

Beata Marciniak

Zarządzanie kadrami w małych i średnich przedsiębiorstwach : (na przykładzie rejonu sandomierskiego)

Acta Scientifica Academiae Ostroviensis nr 18, 75-83

2004

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Beata Marciniak
Ponadgimnazjalny Zespół
Szkoł Ekonomicznych
w Sandomierzu

ZARZĄDZANIE KADRAMI W MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH (NA PRZYKŁADZIE REJONU SANDOMIERSKIEGO)

WSTĘP

Szybkość zmian technologicznych, wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw, zwiększenie możliwości wyboru produktu przez konsumentów i podniesienie znaczenia jakości, wymuszają na małych i średnich przedsiębiorstwach uaktualnianie posiadanych przez pracowników wiedzy i umiejętności oraz wzrost elastyczności i szybkości dostosowania się do wymogów rynku. Zwiększona elastyczność pracowników umożliwia efektywną rotację pracowników i łatwe zastępowanie nieobecnych. Mając na uwadze wysokie koszty płac, stanowiące często najważniejszy składnik kosztów organizacji, małe i średnie przedsiębiorstwa muszą mieć możliwość wykorzystania pracownika do maksymalnej liczby zadań [Piotrkowski 2002].

Elastyczna siła robocza zapewnia ciągłość produkcji lub świadczenia usług, oznacza możliwość wykonywania różnorodnych zadań. Zatrudnianie pracowników na czas określony może stanowić element planu uelastycznienia, zmniejszając wysokość ponoszonych przez przedsiębiorstwo kosztów stałego zatrudnienia. Liczbę pracowników angażowanych na czas określony można łatwo zwiększać lub zmniejszać, dostosowując ją do zmian w zakresie działalności przedsiębiorstwa.

Celami planu uelastycznienia są:

1. zapewnienie większej elastyczności operacyjnej;
2. poprawienie wykorzystania umiejętności i zdolności pracowników;
3. redukcja kosztów zatrudnienia;
4. zapewnienie płynnego przebiegu redukcji zatrudnienia poprzez eliminację potrzeby dokonywania zwolnień przymusowych;
5. zwiększanie produktywności [Armstrong 2002].

Zaletami zatrudniania pracowników w elastycznym systemie pracy między innymi są:

- niższe koszty jednostkowe pracy;
- wyższa produktywność w przypadku prac powtarzalnych, będąca efektem tego, że osoby zatrudniane w niepełnym wymiarze godzin, mając krótki dzień pracy pracują bardziej efektywnie;
- lepsze wykorzystanie obiektów i wyposażenia poprzez wprowadzanie np. zmiany nocnej.

Wadami zatrudniania pracowników w elastycznym systemie pracy zatrudnienia są:

- osoby zatrudniane w niepełnym wymiarze godzin mogą okazywać mniejsze zaangażowanie niż pracownicy pełnoetatowi;
- osoby takie mogą być mniej dyspozycyjne.

Elastyczność oznacza między innymi szersze wykorzystanie personelu zatrudnionego w niepełnym wymiarze godzin, pracowników sezonowych, praktykantów lub stażystów, a także osób zatrudnianych na umowę zlecenie, czy umowę o dzieło.

WYNIKI BADAŃ

W opracowaniu przedstawiono wyniki badań przeprowadzone w roku 2003 w 24 dobranych celowo mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach w rejonie sandomierskim. Celem badań było rozpoznanie polityki personalnej stosowanej przez te przedsiębiorstwa w zakresie dotyczącym tendencji zatrudniania w elastycznym systemie pracy oraz metod rekrutacji personelu z zewnętrznego rynku pracy.

W ramach badań przeprowadzono 24 wywiady i ankiety z przedsiębiorcami z terenu sandomierskiego. Ponadto, osobami badanymi byli również reprezentanci działów personalnych przedsiębiorstw, na co dzień realizujący zagadnienia selekcji i rekrutacji.

