

Bożena Jasiak

Rozpoznanie obszarów zarządzania personelem w małych przedsiębiorstwach

ABSTRAKT

W XXI wieku o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstw decydują pracujący w nich ludzie. Ich wiedza, umiejętności, doświadczenie, predyspozycje i kreatywność są najcenniejszymi aktywami, jakie może posiadać firma. W związku z tym, aby sprawnie i efektywnie zarządzać potencjałem ludzkim, należy w sposób przemyślny oraz konsekwentny realizować zadania z obszaru działań personalnych. Działaniami tymi są: planowanie personelu i jego dobór, system motywacyjny, szkoleniowy i ocen pracowniczych. Przedstawiona w artykule analiza powyższych funkcji personalnych w małych przedsiębiorstwach pozwoli udzielić odpowiedzi na trzy zasadnicze pytania. Pierwsze pytanie dotyczy określenia modelu zarządzania personelem w badanych przedsiębiorstwach; drugie – czy w małych przedsiębiorstwach zarządzanie personelem sprowadzane jest tylko do tzw. administrowania spraw pracowniczych, czy posiada szersze znaczenie (realizacja wspomnianych funkcji); trzecie – jaki jest zakres i stopień realizacji poszczególnych elementów zarządzania personelem.

Odpowiedzi na tak zadane pytania ukazują stopień „dojrzałości” kadry zarządzającej, uzewnętrzniający się w podejściu do realizacji funkcji personalnej.

1. Wstęp

Bez względu na wielkość i charakter firmy osoby w niej zatrudnione powinny być uważane przez kadrę zarządzającą lub/i właścicieli za najcenniejszy kapitał, najbardziej wartościowy zasób niematerialny, jakim dysponują. Wiedza, doświadczenie, predyspozycje i kompetencje pracowników różnią się od pozostałych zasobów w firmie tym, że wraz z upływem czasu ich wartość wzrasta, przy założeniu, że zostaną im stworzone odpowiednie do tego warunki. Michael Armstrong twierdzi [2], iż w XXI wieku to ludzie stanowią o różnicach między firmami. W związku z tym funkcję personalną* należy traktować na równym poziomie z pozostałymi realizowanymi w przedsiębiorstwie, np. marketingową, finansową czy produkcyjną.

Ustalając formy organizacyjne funkcji personalnej w małej firmie, należy zwrócić uwagę na to, że zarówno zakres realizowanych czynności oraz miejsce w strukturze organizacyjnej, jak i wielkość wyspecjalizowanej komórki zależy od kilku czynników. Zaliczyć do nich należy przede wszystkim: wielkość przedsiębiorstwa, jego lokalizację, cele i funkcje podstawowe. Polityka personalna w małej firmie może być realizowana na jeden z trzech możliwych sposo-

* Pojęcia takie jak „funkcja personalna”, „zarządzanie personelem”, „zarządzanie kadrami” czy „zarządzanie zasobami ludzkimi” traktowane są jako tożsame.

bów. Pierwszy z nich, to przekazanie menedżerom liniowym wszystkich obowiązków wynikających z jej realizacji, drugi – utworzenie działu personalnego oraz korzystanie z usług firmy zewnętrznej, czyli tzw. *outsourcing* funkcji personalnej.

Rozpoznanie obszarów zarządzania personelem w badanych firmach wymaga identyfikacji i analizy w szczególności: planowania kadr, ich doboru, a także stosowanego systemu motywacyjnego, szkoleniowego i ocen pracowników.

Mimo występującej przewagi podaży nad popytem kadr na rynku pracy, niejednokrotnie można się przekonać o tym, jak trudno znaleźć pracownika, którego profil kwalifikacyjny pokrywałby się z profilem przypisanym do określonego stanowiska pracy. Braki personalne występują najczęściej wśród zawodów wymagających od pracowników posiadania konkretnej wiedzy, specjalistycznych umiejętności i uprawnień. Jeżeli więc właściciel firmy głosi pogląd mówiący o tym, iż jednego, niezadowolonego pracownika można szybko i bezproblemowo wymienić na innego, to oznacza to krótkowzroczność jego myślenia i niekompetentne zarządzanie.

Pracodawca, któremu udało się pozyskać odpowiednią dla swojej organizacji kadrę pracowniczą, powinien umiejętnie i systematycznie utwierdzać ją w przekonaniu, że od niej samej zależy sukces całej firmy. Aby tego dokonać, należy mądrze podejść do realizacji funkcji zarządzania personelem.

Celem badań było znalezienie odpowiedzi na trzy, zasadnicze dla problemu pytania:

1. Czy w małych firmach zarządzanie personelem sprowadzane jest tylko do tzw. administrowania spraw pracowniczych, czy posiada szersze znaczenie?
2. Jaki jest zakres i stopień realizacji poszczególnych elementów zarządzania personelem?
3. Jaki model zarządzania personelem przeważa w badanych przedsiębiorstwach?

Aby uzyskać odpowiedzi na tak zadane pytania, posłużono się kwestionariuszem ankiety zawierającym 25 pytań, w tym 23 to pytania zamknięte. Przyczyniają się one do uzyskania następujących informacji:

