Klaudia Świątek[1], Bartłomiej Zawadzki[2]
Studenckie Koło Naukowe Kurtyna, Akademia Bialska im. Jana Pawła II, Biała Podlaska

Martyna Lichaczewska-Ziemba[3], Karolina Sienkiewicz[4]
Akademia Bialska im. Jana Pawła II, Biała Podlaska

https://doi.org/10.29316/9788368103342_19

ZINTEGROWANE ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI JAKO CZYNNIK ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA PRODUKCYJNEGO NA PRZYKŁADZIE PRODUCENTA ŻYWNOŚCI FOODWELL

INTEGRATED HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AS A FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF A MANUFACTURING COMPANY: THE CASE OF FOODWELL

Streszczenie

Celem rozdziału jest analiza znaczenia zintegrowanego zarządzania zasobami ludzkimi w rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego na przykładzie firmy FoodWell, ze szczególnym uwzględnieniem roli menedżerów w kształtowaniu polityki kadrowej i systemów wynagrodzeń. Rozdział charakteryzuje strukturę organizacyjno-produkcyjną FoodWell oraz wskazuje, w jaki sposób rozwiązania HR (Human Resource) wspierają

Abstract

The aim of this chapter is to analyze the importance of integrated human resources management in the development of a manufacturing enterprise, using the example of FoodWell, with particular emphasis on the role of managers in shaping HR policies and remuneration systems. The chapter characterizes FoodWell's organizational and production structure and demonstrates how HR (Human Resource) solutions

[1] studentka, e-mail: Klaudiaswiantek@gmail.com
[2] student, e-mail: bartek.zawadzki.785@wp.pl
[3] mgr, https://orcid.org/0000-0002-5580-3981; e-mail: m.lichaczewska-ziemba@dyd.akademiabialska.pl
[4] mgr, https://orcid.org/ 0009-0004-7424-8989; e-mail: k.sienkiewicz@dyd.akademiabialska.pl

realizację celów strategicznych i operacyjnych przedsiębiorstwa. Zastosowanie metody studium przypadku, opartej na analizie dostępnych źródeł i dokumentów, umożliwiło ukazanie praktycznego funkcjonowania procesów rekrutacji, rozwoju, motywowania i oceny pracowników. W rozdziale podjęto również próbę określenia zakresu kompetencji i odpowiedzialności menedżerów średniego i wyższego szczebla w kontekście dynamicznych zmian otoczenia rynkowego. Analiza wykazała, że spójne i nowoczesne zarządzanie kadrami oraz płacami przyczynia się do wzrostu efektywności operacyjnej, zaangażowania pracowników i ograniczenia rotacji. Przykład firmy FoodWell potwierdza, iż właściwie zaprojektowane procesy HR stanowią istotny czynnik budowania przewagi konkurencyjnej i długofalowego rozwoju organizacji.

Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi, menedżer, system kadrowo-płacowy, przedsiębiorstwo produkcyjne

support the achievement of the company's strategic and operational goals. The use of a case study approach, based on the analysis of available sources and documents, enabled the presentation of the practical functioning of employee recruitment, development, motivation, and evaluation processes. The chapter also attempts to define the competencies and responsibilities of middle and senior managers in the context of dynamic market changes. The analysis demonstrated that consistent and modern HR and payroll management contributes to increased operational efficiency, employee engagement, and reduced turnover. The example of FoodWell confirms that properly designed HR processes are a crucial factor in building competitive advantage and long-term organizational development.

Keywords: human resource management, manager, HR and payroll system, manufacturing company

Wstęp

Przedsiębiorstwo FoodWell stanowi przykład nowoczesnej organizacji o złożonej strukturze produkcyjnej i silnej pozycji rynkowej, rozwijającej działalność w sektorze spożywczym zarówno na rynku krajowym, jak i międzynarodowym. Fundamentem sukcesu firmy jest dywersyfikacja asortymentu w ramach znanych marek, takich jak Bakalland, Purella oraz Delecta wspieranych przez efektywnie funkcjonującą infrastrukturę produkcyjną. Struktura produkcyjna obejmuje trzy zakłady zlokalizowane w Janowie Podlaskim, Włocławku i Białymstoku. Zakład we Włocławku, którego tradycje sięgają 1816 roku, od 1959 roku odpowiada za wytwarzanie produktów marki Delecta. Największa jednostka produkcyjna zlokalizowana jest w Janowie Podlaskim, gdzie od 1991 roku realizowana jest produkcja marki Bakalland. Białostocki zakład, specjalizujący się w produkcji batonów BeRAW oraz produktów marki Purella Superfoods, stanowi przykład nowoczesnych rozwiązań technologicznych, choć część jego produkcji została już przeniesiona do głównego zakładu w Janowie Podlaskim, co odzwierciedla tendencje do centralizacji i optymalizacji procesów operacyjnych.