Badania dotyczyły przede wszystkim formy elastycznego zatrudnienia i metod rekrutacji w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach. Przyjęto podział przedsiębiorstw podawany przez GUS, który określa następujące przedziały ilościowe:

- mikro-przedsiębiorstwo zatrudniające do 5 pracowników,
- małe przedsiębiorstwo zatrudniające od 6 do 50 pracowników,
- średnie przedsiębiorstwo zatrudniające od 51 do 250 pracowników.

Podział objętych badaniem przedsiębiorstw ze względu na wielkość i profil ich działalności przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Podział objętych badaniem przedsiębiorstw

Profil działalności	Wielkość przedsiębiorstwa			Razem
	mikro	małe	średnie	
Produkcyjne	0	5	4	9
Handlowo – Usługowe	8	2	0	10
Produkcyjno - Usługowe	1	4	0	5
Razem	9	11	4	24

Źródło: opracowanie własne

Badania dotyczyły skali stosowanych form elastycznego zatrudnienia
Wyniki badania ankietowanych przedsiębiorstw przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Stosowane formy elastycznego zatrudnienia w przedsiębiorstwach

Formy elastycznego zatrudnienia	Przedsiębiorstwa	Ogółem pracowników	Zatrudnienie w formie elastycznej	Udział (%)
Zatrudnianie pracowników sezonowych	mikro	32	0	0
	małe	289	16	5,5
	średnie	492	43	8,7
Zatrudnianie pracowników na część etatu	mikro	32	0	0
	małe	289	28	9,7
	średnie	492	52	10,6
Zatrudnianie pracowników na dni godziny	mikro	32	0	0
	małe	289	5	1,7
	średnie	492	11	2,2
Zatrudnianie praktykantów lub stażystów	mikro	32	3	9,4
	małe	289	6	2,1
	średnie	492	9	1,8
Zatrudnianie osób na umowę zlecenia	mikro	32	5	15,6
	małe	289	25	8,7
	średnie	492	44	8,9
Zatrudnianie osób na umowę o dzieło	mikro	32	0	0
	małe	289	14	4,8
	średnie	492	26	5,3

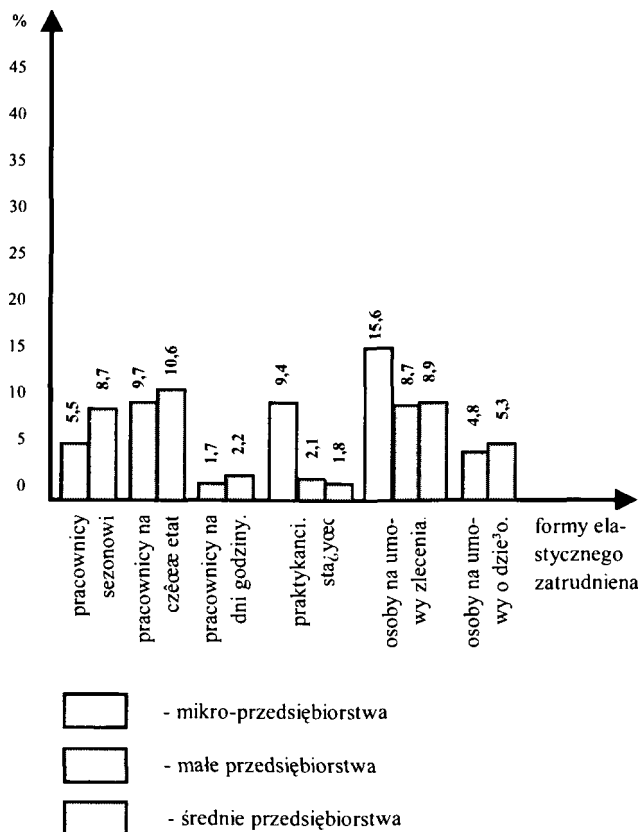
Źródło: opracowanie własne

W objętych badaniem przedsiębiorstwach w formie elastycznego zatrudnienia pracowało:

- mikro-przedsiębiorstwa – 8 pracowników, co stanowi 25 % wszystkich zatrudnionych,
- małe przedsiębiorstwa – 94 pracowników, co stanowi 32,5 % wszystkich zatrudnionych,
- średnie przedsiębiorstwa – 185 pracowników, co stanowi 37,6 % wszystkich zatrudnionych.