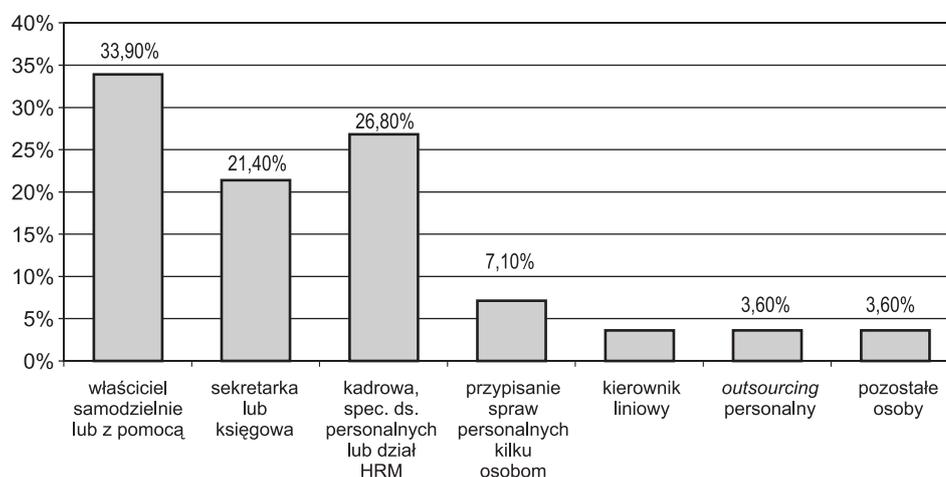
- kto w przedsiębiorstwie zajmuje się sprawami pracowniczymi?
- jakie czynności z zakresu działań personalnych realizowane są w przedsiębiorstwie?
- czy ma miejsce planowanie personelu, jeżeli tak, to w jakim zakresie?
- kto w badanych przedsiębiorstwach zajmuje się rekrutacją i selekcją kandydatów na pracowników?
- jakie sposoby rekrutacji i techniki selekcji stosują osoby za nie odpowiedzialne?
- z jakich elementów motywowania (materialnych lub/i niematerialnych) zbudowany jest system motywacyjny?
- jak wygląda system szkoleń pracowników: czy szkolenia w ogóle są przeprowadzane, jeżeli nie, to z jakich przyczyn; jeśli występują, to z jaką średnią częstotliwością w ciągu roku, w jakich miejscach i kto je przeprowadza, a także jakie są przesłanki wyboru konkretnej firmy szkoleniowej?
- w jaki sposób realizowany jest system ocen pracowniczych: czy występuje w badanym przedsiębiorstwie, jak często przeprowadzane jest ocenianie formalne, do jakich celów wykorzystywane są wyniki ocen, która (które) z czterech grup kryteriów dominuje (dominują) przy ocenie pracowników?

Badania przeprowadzono w kwietniu i maju 2006 roku na grupie 56 firm, zatrudniających od 20 do 50 pracowników i funkcjonujących na obszarze byłego województwa legnickiego. Firmy, dobierane losowo, zlokalizowane są w następujących miejscowościach: Legnica – 18 firm, Lubin – 13, Złotoryja – 5, Polkowice – 4, Prochowice – 3, po dwie firmy w Chocianowie, Chojnowie, Ścinawie i po jednej w Krzeczynie Wielkim, Jaworze, Piotrowicach, Ulesiu, Pielgrzymce, Jarosławce oraz Wilkowie.

Kwestionariusz ankiety skierowano do osób zajmujących się w analizowanych firmach problematyką personalną. Jest to w szczególności: właściciel, sekretarka (asystentka), kadrowa, księgową, specjalista ds. personalnych, kierownik liniowy. Tak szeroki zakres podmiotowy wynika ze specyfiki funkcjonowania małych przedsiębiorstw.

2. Analiza wyników badań

Wspomniano we wstępie, że funkcja personalna może być realizowana na jeden z trzech możliwych sposobów. Analizując dogłębnie zagadnienie, można wskazać 7 różnych podejść (modeli) właścicieli badanych firm do tego, komu przypisać w organizacji obowiązki wynikające z szeroko rozumianych spraw pracowniczych.



Rys. 1. Osoby odpowiedzialne za realizację spraw pracowniczych

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

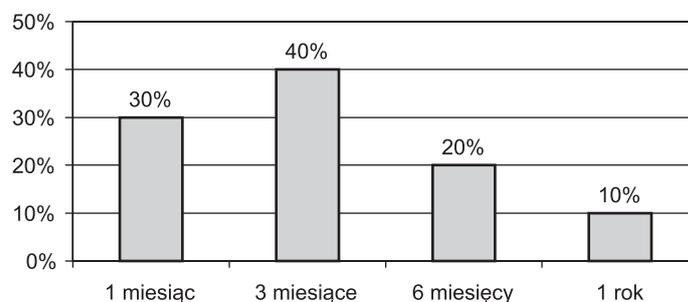
Pierwsze podejście charakteryzuje się tym, iż sam właściciel bierze na siebie obowiązki wynikające z funkcji personalnej (12 firm) lub korzysta z nieznacznej pomocy kadrowej (4), specjalisty ds. personalnych (1), sekretarki (1), sekretarki, księgowej i sztygara zmianowego (1). Łącznie w 19 analizowanych firmach właściciel w całości bądź częściowo angażuje się w realizację spraw pracowniczych. W początkowym okresie funkcjonowania firmy, gdy liczba zatrudnianych pracowników jest niewielka, funkcja personalna sprowadza się zazwyczaj do realizacji prac administracyjnych, przypisanych osobom, dla których są to dodatkowe czynności. Jest to drugie podejście, w którym omawiane obowiązki spoczywają tylko na sekretarce (5 firm) lub wyłącznie na księgowej (7 firm). Wraz ze stopniowym rozwojem firmy podejmowana jest decyzja o utworzeniu jednoosobowego stanowiska, np. kadrowej (8 firm), specjalisty ds. personalnych (6), a w niektórych przypadkach – wyspecjalizowanego działu HRM (1). Czwarte podejście to rozdzielenie zakresu omawianych czynności na kilka różnych stanowisk pracy w strukturze organizacyjnej, np. na sekretarkę i kadrową (2 firmy), sekretarkę i księgową (1) oraz specjalistę ds. personalnych i księgową (1). Z podejściem tym związane jest

kolejne, a mianowicie podział zadań pomiędzy kierownika liniowego i kadrową bądź kierownika liniowego i specjalistę ds. personalnych. Stwierdzono występowanie dwóch takich firmy. Kolejne dwie organizacje korzystają z *outsourcingu* personalnego, a mimo to zlecają pewne działania kadrowe księgowej bądź sekretarce. W dwóch ostatnich firmach omawiane zadania realizują: inspektor i kierownik zakładu nie będący jego właścicielem.

