w służbie pracowniczej przedsiębiorstwa.

Szkolenia pracowników dokonywane są dwiema drogami:

- 1) w ramach działającego CDKK przy MHZ (propozycje Centrum - zapotrzebowanie przedsiębiorstw handlu zagranicznego (phz) na formy szkoleń wynikające z ich planów rocznych i wieloletnich),
- 2) w ramach współpracy z TNOiK, PTE i Katedrami Handlu Zagranicznego wyższych uczelni.

Formy i zakres szkoleń wynikają z aktualnych potrzeb phz (spółek), tj. prowadzonej polityki handlowej, sytuacji gospodarczej kraju i świata oraz konieczności podnoszenia stale kwalifikacji pracowników w związku ze specyfiką ich pracy.

Wyjaśnienia wymagają takie sprawy, jak tworzenie rezerwy kadrowej oraz opiniowanie i ocena pracowników. Specyfika działalności przedsiębiorstwa handlu zagranicznego stawia przed służbą pracowniczą zadanie zwrócenia szczególnej uwagi na wyżej wymienione zagadnienia.

Tworzenie rezerwy kadrowej polega na:

- określeniu stanowisk, dla których tworzy się rezerwę kadrową,
- analizowaniu wyników przeglądów kadrowych pod kątem tworzenia rezerwy kadrowej,
- okresowym weryfikowaniu zapisów dokonywanych w dokumentacji rezerwy kadrowej.

Do rezerwy kadrowej mogą być wpisane również osoby zgłoszone przez partię i stronnictwa polityczne oraz ideowo-polityczne, organizacje młodzieżowe i zawodowe działające w przedsiębiorstwie.

Z kolei okresowe oceny i wyniki przeglądów kadrowych są podstawą do planowania ruchu kadrowego, doskonalenia i rozwoju kadr, tworzenia rezerwy kadrowej.

Na system ocen wartości kadr składają się:

- poznawanie kadr poprzez bezpośredni kontakt z nimi w miejscu pracy,
- ocena z przeglądu kadrowego efektów pracy na zajmowanym stanowisku, formułowana podczas corocznych przeglądów kadrowych,
- ocena okresowa dokonywana co dwa lata,
- ocena specjalna sporządzana dla pracowników po wykonaniu przez nich zadań na placówce za granicą.

Podstawowym kryterium oceny są wyniki uzyskiwane na zajmowanym stanowisku (z uwzględnieniem ich wpływu na rezultaty pracy kierowanych jednostek lub komórek), formy realizacji zadań, postawa polityczna i moralna, metody prowadzenia polityki kadrowej wpływ na kształtowanie stosunków międzyludzkich, doskonalenie własnej wiedzy.

Oceny sporządza się przez powołane do tego zespoły oceniające (dyrektor biura branżowego, przedstawiciele organizacji społeczno-politycznych, związków zawodowych oraz kierownik działu kadr i szkolenia) i udostępnia się zainteresowanym, dla umożliwienia ustosunkowania się do nich. Okresowe oceny stanowią podstawę do awansów (poziomych - do starszego handlowca, pionowych - do stanowisk kierowniczych), przeszerogowań, wyróżnień, skierowań do pracy za granicę lub - w razie oceny negatywnej - odwołanie z zajmowanego stanowiska względnie przesunięcie do innej pracy, zgodnej z kwalifikacjami.

### c) Zadania w zakresie zatrudnienia i płac

Do zadań w zakresie zatrudnienia i płac zalicza się:

- planowanie zatrudnienia i funduszu płac,
- współdziałanie przy ustalaniu i utrzymywaniu optymalnego poziomu oraz struktury zatrudnienia,
- określanie wielkości rezerw zatrudnienia oraz kierunków i sposobów ich właściwego wykorzystania,
- współpraca z urzędem zatrudnienia oraz pełnomocnikami MPPiSS do spraw zatrudnienia absolwentów szkół wyższych,
- opracowywanie racjonalnych zasad wynagradzania oraz regulaminów premiowania i nagradzania,
- gospodarowanie funduszem płac, premii i nagród.



Powyższe zadania w przedsiębiorstwie handlu zagranicznego realizowane są przez dział zatrudnienia i płac lub odpowiednie stanowisko służby pracowniczej. Realizacja wymienionych zadań nie wydaje się być sprawą prostą. Wynika to ze specyfiki i warunków działalności przedsiębiorstwa, na co składają się:

1) funkcjonowanie przedsiębiorstwa w dwóch obszarach - wewnętrznym (phz - producent krajowy) oraz zewnętrznym (phz - odbiorcy - kontrahenci zagraniczni), co powoduje, iż warunki w jakich przedsiębiorstwo funkcjonuje są zmienne i niepewne<sup>12</sup>;

2) charakter obrotu przedsiębiorstwa (dobra inwestycyjne, artykuły rolno-spożywcze, usługi itp.);

3) prowadzona polityka gospodarcza państwa.

Szczególnie trudną sprawą jest ustalenie optymalnego poziomu zatrudnienia (wynika ono z wielkości obrotów z zagranicą, ilością rynków, na których działa phz) czy gospodarowanie funduszem płac, premii i nagród (brak jest adekwatnej metody, która odzwierciedlałaby ocenę stosunku nakład - efekt). Uzyskane rezultaty ekonomiczne przedsiębiorstwa są pochodną działalności gospodarczej przedsiębiorstw krajowych, sytuacją rynkową w kraju oraz koniunkturą światową na dobra, które przedsiębiorstwo oferuje.

#### d) Zadania w zakresie spraw socjalno-bytowych

Do podstawowych zadań działalności socjalno-bytowej należy:

- określanie potrzeb socjalnych i bytowych załogi oraz opracowywanie programów i planów ich zaspokajania,

- współdziałanie przy ustalaniu zasad podziału i wykonywanie czynności zleconych w zakresie administrowania zakładowym funduszem socjalnym,

- organizowanie różnych form wypoczynku dla pracowników i ich rodzin w okresie urlopów i w czasie wolnym od pracy, m. in. w formie zajęć o charakterze sportowo-turystycznym,

- współdziałanie ze służbą zdrowia w zapewnieniu pracownikom własnej opieki zdrowotnej oraz właściwych warunków pracy,

<sup>12</sup> W. O t t a, Cele i zadania przedsiębiorstwa handlu zagranicznego, "Handel Zagraniczny" 1983, nr 4.

- organizowanie opieki nad emerytami i rencistami oraz ich rodzinami,
- inicjowanie poprawy warunków mieszkaniowych pracowników i współdziałanie w tym kierunku oraz wykonywanie czynności zleconych w zakresie administrowania zakładowym funduszem mieszkaniowym,
- organizowanie zbiorowego żywienia dla pracowników,
- podejmowanie starań o obsługę załogi w niezbędnym zakresie przez placówki handlowe i usługowe działające przy przedsiębiorstwie,
- inicjowanie inwestycji socjalnych, kulturalnych i sportowych oraz współdziałanie w ich realizacji,
- zarządzanie urządzeniami socjalnymi, kulturalnymi i sportowymi przedsiębiorstwa.

Powyższe zadania realizuje dział socjalny lub do tego powołane stanowisko pracy w następujący sposób. Rozsyła do pracowników przedsiębiorstwa ankiety na temat zapotrzebowań ich na różne formy pomocy. Następnie zbiera je i weryfikuje z aktualnymi możliwościami. Do zadań weryfikacji należy również ustalenie, czy pracownik korzystał z danej formy pomocy, kiedy, ile razy itd., co prowadzi do ustalenia liczby osób rzeczywiście uprawnionych do otrzymania danej formy pomocy. W przypadku potrzeb większych od możliwości finansowych dział socjalny występuje z dodatkowym zapotrzebowaniem do dyrekcji (rady nadzorczej spółki) w celu uzupełnienia środków.

Przy realizacji wymienionych wyżej zadań dział spraw socjalnych ma na względzie następujące zasady:

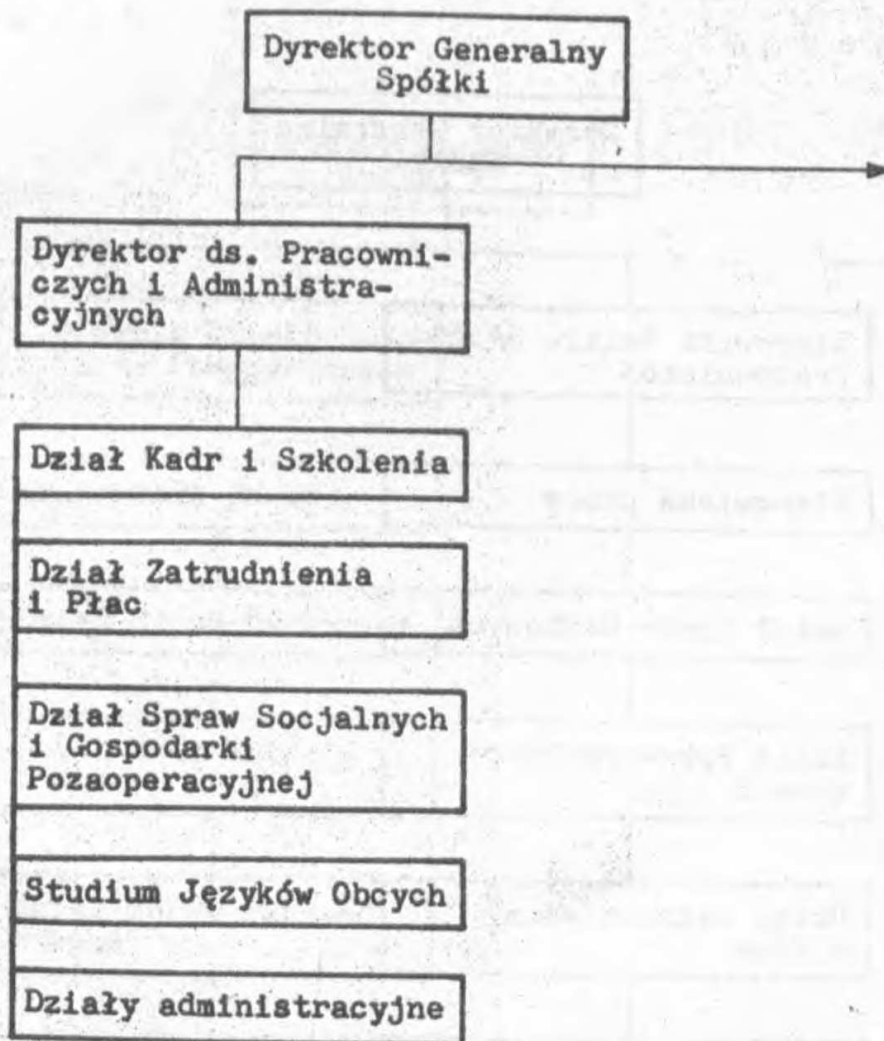
- racjonalne wykorzystanie majątku i środków finansowych przeznaczonych na działalność socjalną i bytową przedsiębiorstwa,
- sprawiedliwe i zgodne z ustaleniami dokonanie podziału świadczeń i usług finansowych z zakładowego funduszu socjalnego i mieszkaniowego,
- planowy rozwój działalności socjalnej i bytowej,
- badanie i rozszerzanie struktury potrzeb pracowników.

Działalność socjalno-bytowa kształtuje się w konkretnych warunkach społecznych. Wynika ona ze specyfiki zadań przedsiębiorstwa oraz atmosfery społecznej, jaka istnieje w przedsiębiorstwie.

3. Przykłady struktur organizacyjnych  
służb pracowniczych  
w łódzkich przedsiębiorstwach handlu zagranicznego<sup>13</sup>

a) Struktura organizacyjna  
służby pracowniczej Spółki Handlowej "Textilimpex"  
z Ograniczoną Odpowiedzialnością

S c h e m a t 1

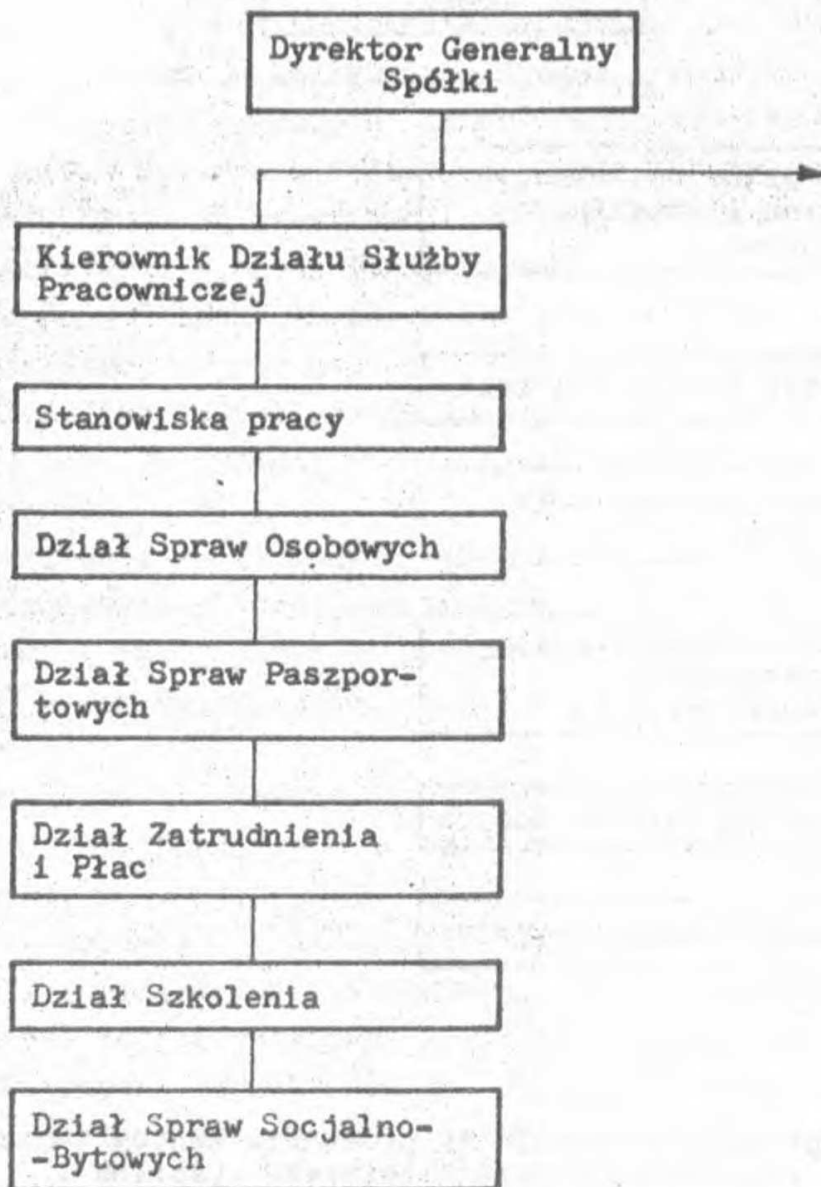


<sup>13</sup> Punkt opracowany został na podstawie danych działów służb pracowniczych wymienionych przedsiębiorstw (spółek).

W spółce handlowej "Textilimpex" zatrudnionych było 1360 osób (stan na 31.12.1983 r.), w tym w służbie pracowniczej 43 osoby, co stanowiło 3,1% ogółu zatrudnionych. Liczba osób z wyższym wykształceniem w przedsiębiorstwie stanowiła 18,8% ogółu zatrudnionych, a ze średnim wykształceniem 53,5%. W służbie pracowniczej wskaźniki te wynosiły odpowiednio 16,2% i 83,8%. Przyjmując płacę średnią w spółce za 100%, płaca średnia w służbie pracowniczej stanowiła 85% średniej.

b) Struktura służby pracowniczej  
Towarzystwa Handlu Zagranicznego "Skórimpex" Spółki  
z Ograniczoną Odpowiedzialnością