Wynik uwzględniający wszystkie podlegające badaniu 24 przedsiębiorstwa został zobrazowany na rysunku 1.

Rys. 1.
Stosowane formy elastycznego zatrudnienia w zależności od wielkości przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie własne

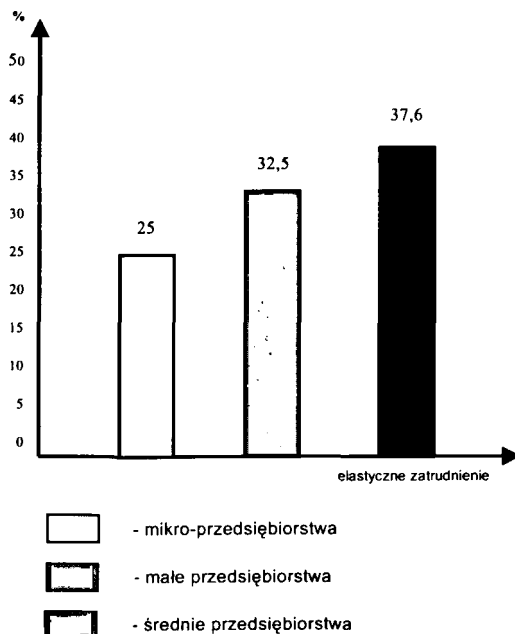
Formy elastycznego zatrudnienia w pełnym zakresie stosowali jedynie właściciele małych i średnich przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa średnie chętniej zatrudniały pracowników prawie w każdej formie zatrudnienia elastycznego. Różnice te jednak były niewielkie. Największa różnica występowała przy zatrudnianiu pracowników sezonowych, gdzie przedsiębiorstwa średnie zatrudniały o 3,2% więcej pracowników niż przedsiębiorstwa małe. Zależność ta spowodowana była tym, że pracowników sezonowych zatrudniały najczęściej przedsiębiorstwa produkcyjne. Każde z 4 badanych przedsiębiorstw średnich jest przedsiębiorstwem produkcyjnym, natomiast przedsiębiorstw produkcyjnych jest 45,5% całości objętych badaniem małych przedsiębiorstw.

W małych, a w szczególności w średnich przedsiębiorstwach, występuje wysoki wskaźnik zatrudniania pracowników sezonowych, który spowodowany jest tym, że w objętych badaniem przedsiębiorstwach, trzy reprezentowały branżę przetwórstwa owoców i warzyw, gdzie występowała sezonowość pracy uzależniona od zbiorów.

Jedynymi występującymi formami zatrudnienia w badanych mikro-przedsiębiorstwach było zatrudnianie personelu na umowę zlecenia oraz zatrudnianie stażystów i praktykantów. Objęte badaniem mikro-przedsiębiorstwa w prawie 90% były rodzinnymi firmami handlowo-usługowymi. Ze względu na profil działalności, jak i wielkość właściciele nie byli zainteresowani zatrudnianiem pracowników w innych formach elastycznego zatrudnienia.

Ogólną tendencję procentowego udziału elastycznego zatrudnienia w zależności od wielkości przedsiębiorstw przedstawia rysunek 2.

Rys. 2.
Zależność pomiędzy wielkością przedsiębiorstw a elastycznym zatrudnieniem



Źródło: opracowanie własne

Łącznie wszystkie badane przedsiębiorstwa zatrudniały 813 pracowników, w tym 287 pracowników było zatrudnianych w formie elastycznego zatrudnienia, co stanowiło 35,3 % ogółu zatrudnionych. Procentowo przyjmowanie personelu do pracy na zasadzie elastycznego zatrudnienia wykazuje tendencję rosnącą wraz z rosnącą wielkością przedsiębiorstw.