Wyniki przeprowadzonych badań potwierdzają, iż w firmach zatrudniających stosunkowo niewielką liczbę osób funkcja personalna sprowadza się do realizacji prac administracyjnych. Obejmują one następujące czynności: sporządzanie umów o pracę, przyjęcia do pracy, prowadzenie dokumentacji pracowniczej, w tym akt osobowych, ewidencjonowanie urlopów, czasu pracy, zwolnień lekarskich, skierowań na szkolenia (głównie BHP), wydawanie różnorodnych zaświadczeń, tworzenie regulaminów, np. wynagrodzeń, deklaracji do ZUS i Urzędu Skarbowego, tworzenie archiwum, prowadzenie dokumentacji płacowej i socjalnej, sporządzanie grafików, wypowiedzi z pracy, świadectw pracy itp.

Przed przystąpieniem do realizacji chronologicznie pierwszej funkcji zarządzania personelem, tj. planowania, należy stworzyć opisy stanowisk pracy, które uważane są za podstawowe dokumenty personalne w firmie. Mimo że każde stanowisko, bez względu na wielkość i charakter, powinno posiadać charakterystyczny dla siebie opis, to tylko w niespełna 60% badanych firm takie opisy istnieją. Z pozostałych podmiotów organizacyjnych tylko 4 deklarują, że w najbliższym czasie opisy te stworzą.

Właściciele (zarządzający) dysponując kompleksową wiedzą dotyczącą stanowisk pracy, mogą przejść do etapu planowania kadr. W 82% badanych firm działania planistyczne w zakresie personelu prowadzone są dopiero w momencie pojawienia się danej potrzeby. Tylko właściciele (zarządzający) w 10 firmach tworzą plany kadrowe z określonym wyprzedzeniem. Nie przekracza ono 1 roku. Wyprzedzenie czasowe, z jakim tworzone są plany kadrowe, przedstawia poniższy rysunek.

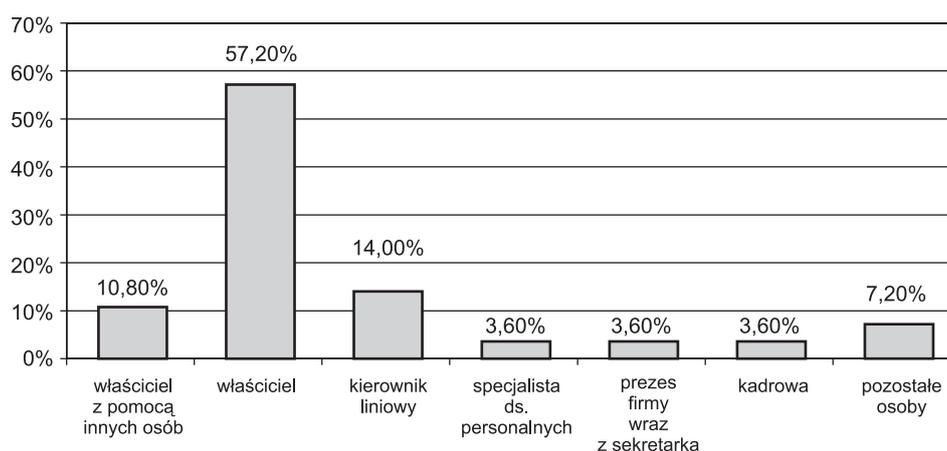


Rys. 2. Wyprzedzenie czasowe, z jakim tworzone są plany kadrowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Posiadając szczegółowe informacje na temat aktualnych potrzeb personalnych, można przejść do realizacji kolejnej funkcji, tj. doboru pracowników, w skład którego wchodzi m.in. rekrutacja i selekcja*. Rekrutacja w kwestionariuszu ankiety rozumiana jest jako informowanie o wolnym stanowisku oraz zachęcanie potencjalnych kandydatów do ubiegania się o pracę w firmie. W świetle badań rekrutację w małych firmach przeprowadzają samodzielnie właściciele (57,2%) bądź z pomocą kadrowej (3,6%), specjalisty ds. personalnych (1,8%)

i kierowników liniowych (5,4%). W sumie w 67,8% analizowanych firm decyzje dotyczące szczegółowych działań w procesie rekrutacji podejmuje właściciel. W pozostałych badanych organizacjach wpływ na przebieg rekrutacji posiadają kierownicy liniowi (14%), specjalista ds. personalnych, prezes firmy wraz z sekretarką, kadrowa po 3,6%, a także pozostałe osoby, tj.: sekretarka, dyrektor ds. administracyjno-finansowych, prezes zarządu i kierownik zakładu po 1,8% badanych firm (rys. 3).