Rysunek 1. Logo firmy FoodwWell

Źródło: FoodWell, 2025.

Istotną funkcję w strukturze organizacyjnej pełni warszawskie Centrum Innowacji, odpowiedzialne za analizę trendów konsumenckich, projektowanie innowacyjnych rozwiązań produktowych oraz wdrażanie zmian w ofercie rynkowej. Ponadto przedsiębiorstwo dysponuje trzema liniami produkcyjnymi przeznaczonymi do wytwarzania zdrowych batonów oraz nowoczesnym działem ekstruzji w kategorii śniadaniowej, co znacząco podnosi jego zdolności wytwórcze i elastyczność operacyjną. FoodWell charakteryzuje się również wysoką efektywnością w zakresie logistyki i dystrybucji, ze szczególnym uwzględnieniem kanałów e-commerce oraz eksportu (FoodWell, 2025). Na uwagę zasługuje także zintegrowane podejście do zarządzania kapitałem ludzkim. Analiza przedsiębiorstwa FoodWell umożliwi zrozumienie mechanizmów zarządzania kadrami i systemami wynagrodzeń w warunkach dużej, dynamicznej organizacji o globalnym zasięg.

Celem niniejszego rozdziału jest analiza zintegrowanego zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie FoodWell oraz ocena jego znaczenia dla efektywności funkcjonowania organizacji i realizacji celów strategicznych. Szczególną uwagę poświęcono mechanizmom zarządzania kadrami, systemom wynagrodzeń oraz roli menedżerów w kształtowaniu polityki personalnej w warunkach dużej, dynamicznie rozwijającej się organizacji.

Materiał i metoda badawcza

W rozdziale wykorzystano metodę studium przypadku (case study) do analizy zintegrowanego zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie FoodWell. Studium przypadku jako metoda badawcza pozwala na pogłębione zrozumienie złożonych zjawisk organizacyjnych poprzez analizę konkretnej jednostki, w tym przypadku dużego przedsiębiorstwa produkcyjnego z sektora spożywczego. W niniejszym opracowaniu zastosowano podejście desk research, polegające na analizie ogólnodostępnych źródeł, danych organizacyjnych, dokumentów firmowych, informacji z oficjalnej strony internetowej FoodWell, a także literatury branżowej i naukowej. Taka metoda pozwala na uchwycenie praktycznego wymiaru zarządzania zasobami ludzkimi, uwzględniając specyfikę branży oraz wewnętrzną strukturę organizacyjną analizowanego przedsiębiorstwa.

Charakterystyka przedsiębiorstwa FoodWell

FoodWell Sp. z o.o. to polski producent zdrowej żywności, znany m.in. z produkcji pod markami *Bakalland, Purella* i *BeRAW*, zakład w Janowie Podlaskim jest jego największą fabryką o powierzchni ponad 30 000 m². W tym zakładzie produkowane są wyroby bakaliowe batony i inne produkty spożywcze z naturalnych składników, a firma kieruje się filozofią „zdrowszego życia każdego dnia". Fabryka w Janowie Podlaskim posiada najwyższą ocenę w systemie BRC AA+, co świadczy o wysokich standardach jakości i bezpieczeństwa produkcji. Obecnie organizacja zatrudnia około 269 pracowników, z czego większość pracuje na liniach produkcyjnych, a reszta w zarządzaniu i działach wsparcia. Struktura zasobów ludzkich obejmuje przede wszystkim pracowników produkcyjnych, operatorów maszyn, liderów zmian oraz specjalistów ds. jakości i logistyki. Znaczącą część załogi stanowią pracownicy zmianowi pracujący w systemie trzyzmianowym, co odzwierciedla intensywny charakter produkcji przemysłowej. Dział Zarządzania Zasobami Ludzkimi (ZZL) koordynuje wszystkie procesy personalne, od rekrutacji i selekcji, po ocenę i rozwój pracowników (na podstawie powszechnych praktyk HR). ZZL planuje zatrudnienie zgodnie z zapotrzebowaniem produkcyjnym, dbając zarówno o równowagę zmianową, jak i o dostępność kompetentnych kandydatów. Rekrutacja w organizacji obejmuje analizę aplikacji, rozmowy kwalifikacyjne i ocenę predyspozycji do pracy w branży spożywczej, często z wymaganiem gotowości do pracy zmianowej. Dział ZZL odpowiada także za wdrożenie pracowników – organizuje szkolenia stanowiskowe oraz instruktaże z zakresu BHP i standardów jakości. W strukturze organizacyjnej dział ten nadzoruje prowadzenie dokumentacji kadrowej oraz zapewnia zgodność działań z przepisami prawa pracy i wewnętrznymi regulacjami firmy. System wynagradzania i motywacji, nadzorowany przez ZZL, łączy stałe wynagrodzenie z premiami wynikowymi oraz benefitami dodatkowymi, co zwiększa zaangażowanie pracowników. Dział personalny współpracuje z menedżerami produkcji przy planowaniu zasobów ludzkich, dbając o optymalne rozmieszczenie personelu na zmianach. ZZL jest też zaangażowany w komunikację wewnętrzną, organizując spotkania informacyjne i rozwiązując problemy pracownicze w codziennej pracy zakładu. Dzięki dobrze zorganizowanemu systemowi zasobów ludzkich oraz profesjonalnemu działowi HR, FoodWell utrzymuje stabilność zatrudnienia i wysoką jakość pracy, co wspiera realizację strategii firmy na rynku krajowym i międzynarodowym (sumaryczna ocena).

Zarządzanie zasobami ludzkimi

Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) jest analizowane z różnych perspektyw. Jedno z najbardziej rozpowszechnionych ujęć zostało zaproponowane przez A. Pocztowskiego, który określa ZZL jako „podstawową kategorię, za pomocą której asocjujemy ogół problemów związanych z funkcjonowaniem ludzi w organizacji, obejmującą ogół instytucjonalnych, funkcjonalnych i instrumentalnych aspektów zarządzania przedsiębiorstwem odnoszącym się do zapewnienia mu w określonym miejscu i czasie niezbędnych zasobów ludzkich w wymiarze ilościowym i jakościowym oraz do efektywnego ich spożywania w procesie pracy zgodnie z misją i celem nadrzędnym przedsiębiorstwa" (Pocztowska, 1993). A. Pocztowski opisuje również ZZL, że „ludzie nie są zasobem, lecz podmiotem w procesie pracy, właścicielem i dysponentem zasobów wiedzy, umiejętności, zdolności, zdrowia i zachowań, które stanowią wkład w funkcjonowanie organizacji poprzez świadczenie pracy w różnych formach organizacyjnych i prawnych" (Pocztowska, 2018). Skuteczne ZZL umożliwia optymalne wykorzystanie potencjału pracowników w procesie pracy, co bezpośrednio wspiera realizację misji oraz strategicznych celów przedsiębiorstwa.

Zintegrowane ZZL jest to strategia, która łączy wszystkie działania związane z pracownikami zaczynając od rekrutacji, przez szkolenia i motywację, a kończąc na ocenie efektywności-w celu osiągnięcia celów organizacji. Celem ZZL jest rozwój kompetencji pracowników i zwiększenie ich zaangażowania, co przekłada się na wyższą wydajność firmy. Popularne modele ZZL, takie jak Michigan i Harvardzki, podkreślają strategiczne znaczenie zarządzania zasobami ludzkimi dla sukcesu organizacji (Bing, 2026).

Zakres kompetencji i odpowiedzialności menedżera w strukturze organizacyjnej

Szczególną odpowiedzialność w obszarze zarządzania personelem ponoszą menedżerowie średniego i wyższego szczebla, którzy nie tylko koordynują codzienne działania operacyjne, ale także dbają o przestrzeganie obowiązujących przepisów prawa pracy oraz kształtowanie kultury organizacyjnej sprzyjającej rozwojowi zawodowemu i lojalności pracowników. Ich rola obejmuje również organizację inicjatyw zespołowych, działania integracyjne oraz wdrażanie narzędzi motywacyjnych, co ma istotny wpływ na długofalowe wyniki przedsiębiorstwa (Penc, 2000).

Menedżerowie w organizacjach pełnią często wiele ról równocześnie, nabywając je poprzez oddziaływanie różnych czynników zewnętrznych. Potrafią elastycznie przechodzić pomiędzy poszczególnymi rolami, dostosowując się do zmieniających okoliczności. Jedną z najbardziej uznanych

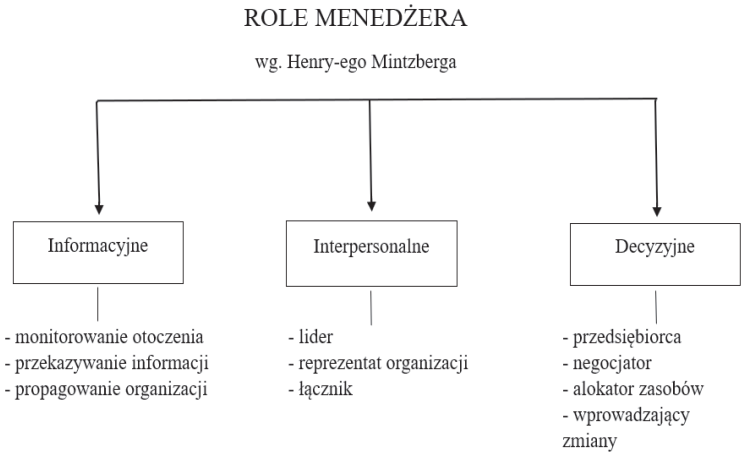
klasyfikacji ról menedżerskich przedstawił Henry Mintzberg, który wyróżnił trzy główne kategorie: role interpersonalne, informacyjne oraz decyzyjne (Białasiewicz, 2011). W ramach ról interpersonalnych menedżerowie angażują się w interakcje z pracownikami oraz innymi członkami organizacji, pełniąc funkcje reprezentacyjne, motywacyjne i komunikacyjne. Role informacyjne obejmują zbieranie, analizowanie oraz przekazywanie istotnych informacji, podczas gdy role decyzyjne koncentrują się na podejmowaniu decyzji strategicznych oraz operacyjnych w imieniu organizacji.

Charakterystyka systemu ZZL w firmie FoodWell

System zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) w firmie produkcyjnej FoodWell w Janowie Podlaskim można scharakteryzować jako zorientowany na efektywność operacyjną oraz stabilność zatrudnienia. Kluczowym elementem systemu jest: planowanie zatrudnienia dostosowane do sezonowości produkcji oraz zmiennych potrzeb rynku spożywczego. Rekrutacja oraz selekcja pracowników koncentrują się na pozyskiwaniu osób posiadających odpowiednie kwalifikacje techniczne oraz gotowość do pracy zespołowej. Istotną rolę odgrywa proces adaptacji nowych pracowników, który umożliwia szybkie wdrożenie w standardy jakości, jak i bezpieczeństwa żywności. System szkoleń wspiera rozwój kompetencji zawodowych, w szczególności w zakresie obsługi maszyn, procedur HACCP oraz zasad BHP. Motywowanie pracowników opiera się na połączeniu wynagrodzenia zasadniczego, premii wynikowych oraz pozafinansowych elementów, takich jak stabilność zatrudnienia i dobra atmosfera pracy. Ocena pracownicza służy monitorowaniu wyników pracy oraz identyfikowaniu obszarów wymagających doskonalenia. Ważnym aspektem ZZL jest dbałość o komunikację wewnętrzną między kadrą zarządzającą a pracownikami produkcyjnymi. Firma przykłada wagę do przestrzegania prawa pracy oraz zasad równego traktowania. Cały system ZZL wspiera realizację celów produkcyjnych FoodWell, jednocześnie budując zaangażowanie i lojalność pracowników. Podstawową metodą stosowaną w ZZL jest planowanie zatrudnienia, uwzględniające zarówno strukturę zmianową, jak i sezonowość produkcji. W procesie rekrutacji i selekcji firma wykorzystuje analizę CV, rozmowy kwalifikacyjne oraz ocenę predyspozycji do pracy na stanowiskach produkcyjnych. Ważną rolę odgrywa metoda wdrożenia pracowników poprzez szkolenia stanowiskowe i instruktaże prowadzone przez doświadczonych pracowników. FoodWell stosuje system szkoleń wewnętrznych, obejmujących obsługę maszyn, standardy jakości, HACCP oraz zasady BHP. Motywowanie pracowników realizowane jest za pomocą metod finansowych, takich jak premie i dodatki, oraz pozafinansowych, m.in. stabilne zatrudnienie i jasne zasady awansu. W firmie wykorzystywana jest

okresowa ocena pracownicza, oparta na wynikach pracy, jakości oraz przestrzeganiu procedur. Metody komunikacji wewnętrznej obejmują spotkania z przełożonymi oraz bieżący przepływ informacji na hali produkcyjnej.

Zarządzanie w firmie produkcyjnej FoodWell jest kluczowym elementem, ponieważ każdy etap profesjonalnego zarządzania zasobami ludzkimi przez menedżera prowadzi do osiągnięcia zamierzonego wcześniej sukcesu.



Rysunek 2. Wykres przedstawiający role menedżera
Źródło: opracowanie własne.

Zadania menedżera wykraczają poza tradycyjne zarządzanie organizacją, angażując interdyscyplinarne podejście, które integruje wiedzę z zakresu ekonomii, socjologii pracy oraz nauk o organizacji. Menedżer ponosi odpowiedzialność za efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem, obejmujące aspekty techniczne, ekonomiczne oraz prawno-organizacyjne. Kompetentny menedżer powinien dysponować zdolnościami organizacyjnymi, umiejętnością efektywnego zarządzania czasem, orientacją na wyniki oraz zdolnością do wykorzystania potencjału zarówno organizacji, jak i zespołu. Istotne jest także podejmowanie decyzji, które opierają się na rzetelnej analizie różnych punktów widzenia i perspektyw. Niezbędne dla menedżera są również kompetencje w zakresie nowoczesnych metod zarządzania, a także inteligencja, intuicja i wyobraźnia, które wspierają skuteczne podejmowanie decyzji w dynamicznych warunkach rynkowych (Filipowicz, 2013).

Współczesne przedsiębiorstwa produkcyjne działają w warunkach wysokiej zmienności otoczenia gospodarczego, charakteryzującego się m.in.:

- rosnącymi kosztami pracy i inflacją wpływającą na oczekiwania płacowe pracowników,

- niedoborem wykwalifikowanej siły roboczej w sektorze produkcyjnym, szczególnie w zawodach technicznych i specjalistycznych,
- transformacją cyfrową, która zmienia strukturę zatrudnienia i wymusza rozwój nowych kompetencji,
- rosnącą presją regulacyjną (np. w zakresie prawa pracy, ochrony danych osobowych),
- niestabilnością łańcuchów dostaw oraz globalnymi skutkami geopolitycznymi.

Wszystkie te czynniki wymagają od przedsiębiorstw elastyczności kadrowej oraz wdrażania polityk HR opartych na długofalowym planowaniu i adaptacyjności. Menedżerowie, oprócz kompetencji zarządczych, muszą posiadać zdolność analizy trendów rynkowych oraz umiejętność szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu gospodarczym. W sektorze produkcji spożywczej kapitał ludzki staje się coraz bardziej strategicznym zasobem, warunkującym jakość i bezpieczeństwo wyrobów, efektywność operacyjną oraz innowacyjność. Rosnące wymagania konsumentów oraz złożoność procesów technologicznych powodują, że pracownicy muszą być nie tylko dobrze wyszkoleni, ale również zmotywowani, lojalni i elastyczni. W tym kontekście rola menedżera nie ogranicza się do zarządzania personelem, lecz obejmuje również kształtowanie polityki kadrowej zgodnej z trendami branżowymi, a także rozwijanie kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu, zaangażowaniu i ciągłym doskonaleniu.

Zarządzanie kadrowo-płacowe

Zarządzanie kadrowopłacowe jest niezbędne dla każdej firmy, która chce funkcjonować w sposób bezpieczny, skuteczny i zgodny z obowiązującym prawem. Profesjonalne wsparcie w tym obszarze pozwala nie tylko ograniczyć ryzyko finansowe i prawne, ale także budować lojalny i zaangażowany zespół. Dzięki sprawnie wdrożonym procesom kadrowym i płacowym przedsiębiorca może skoncentrować się na kluczowych aspektach prowadzenia działalności. W przedsiębiorstwach produkcyjnych zarządzanie kadrowopłacowe stanowi jeden z podstawowych obszarów odpowiedzialności menedżera (SupportMe, 2025). Optymalne wykorzystanie zasobów ludzkich w warunkach zmiennego i dynamicznego środowiska operacyjnego wpływa bezpośrednio na efektywność procesów produkcyjnych, jakość pracy oraz zdolność firmy do osiągania założonych celów strategicznych. Skuteczne zarządzanie personelem oraz systemem wynagrodzeń umożliwia nie tylko pozyskanie odpowiednio wykwalifikowanych pracowników, ale również ich motywowanie, rozwój oraz utrzymanie w organizacji. Wysoki poziom

rotacji, charakterystyczny dla wielu zakładów produkcyjnych, wymaga stałego nadzoru nad wydajnością oraz elastyczności w dostosowywaniu działań kadrowych do aktualnych potrzeb operacyjnych. W tym kontekście istotną rolę odgrywają działania z zakresu rekrutacji, szkoleń oraz motywowania pracowników, które w połączeniu z efektywnym systemem wynagrodzeń warunkują stabilność organizacyjną i konkurencyjność przedsiębiorstwa.

Rozwój zarządzania kadrami i płacami datuje się na początek XX wieku, kiedy to w 1901 roku firma National Cash Register Company utworzyła jeden z pierwszych działów zajmujących się zasobami ludzkimi. Do ich podstawowych zadań należało prowadzenie dokumentacji biurowej, zarządzanie procesem zatrudniania pracowników oraz obsługa skarg pracowniczych. W kolejnych dekadach, zwłaszcza w połowie XX wieku, funkcje działów personalnych uległy przekształceniu, koncentrując się głównie na zadaniach administracyjnych związanych z obsługą kadr i płac, w tym na ewidencji zatrudnienia, dokumentacji pracowniczej oraz realizacji obowiązków wynikających z przepisów prawa pracy (No Fluff Jobs, 2025).

Współczesny dział kadr i płac pełni istotną rolę w organizacji, odpowiadając za kompleksową obsługę procesów związanych z zatrudnianiem pracowników oraz ich rozliczeniami podatkowymi. Do podstawowych zadań tej jednostki organizacyjnej należy prowadzenie dokumentacji pracowniczej, w tym akt osobowych, które zgodnie z obowiązującymi przepisami o ochronie danych osobowych muszą być przechowywane w sposób zapewniający poufność oraz ograniczony dostęp wyłącznie dla osób (Ustawa z dnia 10 maja 2018 r. o ochronie danych osobowych, 2018).

Dział kadr i płac ponosi również odpowiedzialność za prawidłowe naliczanie wynagrodzeń, co stanowi jeden z najbardziej wrażliwych aspektów zarządzania personelem z perspektywy pracowników. W zakresie obowiązków tej komórki mieści się także obsługa i rozliczanie dokumentów kadrowych, takich jak zwolnienia lekarskie, zaświadczenia o czasowej niezdolności do pracy, wnioski urlopowe czy wypowiedzenia umów o pracę. Wszystkie te czynności muszą być odpowiednio sklasyfikowane, zarejestrowane w systemie kadrowym oraz opracowane zgodnie z obowiązującym stanem prawnym. Ponadto dział kadr odpowiada za organizację badań profilaktycznych, kierując pracowników zatrudnionych na podstawie umów o pracę lub umów cywilnoprawnych (np. umów zlecenia) na badania lekarskie wymagane przez przepisy Kodeksu pracy oraz regulacje z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy.

Menedżer zarządzający działem kadrowo-płacowym w firmie Foodwell pełni funkcję strategiczną i operacyjną, odpowiadając za całokształt procesów związanych z zatrudnianiem, rozwojem, oceną oraz wynagradzaniem

pracowników. Jego zadania obejmują tworzenie i wdrażanie polityki kadrowej zgodnej ze strategią organizacji, nadzór nad przestrzeganiem przepisów prawa pracy i przepisów podatkowych oraz zapewnienie skutecznej administracji kadrowej. Menedżer odpowiada za kształtowanie procesów rekrutacyjnych w sposób umożliwiający pozyskiwanie wysoko wykwalifikowanych pracowników oraz za organizację programów rozwoju kompetencji i ścieżek kariery. Ważnym aspektem jego roli jest również monitorowanie poziomu zaangażowania pracowników, inicjowanie działań motywacyjnych oraz zapewnienie zgodności działań kadrowych z wymaganiami w zakresie ochrony danych osobowych. Ponadto, menedżer działu kadrowo-płacowego koordynuje prawidłowe naliczanie wynagrodzeń i świadczeń pracowniczych, a także analizuje dane kadrowe w celu wspierania decyzji zarządczych. Dbałość o wysoką jakość procesów kadrowo-płacowych oraz o rozwój kapitału ludzkiego stanowi kluczowy czynnik umożliwiający organizacji osiąganie przewagi konkurencyjnej i efektywne funkcjonowanie na rynku.

Zarządzanie personelem

Skuteczne zarządzanie personelem (HR – Human Resources) polega na optymalnym wykorzystaniu kapitału ludzkiego w sposób umożliwiający realizację strategicznych i operacyjnych celów organizacji. Proces ten obejmuje nie tylko rekrutację odpowiednio wykwalifikowanych pracowników, ale także ich rozwój zawodowy, motywowanie oraz zapewnienie właściwych warunków pracy, zgodnych ze standardami bezpieczeństwa i ergonomii (Kurczab, 2020). Do zadań menedżera w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi należy planowanie potrzeb kadrowych, rekrutacja, szkolenie oraz motywowanie pracowników. Menedżer odpowiedzialny jest za projektowanie i wdrażanie efektywnych procesów rekrutacyjnych, mających na celu pozyskiwanie kandydatów o odpowiednich kwalifikacjach, zgodnych z wymaganiami stanowisk pracy. Szczególną wagę przywiązuje się także do rozwoju kompetencji zespołu poprzez organizowanie szkoleń, budowanie ścieżek kariery oraz wdrażanie programów rozwoju talentów. Menedżer aktywnie kształtuje kulturę organizacyjną, motywując pracowników, dbając o pozytywną atmosferę pracy oraz utrzymując wysoki poziom zaangażowania zespołu. Ponadto menedżer nadzoruje wyniki pracy pracowników, ocenia efektywność zespołu oraz wprowadza zmiany organizacyjne, mające na celu poprawę produktywności oraz zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstwa (Szejniuk, 2016). W przedsiębiorstwach produkcyjnych kapitał ludzki stanowi strategiczny zasób, którego kompetencje, zaangażowanie i efektywność bezpośrednio wpływają na jakość wyrobów, czas realizacji zamówień oraz koszty produkcji. Skuteczne zarządzanie personelem umożliwia optymalne dopasowanie

kwalifikacji pracowników do wymagań stanowisk, co przekłada się na wzrost wydajności i ograniczenie liczby błędów produkcyjnych. W firmach o wysokim stopniu specjalizacji technologicznej istotne jest inwestowanie w rozwój pracowników oraz dostosowywanie ich umiejętności do zmieniających się wymagań rynkowych, co bezpośrednio wspiera realizację długofalowych celów przedsiębiorstwa (Słoniec, 2015).

W celu pełniejszego zrozumienia roli menedżera w zarządzaniu personelem, warto posłużyć się przykładem przedsiębiorstwa z branży produkcji żywności. W tradycyjnym ujęciu firma, taka jak FoodWell, koncentruje swoje działania na zwiększaniu jakości wykorzystywanych surowców, poszerzaniu asortymentu produktów oraz wdrażaniu innowacyjnych technologii produkcyjnych. Cele te mają charakter operacyjny i strategiczny. Ważnym aspektem efektywnego zarządzania staje się identyfikacja oraz eliminacja wszelkich barier ograniczających płynność procesów produkcyjnych, obejmujących m.in. obszary produkcji, logistyki i zarządzania zapasami. Rola menedżera w tym kontekście nie ogranicza się wyłącznie do nadzoru nad prawidłową realizacją zadań przez pracowników. Menedżer odpowiada również za kontrolę jakości produktów wytwarzanych przez przedsiębiorstwo oraz za zapewnienie, że surowce wykorzystywane w produkcji spełniają najwyższe standardy jakościowe. Współpracując z pracownikami, menedżer dba o utrzymanie wysokiej jakości wyrobów gotowych oraz zapewnia zgodność procesów produkcyjnych z przyjętymi normami. W ramach swoich obowiązków, kierownik działu produkcji zwraca szczególną uwagę na przestrzeganie przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy (BHP), monitorując, czy pracownicy spełniają wymagania dotyczące bezpiecznego funkcjonowania w środowisku produkcyjnym. Odpowiednia polityka kadrowa w przedsiębiorstwie przyczynia się do budowania pozytywnego wizerunku organizacji, co w konsekwencji ułatwia przyciąganie i zatrzymywanie utalentowanych pracowników.

Rekrutacja stanowi fundament sukcesu organizacji produkcyjnej, jednak nadmierna rotacja pracowników generuje wysokie koszty oraz destabilizuje procesy operacyjne (Branowska, 2021). W związku z tym menedżer działu produkcyjnego, jak ma to miejsce w przedsiębiorstwie FoodWell, odpowiada za utrzymanie wysokich standardów zatrudnienia, koncentrując się na weryfikacji kwalifikacji zawodowych kandydatów oraz przestrzeganiu procedur jakościowych, w tym standardów systemu HACCP. Docenianie kompetencji i zaangażowania pracowników przekłada się na wyższą lojalność zespołu, poprawę jakości wykonywanej pracy oraz sprzyja tworzeniu korzystnego klimatu organizacyjnego. W dłuższej perspektywie skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi umożliwia lepsze wykorzystanie dostępnych technologii oraz optymalizację procesów produkcyjnych. Tym samym troska

o rozwój kadry pracowniczej przyczynia się do wzrostu efektywności operacyjnej przedsiębiorstwa oraz wzmacnia jego pozycję konkurencyjną na rynku.