REKRUTACJA PRACOWNIKÓW

W zakresie rekrutacji przeprowadzono badania dotyczące pozyskiwania przez przedsiębiorstwa zasobów osobowych z zewnętrznego rynku pracy.

Rekrutacja oznacza pozyskiwanie przez organizację kandydatów do pracy w liczbie umożliwiającej ich racjonalną selekcję i polega na działaniach organizacji na rynku pracy ukierunkowanych na poinformowanie potencjalnych kandydatów o organizacji i warunkach uczestnictwa w niej oraz wytworzeniu pozytywnych postaw i chęci zatrudnienia [Jurkowski 2002].

Typy rekrutacji:

1. Rekrutacja zewnętrzna (model sita) – oznacza pozyskiwanie zasobów osobowych z zewnętrznego rynku pracy. W zależności od specyfiki firmy, stanowiska pracy, na które poszukiwany jest pracownik, może być ona adresowana do szerokiego kręgu odbiorców w ramach tzw. rekrutacji szerokiej (ogólnej) lub wąskiego grona specjalistów w ramach tzw. rekrutacji segmentowej (wyspecjalizowanej). Model ten prowadzi do powstania kultury organizacyjnej opartej na konkurencji i rywalizacji między uczestnikami. Już w momencie angażowania dochodzi do konkurencji między kandydatami – tylko najlepsi, najbardziej odpowiedni przyjmowani są do pracy. Przydatność mierzona jest posiadanymi kwalifikacjami, udokumentowanymi odpowiednim dyplomem lub zaświadczeniem. Przyjęcie do pracy nie oznacza jednak zakończenia rywalizacji. W trakcie pracy pracownicy nadal przechodzą przez system „sita” – najbardziej efektywni są awansowani, słabsi stopniowo „odsiewani” i zastępowani nowymi pracownikami.
2. Rekrutacja wewnętrzna (model kapitału ludzkiego) – generuje kulturę organizacyjną opartą na lojalności, zaangażowaniu i współpracy. Pracownicy przyjmowani są do pracy z myślą o długotrwałym ich zatrudnieniu. Organizacja jest miejscem, w którym mają spędzić sporą część swojego życia, tworzyć i rozwijać się. Przyjmuje się więc do pracy osoby niekoniecznie z najlepszymi dyplomami, lecz takie które mają harmonijną osobowość, są skłonne do samodoskonalenia się i współpracy. W momencie zatrudnienia organizacja przejmuje nad pracownikiem funkcje opiekuńcze. Troszczy się o jego rozwój, dba o jego dobre sa-

mopoczucie i zadowolenie z pracy. Pracownicy są więc ciągle szkoleni i zapewnia się im zarówno dalszą edukację, jak i rozwój zdolności, możliwości i zainteresowań. Ludzie zwalniani są bardzo rzadko, a jeśli ktoś nie pracuje efektywnie, to przesuwany jest raczej na inne stanowiska pracy, aż znajdzie dla siebie zajęcie.

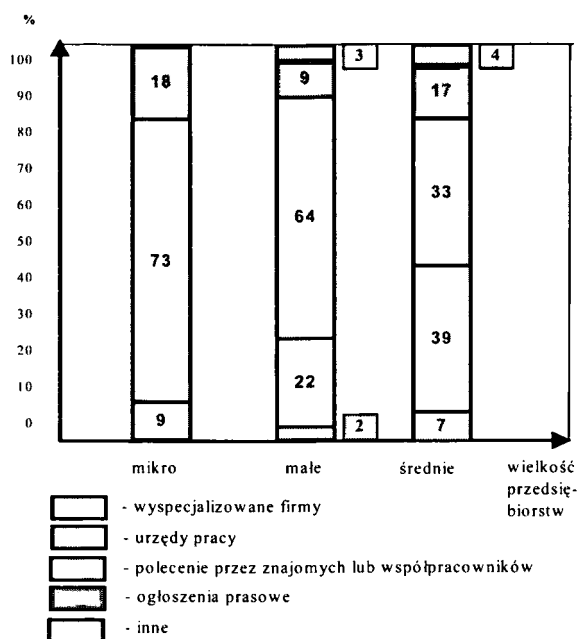
W ankietach zadane zostały pytania dotyczące liczby przyjęć nowych pracowników w 2003 roku, z podziałem na metody rekrutacji, zgodnie z którymi pracownicy ci byli przyjmowani.

