

Artykuł pochodzi z publikacji: *Nowe wyzwania w zarządzaniu w erze społeczeństwa informacyjnego*, (Red.) W. Harasim, Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Businessu, Warszawa 2016

Zarządzanie zasobami ludzkimi w małych przedsiębiorstwach

mgr Aleksandra Krawczyk

e-mail: akrawczyk@piuma.pl

Abstrakt

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 napotyka 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.

Słowa kluczowe: kapitał ludzki, zasoby ludzkie, strategia personalna, kwalifikacje pracowników, motywowanie, małe przedsiębiorstwo, MŚP.

Abstract - Human resource management in small enterprises

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.

Keyword: human capital, human resources, personnel strategy, qualifications of staff, motivation, small enterprise, SME.

Wstęp

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 dotykając mniejszych przedsiębiorstw.

Tymczasem na przestrzeni ostatnich lat ukształtował się zupełnie nowy rynek pracy, na którym połowa stanowisk pracy utworzonych jest przez małe przedsiębiorstwa, stanowiących 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 stworzyć 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 rolę działu personalnego sprawuje właściciel lub prezes, a nierzadko księgową.

1. 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, uprzemysłowienia, branży, strategii rozwoju, itp.

Precyzując pojęcie małego przedsiębiorstwa najczęściej stosuje się dwie 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, a 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, umożliwiającą 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 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 funkcjonowa-

nie 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 oraz przedsiębiorstwa produkcyjnego, tylko ze względu na jednakowy 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 przedsiębiorstw, na rzecz którego pracuje wiele osób jako kooperanci, podwykonawcy, agenci, ajenci, oficjalnie niepodlegający 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 szybkiego podejmowaniu decyzji;
- lokalny zasięg działania wyznacza wąski krąg dostawców i odbiorców, współpraca z którymi oparta jest na osobistych relacjach;
- 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 roku weszła w życie, we wszystkich krajach członkowskich Unii Europejskiej, nowa formalna definicja małego i średniego przedsiębiorstwa (Definicja MŚP, <http://ec.europa.eu>). Zgodnie z przyjętymi 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. roczne przychody netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nie przekraczają 10 milionów euro lub których suma aktywów bilansu na koniec poprzedniego roku obrotowego nie przekroczy 10 milionów 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 kryteria:

1. zatrudniają mniej niż 10 pracowników;
2. roczne przychody netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nie przekraczają 2 milionów euro lub których suma aktywów bilansu na koniec poprzedniego roku obrotowego nie przekroczy 2 milionów 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.

2. 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. Są źródłem powstawania nowych miejsc pracy, produktów, usług, procesów nawet w okresie recesji (Duraj, Papiernik-Wojdera, 2010, s. 30).

Poniższe dane statystyczne pozwalają stwierdzić, że zarówno ze względu na udział ilościowy jak i udział w tworzeniu produktu krajowego brutto małe przedsiębiorstwa uznać można 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), przedsiębiorstwa średnie 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).

Przedsiębiorstwa najmniejsze dominują także pod względem udziału w tworzeniu produktu krajowego brutto (PKB). W roku 2011 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 niższymi kosztami 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 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 do bogatych korporacji, są podmiotami znacznie słabszymi. Wiele z nich funkcjonuje na granicy opłacalności. Najbardziej odczuwalne i zagrażające istnieniu małych przedsiębiorstw to problemy natury finansowej - zatory płatnicze oraz zadłużenie. W konsekwencji zbyt wiele małych przedsiębiorstw działa na granicy opłacalności oraz bankrutuje.

Postępujący proces integracji z Unią Europejską oraz wzrost wymiany handlowej z zagranicą powodują 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.

3. 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

Peter 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 uwzględnić należy w działaniach polityki personalnej, rozszerza się wraz ze wzrostem wykształcenia i kwalifikacji (Welsing, 2011, s. 48-50).

W kontekście tym, 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, wydatków personalnych nie traktują jako inwestycji, ale jako niepotrzebny koszt.

Obawy małych przedsiębiorców w dużej mierze są uzasadnione. Dostępne systemy i procedury z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi stworzono w oparciu o potrzeby 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 uwzględnić należy 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, zaangażo-

wanie, 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 zajmowane są 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 i zaoferowania produktów odbiorcy masowemu.

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.

4. 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 niedrogi narzędzia i metody.

Celem zrealizowanych badań było uzyskanie opinii przedsiębiorców na zagadnienia związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi.

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

W toku dalszych rozważań zaprezentowane zostaną szczegółowe wyniki badań.

5. Wyniki badań

Okazało się, iż zdecydowana większość analizowanych przedsiębiorstw nie posiada działu zasobów ludzkich - 80%. Dokumentacją kadrową zajmują się zewnętrzne firmy rachunkowe prowadzące rozliczenia księgowe. Niemniej 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 wymaganiom biznesowym.

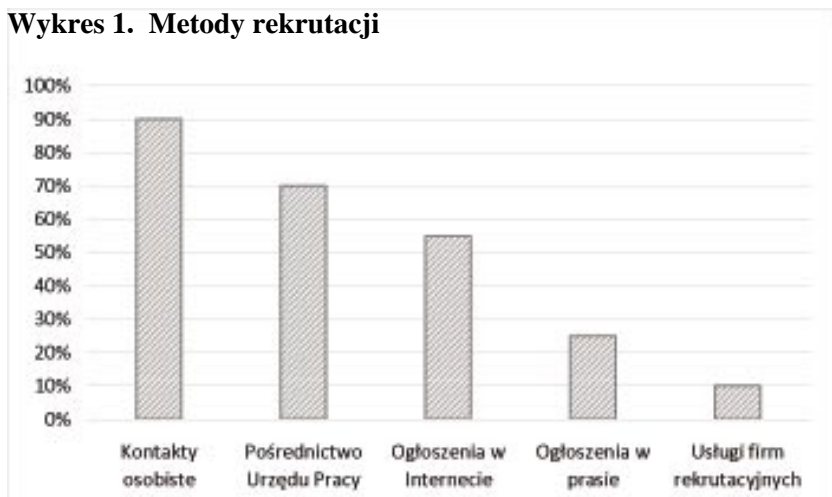
25% badanych przedsiębiorstw opowiada się za zaplanowanym zatrudnieniem w okresie najbliższego roku. Planowanie zatrudnienia nie wynika jednak z analiz przyszłych prognoz i potrzeb, ale jest raczej subiektywnym przewidywaniem właściciela.

W pozostałych 75% przedsiębiorstwach poziom i jakość zatrudnienia regulowany jest 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 jest korzystanie z osobistych kontaktów oraz rekomendacji osób, które je znają - 90%. Popularne są także klasyczne metody zatrudnienia, jak pośrednictwo Urzędu Pracy - 70%, ogłoszenia w Internecie - 55%, ogłoszenia w prasie - 25%. 10% - badanych przedsiębiorstwach korzysta z usług firm rekrutacyjnych.

Wykres 1. Metody rekrutacji



Źródło: opracowanie własne

Ocena kandydatów do pracy odbywa się najprostszymi technikami, tj. 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.

Wykres 2. Techniki oceny kandydatów do pracy



Źródło: opracowanie własne

Świadomość decydentów odnośnie rozwoju zasobów ludzkich jest na bardzo niskim poziomie. Choć na rynku usług szkoleniowych nie brakuje ofert skierowanych do mniejszych przedsiębiorstw, to jednak małe przedsiębiorstwa korzystają z nich sporadycznie. Najpowszechniejszymi 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 instruktażowym na stanowisku pracy – 95%.

Wśród dodatkowo realizowanych szkoleń dominują specjalistyczne – 15% oraz z zakresu technik sprzedaży – 20%. 60% badanych przedsiębiorstw organizuje wewnętrzne szkolenia związane ze zmianą programu komputerowego, zakupem nowego urządzenia produkcyjnego, czy wprowadzeniem do oferty nowego produktu lub usługi.

