

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN SMALL ENTERPRISES

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH

ABSTRACT

Small enterprises constitute a driving force of modern economy. Their position on the market is mainly determined by the quality of their human resources. The aim of the publication is to assess the current condition of human resource management in small enterprises in respect of a chosen group of small and medium enterprises. Awareness and recognition of barriers, the small enterprises encounter in the course of human capital management, should be helpful in application of a clear repair programme establishing some simple, consistent and inexpensive tools in the field of human resources.

STRESZCZENIE

Małe przedsiębiorstwa stanowią siłę napędową współczesnej gospodarki. Ich pozycja na rynku w dużym stopniu uwarunkowana jest jakością zasobów ludzkich. Celem publikacji jest ocena – na przykładzie wybranej grupy przedsiębiorstw – aktualnego stanu zarządzania zasobami ludzkimi w małych przedsiębiorstwach. Poznanie i zrozumienie barier, na jakie napotykają małe przedsiębiorstwa w toku zarządzania kapitałem ludzkim, powinno pomóc w podjęciu wyraźnych działań naprawczych, zmierzających do stworzenia prostych, spójnych i niedrogich narzędzi z zakresu human resources.

KEYWORDS: *human capital, human resources, personnel strategy, qualifications of staff, motivation, small enterprise, SME*

SŁOWA KLUCZOWE: *kapitał ludzki, zasoby ludzkie, strategia personalna, kwalifikacje pracowników, motywowanie, małe przedsiębiorstwo, MŚP*

WPROWADZENIE

Efektywne gospodarowanie zasobami niematerialnymi jest dziś warunkiem koniecznym funkcjonowania i rozwoju każdego przedsiębiorstwa chcącego przetrwać i konkurować na rynku. Kluczową kompetencją staje się skuteczne zarządzanie kapitałem ludzkim. Funkcjonujące w literaturze przedmiotu bogate instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi dotyczy przede wszystkim dużych organizacji, tylko minimalnie odnosząc się do mniejszych przedsiębiorstw.

Tymczasem na przestrzeni ostatnich lat ukształtował się zupełnie nowy rynek pracy, na którym połowa stanowisk pracy jest utworzona przez małe przedsiębiorstwa, stanowiące 99% wszystkich firm działających w Polsce.

Natomiast zarówno literatura przedmiotu, jak i konsulting zorientowane są na wspieranie wielkich, bogatych korporacji. Najlepsi światowi konsultanci tworzą dla nich know-how zarządzania zasobami ludzkimi. Małe przedsiębiorstwa nie uzyskując żadnego wsparcia, próbują tworzyć je same. Jednakże przenoszenie korporacyjnych wzorców do mniejszych przedsiębiorstw napotyka na liczne bariery, nierzadko przynosząc skutek odwrotny do zamierzonego (Szmidt, 2013, s. 12).

Stąd wydaje się ze wszech miar zasadne podjęcie tematu nad możliwością wykorzystania czy też elastycznego dopasowywania koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi do warunków funkcjonowania małych przedsiębiorstw, w których funkcję działu personalnego sprawuje właściciel lub prezes, a nierzadko księgowa.

ISTOTA I KRYTERIA DEFINIOWANIA MAŁEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

Jednoznaczne zdefiniowanie pojęcia małego przedsiębiorstwa nie jest łatwe. Ze względu na ogromną różnorodność form i rodzajów małych przedsiębiorstw trudno wypracować jedną powszechnie przyjętą definicję. Pojęcie to,

pomimo powszechności i popularności stosowania, bywa różnie interpretowane (Strużyna, 2002, s. 15). Wynika to z subiektywnego rozumienia kategorii małego przedsiębiorstwa, które w dużej mierze jest pojęciem umownym, uzależnionym od kraju, regionu, rozwoju gospodarczego, przemysłowienia, branży, strategii rozwoju itp.

Precyzując pojęcie małego przedsiębiorstwa, najczęściej stosuje się trzy grupy wyznaczników:

- kryteria ilościowe, mierzalne za pomocą parametrów wyrażających rozmiary przedsiębiorstwa, jak: wielkość zatrudnienia, wartość majątku trwałego, wielkość obrotu, zasięg rynku zbytu,
- kryteria jakościowe, które nie są mierzalne, ale oparte na takich parametrach, jak: jedność własności i zarządzania, finansowa niezależność, nieskomplikowana struktura organizacyjna, system zarządzania, udział w rynku,
- kryteria mieszane (ilościowe i jakościowe).

Ze względu na prostotę i łatwość dostępu do danych najbardziej rozpowszechnione są kryteria ilościowe. Doskonale nadają się do tworzenia statystyk umożliwiających przeprowadzanie analiz porównawczych przedsiębiorstw. Nie są jednak wolne od wad i wzbudzają wiele wątpliwości (Dominiak, 2005, s. 27–30).

W kryteriach ilościowych w pierwszej kolejności analizuje się stan zatrudnienia. Jednakże stosowanie tylko tego kryterium często prowadzi do zniekształceń statystyk. Nowoczesne przedsiębiorstwo produkcyjne, wyposażone w kosztowne środki pracy potrzebuje niewielu pracowników, ale wysoko kwalifikowanych. Natomiast przedsiębiorstwo nieinwestujące w postęp techniczny zatrudnia więcej pracowników, ale o niższych kwalifikacjach. W rezultacie takiej strategii przedsiębiorstwo klasyfikowane jest jako większe, nawet jeśli jego dochód jest niższy. Ponadto nie bez znaczenia są kwalifikacje personelu. Trudno ująć w liczbach wpływ kompetentnych pracowników na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, a przecież wartość ta przekłada się na wizerunek, konkurencyjność i innowacyjność.

Zniekształcenie statystyk powodować także może zatrudnienie w niepełnym wymiarze godzin czy pomijanie w analizach branży przedsiębiorstwa.

Dyskusyjne jest zakwalifikowanie do jednej grupy przedsiębiorstw biura rachunkowego i przedsiębiorstwa produkcyjnego, tylko ze względu na jednokowy stan zatrudnienia.

Rozszerzając rozważania, zwróćmy uwagę, iż zgodnie z kodeksem pracy pracownikiem jest osoba zatrudniona na podstawie umowy o pracę. Jednak na obecnym rynku pracy nie brakuje przedsiębiorstwa, na rzecz którego pracuje wiele osób jako kooperantów, podwykonawców, agentów, ajentów, oficjalnie niepodlegających stosunkowi pracy. W skrajnych przypadkach możemy mieć do czynienia z sytuacją, w której przedsiębiorstwo nie zatrudnia żadnego pracownika, a w rzeczywistości pracuje dla niego kilkanaście osób (Sidor-Rządkowska, 2010, s. 14).

Wyodrębnienie małego przedsiębiorstwa z uwzględnieniem cech jakościowych jest trudniejsze i dlatego rzadziej stosowane, przede wszystkim ze względu na szerokie spektrum identyfikatorów, których wybór jest niejednoznaczny. Analizując funkcjonowanie małych przedsiębiorstw, wymienić można bardzo wiele cech wyróżniających je na tle większych przedsiębiorstw. Poniższe zestawienie uwzględnia jedynie najistotniejsze:

- właściciel przedsiębiorstwa jest zazwyczaj jedyną osobą zarządzającą,
- podstawą finansowania działalności jest kapitał pochodzący z oszczędności właściciela lub jego rodziny,
- płaska niesformalizowana struktura organizacyjna sprzyja bezpośredniemu przekazowi informacji oraz szybkiemu podejmowaniu decyzji,
- lokalny zasięg działania wyznacza wąski krąg dostawców i odbiorców, z którymi współpraca jest oparta na osobistych relacjach,
- liczy się mały udział w rynku poprzez koncentrację na jednym produkcie oraz ograniczenie działalności do rynku lokalnego lub regionalnego (Janiuk, 2004, s. 14–16),
- przedsiębiorstwo jest głównym źródłem utrzymania właściciela i jego rodziny (Gudkova, 2008, s. 54).

W celu ujednoczenia kryteriów klasyfikacji małych przedsiębiorstw od 1 stycznia 2005 r. weszła w życie, we wszystkich krajach członkowskich Unii Europejskiej, nowa formalna definicja małego i średniego przedsiębiorstwa (Definicja MŚP, <http://ec.europa.eu> dostęp: 1.04.2014). Zgodnie z przyjęty-

mi zaleceniami (Commission Recommendation, 2003, s. 36), a następnie w rozporządzeniu Komisji Europejskiej (Definicja małych i średnich przedsiębiorstw, 2004) do kategorii małych przedsiębiorstw zalicza się takie, które spełniają jednocześnie trzy kryteria:

- 1) zatrudniają mniej niż 50 pracowników,
- 2) ich roczne przychody netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nie przekraczają 10 mln euro lub ich suma aktywów bilansu na koniec poprzedniego roku obrotowego nie przekroczy 10 mln euro,
- 3) spełniają kryterium niezależności, tj. przedsiębiorstwo posiada poniżej 25% kapitału lub głosów w innych przedsiębiorstwach, a/lub inne przedsiębiorstwa posiadają poniżej 25% kapitału lub głosów w tym przedsiębiorstwie.

Istotną nowelizacją jest wprowadzenie odrębnej definicji mikroprzedsiębiorstwa. Do tej kategorii zalicza się przedsiębiorstwa spełniające następujące kryteria:

- 1) zatrudniają mniej niż 10 pracowników,
- 2) ich roczne przychody netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nie przekraczają 2 mln euro lub ich suma aktywów bilansu na koniec poprzedniego roku obrotowego nie przekroczy 2 mln euro,
- 3) spełniają kryterium niezależności, tj. przedsiębiorstwo posiada poniżej 25% kapitału lub głosów w innych przedsiębiorstwach, a/lub inne przedsiębiorstwa posiadają poniżej 25% kapitału lub głosów w tym przedsiębiorstwie.

ZNACZENIE I ROLA MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTW W GOSPODARCE KRAJU

Sektor małych przedsiębiorstw odgrywa podstawową rolę we wszystkich rozwiniętych gospodarczo krajach. Stanowi siłę napędową, dzięki której gospodarka odnotowuje wzrost. Małe przedsiębiorstwa są źródłem powstawania nowych miejsc pracy, produktów, usług, procesów nawet w okresie recesji (Duraj, Papiernik-Wojdera, 2010, s. 30).

Przedstawione w tym tekście dane statystyczne pozwalają stwierdzić, że zarówno ze względu na udział ilościowy, jak i udział w tworzeniu produktu krajowego brutto małe przedsiębiorstwa można uznać za lokomotywę gospodarki.

W Polsce (dane za 2011 r.) działa 1,78 mln przedsiębiorstw, z czego największy udział mają przedsiębiorstwa klasy mikro, tj. 95,9%, małe 3,1%, średnie 0,9%, a duże 0,2% (Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011–2012, 2013, s. 20). W mikro i małych przedsiębiorstwach miejsce pracy znalazł co drugi pracujący w Polsce (52%; 4,7 mln osób), średnie przedsiębiorstwa to miejsca pracy dla co piątego pracującego (18,2%; 1,6 mln osób), a duże – co trzeciego (30%; 2,7 mln osób) (Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011–2012, 2013, s. 33).

Najmniejsze przedsiębiorstwa dominują także pod względem udziału w tworzeniu produktu krajowego brutto (PKB). W 2011 r. wszystkie działające w Polsce przedsiębiorstwa wygenerowały 71,8% produktu krajowego brutto. Udział w PKB przedsiębiorstw kształtuje się następująco: przedsiębiorstwa mikro 29,4%, małe 7,8%, średnie 10,1%, duże 24,5% (Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011–2012, 2013, s. 16).

Działalność małych przedsiębiorstw jest zdecydowanie efektywniejsza niż dużych przedsiębiorstw. Zawdzięczają to niższym kosztom i wysokiej motywacji do pracy. Jedynie małe przedsiębiorstwa mogą realizować specyficzne życzenia klientów i szybko reagować na zmieniające się oczekiwania rynku, gdyż mała skala funkcjonowania nie wymaga dużych nakładów na modyfikację działalności (Drab-Kurowska, Sokół, 2010, s. 20–24). Wykonują zadania, które duże przedsiębiorstwa uważają za nieopłacalne. Nierzadko współpracują z nimi jako niezastąpieni podwykonawcy (Burak, 2011, s. 73).

Uważa się, że małe przedsiębiorstwa z jednej strony wykazują się znacznie większą kreatywnością, elastycznością i adaptacyjnością pod względem przystosowywania się do zmieniających się warunków rynkowych, odwagą i szybkością podejmowania zmian, łatwością i bliskością nawiązywania kontaktów z klientami (Masternak-Janus, 2011, s. 11). Z drugiej strony, w porównaniu z bogatymi korporacjami, są podmiotami znacznie słabszymi. Wiele z nich funkcjonuje na granicy opłacalności. Najbardziej odczuwalne i zagrażające istnieniu małych przedsiębiorstw są problemy natury finansowej – zatory płatnicze oraz zadłużenie. W konsekwencji takiego stanu rzeczy zbyt wiele małych przedsiębiorstw działa na granicy opłacalności oraz bankrutuje.

Postępujący proces integracji z Unią Europejską oraz wzrost wymiany handlowej z zagranicą powoduje konieczność przystosowania polskich przedsiębiorstw do rosnącej konkurencji. Oznacza to, że wśród podstawowych czynników warunkujących poziom konkurencyjności, takich jak: jakość towarów i usług, wzornictwo, cena, poziom wyposażenia technicznego, lojalność klientów, nie może zabraknąć czynników związanych z kapitałem ludzkim, tj. wiedzy i umiejętności pracowników oraz ich lojalności i zaangażowania. Poszukiwanie i zatrudnienie dobrych pracowników jest obecnie koniecznością dla każdego przedsiębiorstwa, a zarządzanie nimi – wyzwaniem, gdyż utalentowani pracownicy są coraz bardziej świadomi, że dla przedsiębiorstwa stanowią cenny kapitał, cechujący się dużym stopniem zindywidualizowania i niepowtarzalności.

PRAKTYKA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH

Zarządzanie zasobami ludzkimi to strategiczne, zintegrowane i spójne podejście do zatrudnienia i rozwoju ludzi pracujących w przedsiębiorstwie. Jest to zestaw wzajemnie powiązanych metod i sposobów działania mających na celu zapewnienie przedsiębiorstwu uzdolnionych, zaangażowanych i dobrze zmotywowanych pracowników, dzięki którym przedsiębiorstwo jest w stanie osiągnąć sukces (Armstrong, 2011, s. 26–27).

W nowoczesnej gospodarce tracą ważność tradycyjne czynniki wytwórcze, a zyskują zasoby ludzkie. Wysokie kompetencje pracowników, ich wiedza, zdolności, doświadczenie, zdrowie i postawy decydują o efektywności przedsiębiorstwa (Gieryszewska, 2001, s. 22). Bez nich trudno podnosić i utrzymać jakość produktów oraz usług, a także zapewnić dobrą obsługę stałych klientów oraz pozyskiwać nowych. Na konkurencyjnym rynku przetrwają jedynie te przedsiębiorstwa, które dbają o pracowników i traktują ich w sposób szczególny. Jak zauważył P. Drucker: „pracowników należy traktować jak partnerów, a z definicji partnerstwa wynika teza, że partnerzy mają równe prawa. Partnerom nie wydaje się poleceń, trzeba ich przekonać. A zatem zarządzanie zespołami ludzkimi coraz częściej przypomina marketing. W marketingu błędem jest myśleć: czego mi potrzeba? Należy raczej pytać czego potrzeba mojemu rozmówcy” (Drucker, 2009, s. 30).

Uwagi dotyczące potrzeb personelu rzucają światło na specyficzną rolę przedsiębiorstwa jako pracodawcy. Obecnie umowa o pracę i dobra pensja nie zawsze wystarczają. W oczach pracowników zyskują na znaczeniu: pozytywna opinia o pracodawcy, przyjazna atmosfera, możliwość szkolenia i rozwoju. Gama potrzeb personelu, które należy uwzględnić w działaniach polityki personalnej, rozszerza się wraz ze wzrostem wykształcenia i kwalifikacji (Welsing, 2011, s. 48–50).

W tym kontekście tendencja małych przedsiębiorstw do obniżania kosztów, w tym szczególnie w odniesieniu do zasobów ludzkich, jest zjawiskiem bardzo niepokojącym. Właściciele małych przedsiębiorstw oczekują szybkich rezultatów, natomiast wpływ działań z zakresu polityki personalnej na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa jest trudny do zmierzenia (Becker, Huselid, Ulrich, 2012, s. 16). Stąd często szczególnie mniejsze przedsiębiorstwa nie traktują wydatków personalnych jako inwestycji, ale jako niepotrzebny koszt.

Obawy małych przedsiębiorców w dużej mierze są uzasadnione. Dostępne systemy i procedury z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi stworzono na podstawie potrzeb dużych, bogatych przedsiębiorstw. Korzystanie z nich wymaga profesjonalnej wiedzy specjalistów z zakresu human resources, na zatrudnienie których nie stać małych przedsiębiorstw. W konsekwencji, know-how zarządzania zasobami ludzkimi, tworzone przez renomowanych konsultantów, nie nadaje się do stosowania w małych przedsiębiorstwach. Procedury są nadmiernie rozbudowane i skomplikowane, a tym samym czasochłonne i kosztowne. Koncentrując się na działaniach z zakresu polityki personalnej w małym przedsiębiorstwie, należy uwzględnić ich odmienną specyfikę funkcjonowania, szczególne potrzeby, a przede wszystkim ograniczone zasoby kadrowe i finansowe.

W małym przedsiębiorstwie głównym HR-owcem jest zazwyczaj właściciel, który dodatkowo pełni szereg innych funkcji, tj. handlowca, księgowego, technologa itd. Jego umiejętności, aspiracje, zaangażowanie, sprawność kierownicza, intuicja oraz osobowość rzutują na sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa, a także na relacje z klientami, dostawcami oraz pracownikami (Janiuk, 2004, s. 14). Struktura organizacyjna jest z reguły bardzo płaska, a stanowiska kierownicze są zajmowane przez właściciela i jego najbliższe otoczenie. Ograniczona jest więc dostępność funkcji o charakterze kierowniczym i koncepcyjnym dla

pozostałych pracowników, natomiast utalentowani pracownicy pragną kariery menedżerskiej lub specjalistycznej oraz wysokich profitów finansowych. Z powyższych względów małe przedsiębiorstwo nie zatrudnia specjalistów, ale osoby o niższych kwalifikacjach, lecz samodzielne i wszechstronne.

Brak dystansu hierarchicznego wyznacza specyfikę relacji międzyludzkich, które są niesformalizowane i bezpośrednie, oparte na zaufaniu i współpracy. Biurokratyczne normy i procedury są maksymalnie uproszczone. Komunikacja w małym przedsiębiorstwie przybiera postać ustną, sprzyjającą natychmiastowemu reagowaniu na zmiany w otoczeniu.

Lokalny zasięg działania małego przedsiębiorstwa umożliwia utrzymywanie bardzo bliskich, nieformalnych kontaktów z klientami i dostawcami. Jedynie małe przedsiębiorstwo może świadczyć usługi lub prowadzić produkcję zgodnie z indywidualnymi życzeniami klienta (Gudkova, 2008, s. 54).

Ograniczone zasoby finansowe uniemożliwiają rozszerzenie działalności na rynek krajowy czy zagraniczny oraz zaferowanie produktów masowemu odbiorcy.

Z reguły w kilku czy kilkunastoosobowych przedsiębiorstwach działania personalne mają charakter nieskomplikowany, intuicyjny i ograniczają się do niezbędnego minimum, czyli prowadzenia dokumentacji pracowniczej oraz organizowania szkoleń z zakresu BHP. Obowiązki te powierza się księgowej lub sekretarce jako czynności niewymagające specjalnych kwalifikacji (Sidor-Rządkowska, 2010, s. 38).

Dostrzeżenie wyżej wspomnianych prawidłowości stało się inspiracją do podjęcia badań dotyczących rzeczywistego stanu zarządzania zasobami ludzkimi w małych przedsiębiorstwach.

CEL I METODYKA BADAŃ

Na podstawie obserwacji, a także wielu nieformalnych rozmów z właścicielami oraz pracownikami małych przedsiębiorstw sformułowano hipotezę: zarządzanie zasobami ludzkimi w małych przedsiębiorstwach wymaga wyposażenia przedsiębiorców w profesjonalne, ale nieskomplikowane i niedrogie narzędzia i metody.

Celem zrealizowanych badań było uzyskanie opinii przedsiębiorców na temat zagadnień związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi.

Informacje zostały zebrane w drodze ustrukturyzowanych wywiadów bezpośrednich lub telefonicznych, przeprowadzonych z decydentami (właścicielami, prezesami, dyrektorami) wybranych przedsiębiorstw. Badaniami, które przeprowadzono w maju 2014 r., objęto próbę 20 przedsiębiorstw zatrudniających do 49 osób z województwa opolskiego. Reprezentowały one wszystkie rodzaje działalności gospodarczej, tj. produkcyjną, handlową i usługową.

WYNIKI BADAŃ

Okazało się, iż zdecydowana większość analizowanych przedsiębiorstw (80%) nie posiada działu zasobów ludzkich. Dokumentacją kadrową zajmują się zewnętrzne firmy rachunkowe prowadzące rozliczenia księgowo. Niemniej jednak wszelkie decyzje personalne należą do właściciela lub/oraz wyznaczonej osoby z najbliższego otoczenia. Chociaż 20% analizowanych przedsiębiorstw uznaje, iż posiada dział kadr, w rzeczywistości jest to jednoosobowe stanowisko łączące obowiązki personalne z innymi pracami o charakterze biurowo-administracyjnym.

Integralną częścią planowania strategicznego przedsiębiorstwa jest planowanie zasobów ludzkich. Przedsiębiorstwo musi wiedzieć, ilu i jakich pracowników powinno zatrudniać, aby sprostać obecnym i prognozowanym wymogom biznesowym.

25% badanych przedsiębiorstw opowiada się za zaplanowanym zatrudnieniem w okresie najbliższego roku. Planowanie zatrudnienia nie wynika jednak z analiz przyszłych prognoz i potrzeb, ale jest raczej subiektywnym przewidywaniem właściciela.

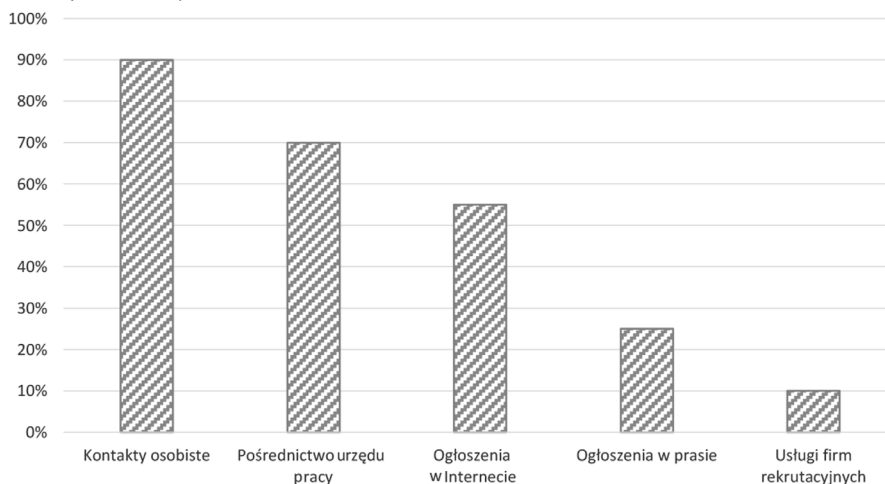
W pozostałych 75% przedsiębiorstw poziom i jakość zatrudnienia regulowane są stosownie do sytuacji. Z jednej strony, oznacza to szybkie i elastyczne dostosowywanie się do bieżącej sytuacji. Z drugiej strony, skutkuje chaotycznymi decyzjami, których rezultaty mogą być przyczyną poważnych problemów.

Kolejnym elementem procesu zarządzania personelem jest pozyskiwanie pracowników. Małe przedsiębiorstwo powinno dołożyć szczególnych starań, aby zatrudnić pracowników samodzielnych i wszechstronnych, z wieloma umiejętnościami. W badanej grupie procesy doboru personelu przebiegają w sposób nieskomplikowany, przy możliwie niskich nakładach finansowych.

Jedną z dominujących form pozyskiwania kandydatów do pracy (90%) jest korzystanie z osobistych kontaktów oraz rekomendacji osób, które je znają. Popularne są także klasyczne metody zatrudnienia, jak pośrednictwo urzędu pracy – 70%, ogłoszenia w Internecie – 55%, ogłoszenia w prasie – 25%. Natomiast 10% badanych przedsiębiorstw korzysta z usług firm rekrutacyjnych.

Wykres 1.

Metody rekrutacji



Zródło: opracowanie własne

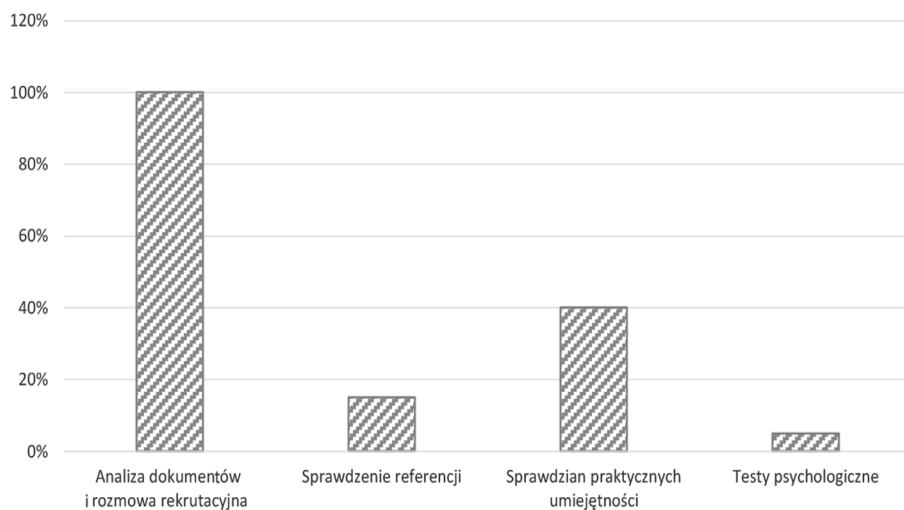
Ocena kandydatów do pracy odbywa się najprostszymi technikami, takimi jak analiza dokumentów oraz rozmowa kwalifikacyjna – 100%, sprawdzenie referencji – 15%. Popularne okazały się, specyficzne dla małych przedsiębiorstw, sprawdziany praktycznych umiejętności – 40%. Weryfikacji tej podlegają zarówno podstawowe kwalifikacje pracowników fizycznych, jak i kompetencje bardziej zaawansowane, tj. językowe, finansowe, prawne itd. Tylko 10% badanych przedsiębiorstw korzysta z bardziej zaawansowanych, wystandaryzowanych metod kontroli kandydatów do pracy.

Świadomość decydentów odnośnie rozwoju zasobów ludzkich jest na bardzo niskim poziomie. Chociaż na rynku usług szkoleniowych nie brakuje ofert skierowanych do mniejszych przedsiębiorstw, to jednak małe przed-

sieǳnictwem korzystają z nich sporadycznie. Najpowszechniejsze okazały się szkolenia w wymaganym przez prawo zakresie, tj. dotyczące zasad bezpieczeństwa i higieny pracy oraz zmian obowiązujących przepisów prawnych lub księgowo-podatkowych – 100%. Ponadto popularne są szkolenia o charakterze instruktazowym na stanowisku pracy – 95%.