Na podstawie ankiety można określić ilu pracowników było zatrudnionych:

- za pośrednictwem urzędu pracy,
- przez urzędy pracy,
- przez polecenie przez znajomych lub współpracowników,
- ogłoszenie prasowe,
- inne (internet, kontakty ze szkołami, uczelniami, listy polecające, itp.).

Wyniki badań zaprezentowano na rysunku 3.

Rys. 3.
Pozyskiwanie zasobów osobowych z zewnętrznego rynku pracy w zależności od metod rekrutacji pracowników i wielkości przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie własne

W badanych przedsiębiorstwach dominującą metodą rekrutacji było polecenie przez znajomych lub współpracowników. Jednak w miarę wzrostu wielkości firmy malała liczba zatrudnianego personelu tą metodą. Powód spadku tego wskaźnika był taki, że przedsiębiorstwa małe i w większym stopniu średnie zmuszone były szukać specjalistów oraz pracowników wykwalifikowanych za pośrednictwem wyspecjalizowanych firm, czy też stosować inne metody rekrutacji. Również odsetek personelu zatrudnianego za pośrednictwem urzędu pracy ma tendencję rosnącą wraz ze wzrostem wielkości firmy. Wynika z tego, że przedsiębiorstwa większe prowadzą nabór pracowników w taki sposób, aby mieć jak największy wybór i podejmować w miarę możliwości optymalne decyzje w doborze pracowników na oferowane przez siebie stanowiska pracy. Im większe przedsiębiorstwo tym częstsze wykorzystanie zróżnicowanych metod rekrutacji. Mikroprzedsiębiorstwa czynią to rzadziej, bo duża część spośród nich, to firmy rodzinne, które często nie mają potrzeby zatrudniania innych pracowników niż krewni.

WNIOSKI

Na podstawie przeprowadzonych badań można wyciągnąć kilka wniosków.

1. Formy elastycznego zatrudnienia w pełnym zakresie stosowali jedynie właściciele małych i średnich przedsiębiorstw.
2. Przedsiębiorstwa średnie chętniej zatrudniały pracowników prawie w każdej formie zatrudnienia elastycznego.
3. W małych, a w szczególności w średnich przedsiębiorstwach, występuje wysoki wskaźnik zatrudniania pracowników sezonowych.
4. Jedynymi występującymi formami zatrudnienia w badanych mikroprzedsiębiorstwach było zatrudnianie personelu na umowę zlecenia oraz zatrudnianie stażystów i praktykantów.
5. Przyjmowanie personelu do pracy na zasadzie elastycznego zatrudnienia wykazuje tendencję rosnącą wraz z rosnącą wielkością przedsiębiorstw.
6. W miarę wzrostu wielkości firmy, malała liczba zatrudnianego personelu na skutek polecenia przez znajomych lub współpracowników.
7. Odsetek personelu zatrudnianego za pośrednictwem urzędu pracy ma tendencję rosnącą wraz ze wzrostem wielkości firmy.
8. Mikroprzedsiębiorstwa rekrutując pracowników nie korzystały z usług wyspecjalizowanych firm ani nie stosowały innych metod rekrutacji.

LITERATURA:

Armstrong M. (2002): *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Jurkowski R. (2002): *Prawne i ekonomiczne aspekty zarządzania ludźmi w firmie*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.

Piotrkowski K. red. (2002): *Zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich firmach* Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa.