

Krystyna Leszczewska

## Kształtowanie funkcji personalnej w MŚP na przykładzie województwa podlaskiego

W artykule podjęto zagadnienia kształtowania funkcji personalnej w małych organizacjach. Podkreślono strategiczną rolę zarządzania personelem w konkurencyjnym otoczeniu, w jakim działają dziś podmioty gospodarcze. Przedstawiono specyfikę kształtowania funkcji personalnej w przedsiębiorstwach sektora MŚP. Zaprezentowano wyniki badania przeprowadzonego wśród przedsiębiorców województwa podlaskiego.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie zasobami ludzkimi (*human resources management*), funkcja personalna (*personnel function*), sektor MŚP (*SME sektor, small and medium enterprises*), województwo podlaskie (*podlaskie voivodeship*)

### Wstęp

Współczesne organizacje nieustannie muszą szukać odpowiedzi na pytanie, jak funkcjonować w szybko zmieniających się warunkach otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego, a także jak zdobywać, a następnie skutecznie utrzymywać osiągniętą pozycję na rynku. Coraz powszechniej zasoby ludzkie postrzegane są jako źródło przewagi konkurencyjnej firm. Znajduje to wyraz w teorii zarządzania potencjałem pracy, wskazującej, iż ludzi zatrudnionych w organizacji należy traktować jako cenny składnik aktywów firmy, które się nabywa, utrzymuje, rozwija, ocenia i nadzoruje [Pocztowski, 2007, s. 31; Kwiatkowski, 2003, s.15]. Działania w obszarze zarządzania ludźmi w organizacji powinny być w związku z tym ukierunkowane na tworzenie i efektywne spożytkowanie potencjału tkwiącego w ludziach.

### Strategiczna rola zarządzania potencjałem pracy w organizacji

Obserwacje przeobrażeń w dziedzinie zarządzania ludźmi prowadzone w różnych krajach, regionach, różnego typu organizacjach pozwalają uchwycić kierunek zmian w tej dziedzinie zarządzania. Widocznym trendem jest zmiana filozofii sprawowania funkcji personalnej z pasywnego reagowania na potrzeby personalne firmy na aktywne włączanie się w obszar zarządzania przedsiębiorstwem. W ciągu ostatnich pięćdziesięciu lat zadania komórek personalnych w firmach uległy ogromnemu przeobrażeniu. Proces przechodzenia od zarządzania zasobami ludzkim, tj. zarządzania jednym z zasobów będących w dyspozycji przedsiębiorstwa, do zarządzania kapitałem ludzkim, tj. zarządzania najważniejszym dla firmy zasobem, bo w największym stopniu biorącym udział w tworzeniu

wartości dodanej, można wyraźnie zaobserwować, analizując rolę czynnika ludzkiego w przedsiębiorstwach stosujących nowoczesne metody zarządzania. Zarządzanie kapitałem ludzkim oznacza z jednej strony odejście od tradycyjnego traktowania ludzi w organizacji, a z drugiej – konieczność wystąpienia sprzężenia zwrotnego pomiędzy strategią przedsiębiorstwa a strategią rozwoju kapitału ludzkiego. Zarządzanie strategiczne w obszarze kadrowym jest jednym z ważniejszych komponentów zarządzania strategicznego wszystkimi obszarami działalności współczesnego przedsiębiorstwa. Sprecyzowanie przez organizację strategii zarządzania zasobami ludzkimi umożliwia osiągnięcie pożądanej spójności wielu różnych, rozproszonych decyzji i działań, podejmowanych przez różne podmioty w obszarze zarządzania kadrami, oraz tworzy szansę na bardziej efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji.

### **Specyfika zarządzania potencjałem pracy w małych podmiotach gospodarczych**

System zarządzania zasobami ludzkimi jest – i powinien być – odmienny w małych i w dużych przedsiębiorstwach. Różnice występują zarówno w zakresie filozofii systemu, jak i procesów oraz środków niezbędnych do realizacji funkcji kadrowej [Bańka, 2002, s. 28]. Doświadczenie krajów wysoko rozwiniętych gospodarczo wskazuje, iż małe i średnie firmy niezwykle korzystnie wpływają na rozwój gospodarczy, ograniczają bezrobocie, uzupełniają rynek w zakresie produkcji wielu towarów i świadczonych usług, elastycznie reagują na zmiany popytu rynkowego i mają znaczący wpływ na rozwój regionu.

System zarządzania potencjałem pracy w małych i średnich firmach ma do spełnienia te same podstawowe funkcje co w podmiotach dużych, występuje jednak wyraźna specyfika wynikająca z wielkości przedsiębiorstw. W małych firmach system zarządzania jest zazwyczaj [Oleksyn, 1998, s. 207]:

- prosty – na ogół w firmach nie ma ani środków, ani kompetencji niezbędnych do wdrażania złożonych metod, technik i narzędzi;
- scentralizowany – wszystkie bądź większość decyzji dotyczących rozmiarów i form zatrudnienia, przyjęć i zwolnień pracowników, wynagradzania, awansowania i degradacji podejmuje szef firmy jednoosobowo;
- mało sformalizowany – formalne regulacje są często ograniczone do minimum wymaganego przez przepisy ogólnie obowiązujące (statut, regulamin pracy, regulamin wynagradzania).

Szczególnie istotną grupę w sektorze MŚP stanowią małe przedsiębiorstwa zatrudniające do 50 osób. W warunkach polskich właśnie te firmy stanowią – ilościowo – decydującą populację MŚP. Szefowie (właściciele) tych podmiotów koncentrują swoją uwagę przede wszystkim na utrzymaniu płynności finansowej i niedopuszczaniu do zagroże-

nia ciągłości produkcji, w rezultacie czego zarządzanie kapitałem ludzkim schodzi na plan dalszy. Sytuacja ta wynika zarówno z uwarunkowań makroekonomicznych, w jakich funkcjonują najmniejsze podmioty, narastającej konkurencji, jak też skomplikowanych i zmieniających się często przepisów dotyczących funkcjonowania małych firm, a w szczególności regulacji dotyczących zatrudniania, ubezpieczeń, podatków. Często spotykane w praktyce niedocenywanie roli kapitału ludzkiego w organizacji powoduje dążenie szefów małych firm do autokratycznego zarządzania każdym obszarem w przedsiębiorstwie, a tym samym powoduje często konflikty na linii przełożony – podwładny. Brak wydzielonych stanowisk do spraw kadrowych, występujący często w tych podmiotach, sprawia, że podstawowe działania z zakresu funkcji personalnej realizują szefowie przedsiębiorstw. Ważnym elementem zarządzania małą firmą jest zatrudnianie pracowników, sposób ich doboru i selekcji. Czynnikiem o szczególnym znaczeniu jest trafność oceny potrzeb kadrowych oraz jakość doboru personelu. W przypadkach niewłaściwych wyborów (niekompetencja, nielojalność) los małej firmy może być zagrożony. Ze względu na szeroki zakres pracy na poszczególnych stanowiskach, właściciele małych podmiotów zatrudniają pracowników o wysokich kwalifikacjach i dbających o rozwój swoich umiejętności. Praktyka taka wynika z niewystarczających środków pieniężnych na inwestowanie w rozwój pracowników, jak i braku możliwości oddelegowania (przy niewielkiej liczbie zatrudnionych) kogokolwiek na szkolenie. Badania i obserwacje wskazują, że istotne znaczenie ma fakt, kim są właściciele małych podmiotów, jaki prezentują poziom wykształcenia i jaki posiadają zasób wiedzy z dziedziny zarządzania oraz jakie motywowały nimi przy podejmowaniu działalności gospodarczej [Leszczewska, 2006, s.150].

### **Zarządzanie zasobami pracy w małych podmiotach gospodarczych w województwie podlaskim – prezentacja wyników badań**

Badaniami empirycznymi przeprowadzonymi w 2008 roku objęto 106 małych podmiotów gospodarczych<sup>1</sup> funkcjonujących w województwie podlaskim. W ustaleniu grupy badawczej skorzystano z danych pochodzących z Ewidencji Działalności Gospodarczej, danych Wojewódzkiego Urzędu Statystycznego i Izby Przemysłowo-Handlowej. Badanie zrealizowane zostało za pomocą wywiadów bezpośrednich z właścicielami lub współwłaścicielami firm. Celem badań była identyfikacja i ocena realizowanej polityki personalnej w tych przedsiębiorstwach. Firmy objęte analizą działały w sektorze usług (46%), w han-

1 Zgodnie z obowiązującymi regulacjami za małe przedsiębiorstwo uznaje się podmiot zatrudniający do 50 osób (ust. z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U. nr 173, poz. 1807).

dlu (40%) i w produkcji (21%). Forma organizacyjno-prawna badanych przedsiębiorstw uwidacznia dominację podmiotów stanowiących indywidualną działalność gospodarczą oraz spółek cywilnych. 33% badanych firm zatrudnia od 10 do 50 osób, 67% podmiotów zatrudnia do 9 pracowników. Badane firmy stosunkowo długo funkcjonują na rynku – dominują wśród nich podmioty działające 6 – 10 lat (39%), 31% podmiotów prowadzi działalność od roku do pięciu lat, 16% funkcjonuje powyżej 10 lat, a 11% stanowią firmy działające poniżej roku.

Próba poszukiwania odpowiedzi na pytanie: jak w praktyce realizuje się zarządzanie potencjałem pracy w małych podmiotach gospodarczych, prowadziła do postawienia respondentom pytań z zakresu pozyskiwania personelu, inwestowania w zasoby ludzkie, motywowania pracowników i sposobów komunikacji w przedsiębiorstwie. Rekrutację pracowników w badanych firmach najczęściej przeprowadza bezpośrednio właściciel przedsiębiorstwa (62% wskazań) lub upoważniona przez niego osoba (26% wskazań). Tylko 12% respondentów korzysta w procesie rekrutacji personelu z usług firm zewnętrznych, np. agencji doradztwa personalnego.

Opinie respondentów na temat stosowanych metod rekrutacji personelu uwidaczniają, że dominującymi metodami poszukiwania pracowników są: pośrednictwo urzędu pracy (29% wskazań<sup>2</sup>), nabór na wolne stanowisko pracy kandydata spośród własnych pracowników (27% wskazań), ogłoszenia w radio, prasie, telewizji (24% wskazań), rekomendacje krewnych i znajomych (18% wskazań). Z odpowiedzi badanych firm wynika niewielkie znaczenie w naborze rekrutacji w szkołach wyższych, średnich i zawodowych (8% wskazań). Niski okazał się także wskaźnik wykorzystania internetu przy naborze pracownika (12% wskazań).

Z uwagi na cel badań istotne było poznanie znaczenia intuicji w procesie rekrutacji personelu, bowiem obserwacje wskazują, że ten aspekt odgrywa ciągle – mimo profesjonalizacji działań rekrutacyjnych – istotną rolę przy naborze pracowników w małych firmach. Badani przedsiębiorcy potwierdzili, że intuicji i osobistej pozytywnej ocenie kandydata w procesie rekrutacji przypisują duże znaczenie – aż 69% wskazań. Za najważniejszą cechę pracownika badani przedsiębiorcy uznają doświadczenie zawodowe (41% odpowiedzi<sup>3</sup>) i lojalność wobec pracodawcy (40% odpowiedzi). Mniej istotne w opinii ankietowanych są kwalifikacje formalne (18% odpowiedzi) i dyspozycyjność pracownika (17% odpowiedzi). Marginalizowanymi cechami przy ocenie pracownika w świetle przeprowadzonych badań są otwartość na wiedzę i miła powierzchowność.

2 Respondenci mieli możliwość wskazania wszystkich stosowanych metod pozyskiwania personelu, stąd wynik nie sumuje się do 100.

3 Respondenci mieli możliwość wyboru więcej niż 1 odpowiedzi.

Ważnym obszarem zarządzania potencjałem pracy we współczesnych organizacjach jest rozwój zawodowy personelu. Rozwijanie i doskonalenie pracowników są jednym ze sposobów na zdobywanie wiedzy przez przedsiębiorstwo. Rozwijanie zasobów ludzkich przyczynia się także do tworzenia nowej wiedzy przez pracowników, którzy będąc bogatszymi w informacje, wiedzę czy doświadczenie, mają większą potencję twórczą. Te większe możliwości mogą być z kolei źródłem inspiracji, nowych rozwiązań, udoskonalień, patentów, licencji przedsiębiorstwa itp. [Staniewski, 2008, s. 18]. W przeprowadzonych badaniach poddano analizie stosunek przedsiębiorców do inwestowania w zasoby ludzkie. W grupie respondentów opinia, że rozwój firmy i większe zyski może przynieść inwestowanie w kwalifikacje pracowników, nie była opcją dominującą (30% wskazań). Większą rangę przypisano inwestycjom w majątek trwały (35% wskazań) i zakupom nowoczesnych technologii (36% wskazań). Mimo preferowania przez większość badanych respondentów inwestycji kapitałowych w przedsiębiorstwie, dostrzegano również korzyści z inwestowania w kapitał ludzki. Przedsiębiorcy objęci badaniem potwierdzają, że inwestowanie w pracowników przynosi korzyści, przede wszystkim zwiększając ich wydajność (41% odpowiedzi), wiążąc pracownika z firmą (36% odpowiedzi) i podnosząc jej konkurencyjność (16% odpowiedzi). Kilka procent ankietowanych nie dostrzega korzyści z inwestowania w pracowników, podkreślając, że inwestowanie w kapitał ludzki może zwiększać ryzyko odejścia pracownika do innej firmy i powodować wzrost żądań płacowych.

**Tabela 1.** Czy inwestowanie w kapitał ludzki przynosi korzyść przedsiębiorstwu?\*

Lp.	Wyszczególnienie	% odpowiedzi
1	Tak, pracownicy są bardziej związani z firmą.	36
2	Tak, wyższe kompetencje pracowników zwiększają ich wydajność.	41
3	Tak, firma staje się bardziej konkurencyjna.	16
4	Nie, wzrost kompetencji powoduje wzrost żądań płacowych.	3
5	Nie, wzrost kompetencji pracowników zwiększa ryzyko ich odejścia do innej firmy.	3
6	Trudno powiedzieć.	13

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

\* Respondenci mieli możliwość wyboru 2 odpowiedzi

Badanie motywów wspierania doskonalenia zawodowego personelu wskazało, że przedsiębiorcy podejmują inwestycje w zatrudniony personel głównie wtedy, gdy staje się to doraźną potrzebą firmy. Nie dostrzega się w tym obszarze działań planowych, długookresowych. Najczęściej jako przyczyny inwestowania w kapitał ludzki wskazy-

wano: wymóg posiadania przez pracownika konkretnych umiejętności (36% wskazań), konieczność aktualizowania wiedzy pracowników (24% wskazań), problemy z pozyskaniem kompetentnych pracowników z zewnątrz (15% wskazań). Firmy, które nie wspierają rozwoju zawodowego pracowników, argumentowały to głównie obawą o zakłócenia w funkcjonowaniu działalności małej firmy (29% wskazań), trudnościami finansowymi (około 20% wskazań). 24% respondentów uważa, iż wspieraniem doskonalenia zawodowego powinno zająć się państwo lub inne organizacje.

Do budowania więzi personelu z organizacją i wzrostu zaangażowania pracowników w realizację celów firmy istotnym czynnikiem jest stosowanie właściwych form motywacji. Efektywny system motywacyjny powinien z jednej strony kompleksowo traktować potrzeby pracowników, a z drugiej – zapewniać elastyczność i indywidualne podejście do oczekiwań pracowników. Od nowoczesnych systemów motywacyjnych wymaga się, aby poprzez bardziej efektywne zarządzanie kosztami pracy przyczyniały się do zwiększania wartości firmy w długim okresie. Generalną zasadą obserwowaną we współczesnych organizacjach jest marginalizowanie znaczenia wynagrodzenia zasadniczego na rzecz nagród o charakterze zmiennym i niefinansowym. Czy takie trendy znalazły odbicie w badanej grupie firm? Analiza sposobów motywowania pracowników w małych podmiotach objętych badaniem uwidacznia, że najczęściej stosowanymi narzędziami motywacji są: wzrost wynagrodzenia<sup>4</sup> (62% odpowiedzi), premia (49% odpowiedzi) i zmiana formy zatrudnienia, np. przejście z zatrudnienia na umowę-zlecenie na umowę o pracę lub przejście z zatrudnienia na czas określony na zatrudnienie na czas nieokreślony (44% odpowiedzi). Rzadziej wykorzystywanymi motywatorami w badanej grupie są: awanse, dodatkowe świadczenia niepieniężne czy publiczne wyrażenie uznania (tab. 2).

Przeprowadzone badanie miało także na celu ustalenie stopnia sformalizowania zarządzania zasobami ludzkimi w małych podmiotach gospodarczych. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że w małych firmach najczęściej nie ma potrzeby i warunków dla wprowadzania rozwiniętych wewnętrznych regulacji i formalizacji procedur. Analiza uzyskanych wyników badań potwierdza takie działania. Podstawowy dokument regulujący zasady zatrudnienia w firmie – regulamin pracy – posiada większość badanych podmiotów (64% odpowiedzi twierdzących). Pisemny zakres obowiązków pracownika występuje już tylko w 30% badanych firm. Zdecydowanie rzadko u badanych przedsiębiorców występują kryteria ocen i awansu oraz system nagród i kar (występują najwyżej w co dziesiątym ankietowanym przedsiębiorstwie). Regularnych ocen pracowników nie przeprowadza 59% respondentów. Przedsiębiorstwa, które przeprowadzają ocenianie, stosują je z reguły raz w roku.

4 Respondenci mieli możliwość wskazania w kolejności 3 najważniejszych motywatorów.

**Tabela 2.** Sposoby motywowania pracowników w małych podmiotach  
gospodarczych w %\*

Lp.	Wyszczególnienie	% odpowiedzi
1	Podwyżka wynagrodzeń	62
2	Premia	49
3	Zmiana formy zatrudnienia	44
4	Możliwość awansu	31
5	Świadczenia niepieniężne	32
6	Publiczne wyrażenie uznania	33

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

\* Respondenci mieli możliwość wskazania w kolejności 3 najważniejszych motywatorów.

Realizowanie funkcji personalnej w firmie wymaga ze strony zarządzających działań zmierzających do budowania lojalności i zaangażowania zasobów ludzkich. Poczucie identyfikacji z organizacją i jej celami wpływa na produktywność pracowników. Efektywność osób trwale związanych z firmą wynika z nabytych umiejętności i znajomości specyfiki pracy. Osiągnięcie tych rezultatów wymaga sprawnego komunikowania się wewnątrz organizacji, budowania zespołu osób utożsamiających się z przedsiębiorstwem. W opinii respondentów komunikowanie w organizacji ma na celu głównie przekazywanie informacji i poleceń (60% wskazań), w dalszej kolejności: przekazywanie informacji o działalności firmy i jej planach oraz budowanie identyfikacji pracownika z firmą (te cele komunikacji wskazała średnio co trzecia ankietowana firma). Takie postrzeganie komunikacji w procesie zarządzania zespołem pracowników wskazuje na niedocenianie znaczenia tego elementu dla sprawnego zarządzania firmą (tab. 3).

Ostatnim obszarem przeprowadzonych badań była ocena stopnia wykorzystania systemów informatycznych w zarządzaniu zasobami pracy. Respondenci mogli wskazać spośród zaproponowanych wariantów wszystkie zastosowania systemów informatycznych w procesie zarządzania ludźmi. Najczęstsze zastosowanie znajduje informatyka w badanych podmiotach do przekazywania informacji w przedsiębiorstwie (42% wskazań) oraz w procesie rekrutacji i selekcji personelu (20% wskazań). Niewielkie jest wykorzystanie narzędzi informatycznych, w opinii respondentów, w procesie oceny pracowników oraz w realizacji szkoleń, kształcenia na odległość. Na podkreślenie zasługuje fakt, iż 21% ankietowanych podmiotów nie korzysta w zarządzaniu zasobami pracy z możliwości, jakie dają systemy informatyczne (tab. 4).