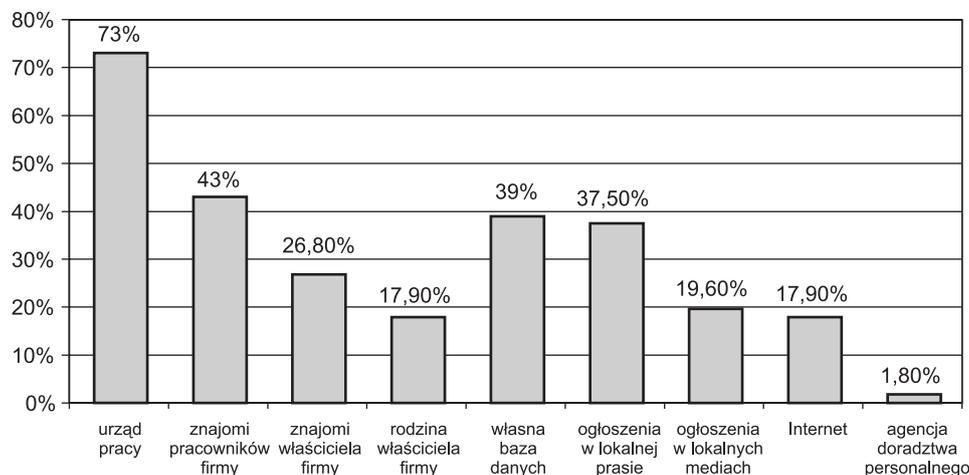


Rys. 3. Podmioty zajmujące się rekrutacją w badanych firmach

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Powyższe osoby do celów rekrutacyjnych wykorzystują jedną lub kilka metod. Małgorzata Sidor-Rządowska [3] twierdzi, iż „kandydatów poszukuje się w pierwszym rzędzie wśród członków rodziny, znajomych a także współpracowników z poprzednich miejsc pracy”. Autorka cytowanych słów uzasadnia wybierane sposoby rekrutacji następująco: „Trudno dziwić się właścicielowi, że woli zatrudnić osobę, którą zna osobiście lub za którą ręczy długoletni pracownik. Kwestia zaufania jest bowiem w małej firmie zagadnieniem kluczowym.” Przytoczone stwierdzenie nie znajduje poparcia w wynikach uzyskanych w trakcie badań. Okazuje się bowiem, że 73% respondentów poszukuje kandydatów na pracowników w urzędach pracy. Rekrutację z grona: znajomych pracowników firmy deklaruje 43% ankietowanych, znajomych właściciela firmy – 26,8%, członków rodziny – 17,9%. Nieco ponad 39% analizowanych firm korzysta z własnej bazy danych, 37,5% z ogłoszeń o pracę w lokalnej prasie, a 19,6% z ogłoszeń w lokalnych mediach. Należy wspomnieć również o ogłoszeniach zamieszczanych na stronach internetowych (17,9%). Zaledwie jedna firma korzysta z usług agencji doradztwa personalnego (rys. 4).

* Trzecim etapem w tak pojmowanym doborze jest wprowadzenie do pracy.



Rys. 4. Sposoby rekrutacji w małych firmach

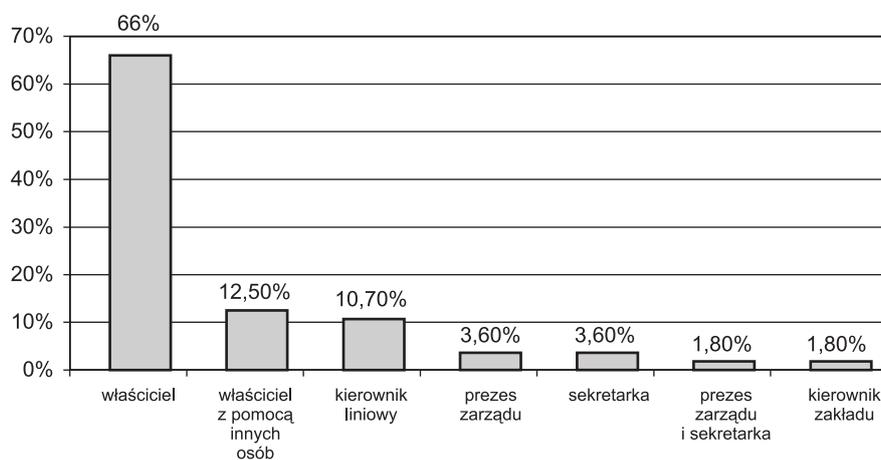
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Pomoc profesjonalnej firmy jest dosyć kosztowna dla właściciela, lecz obniża w znacznym stopniu koszt czasu, jaki należy poświęcić na cały proces doboru. Minimalizuje także ryzyko błędnie dokonanego wyboru na wakujące stanowisko pracy. Decydując się na tego typu usługi, właściciel powinien kierować się poniższymi zasadami:

1. Dokonanie starannego i przemyślanego wyboru agencji oraz sprawdzenie jej referencji.
2. Ustalenie zakresu zadań przeprowadzanych przez agencję. Może ona, zgodnie z umową, przeprowadzić np. tylko selekcję wstępną bądź kompleksowo zająć się doбором. Istotne jest również określenie terminu zakończenia świadczonych przez agencję usług oraz konsekwencji w przypadku jego niedotrzymania.
3. Należy przedstawić agencji wszystkie wymagania, jakie musi spełniać przyszły pracownik (profil kwalifikacyjny).
4. Firma-zleceniodawca powinna zastrzec prawo do samodzielnego, ostatecznego wyboru kandydata na pracownika.
5. Umowa powinna zawierać tzw. „gwarancję na pracownika”, co oznacza, że w przypadku jego odejścia lub zwolnienia przez pracodawcę agencja bezpłatnie podejmie się szukania innej osoby.
6. Ważny jest także w umowie zapis, iż firma-zleceniodawca nie może być dla agencji przez określony czas źródłem pozyskiwania pracowników.

Rekrutacja zamykana jest w momencie zakończenia terminu składania dokumentów aplikacyjnych. Następny krok to analiza tychże dokumentów, która jest jednocześnie początkiem etapu selekcji. Selekcja definiowana jest jako zbieranie informacji o kandydatach do pracy i wybór najlepszego spośród nich. Selekcją kandydatów na pracowników w badanych firmach zajmuje się, podobnie jak przy rekrutacji, głównie właściciel (66% firm). W 7 firmach (12,5%) wspomagają go kierownicy liniowy (5,4%), zastępca dyrektora, kadrowa, specjalista ds. personalnych i główny księgowy – po 1,8%. W pozostałych badanych jednostkach selekcja dokonywana jest przez kierowników liniowych (10,7%), prezesa zarządu (3,6%),

sekretarkę (3,6%), prezesa i sekretarkę (1,8%) oraz kierownika zakładu nie będącego jego właścicielem (1,8%). Powyższe wielkości przedstawia rysunek 5.



Rys. 5. Podmioty odpowiedzialne za proces selekcji w małych firmach

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Ponadto warto przyrzeć się również, które z podmiotów uczestniczą w procesie rekrutacji i selekcji w poszczególnych firmach. Informacje na ten temat zawarte są w tabeli 1.

Tabela 1

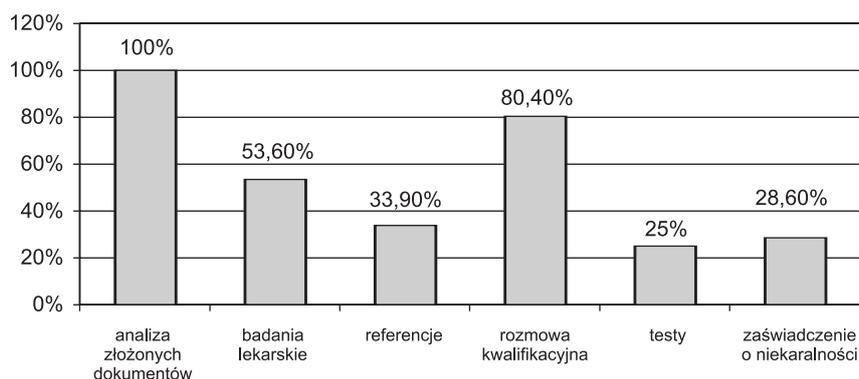
Podmioty uczestniczące w procesie rekrutacji i selekcji w poszczególnych firmach

Rekrutacja	Selekcja	Liczba firm
właściciel	właściciel	32
kierownik liniowy	kierownik liniowy	6
właściciel i kierownik liniowy	właściciel i kierownik liniowy	3
kadrowa	właściciel	2
właściciel i kadrowa	właściciel i kadrowa	1
właściciel i spec. ds. personalnych	właściciel i spec. ds. personalnych	1
sekretarka	właściciel	1
dyrektor ds. administracyjno-finansowych	prezes	1
prezes i sekretarka	prezes i sekretarka	1
prezes	prezes	1
specjalista ds. personalnych	właściciel i z-ca dyrektora	1
kierownik liniowy	właściciel	1
kierownik zakładu	kierownik zakładu	1
specjalista ds. personalnych	właściciel	1
kadrowa	właściciel i główny księgowy	1
sekretarka i prezes firmy	sekretarka	1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Powyższe zestawienie podmiotów rekrutujących i dokonujących selekcji jest poprawne z praktycznego punktu widzenia. Zastanowienia wymagają tylko informacje zawarte w ostatnim wierszu. Wynika z nich, że sekretarka wraz z prezesem przygotowują i realizują całą procedurę rekrutacyjną, a selekcji, w tym wyboru kandydata do pracy, dokonuje wyłącznie sama sekretarka.

W procesie selekcji istotny jest wybór odpowiednich technik. Uzależnione są one od tego, kim jest kandydat i o jakie stanowisko się ubiega. We wszystkich badanych firmach w pierwszej kolejności przeprowadzana jest weryfikacja złożonych przez kandydatów dokumentów (rys. 6). Zaskoczenie wzbudza poziom istotności poszczególnych dokumentów aplikacyjnych dla selekcjonerów. Na pierwszym miejscu wskazano dokumenty potwierdzające kwalifikacje i umiejętności kandydata, w następnej zaś kolejności: świadectwa pracy, CV, list motywacyjny, dyplomy (świadectwa ukończenia studiów, szkół), zaświadczenie o uregulowanym stosunku do służby wojskowej. Okazuje się zatem, iż w świadectwie pracy respondenci znajdują więcej potrzebnych informacji o kandydacie, niż w CV czy liście motywacyjnym. Drugą pod względem częstotliwości stosowania techniką jest rozmowa kwalifikacyjna. Nie wykorzystuje jej tylko co piąta badana firma. Trzecie miejsce zajmują badania lekarskie, czwarte – referencje, piąte – zaświadczenie o niekaralności i ostatnie – testy. Spośród nich najczęściej stosowane są testy umiejętności, mniejsze znaczenia mają testy wiedzy, sprawnościowe i psychologiczne.



Rys. 6. Techniki selekcji stosowane w małych firmach

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Trzecią funkcją zarządzania personelem jest system motywacyjny, a w ramach niego – system wynagrodzenia. Pieniądz w istotny sposób wpływa na poziom satysfakcji pracownika z wykonywanej przez niego pracy. W związku z tym warto przyjrzeć się najczęściej wybieranym składnikom wynagradzania w małych firmach. Składniki te można najogólniej podzielić na obligatoryjne i nieobowiązkowe (tabela 2). W ośmiu badanych firmach regulamin wynagrodzenia przewiduje wypłacanie pracownikom nagród jubileuszowych.

Na podstawie danych zawartych w tabeli 2 można stwierdzić, iż w pięciu badanych firmach pracownicy nie otrzymują płacy zasadniczej, która jest gwarantowana przez kodeks pracy. Nie wiadomo, czy osoby wypełniające ankietę przeoczyły ten składnik wynagrodzenia, czy był jakiś inny powód jego pominięcia. Na uwagę zasługuje także wysoki odsetek firm (75%), w których pracownicy otrzymują premie uznaniowe. Dla porównania, tylko w co trzeciej analizowanej firmie składnikiem wynagrodzenia jest premia regulaminowa.

Tabela 2
Obligatoryjne i nieobowiązkowe składniki wynagrodzenia

Składniki obligatoryjne	Liczba firm	Składniki nieobowiązkowe	Liczba firm
płaca zasadnicza	51	premia uznaniowa	42
dodatek za pracę w godzinach nadliczbowych	34	dodatek funkcyjny	12
dodatek za pracę w niedzielę, święta	24	dodatek brygadzystowski	9
dodatek za pracę w dni ustawowo wolne od pracy	19	dodatek stażowy	9
premia regulaminowa	19	dodatek za pracę w warunkach uciążliwych, szkodliwych i niebezpiecznych dla zdrowia i życia	5
dodatek za pracę w godzinach nocnych	13		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

System motywacyjny oparty jedynie na bodźcach finansowych nie może być efektywny. Dlatego też należy motywowanie finansowe uzupełniać i wzmacniać poprzez motywowanie pozafinansowe. Osoby wypełniające kwestionariusz ankiety poproszono o udzielenie odpowiedzi na następujące pytanie: „Które z poniższych czynników motywacyjnych stosowane są w Pana/Pani firmie?” Wśród nich znajdowały się zarówno pozafinansowe składniki motywowania materialnego, jak i niematerialnego. Otrzymane wyniki obrazuje poniższa tabela.