Wnioski

FoodWell to jedno z największych przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce, specjalizujące się w wytwarzaniu mieszanek orzechów, owoców, płatków śniadaniowych oraz innych produktów spożywczych. Firma dynamicznie rozwija swoją działalność, zarówno na rynku krajowym, jak i międzynarodowym, stale poszerzając asortyment oraz pracując nad nowymi produktami. FoodWell cechuje się złożoną strukturą organizacyjno-produkcyjną, w której kluczową rolę odgrywają menedżerowie średniego i wyższego szczebla. Ich zadania wykraczają poza codzienne zarządzanie zespołem, obejmują także kształtowanie polityki kadrowej, wdrażanie systemów wynagrodzeń, identyfikację potrzeb szkoleniowych oraz działania motywacyjne. Rola menedżera jest wielowymiarowa łączy kompetencje interpersonalne, analityczne i decyzyjne, a także wymaga elastyczności w dostosowywaniu się do zmiennego otoczenia rynkowego. Zintegrowane podejście do zarządzania zasobami ludzkimi obejmujące rekrutację, rozwój, ocenę oraz wynagradzanie pracowników stanowi istotny czynnik sukcesu organizacyjnego. W przypadku firmy FoodWell zastosowanie spójnych i nowoczesnych rozwiązań HR przyczynia się do poprawy efektywności operacyjnej, zwiększenia lojalności pracowników oraz ograniczenia rotacji kadry. Przykład ten potwierdza, że inwestycja w kapitał ludzki przekłada się bezpośrednio na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Analiza działalności FoodWell podkreśla również znaczenie interdyscyplinarnych kompetencji menedżerów, obejmujących zarówno umiejętności organizacyjne i decyzyjne, jak i wiedzę z zakresu prawa pracy, zarządzania strategicznego oraz nowoczesnych metod HR. Odpowiednio skonstruowane procesy kadrowo-płacowe, w tym transparentne systemy wynagrodzeń, premie za wyniki, szkolenia oraz działania rozwojowe stanowią narzędzie budowania zaangażowania i jakości pracy. W firmach produkcyjnych, gdzie efektywność procesów ma duże znaczenie, dobrze zaprojektowany system HR może stanowić przewagę konkurencyjną. FoodWell jest przykładem organizacji, która skutecznie łączy zarządzanie personelem z realizacją celów strategicznych. W zmieniających się warunkach rynkowych, rola menedżera wymaga ciągłego doskonalenia. Kompetencje z zakresu prawa pracy, analizy danych kadrowych, zarządzania zmianą czy wdrażania narzędzi cyfrowych stają się nieodzowne dla utrzymania spójności procesów HR. W związku z tym, rozwój menedżerów powinien być integralnym elementem polityki personalnej każdej organizacji.

Piśmiennictwo

1. Białasiewicz, M. (2011). Rola i doskonalenie menedżerów w przedsiębiorstwie zorientowanym na wiedzę. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, 21,* 17-28.
2. Branowska, A. (2021). Proces doboru pracowników w przedsiębiorstwach – przegląd nowoczesnych i tradycyjnych metod selekcji. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie, 83*, 9-24. http://doi.org/10.21008/j.0239-9415.2021.083.01
3. Filipowicz, G. (2013). *Rozwój organizacji poprzez rozwój efektywności pracowników*. Wolters Kluwer Business.
4. Kurczab, G. (2020). Analiza i ocena metod zarządzania zasobami ludzkimi w korporacji. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, 3*, 41-57.
5. Penc, J. (2000). *Kreatywne kierowanie : organizacja i kierownik jutra, rozwiązywanie problemów kadrowych, zachowania w organizacji, trudne sytuacje w kierowaniu.* Placet.
6. Pocztowski, A. (1993). Rozwój potencjału pracy jako problem zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. *Zeszyty Naukowe / Akademia Ekonomiczna w Krakowie. Seria Specjalna, Monografie, 118,* 152-166.
7. Pocztowski, A. (2018). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
8. Słoniec, J. (2015). Zarządzanie zespołami projektowymi w kontekście rozwoju nauki Project Management i nowych koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. W: R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji. T. 1* (s. 301-315). Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją.
9. Szejniuk, A. (2016). Etyka menedżerska w zarządzaniu zasobami ludzkimi. *Journal of Modern Science, 28*(1), 89-104.
10. Ustawa z dnia 10 maja 2018 r. o ochronie danych osobowych. (2018). Dz.U. z 2018 r. poz. 1000.

Strony internetowe

1. Bing. (2026). *Prezentacja – materiał źródłowy*. Pobrane z: https://www.bing.com/ck/a?! (dostęp: 07.04.2025).
2. FoodWell. (2025). *Zakłady produkcyjne*. Pobrane z: https://www.foodwell.pl/zaklady-produkcyjne (dostęp: 07.04.2025).
3. No Fluff Jobs. (2025). *Historia HR-u: Od administracji kadrowej do partnera biznesowego*. Pobrane z: https://nofluffjobs.com/pl/log/hr-w-it/historia-hr-u-od-administracji-kadrowej-do-partnera-biznesowego (dostęp: 07.04.2025).
4. SupportMe. (2025). *Obsługa kadrowa i płacowa w firmie – jak działać efektywnie i bezpiecznie*. Pobrane z: https://supportme.pl/blog/obsluga-kadrowa/obsluga-kadrowa-i-placowa-w-firmie-jak-dzialac-efektywnie-i-bezpiecznie/ (dostęp: 07.04.2025).