

Aleksy Poczowski, Urban Pauli

Profesjonalizacja zarządzania zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach

Celem artykułu jest wskazanie na obszary i zakres profesjonalizacji zarządzania zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach. Przesłanką podjęcia tematu były wyniki prowadzonych w MŚP badań, wskazujące, że właściciele lub menedżerowie zarządzający tymi podmiotami wielokrotnie koncentrują się na głównych obszarach działalności, przywiązując mniejszą wagę do funkcji uznawanych za wspierające. Jedną z nich, pomimo opisywanego znaczenia kapitału ludzkiego, jest funkcja personalna, co powoduje, że jakość procesów związanych z ZZL w tych podmiotach jest wciąż niska.

W pierwszej części zdefiniowano pojęcie profesjonalizacji ZZL, wskazując na główne jej wymiary i sposoby oceny. Następnie omówiono główne obszary profesjonalizacji ZZL, z uwzględnieniem specyfiki MŚP. W ostatniej części artykułu zaprezentowano wyniki badań dotyczących poziomu profesjonalizacji działalności szkoleniowej MŚP. Przeprowadzone analizy, uwzględniające etapy procesu szkoleniowego, i statystyczna egzemplifikacja danych stanowiły podstawę do sformułowania wniosków końcowych.

Słowa kluczowe: profesjonalizacja (*professionalization*), zarządzanie zasobami ludzkimi (*human resources management*), szkolenia (*trainings*), małe i średnie przedsiębiorstwa (*small and medium enterprises*)

Wstęp

Zainteresowanie problematyką funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw ma charakter trwały, czego wyrazem są liczne publikacje na ten temat w literaturze polskiej i zagranicznej. W tej licznej literaturze przedmiotu relatywnie mało miejsca zajmują publikacje poświęcone problematyce zarządzania zasobami ludzkimi. Ten aspekt zarządzania bywa również traktowany marginalnie bądź nawet pomijany w publikacjach adresowanych do przedsiębiorców (Sidor-Rządłkowska, 2010, s. 11). Tymczasem właśnie w kapitale ludzkim wielu autorów piszących o małych

i średnich firmach upatruje jednego z kluczowych czynników sukcesu¹. Należy w tym miejscu podkreślić, iż wiele publikacji traktujących o zarządzaniu zasobami ludzkimi ma ograniczoną przydatność do rozwiązywania problemów personalnych w tych przedsiębiorstwach, szczególnie mikro i małych. Wynika to w dużym stopniu z tego, że publikacje opisujące efektywne metody i techniki zarządzania zasobami ludzkimi opracowane są na podstawie badań prowadzonych w firmach dużych, posiadających ustrukturyzowane procesy personalne i – co bardzo istotne – stosowne komórki odpowiadające za całokształt podejmowanych w tym obszarze działań. Tymczasem małych i średnich przedsiębiorstw nie można traktować jako miniatury dużej organizacji i nie można w sposób bezpośredni wykorzystywać tych metod, technik i koncepcji zarządzania, sposobów prowadzenia biznesu, które sprawdziły się lub zostały opracowane na potrzeby dużej firmy (Safin, 2008, s. 7). Skutkuje to przypadkowością podejmowanych działań, kierowaniem się intuicją, różnymi mitami i generalnie niskim stopniem profesjonalizmu². Tymczasem przed małymi i średnimi firmami staje coraz więcej nowych wyzwań, wiążących się m.in. z efektywnym zarządzaniem kapitałem ludzkim w warunkach presji na wzrost innowacyjności³, umiędzynarodowienie⁴ oraz ogólnie panujące zmienność i niepewność w otoczeniu.

Małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią złożony obszar badania i doskonalenia praktyki zarządzania zasobami ludzkimi⁵. Sektor ten obejmuje bowiem mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa, różniące się m.in. liczbą zatrudnionych osób, które to kryterium ma zasadnicze znaczenie z punktu widzenia organizacji procesów personalnych i zarządzania nimi. W opracowaniu podjęto próbę refleksji nad możliwością profesjonalizacji zarządzania zasobami ludzkimi w małych i średnich firmach w kontekście aktualnej wiedzy w tej dziedzinie zarządzania oraz specyfiki funkcjonowania tych przedsiębiorstw.

1 Por. m.in.: (Strużyńska, 2002); (Sidor-Rządkowska, 2010); (Pike, Roos, Marr, 2005); (Isusi, 2003); (Konieczny, Schmidtke, 2007).

2 Zob. na ten temat m.in.: (Strużyńska, 2002); (Berliński, 2002); (Matejun, 2003); (Bławat, 2004); (Janiuk, 2004); (Price, 2004); (Woźniak, 2006); (Skalik, 2010).

3 Podnoszenie innowacyjności ZZL przyczynia się do wzrostu efektywności wykorzystania kapitału ludzkiego w organizacji i w efekcie poprawy jej konkurencyjności (Pochtowski, 2012, s.268). Na temat roli ZZL w kreowaniu innowacyjności zob. (Borkowska, 2010), na temat kreatywności jako czynnika sukcesu małych firm, zob. (Kaleta, 2010); kwestię kreatywności w ZZL omówiono m.in. w (Lipka, Król, Winnicka-Wejs, 2011), zaś o zachowaniach innowacyjnych traktuje praca (Wojtczuk-Turek, 2012).

4 Współczesny wymiar umiędzynarodowienia działalności gospodarczej wyraża się m.in. coraz większą aktywnością na rynkach międzynarodowych małych i średnich przedsiębiorstw, które poszukują tam szans swojego rozwoju. Zob. na ten temat (Wach, 2012).

5 Zwraca na to uwagę J. Strużyńska (2002, s. 11), podkreślając potrzebę stosowania innej metodologii badań procesów zarządzania zasobami ludzkimi w małych firmach, nie będącej kopią rozwiązań stosowanych w innych organizacjach.

W pierwszej części zdefiniowano pojęcie profesjonalizacji ZZL, wskazując na główne jej wymiary i sposoby oceny. Następnie omówiono główne obszary profesjonalizacji ZZL, z uwzględnieniem specyfiki MŚP. W ostatniej części artykułu zaprezentowano wyniki badań dotyczących poziomu profesjonalizacji działalności szkoleniowej MŚP. Przeprowadzone analizy, uwzględniające etapy procesu szkoleniowego, i statystyczna egzemplifikacja danych stanowiły podstawę do sformułowania wniosków końcowych.

Istota profesjonalizacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi w małych i średnich firmach

Profesjonalizm kojarzony jest w powszechnym rozumieniu z zawodowstwem, fachowością i wysokimi kompetencjami. Postrzegany bywa jako przeciwieństwo amatorstwa oraz wiązany jest z kompetentnym i efektywnym działaniem. Oznacza to, że profesjonalistą jest osoba, która posiada odpowiednią wiedzę, umiejętności, potrafi samodzielnie działać, przestrzega zasad etyki zawodowej i jest świadoma własnej wartości (Oleksyn, 2006, s. 69). Dodatkowo wśród cech charakteryzujących profesjonalistę wymienia się: zdolność do pełnienia zmiennych ról w organizacji, wszechstronność pod względem umiejętności i doświadczenia, niezależność, elastyczność, aktywność, rozwój kompetencji (Morawski, 2009, s. 8). W literaturze poświęconej profesjonalizacji pracy, ról, zawodów podkreśla się, iż posiada ona swój wymiar techniczny wyrażający się w racjonalnym wykorzystaniu wiedzy i umiejętności oraz wymiar społeczny w formie opierającej się na określonych wartościach, orientacji społecznej. Można więc stwierdzić, że profesjonalizacja danej dziedziny oznacza istnienie odpowiedniej szeroko pojmowanej wiedzy, umożliwiającej rozwiązywanie specyficznych problemów, oraz rozumienie podłoża ich powstawania i społeczną orientację, wyrażającą się identyfikacją danego zawodu jako tego, którego przedstawiciele przyczyniają się do rozwiązywania ważnych problemów, nie tylko z indywidualnego, ale również społecznego punktu widzenia (Wächter, Metz, 1995).

W świetle powyższych uwag nasuwa się pytanie, czym jest profesjonalizacja w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w ogóle oraz w szczególności w odniesieniu do małych i średnich przedsiębiorstw. Pytanie to towarzyszy toczącej się w ostatnich latach debacie o roli menedżerów i specjalistów do spraw personalnych we współczesnych przedsiębiorstwach. W jej wyniku ukształtowały się typowe role, których pełnienie jest warunkiem *sine qua non* akceptacji tej grupy zawodowej jako profesjonalnej w rozumieniu omówionych powyżej cech⁶ (Pocztowski, 2007, s. 83).

6 W literaturze przedmiotu spotyka się różne ujęcia ról profesjonalnych służb HR. Najbardziej znana jest koncepcja D. Ulricha (1977, s. 23), która w pierwotnej wersji obejmowała cztery głów-

Przyjmując przedstawione wcześniej wyznaczniki profesjonalizacji oraz uwzględniając współczesne rozumienie miejsca problematyki ZL w organizacji, można wskazać następujące kryteria, które służą do oceny stopnia profesjonalizacji w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi: jasno określony obszar wyników w tej dziedzinie administrowania firmą; teoretycznie ugruntowana wiedza fachowa o zarządzaniu ludźmi w organizacji; określone kompetencje niezbędne do działania w sferze ZZL; system nabywania oraz doskonalenia wiedzy i kompetencji; sformalizowane procedury sprawdzania oraz dokumentowania wiedzy i kompetencji; standardy etyczne określające podstawowe wartości i normy; organizacja(e) zawodowe reprezentujące osoby zajmujące się zarządzaniem zasobami ludzkimi oraz czuwające nad przestrzeganiem zasad etyki zawodowej (Pochtowski, 1999, s. 27–28).

Przywołane kryteria mogą stanowić podstawę oceny stopnia profesjonalizacji zarządzania zasobami ludzkimi jako dyscypliny naukowej i dziedziny praktycznego zarządzania na różnych poziomach analizy, np. międzynarodowym, krajowym, branżowym, przedsiębiorstwa, czy też zachowań poszczególnych podmiotów zarządzających, adaptując je do specyfiki występującej na poszczególnych poziomach badania profesjonalizacji. W grupie małych i średnich przedsiębiorstw wydaje się zasadne uwzględnienie specyfiki profesjonalizmu przedsiębiorcy, menedżera zarządzającego, specjalisty ds. spraw personalnych, pracowników oraz konsultantów. Tworzą oni bowiem specyficzną konfigurację podmiotów partycypujących w procesie zarządzania, która może odznaczać się różnym poziomem profesjonalizmu. Ów poziom profesjonalizmu wyznaczony jest przez posiadane kompetencje oraz wykorzystanie ich do pełnienia wspomnianych wcześniej ról zawodowych w sposób zapewniający efektywne rozwiązywanie problemów personalnych w organizacji. Szczególnie istotne jest uwzględnienie poziomu wiedzy, umiejętności i świadomości menedżerów zarządzających lub właścicieli MŚP. Wynika to z tego, że podmioty te są zdominowane przez osobowość przedsiębiorcy, który na własne ryzyko wykonuje wszystkie rozstrzygające funkcje kierownicze (Safin, 2008, s. 36). Większość małych i średnich przedsiębiorstw działa więc na podstawie intuicji własnej właściciela lub zatrudnionego menedżera, ściśle z nim współpracującego. W ich działaniach przeważają decyzje operacyjne, rzadko pojawia się długoterminowe myślenie strategiczne (Woźniak, 2006, s. 15). Ta cecha małych i średnich przedsiębiorstw będzie miała kluczowe

ne role: strategiczny partner (*strategic partner*), agent zmiany (*change agent*), ekspert administracyjny (*administrative expert*) i kreator zaangażowania (*employee champion*). Role te zostały zmodyfikowane w późniejszym okresie i poszerzone do pięciu: rzecznik pracowników (*employee advocate*), developer kapitału ludzkiego (*human capital developer*), ekspert funkcjonalny (*functional expert*), partner strategiczny (*strategic partner*), lider HR (*HR leader*) (Ulrich, Brockbank, 2005, s. 201). Nawet jeśli powyższe role odnoszą się do co najmniej średnich przedsiębiorstw, mogą być również inspiracją dla właścicieli i menedżerów małych firm.

znaczenie dla poziomu profesjonalizacji zarządzania zasobami ludzkimi. Wysoki poziom wiedzy i umiejętności właściciela/menedżera zarządzającego może zaowocować wdrożeniem i realizowaniem właściwych procesów personalnych. Brak wiedzy i umiejętności, ale posiadanie świadomości istoty aspektów personalnych w organizacji skutkować będzie angażowaniem podmiotów zewnętrznych (konsultantów) lub zatrudnianiem specjalistów, by we właściwy sposób zaprojektować system zarządzania zasobami ludzkimi. Brak wiedzy, umiejętności i świadomości powodować będzie natomiast marginalizowanie roli ZZL i koncentrowanie się na podstawowej działalności przedsiębiorstwa, jaką może być np. produkcja, sprzedaż czy świadczenie usług.

Pomocne w ustaleniu stopnia profesjonalizmu w zarządzaniu zasobami ludzkimi w małych i średnich firmach mogą być następujące pytania kontrolne:

1. Jaki jest poziom świadomości zarządzających o wpływie ZZL na wynik firmy?
2. Czy w firmie określone zostały wartości i zasady obowiązujące w ZZL?
3. Czy zarządzający zasobami ludzkimi posiadają wiedzę i umiejętności z zakresu ZZL oraz czy je doskonala?
4. Czy organizacja procesów personalnych i stosowane w nich narzędzia uwzględniają aktualny stan wiedzy oraz czy dopasowane są do specyfiki firmy?
5. Czy korzysta się z dostępnych na rynku usług w dziedzinie szkoleń, dzielenia się doświadczeniami oraz doradztwa personalnego?

Uzyskane odpowiedzi dostarczą informacji w trzech podstawowych, z punktu widzenia profesjonalizacji zarządzania zasobami ludzkimi, obszarach: realizowanych zadaniach (procesach) personalnych, kompetencjach osób podejmujących decyzje personalne oraz wartościach, na których opierają one politykę w tej dziedzinie zarządzania.

Obszary profesjonalizacji ZZL w MŚP

W celu przeprowadzenia pogłębionej analizy profesjonalizacji zarządzania zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach należy zweryfikować sposób realizacji zadań w ramach funkcji personalnej, a następnie dokonać jego oceny z uwzględnieniem stanu wiedzy z danego zakresu oraz najlepszych praktyk. Wykorzystując ujęcie procesowe w zarządzaniu zasobami ludzkimi (uwzględniające: pozyskiwanie pracowników, ocenianie efektów pracy, szkolenie i rozwój, wynagradzanie oraz zwalnianie), wskazane jest opracowanie zestawu kluczowych kryteriów oceny wraz z opisem stanu pożądanego dla każdego z nich. Pomimo to, że małe i średnie przedsiębiorstwa posiadają swoją specyfikę, definiując większość działań realizowanych w odniesieniu do zarządzania zasobami ludzkimi w tego typu organizacjach, wyko-

rzystane powinny zostać standardy opisane w literaturze przedmiotu, gdyż są one na tyle uniwersalne, że znajdują zastosowanie w każdym typy organizacji⁷.

Dla procesu pozyskiwania pracowników za kluczowe wymiary profesjonalizacji uznać należy przede wszystkim: sposób określania potrzeb zatrudnienia nowych pracowników, sposób definiowania wymagań wobec pracownika, stosowane metody pozyskiwania kandydatów, wykorzystywane sposoby oceny kandydatów i wdrażania nowo zatrudnionych do wymogów danego stanowiska pracy. Wskazane jest, by osoby zarządzające małymi i średnimi przedsiębiorstwami szczegółowo doprecyzowały zakres obowiązków nowego pracownika i opierając się na nim, opracowały profil wymagań, uwzględniający wiedzę, umiejętności, predyspozycje i pożądane postawy. To stanowi podstawę do przygotowania procesu rekrutacji umożliwiającego pozyskanie potencjalnych pracowników. Na tym etapie należy zwrócić szczególną uwagę na dobór metod, by umożliwiły one dotarcie do pożądanej grupy docelowej. Istotną kwestią jest również ocena kandydatów. Działania w tym obszarze nie powinny ograniczać się tylko i wyłącznie do analizy dokumentów i przeprowadzenia wywiadu, ale – w zależności od potrzeb stanowiska – mogą uwzględniać również różnego rodzaju symulacje, analizy przypadków czy próbki pracy.

Jeśli chodzi o ocenę efektów pracy, wskazane jest przede wszystkim dokładne określenie celów i standardów wykonania pracy. Główną rolą bezpośrednich przełożonych jest zatem wspólne ustalanie z pracownikami zadań i sposobów ich wykonywania. Efekty pracy powinny być poddawane zarówno weryfikacji bieżącej, jak i okresowej. Weryfikacja bieżąca może być przeprowadzana po zakończeniu realizacji zadania i przyjmować formę indywidualnej rozmowy z pracownikiem. Ocena okresowa powinna być realizowana cyklicznie i uwzględniać w miarę stały zestaw kryteriów ewaluacji, obejmujących zarówno komponenty efektywnościowe (np. poziom realizacji planów, zadań, uzyskanie efektów finansowych), jak i te odnoszące się do kompetencji pracownika (pozwalające, dzięki opisowi behawioralnemu, na zweryfikowanie sposobu osiągania zakładanych celów). Etapem końcowym oceny powinna być indywidualna rozmowa pracownika z bezpośrednim przełożonym, w efekcie której ustalone są cele rozwojowe na kolejny rok.

Do wymiarów profesjonalizacji w dziedzinie szkolenia i rozwoju zaliczyć należy przede wszystkim sposób i zakres przeprowadzania badania potrzeb rozwojowych pracowników, horyzont planowania szkoleń i ich dostępność, wykorzystywane metody rozwoju pracowników oraz sposoby i zakres oceny efektywności programów rozwojowych. Dużego znaczenia w tym procesie nabiera współuczestniczenie przy definiowaniu potrzeb szkoleniowych samego pracownika, jego bezpośredniego

7 Szczegółowa charakterystyka narzędzi, technik i zadań realizowanych w ramach funkcji personalnej znajduje się m.in. w: (Armstrong, 2005); (Poczowski, 2007); (Ludwiczynski, Król, 2006).

przełożonego oraz właściciela lub osoby zarządzającej. Ze względu na specyfikę małych i średnich przedsiębiorstw konieczne jest poznanie wzajemnych opinii i oczekiwań, a także kontekstu planowanych szkoleń (np. zmiany w funkcjonowaniu firmy, wprowadzanie nowych procesów). Należy jednak podkreślić, że to właśnie dzięki rozmiarom tego typu organizacji w wielu wypadkach możliwe jest wypracowanie efektywnych planów rozwojowych uwzględniających potrzeby wszystkich stron. Za profesjonalne należy również uznać przygotowywanie co najmniej rocznych planów zawierających kluczowe szkolenia i programy rozwojowe. Małe i średnie przedsiębiorstwa nie powinny się jednak ograniczać tylko i wyłącznie do realizacji szkoleń zewnętrznych, ale powinny wykorzystywać inne formy rozwoju, takie jak: spotkania wewnętrzne, prezentacje, dyskusje i indywidualne formy rozwoju bazujące na coachingu czy mentoringu. Bardzo istotne dla poziomu profesjonalizacji w zakresie szkoleń i rozwoju jest także dokonywanie oceny efektywności realizowanych szkoleń, biorącej pod uwagę nie tylko reakcję uczestników, ale przede wszystkim ich wpływ na zmiany w sposobie wykonywanych zadań i uzyskiwane efekty biznesowe. W obszarze wynagrodzeń kluczowe jest ocenienie podstaw konstrukcji całego systemu. Czy stawki wynagrodzeń dla pracowników zostały ustalone na podstawie wartościowania i czy mają odzwierciedlenie w nakładzie pracy niezbędnej do wykonania zadań lub w wymaganych kompetencjach? Analizie powinny zostać poddane również składowe systemu i ich związek z funkcją motywacyjną. Za profesjonalne należy uznać działania zmierzające z jednej strony do zapewnienia pracownikom odpowiedniego poziomu płacy zasadniczej, z drugiej zaś na umożliwienie uzyskania wyższego wynagrodzenia (np. w postaci premii) za prawidłowo wykonaną pracę. W ocenie tego obszaru uwzględnić należy także stosowanie podstawowych zasad związanych z wynagradzaniem oraz sytuację rynkową.

Jako wymiary profesjonalizacji w obszarze zwalniania pracowników wymienić można przede wszystkim: kryteria wyboru osób zwalnianych, sposób komunikowania potrzeby zwolnienia, przeprowadzenie rozmowy z odchodzącym pracownikiem oraz zapewnienie mu możliwego poziomu wsparcia. Bardzo istotnym elementem, wynikającym ze specyfiki małych i średnich przedsiębiorstw, jest odpowiednie komunikowanie zwolnienia pracownika w firmie. Ze względu na relacje panujące między zatrudnionymi w większości tego typu organizacji odejście pracownika może mieć negatywny wpływ na zaangażowanie i motywację do pracy pozostałych osób. Dlatego tak ważne jest, by wyjaśnić przyczyny zwolnienia i wskazać na podjęte przez organizację działania, ukierunkowane na niedopuszczenie do tej sytuacji.

Wymienione wymiary profesjonalizacji funkcji personalnej w małych i średnich przedsiębiorstwach zostały przedstawione w sposób ogólny, odnoszący się do kluczowych elementów każdego z procesów. Dokonując kompleksowej oceny

stopnia zgodności podejmowanych aktywności z dostępną wiedzą, konieczne jest przygotowanie szczegółowych list z pytaniami kontrolnymi. Pozyskane dzięki temu informacje nie tylko wskażą na poziom profesjonalizacji, ale będą stanowiły również istotne wskazówki dotyczące kierunków pożądaných zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Praktyczne ujęcie profesjonalizacji ZZL w małych i średnich przedsiębiorstwach na przykładzie procesu szkolenia pracowników⁸

Poziom profesjonalizacji procesu szkolenia pracowników w małych i średnich przedsiębiorstwach można określić poprzez analizę podejmowanych przez te organizacje działań na każdym z etapów cyklu szkoleniowego (określenie potrzeb szkoleniowych, planowanie szkoleń, realizację oraz ocenę efektywności). Dla każdego z etapów możliwe jest wskazanie kluczowych elementów, których występowanie determinuje jakość i efektywność podejmowanych inicjatyw⁹.

W etapie pierwszym, określanie potrzeb szkoleniowych, analizie należy poddać: jakie podmioty są zaangażowane w ten proces, z jakich źródeł pozyskuje się informacje, w jaki sposób się je archiwizuje oraz do czego są one wykorzystywane. Działaniem pożądanym jest włączenie w określenie potrzeb szkoleniowych co najmniej dwóch podmiotów (przede wszystkim pracownika, ale również przełożonego, osoby zajmującej się kwestiami personalnymi, właściciela lub konsultanta), gdyż pozwala to na pozyskanie bardziej precyzyjnych informacji. Dodatkowo informacje powinny pochodzić z różnych źródeł oraz dotyczyć różnych dziedzin rozwoju i działalności pracownika¹⁰. Przy czym, ze względu na obszar rozwoju (wiedza, umiejętności postawy) wskazane jest, by firmy korzystały z co najmniej trzech źródeł. Na podstawie posiadanych informacji należy opracować indywidualne i zbiorcze (dotyczące wszystkich pracowników) plany rozwoju kompetencji w perspektywie co najmniej rocznej. Te plany powinny zostać usystematyzowane w formie rapor-

8 Prezentowane w tej części artykułu wyniki uzyskano w efekcie badań realizowanych w ramach pracy doktorskiej U. Pauli pt. „Rola szkoleń pracowników w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw”, napisanej pod kierunkiem prof. dr. hab. A. Pochtowskiego.

9 Zob. na ten temat m.in.: (Andrzejczak, 2010); (Bee, Bee, 1994); (Bramley, 2001); (Kirkpatrick, 2001); (Slovan, 2010).

10 Dostępne źródła oraz techniki można podzielić na: informacje pochodzące bezpośrednio od pracownika (bezpośrednia rozmowa z pracownikiem, indywidualne zgłoszenia pracowników, ankiety skierowane do pracowników), informacje dotyczące wyników i efektów związanych z wykonywaną pracą (ocena efektywności pracy, wyniki ocen okresowych, badanie satysfakcji klientów), informacje dotyczące sposobów wykonywania pracy (obserwacja sposobów realizacji zadań, opinie innych osób na temat pracy), informacje pochodzące od przełożonych lub z dokumentacji kadrowej (indywidualne sugestie i propozycje przełożonych, wyniki ocen okresowych, analiza dokumentacji kadrowej).

tów i zestawień z badania potrzeb szkoleniowych, umożliwiającą odpowiednie planowanie szkoleń, jak również porównywanie w czasie zmian w poziomie kompetencji i obszarach rozwojowych pracowników. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują na niski poziom profesjonalizacji na tym etapie ze względu na to, że:

- wśród badanych firm tylko 37% prowadzi analizę potrzeb szkoleniowych, angażując w ten proces co najmniej 2 osoby, w pozostałych wypadkach albo nie prowadzi się analizy potrzeb, albo dokonuje jej wyłącznie jedna osoba;

- 35% firm korzysta z procesu określania potrzeb z co najmniej trzech źródeł informacji, pozostałe korzystają wyłącznie z jednego lub ze źródeł, które uwzględniają ten sam zakres informacji i nie wzbogacają się wzajemnie;

- 42% firm prawidłowo wykorzystuje informacje z badania potrzeb – opracowują na ich podstawie plany szkoleń dla poszczególnych pracowników lub dla wszystkich zatrudnionych;

- 32% organizacji deklaruje, że nie opracowuje żadnych raportów i zestawień z badania potrzeb rozwojowych pracowników, a dodatkowo 15% nie udzieliło odpowiedzi na to pytanie.

W odniesieniu do planowania szkoleń wskazane jest, by firmy oferowały możliwość doskonalenia kompetencji wszystkim zatrudnionym oraz by szkolenia realizowano w sposób systematyczny z uwzględnieniem, każdorazowo, wszystkich etapów procesu szkoleniowego. Osiągnięcie pożądaných efektów wymaga zaangażowania w opracowywanie tematyki i zakresu merytorycznego szkoleń osób, których będą dotyczyły efekty realizowanych programów rozwojowych. Za profesjonalne należy uznać włączenie w ten etap procesu szkoleniowego przełożonych lub właścicieli/managerów zarządzających, specjalistów ds. personalnych i samych uczestników szkolenia. Realizowane szkolenia powinny się odnosić do tych obszarów kompetencji, które wspierają podnoszenie bieżącej efektywności lub zwiększają potencjał zatrudnionych.

Zgodnie z wynikami badań:

- wśród badanych firm 31% prowadzi szkolenia w sposób cykliczny, natomiast 62% oferuje szkolenia swoim pracownikom sporadycznie, w sytuacji pojawienia się takiej potrzeby lub uzależniając je od możliwości firmy;

- 66% badanych firm angażuje w ustalanie tematyki i zakresu merytorycznego szkoleń wyłącznie jedną osobę. W 45% – jest to albo przełożony, albo właściciel/manager zarządzający, w 15% – działania te realizuje specjalista ds. personalnych.

W etap realizacji szkoleń zaangażowane powinny być podmioty zewnętrzne, dzięki którym pracownicy będą mieli dostęp do profesjonalnej wiedzy i metod rozwoju pożądaných umiejętności, jak również przełożeni, właściciele, specjaliści, gdyż przekazywana przez nich wiedza dotyczy sposobów wykonywania bieżących zadań

i wspiera standaryzację sposobów pracy. Ze względu na to, że działalność szkoleniowa jest ukierunkowana na poszerzenie wiedzy, umiejętności lub zmianę postaw pracowników, wskazane jest, by oferowane programy szkoleniowe uwzględniały różne techniki. Za profesjonalne uznaje się organizowanie w firmach szkoleń obejmujących różne formy przekazywania wiedzy, jak: wykłady, prezentacje, specjalistyczny instruktaż czy *e-learning*, uzupełnione technikami interaktywnymi, wspierającymi rozwój praktycznych umiejętności, do których zaliczono: warsztaty praktyczne, analizy przypadków, ćwiczenia grupowe, symulacje, specjalistyczny instruktaż.

W 66% organizacji realizowane szkolenia odnoszą się do rozwoju praktycznych umiejętności związanych z realizowanymi zadaniami. Dość znaczny udział mają również programy rozwojowe wynikające ze zmian w przepisach prawnych lub umożliwiające utrzymanie uprawnień. Żadna z firm natomiast nie oferuje szkoleń przygotowujących do objęcia wyższych stanowisk lub rozwijających umiejętności społeczne.

56% firm korzysta z usług partnerów zewnętrznych. W 46% są oni jedynymi dostawcami szkoleń i programów rozwojowych, a w 10% szkolenia są również organizowane przez przełożonych lub właścicieli.

Wśród badanych firm 80% oferuje swoim pracownikom możliwość zróżnicowanego, ze względu na wykorzystywane techniki, rozwoju. Najczęściej występującą formą jest przeprowadzanie prezentacji i wykładów, uzupełnionych ćwiczeniami grupowymi lub instruktażem stanowiskowym.

Ostatnim etapem cyklu szkoleniowego jest weryfikacja poziomu zdobytych przez uczestników wiedzy i umiejętności oraz stopnia wykorzystywania ich na stanowisku pracy. Osobą, która może najlepiej zaobserwować te efekty, jest bezpośredni przełożony lub (w przypadku małych firm) właściciel/menedżer zarządzający. Za profesjonalne należy uznać przeprowadzanie badania efektywności szkoleń umożliwiającego ocenę poziomu nabytej wiedzy lub rozwoju umiejętności, określenie, czy nastąpiła modyfikacja sposobu wykonywania zadań, oraz zweryfikowanie zmian w efektywności pracownika. Informacje z badania efektywności powinny być archiwizowane w formie kompleksowych raportów, uwzględniających indywidualne i organizacyjne efekty szkoleń. Dodatkowo pracownik uczestniczący w szkoleniu powinien przekazać nową wiedzę innym osobom. Ma on bowiem pełną świadomość zagadnień, jakie były omawiane, a także ich kontekstu. Wskazane jest również, by proces ten był wspierany przez przełożonego, właściciela lub osobę odpowiedzialną za sprawy personalne w celu zapewnienia odpowiedniej formy dzielenia się wiedzą i dopasowania nowych informacji do specyfiki organizacji. Wyniki badań przedstawiają następujący obraz poziomu profesjonalizacji tego etapu:

- w 44% badanych organizacji pracownik po zakończonym szkoleniu przekazuje pozyskaną wiedzę innym osobom, przy czym w 15% pracownik sam odpowiada

za cały proces, a w 29% wspierają go przełożeni, właściciel lub specjalista ds. personalnych;

- wśród badanych firm 24% otwarcie deklaruje, że nie przeprowadza ewaluacji programów szkoleniowych, a dodatkowe 11% nie udzieliło odpowiedzi na to pytanie; najczęściej oceny dokonuje się poprzez obserwację pracownika i porównywanie jego wyników; jedynie 30% firm przeprowadza badanie efektywności szkoleń, obejmujące sprawdzenie pozyskanej wiedzy i umiejętności, ocenę stopnia ich wykorzystania na stanowisku, oraz weryfikację zmian w efektywności działania;

- 23% podejmuje aktywności zorientowane na przygotowanie zestawień dla przełożonych lub przygotowanie informacji dołączanych do teczek pracownika, bazujących na wynikach oceny efektywności szkoleń; aż 52% badanych organizacji nie udzieliło odpowiedzi na to pytanie, co może wskazywać na to, że informacje z oceny efektywności szkoleń nie są u nich archiwizowane w żaden sposób;

- za ocenę poziomu rozwoju pracownika w zakresie wiedzy i umiejętności w 67% badanych firm odpowiada przełożony lub właściciel; w 82% organizacji osoby te oceniają również stopień wykorzystania nabytych kompetencji na stanowisku pracy.

Przedstawione informacje wskazują jednoznacznie, że wśród badanych firm znajduje się bardzo liczna grupa podmiotów, które nie realizują działalności szkoleniowej w sposób zgodny z najlepszymi praktykami i dostępną wiedzą. Istotne jest również, że poziom profesjonalizacji działalności szkoleniowej jest różny w poszczególnych organizacjach w odniesieniu do analizowanych obszarów działalności szkoleniowej. Firmy, które zgodnie ze standardami przeprowadzają analizę potrzeb szkoleniowych, często nie dokonują oceny efektywności szkoleń w sposób umożliwiający pozyskanie obiektywnych i pełnych informacji. Różnice te występują w większości badanych firm i nie jest możliwe wskazanie żadnej firmy, która we wszystkich obszarach działa w pełni profesjonalnie.

Uwagi końcowe

Jednym z podstawowych warunków profesjonalizacji zarządzania zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach jest ugruntowana wiedza o prawidłowościach ich funkcjonowania. Warunek ten może być spełniony poprzez rozwój badań naukowych, których wyniki pozwolą na budowanie teorii wyjaśniających rzeczywistość zarządzania zasobami ludzkimi w tych firmach. Ugruntowana i aktualizowana wiedza stanowi z kolei podstawę programów edukacyjnych. Daje ponadto podstawę do krytycznej oceny pojawiających się różnych koncepcji, czasem nawet mód w omawianej tu dziedzinie zarządzania. Pamiętać przy tym należy, że kluczowa rola w podnoszeniu stopnia profesjonalizacji zarządzania zasobami ludzkimi w ma-

łych i średnich firmach przypada właścicielowi, który może inicjować, przyzwać i uczestniczyć w działaniach doskonalących praktykę zarządzania (Strużyna, 2002, s. 221–223). Ogromną rolę w procesie profesjonalizacji zarządzania zasobami ludzkimi w małych i średnich firmach ma do spełnienia doradztwo personalne, będące partnerem zarówno dla przedsiębiorców zarządzających ludźmi, jak i specjalistów do spraw zasobów ludzkich, w rozwiązywaniu nietypowych kwestii, wymagających szerszej wiedzy i kompetencji. Sumując przedstawione wcześniej rozważania i wyniki badań, można stwierdzić, iż profesjonalizacja zarządzania zasobami ludzkimi wymaga zaangażowanego i partnerskiego podejścia ze strony wszystkich aktorów tego procesu.

Literatura

- Andrzejczak A. (2010), *Projektowanie i realizacja szkoleń*, Warszawa, PWE.
- Armstrong M. (2005), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer.
- Bee F., Bee R. (1994), *Training needs analysis and evaluation*, (b.m.), Institute of Personnel Management.
- Berliński L. (2002), *Zarządzanie strategiczne małym przedsiębiorstwem*, Bydgoszcz, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego.
- Bławat F. (2004), *Przetwianie i rozwój MŚP*, Gdańsk, Scientific Publishing Group.
- Borkowska S., red. (2010), *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, Warszawa, C.H.Beck.
- Bramley P. (2001), *Ocena efektywności szkoleń*, Kraków, Oficyna Ekonomiczna.
- Isusi I. (Co.) (2003), Competence development in SMEs – report, *Observatory of European SMEs*, no. 1.
- Janiuk I. (2004), *Strategiczne dopasowanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej*, Warszawa, Difin.
- Kaleta A. (2010), *Kreatywność przedsiębiorcy jako czynnik sukcesu małych przedsiębiorstw*, w Jaremczuk K., *Uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i jedność*, Tarnobrzeg, Wyd. Państwowa Szkoła Zawodowa w Tarnobrzegu, tom I.
- Kirkpatrick D.L. (2001), *Cztery poziomy oceny efektywności szkoleń*, Warszawa, Wydawnictwo Studio Emka.
- Konieczny O., Schmidtke R., red. (2007), *Inwestycja w kadry, perspektywa małych i średnich przedsiębiorstw*, Warszawa, WYG International.
- Król H., Ludwicyński A. (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa, PWN.
- Lipka A., Król M., Winnicka-Wejs A. (2011), *Kreatywność i rutyna w działalności personalnej. Granice HR-owego kreacjonizmu*, Warszawa, Difin.