Tabela 3
Ocena czynników motywacyjnych w badanych firmach

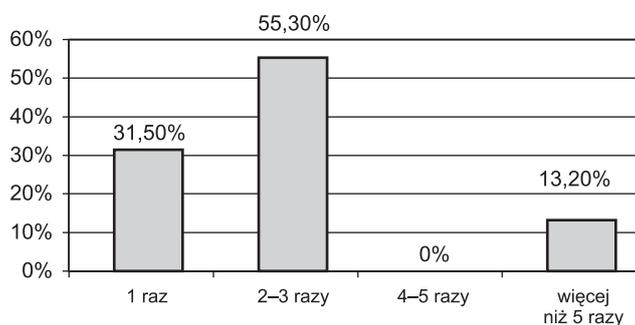
Miejsce	Czynnik motywacyjny	Liczba firm
1	2	3
1	dobra atmosfera w pracy	36
2	docenianie zaangażowania i sukcesów	30
3	szkolenia	24
4	służbowy telefon	22
5	pewność zatrudnienia	21
6	jasno i konkretnie określone cele i zadania	18
7	pakiet świadczeń socjalnych	13
8	urozmaicenie zadań, zróżnicowanie obowiązków	10
9	zapraszanie pracownika do udziału w podejmowaniu decyzji	10
10	bezpłatny parking firmowy	10
11	służbowy samochód	9
12	możliwość awansu	8
13	dodatkowe ubezpieczenia (na życie, emerytalne)	7
14	zwrot kosztów dalszego kształcenia (studia)	7
15	własny gabinet	7

1	2	3
16	opieka medyczna	7
17	przekazywanie informacji o kondycji finansowej i planach firmy	5
18	służbowy laptop	5
19	elastyczny/nienormowany czas pracy	4
20	Pozostałe:	
	bilety do kina, teatru	2
	dodatkowe płatne dni urlopu	2
	karnety na basen, siłownię	2
	rozszerzenie kompetencji (decyzyjności)	2
	kursy języków obcych	1
	żadne	2

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analizując pierwszą dziesiątkę, należy zauważyć, że dużą wagę przypisuje się składnikom niematerialnym, które zależą przede wszystkim od bezpośredniego przełożonego, którym w małych firmach może być również właściciel. Składnikami tymi są: dobra atmosfera w pracy, docenianie zaangażowania i sukcesów pracowników, jasno i konkretnie określone cele i zadania, urozmaicenie zadań lub zróżnicowane obowiązki, a także zapraszanie pracownika do udziału w podejmowaniu decyzji. W średnich i dużych firmach pewność zatrudnienia oraz system szkoleń zależy od działań pionu personalnego. W małych firmach, ze względu na ich specyfikę, sprawami tego rodzaju może zajmować się sam właściciel. W związku z tym do powyżej omawianej grupy składników można dodać pewność zatrudnienia i szkolenia pracowników. Pakiet świadczeń socjalnych postrzegany jest przez wielu pracowników jako coś oczywistego i im należnego, a nie jako sposób motywowania. Niemniej jednak w 13 badanych firmach przypisuje się mu funkcję motywatora. Dwa pozostałe czynniki (z pierwszych dziesięciu) zależą od możliwości finansowych firmy, a także od charakteru i efektów wykonywanych przez pracownika czynności oraz od miejsca, jakie zajmuje w hierarchii stanowisk.

Kolejna, czwarta funkcja zarządzania personelem to system szkoleń pracowników (rys. 7). Spośród 56 badanych firm 39 organizuje szkolenia swoim pracownikom, z czego 21 firm



Rys. 7. Częstotliwość organizowania szkoleń dla pracowników w ciągu roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

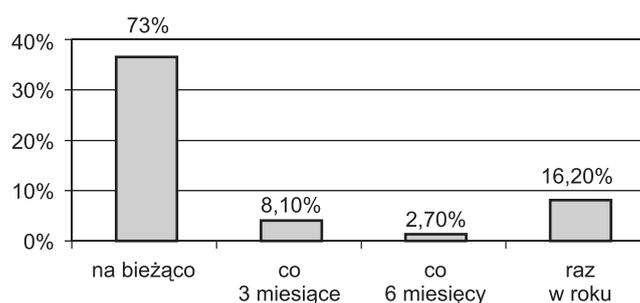
przeprowadza je średnio od 2 do 3 razy w roku. Najczęstszym miejscem ich odbywania się są ośrodki szkoleniowe, a osobami je przeprowadzającymi są przede wszystkim pracownicy firm szkoleniowych (28 firm).

Zajmując się problematyką szkoleń, należy wymienić również kryteria wyboru odpowiedniej firmy szkoleniowej. Osoby, do których skierowana została ankieta, poproszono o podanie kryteriów, które brane są pod uwagę przy wyborze takiej firmy. Najczęściej wymienianymi kryteriami były w kolejności: koszty, renoma (opinia, pozycja) na rynku, kompetencje, doświadczenie, znajomość określonej problematyki, a także posiadane przez firmę uprawnienia, fachowość jej szkoleniowców oraz zaufanie wynikające z długoletniej współpracy. Dla porównania wyników można przytoczyć opinię Szymona Milonasa [1], którego zdaniem bardzo ważna jest technologia pracy, czyli sposób, w jaki zewnętrzna firma szkoleniowa przygotowuje projekt rozwoju pracowników firmy-zleceniodawcy, jak ten projekt prowadzi, jak wzmacnia jego efekty i ocenia skuteczność. Według niego nie bez znaczenia są też inne kryteria, które powinna spełniać firma szkoleniowa, tj.:

- sprofilowanie oferty firmy w odniesieniu do tematyki potrzebnych szkoleń,
- doświadczenie rynkowe i w pracy w podobnej branży,
- potencjał intelektualny firmy i osób prowadzących projekt szkoleniowy,
- używane metody i materiały szkoleniowe,
- koszty poszczególnych usług [1].

Istnieją także firmy (17), które nie organizują szkoleń swoim pracownikom i zdecydowana większość z nich (12) nie jest w stanie stwierdzić, czy w najbliższym czasie planowane będą jakiegokolwiek szkolenia. Argumenty przemawiające za taką postawą, to według właścicieli głównie brak potrzeby szkoleniowej oraz zbyt duży wydatek z tym związany. W jednej z firm pracownicy deklarują niechęć do uczestnictwa w organizowanych im szkoleniach.

Piątą funkcją zarządzania personelem jest system ocen pracowników. Niemal w co 3 badanej firmie nie dokonuje się ocen pracowników (nawet bieżących) i tylko w jednej z nich planowane jest wdrożenie w niedługim czasie tego systemu. Spośród 37 firm stosujących oceny 27 z nich, tj. 73%, ocenia efekty i rezultaty pracy swoich podwładnych na bieżąco (rys. 8). Taka metoda oceniania jest najbardziej uzasadniona m.in. ze względu na niewielką liczbę zatrudnionych osób.



Rys. 8. Częstotliwość oceniania pracowników w małej firmie

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Wyniki przeprowadzanych ocen w badanych firmach mają służyć do stopniowego zwiększania wynagrodzenia (24 firmy), zwiększania motywacji (22 firmy), rozwiązywania umów

o pracę (13), przemieszczania na stanowiskach pracy (11), awansowania (10). W ośmiu analizowanych firmach wyniki ocen służą do obniżania poziomu wynagrodzenia w sześciu – kierowania na szkolenia i w trzech – do kształtowania ścieżki kariery zawodowej pracowników.

W świetle przeprowadzonych badań najczęściej wybieranymi kryteriami przy ocenianiu pracowników są kryteria efektywnościowe, gdyż postrzega się je jako sprawiedliwy miernik oceny pracy zatrudnionych. Średnio każde z nich wskazywane było przez respondentów 21 razy. W następnej kolejności uplasowały się kryteria behawioralne (wybierane średnio 19 razy), osobowościowe (14 razy) i na końcu kwalifikacyjne (12 razy). Ponadto w ramach każdej grupy ustalić można hierarchię kryteriów szczegółowych, co prezentuje poniższa tabela 4.

Tabela 4
Zestawienie szczegółowych kryteriów ocen pracowników

Kryterium kwalifikacyjne	Liczba wskazań	Kryterium efektywnościowe	Liczba wskazań
– wykształcenie	12	– dokładność wykonywania czynności pracowniczych	31
– znajomość zakresu obowiązków	22	– przestrzeganie czasu pracy	24
– znajomość języków obcych	5	– terminowość wykonywania obowiązków	23
– znajomość obsługi urządzeń na stanowisku pracy	20	– oszczędność materiałów i innych środków pracy	16
– znajomość obsługi komputera	8	– jakość pracy	28
– wiedza	15	– skuteczność działania	15
– znajomość prawa	2	– wydajność pracy	19
		– minimalizacja kosztów pracy	11
Kryterium behawioralne	Liczba wskazań	Kryterium osobowościowe	Liczba wskazań
– dbałość o wygląd zewnętrzny	13	– lojalność	19
– stosunek do przełożonych i współpracowników	18	– asertywność	7
– otwartość komunikowania się, takt, dyplomacja	6	– zdolność do pracy w zespole	19
– stosunek do interesantów (klientów)	26	– kreatywność i innowacyjność	12
– samodzielność pracy	22	– pewność siebie	10
– zainteresowanie pracą	22	– kultura osobista	21
– przestrzeganie porządku pracy	25	– odporność na stres	9

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Dokonując niezwykle uproszczonej analizy kryteriów szczegółowych w ramach czterech grup wiodących, wyciągnąć można następujące wnioski:

1. Kryterium kwalifikacyjne: znajomość zakresu obowiązków jest ponad 4-krotnie ważniejsza niż stopień znajomości języka obcego.

2. Kryterium behawioralne (zachowań): stosunek do interesantów/klientów (26 – największa liczba wskazań) nierozzerwalnie łączy się z otwartością komunikowania się, taktem, czy dyplomacją (6 – najmniejsza liczba wskazań).

3. Kryterium osobowościowe: najczęściej wybieranym kryterium oceny w tej grupie była kultura osobista; w zasadzie nie powinna ona podlegać ocenie, gdyż niejako rzeczą naturalną jest zachowywanie się człowieka na odpowiednio wysokim poziomie.

4. Wnioski

Przedstawione badania są źródłem wielu informacji na temat funkcjonowania małych firm, w obszarze działań personalnych, a tym samym dostarczyły odpowiedzi na z góry zadane pytania.

Z całą pewnością można stwierdzić, iż działania personalne sprowadzają się wyłącznie do administrowania spraw pracowniczych. Zaledwie dwa razy, bardziej lub mniej świadomie, ankietowani wymieniali słowo „ocenie”, po jednym razie „planowanie” i „premiowanie” oraz trzy razy „motywowanie”. Poza tym wyliczono czynności ściśle związane z bieżącą obsługą kadry pracowniczej.

Po przeprowadzonych badaniach i analizach ich wyników rysuje się jeden wiodący model zarządzania personelem. W modelu tym główną rolę, we wszystkich obszarach odgrywa właściciel, który tylko w pewnych kwestiach korzysta z pomocy innych pracowników. Model ten reprezentuje 19 badanych organizacji. W początkowym okresie funkcjonowania firmy obowiązki wynikające z realizacji funkcji personalnej przypisane są do osób, dla których stanowią dodatkowe czynności. Osobami tymi są: w pięciu firmach sekretarka/asystentka, a w siedmiu – księgową. W wyniku dalszego rozwoju organizacji pojawia się stanowisko kadrowej (8 firm), specjalisty ds. personalnych (6 firm), a nawet wyspecjalizowanego działu zarządzania zasobami ludzkimi. Istnienie takiego działu stwierdzono tylko w jednej badanej firmie. Inne zaobserwowane modele zarządzania personelem w małej firmie to przekazanie odpowiednio szerokich kompetencji menedżerom liniowym (2 firmy), podział tych kompetencji na kilka osób (4 firmy) a także *outsourcing* personalny (2 firmy).

Najistotniejszymi informacjami pozyskanymi w toku badań są te, które pozwalają określić zakres i stopień realizacji poszczególnych elementów zarządzania personelem. Pierwszy z nich, tj. planowanie kadr, realizowany jest w 46 badanych firmach na bieżąco, czyli w momencie pojawiania się skonkretyzowanej potrzeby kadrowej.

Zarówno rekrutacją, jak i selekcją w 32 firmach zajmuje się właściciel, w sześciu – kierownik liniowy, natomiast z usług firmy zewnętrznej nie korzysta żadna organizacja. Po przeanalizowaniu procesu doboru w każdej z firm można stwierdzić, iż poszczególne jego etapy przebiegają w sposób niezwykle uproszczony oraz oszczędny co do czasu jego trwania i środków finansowych z nim związanych.

W systemie motywacyjnym zauważyć można również dążenie do oszczędności finansowych. Objawia się ono dominacją czynników motywowania niematerialnego, takich jak: dobra atmosfera w miejscu pracy, jasno i konkretnie określone cele i zadania pracowników, urozmaicanie zadań, zróżnicowane obowiązki czy dopuszczanie pracowników do udziału w podejmowaniu decyzji. Ponadto w systemie wynagrodzenia przewagę posiadają premie uznaniowe (42 firmy) nad regulaminowymi (19 firm). Jak wiadomo, premia uznaniowa zależy od dobrej woli właściciela/zarządzającego, a regulaminowa musi być niejako automatycznie wypłacana w momencie wypełnienia się zapisów regulaminu wynagrodzenia.

System szkoleń pracowniczych przedstawia się dosyć optymistycznie, gdyż w 39 firmach pracownicy mogą liczyć na jakiekolwiek szkolenia. Aż 21 z nich organizuje je od 2 do 3 razy w roku, oczywiście tylko wybranym członkom załogi.

Ze szczątkowym systemem ocen pracowniczych można zetknąć się w 37 badanych firmach, z których tylko 10 przeprowadza oceny zbliżone swoim charakterem do okresowych.

Reasumując, należy stwierdzić, że funkcje zarządzania personelem, tj. planowanie, dobór, szkolenie, system motywowania i oceniania, realizowane są w sposób wybiórczy i fragmentaryczny w porównaniu do dużych firm. Można wskazać na trzy główne powody takiego ograniczonego stosowania omawianych funkcji. Pierwszym i najważniejszym jest niewielka liczba zatrudnianych osób. Należy zauważyć, że małe firmy to także firmy rodzinne, w których zatrudnienie znajdują osoby spokrewnione z pracodawcą lub wywodzące się z grona jego znajomych. Biorąc pod uwagę dwa powyższe czynniki, uzasadnienia nie znajduje tworzenie rozbudowanych systemów rekrutacji i selekcji, motywacyjnych czy też ocen pracowniczych.

Drugi powód jest pochodną pierwszego (mała liczba pracowników) i polega na braku wykwalifikowanego w dziedzinie zasobów ludzkich personelu. Jak już wspomniano, często wypełnianie obowiązków wynikających z realizacji funkcji personalnej spoczywa na właścicielu firmy, księgowej lub asystentce (sekretarce) szefa. Osoby te dysponują zazwyczaj powierzchowną wiedzą z omawianej dziedziny.

Trzecim, równie ważnym powodem jest ograniczenie środków finansowych, jakimi dysponują „mały przedsiębiorcy” na działania związane np. z rekrutacją, selekcją czy szkoleniem pracowników. W większości wydatki na powyższe cele sprowadzane są przez nich do minimum.

Mimo wszelkich ograniczeń i utrudnień, z jakimi muszą radzić sobie właściciele (zarządzający) małych firm, powinni podejmować bardziej przemyślane działania i kłaść nacisk na te obszary, które nie wymagają zbyt wielkich nakładów finansowych, np. na dalszą rozbudowę niematerialnych czynników motywacyjnych.

Literatura

[1] Milonas Sz., *Zanim zapłacisz za szkolenia. Kryteria wyboru firmy szkoleniowych i sposoby ich sprawdzania, cz. 1*, „Personel i Zarządzanie” 2005, nr 8.

[2] Padzik K., *To ludzie stanowią o różnicach między firmami*, „Personel i Zarządzanie”, 2001, nr 4.

[3] Sidor-Rządkowska M., *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

SUMMARY

Identification of human resources management areas in small companies functioning on the territory of the former Province of Legnica

In the XXI century it is the people who determine a competitive advantage of companies. Their knowledge, skills, experience, predisposition and creativity are the most valuable assets that any firm may possess. Thus, in order to manage human resources effectively and efficiently, it is necessary to fulfil tasks in the field of human resources in a thoughtful and consistent way. These activities are: staff planning and selection, motivation and training system and evaluation of employees. The analysis of the above-mentioned personnel functions in small companies presented in this article allows to answer the following three principal questions. The first question refers to defining a human resources management model in the examined companies; the second one: whether in small companies human resources management comes down only to so-called administering of human resources or it has a broader meaning (fulfilling the above-mentioned functions); the third one: what the scope and the stage of fulfilling particular elements of human resources management are.

The answers to such questions show the „maturity” degree of the executives, showing their approach to fulfilling the personnel functions.