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

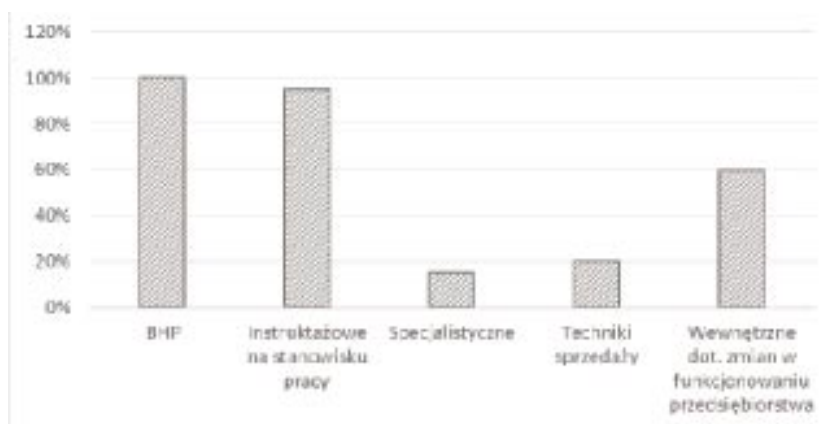
skierowaniu pracownika na takie szkolenie nie należy do łatwych. W przeważającej większości przedsiębiorstwa powołują się na brak środków finansowych - 45% i/lub czasu – 25%. Powody te w dużym stopniu należy uznać za uzasadnione. Budżety małych przedsiębiorstw z reguły są mocno napięte i wydzielenie 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.

Najpopularniejszymi źródłami 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 całej polityki personalnej, począwszy od zatrudnienia, poprzez awanse, a na zwolnieniach kończąc (Pocztowski, Urbaniak 2007, s. 189).

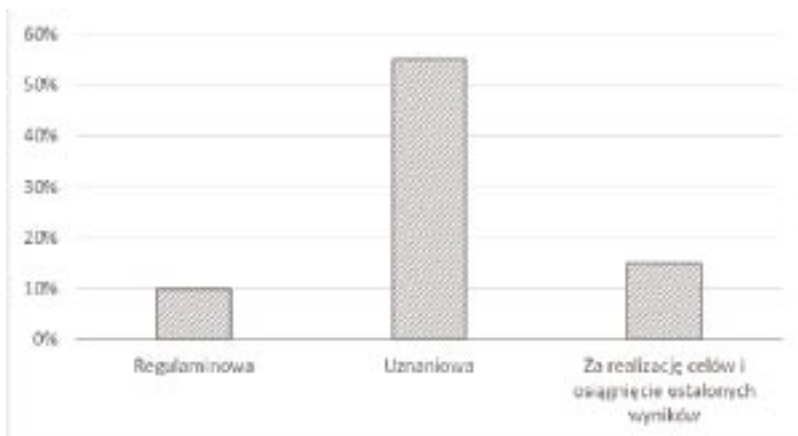
Żadne z badanych przedsiębiorstw nie posiada sformalizowanego systemu okresowych ocen pracowniczych. Dwa z nich deklarują planowanie wprowadzenia systemu ocen w przyszłym roku. 75% badanych przedsiębiorstw uważa, że nie ma potrzeby wdrożenia sformalizowanego systemu ocen pracowniczych, albowiem codzienny, 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 wykorzystywana jest do badania motywacji do pracy czy panujących relacji w przedsiębiorstwie.

Ostatnim spośród poddanych badaniu obszarów zarządzania personelem było motywowanie. W 80% badanych przedsiębiorstwach pracownicy otrzymują różne nagrody. System premii jednak okazał się mało wyrafinowany. W palecie przyznawanych nagród zdecydowanie dominują nagrody pieniężne. W 10 % przedsiębiorstwach premia przyznawana jest ze stałą częstotliwością raz na miesiąc, w 55% przyznawana jest ad hoc jako uznaniowa decyzja przełożonego, tylko w 15% przedsiębiorstwach 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.

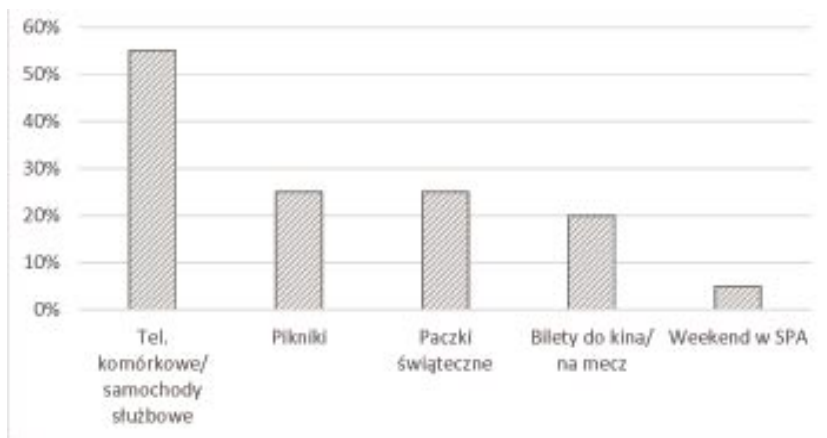
Za świadczeniami pozapłacowymi kryją się częstokroć profity będące niezbędnymi narzędziami pracy, jak telefony komórkowe, samochody służbowe - 55%. Popularne w małych przedsiębiorstwach okazały się firmowe pikniki – 25% , świąteczne paczki – 25%, bilety do kina lub na imprezę sportową – 20%, weekend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