**Tabela 3.** Cele komunikowania się z pracownikami w badanych przedsiębiorstwach w %\*

Lp.	Wyszczególnienie	% odpowiedzi
1	Przekazywanie informacji i poleceń	60
2	Przekazywanie informacji o działalności firmy i jej planach	33
3	Budowanie identyfikacji pracowników z firmą	27

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

\* Respondenci mieli możliwość wskazania więcej niż 1 odpowiedzi.

**Tabela 4.** Wykorzystywanie systemów informatycznych w zarządzaniu zasobami pracy w %\*

Lp.	Wyszczególnienie	% odpowiedzi
1	Rekrutacja i selekcja pracowników	20
2	Ocena pracowników	13
3	Szkolenia, e-learning	3
4	Przepływ informacji	42
5	Firma nie wykorzystuje systemów informatycznych w zarządzaniu personelem	21

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

\* Respondenci mieli możliwość wyboru więcej niż 1 odpowiedzi.

## Wnioski

Przedstawione wyniki badań wskazują, że zarządzanie zasobami ludzkimi w małych podmiotach gospodarujących w województwie podlaskim charakteryzują mało rozbudowane procedury kadrowe, przewaga tradycyjnych metod doboru kadr, nieduże zaangażowanie pracodawców w inwestowanie w pracowników, nieskomplikowane systemy motywowania materialnego i brak precyzyjnych reguł oceniania pracowników. W realizacji funkcji personalnej przedsiębiorcy w niedużym stopniu wykorzystują systemy informatyczne. Zadania z obszaru zarządzania potencjałem pracy realizowane są z reguły w sposób tradycyjny, można sformułować opinię, że w praktyce ciągle widoczne jest traktowanie zasobów ludzkich w sposób pasywny. Nie wykorzystuje się potencjału zatrudnionych osób jako źródła przewagi konkurencyjnej firmy. Niedoceniana wydaje się rola doskonalenia kapitału ludzkiego i korzyści, jakie z tego może osiągać mały podmiot gospodarujący.



## Literatura

- Bańka W. (2002), *Zarządzanie personelem w małej i średniej firmie (wybrane problemy)*, Adam Marszałek, Toruń.
- Kwiatkowski S. (2003), *Kapitał ludzki jako element kapitału intelektualnego organizacji*, [w:] Dobi-ja D. (red.), *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa*, WSPiZ, Warszawa.
- Leszczewska K. (2006), *Praktyka zarządzania personelem w sektorze MŚP*, [w:] Zbigniew-Maciąg L., Beck E. (red.), *Zarządzanie ludźmi w otoczeniu globalnym – pomiędzy „starym” a „nowym”*, Uczelniane Wyd. Naukowo-Dydaktyczne, Kraków.
- Oleksyn T. (1998), *Zarządzanie potencjałem pracy w polskim przedsiębiorstwie. Istota, ewolucja, uwarunkowania*, WSZiP im. B. Jańskiego, Warszawa.
- Philips J.J., Stone R.D., Philips P.P. (2003), *Ocena efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Humanfactor, Kraków
- Pocztowski A. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa.
- Rek T. (2005), *Menedżer firmy sektora MŚP: intuicja versus kompetencje*, [w:] Maslyk-Musiał E. (red.), *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa.
- Rostkowski T. (2004), *Strategia personalna*, [w:] Rostkowski T. (red.), *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa.
- Rybak M. (2003), *Zarządzanie kapitałem ludzkim a kluczowe kompetencje*, [w:] Rybak M. (red.), *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa.
- Staniewski, M. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą*, [w:] Koźmiński A., Jemielniak D. (red.), *Zarządzanie wiedzą*, WSPiZ, Warszawa.
- Weiss E. (2008), *Nowoczesne koncepcje zarządzania z perspektywy procesualnej*, [w:] Weiss E., Godlewska M., Bitkowska A. (red.), *Nowe trendy i wyzwania w zarządzaniu. Koncepcje zarządzania*, VIZJA PRESS @IT, Warszawa.

---

Krystyna Leszczewska – doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Państwowej Wyższej Szkole Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży; stopień doktora nauk ekonomicznych uzyskała w Instytucie Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie; zainteresowania naukowe: funkcjonowanie sektora MŚP, w szczególności rola kapitału ludzkiego w rozwoju przedsiębiorczości, strategie zarządzanie personelem w sektorze MŚP.