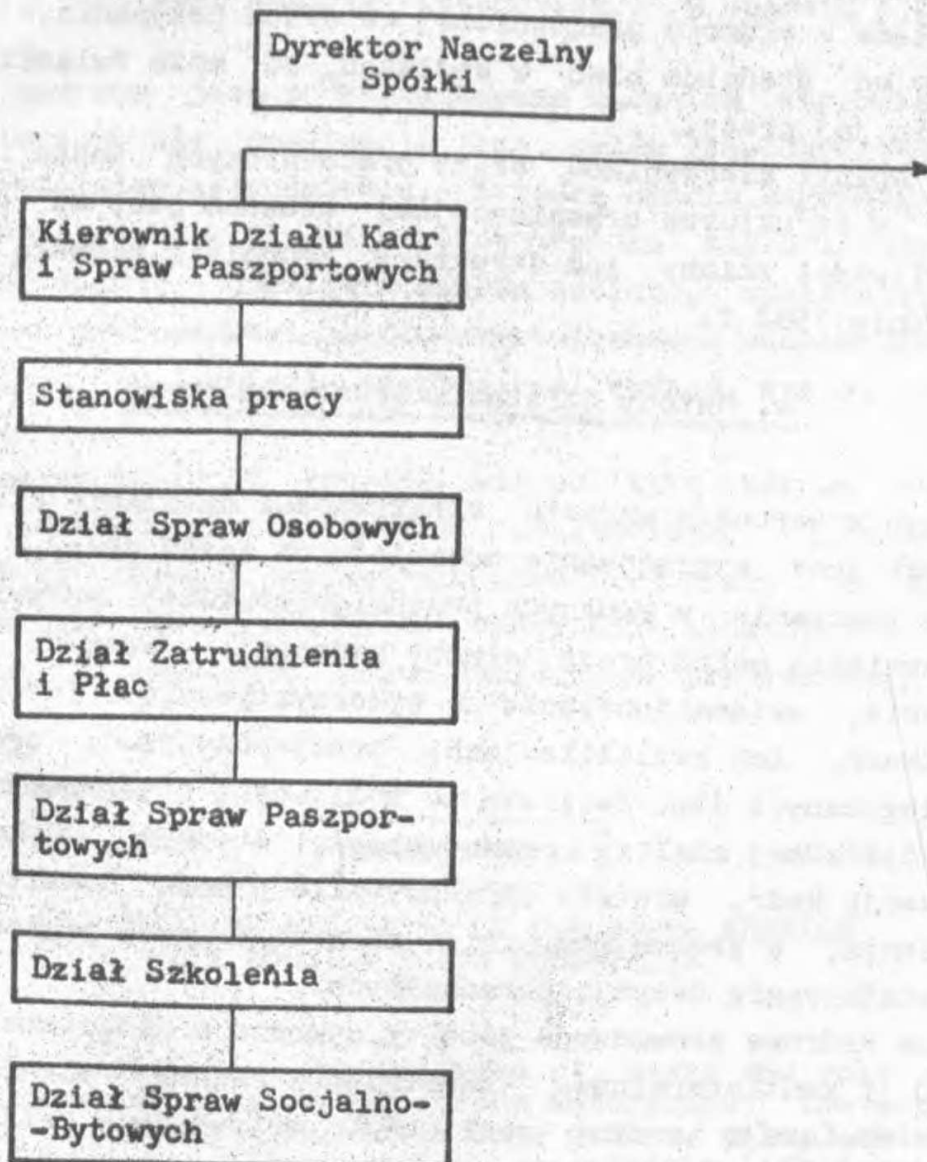
S c h e m a t 2



Spółka "Skórimpex" zatrudniała 330 osób (stan na 31.12.1983 r.), w tym służba pracownicza składała się z 11 osób, co stanowi 3,3% ogółu zatrudnionych. Liczba osób z wyższym wykształceniem w spółce stanowiła 43% ogółu zatrudnionych a z wykształceniem średnim 49%. Odpowiednie wskaźniki dla służby pracowniczej wynosiły 18% i 82%. Średnia płaca w służbie pracowniczej stanowiła 101,9% średniej płacy w spółce.

c) Struktura organizacyjna służby pracowniczej  
Towarzystwa Handlu Zagranicznego Odzieżą "Confexim" Spółki  
z Ograniczoną Odpowiedzialnością

S c h e m a t 3



Spółka zatrudniała 270 osób (stan na 31.12.1983 r.), w tym służby pracowniczej 8 osób, co stanowi 2,6% ogółu zatrudnionych. Liczba osób z wyższym wykształceniem stanowiła 45% ogółu zatrudnionych, a ze średnim wykształceniem 48,8%. Odpowiednio w służbie pracowniczej wskaźniki te wynosiły 62,5% oraz 37,5%. Średnia płaca w służbie pracowniczej wynosiła 80,6% średniej płacy w spółce (dane z grudnia 1983 r.).