Wykres 4. Nagrody finansowe



Źródło: opracowanie własne

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 odbiega znacznie 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 jest miarą kultury całej organizacji. Dobra opinia o przedsiębiorstwie - w przyszłości - ułatwi pozyskać 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 wręcz utrzymania się na dotychczasowym poziomie. Zbytne ograniczenie nakładów na kształcenie może powodować regres przedsiębiorstwa.

Brak formalnych systemów ocen pracowniczych w pewnym stopniu uzasadniać mogą 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, wskazówek co i jak mogliby robić lepiej, a także prognoz dotyczących ich rozwoju.

W zakresie motywowania niefinansowego 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 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.

Bibliografia

1. Armstrong, M. (2011). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska
2. Becker, B., Huselid M., Ulrich D. (2012). *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska
3. Burak, J. (2011). *Innowacje instrumentem rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] Zakrzewska-Bielawska, A. (red.), *Wyzwania rozwojowe małych i średnich przedsiębiorstw. Innowacje, technologie, kryzy*. Warszawa: Difin
4. Dominiak, P. (2005). *Sektor MSP we współczesnej gospodarce*. Warszawa: PWN
5. Drab-Kurowska, A., Sokół, A. (2010). *Małe i średnie przedsiębiorstwa wobec wyzwań technologii XXI wieku*. Warszawa: CeDeWu

6. Drucker, P.F. (2009), *Zarządzanie XXI wieku –wyzwania*, Warszawa: MT Biznes
7. Duraj, J., Papiernik-Wojdera, M. (2010). *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, Warszawa: Difin
8. Gieryszewska, G. (2001). *Strategia przedsiębiorstwa a zarządzanie zasobami ludzkimi*, [w:] Ludwicyński, A., Stobińska. K.(), *Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*. Warszawa: Poltex
9. Griffin, R. W. (2005). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: PAN
10. Gudkova, S. (2008), *Rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. Wiedza, sieci osobistych powiązań, proces uczenia się*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne
11. Janiuk, I. (2004). *Strategiczne dostosowanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej*. Warszawa: Difin
12. Masternak-Janus, A. (2011), *Innowacyjność MSP w Polsce i wybranych krajach UE*, [w:] Zakrzewska-Bielawska, A. (red.), *Wyzwania rozwojowe Małych i średnich przedsiębiorstw. Innowacje, technologie, kryzys*, Warszawa: Difin
13. Matejun, M. (2010). *Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach*. Warszawa: C.H. Beck
14. Poczowski, A., Urbaniak, B. (2007). *Praktyka ZZL w polskich przedsiębiorstwach* [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Przyszłość, terażniejszość, przyszłość*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska
15. *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011-2012*, (2013). Warszawa: PARP.
16. Sidor-Rządkowska, M. (2010). *Zarządzanie personelem w małej firmie*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska
17. Strużyna, J. (2002). *Doskonalenie jakości zarządzania zasobami ludzkimi w małych firmach*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach
18. Szmidt, Cz. *Dwa światy*, „Personel i Zarządzanie” 2013, nr 1/274
19. Szmidt, Cz. (2007). *ZZL a konkurencyjność małych i średnich firm*, [w:] Borkowska, S. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska
20. Welsing, C. (2011). *HR Marketing*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska

Akty prawa Unii Europejskiej

1. 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, 20.5.2003,
2. Rozporządzenia Komisji Wspólnot Europejskich nr 364/2004 z 25.02.2004 r. Załącznik 1 Definicja małych i średnich przedsiębiorstw,

Netografia

1. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_pl.htm Definicja MŚP, [01.04.2014].