Wykres 2.

Techniki oceny kandydatów do pracy



Źródło: opracowanie wsne

Wsiród dodatkowo realizowanych szkolen dominują specjalistyczne – 15% oraz z zakresu technik sprzedaży – 20%. Z kolei 60% badanych przedsiębiorstw organizuje wewnętrzne szkolenia związane ze zmian programu komputerowego, z zakupem nowego urządzenia produkcyjnego czy wprowadzeniem do oferty nowego produktu lub uslugi.

5% badanych przedsiębiorstw nie wykazuje żadnego zainteresowania szkoleniami, które uzasadnia bardzo ogólnikowo, tzn. „nie ma takiej potrzeby” czy też „firma jest zbyt mała”.

Nieliczna grupa pracowników badanych przedsiębiorstw uczestniczy w szkoleniach zewnętrznych – 25%. Podjęcie decyzji o skierowaniu pracownika na takie szkolenie nie należy do łatwych. W przewajzajcej większości

przedsiębiorstwa powołują się na brak środków finansowych – 45% i/lub czasu – 25%. Powody te w dużym stopniu należy uznać za uzasadnione. Budżety małych przedsiębiorstw z reguły są mocno napięte i wydzielenie z nich jakiegokolwiek kwoty na szkolenie łączy się z ograniczeniem wydatków na inne potrzeby. Małe przedsiębiorstwo zatrudnia niewielu pracowników, w związku z tym osoby biorącej udział w szkoleniu często nie ma kto zastąpić. Jej nieobecność może w znacznym stopniu utrudnić normalne funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

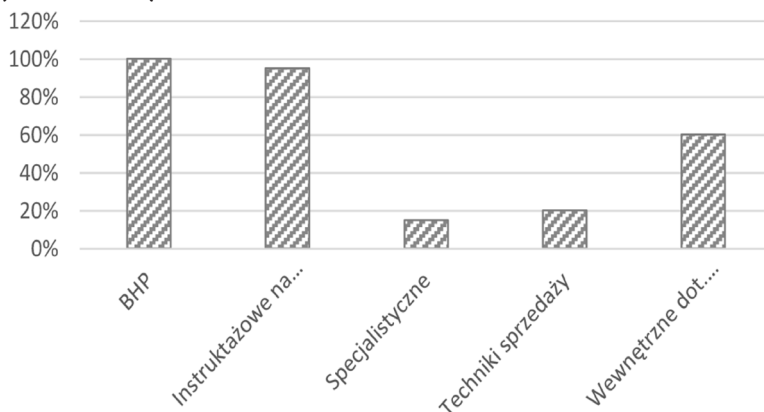
Na pytanie o udział pracowników w ciągu ostatniego roku w szkoleniach, nie uwzględniając BHP, aż 65% przedsiębiorstw stwierdziło, że pracownicy nie uczestniczyli w żadnym szkoleniu. Wskaźnik ten jest niepokojąco wysoki.

Najpopularniejszym źródłem wiedzy i kompetencji pracowników małych przedsiębiorstw jest uczenie się od bardziej doświadczonych kolegów, jak również czytanie pism branżowych.

Pozytywnie należy ocenić doskonalenie umiejętności menedżerskich przez właścicieli. Wielu z nich ukończyło studia ekonomiczne i/lub szkolenia menedżerskie – 55%. Świadczy to o rosnącej świadomości pracodawców, iż również w małym przedsiębiorstwie ważna jest umiejętność zarządzania, a nie jedynie fachowa wiedza.

Wykres 3.

Rodzaje realizowanych szkoleń



Źródło: opracowanie własne

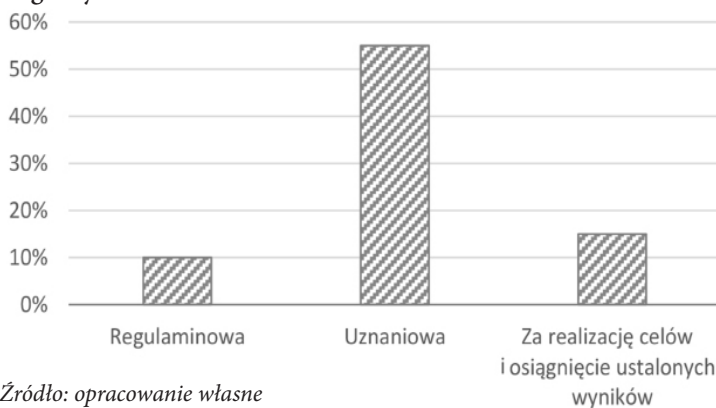
Kolejny badany aspekt zarządzania zasobami ludzkimi to systemy ocen pracowniczych. Regularne ocenianie służy pozyskaniu kompleksowych informacji o wynikach pracy oraz kompetencjach pracowników, niezbędnych do zasadności działań podejmowanych w ramach kompleksowej polityki personalnej, począwszy od zatrudnienia, poprzez awanse, a skończywszy na zwolnieniach (Pocztowski, Urbaniak, 2007, s. 189).

Żadne z badanych przedsiębiorstw nie posiada sformalizowanego systemu okresowych ocen pracowniczych. Dwa z nich deklarują planowanie wprowadzenia systemu ocen w przyszłym roku. 75% badanych przedsiębiorstw uważa, że nie ma potrzeby wdrożenia sformalizowanego systemu ocen pracowniczych, gdyż codzienny, osobisty kontakt przełożonego z pracownikiem umożliwia bieżącą obserwację oraz ocenę jakości pracy. Niesformalizowaną ocenę uznają za efektywniejszą, gdyż pozytywnie wpływa na relacje międzyludzkie, które stają się bardziej naturalne i szczerze, co przekłada się na dobrą atmosferę pracy. Ponadto uważają, iż wdrożenie systemu okresowych ocen pracowniczych pociąga za sobą ryzykowne zmiany, narażające personel na lęk oraz stres, a nawet opór.