Struktury organizacyjne służb pracowniczych w badanych przedsiębiorstwach nie odbiegają od typowych struktur służb w zakładach przemysłowych. Warte podkreślenia są następujące fakty:

1) zakres i formy działalności służb są zgodne z istotą i celem funkcjonowania przedsiębiorstw;

2) służby te podlegają bezpośrednio dyrektorowi generalnemu lub naczelnemu, co świadczy o ich randze w działalności spółek;

3) płace w służbie pracowniczej (w dwóch przypadkach) znacznie odbiegały od średnich płac w spółkach, co może świadczyć o niedocenieniu jej pracy;

4) w opinii kierowników służb pracowniczych takie ich umieszczenie w strukturze organizacyjnej uważane jest za optymalne, mimo możliwości zmiany ich struktury zgodnie z uchwałą nr 172 RM z 2 sierpnia 1982 r.

#### 4. Metody działania służby kadrowej

Jednym z warunków wzrostu efektywności działania służb pracowniczych jest wypracowanie odpowiednich metod pracy.

Duże znaczenie w badanych przedsiębiorstwach przywiązuje się do usprawniania metod pracy służby kadrowej. Jedną z nich jest gromadzenie, ewidencjonowanie i wykorzystywanie informacji o pracownikach, ich kwalifikacjach, predyspozycjach, cechach charakterologicznych itp. Zwiększa to możliwości przeprowadzenia szybkiej i dokładnej analizy stanu załogi, stopnia wykorzystania kwalifikacji kadr, ułatwia opracowywanie planów doskonalenia i doskonalenia, a przede wszystkim stanowi bazę do planowania pracy i podejmowania decyzji personalnych.

Praca kadrowa prowadzona jest w oparciu o długoterminowe (3-letnie) i krótkoterminowe (kwartalne i roczne) plany pracy. Plany te zawierają terminy realizacji wytyczonych celów oraz nazwiska osób odpowiedzialnych za ich wykonanie.

Plan pracy zatwierdzony przez dyrektora naczelnego przedsiębiorstwa stanowi podstawę do uregulowania spraw pracowniczych w przedsiębiorstwie, prowadzenia odpowiedniej polityki kadrowej mającej na celu stałe podnoszenie kwalifikacji zawodowych załogi, efektywne wykorzystanie poszczególnych pracowników, określenie perspektyw rozwojowych pracowników, awansowanie, określenie potrzeb kadrowych, utrzymywanie odpowiedniej struktury zatrudnienia itp.

Plany długoterminowe zawierają główne kierunki działania, w tym perspektywiczne cele, których realizacja wymaga dłuższego okresu czasu (np. zmiana struktury zatrudnienia, obniżenie przeciętnej wieku itp.).

Krótkoterminowy plan pracy zawiera konkretne zadania dla działów i poszczególnych komórek (stanowisk), w oparciu o plan długoterminowy.

Praca kadrowa jest podporządkowana zadaniom zapewnienia kadr przedsiębiorstwu dla realizacji jego celów gospodarczych (współpraca z wydziałem zatrudnienia, Katedrą Handlu Zagranicznego UŁ, organizowanie praktyk dla studentów handlu zagranicznego), z drugiej zaś strony, umożliwia osobom zdolnym, spełniającym wymogi stawiane pracownikowi handlu zagranicznego, zaspokojenie własnych aspiracji i ambicji poprzez realizowany system awansów i wyróżnień.

W badanych spółkach prowadzi się politykę kadrową otwartą - jawną, w konsultacji z czynnikami politycznymi i społecznymi. Taka polityka sprzyja poprawieniu atmosfery pracy i stosunków międzyludzkich oraz prowadzi do akceptacji słusznych i sprawiedliwych decyzji kadrowych przez społeczność pracowniczą.

Andrzej Gębosz

ORGANIZATION AND TASKS OF PERSONNEL SERVICE  
IN FOREIGN TRADE ENTERPRISE

This article deals with analysis of tasks and role of the personnel service in a foreign trade enterprise. The author puts forward the following hypothesis: the nature, role, and scope of functions of the personnel service are closely linked with the main directions of an enterprise's activity. The personnel ser-

vice plays a very important role in the field of personnel policy and methods of work of the personnel department, which ensues from a specific character of an enterprise's activity. The author states that the place held by the personnel service in an enterprise's organizational structure (joint venture) is adapted to the requirements posed by the economic reform and conditions in which enterprises are functioning. The organizational structure of the personnel service is determined by the size of employment in a given enterprise, which is reflected by organizational schemes of such services. The activity of the personnel service has been evaluated on the basis of its functioning in three foreign trade limited liability companies in Lodz i.e. Textilimpex, Skórimpex, and Confexim.