- Matejun M. (2003), *Bariera rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, w Piecha K., Kulikowski M., *Przedsiębiorczość: szansą na sukces rządu, gospodarki, przedsiębiorstw, społeczeństw*, Instytut Wiedzy.
- Morawski M. (2009), *Zarządzanie profesjonalistami*, Warszawa, PWE.
- Oleksyn T. (2006), *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Kraków, Oficyna Ekonomiczna.
- Pauli U. (2012), *Rola szkoleń pracowników w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, praca doktorska, UE w Krakowie, promotor prof. dr hab. A. Pocztowski.
- Pike S., Roos G., Marr B. (2005), Strategic management of intangible assets and value drivers in R&D organisations, *R&D management*, t. 35.
- Price A. (2004), *Human Resource Management in a Business Context*, II wyd., London, Thomson Learning.
- Pocztowski A. (2012), Od imitacji do innowacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi, *Organizacja i Kierowanie*, nr 1A (149).
- Pocztowski A. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie-procesy-metody*, wyd. II zmienione, Warszawa, PWE.
- Pocztowski A. (1999), Zarządzanie zasobami ludzkimi w teorii i praktyce, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi – Humanizacja Pracy*, nr 1–2.
- Safin K., red. (2008), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wrocław, Wydawnictwo AE we Wrocławiu.
- Sidor-Rządkowska M. (2010), *Zarządzanie personelem w małej firmie*, wyd. II uaktualnione i rozszerzone, Warszawa, Oficyna a Wolters Kluwer Business.
- Skalik J. (2010), Formy wzmocnienia kluczowych czynników sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw, w Jaremczuk K., *Unwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i jedność*, t. II, Tarnobrzeg, Wyd. Państwowa Szkoła Zawodowa w Tarnobrzegu.
- Słoman M. (2010), *Nowe zjawiska w świecie szkoleń*, Warszawa, Wolters Kluwer Business.
- Strużyna J. (2002), *Doskonalenie jakości zarządzania zasobami ludzkimi w małych firmach*, Katowice, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Ulrich D. (1997), *Human Resource Champions*, Boston, Harvard Business School Press.
- Ulrich D., Brockbank W. (2005), *The HR Value Proposition*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Wach K. (2012), *Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw. Rozwój przez umiędzynarodowienie*, Warszawa, Wyd. Naukowe PWN.
- Wächter H., Metz T. (1995), *Profesjonalisierte Personalarbeit? Perspektiven der Professionalisierung des Personalwesens*, Mering, Rainer Hampp Verlag.
- Wojtczuk-Turek A. (2012), *Zachowania innowacyjne w pracy. Wybrane zagadnienia teoretyczne i praktyczne*, Warszawa, Difin.
- Woźniak M.G. (2006), *Rozwój sektora MŚP w Polsce a wzrost gospodarczy*, Kraków, Wydawnictwo AE w Krakowie.

The Professionalization of Human Resource Management in Small and Medium Enterprises

Summary

The aim of the article is to indicate areas as well as the scope of professionalization of HRM in small and medium enterprises. The reason behind the undertaking of this problem may be found in the results of research conducted on SMEs that show that the owners or managing directors of such companies tend to focus on main business areas, paying less attention to other functions deemed “supporting.” One of them is the personnel function. This is in spite of the fact that professional literature considers human capital a very significant factor in the organization. Thus, the quality of HRM processes in such entities continues to be low.

In its first part, the article defines the concept of HRM professionalization and indicates the main ways used in its measurement and assessment. The successive part discusses the primary areas of HRM professionalization, taking into account the specifics of SMEs. The last part is devoted to presenting and discussing the results of empirical research relating to the level of professionalization in training activities in SMEs. The analyses conducted include all the stages of the training process, where the statistical exemplification of the data constitutes a basis for the formulation of final conclusions.

A l e k s y P o c z t o w s k i – profesor, doktor habilitowany nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu. Kierownik Katedry Zarządzania Kapitałem Ludzkim w Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie. Członek Komitetu Nauk o Pracy i Polityce Społecznej oraz Komitetu Nauk o Zarządzaniu Polskiej Akademii Nauk. Jego zainteresowania badawcze i naukowe koncentrują się wokół współczesnych koncepcji i metod zarządzania zasobami ludzkimi, ze szczególnym uwzględnieniem aspektów międzynarodowych i strategicznych.

U r b a n P a u l i – doktor nauk ekonomicznych, adiunkt zatrudniony w Katedrze Zarządzania Kapitałem Ludzkim w Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie. Głównymi obszarami jego zainteresowań naukowych są zagadnienia związane z rozwojem pracowników, modelami kompetencyjnymi oraz zarządzaniem małymi i średnimi przedsiębiorstwami.