W 45% badanych przedsiębiorstw ocena pomaga w podejmowaniu decyzji o przedłużeniu lub rozwiązaniu umowy o pracę. Rzadko ocena jest wykorzystywana do badania motywacji do pracy czy panujących relacji w przedsiębiorstwie.

Ostatnim spośród poddanych badaniu obszarem zarządzania personelem było motywowanie. W 80% badanych przedsiębiorstw pracownicy otrzymują różne nagrody. System premiowy okazał się jednak mało wyrafinowany. W palecie przyznawanych nagród zdecydowanie dominują nagrody pieniężne. W 10% przedsiębiorstw premia przyznawana jest ze stałą częstotliwością raz na miesiąc, w 55% przyznawana jest *ad hoc* jako uznaniowa decyzja przełożonego, tylko w 15% przedsiębiorstw przyznawana jest za realizację celów lub osiągnięcia ustalonych wyników pracy. 35% badanych przedsiębiorstw uważa, że najlepszym motywatorem jest obietnica umowy o pracę na czas nieokreślony.

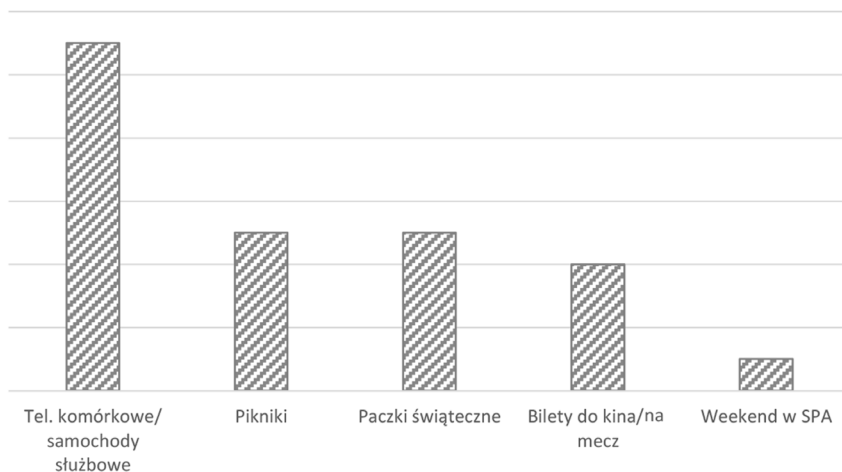
Wykres 4.

Nagrody finansowe

Źródło: opracowanie własne

Za świadczeniami pozapłacowymi kryją się częstokroć profity będące niezbędnymi narzędziami pracy, jak telefony komórkowe, samochody służbowe – 55%. Popularne w małych przedsiębiorstwach okazały się firmowe pikniki – 25%, świąteczne paczki – 25%, bilety do kina lub na imprezę sportową – 20% czy weekend w ośrodku SPA – 5%.

Wykres 5.

Pozapłacowe formy motywowania

Źródło: opracowanie własne

PODSUMOWANIE

Analiza poziomu zarządzania zasobami ludzkimi w małych przedsiębiorstwach wykazała szereg braków i niedociągnięć. Generalnie jest na niskim poziomie i zasadniczo odbiega od poziomu dużych przedsiębiorstw. Zaprezentowane wyniki badań pozwalają ustalić najważniejsze prawidłowości.

Rola osób zajmujących się obszarem zasobów ludzkich w małych przedsiębiorstwach sprowadza się do bieżącej obsługi spraw pracowniczych. Tym samym z jednej strony znacznie odbiega od wizji nowoczesnego specjalisty human resources. Z drugiej strony, trudno oczekiwać, aby każde małe przedsiębiorstwo posiadało rozbudowane służby personalne.

Badane przedsiębiorstwa nie gromadzą i nie analizują informacji uzyskanych w wyniku przeprowadzonych procesów rekrutacyjnych. Tymczasem nawet w najmniejszym przedsiębiorstwie warto wiedzieć, skąd aplikuje do nas najwięcej kandydatów, jaki jest przeciętny czas trwania rekrutacji, jaki procent kandydatów kończy okres próbny, jaki jest procent odejść w okresie pierwszego roku. Warto też kontrolować średni czas udzielania kandydatom odpowiedzi zwrotnej. Kultura spotkań rekrutacyjnych oraz sposób podziękowania kandydatom za zainteresowanie ofertą pracy są miarą kultury całej organizacji. Dobra opinia o przedsiębiorstwie – w przyszłości – ułatwi pozyskanie wartościowych pracowników.

Większość małych przedsiębiorstw nie posiada polityki szkoleniowej. Zauważalna jest tendencja do ponoszenia jedynie niezbędnych wydatków na rozwój zasobów ludzkich. W sytuacji wzrastającej konkurencji są to działania niewystarczające nawet dla realizacji strategii przetrwania. Podwyższanie jakości zasobów ludzkich przestało już być tylko warunkiem strategii rozwoju, ale stało się wręcz warunkiem utrzymania się na dotychczasowym poziomie. Zbytne ograniczenie nakładów na kształcenie może powodować regres przedsiębiorstwa.

Brak formalnych systemów ocen pracowniczych w pewnym stopniu mogą z jednej strony uzasadniać niewielkie rozmiary badanych przedsiębiorstw. Z drugiej strony, niekorzystanie z okresowych ocen utrudnia systemową identyfikację wszystkich kompetencji pracowniczych oraz odbiera pracownikom wiedzę o tym, jak są widziane osiągnięcia przez nich wyniki, wskazówki, co i jak mogliby robić lepiej, a także prognozy dotyczące ich rozwoju.

W zakresie niefinansowego motywowania małe przedsiębiorstwa starają się podążać śladami większych przedsiębiorstw. Rozmówcy osobiście przekonali się, że nagroda rzeczowa nieporównywalnie dłużej pozostaje w pamięci obdarowanego pracownika niż nagroda finansowa. Motywowanie pieniężne jest niewątpliwie najistotniejsze, lecz stanowi formę motywowania o krótkim okresie oddziaływania.

Poważne obawy budzi brak świadomego perspektywicznego planowania. Badane przedsiębiorstwa najczęściej nie posiadają żadnej strategii działania (zarówno ogólnej, jak i personalnej). Oznacza to, że decyzje kadrowe podejmowane są na bieżąco, w zależności od sytuacji, w sposób spontaniczny, przypadkowy, czasami wręcz zaskakujący. Perspektywa planowania i działania w małych przedsiębiorstwach jest perspektywą operacyjną i krótkoterminową. Bagatelizowanie wieloletniego strategicznego planowania jest zaś działaniem krótkowzrocznym, będącym jedną z przyczyn ograniczających rozwój małych przedsiębiorstw, a nawet prowadzących do upadku (Sidor-Rządkowska, 2010, s. 33–38).

Obszar zarządzania zasobami ludzkimi w małych przedsiębiorstwach wymaga więc wyraźnych działań naprawczych. Sformułowana na wstępie hipoteza została potwierdzona – przedsiębiorców należy wyposażyć w profesjonalne, ale proste, nieskomplikowane i niedrogie narzędzia i metody. Aby stymulować efektywność pracowników, nie wystarczy realizacja zestawu niepowiązanych ze sobą praktyk HR, takich jak rekrutacja, szkolenia, ocena pracownicza czy motywacja. Strategia personalna musi być przemyślana i spójna, zgodna z planami perspektywicznymi. Tylko wtedy może skutecznie oddziaływać na zaangażowanie oraz kompetencje pracowników, bez których trudno byłoby zachować i podnosić jakość produkcji i usług, a także zapewnić dobrą obsługę klientów.

Literatura

- Armstrong, M. (2011). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska. ISBN 9788326406164.
- Becker, B., Huselid, M., Ulrich, D. (2012). *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska. ISBN 9788326414749.

- Burak, J. (2011). *Innowacje instrumentem rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*. W: A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Wyzwania rozwojowe małych i średnich przedsiębiorstw. Innowacje, technologie, kryzy*. Warszawa: Difin.
- Dominiak, P. (2005). *Sektor MSP we współczesnej gospodarce*. Warszawa: PWN. ISBN 830114372X.
- Drab-Kurowska, A., Sokół, A. (2010). *Małe i średnie przedsiębiorstwa wobec wyzwań technologii XXI wieku*. Warszawa: CeDeWu. ISBN 9788375562514.
- Drucker, P.F. (2009). *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*. Warszawa: MT Biznes.
- Duraj, J., Papiernik-Wojdera, M. (2010). *Przedsiębiorczość i innowacyjność*. Warszawa: Difin. ISBN 9788376412856.
- Gieryszewska, G. (2001). *Strategia przedsiębiorstwa a zarządzanie zasobami ludzkimi*. W: A. Ludwicyński, K. Stobińska (red.), *Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*. Warszawa: Poltex. ISBN 8388840053.
- Griffin, R.W. (2005). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: PAN.
- Gudkova, S. (2008). *Rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. Wiedza, sieci osobistych powiązań, proces uczenia się*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne.
- Janiuk, I. (2004). *Strategiczne dostosowanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej*. Warszawa: Difin. ISBN 8372514364.
- Masternak-Janus, A. (2011). *Innowacyjność MSP w Polsce i wybranych krajach UE*. W: A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Wyzwania rozwojowe małych i średnich przedsiębiorstw. Innowacje, technologie, kryzys*. Warszawa: Difin. ISBN 9788376414423.
- Matejun, M. (2010). *Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach*. Warszawa: C.H. Beck. ISBN 9788325517229.
- Pocztowski, A., Urbaniak, B. (2007). *Praktyka ZZL w polskich przedsiębiorstwach*. W: S. Borkowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. „Przeszłość, teraźniejszość, przyszłość*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska. ISBN 9788375261738.
- Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011–2012* (2013). Warszawa: PARP.
- Sidor-Rządkowska, M. (2010). *Zarządzanie personelem w małej firmie*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska. ISBN 9788375267242.
- Strużyna, J. (2002). *Doskonalenie jakości zarządzania zasobami ludzkimi w małych firmach*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Szmidt, Cz. (2013). *Dwa światy, „Personel i Zarządzanie” 1/274*.

Szmidt, Cz. (2007). *ZZZ a konkurencyjność małych i średnich firm*. W: S. Borkowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska. ISBN 9788375261738.

Welsing, C. (2011). *HR Marketing*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska. ISBN 9788326411779.

Akty prawne

Commission Recommendation 2003/361/EC of 6 May 2003 Concerning the Definition of Small and Medium-Sized Enterprises, "Official Journal of the European Union", L 124, 20.05.2003.

Rozporządzenie Komisji Wspólnot Europejskich nr 364/2004 z 25 lutego 2004 r. Załącznik 1 *Definicja małych i średnich przedsiębiorstw* (Dz. Urz. UE L 63, z 28.02.2004).

Źródła internetowe

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_pl.htm, *Definicja MŚP* (dostęp: 1.04.2014).

